

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

د. بندر كريم أبو تايه و د. خليل الحيارى و د. منار إبراهيم القطاونة

كلية التخطيط والإدارة

جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الأردن

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديمغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف؛ تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة التي شملت (259) موظفاً إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين، وبناءً على النتائج؛ خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين: كإتباع أسلوب اللامركزية الإدارية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.

### The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction in Some Jordanian Business Organizations

**Abstract:** This study aimed to examine the relationship between organizational climate and job satisfaction and to examine the relationship between job satisfaction and demographic variables in some Jordanian business organizations. Questionnaires were used to achieve the study objectives and test hypotheses. Data obtained from 259 participants revealed that organizational climate was positively related to job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was different according to the employees' occupation level and education. On the basis of results, the study highlighted the importance of decentralization and employees' participation in decision making to build supportive organization climate.

#### مقدمة:

تعتبر المنظمات على اختلاف أنواعها أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ويعد الأفراد العنصر المحرك والفعال في تلك المنظمات، إن وجود الأفراد ضمن تلك المنظمات يفرز أنماطاً من التفاعلات الإنسانية التي تؤثر على فعالية تلك المنظمات، فالمنظمات الفعالة تحقق إنتاجية عالية تدعم الاقتصاد وتشبع حاجات المستهلكين، في حين أن المنظمات غير الفعالة تعاني من مشكلات ومعوقات اقتصادية وإدارية واجتماعية.

والمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى حيث يدركها الأفراد العاملون داخلها؛ مما يجعل لتلك الخصائص تأثيراً في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط السلوك الوظيفي لديهم، أي: أن المناخ التنظيمي يشمل: الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر، التي تتفاعل مع بعضها فتشكل

#### د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة

شخصية المنظمة بكافة جوانبها (Asif, 2011)، ولذلك أدركت المنظمات: بأنه لا يمكن تحريك العنصر البشري لديها دون فهم متأن وواع لطبيعة المناخ التنظيمي ثم تحليله؛ للتعرف على أثره على سلوك ودوافع وأداء الموظف؛ من أجل معالجة وتحسين وتطوير الأداء الوظيفي وزيادة كفاءته الوظيفية. (Chiang, and Birtch, 2011; DeConick, 2011)

وتزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، كل تلك التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من: الانفتاح، والتجديد، والإبداع والتطوير. ولقد برزت الأزمة المالية العالمية الراهنة كأحد التحديات الرئيسية أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين يتمثل بالاستقرار والتطور، فمنذ ظهور تلك الأزمة باتت العديد من المنظمات تعاني بشكل كبير من أوضاع اقتصادية صعبة، امتدت من إعلان الإفلاس إلى تقليص أحجامها وإلى تخفيض أعداد الموظفين فيها، الأمر الذي قد يترك أثراً سلبية على ثقة العاملين بتلك المنظمات وبالتالي على المناخ التنظيمي السائد فيها.

ولأن المناخ التنظيمي يمثل وصفاً لخصائص بيئة العمل لا بد أن يتأثر الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بتلك الخصائص، فالمناخ التنظيمي إما أن يعزز الشعور بالرضا الوظيفي فيشكل بيئة داعمة له، وإما أن يكون عاملاً معيقاً للشعور بالرضا الوظيفي (العميان، 2010). ومن هناك أتت هذه الدراسة؛ لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بعدد من منظمات الأعمال الأردنية؛ بغرض التعرف على طبيعة تلك العلاقة ثم تحليلها.

#### مشكلة الدراسة:

إن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة دوراً كبيراً في التأثير على مختلف الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين في المنظمة ويعتبر الرضا الوظيفي لدى العاملين من العوامل الهامة واللازمة لتحقيق التطوير والنمو التنظيمي في المنظمات التي يعملون بها، ومن هناك تحاول هذه الدراسة بحث طبيعة المناخ التنظيمي السائد في بعض منظمات الأعمال الأردنية؛ التعرف على علاقته بالرضا الوظيفي، وبعبارة أخرى تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:-

1- ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في منظمات الأعمال الأردنية المشمولة بالدراسة؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال الأردنية المشمولة بالدراسة؟

### العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

3- ما هو أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال الأردنية المشمولة بالدراسة؟

4- هل يختلف الرضا الوظيفي تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي) للموظف في منظمات الأعمال الأردنية المشمولة بالدراسة؟  
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تعتمد اتجاهات وسلوك العاملين على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي. فالمناخ التنظيمي يلعب في مجمل أبعاده أثراً فاعلاً في العملية الإدارية والسلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمات المختلفة (DeConick, 2011). كذلك ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها ويزيد من أهميتها أنها من أوائل الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في الأردن بعد الأزمة المالية العالمية وما تركته من آثار سلبية على قدرة المنظمات على الوفاء بالتزاماتها نحو العاملين فيها، وبالتالي أثرها على مستوى إدراك أولئك العاملين للمناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى رضاهم الوظيفي؛ مما جعل هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول نفس الموضوع وضمن بيانات مختلفة، كما أن التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي عند العاملين في منظمات الأعمال الأردنية.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- 1) التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في بعض منظمات الأعمال الأردنية
- 2) التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بعض منظمات الأعمال الأردنية.
- 3) التعرف على أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين في بعض منظمات الأعمال الأردنية.

#### الدراسات السابقة:

##### أولاً- الدراسات العربية:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي أو الرضا الوظيفي بشكل منفصل، فقد أجرى العديد من الباحثين دراسات كان الهدف الأساسي منها معرفة تصورات العاملين للمناخ التنظيمي أو الرضا الوظيفي. ومن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي: دراسة حجاج (2007)

#### د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة

التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى للعمر والجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية. ومن ضمن الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي: دراسة عبد الحلیم (2007) التي هدفت إلى التعرف على تقييم المديرين العاملين في مشافي إقليم الشمال في الأردن للمناخ التنظيمي السائد، وقد بينت الدراسة التي شملت (220) إدارياً في تلك المشافي أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، واندرجت تحت تلك المساهمات: دراسة العواملة (1994)، حيث هدفت دراسته إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة ممثلة بالوزارات والدوائر المركزية في الأردن حيث شملت تلك الدراسة (924) موظفاً من العاملين في الوزارات والدوائر المركزية، وقد بينت الدراسة أن رضی المبحوثين عن العناصر الإدارية للمناخ المؤسسي تراوحت ما بين متوسط وضعيف.

