

## مقاربة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي

### A theoretical approach to describing the employees' performance in light of some characteristics of the organizational climate

تاريخ الاستلام : 2019/09/24 ؛ تاريخ القبول : 2020/01/26

#### ملخص

إن المنظمات المبدعة هي التي توفر مناخًا تنظيميًا ملائمًا يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من التفكير في الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين لرفع مستوى أداءهم، إذ هو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها، والعكس عند المنظمات غير المبدعة فهي توفر مناخا فوضويا يتولد فيه كل السلوكيات السلبية والظواهر المرضية التي تؤثر على أداء الفرد والجماعة والمنظمة بشكل عام. لذا فهذا المقال يحاول أن يبين ويصف الأداء الوظيفي في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، وأن هذا الأداء يلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف المسطرة على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي؛ أداء؛ أهداف؛ إبداع؛ نمو.

كمال بوالشرش\*

قسم علم النفس

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر

#### Abstract

Creative organizations are those that provide an adequate working environment in which innovation is considered a fundamental and primary objective. They make creative thinking an essential and vital priority among all employees in order to improve their performance; Whereas, noncreative organizations provide a chaotic environment which generates negative behaviors that hinder the performance of the individual, group and the organization in general. So this article tries to clarify and describe the job performance in shade of some of the characteristics of the organizational climate, and that this performance plays a major role in achieving the objectives set at the individual, group or organizational level.

**Keywords:** organizational environment; Performance; Objectives; Creativity; Development.

#### Résumé

Les organisations créatives fournissent un environnement organisationnel approprié dans lequel la créativité est enracinée dans un objectif institutionnel renouvelé, et fait de la réflexion sur la créativité une tâche vitale et vitale partagée par tous les employés pour élever leur niveau de performance et réduire Tous les comportements négatifs et tous les phénomènes pathologiques qui affectent la performance de l'individu, du groupe et de l'organisation en général. donc Cet article essaie de clarifier et de décrire la performance au travail sous certaines caractéristiques du climat organisationnel, et que cette performance joue un rôle majeur dans la réalisation des objectifs fixés au niveau individuel, collectif ou organisationnel.

**Mots clés :** climat organisationnel ; Performance ; Objectifs ; Créativité ; Développement.

\* Corresponding author, e-mail: laouinette1985@yahoo.com

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخطط لها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم ودقيق من أهمها المناخ التنظيمي الذي يعكس شخصية المنظمة كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم، حيث تزداد أهمية وجود عناصر المناخ التنظيمي الصحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين في الكشف عن المعايير العملية والعلمية السليمة التي يقيم على أساسها أداء العاملين، ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يكون له علاقة بأداء الأفراد، فإما أن يكون مشجعاً لتحسين هذا الأداء أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات والقدرات في الأداء ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية التي بدورها تدفع الأفراد إلى تحقيق المزيد منها وهذا بتحسين وتطوير أداءهم. فالمنظمات ذات الأداء العام المرتفع هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها، ومن خلال هذا البحث سنحاول أن نوضح وصفا لأداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، وهذا بعد أن نعطي مقاربة نظرية حول ما كتب عن المناخ التنظيمي.

**1- مفهوم المناخ التنظيمي:** عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين الباحثين ويعود سبب هذا الاختلاف إلى تباين المذاهب الفكرية النظرية والتطبيقية للمناخ، حيث يركز بعضهم على وصفه ضمن البيئة الداخلية أما البعض الآخر حول البيئة الداخلية والخارجية، ومنه سنحاول أن نذكر بعض هذه التعاريف حيث يعرفه "علي السلمي" بأنه " كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم". (1)

كما عرفه "محمد علي شهاب" على أنه " تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الاتصالات التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل، ولاشك أن ذلك كله يتداخل ويؤثر في إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف". (2)

ويعرفه "شneider Schneider" على أنه " ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث يمثل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات للقائمين على وضع السياسات والممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل". (3) ويرى "ذنيبات" أن المناخ التنظيمي "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به أو الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة". (4)

ويرى "فورهاد وجلمر Forhand and Gelmer" أن المناخ التنظيمي "هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وعلى سلوك العاملين لديها". (5)

