

## دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

## The role of organizational climate in achieving job satisfaction

أ. ناتش فريد/ جامعة الجزائر2.

## الملخص:

تكمن أهمية و دور المناخ التنظيمي داخل المنظمة باعتباره البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره، ويختلف مناخ العمل من منظمة لأخرى بتفاوت هذه العناصر، مما يؤثر على أداء ورضا العمال داخل المنظمة.

ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان إستمرارية القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام، وتنمية مشاعر الإنتماء والسلوك لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والإستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها.

وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ماهية الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة به ومدى تفاعل العمال باستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لإرضاء الأفراد العاملين حتى تضمن ولاءهم وإنتماءهم وكفاءتهم في المنظمة ودور المناخ التنظيمي في تحقيق درجة عالية من الرضا.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي.

**Abstract :**

The organizational climate within the company plays an important role, as it is considered a driving environment for the administrative processes seen its components, moreover the work environment varies from one company to another, the difference of these elements influence the performance and satisfaction of workers within the company.

Job satisfaction is one of the characteristics commonly used by the company: it aims to develop interpersonal relationships in order to ensure the stability of the workforce, to develop the creative behavior of the employees and stimulated the motivation to adjust the efforts and activate performance, in order to achieve full job satisfaction and

psychological comfort so this positively results in the performance of the work in both quantitative and qualitative terms, which is why it is necessary to pay attention to these resources and invest in goal development to keep abreast of the environmental changes it faces.

The purpose of this study is to identify the nature of job satisfaction, the factors associated with it and the extent of worker interaction by using the means available to satisfy the workers in order to ensure their loyalty, their affiliation and their effectiveness in organizing, as well as the role of the organizational climate in achieving a high degree of satisfaction.

**Key words :** Organizational climate, job satisfaction.

#### 1- مقدمة:

أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين، وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى العامل وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم، وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا. ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا وإعتبار وجودها ضروريا وأساسا لتحقيق الرضا المنشود للعمال، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع العامل في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على أداءه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب. وقد إرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعمال والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، كما نجد أن أداء الفرد يختلف من فرد لآخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد وإقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميق لها وإلتزامه بواجباته المطلوبة.

ولقد مر مفهوم الرضا بعوامل عديدة، ففي الثلاثينيات تكلم " هنري دورمان " عن السعادة في العمل بأنها تابعة مما ينتظره الفرد من وضعيته الاجتماعية، وما يحصل عليه من العمل الذي يمارسه (الطائي، والفضل، 2006، ص 270).

ويرى "هرزبرغ" من خلال نظريته أن الرضا الوظيفي تتحكم فيه مجموعتان من العوامل هي العوامل الوقائية والعوامل الدافعة، فبالنسبة للعوامل الدافعة هي العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، أما فيما يخص العوامل الوقائية هي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله، فتوافر هذه العوامل بشكل جيد يؤدي إلى الرضا لدى الفرد.

ولقد ظهرت هناك علاقة مباشرة بين نمط أو نوعية الإشراف ورضا العمال، حيث أشارت الدراسات التي أجريت بجامعة "متشجن" إلى أن المشرف الذي يهتم بمروؤسيه، ينمي علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، ويكسب ولاؤهم ورضاهم عنه، في حين أن المشرف الذي يعتبر مروؤسه كأداة للإنتاج من أجل تحقيق أهداف المنظمة فحسب، فإنه يخلق لديهم عدم الولاء والاستياء، وهذا ما يجعل العمال لا يتمتعون بالروح المعنوية. ( ROUSSEL,1996,p37)

كما أشار " فروم" إلى أن العمل المحدد لأثر فرص الترقية في الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، كلما زاد رضاهم عن عملهم، والعكس صحيح، فحصول الفرد على ترقية غير متوقعة تحقق له سعادة أكبر، أما إذا ما توقع ترقية ولم يتحصل عليها، فهذا يحدث له إستياء كبيراً، وإتاحة فرص الترقية يزيد من مستوى رضا العمال عن عملهم. ( أحمد صقر عاشور، 1983، ص139)