وفيما يتعلق بالدراسات المنشورة والتي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الأردن فتعتبر قليلة نسبياً في حدود علم الباحثين. أما في البيئة العربية، فتوجد العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: كأداء الموظفين ودوافع العمل والإبداع، وفيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة في البيئة العربية: (1) دراسة بحر وسويرح (2010) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة"، هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي وأثره على أدائهم الوظيفي. وقد شملت الدراسة (180) عاملاً في الجامعة الإسلامية بغزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك توجه عام بوجود مناخ تنظيمي ايجابي في الجامعة وأن مستوى أداء العاملين كان جيداً. كما بينت نتائج الدراسة أيضاً: أن هناك أثر ايجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده المشمولة في الدراسة على الأداء التنظيمي للعاملين، وقد أوصت الدراسة: بضرورة أن تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالمناخ التنظيمي وتطوير هيكلها التنظيمي؛ ليصبح مرناً ويتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية وتوفير القيادات الداعمة لاحتياجات العاملين؛ مما يسهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم.

(2) دراسة القطاونة (2009) بعنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية"، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تصورات المدراء للمناخ التنظيمي السائد في وزاراتهم وسلوكهم الإبداعي، كما بينت نتائج الدراسة التي تناولت (244) مديراً في مراكز الوزارات الأردنية إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في

### العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

إيجاد مناخ تنظيمي ملائم: كالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وتفويض السلطة وتحسين عملية التدريب الإداري وتطوير مهارات المدراء الإبداعية.

(3) دراسة الرفاعي (2007) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". حيث هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أنماط المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، وإلى معرفة علاقة العوامل الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بكل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد ضمت عينة الدراسة (352) عضو هيئة تدريس، وقد دلت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين المناخ الايجابي والرضا الوظيفي، كما دلت النتائج عموماً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بالحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس مع إشراكهم في اتخاذ القرارات.

(4) دراسة الصرايرة ومقدادي (2002) بعنوان " المناخ التنظيمي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش: (دراسة ميدانية) حيث هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على دوافع العمل للموظف العام، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير واضح للمناخ التنظيمي على دوافع العمل وبالأخص في جانب الأجور والحوافز والسياسات المعتمدة.

(5) دراسة ذنبيات (1999) تحت عنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن" وقد هدفت تلك الدراسة إلى معرفة اثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، البيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (360) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل بديواني المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن لأبعاد المناخ التنظيمي أثراً كبيراً في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة، كما أن هناك علاقة دالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة). وقد خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها: الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية مع إعطاء الموظفين المزيد من المشاركة والحريّة في اتخاذ القرار، والتركيز على تدريب العاملين خاصة حول ما يستجد من تكنولوجيا العمل.

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة

#### ثانياً - الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة (Nihat et al, 2010) بعنوان " دراسة تحليلية لأثر نشاطات إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المصارف التركية"، هدفت تلك الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي والنشاطات التالية للموارد البشرية (سلوك الاختيار، التعيين وفرق العمل، التدريب والسياسات المكتوبة، الحوافز، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي. وقد دلت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال مقابلة (346) موظفاً (19) مصرفاً إلى وجود اثر موجب دال إحصائياً لكل من المناخ التنظيمي ونشاطات الموارد البشرية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وقد أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي ونشاط إدارة الموارد البشرية؛ لتحسين وتطوير الرضا الوظيفي في المصارف التركية.
- 2- دراسة ( Ahmad et al, 2010) بعنوان " المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الصيدلة" وقد هدفت تلك الدراسة: إلى معرفة مدى رضا مدراء الإدارة الوسطى عن المناخ التنظيمي السائد في قطاع الصيدلة في باكستان، وقد شملت الدراسة (246) مديراً في الإدارة الوسطى يعملون في (66) منظمة محلية ودولية في صناعة الصيدلة في الباكستان، وقد بينت نتائج الدراسة: أن غالبية المدراء كانوا راضين عن المناخ التنظيمي المتمثل: بالاتصالات الداخلية والهيكل التنظيمي والسياسات وفرص التقدم الوظيفي والتقييم والترقية واحترام الاهتمامات الشخصية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي؛ لزيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدالة تقييم الأداء والترقية وفتح قنوات الاتصالات الداخلية.
- 3- دراسة (Aarons and Sawitzky, 2006) بعنوان "المناخ التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين الثقافة واتجاهات العمل ودوران العمل عند الموظفين في منظمات الخدمات الصحية" وقد هدفت تلك الدراسة إلى تحليل دور المناخ التنظيمي في العلاقة بين الثقافة والاتجاهات ودوران العمل في عدد من المنظمات التي تقدم خدمات صحية، وقد ضمت الدراسة (322) عاملاً ومزوداً للخدمات الصحية، وأشارت النتائج: إلى وجود علاقة ايجابية: بين المناخ التنظيمي والثقافة وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وسلبية: مع دوران العمل كما بينت الدراسة أن الثقافة تلعب دوراً كبيراً في إيجاد مناخ تنظيمي سليم يرفع من مستوى الاتجاهات الايجابية في العمل ويقلل مستوى دوران العمل، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: قيام قيادة المنظمة بخلق ثقافة تساهم في التأثير ايجابيا على المناخ والاتجاهات في العمل.

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

4- دراسة ( Schulte *et al*, 2006 ) تحت عنوان "أنظمة المناخ التنظيمي وإدراك المناخ التنظيمي السيكولوجي: دراسة متعددة المستويات للعلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي". وقد كان الهدف الرئيس لتلك الدراسة يتمحور حول دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على مستوى الفرد (المستوى السيكولوجي) وعلى مستوى الوحدة التنظيمية، وقد شملت الدراسة (1076) موظفاً يعملون في (120) فرعاً لبنوك أمريكية، لقد بينت النتائج: أن للمناخ التنظيمي على مستوى الأفراد أثراً كبيراً على الرضا الوظيفي، وقد أكدت الدراسة أن إدراك المناخ التنظيمي على مستوى الوحدة التنظيمية ارتبط هو الآخر بعلاقة ايجابية مع الرضا الوظيفي، وبشكل مختلف عن إدراك الفرد للمناخ على مستوى الفرد، وقد أوصت الدراسة: بالاهتمام بالدور الأساسي لقادة الوحدات التنظيمية في التأثير على إدراك المناخ التنظيمي وعلاقته بالاتجاهات ومنها الرضا الوظيفي.

