



المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين: "دراسة ميدانية"

أ. محمد الهادي خليل *

مقدمة :

إن تهيئة المناخ التنظيمي من المسائل ذات الأهمية في الإدارة عموماً، وسلوك الأفراد بصفة أخص، وقد ازداد الاهتمام بالسلوك التنظيمي في الإدارة، لارتباطه بكافة المتغيرات السائدة في الإدارة من قيم فكرية، وعادات اجتماعية، وأبعاد مادية تؤثر على جودة الخدمة للأفراد والجماعات والمنظمات.

إن سلوك الأفراد ليس بمعزل عن المناخ التنظيمي في المنظمة، حيث يُولي للعنصر البشري أهمية كبرى ؛ ذلك لأنه من أهم وسائل الاحتفاظ بولاء الموظف إتاحة الفرصة أمامه لتأكيد ذاته وتحقيق طموحاته، حيث إن المناخ أو البيئة التنظيمية الصحيحة توفر للعاملين فرصاً للتطور الذاتي، وبالمقابل فإنه يشكل في الغالب تحدياً للأفراد، من خلال إتاحة المجال لهم للابتكار والإبداع، وتكمن أهمية بيئة العمل التنظيمية في الإدارة الناجحة أنها تعمل في مواجهة التطورات والتغيرات البيئية والتنافسية والتكنولوجية، التي تتطلب محيطاً مناسباً

للإبداع والتغيير والتطوير التنظيمي؛ لأن الأجواء غير المناسبة تُفقد منظمات الأعمال، وتحد من قدرتها التنافسية وتُفوقها أمام المنافسين.

يرتبط تحقيق المنظمة لمخرجاتها ومدى مستوى جودة الخدمات التي تقدمها بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً؛ لأن المنظمة هي في الأساس عبارة عن العاملين فيها والمتعاملين معها، وأنها تتكون من الأدوار والتفاعلات والأحداث، أكثر مما تتكون من المباني والآلات والمسائل المادية الأخرى، لذلك فإن معرفة المسؤولين بنمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يساعدهم على زيادة إنتاجية منظماتهم وتحسين مستوى سلوكهم وأدائهم الوظيفي.

يساعد الاستخدام الأمثل لقدرات العاملين على تنفيذ برامج تهدف إلى تعزيز المعرفة بالمناخ التنظيمي؛ لما في ذلك من تأثير في رفع الأداء كمّاً ونوعاً، والذي يسهم في تصميم برامج تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الإدارة لتحقيق أهدافها، مع مراعاة التكيف مع الظروف والمتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.

مشكلة البحث :

إن للمناخ التنظيمي دوراً جوهرياً في سلوك العاملين ورضاهم الوظيفي، حيث إن الرضا الوظيفي يسهم في تحقيق النتائج المطلوبة لمنظمات الأعمال، والمناخ التنظيمي هو ما تستطيع إدارة المنظمة التحكم فيه إلى حد كبير، الذي من خلاله يؤدي أفراد التنظيم أعمالهم، ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وتكوين اتجاهاتهم، وبه تتأثر سلوكياتهم، وهو في مجمله الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تنفيذ مهامها، وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها.

مشكلة هذا البحث تكمن في محاولة استكشاف طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في مجتمع الدراسة، والمتكون من المصرف

التجاري الوطني فرع مصراته، ومصرف الوحدة فرع مصراته، وفرع مصرف الصحاري بالمنطقة الحرة في مدينة مصراته؛ من خلال استطلاع آراء العاملين حول مستويات الرضا الوظيفي لديهم، ومن ثم ربط العلاقة بين بيئة العمل التنظيمي والرضا الوظيفي بالمنظمة، وكيفية الاحتفاظ بمستوى مناسب من الالتزام التنظيمي وبما يحقق مستوى جودة أفضل بالعمل.

من المسلم به أنه من خلال المناخ التنظيمي يسعى الأفراد إلى تحقيق أهدافهم، علاوة على أنه يؤثر في شعور الأفراد بالانتماء لمنظمتهم، وإليه يرجع السبب في بقاء أو انتقال العناصر البشرية ذات الكفاءة، كما أنه يعد عاملاً مؤثراً في رغبة أفراد التنظيم في التجديد والابتكار، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

كيف يمكن تكيف العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في فروع المصارف موضوع الدراسة والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين؟

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين؟

ما مدى ارتباط الرضا الوظيفي لدى المبحوثين بنوعية الوظيفة، وتفاوت سنوات الخبرة، واختلاف المؤهل العلمي؟

هل يوجد أثر واضح لبيئة ومناخ العمل التنظيمي على سلوك العاملين ورضاهم الوظيفي، وبما يسهم في رفع معدلات الأداء ؟

حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المصرف التجاري الوطني فرع مصراته، ومصرف الوحدة فرع مصراته، وفرع مصرف الصحاري بالمنطقة الحرة في مدينة مصراته.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في سنة 2015م.