ويرى " فريدمان" أن العوامل المادية من أهم العوامل في تحديد معيار الرضا عن العمل، بحيث يجب أن تكون كافية أو موازية للمستوى المعيشي، خاصة بوجود المكافآت التي تدفع العمال إلى زيادة النشاط والمجهود في العمل للحصول على إشباع رغباتهم ورغبات أسرهم، كذلك العلاوات التي تمنح عندما يزداد العامل خبرة في فترة زمنية محددة، غالباً ما تكون سنوية والأخرى دورية تشجيعاً لما أخترع وإبتكر، وقد تكون ضرورية في أوقات الأزمات أو حين إرتفاع الأسعار وغلاء المعيشة. (جبارة عطية جبارة، 2002، ص203)

و يعبر المناخ التنظيمي عن تلك الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العمال وطبيعة الإتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي. ويعبر أيضاً على مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار يفهما العمال ويدركونها فتعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق، الوثام، التسامح، التعاون، العدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها. وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنهي فهم قيم الولاء التنظيمي لذلك

يرى الباحثون أنه من الضروري الإهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الإلتزام التنظيمي ومستوى الرضا لدى العمال.

والمناخ التنظيمي كذلك يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية، والتي يعد المناخ التنظيمي أحدها، فالجو السائد داخل العمل له تأثير كبير في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة. (LYON & IVANCEVICH, 1992, p92) تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هي عوامل الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية ؟
- ما هي الآثار المترتبة عن عدم الرضا لدى عمال المؤسسات الصناعية ؟
- ما هي الإجراءات المناسبة والظروف الملائمة المقترحة لتحقيق الرضا في المؤسسات الصناعية ؟

2- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة. ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية، الأداء، ومعدل الغياب والحوادث و إسهام الأفراد في المشاركات الخارجية والأنشطة المتعلقة بالعمل وكذلك سلوك الفرد تجاه منظمته وعمله.

3- منهج الدراسة: يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، وتحديدًا كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها من أجل التعرف عن عوامل الرضا من خلال الدراسات والأبحاث التي إهتمت بهذا الموضوع، إظهار الآثار المترتبة عن عدم الرضا لدى عمال المؤسسات الصناعية، ومن ثم إقتراح بعض التوصيات والإجراءات المناسبة والملائم لتحقيق الرضا في العمل.

#### 4- مصطلحات الدراسة:

4-1 المناخ التنظيمي: يعرف تاجيري (TAGIURI) المناخ التنظيمي على أنه: " الجودة الثابتة نسبيًا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكهم". ( الصبر في محمد، 2005، ص332)

ويعرفه كلارنس نيول بأنه: "المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الناس أو المنظمة بما في ذلك المشاعر والمواقف إتجاه النظام والأنظمة الفرعية والأنظمة الفوقية، أو أنظمة الأشخاص الأخرى و الوظائف والأساليب والمفاهيم و المواد (الأشياء)، حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها و بتأثيرها على الأفراد في ذلك الموقف". (حمادات محمد حسن، 2008، ص15)

ويعرفه (GORDAN) بأنه: "نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصه من خلال مجموعة من الخصائص التنظيمية". (GORDAN,1992,p665)

- ويعرف إجرائيا بأنه مجموعة الظروف الداخلية والعمليات والخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى والتي تؤثر بدورها على أوضاع العاملين.

4- 2- الرضا الوظيفي: يعرفه أحمد صقر عاشور بأنه: "الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والإرتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى". (أحمد صقر عاشور، 1983، ص53)

ويعرفه علي عباس بأنه: "مدى رضا الفرد عن عمل، حيث أن إشباع الحاجات الفردية، وتحقيق الطموح والآمال، ظروف العمل، والمعاملة الحسنة هي التي تحدد الرضا من خلال التواصل والتفاعل مع العمل الجماعي، وهناك عوامل وظيفية أخرى مثل العلاقات مع الموظفين، الأجور، الحوافز والسياسات المتبعة في العمل" (علي عباس، 2008، ص115).