### فرضيات الدراسة:-

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات التالية:-

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. وقد اندرجت تحت هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية التي تمثل أبعاد المناخ التنظيمي:
  - أ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية للقرارات على الرضا الوظيفي.
  - ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء على الرضا الوظيفي.
  - ج- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة على الرضا الوظيفي.
  - د- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي.
  - هـ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

### منهجية الدراسة:

#### أولاً- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مراكز عشر منظمات أعمال أردنية متواجدة في منطقة عمان الكبرى، وقد بلغ عدد أولئك العاملين وفقاً لأقسام شؤون الموظفين في تلك المنظمات (986) عاملاً، وقد استخدمت الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار العاملين الذين سيشكلون العينة لهذه الدراسة بحدود ( 25%) من المجتمع الكلي، وقد بلغ عدد الإستبانات الموزعة (300)

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة

إستبانة وهو ما شكل ما نسبته ( 26%) من المجتمع الأصلي، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (272) استبعد منها ثلاث عشرة استبانة؛ لعدم صلاحيتها، فبقي (259) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة ( 86 %).

ثانياً - أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم قياس المناخ التنظيمي من خلال تطوير أداة خاصة بالاعتماد على دراسات سابقة (القطاونة، 2009، والسالم، 1987)، بما يتناسب مع أغراض الدراسة، حيث شمل المناخ التنظيمي الأبعاد التالية: اللامركزية، الانتماء، المخاطرة، التدريب، الحوافز، أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فقد تم الاعتماد على النموذج الذي طوره (Weiss et al, 1967) والمكون من (20) فقرة والمعروف بإسم ( Minnesota Satisfaction Questionnaire). وقد طلب الباحثون من مجموعة خبراء ومختصين في الجامعات الأردنية قراءة المسودة الأولى للاستبانة مرفقاً بها أهداف وفرضيات الدراسة مع إبداء مقترحاتهم بشأنها، وقد تم تعديل ثم صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات. وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام اختبار (Cronbach's Alfa)، وقد بلغ معامل ألفا (0.90) بالنسبة لفقرات المناخ التنظيمي و (0.91) بالنسبة لفقرات الرضا الوظيفي؛ مما يدل على نسبة ثبات عالية لأداة الدراسة. ويبين الجدول رقم (1) نتائج تلك الاختبار

#### جدول رقم (1)

معادلة كرونباك ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (Cronbach's alpha)
المناخ التنظيمي الكلي	19	0,90
مركزية القرارات	5	0,70
الانتماء	5	0,88
المخاطرة	9	0,95
التدريب	20	0,95
الحوافز	5	0,83
الرضا الوظيفي	20	0,91

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

### المناخ التنظيمي:

مفهوم المناخ التنظيمي: تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين، والمناخ لغة: هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز ذلك المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة، والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي لتلك المنظمة (Asif, 2011).

والمناخ التنظيمي: هو وصف لبيئة العمل الداخلية بكافة أبعادها وعناصرها المادية والاجتماعية (العميان، 2010)، فهو وفقاً لذلك يشمل طبيعة السلطة وأنماط القيادة والاتصال الإداري، كما يشمل أيضاً البيئة الاجتماعية المتمثلة بالثقافة والقيم والأعراف السلوكية، وترجع جذور مفهوم المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة، والتي أكدت على أثر المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة على إنتاجية العاملين (Robbins and Coulter, 2007).

وفي هذه الدراسة: فإن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء أكانت في نفس المستوى الإداري أم بين المستويات المختلفة، وتلك الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة، والمناخ التنظيمي ليس بمعزل عن البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث إن المنظمة تستمد العديد من مدخلاتها من بيئتها، وبالتالي: لا بد أن يؤثر ويتأثر المناخ التنظيمي بالعوامل والمتغيرات البيئية، ويعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، كما أن من شأنه تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين (Chiang, and Birtch, 2011; DeConick, 2011).

### الرضا الوظيفي

تعتبر الاتجاهات (Attitudes) التي يحملها الأفراد أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على سلوكهم في المنظمة، والاتجاهات تصريحات (إيجابية أو سلبية) يطلقها حاملوها بشأن الأفراد أو الأشياء أو الأحداث من حولهم. وتلك الاتجاهات سواء أكانت سلبية أم إيجابية تبرز كنتيجة لخبرة الفرد مع الأفراد أو الأشياء التي يحتك بها (Rollinson et al, 1998). ويصنف الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) كأحد الأمثلة الرئيسة على الاتجاهات المرتبطة بالعمل (Work-related Attitude)، والرضا الوظيفي يعرف بأنه الشعور الإيجابي الذي يكونه الفرد عن وظيفته (Schermerhorn et al, 2005).

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة

ويختلف الباحثون في النظر إلى الرضا الوظيفي، فمنهم من ينظر للرضا الوظيفي كمفهوم ذي بعد واحد (Single Dimension)؛ وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يمثل المشاعر الايجابية الكلية التي يحملها الأفراد بخصوص وظائفهم (Fincham and Rhodes, 1992)، بينما ينظر الباحثون الآخرون إلى الرضا الوظيفي باعتباره مفهوما متعدد الأبعاد، والرضا الوظيفي هنا يركز على الاتجاهات نحو مظاهر متعددة للوظيفة (Willem et al, 2006) كالراتب وزملاء العمل وعلاقة الموظف برئيسه المباشر وزملائه.

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل رئيسة

(Mullins, 2002) هي:

- 1- العوامل الفردية كالتعليم والشخصية والعمر والقدرات.
- 2- العوامل الاجتماعية كالعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية.
- 3- العوامل الثقافية كالمعتقدات والقيم.
- 4- العوامل التنظيمية كالهيكلة التنظيمي والإجراءات وطبيعة العمل ونمط القيادة.
- 5- العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي قديما وحديثا، وذلك الاهتمام يبدو منطقيا في ظل ارتباط الرضا الوظيفي بالكثير من المخرجات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على الأفراد العاملين والمنظمة، وبالتالي على قدرة المنظمة على البقاء والازدهار، وفيما يلي سيتم التعرف لبعض تلك المخرجات التنظيمية:

#### أولاً- الرضا الوظيفي وأداء العاملين:

تدل الدراسات على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة (Harter et al., 2002; Schleicher and Watt, 2004). فالموظف السعيد في عمله يميل بشكل كبير إلى أن يكون أدائه وإنتاجيته أعلى من غيره، أما على المستوى التنظيمي، فالمنظمة التي يتواجد فيها غالبية من الموظفين السعداء بعملهم والراضين عنه يكون مستوى إنتاجيتها وأدائها عاليا، على اعتبار أن مستوى أدائها الكلي هو محصلة جهود أفرادها معاً.