## 2- أهمية دراسة المناخ التنظيمي: أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة

السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لعلاقة المناخ التنظيمي بمستوى الأداء، إذ أنها تضمنت كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وأفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على الأفراد وأن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يأتي من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها ونشاطاتها بالتشابك والتعقيد في مختلف المجالات ومن خلال النظر إلى الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي يبدو واضحاً علاقته بأداء العاملين ودافعيتهم إلى العمل وما يترتب عليه من نجاحات المؤسسات في تحقيق أهدافها مما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة وتحديد طبيعتها لأن الربط بين المناخ التنظيمي وفعالية المنظمات ليست بالأمر السهل، لأن المنظمة التي تعير الاهتمام بكل العناصر المكونة لمناخها وتحاول التحكم فيها تضع لنفسها مخططاً وقائياً للأزمات التي ستصيبها في المستقبل وهذا لكونها استطاعت معرفة نقاط قوتها وضعفها داخل بيئتها الداخلية، وأخيراً فإن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي سواء على مستوى النظرية أو التطبيق نابع من مدى أهميته في تحقيق الأهداف المسطرة والتي تكون متماشية مع الواقع الداخلي للمنظمة والخارجي لها إذ لا يمكن تحقيق النمو والاستمرارية والتكيف الجيد إلا بوجود مناخ تنظيمي يشجع على ذلك.

## 3- خصائص المناخ التنظيمي: من خلال معرفة مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن

تحديد خصائص وسمات له، حيث أن المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون على وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أنه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم و إبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية، كما يمتاز أيضاً بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتم بدرجة من الاستقرار النسبي إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة. هذا وإن المناخ التنظيمي الجديد في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين لأنه يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائصهم وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الواقع الاجتماعية والثقافية.

## 4- بعض عناصر المناخ التنظيمي:

**1-4 - الهيكل التنظيمي:** لا يمكن تأسيس منظمة إلا بعد تحديد مخطط لها يبين العناصر الأساسية التي ستتكون منها وهذا المخطط "هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة"<sup>(6)</sup>.

ويرى "حريم" أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد فيقول أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.<sup>(7)</sup> ويعد الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط وتنظيم الموارد واتخاذ القرارات ومراقبة تلك الخطط وانسجامها مع البيئة الداخلية. ومن جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، حيث إن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، "وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل التي

يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفرادا يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها<sup>(8)</sup>، أضف إلى هذا أن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي إذ تشكل منه أغلب المشاعر لدى العاملين سلبية كانت أم إيجابية والتي بدورها تؤثر على الأداء الفردي وتوجهه وفق القيم والمعايير المكتسبة من خصائص المناخ التنظيمي العام للمنظمة.

**2-4- نمط القيادة:** تعتبر القيادة طريقة التأثير في الآخرين وهي تتنوع بتنوع شخصيات القادة داخل المنظمة فقد تكون تسلطية أو فوضوية أو مشاركة حيث "تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية"<sup>(9)</sup>، كما أن تحقيق الأهداف المسطرة مرتبط ارتباطا وثيقا بنوع القيادات المسيرة إذ "تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويمكن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء"<sup>(10)</sup>، إن القيادة تعتبر القلب النابض لكل العمليات التنظيمية حيث لا تقتصر على إرسال التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين بل تتعدى ذلك إلى التحفيز ورفع الهمم وتوطيد العلاقات التنظيمية والاجتماعية والإنسانية بين جميع المستويات بالمنظمة.

**3-4- الاتصالات:** هي عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر فالمكونات الأساسية للاتصال تتعدد بتعدد أطراف الاتصال إذ أن الاتصال بين المرؤوسين أنفسهم يختلف عن الاتصال بينهم وبين قادتهم، فالاتصالات إذن هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية صاعدة أو هابطة أو أفقية أو متوازية في شكل اقتراحات شكاوى، تقارير ترفع من المستويات الدنيا، أو على شكل أوامر وقرارات وتعليمات وتوجيهات صادرة من الإدارة العليا، وتؤثر الاتصالات وتساهم في "خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة"<sup>(11)</sup>، بالإضافة إلى هذا فالاتصال غير الرسمي تأثير على أداء الأفراد "فهو اتصال لا يلتزم بالطرق الرسمية