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي :

1. محاولة دراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، من محاور متعددة من أجل إثراء البحث العلمي في هذا المجال؛ لينعكس أثره على ممارسات العاملين في منظمات الأعمال.
2. المساهمة في ربط العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.
3. تحديد مستوى المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين.
4. الاهتمام بأبعاد بيئة العمل التنظيمية وتهيئة المحيط أو المناخ التنظيمي الأمثل.
5. رصد الآثار المترتبة على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وآثار الرضا الوظيفي الممتدة، وضمن المفاهيم المعاصرة مثل: التمكين في الوظائف، وتوفير المناخ الداعم للعمل الجماعي، وروح الفريق.

أهداف البحث :

إن من أهم عوامل نجاح المنظمة هو الرضا الوظيفي للعاملين، كما يعد الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى الآتي:

1. التعرف على ماهية مناخ العمل وأبعاده الرئيسية.
2. دراسة رضا العاملين.
3. مدى وجود علاقة تربط بين البيئة التنظيمية الداخلية للعمل، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
4. الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تكون دافعاً للعاملين للوصول إلى مستوى أفضل من الرضا الوظيفي.
5. تقديم التوصيات في الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي.

مجتمع البحث وعينته:

يتكوّن مجتمع البحث من عدد من العاملين في المصرف التجاري الوطني فرع مصراته، ومصرف الوحدة فرع مصراته، وفرع مصرف الصحاري بالمنطقة الحرة في مدينة مصراته، باعتباره عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وقد تم سحب عينة عشوائية عددها خمسة وثلاثون موظفاً.

منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة؛ لأن البحث يقوم على وصف ظاهرة وتحليلها، ولتحقيق أهداف البحث تم القيام بإعداد استبانة

مبدئية تتألف من مجموعة أسئلة مفادها التعرف على الأثر الواضح للمناخ التنظيمي الداخلي في سلوك ورضا العاملين الوظيفيان ، ومن ثم إيجاد العلاقة من خلال استخدام تحليل النسبة.

الأبحاث ذات الصلة:

يُعدّ موضوع تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعاملين بالمنظمات المختلفة من المسائل التي تحظى بأهمية كبيرة في كافة منظمات الأعمال ؛ لتأثير ذلك على الرضا الوظيفي، ومدى التزام الأفراد بأعمالهم المختلفة، لذا قام العديد من الباحثين بدراسة هذا الموضوع بغية الكشف عن بعض ما يتعلق به من جوانب، وبناءً على ذلك سوف نستعرض بعض الأبحاث التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، وعلى النحو التالي:

1) دراسة يحيى سليم ملحم (2006م) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول، وعوامل الرضا الوظيفي للموظفين باعتبار أن الأفراد رأس مال بشري جوهري بالنسبة للمنظمة التي يعملون بها، حيث توصلت إلى نتائج أهمها الآتي:

- أ. وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي بصفة عامة، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة موضوع الدراسة.
- ب. وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية، ورضا العاملين فيها.

- ج. وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسؤولياتهم من ناحية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.
- د. وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على العاملين، وطاقاتهم الكامنة من ناحية ومستوى الرضا لديهم.

2) دراسة الوزان (2006م) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي، حيث توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها ما يلي:

- أ- أن مستوى الالتزام التنظيمي عالٍ لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم، رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية.
- ب- أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

(3) دراسة بحر و أبوسويح (2010م) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في الجامعة محل البحث، ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بها، حيث توصلت إلى نتائج أهمها ما يلي:

- أ- أن الأداء الوظيفي للعاملين كان مناسباً من حيث توفر مناخ تنظيمي ملائم مما أدى إلى أداء وظيفي مميز.
- ب- أن التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة كان لها الأثر الكبير على تحسين الأداء الوظيفي، مما يشير ذلك إلى حسن مواكبة التطورات التي تحدث.

(4) دراسة العثماني (2010م) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وتحليل أبعاده ، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة العلوم والتكنولوجيا في عدن، وقد توصلت إلى بعض النتائج أهمها الآتي:

- أ- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد بجامعة العلوم والتكنولوجيا بكل أبعاده (الهيكل التنظيمي، ونظم العمل، والاتصالات، ونمط القيادة، ومشاركة العاملين، ومواكبة التكنولوجيا)، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين.

ب- شعور المبحوثين بأن فرص التدريب التي توفرها الجامعة لهم لم تساعد على تنمية قدراتهم الوظيفية، كما لا يوجد توزيع عادل للمهام والمسؤوليات بينهم.