#### ثانياً- الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في الدول العربية، وهو عبارة عن سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة، ويشمل ذلك السلوك مساعدة

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

الموظف لزملائه والمراجعين لمنظمتهم وتجنب إثارة المشاكل وتحمل أعباء إضافية دون تذمر والمشاركة الفاعلة في تطور المنظمة واحترام قوانينها، وتبدو العلاقة واضحة بينهما؛ لأن الموظف الراضي بعمله أكثر ميلاً لإظهار المواطنة التنظيمية في أنماط تصرفاته، فهو أكثر ميلاً من الموظف غير السعيد بعمله لمساعدة الآخرين والحرص على مستقبل منظمتهم وتحمل أعباء إضافية دون شكوى، ولقد دلت العديد من الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي احد المحددات الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية (Gonzales and Garazo, 2006).

### ثالثاً - الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

إن مفهوم الولاء التنظيمي يمثل اتجاه او شعور (Attitude) يحمله الموظفون تجاه منظماتهم التي يعملون فيها ككيان متكامل، ولا يزال موضوع الولاء التنظيمي يشغل حيزاً كبيراً من قبل الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك الاهتمام يجيء مدفوعاً بالأهمية الكبيرة التي يوفرها وجود مستويات مرتفعة من الولاء للمنظمة وتطورها وازدهارها (Suliman and Iles, 2000). ويعكس مفهوم الولاء التنظيمي حسب (Mowday et al, 1979) ايمان الموظف بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، و الرغبة في البقاء فيها، والاستعداد للعمل بجهد أكبر من المطلوب لتحقيق أهدافها، وأشارت الدراسات إلى ان الولاء التنظيمي مرتبط بشكل واضح بمدى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين؛ بحيث يكون الأفراد السعداء بعملهم أكثر ولاء لمنظماتهم (Chiu and Francesco, 2003).

### رابعاً - الرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب:

يعتبر الرضا الوظيفي احد العوامل المهمة التي تحول دون إظهار السلوك غير المرغوب فيه في المنظمة كالغياب وترك العمل، والتي بدورها تزيد من التكاليف المترتبة عليها، فالعامل غير السعيد أو غير الراضي في وظيفته يكون أكثر ميلاً لتكرار الغياب عن عمله أو حتى ترك المنظمة ثم البحث عن عمل في مكان آخر أكثر راحة، ولقد دلت الدراسات على وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من دوران العمل والغياب، حيث أظهرت تلك الدراسات إن انخفاض غياب الأفراد ورغبتهم في المنظمة منوط بمدى رضاهم عن وظائفهم (Griffeth et al., 2000).

### خامساً - الرضا الوظيفي والعملاء:

يعتبر رضا العميل وإسعاده أولوية قصوى بالنسبة للمنظمات الخدمية، والتي تتميز بوجود تفاعل واتصال دائم بين العميل أو المستهلك والموظف مقدم الخدمة، وتبدو العلاقة بين رضا الموظف ورضا العميل منطقية، حيث إن الموظف السعيد بعمله يميل لان يكون أكثر مرحاً مع العميل وأسرع استجابة في خدمته وهي الصفات التي يفضلها العميل (Lee et al, 2006)، ولقد دلت

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة

الدراسات إن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة ايجابية مع رضا المستهلك أو العميل للمنظمة الخدمية (Hoffman and Ingram, 1992).

تحليل بيانات الدراسة:

أولاً - وصف خصائص عينة الدراسة:

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2) أن خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العملي، والخبرة الكلية) هي كالتالي:

#### جدول رقم (2)

##### وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	179	69,1%
	أنثى	80	30,9%
العمر	20-29 سنة	58	22,2%
	30-39 سنة	96	37,1%
	40-49 سنة	82	29,7%
	50 سنة فأكثر	28	10,8%
المؤهل العلمي	الثانوية، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا	91	35,1%
		148	57,1%
		20	7,7%
الخبرة الكلية	أقل من 5 سنوات	79	30,5%
	5-10 سنوات	60	23,2%
	أكثر من 10 سنوات	120	46,3%
المسمى الوظيفي	مدير	21	8,1%
	رئيس قسم	62	23,9%
	مرؤوس	176	68%

ويظهر في الجدول السابق أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (179) ومما يشكل نسبة (69,1%) من عينة الدراسة بينما بلغ عدد الإناث (80) أي ما نسبته (30,9%)، ويلاحظ من هذه

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

الأرقام ارتفاع نسبة الذكور مقارنة مع الإناث، وهذه النتيجة تبدو طبيعية؛ باعتبارها انعكاساً لارتفاع نسبة الذكور في القوى العاملة الأردن وانخفاض نسبة الإناث العاملات عموماً. كما يتضح من الجدول السابق أن (22,2%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (20-29) سنة، في حين أن الفئة (30-39) سنة شكلت ما نسبته (37,1%)، وقد بلغ عدد الذين تقع أعمارهم ضمن (40-49) سنة ما نسبته (29,7%)، وعدد الذين بلغت أعمارهم خمسين سنة فأكثر (10,8%)، ويلاحظ ارتفاع نسبة الشباب؛ ومما يعكس طبيعة المجتمع الأردني حيث يشكل الشباب الغالبية العظمى من السكان، كما ويدل على استقطاب منظمات الأعمال الخريجين الجدد وتوظيفهم.

ويبين الجدول السابق أن حملة ما دون البكالوريوس شكلوا ما نسبته (35,1%) من الأفراد المبحوثين، في حين شكل حملة البكالوريوس غالبية عينة الدراسة، بما نسبته (57,1%)، أما عدد حملة الشهادات العليا (دكتوراة وماجستير) فقد بلغ (20) فرداً أي ما نسبته (7,7%). وقد يعود ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس إلى اعتماد منظمات الأعمال على استقطاب وتعيين خريجي الجامعات بسبب تأهيلهم العلمي والفني وتوفرهم مقارنة مع حاملي المؤهلات الأدنى من البكالوريوس كالديبلوم والثانوية العامة.