المتعارف عليها في الاتصال الرسمي ولا يخضع لأي إجراءات أو قواعد أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية ومتفق عليها، إذ تتم خارج القنوات التي يحددها الهيكل التنظيمي، ويتم هذا الاتصال بين الرئيس والمرؤوس ليس بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات والأهم يكون هذا الاتصال بحكم الثقة المتبادلة، ويكون في هيئة لقاءات شخصية أو اجتماعات غير رسمية أو رحلات ترفيهية تنظمها المؤسسة أو مناظرات تجمع المستويات الإدارية المختلفة وفي كل حالاته فإن الاتصال غير الرسمي يدور حول العمل ومشاكله أو قضايا أخرى خاصة أو عامة. إن هذا الشكل من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس غاية في الأهمية والفاعلية إذا أحس الرئيس توجيهه لخدمة المؤسسة لما للاتصال غير الرسمي من تأثير على المرؤوسين وذلك بالاستفادة من غزارة المعلومات المتوفرة من خلاله والتي تنقل شفويا وحوالي تسعون 90 % منها صحيحة، ويتوقف تأثير الاتصال الرسمي على المستوى الذي يضع عنده الاتصال غير الرسمي أهدافه وقيمه ومعاييره، فلو كانت معايير الأداء مثلا في التنظيم غير الرسمي كما هو مبرمج لها في الاتصالات الرسمية فيصعب في صالح المؤسسة وذلك إذا حافظ الرئيس استمراريتها من خلال توسيع رقعة الأمور المشتركة بينه وبين مرؤوسيه<sup>(12)</sup>، هذا ويمكن تشبيه عملية الاتصال بالمؤسسة بالجهاز العصبي الناقل للسيالات العصبية فيدونها بصاب الجسد بالجمود والشلل.

**4-4- العمل الجماعي:** إن الاهتمام بالعمل الجماعي بين العاملين ومحاولة القادة غرس هذه القيم بالمؤسسة من شأنه أن يعزز الروابط الاجتماعية بينهم بما يساعد على تقوية الروابط التنظيمية، وبالتالي تتسع العلاقات ويتبادل الأفراد الأفكار والمعلومات ما يساعد على تنمية تلك الأفكار وشعور الأفراد بدفع العلاقات ما يؤدي إلى وجود نسيج متماسك بحيث تتكاثف الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة والمصالح الجماعية.

**4-5- المشاركة في صنع القرارات:** يقصد بالمشاركة في صنع القرارات إسهام العاملين في مرحلة أو أكثر من مراحل اتخاذ القرارات إما بإبداء رأي، تقديم بيانات وتمحيصها، وضع البدائل وترتيبها، أو اتخاذ القرار ومتابعته إذا كان متصلا بالعمل، "حيث أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ من سوء التفاهم، أو التي يقيمها العاملون أحيانا حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها، ويجدر بنا أن نذكر أن العاملين اليوم أكثر إحاطة وعلما من عاملي الأمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المنظمات وغيرها من المسائل المتصلة بالإنتاج، وهذا ما يأذن لهم بالاشتراك في المناقشات التي تدور حول ما يراد إحداثه من تغييرات في المنظمة وسياساتها وغير ذلك من المشاكل التي لها صلة وثيقة بحياتهم"<sup>(13)</sup>، إن المشاركة في صنع وتنفيذ القرارات يمثل جانبا مهما في تعزيز دافعية العاملين للعمل والإبداع والابتكار ما يساعد المنظمات في تقوية مقوماتها ومواردها لمواكبة المستجدات والتطورات، كما أن المشاركة في صنع القرارات "يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراعات ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذ"<sup>(14)</sup>، وبالتالي فالمشاركة في صنع القرارات أحد الأعمدة الأساسية لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يحقق الرضا والدافعية في العمل مما يرفع من مستوى الأداء.