5) دراسة السكران (2004م) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، ولقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أ- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد عينة البحث نحو عنصر نظم وإجراءات العمل كأحد العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي.
- ب- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو إدراك الموظف لدوره الوظيفي وأثره في الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، يتبين لنا ما يلي:

- أ- تنوعت الدراسات السابقة التي تناولها الباحثون، حيث ركزت على متغير المناخ التنظيمي، وعلاقته ببعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي وأداء الأفراد العاملين.

ب- يختلف هذا البحث عن الدراسات ذات الصلة من حيث المكان، فقد تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة اللبية ومن حيث الزمان، فقد أجريت الدراسات السابقة في فترات زمانية سابقة وتمت هذه الدراسة في سنة 2015م.

تمهيد :

يشير للبيئة الداخلية بأنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته مثل أهداف المنظمة، وطبيعة منتجاتها، وشبكات وعمليات الاتصال داخلها، والحالة التعليمية للقوى العاملة بها.

ويتم التعبير عن البيئة الداخلية أيضا بأنها: إدراك أعضاء التنظيم لطبيعة ونمط وأسلوب الإدارة، حيث إن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم المناخ التنظيمي والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم، ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم⁽¹⁾.

وقد تؤثر المنظمات تأثيراً كبيراً في سلوك الأفراد العاملين بها من خلال قضاء معظم أوقاتهم بها، وبالتالي فإن المنهج الجديد المتبع اليوم هو منهج السلوك التنظيمي وهو الذي يرى أن سلوك العاملين أكثر تعقيداً أو تشابكاً، وأن هناك حاجة لوضع إطار نظري دقيق من خلال الاستعانة بنتائج الدراسات العملية في هذا المجال⁽²⁾.

(1) عادل حسن ومصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1978م، ص 67.

(2) صديق محمد غفيفي وآخرون: المدير وتنمية سلوك العاملين، 2001م، ص 15-16.

واهتم مدخل العلاقات الإنسانية بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة من أجل تحسين العلاقات بين مجموع فئات القوى العاملة داخل هرم التنظيم، مما يؤدي إلى تقوية الصلات بين المديرين والمشرفين بشكل يحقق التعاون، ويسهم في خلق جوّ عمل يتّسم بروح عالية من الإخلاص. وتشير نتائج بعض التجارب إلى أن العوامل المادية والإغراءات التي تستخدم في مواقع العمل، والتحسينات المكانية التي تشمل بيئة العمل ليست هي الأساس الذي يدفع إلى زيادة النشاط العملي أو رفع مستوى الطاقة الإنتاجية، كما كان يعتقد كثير من الناس، إنما الأساس هو مدى التقدير والثقة والتجاوب والاهتمام بالعامل، ومستوى التفاعل الإنساني بينه وبين رؤسائه والمشرفين عليه⁽¹⁾.

وقد اتضح للباحثين أيضاً أن الإنسان في موقف العمل هو عبارة عن مجموعة من عوامل سيكولوجية تتفاعل داخل جهاز اجتماعي، في إطار من العلاقات الاجتماعية، فأى تعامل معه أو دراسة له على غير هذا الأساس من النظر والاعتبار ما هو إلا مضيعة للوقت والجهد والمال⁽²⁾.

فالعامل الإداري الناجح يمكن وصفه بأنه احترام لا ملكية أو تسلط، وبأنه مهارة وقدرة تحتاجان إلى استعداد وتدريب وممارسة؛ وكلها عوامل تساعد كثيراً في الكشف عن جوهره الحقيقي، ذلك أنه عمل إنساني، وعلاقات إنسانية بين الرئيس والمرؤوس، وروح معنوية بين العاملين⁽³⁾. كما أن تقدير الإدارة

(1) رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، الجامعة المفتوحة، طرابلس، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 50-52.

(2) محمد ماهر عlish: إدارة الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، ص 505.

(3) محمد ماهر عlish، المرجع السابق، ص 504.

للعمل، والشعور الداخلي للعامل تجاه المنظمة، والتعاطف معه، وفهم مشاكله يشكل الأهمية القصوى بالنسبة له.⁽¹⁾

وإذا كانت هناك أسباب تؤدي إلى حالات عدم الاستقرار أو عدم الرضا بين صفوف الأفراد فإنها تعمل على معالجة هذه الأسباب وإيجاد الظروف الصحيحة المحيطة بالعمل⁽²⁾.