كما وضحت الأرقام الواردة في الجدول رقم (2) أن غالبية عينة الدراسة كانت لديها خبرة أكثر من (10) سنوات بما نسبته (46,3%)، تلتها نسبة الأفراد الذين كانت لهم خبرة أقل من (5) سنوات وبنسبة بلغت (30,5%)، ثم الأفراد الذين تراوحت مدة خبرتهم ما بين (5) سنوات، إلى (10) سنوات حيث بلغت نسبتهم (23,2%) من العدد الكلي لعينة الدراسة. وتبدو هذه النتيجة متوافقة مع التوزيع العمري لعينة الدراسة، حيث شكل الشباب الغالبية من عدد العاملين، مما يستدل على انخراطهم في العمل بعد التخرج بقليل الأمر الذي يتيح لهم الحصول على خبرة تقارب عشرة سنوات وغالبيتهم لم يتجاوز الأربعين سنة.

وفيما يتعلق بالمركز الوظيفي، أشار الجدول رقم (2) إلى أن غالبية العينة كانت من المرؤوسين، بنسبة بلغت (68%)، وان نسبة (23,9%) كانوا رؤساء أقسام، وبلغ عدد المدراء (21) مديراً شكلوا ما نسبته (8,1%) من عينة الدراسة، ومما يعكس التوزيع الطبيعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية حيث يشكل المرؤوسون الغالبية العظمى يليهم رؤساء الأقسام ثم المدراء، ويمكن الاستنتاج من ذلك أن هنالك تمثيل مقبول لكافة الخصائص الديمغرافية للموظفين في هذه الدراسة.

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة

#### ثانياً - وصف متغيرات الدراسة:

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. حيث يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن المناخ التنظيمي (وإبعاده: لامركزية القرارات، الانتماء، المخاطرة، التدريب، الحوافز) والرضا الوظيفي. يتضح من هذا الجدول أن جميع متغيرات الدراسة جاءت متوسطة؛ مما يدل على توافر مناخ تنظيمي ملائم بدرجة متوسطة وفقاً لاتجاهات الموظفين وان هناك رضا وظيفي بدرجة متوسطة في منظمات الأعمال الأردنية. وقد جاء بعد الانتماء في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3,8)، تلاه بعد التدريب (3,28) ثم بعد اللامركزية (3,28)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات: كدراسة (الرفاعي، 2007، وعبدالحليم، 2007). ومغايرة لنتائج دراسة (العوامل، 1994).

#### جدول رقم (3)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي الكلي	3.332	0.603
مركزية القرارات	3.281	1.03
الانتماء	3.800	0.900
المخاطرة	3.234	0.962
التدريب	3.283	0.906
الحوافز	3.053	0.936
الرضا الوظيفي	3.277	0.803

العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

ثالثاً - اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات:

جدول رقم (4)

مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة

المتغير	لامركزية القرارات	الانتماء	المخاطرة	التدريب	الحوافز	المناخ التنظيمي الكلي
الرضا الوظيفي	0.497** 0,000	0.001 0.992	0.196** 0.000	0.168** 0.000	0.399** 0.000	0.404** 0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ( $0.01 \geq \alpha$ )

فيما يتعلق بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، فإن النتائج الواردة في الجدول رقم (4) تدل على وجود ارتباط موجب (0,404) بين المناخ التنظيمي الكلي والرضا الوظيفي، وأن هناك ارتباط موجب ودال إحصائياً بين كل ابعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، باستثناء بعد الانتماء حيث لم تدل النتائج على وجود ارتباط (0,992) دال إحصائياً مع الرضا الوظيفي، فقد دلت النتائج على وجود ارتباط موجب وقوي ودال إحصائياً (0,497) بين لامركزية القرارات والرضا الوظيفي، وأن هناك ارتباط موجب (0,196) بين المخاطرة والرضا الوظيفي، وأن هناك ارتباط موجب (0,168) بين التدريب والرضا الوظيفي، كما دلت تلك النتائج أيضاً إن هناك ارتباط موجب ومتوسط (0,399) بين العدالة الحوافز والرضا الوظيفي؛ مما يعني انه كلما كان المناخ التنظيمي مناخاً ايجابياً كلما ارتفع شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

رابعاً - اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. تم إجراء اختبار الانحدار لاختبار الفرضية السابقة، ويبين لنا الجدول رقم (5) نتائج ذلك الاختبار، حيث فسر المناخ التنظيمي (0.163) من التباين في الرضا الوظيفي، كما بلغ معامل الارتباط (0.404)، في حين أن قيمة (F) بلغت (50.078) ومستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كذلك بلغت قيمة (T) ما قيمته (7.077) ومستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك؛ نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على وجود اثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي؛ مما يعني أن المناخ التنظيمي يعد من

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطوانة

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إذ أن الرضا الوظيفي يعتمد على مدى توافر عناصر المناخ التنظيمي مثل الحوافز، والمشاركة وغيرها من العناصر التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك واتجاهات الأفراد (بحر سويرج، 2010؛ القطوانة، 2009؛ الرفاعي، 2007؛ الصرايرة ومقادي، 2002؛ وذنبيات، 1999). كما وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات في البيئة الأجنبية التي بحثت العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية (Nihat et al, 2010; Ahmad et al, 2010; Aarons and Sawitzky, 2006; Schulte, 2006)

#### جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (المناخ

التنظيمي)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
1,257	0,000	7,077	0,000	50,078	0,163	0,404

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحديد

وفي الجزء التالي سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأولى، والتي يتعلق كل منها بأحد أبعاد المناخ التنظيمي وهي: مركزية القرارات، المخاطرة، التدريب، والحوافز. وقد تم استثناء؛ بعد الانتماء لعدم ارتباطه بشكل دال إحصائياً مع الرضا الوظيفي كما دلت النتائج الواردة في جدول رقم (4).

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الفرعية (أ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامركزية اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي.