ويعرفه أشرف محمد عبد الغني شريت بأنه: "عبارة عن شعور يشعر الفرد به في قرار نفسه، وإن كان يصعب وصفه. كما أن درجة الرضا عن العمل تختلف من فرد لآخر، بل بالنسبة للفرد نفسه كما تختلف من وقت لآخر حسب الظروف التي يعمل فيها داخل المنشأة، أو ظروف حياته" (أشرف عبد الغني شريت، 2001، ص155).

- ويعرف إجرائيا بأنه " ذلك الإرتياح الذي يشعر به الفرد بالنسبة لعمله والظروف المحيطة به ومختلف المثيرات التي يتعامل معها تحقق له إشباعا معيناً".

5- عوامل الدافعية: وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي و في حالة وجودهما تقوم بإشباع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توفرها في مكان العمل بالشكل المطلوب إلى الشعور بالرضا لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي

بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا. ويمكن حصر عوامل الدافعية في ستة عناصر: العمل في حد ذاته، المسؤولية، الترقية، الإنجاز، التقدير وإحتمالية النماء. فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا في العمل.

6- عوامل الصحة الوقائية: وهي عوامل تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع الحاجات المولدة للتوتر لدى العاملين وهي غالبا ما تتصل بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، أما في حالة عدم توفر هذه العوامل فأنها تسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يعطي بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وهذه العوامل هي: سياسة المؤسسة وإدارتهم، الإشراف الفني فيهما، الرواتب والعلاقات مع الرؤساء والعلاقات بين الزملاء، ظروف العمل، المكانة، الأمن الوظيفي وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي. (عيسوي، 1996، ص45)

الجدول رقم (1) يوضح المتغيرات المحددة للرضا لدى الباحثين "ماسلو، أولدفير وهيرزبرغ

ماسلو	أولدفير	هيرزبرغ
حاجة تحقيق الذات	النمو (تأكيد الذات، الثقة بالنفس)	محفزات
حاجة تقدير الذات	الإنتماء	عوامل صحية نفسية
الحاجة الإجتماعية	الوجود	
حاجة الأمن والأمان		
الحاجة البيولوجية		

المصدر : محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية الدكتور (مزياني الوناس، 2011، ص 8)

#### 7- النظريات المفسرة الرضا الوظيفي:

1-7- نظرية تسلسل الحاجات: (1943-1954) تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقا لما تقدمه الوظيفة أو المؤسسة من إشباع للحاجات الأساسية للعامل، وأن سلوك الفرد راجع إلى هذه الحاجات التي تدفعه إلى الإستجابة بسلوك معين فيكون راضيا " عن عمله إذا ما تم الوفاء من التنظيم بتلبية هذه الحاجات، ولقد قسم "ماسلو" هذه الحاجات إلى خمسة أقسام متسلسلة وفقا لأهميتها عند الفرد وهي:

- حاجات فيزيولوجية أو عضوية كالشرب والأكل.
- الحاجة إلى الأمن والأمان كالإستقرار.
- حاجات إجتماعية كالإنتماء و تبادل الصدقات.

- حاجات المكانة والتقدير كالثقة بالنفس.

- حاجات تحقيق الذات، كالإبداع و الابتكار.