إن تشجيع الأفراد وحثهم على إتمام عملهم يعني الإيحاء لهم بالقيام بعمل جيد، فمن أجل تشجيع أولئك الأفراد ودفعهم إلى تحسين أدائهم على أن يكونوا أكثر ابتكاراً في عملهم، يتوجب خلق مناخ ملائم للعامل، وبما يشكل حافزاً لمضاعفة الجهود، وأن مقدار ما يتحملة العامل من عناء وتعب لخلق محيط ملائم مرتبط مباشرة بمستوى التشجيع الذي يحسه العامل من رؤسائه⁽³⁾، حيثُ يميل الأشخاص إلى العمل بشكل أفضل في ظروف مريحة، فالمحيط لا يخلق بذاته أشخاصاً متحفزين للانطلاق في عملهم، إلا أنه قد يمنع أولئك الأفراد من أن يكونوا مستائين⁽⁴⁾.

(1) منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1979م، ص305.

(2) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "مدخل الأهداف"، جامعة أسيوط، مؤسسة شباب الجامعة، 1990م، ص462.

(3) كيت كينان: ترشيد وتحفيز الموظفين، الدار العربية للعلوم، 1995م، ص33.

(4) صلاح الشنواني، مرج سبق ذكره، ص46.

مصطلحات البحث:

1. الرضا الوظيفي: ويُعرّف اصطلاحاً بأنه: "تَقَبُّلُ العامل لعمله في جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وينعكس هذا الرضا على شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وتؤدي حالة الرضا إلى المزيد من الإنتاج والإنجاز"⁽¹⁾.

ويعبّر مفهوم الرضا الوظيفي كذلك عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل، التي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، والجماعات التي تشاركه فيه، ومن سلوك رئيسه معه، ومن بيئة العمل الداخلية (التنظيم) والخارجية بوجهٍ عام فضلاً عن طبيعة شخصيته، كما يعبّر كذلك عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله⁽²⁾.

ويشير مفهوم الرضا عن العمل أيضاً إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يؤلّد لديهم مشاعر الرضا عنه⁽³⁾. وهو حالة من المشاركة الفكرية والعاطفية داخل المجموعة أو المنظمة.

(1) أشرف عبد الغني: علم النفس الصناعي وأسس تطبيقاته، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي الحديث، 2001م، ص232.

(2) أنس عبدالباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار المسرة، 2011م، ص239.

(3) محمد سرور الحريزي: إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الحامد للنشر ، 2012م ، ص156.

ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً : بأنه "الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الرضا الوظيفي الذي أُعِدَّ لهذا الغرض" ⁽¹⁾.

2. الجنس : ويمثل الذكور والإناث.

3. التخصص: ويشمل جميع التخصصات التالية (العلوم التطبيقية، العلوم الاقتصادية، العلوم الاجتماعية).

4. سنوات الخبرة: (تشمل سنوات الخبرة للموظفين من 1- 5 سنوات، 10- 15 سنة، 15 سنة فما فوق).

الإطار النظري ويشمل الآتي:

مفهوم المناخ التنظيمي، وأهميته، والمحددات الرئيسة التي تؤثر على السلوك، وعناصر المناخ التنظيمي.

مفهوم المناخ التنظيمي:

طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيانٌ مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض.

وعرف فليز وابلسون المناخ التنظيمي على أنه "المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة"، كما عرفه فورهند وجلمر بأنه "مجموعة الخصائص التي

(¹) ورلا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية "دليل علمي" كنوز المعرفة للنشر، 2013، ص140.

تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها⁽¹⁾.

أما Karasick and Fritchard فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته"⁽²⁾.

ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو "البيئة الداخلية سواء كانت مادية أو غير مادية التي يعمل الفرد في إطارها"، وكذلك يمكن القول بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد"⁽³⁾، ويمكن أن يعبر عنه أيضا بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، التي تنعكس أو تؤثر على دوافعهم وسلوكهم⁽⁴⁾.

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل النفسية والاجتماعية التي تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية

(1) محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2005م، ص331.

(2) المرجع نفسه، ص333.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2005م، ص305.

(4) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري، 2013، ص409-410.

السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة⁽¹⁾.

أهمية المناخ التنظيمي :

تكمن أهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية:

1. مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها.
2. يساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.
3. المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل؛ عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها، وبما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
4. مساعدة المنظمة في تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه⁽²⁾.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، جامعة حلب، دار وائل للنشر، 2005م، ص570.

(2) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، المرجع السابق، ص411، 412.

المحددات الرئيسة التي تؤثر على السلوك الوظيفي:

إن سلوك الفرد أو تصرفاته تكون عادة استجابة لبعض المؤثرات (بعضها داخلية وأخرى خارجية) والتي تقتزن بحالة عدم توازن داخلية في الفرد، حيث يكون هذا السلوك موجهاً نحو تحقيق هدف أو حافز معين ، وبتحقيق هذا الهدف يكون الفرد قد استعاد حالة التوازن التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته⁽¹⁾.