**4-6- الحوافز:** لا يمكن لأي تنظيم بشري اجتمع على تحقيق أهداف إلا وكان هناك مصالح مشتركة بينهم، فالمنظمات توظف العاملين وتخطط لهم مسارهم الوظيفي وتحدد لهم رواتبهم تبعا لمستوياتهم وبالتالي فهي تحفزهم للارتقاء وبذل الجهد من أجل تحسين مداخيلهم، فالحوافز يقصد بها " القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد، إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء"<sup>(15)</sup>، فكلما كان هناك نظام تحفيز يراعي الحاجات الضرورية للعاملين ويشبعها أدى إلى تكون مناخ تنظيمي صحي يساعد على الإبداع. كما أن وجود ارتباط بين التحفيز والأداء المتميز يسرع من تحقيق الأهداف المسطرة" بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً، ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية أو النتائج الواجب تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة. "<sup>(16)</sup>، فالحوافز إذن هي التي تعمل على تثبيت القيم الإيجابية التي تدفع العاملين للعمل وتحرك سلوكهم بما يتلاءم وشخصية المنظمة من أجل توفير مناخ ملائم للعمل والتطوير وتحسين الأداء الفردي والعالم.

**4-7- نظم و إجراءات العمل:** من أهم عناصر المناخ التنظيمي تلك الإجراءات والنظم المنظمة للأعمال والتي تشكل طبيعة عمل المنظمات وهي " مجموعة القرارات والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها"<sup>(17)</sup>، وبالمقابل فإن وجود غموض في التعليمات والإجراءات والتي تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة يجعل عملية التنفيذ لا تتم بالطريقة السليمة وتتعد الإجراءات وبالتالي تنتج الصراعات بين الجماعات خاصة إذا كانت الجماعات غير الرسمية هي المسيطرة بسبب تضارب المصالح بينها وشيوع الفوضى في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وسائر العمليات التنظيمية المختلفة.

**4-8- تنظيم الوقت:** يعد الوقت أحد أهم المواضيع التي شغلت أذهان العديد من المفكرين في مختلف الميادين، فهناك من اعتبره الوجه الآخر لعملية الحياة، لأنه مقياس الخلود، فهو أنفس ما يملك الإنسان و ترجع قداسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل و كل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً. فإذا كان للوقت هذه الخصوصية و هذه الأهمية بالقياس إلى بقية الموارد، فالهدف من تنظيم الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص و أن ينجز أعمالاً أكثر في وقت أقصر و بمجهود أقل، مما يلزمه إيجاد بوصلة في الأفكار للتأكد من الاتجاه الصحيح نحو الهدف، فهي إذا تلغي التلقائية الفوضوية و تؤدي إلى العقلانية. أيضاً نجد أن الوقت مورد هام لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى ، لكنه إذا ضاع لا يعوض كما أنه مورد مجاني و هدره يكلف الفرد خسائر سواء على المدى القريب أو البعيد ، لذلك فإن

فعالية إدارة هذا المورد تعتبر ضرورة ملحة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة ، وعليه يجب أن تكون عملية إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب ، ولا يجب إغفال جانب منها أو الاهتمام بجانب أكثر على حساب الجوانب الأخرى. "كما تكمن أهمية تنظيم الوقت في التقليل من الضغوط لدى العاملين بسبب الاستخدام العقلاني له، إتاحة الفرص للتطوير لوجود فائض في الوقت يمكن استغلاله واستثماره في تطوير نظم العمل والحصول على المعلومات، إلى جانب هذا رفع المعنويات والإحساس بلذة الإنجاز نتيجة التنظيم الجيد لوقت العمل. كما أن الزبائن يصبحون أكثر رضا نتيجة سرعة تقديم الخدمات ما يؤدي بالتالي إلى زيادة الإنتاج و الإنتاجية." (18) وتبرز أيضا أهمية الرقابة على الوقت من خلال "اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب ، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة أدى ذلك إلى استغلال الوقت و استثماره في تحقيق أهداف العمل و المنظمة ، و على العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها و تمارس من خلال التهديد أدى ذلك إلى تأخير انجاز المهام والأعمال والتذمر من العمل و ضعف الرضا لدى العاملين وبالتالي يقل الولاء و الانتماء إلى المنظمة" (19)، إذن للوقت أهمية كبرى لتحقيق النتائج الإيجابية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخل المنظمة.