يبين لنا الجدول رقم (6) العلاقة بين المتغير المستقل (لامركزية القرارات) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث فسر متغير لامركزية القرارات (0.25) من التباين في الرضا الوظيفي، كما بلغ معامل الارتباط (0.505)، وبما أن قيمة (F) بلغت (84.205) ومستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وأن قيمة (T) المحسوبة (9.176) ومستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن ذلك يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه؛ فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

التي نصت على وجود اثر ذي دلالة إحصائية لامركزية في اتخاذ القرارات في الرضا الوظيفي؛ مما يعني أن منح العاملين المزيد من الصلاحيات والسلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر إيجابيا على شعورهم بالرضا الوظيفي.

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (لامركزية القرارات)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
1,257	0,000	9,176	0,000	84,205	0,247	0,497

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحديد

الفرضية الفرعية (ب): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة على الرضا الوظيفي. يبين لنا الجدول رقم (7) العلاقة بين المتغير المستقل (المخاطرة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث فسر متغير المخاطرة (0.038) من التباين في الرضا الوظيفي، كما بلغ معامل الارتباط (0.196)، في حين أن قيمة (F) بلغت (10.247) ومستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كذلك بلغت قيمة (T) (3.201) ومستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)؛ مما يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه؛ فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على وجود اثر ذي دلالة إحصائية للمخاطرة في الرضا الوظيفي؛ مما يعني أن السماح بدرجة مقبولة من المخاطرة تشعر العاملين بالطمأنينة والاستقرار وتبعدهم عن الشعور بالخوف من النتائج المترتبة أعمالهم وبالتالي يزيد عندهم الرضا الوظيفي.

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطوانة

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الاحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (المخاطرة)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
1,257	0,002	3,201	0,002	10,247	0,038	0,196

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحديد

الفرضية الفرعية (ج): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي. يبين لنا الجدول رقم (8) العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث فسر متغير التدريب (0.028) من التباين في الرضا الوظيفي، كما بلغ معامل الارتباط (0.168)، في حين أن قيمة (F) بلغت (7.450) ومستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كذلك بلغت قيمة (T) (2.729) ومستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه؛ فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتدريب في الرضا الوظيفي، حيث إن العملية التدريبية بمختلف جوانبها تعمل على إثراء وتطوير حصيلة العاملين من المعارف والمهارات والسلوكيات، وذلك بدوره ينعكس إيجابياً على أدائهم وإنجازهم لأعمالهم، كما أن التدريب يفتح أمامهم آفاقاً أوسع ويبقيهم على اتصال مع ما هو جديد، وبالتالي يوفر التدريب فرصة كبيرة لرفع مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الاحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (التدريب)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
1,257	0,007	2,729	0,007	7,450	0,028	0,168

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحديد

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

الفرضية الفرعية (د): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي.  
 يبين لنا الجدول رقم(9) العلاقة بين المتغير المستقل(الحوافز) والمتغير التابع(الرضا الوظيفي)، حيث فسر متغير الحوافز (0.159) من التباين في الرضا الوظيفي، كما بلغ معامل الارتباط (0.399)، في حين أن قيمة (F) بلغت (48.670) ومستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.976) ومستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)، ومما يدل على أن قيم(F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على وجود اثر ذي دلالة إحصائية للحوافز في الرضا الوظيفي مما يعني أن منح العاملين المزيد الحوافز المادية والمكافآت يؤثر إيجابياً على شعورهم بالرضا الوظيفي.

### جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع(الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (الحوافز)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
1,257	0,000	6,976	0,000	48,670	0,159	0,399

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحدي

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للموظفين (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي).

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الفرعية (أ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لجنس الموظف.

لاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، ويبين الجدول(10) نتائج ذلك الاختبار، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T بلغت (0,402)، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.688) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \geq 0.05$ )؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لنتغير الجنس؛ وبذلك نقبل الفرضية العدمية، وهذه النتيجة تعني أن الرضا الوظيفي لا يختلف بين الذكور والإناث. وقد يعود

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياي و د. منار إبراهيم القطاونة

السبب في ذلك الى زيادة الاهتمام بالمرأة في الأردن وصون حقوقها، وتوفير بيئة عمل مناسبة لها. و أن توزيع أعباء العمل ومميزاته هي التي تشكل جوهر الرضا الوظيفي حيث يتم بشكل عادل دون تمييز على أساس جنس العامل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراستي (حجاج، 2007. والرفاعي، 2007) والتي بينت أن الرضا الوظيفي لا يختلف باختلاف جنس الموظف.

#### جدول رقم (10)

#### نتائج اختبار T لاختبار العلاقة بين الجنس والرضا الوظيفي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى أهمية T
ذكر	179	3.291	0.402	0.688
أنثى	80	3.247		

الفرضية الفرعية (ب): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعمر الموظف. لاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويبين الجدول رقم (11) نتائج هذا التحليل الذي لم يظهر إي فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير العمر. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.981) كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.402) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha \geq 0.05)$ ؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي بين الفئات العمرية المختلفة. وبالتالي تقبل الفرضية بصيغتها العدمية، ويمكن إرجاع تلك النتيجة الى أن الفئات العمرية المختلفة أظهرت مستويات مقاربة في مستوى الرضا الوظيفي، تتمتع بنفس الامتيازات والفرص الوظيفية وعلاقات العمل وغيرها من أبعاد الرضا الوظيفي والتي لا يدخل العمر كمحدد أساسي لها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حجاج، 2007) التي لم تظهر فروقا في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة للموظف.

العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في

الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	1.902	0.634	0.981	0.402
داخل المجموعات	255	164.843	0.646		
المجموع	258	166.745			

الفرضية الفرعية (ج): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للموظف

لاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويبين الجدول رقم (12) نتائج هذا التحليل الذي أظهر فروقا في الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.121) كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.046) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05 \geq \alpha)$ ؛ مما يشير إلى وجود فروق في شعور العاملين بالرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي؛ وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حجاج، 2007) والتي لم تظهر فروق في الرضا الوظيفي يعزى للمؤهل العلمي للموظف.