وما يمكن أن يقال عن هذه النظرية وعن تقسيمها لهذه الحاجات هو أن هذه الحاجات متشابكة وتعتمد على بعضها البعض، كما أننا لا نستطيع بأي حال من الأحوال أن نلبي هذه الحاجات حتى الإشباع في المنظمات، ولما كان الرضا عملية تقيد بتلبية الحاجات البشرية المرتبطة بطبيعة البشر يكون مستوى الإشباع نسبي، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية كذلك أن رائدها من علماء النفس الإكلينيكي وكان يهدف من وراء دراسته إلى البحث عن كيفية نمو الإنسان في الحياة العامة من زاويته، وليس في الحياة المهنية أو الصناعية. (العيسوي، 1996، ص43)

2-7 نظرية أولدرفير: نظرية لقتبت بنظرية الحاجات ذات المستويات الثلاثة هي: الوجود، الإنتماء والنمو، وخلافا لما يراه "ماسلو" في نظريته تتناول هذه النظرية المستويات الثلاثة على أنها مستويات متتابعة أكثر منهما متدرجة، بمعنى أن الفرد بإستطاعته أن يتخطى بعضها من هذه المستويات، إذ يرى " أولدفير " أن المستوى الأعلى قد لا يكون أكثر أهمية بمجرد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وهو مازال أكبر المشكلات التي واجهت نظرية "ماسلو". (الوناس، 2011، ص8)

3-7- نظرية العاملين هيرزبرغ (1959): الدوافع والصحة " لهيرزبرغ " و تنص على أنه يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات هما الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي، وتتصل الحاجات الأولى بالسلامة والصحة المادية بينما تهدف حاجات النماء النفسي إلى تحقيق الذات. وتعتبر جوانب العمل التي تشبع حاجات النماء النفسي عند العاملين وتولد في حالة توفرها و ملاءمتها شعورا بالرضا من عوامل الدافعية، ولذا فأن التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل : عوامل دافعية وعوامل صحية.

4-7 نظرية العدالة والأنصاف أدمز: (1963) وتعمل هذه النظرية على ربط متغير الرضا عن العمل بالتنظيم في المؤسسة، إذ ترى أن الرضا عن العمل يتوقف على الجهود المبذولة من طرف العامل والكيفية التي تعامله بها مؤسسته ضمن الإطار الإداري أو زملاء العمل، بحيث أن العامل يميل إلى مقارنة المعاملة التي يتلقاها هو و المعاملة التي يتلقاها زملاؤه الذين لهم نفس المؤهلات والكفاءات الوظيفية، وعلى هذا الأساس يتحدد رضاه وتنصح هذه النظرية المشرفين بالاهتمام بالعمليات الإجتماعية في المؤسسة، وفي إتباع

- أساليب تتميز بالإنصاف والعدالة في معاملة العاملين دون إهمال تأثير الجماعة على الفرد، إذ أن تفسير هذه النظرية للتحفيز يشمل ثلاثة عناصر أساسية هي:
- التوقع : الذي يعني العلاقة المدركة بين كمية الجهد التي يبذلها العامل والمحصلة النهائية، أي أن العامل يقارن ما بين جهده و إجهاده وبين الأداء المطلوب.
- الفائدة : وهي عبارة عن المدى الذي ينتج فيه أداء العامل عند ملاحظته لنتيجة معينة، بمعنى هل تم تحفيزه إذ نتج عن سلوكه نتيجة معينة.
- التكافؤ : والذي يعبر عن المدى الذي يقوم فيه العامل بتقييم نتيجة معينة.
- 5-7 نظرية التوقع فكتور فروم: (1964) وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير"، والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه. (أحمد ماهر، 2000، ص154) وبعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:
- الجاذبية للمنفعة : وهي مدى الأهمية التي يعطها العاملين للنواتج المحتملة أو المكافئة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.
- الإرتباط بين الأداء و المكافأة : وهي درجة إعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء.
- الإرتباط بين الجهد و الأداء : وهي احتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء. (محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، 1998، ص80) وتفترض نظرية التوقع الآتي:
- يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.
- يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) إذا ما تعين عليهم الإختيار بين بدائل تصرف مختلفة الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل.
- يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على أساس توقعها للنتيجة المرغوبة.
- (إحسان دهش جلاب، 2011، ص228)
- 7-6 نظرية القيمة إدوين لوك (1976) تعتبر نظرية القيمة التي قدمها "إدوين لوك" عام (1976) من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا



الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها. (محمد سعيد سلطان، 2003، ص 201) ويشير "لوك" في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد عناصر الرضا الوظيفي.