**4-9- التكوين:** يتوقف نجاح التكوين وتحقيقه لأهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره المختلفة ، فالتكوين عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز وتشمل تلك العناصر تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ، تحديد أنواع وأصناف التكوين والمكونين، التصميم الدقيق للبرامج التكوينية ، تحديد أهم أساليب التكوين ، وتقييم ومتابعة هذه البرامج التكوينية، وبالتالي متابعة التكوين عنصر أساسي من عناصره ، وهذا العنصر يتكامل ويرتبط بشكل وثيق مع باقي العناصر ، والهدف الأساسي للتقييم والمتابعة هو الارتقاء بالتكوين وتطويره ومعالجة الثغرات التي قد تتكشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات، فالمنظمات إذن لا تستطيع مواكبة التطورات الخارجية إلا عن طريق عملية التغيير الذي من عناصره استحداث برامج تكوينية جديدة تتماشى والبيئة الخارجية ومبنية على الاحتياجات الداخلية، "حيث يتم متابعة الاحتياجات التكوينية والخطة التكوينية وذلك قبل البدء بتنفيذ البرامج المسطرة، ويتم أيضا مراجعة الساعات المخصصة لكل مادة من مواد التكوين وأساليب ووسائل التكوين التي سيتم استخدامها والترتيبات الإدارية اللازمة للبرامج التكوينية، وكذلك يتم فحص ومراجعة طلبات المرشحين للبرامج التكوينية لتحديد مدى انطباق الشروط عليهم ومدى ملاءمة البرامج لهم" (20)، وبالتالي فالمناخ التنظيمي الإيجابي هو الذي تتوفر فيه كل هذه الشروط لعملية التكوين من أجل ضمان نمو المنظمة واستمراريتها لأن أهم سلعة تملكها المنظمات في وقتنا الحالي هي المعلومات والتي تبني عليها جميع العمليات بدءا بالتخطيط إلى التنظيم والرقابة والتوجيه والتنسيق والتكوين وغيرها من العمليات، ولهذا يجدر على المنظمات الحرص على المعلومات الأكثر أهمية من أجل وضع برامج هادفة للتكوين ومميزة للمكونين الذين يستحقون التكوين حتى لا تهدر الموارد ويتساوى الذي يحتاج لتنمية القدرات وله الرغبة والذي لا يحتاج وتنقصه الرغبة لذلك.

**5- وصف نظري للأداء الوظيفي في ظل المناخ التنظيمي السائد:** سنحاول في هذا العنصر تبيان ووصف الأداء الوظيفي من خلال ما كتب حوله داخل مناخ تنظيمي يتميز ببعض الخصائص وهذا ما يساعد على توضيح صورة أداء العاملين حتى ندرك أن الأداء العام للمنظمات أيضا يحتاج إلى يقظة كبيرة وتخطيط مسبق له وبرامج وقائية للحد من ظهور بعض المشاكل التنظيمية المرتبطة به ، هذا ومع وجود برامج علاجية سريعة ودقيقة لرفع مستواه في حالة تدهوره، وبالتالي المرور بالمنظمة من مراكز الخطر إلى مراكز الأمان وعليه نجد:

**5-1- وصف الأداء في ظل أسلوب القيادة:** للأداء الوظيفي علاقة ارتباطية بأسلوب القيادة الحاصل لأن أغلب الاتصالات الحاصلة تكون بين جميع المستويات المهنية وبالتالي تظهر صور النجاح أو الفشل من خلال قياس مستوى النتائج المتحصل عليها كما أن "أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبحث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وتحفيز العاملين على العمل وتسوية النزاعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل" (21) كما تمثل القيادة المجال الحقيقي الذي تتم فيه جميع العمليات الإدارية والتنفيذية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات، فإذا ما سادت الفوضى هذا المجال أثرت بالضرورة على هذه العمليات لأن العاملين يحتاجون إلى قيادة رشيدة تتمتع بسمات شخصية واجتماعية تجعل منها القدوة الأولى في التنظيم وبالتالي يسهل تخطيط المشاريع وتنفيذها لأن الأتباع ساهموا في قبولها.