وبالتالي فإن المحددات الرئيسة التي تؤثر على السلوك هي كما يلي:

أولاً - العوامل الداخلية الشخصية:

حيث تتمثل في العديد من الأمور مثل:

السن: نجد أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم تختلف باختلاف أعمارهم⁽²⁾. أما عن علاقة العمر بالرضا فكلما زاد العمر زاد الرضا، ما لم يشعر بتقادم ملموس في مهاراته بسبب تطوّر الأساليب الفنية والتكنولوجيا للعمل⁽³⁾.

التكوين والدور البيولوجي للفرد: مثل الجنس أو النوع ذكراً كان أو أنثى، فهو يعتبر أحد المتغيرات الأساسية التي تؤثر على سلوك الأفراد، بمعنى أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى لرد فعل موقف معين.

(1) صديق محمد غيفي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص17.

(2) المرجع نفسه، ص18.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات "، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص191.

التكوين والخصائص العقلية أو الفكرية: كالذكاء، حيث نجد أن مستوى الذكاء لدى الأفراد يؤثر على سلوكهم واختلاف ردود أفعالهم، فرد فعل الفرد الذكي يختلف عن رد فعل الفرد متوسط أو منخفض الذكاء⁽¹⁾.

التكوين والخصائص النفسية ونمط الشخصية: حيث تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين درجة الرضا عن أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وعلى الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وكذلك فرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر⁽²⁾.

إن معنوية الأفراد أو روح الجماعة ترتكز أساساً على شعور الفرد وإحساسه نحو ما يجنيه من المنظمة بصفة عامة، وعمله بصفة خاصة⁽³⁾. هذا ويلعب التكوين النفسي ونمط الشخصية دوراً هاماً في التأثير على سلوك الأفراد، وكلما اختلف السلوك اختلفت الدافعية لدى الأفراد⁽⁴⁾.

ثانياً – العوامل الخارجية :

تتمثل هذه العوامل في المؤثرات المحيطة بالأفراد، التي تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد، وتقسم إلى نوعين كالآتي:

(1) صديق محمد غيفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(3) منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 315.

(4) صديق محمد غيفي وآخرون، المرجع السابق، ص 19.

مؤثرات بيئية داخلية:

قد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها: إدراك أعضاء التنظيم لطبيعة ونمط وأسلوب إدارته، ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم المناخ التنظيمي الذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم، ومجموعة النظم المتبعة المأخوذ بها داخل التنظيم⁽¹⁾.

تتمثل البيئة الداخلية في الوسط أو الإطار الذي يعيش فيه الفرد معنوياً كان أو مادياً، الذي يؤثر بالتالي على سلوك الأفراد، كما في حالة تأثير السلوك الإنساني للفرد ببعض العوامل الاجتماعية مثل الجماعة التي ينتمي إليها⁽²⁾. وبالتالي نرى أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل، فزيادة دافعيتهم لأداء الأعمال هو نتاج لشعورهم بالسعادة والرضا عن وظائفهم⁽³⁾.

مؤثرات بيئية خارجية:

تتمثل في المحيط الخارجي التي يعيش فيها الفرد، فالشخص الذي ينشأ في بيئة حضرية يختلف سلوكه عن شخص يعيش في الريف، كذلك يتأثر سلوك الأفراد بالثقافة ووسائل الإعلام المختلفة، وبما تحمله من رسائل إعلامية يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على سلوك الأفراد في المجتمع⁽⁴⁾.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، 2009م، ص 67.

(2) صديق محمد غفيفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(3) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة " الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"،

دار النهضة العربية، 1983م، ص 91.

(4) صديق محمد غفيفي وآخرون، المرجع السابق، ص 20.

والمؤسسة الناجحة هي التي تراعي الأسباب التي ربما تؤدي إلى حالات عدم الاستقرار، أو عدم الرضا بين صفوف الأفراد، وتعمل على معالجة هذه الأسباب وإيجاد الظروف الصحيحة المحيطة بالعمل⁽¹⁾.

فبيئة العمل النفسية والاجتماعية تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين ، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، كما يمكن تحديد نطاق هذه الجوانب مثلاً في العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض ، وعلاقة الرؤساء بمرؤوسيهـم، وكذلك علاقة أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض⁽²⁾. كما يقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكهم وتصرفاتهم⁽³⁾.

(1) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص462.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص570.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص338.

عناصر المناخ التنظيمي:

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي في الآتي:

1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو أسلوب توزيع الأفراد، وتحديد علاقاتهم الوظيفية. واتجاهات وانسياب السلطة والمسؤولية.⁽¹⁾ وبما يتضمنه من أقسام وإدارات، وكذا نمط السلطة، وأسلوب اتخاذ القرارات⁽²⁾.