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

7-7 نظرية التعارض لولر: (1968) قدم "لولر" نموذجه المستقل الذي يركز على فكرة وجود تعارض بين ما يتوقعه الفرد من عمله و ما يحصل عليه فعلا فدرجة الرضا الوظيفي حسبه تحدد بالفارق بين ما يحصل عليه الفرد، و مستوى محدد يتخذ كمعيار لما يجب أن يحصل عليه فإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجره فلا يكون راضيا، و في حالة التساوي يكون راضيا، في حين عندما يكون الأجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الإرتياح و الفكرة الأساسية لنظرية "لولر" هي ترقب نتيجة الجهد الذي يقوم به العامل. (عبدالجبار والقحطاني، 2007، ص 85)

#### 8-7 نظرية المقاومة لاندي: (1978)

قام "لاندي" بتقديم هذه النظرية عام (1978) وعرفت بنظرية المقاومة، وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عاليا في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئا فشيئا، ويعتبر "لاندي" أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية. وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لدية، وذلك لحفظ التوازن ذاتيا وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين "لاندي" أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤذي الفرد. ويؤكد "لاندي" أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما أن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد. (فلبمان، 2008، ص 59)

9-7 نظرية z وليام أوشي: (1981) قام بوضع هذه النظرية العالم "وليام أوشي" سنة (1981)، حيث قام بإجراء عدة بحوث و دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان

لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها، وقدم نتائج بحثه في كتاب أصدره عام (1981) فلقد أدرك "أوشي" أن كثير من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية مرتبطة بالجانب الإنساني قبل أن تكون مالية أو استثمارية وتقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ مهمة تتمثل فيما يلي:

- الثقة : فالإنتاجية والثقة شيء واحد لا يمكن فصلهما، وتعتمد المنظمات اليابانية على النظام الإداري الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين في المنظمة.

- المهارة : فالعلاقات بين الناس متغيرة ومتقبلة من وقت لآخر لكن المشرف الجيد هو الذي يعرف عامله حق المعرفة ويعرف خصائصهم مما يساعده على تكوين فرق عمل تتسم بالفاعلية.

- الألفة والمودة : وترتكز على الإهتمام بالآخرين ودعم مشاعر الجماعة وعدم الأنانية مما يترتب عنه العيش في حياة آمنة وإقامة صداقات وعلاقات حميمة. وما هذه النظرية إلا نموذج للإدارة الحديثة التي تسعى إلى التميز في ظل التطورات العالمية والمتغيرات الإقتصادية، والمتمثلة في ظهور التكتلات الإقتصادية الدولية والمنظمات العالمية التي لا يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون أن تميز أداءها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لديهم. (الشرايدة، 2010، ص94).

8- الآثار المترتبة عن عدم الرضا في العمل: تؤدي حالة عدم الرضا الوظيفي الى عدة آثار سلبية على الأفراد والمنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

8-1 الإنسحاب من العمل: الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الإعتبار لأنفسهم مثل الإبتعاد أو الإنسحاب من العمل والذي يأخذ أحد الشكلين التاليين: الغياب، الإستقالة أو ترك العمل نهائياً.

8-1-1 الغياب: يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب إرتفاع التكاليف في المنظمة، ولأسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون. وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين

الغياب و عدم الرضا، و لكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

**2-1-8 ترك العمل:** يعبر ترك العمل عن إستقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الإستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما إرتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة التكاليف الخفية في الموارد البشرية مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقي، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. (راوية حسن، 2004، ص175)

ويقود التفكير المنطقي إلى إفتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. (محمد سعيد أنور سلطان، ص204)

**2-8 التمارض والإصابات:** وهي وسائل الإنسحاب غير المباشر من العمل عن طريق إتخاذ الذرائع و الحجج.

**1-2-8 التمارض:** (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها. ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

**2-2-7 الإصابات:** إن الحوادث الصناعية أو الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، و بالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد "فروم" يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

7-3 التظلمات، الشكاوى وعدم الإهتمام :وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا و وسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة و الترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الإهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي و كثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية. كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته (منصور فهبي، 1984، ص141).