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياي و د. منار إبراهيم القطوانة

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في الرضا الوظيفي

حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	3.972	1.986	3.124	0.046
داخل المجموعات	256	162.773	0.636		
المجموع	258	166.745			

ولمعرفة تلك الفروق؛ تم استخدام اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات المؤهل العلمي للمبوحثين الواردة في الجدول رقم (13)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق تبدو واضحة أكثر (0.551) بين حملة الشهادات الدنيا (دون البكالوريوس) وحملة البكالوريوس، وتلك الفروق لم تظهر بشكل دال إحصائياً في اختبار (Tukey HSD) ويمكن إرجاع السبب إلى إن الفروق كما بينها اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والتي بلغت (0.47) اقتربت بشكل كبير من الحد الفاصل في مستوى الدلالة الإحصائية البالغ ( $0.05 \geq \alpha$ ). وقد يعود السبب في اختلاف مستوى الرضا الوظيفي إلى إن هناك فروق في مميزات وأهمية الوظائف للموظفين من حاملي الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) مقارنة مع مستوى الرضا المتحقق (الامتيازات والأهمية) للوظائف المخصصة للموظفين من حملة الدبلوم فما دون، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حجاج، 2007) والتي بينت أن الرضا الوظيفي لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظف.

العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

جدول رقم (13) نتائج اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المؤهل العلمي	عليا (دكتوراه وماجستير)	بكالوريوس	دون البكالوريوس
عليا (دكتوراه وماجستير)		0.250	0.914
بكالوريوس			0.054
دون البكالوريوس			

الفرضية الفرعية (د): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لخبرة الموظف. لاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وبيين الجدول رقم (14) نتائج هذا التحليل الذي لم يظهر فروقا في الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير الخبرة. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.728) كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.175) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha \geq 0.05)$ ؛ مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على شعور الموظف بالرضا الوظيفي. وبالتالي تقبل الفرضية بصيغتها العدمية، ويستدل من ذلك إلى شعور الموظفين بمستويات متقاربة من الرضا الوظيفي رغم اختلاف سنوات خبرتهم. والسبب في ذلك قد يعود إلى أن مكتسبات الوظيفة لا تعتمد على الخبرة بشكل أساسي، كما أن الفوائد المترتبة على الخبرة - إن وجدت - تحظى بالقبول على اعتبار أن الموظف ذا الخبرة الأكثر قضى وقتنا أطول مع المنظمة ويستحق معاملة تفضيلية مقارنة مع الأقل خبرة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الرفاعي، 2007) والتي بينت إن الرضا الوظيفي لا يختلف باختلاف خبرة الموظف. ولكنها تختلف عن نتائج دراسة (حجاج، 2007) والتي بينت إن الرضا الوظيفي يختلف باختلاف عدد سنوات خبرة الموظف.

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	2.259	1.129	1.728	0.175
داخل المجموعات	256	164.486	0.643		
المجموع	258	166.745			

الفرضية الفرعية (ه): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي للموظف.

لاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويوضح الجدول رقم (15) نتائج هذا التحليل الذي أظهر فروق في الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (19,985) كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05 \geq \alpha)$ ؛ مما يشير إلى وجود فروق في شعور العاملين بالرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي. وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير المركز الوظيفي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	22.519	11.259	19.985	0.000
داخل المجموعات	256	144.226	0.563		
المجموع	258	166.745			

ولمعرفة تلك الفروق؛ تم استخدام اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات المركز الوظيفي للمبحوثين الواردة في الجدول رقم (16)، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05 \geq \alpha)$  في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بين المدراء والمرؤوسين من جهة وبين المدراء ورؤساء الأقسام من جهة أخرى، بينما لم تكن

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

هناك فروقاً دالة إحصائية بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين في الرضا الوظيفي، وتبدو هذه النتيجة منطقية على اعتبار المركز الوظيفي للمدير يمنحه امتيازات وظيفية مالية (كالرواتب والمكافآت) ومعنوية (كالاستقلالية في اتخاذ القرارات والشعور بالأهمية والمكانة المرموقة) أكبر من تلك التي يحصل عليها رؤساء الأقسام والمرؤوسين.

### جدول رقم (16)

نتائج اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات المركز الوظيفي لعينة الدراسة

المركز الوظيفي	مدير	رئيس قسم	مرؤوس
مدير		*0.000	*0.000
رئيس قسم			0.137
مرؤوس			

\* دال إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

### نتائج الدراسة:

- 1- لقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي مناخ جيد وملائم، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده فوق المتوسط. وقد كان بعد الانتماء هو الأعلى بينما احتل بعد الحوافز الترتيب الأخير وبمستوى متوسط. وبينت الدراسة أن الرضا الوظيفي ذو مستوى جيد وملائم أيضاً.
- 2- دلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره (16%) من الرضا الوظيفي. ومع أن هذه النسبة تبدو متواضعة إلا أن تعقد الظواهر الاجتماعية كالرضا الوظيفي و كثرة المتغيرات التي تؤثر فيها تجعلها نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مما يعني أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط إيجابياً بوجود مناخ تنظيمي ملائم وداعم لهم في المنظمة.
- 3 - شكل بعد المركزية (اللامركزية) أهم الأبعاد في التأثير على الرضا الوظيفي. حيث فسر تقريباً (25%) من التباين في الرضا الوظيفي؛ ومما يعني إن الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً بمدى مشاركة العاملين للمستوى الإداري الأعلى في صنع القرارات، ومدى تفويض السلطة، ووضع الأهداف بشكل جماعي والمشاركة في مناقشة وحل المشاكل التنظيمية، كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية الحوافز كأحد أبعاد المناخ التنظيمي في بناء الرضا الوظيفي، حيث فسر تقريباً (16%) من الرضا الوظيفي؛ ومما يدل على أن المناخ التنظيمي يتأثر

## د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياي و د. منار إبراهيم القطوانة

- إيجابياً بالحوافز المادية والمعنوية، وبمنح العلاوات والمكافآت على أسس الجدارة والكفاءة وموضوعية تقييم الأداء.
- 4- دلت النتائج إلى تواضع دور أبعاد المناخ التنظيمي في التأثير على الرضا الوظيفي. فقد دلت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعده الانتماء في الرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا الوظيفي في هذه الدراسة لم يتأثر بمستوى انتماء الموظف لمنظمته التي يعمل بها، فيما فسر بعد المخاطرة (4%) من الرضا الوظيفي وهي نسبة متواضعة جداً، كما بينت النتائج إلى إن بعد التدريب قد أثر إيجابياً في الرضا الوظيفي، حيث فسر تقريباً (3%) من التباين في ذلك الرضا.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة إن إحساس الموظفين بالرضا الوظيفي لم يختلف باختلاف (جنس، عمر، عدد سنوات، وخبرة الموظف)، بينما اختلف مستوى الرضا الوظيفي للموظف تبعاً لاختلاف مؤهله العلمي ومركزه الوظيفي. فقد بينت النتائج أن حملة البكالوريوس والشهادات العليا كانوا أكثر رضا عن وظائفهم من حملة الشهادات الدنيا (دبلوم فما دون)، كما بينت النتائج أن المدراء كانوا أكثر رضا عن وظائفهم مقارنة مع رؤساء الأقسام والمرؤوسين.