لقد اهتم الباحثون بموضوع المناخ التنظيمي وأعطوه اهتماماً متزايداً حول أهم عنصر من عناصره وهي القيادة وعلاقتها بالأداء وخلصوا إلى إيجاد نماذج تتناول أنماط القيادة ومن بينها دراسة (ليبيت، لوبين، وايت) سنة 1939 (22)، والتي تعد من الدراسات الرائدة انتهت إلى التقسيم المعروف لأنماط القيادة، قيادة تسلطية و تتصف باستئثار السلطة، إلقاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل، الاتصال الهابط، وقيادة ديمقراطية تتصف بتشجيع المشاركة، موضوعية النقد، تشجيع العلاقات، تقديم العون الفني والمعنوي والاهتمام بالأفراد. وهناك قيادة ترسلية تتصف بسلبية التوجيه، ينحصر دورها في تقديم المعلومات، لا تتدخل في شؤون العمل، انطوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه في ظل النمط التسلطي ينخفض كل من حجم وكفاءة العمل، تنعدم روح الجماعة، زيادة العدوانية، الميل إلى الإلتلاف، شيوع السلوك التوكلي الاعتمادي. أما في ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة وفاعلية العمل، ارتفاع مستوى الإلتزام، ارتفاع مستوى دافعية الانجاز، ارتفاع مستوى التفكير الجماعي والتفاعل والمشاركة. إلى جانب هذا وفي بحث حول القيادة والمناخ قاما به الباحثان (لتوين و سترنجر) أظهرتا ثلاث بيئات مختلفة في ثلاث منظمات متشابهة بحيث لكل منها مميزات الخاصة لأداء الفرد ورضاه في التنظيم، ففي التنظيم الأول A شدد القائد على النواحي التالية: الهيكل، الأدوار المحددة، السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل، وهذا يمثل أسلوب الإدارة البيروقراطية، أما التنظيم الثاني B فإن المدير يشجع على الصداقة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ العلاقات الإنسانية، أما التنظيم الثالث C فإنه يقوم على التعاون والتشجيع الإنساني ونوعية الأداء وتشجيع الجوانب الخلاقة فإن هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية. (23)

**5-2- وصف الأداء في ظل الهيكل التنظيمي للمنظمة:** هناك علاقة قائمة بين الهيكل التنظيمي للمنظمات والأداء، حيث أن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى بتخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار



عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة، أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، إلى جانب هذا فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالإيجابية من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي. (24)

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرية السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدى عدم جودته يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري. (25)، كما تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فمثلاً إذا اتسم تنظيم المنظمة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا ينشئ مناخاً تنظيمياً بيروقراطياً وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية. (26)

**5-3- وصف الأداء في ظل نمط الاتصال:** جميع العمليات المنجزة داخل المنظمات تحتاج إلى نمط اتصال معين سواء كان الاتصال بين العاملين أنفسهم أو بين العامل والمكانات، وبالتالي فجودة الأداء تحتاج إلى اتصال فعال يضم جميع البيانات والمعلومات المهمة، ومن بين أهم مظاهر علاقة الاتصال بالأداء هي "أن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الاتصالات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على تقييم الأداء و إنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل. (27) كما أن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تتازليا) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير وعدم اللامبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها. (28) وبالتالي تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (29) كما يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبكثرة من اتجاه يترتب عنه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، كما قد تسبب الاتصالات غير الرسمية أيضاً في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة خاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معقدة وليست من مصدر رسمي، وبكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها، فمن هذا المنطلق يحدث الخلل أو الخطأ في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام. (30)