7-4 فقدان الإهتمام: إن عدم الإهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الصناعي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية. وينظر البعض مثل " كوزان " إلى التعب كحالة فيزيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية والى الصراع العاطفي من ناحية أخرى، وفي دراسة تأثير التغيب على الإنتاجية يلاحظ أنه يتضح من فقدان الإهتمام بالعمل الإنتاجي.

7-5 التوقف عن العمل: تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل، و ليس كل توقف عن العمل إضراب، فهناك الإعتصام، وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب، و يجد المدبرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب. وأن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل، وهي تحول عادة عن طريق التسويات، ولذلك يعتبر عادة أحد الطرفين نفسه منتصرا.

7-6 مشاكل النظام: كثرة هذه المشاكل تشير إلى إنخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشاكل والمخالفات يبدو عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل إتجاه المنظمة. وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الإختيار أو النقل الخاطئ. وتتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها، وبطريقة الإلتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقيا، وبعضها الآخر مجحف وقد لا يكون الجزاء متناسبا مع الذنب، كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرص التعليمات قد تؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

7-7 تقييد الإنتاج: إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر.

8- الإجراء المناسب والظروف الملائمة المقترحة لتحقيق الرضا في العمل: من أجل تحقيق الرضا المهني لدى عمال المؤسسة، قامت هذه الأخيرة بوضع إجراءات تستهدف التأثير على السلوك الإنساني للمحافظة على المستوى المطلوب من درجة الرضا من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. وتتمثل أهم هذه الإجراءات فيما يلي:

1-8 تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة بيئة عمل نظيفة ومرتبطة من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث... الخ.
- معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط؛ فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط.
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة.
- التقليل من رتبة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

2-8 الرفاهية الاجتماعية: تعني زيادة الإهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق، دور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم. كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

3-8 الأمن والسلامة المهنية: تكون هذه الإجراءات بالخصوص في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم برامج للوقاية المهنية وفقا للخطوات التالية:

- تجزئة العمل: و يقصد به دراسة وتحليل كل عمل على حدة. منذ بدايته إلى نهايته، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.
- تحديد مصدر الخطر: و الذي إما أن يكون في بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها كحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تدريب العاملين: لزيادة المهارة و تدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر، وكذا لشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.
- سجلات حوادث وإصابات والأمراض المهنية: تهدف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.
- المتابعة والتفتيش: الرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.
- 4-8 الرعاية الصحية: في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض إلزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.
- 5-8 جماعات العمل: وهي فرق يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.
- 6-8 حلقات الجودة في العمل: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، وتسمى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وإقترح حلول لها. ومن بين أهدافها الأخرى نجد:
  - تحسين الروح المعنوية للعاملين.
  - تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
  - رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
- 7-8 الجودة الشاملة في العمل: لقد إنتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب إنخفاض الروح المعنوية للعامل ومن ثم

إنخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلباً على الإنتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

**8-8 نظام العوائد:** ونقصد بالعوائد بتلك الحوافز، المكافآت و الترفيحات، والتي يشعر من خلالها الفرد بالرضا إذا كانت هذه العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

**9-8 الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف وإهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

- خاتمة:

إن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بمدى إدراكهم لتوفر أو غياب بعض العوامل والظروف والتي تشكل مجملها المناخ التنظيمي، و من هنا تظهر أهمية جو العمل و درجة تأثيره على العاملين، وهذا ما يساعد على إعداد الخطط والسياسات التي من شأنها أن تدعم تحقيق أهداف المنظمة، وتشبع الحاجات الفردية والجماعية. و بالتالي فإن معرفة المناخ التنظيمي السائد يمكن من تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ودرجة التوافق بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، تضمن الثبات و الإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء؛ إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل من خلال عملية الإتصال والتفاعل داخل المنظمة وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة و الأفراد.