كما يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من إدارات وأقسام، ويحدد أسلوب التصرف والقرار المناسب، والهيكل التنظيمية على أشكال منها: النموذج الآلي الذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم من المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة، وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة⁽³⁾. فكلما كانت البيئة أكثر استقراراً كان الهيكل التنظيمي أقل تعقيداً⁽⁴⁾.

(1) علي السلمي: السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مكتبة غريب، 1979م، ص235.

(2) محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص341.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص307.

(4) رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره ، ص156.

وللهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي :

أ) التعقيد: وتعني درجة تقسيم العمل والتخصص والمستويات الإدارية والانتشار الجغرافي للمنظمة.

ب) الرسمية: وتعني مدى اعتماد المنظمة على الأنظمة والإجراءات والقواعد والمعايير في توجيه سلوك الفرد.

ج) المركزية: وتشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة⁽¹⁾.

2 . نمط القيادة:

هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل⁽²⁾.

فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل، من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية نحو العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كمًّا ونوعاً⁽³⁾، حيث يتمثل سلوك الشخص القيادي الموجه بالعاملين في تركيزه على تماسك جماعة العمل والتأكد من رضاهم عن الوظائف

⁽¹⁾ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار أسامة ، 2011م ، ص177.

⁽²⁾ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص159.

⁽³⁾ محمد صالح الحناوي وراوية محمد حسن: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1998م، ص223.

التي يشغلونها. وهو ما يعني أن مجال الاهتمام الرئيس لسلوك القائد إنما يكمن في تحقيق رفاهية العاملين⁽¹⁾.

فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وأشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين⁽²⁾.

3- نمط الاتصال:

يستطيع المشرف عن طريق الاتصال أن يستخدم نظم المكافآت والعقوبات بتوضيح أنماط السلوك التي ينبغي على الفرد العامل اتباعها.

إن الاتصالات مسألة مهمة للرئيس كجزء من عمله الذي ينبغي من ورائه توجيه جهود مرؤوسيه إلى تحقيق هدف معين، وفي الوقت ذاته فإن الاتصالات لا تقل أهمية بالنسبة إلى المرؤوسين في محاولة تفهم العالم المحيط به وتحديد موقفهم من هذا العالم.

كما أن الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى: السلوك التنظيمي " نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة "، الدار الجامعية، 2002م، ص574.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010، ص426.

والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء⁽¹⁾.

ومن الواضح أن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين:

1. كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى

الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

2. تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات

التنظيم جميعاً⁽²⁾.

4) المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عملية إشراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المنظمة وإشعارهم بأن لهم قيمة، وبأنهم محترمون ومقدرون من قبل رؤسائهم تعتبر مسألة في غاية الأهمية⁽³⁾. كما يمكن للمدير من خلال تفويض السلطة حفز الأفراد على المشاركة في الإدارة، حيث ركزت الجهود حول البيئة والمناخ الاجتماعي، وكذلك حول إدارة التغيير أكثر من الاهتمام في إدارة الوضع الحالي⁽⁴⁾.

وتتيح المشاركة الفرص لإبداء الرأي وترشيد القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل⁽⁵⁾. كما تستند فلسفة

(1) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ص 229 - 234.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

(3) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 344.

(4) رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(5) عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 438.

اشترك العاملين في الإدارة إلى التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تهمهم⁽¹⁾.

5) طبيعة العمل:

لكي يتم التعرف على سلوك الأفراد المتعلق بالعمل بصورة جيدة، يجب تخطي مفهوم الرضا الوظيفي، والاهتمام بمشاريع الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها، وهي ما تسمى بالالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى توحّد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها وما له من تأثير واضح⁽²⁾.

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال، وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير؛ بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية⁽³⁾، وإن إدراك المنظمة كمكان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين، ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها. كما أن بقاء الفرد العامل مع المنظمة لفترة طويلة وانخفاض دوران العمل السلبي، وقلة المشاكل يدل على رضاه الذي يشكل بيئة العمل، ونوعية الحياة في المنظمة أحد أهم مصادره الأساسية⁽⁴⁾.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 342.

(2) صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ص 373.

(3) أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 229.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 308.

6) التكنولوجيا:

إن للبعد التكنولوجي الذي يسوده جو العمل وظروفه أثرٌ في مناخه العام، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، اتجه المناخ فيها نحو السلبية، ممّا يؤثر سلباً على روح الثقة بين أفراد النظام، إلى جانب تحجيم إمكانيات إبداعاتهم، وعدم إقبالهم، وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم⁽¹⁾.