### التوصيات:

- 1- يجب على المدراء إتباع منهج اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ووضع الأهداف وحل المشكلات التنظيمية. وتشجيع الأساليب الديمقراطية في القيادة والتي تدعم العاملين وتزيد من رضاهم عن العمل.
- 2- يجب أن يهتم المدراء بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، مع ضرورة إخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة، كما يجب على المدراء تقييم أداء الموظفين وفق أسس موضوعية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية، وعدم استخدام العقوبات بشكل تعسفي.
- 3- يجب على المدراء تشجيع الموظفين على تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار المبدعة واستغلالها في العمل، مع ضرورة أن تكون الإدارة العليا هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد وتحمل المخاطر المترتبة على تلك الأساليب، مع العمل على صبغ العمل في المنظمة بشيء من التحدي والخروج على المألوف ومعالجة روتين العمل اليومي من خلال أساليب إدارية كالإغناء والتوسع الوظيفي وتبني فرق العمل.
- 4- زيادة الاهتمام بالموظفين والعمل على توفير التدريب المناسب والذي يتلاءم مع متطلبات الوظيفة من خلال دراسة ثم تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر، كما يجب على

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

المدرء الحرص على أن تتم عملية التدريب وفق أسس موضوعية بعيدة عن المزاج، وان يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية؛ لمعرفة مدى انعكاسها على عملهم.

5- أجراء دراسات أخرى للمناخ التنظيمي بأبعاد جديدة، ضمن مجتمع دراسة آخر، كما توصي الدراسة (الباحثين الأكاديميين): بأخذ متغيرات جديدة مرتبطة بالمناخ التنظيمي: كالأداء الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصي الدراسة بإجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي: كالمقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص أو بين المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية.

### مراجع الدراسة

#### أولاً: المراجع العربية:

- 1) بحر، يوسف عبد، وسويرج، ايمن سليمان، 2010، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) مجلد 18، عدد2، ص 1147 - 1214
- 2) حجاج، خليل جعفر، 2007، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد 15، عدد2، ص 844-819
- 3) حريم، حسين، 2004، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، ط2، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- 4) الذنبيات، محمد، 1999، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 26، العدد1، ص32-51.
- 5) الرفاعي، جاسر، 2007، أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 3، عدد 3، ص 273-286
- 6) السالم، مؤيد سعيد، 1987، "المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد1، السنة الحادية عشرة، ص37-47.

د. بندر أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطوانة

- 7) الصرايرة ، اكثم عبد المجيد، ومقدادي، يونس عبد العزيز، 2002، المناخ التنظيمي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش، مجلة الإداري، السنة 24، العدد90، ص107-131.
- 8) عبد الحليم، أحمد محمد، 2007، تقييم المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في الأردن للمناخ التنظيمي السائد، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 34، عدد1، ص62-83.
- 9) العميان، محمود، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان.
- 10) العواملة، نائل، 1994، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 21، العدد الثالث، ص 239-274.
- 11) القطوانة، منار إبراهيم، 2009، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 139 (الجزء الثالث، مايو).
- 12) المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم، 1995 ، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- 13) المغربي، كامل، 1995، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، عمان.
- 14) النجار، فريد، 1998، السلوك التنظيمي للقرن الحادي والعشرين، ط1، المؤلف، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 15) Ahmad, Z., Ahmad, Z., Ahmad, I, and Muhammad, N. (2010) Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 10, pp 214-222
- 16) Aarons, G, and Sawitzky, A. (2006) Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, Vol. 33, No. 3, pp 289-301
- 17) Asif, F. (2011) Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Journal of Business Research*, 64, pp, 454-459

العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية

- 18) Chiang, F., and Birtch, Th. (2011) Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes, *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp, 3–9
- 19) DeConick, J. (2011) The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, *Journal of Business Research*, Volume 64, Issue 6, pp, 617-624
- 20) Fincham, R., and Rhodes, P. (1992). *The Individuals, Work and Organization: Behavioural Studies for Business and Management*, Second Edition, New York, Oxford University Press
- 21) Gonzales, J., and Garazo, T. (2006). Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employees Job Satisfaction and Citizenship Behavior, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 23-50
- 22) Griffeth, R., Hom, P., and Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 463-488.
- 23) Harter, J., Schmidt, F., and Hayes, T. (2002). Business-Unit-level Relationship Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pp. 212-229.
- 24) Hoffman, K., and Ingram, T. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp 68-78
- 25) Lee, Y., Nam, F., Park, D., Lee, K. (2006). What Factors Influence Customer-oriented Prosocial Behavior of Customer-contact Employees? *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 251-264
- 26) Mowday, R., Steers, R., and Porter, W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp 224-247.
- 27) Mullins, L., (2002). *Management and Organisational Behaviour*, 6<sup>th</sup> Edition, Harlow, Prentice Hall
- 28) Nihat, K, Erdogan, K, and Demet, T. (2010) An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks, *International Journal of Human resource Management*, Vol.21, Issue, 11, pp 2031-2051
- 29) Robbins, S., and Coulter, M. (2007). *Management*, 9<sup>th</sup> Edition, New Jersey, Prentice hall.

- 30) Rollinson, D., Edwards, D., Broadfield, A. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Harlow, Addison-Wesley
- 31) Schermerhorn, J., Hunt, J., and Osborn, R. (2005). *Organizational Behaviour*, Ninth Edition, New Jersey, John Wiley & Sons.
- 32) Schleicher, D., and Watt, J. (2004). Re-examining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 1, pp 165-177.
- 33) Schulte, M, Ostroff, Ch, and Kinicki, A. (2006) Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp 645–671
- 34) Suliman, A., and Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 5, pp. 407-426.
- 35) Weiss, D., Dawis, R., England, G., and Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Works Adjustment Project. In, Price, J. (1997). *Handbook of Organizational Measurement*, International Journal of Manpower, Volume 18, pp. 470