- التوصيات: وعليه يمكن القول أن تحقيق مستوى عال من الرضا في العمل يستوجب تحديد الإجراءات الملائمة ووضع البرامج المناسبة لتطوير مناخ العمل السائد في المؤسسة.

ومن خلال ما توصلنا إليه من هذه الدراسة نقترح بعض التوصيات العملية وهي كالتالي:

- تبني نمط قيادي ديمقراطي ليساهم في تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز إهتمام القائد.
- توفير ظروف عمل صحية وملائمة لأداء مختلف المهام على أحسن ما يرام من خلال وضع نظم كاملة من أدوات، وسائل، برامج ومعدات تسهل العمل، وتوفر كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.
- إتاحة فرص الترقية وتطوير الكفاءات بالنسبة للعمال في المنظمة.
- ضرورة مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار مما يزيد من شعوره بالإنتماء.
- الرفع من الراتب الشهري للعامل وهذا قصد مساعدته على توفير حاجياته ولوازمه لتتماشى مع طبيعة المهنة والمجهود الذي يبذله.
- تثبيت العمال في المناصب المناسبة بحيث تتماشى مع إمكانياتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل والشعور بالرضا.
- إعطاء مسؤولية وصلاحية لإنجاز العمل والتنوع فيه.
- تعزيز، تطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ما يؤدي للمساهمة في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملهما من خلال الإحترام والتقدير والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات، وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون.
- لا بد من وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.
- إستخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم إتجاه العمل.
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين النشطين وتشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من إستقرارهم في المؤسسة ورضاهم الوظيفي.
- ضرورة القيام بدراسات دورية داخل المؤسسات خلال فترات زمنية متباينة لرصد التغيرات الطارئة على علاقات العمل مما يساعد إدارة المؤسسة على إتخاذ الإجراءات المناسبة مسبقا.
- قائمة المراجع:
- 1- إحسان، دهش جلاب . (2011) . إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .



- 2- أحمد صقر، عاشور. (1983). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 3- أحمد، ماهر. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط7. الإسكندرية : الدار الجامعية .
- 4- أشرف محمد عبد الغني، شريت. (2001). علم النفس الصناعي وتطبيقاته. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
- 5- الشرايدة، سالم تيسير. (2010). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية. عمان: دار الصفاء.
- 6- الوناس، مزياني. (2011) محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- 7- إيناس، فليمان. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- 8- جبارة، عطية جبارة. (2002). الإتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة للنشر والتوزيع .
- 9- حسن، راوية. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية .
- 10- حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. الأردن: دار حامد للنشر.
- 11- عبد الجبار عادل، و محمد القحطاني. (2007). علم النفس التنظيمي والإداري . الرياض: مكتبة الملك فهد.
- 12- علي عباس. (2008). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- 13- محمد، الصيرفي. (2005). السلوك التنظيمي. ط1. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
- 14- محمد، سعيد سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 15- محمد، صالح الحناوي، محمد حسن راوية . (1998). السلوك التنظيمي . مصر: الناشر مركز التنمية الإدارية.
- 16- منصور، فهي. (1984). إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز. لبنان: دار النهضة العربية.

- 17- يوسف، حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل (2006). إدارة الموارد البشرية. ط1 . الوراق للنشر والتوزيع.
- A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 3 .-GORDAN I.R (1992) 18  
éd. Newton: Allyn & Baeon, Inc.
- Behavior, An Exploratory Investigation .-LYON, H.L IVANCEVICH,M.J. (1992) 19  
."of Organizational Climate and Job Satisfaction In a Hospital
- ROUSSEL,P (1996) .Rémunération, motivation et satisfaction au travail. 20  
édition economica . Paris.