فإذا كانت التكنولوجيا تحقق العديد من المزايا؛ إلا أنه أحياناً يتم التركيز على الجانب السلبي لها، حيث يشعر الفرد بأنه يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية، مما يشعره بالملل وأنه مجرد آلة بيولوجية تتعامل مع آلة ميكانيكية⁽²⁾.

تحليل النتائج وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول:

ومفاده: هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي الداخلي السائد؟

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، 2010م، ص 275-277.

(2) نجم العزاوي وعباس جواد، مرجع سبق ذكره، ص 415.

الجدول رقم (1)

يوضح مدى وجود العلاقة بين الرضا الوظيفي
والمناخ التنظيمي الداخلي السائد بالمنظمة

غير موافق		موافق	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
(%17.1)	6	(%82.8)	29

ومن خلال الجدول نلاحظ أن (29) فرداً من أفراد عينة الدراسة، ويمثلون 82.8% من إجمالي العينة أكدوا بالموافقة على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والمناخ أو بيئة التنظيم السائد للعمل، ومن الطبيعي أنه كلما كانت الأجواء الداخلية للعمل بالمنظمة مواتية كلما زاد رضا والتزام الموظفين بالعمل. **الإجابة عن السؤال الثاني:**

ومفاده: هل للأسلوب القيادي دورٌ في تهيئة العاملين والانسجام بالعمل؟

الجدول رقم (2)

غير موافق		موافق	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
(%17.1)	6	(%82.8)	29

وبالنظر إلي بيانات الجدول تبين بأنه يوجد تأكيد واضح من قبل الأفراد المبحوثين والمكونين لعينة البحث، حيث للأسلوب القيادي أثرٌ واضح في تهيئة

الأجواء المناسبة للعمل، وحب وولاء الفرد لعمله من خلال العلاقات التبادلية وروح الجماعة والفريق.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ومفاده: هل هناك تدفق لنظام الاتصال في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعاً؟

الجدول رقم (3) يوضح مدى وجود نظام فعال للاتصال وفي جميع الاتجاهات من أجل تبادل ونقل المعلومات

غير موافق		موافق	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
(%94.2)	33	(%5.7)	2

يتبين من خلال بيانات الجدول أن أغلب عينة البحث أثبتوا بأنه لا يوجد نظام اتصال فعال يخدم جميع أجزاء التنظيم بمؤسسات موضوع البحث والدراسة، ويسهم مساهمة واضحة في تسهيل سير العمل وحسن أدائه من خلال وصول المعلومات وتبادلها بكافة الوحدات التنظيمية، وما لذلك من دور بارز في الحكم على نجاح المؤسسة في تأدية أعمالها بنزاهة وموضوعية.

الإجابة عن السؤال الرابع:

ومفاده: هل توجد فرص للمشاركة في القرارات وإبداء الرأي مما يحقق الانسجام في بيئة العمل؟

الجدول رقم (4)

يوضح إذا ما كانت هناك فرص تتعلق بإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ

القرارات المناسبة

غير موافق		موافق	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
(%77.1)	27	(%22.8)	8

من خلال البيانات المتعلقة بعينة المبحوثين بالجدول يظهر أنّ هناك تأكيداً واضحاً بأن جهات التطبيق للبحث لا تتيح للأفراد العاملين الفرص لإبداء آرائهم بشفافية، وإن مثل تلك التصرفات تجعل من الأفراد العاملين لا يشعرون بسعادتهم وارتياحهم تجاه جهة العمل مما ينعكس بدوره على درجة ولائهم للمنظمة.

الإجابة عن السؤال الخامس:

ومفاده: هل طبيعة أعمالكم تشجع على تمسككم بها والدفع إلى مضاعفة الجهود مما يدل على التزامكم الوظيفي؟

الجدول رقم (5)

يوضح مدى وجود ولاء وانتماء للعاملين في وظائفهم من خلال طبيعة الأعمال

غير موافق		موافق	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
(%60)	21	(%40)	14

وبالنظر إلى الجدول السابق والمعبر عن مدى التعرف من وجود ولاء وانتماء للموظفين بالنسبة إلى وظائفهم من خلال طبيعة أعمالهم من عدمها، حيث أكدَّ المبحوثون على ضعف نسبة الولاء والانتماء لأعمالهم، مما يدل ذلك الأمر على قلة رضاهم الوظيفي والذي بدوره يولّد ضعف مستوى الالتزام بالعمل.