**4-5- وصف الأداء في ظل المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية في المنظمة فبفضلها تحقق النتائج الإيجابية إذا أحسن استخدامها والعكس وبالتالي فالحرص على القرارات الرشيدة يحتاج إلى مجموعة من الأسباب من أهمها توفر البيانات والمعلومات الصحيحة من مصادرها الأصلية إلى جانب وجود الشروط الضرورية لمتخذ القرار والذي بدوره يعتبر حجر الزاوية في استخدام المعلومات لتحسين مستوى الأداء العام للمنظمة أو للأفراد، وعليه فإن مشاركة العاملين في صنع القرارات ثم تنفيذها يجعلها أكثر واقعية وتلبي حاجات العاملين النفسية وبالتالي تؤثر على أدائهم الوظيفي. كما أن المشاركة في صنع القرار "يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، هذا وتعتبر المشاركة في صنع القرار فرصة لرفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل".<sup>(31)</sup> فرغ المعنويات من شأنه أن يقوي الرغبة في تنفيذ القرارات واستخدام القدرات اللازمة وبالتالي توظف نقاط القوة داخل المنظمة وتقلل نقاط الضعف وتحقق الأهداف، إلى جانب هذا فالمشاركة أيضا في صنع القرارات "يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي لتحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتكمن الأهمية في توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المنط بأبي منهم في العمل، إذ أن الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأبي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر"<sup>(32)</sup>، ومن خلال كل هذا يفرض على أصحاب القرار في المنظمة إحساس العاملين بأهميتهم من خلال إشراكهم في كل ما يمس مهام أعمالهم حتى تقوى عزائمهم وتنمى قدراتهم ويتكيفون على العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**5-5- وصف الأداء في ظل نظام الحوافز وطرق توزيعها:** تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها المرسومة ولا يتم ذلك إلا بسواعد العاملين بها، والإطارات المسيرة لها، وهؤلاء لا ينجزون أعمالهم إلا في ظروف مواتية تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية ومن أهمها الحوافز التي تضعها المنظمة كمقابل للمهام المنجزة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية، وهذه الحوافز لها علاقة كبيرة بمستوى أداء الأفراد بسبب احتلالها أغلب الأحيان المراتب الأولى للحاجات الأساسية التي يريد العامل تحقيقها وبالتالي من أهم مظاهرها أن "أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء، فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه في العمل مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فعالية الولاء والانتماء، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي.<sup>(33)</sup> إضافة أن "الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة التالية: الأداء = التحفيز (القدرة +

المعلومات)، وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل آخر هو الحافز، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة لوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين".<sup>(34)</sup> يمكن القول إذن أن للحوافز علاقة ارتباطية قوية برفع مستوى أداء الأفراد أو الجماعات بعد تحقيق مستوى عال من الرضا لديهم، والرغبة في العمل وتنمية القدرات واستخدامها لا يكون إلا بعد وجود عدالة تنظيمية متمثلة أساساً في التحفيز الجيد الذي يخلف أثراً تتماشى و أهداف المنظمة والأفراد.

**خاتمة:** من خلال ما تم ذكره من العناصر تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، وهما العمليتين الأساسيتين اللتان يكمن وراءهما أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للعمل في علاقة ارتباطية قوية أو معوقاً له ضمن ارتباط سلبي، فالمناخ التنظيمي الصحي إذن يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية الباعثة على التطوير.

### المراجع:

- (1) علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني في التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 376.
- (2) محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 30.
- (3) محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص 88.
- (4) فاروق عبد فليح محمد، عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 294.
- (5) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009، ص 258.
- (6) حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفا، عمان، 2002، ص 169.
- (7) حريم، حسين محمود، تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، ط 2006، ص 3، ص 45.
- (8) رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص 314.
- (9) الحريري، محمد سرور، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2011، ص 106.
- (10) حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 170.
- (11) حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 170.
- (12) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 173.
- (13) حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 400.
- (14) حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 171.
- (15) جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي-موضوعات وتراجم وبحوث إدارية

- متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، ط2005، 1، ص 136.
- (16) سليمان الروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن، 2006، ص 198.
- (17) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط2009، 1، ص 365.
- (18) باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 2، ص 126.
- (19) قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 80.
- (20) وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 100.
- (21) البدر، إبراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض السعودية، 2006، ص 41.
- (22) رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص 45-46.
- (23) حمادات، محمد حسن محمد، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 42.
- (24) حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء، الأردن، ط2002، 1، ص 170.
- (25) فلية فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط2005، 1، ص 296-297.
- (26) مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005، ص 410.
- (27) حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، عمان، 2004، ص 243-244.
- (28) فلية فاروق عبده، مرجع سابق، ص 298.
- (29) ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 340.
- (30) حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 424.
- (31) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2008، ص 308.
- (32) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 171.
- (33) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 168.
- (34) بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 314.