الخاتمة

إن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحقيق التوافق النفسي لهم، وارتفاع مستوى إنتاجهم، وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة العمل؛ مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، ويسهم في نجاحها في تحقيق أهدافها، وهذه المسائل نوجزها في خاتمة هذا البحث على شكل نتائج معززة بتوصيات، وعلى النحو الآتي:

النتائج:

1. هناك علاقة طردية ما بين المناخ التنظيمي الداخلي للعمل ورضا الموظفين وظيفياً، وهذا ما يشير إليه الجدولان رقم (1، 2).
2. إن لتعثر نظام وقنوات الاتصال دوراً في عرقلة حسن سير الأعمال، وعدم ضمان تبادل وسلامة المعلومات كما هو موضح بالجدول رقم (3).
3. ضعف إتاحة الفرص المتعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإطلاعهم على مجريات العمل، وإبداء آرائهم بالمنظمات، حيث تنعكس مثل هذه الأمور سلبياً على سعادتهم وارتياحهم بجهات العمل.
4. قلة اهتمام المنظمات بموضوع البحث بالوسائل التي من شأنها تحفيز العاملين بالانتماء والولاء لجهة عملهم.
5. عدم الدقة والوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية للعاملين في جهات العمل موضوع الدراسة.
6. شعور المبحوثين أن فرص التدريب التي توفرها جهة العمل إما أنها محدودة، أو أنها لا تساعد على تنمية قدراتهم الوظيفية.

التوصيات:

وفقاً للنتائج التي أسفر عنها البحث من خلال الإطار النظري، والدراسة الميدانية المصاحبة له تتبلور عدة توصيات، نضعها في نهاية هذا البحث المتواضع، وأبرزها:

1. ضرورة الاهتمام من قبل جهة العمل بتدعيم نظام الاتصال الفعال، وتفعيل جميع قنواته ضماناً لحسن سير الأعمال، وسلامة وصول المعلومات ذات العلاقة، والرفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة.
2. الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية، ومشورتهم في اتخاذ القرارات كلما أمكن ذلك، لما له من دورٍ بارزٍ في نفسياتهم من حيث شعورهم بأهميتهم ومكانتهم بالعمل.
3. تهيئة الولاء والانتماء الوظيفي الخاص بالعاملين في أعمالهم المختلفة، حيث تنعكس مثل هذه الأمور على التزامهم في تلك الوظائف وارتياحهم بها.
4. مراعاة أن تكون اللوائح المنظمة للعاملين دقيقة، بحيث تحدد مهام ومسؤوليات العاملين بشكل واضح يمنع الازدواجية والتداخل في المهام والصلاحيات.
5. إعداد برامج لتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، تؤدي إلى أن يعتبر العاملون الوظيفة رسالة، وليست مهنة للحصول والتكسب المادي.
6. العمل على تحسين المناخ التنظيمي من خلال الاهتمام بأبعاده المختلفة من هيكل تنظيمي، وحوافز، ونظم وإجراءات العمل، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وغيرها من النظم والإجراءات الإدارية.

قائمة المراجع

1. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1983م).
2. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع).
3. أشرف عبد الغني: علم النفس الصناعي وأسس تطبيقاته، (دار الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001م).
4. أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م).
5. ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملية لإدارة السلوك في المنظمة" (الدار الجامعية 2002م).
6. خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" (دار وائل للنشر، 2010م).
7. رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج (الجامعة المفتوحة طرابلس: المكتب الجامعي الحديث، 1997).
8. رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية "دليل علمي" (كنوز المعرفة للنشر، 2013م).
9. صديق محمد عفيفي، ومحمد محمد إبراهيم، ومصطفى محمود أبوبكر: المدير وتنمية سلوك العاملين "مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"(الكويت: وكالة المطبوعات للنشر، 1979م).
10. صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي: (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر).
11. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "مدخل الأهداف" (جامعة أسيوط: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1990م).

12. عادل حسن ومصطفى زهير: الإدارة العامة (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1978م).
13. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي (جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010م).
14. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة (مكتبة غريب للنشر).
15. علي السلمي: السلوك التنظيمي (جامعة القاهرة: مكتبة غريب للنشر، 1979م).
16. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، جامعة حلب، (دار وائل للنشر، 2005م).
17. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011م).
18. كيث كينان: ترشيد وتحفيز الموظفين (الدار العربية للعلوم، 1995م).
19. محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012م).
20. محمد صالح الحناوي ورواية محمد حسن: السلوك التنظيمي (جامعة الإسكندرية، 1998م).
21. محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005).
22. محمد ماهر عlish: إدارة الموارد البشرية (الكويت: وكالة المطبوعات للنشر).
23. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (دار وائل للنشر، 2005م).
24. منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة (الكويت: وكالة المطبوعات للنشر، 1979م).
25. نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013م).
26. نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية (عالم الكتب الحديث، 2009م).