

## أهمية العوامل التنظيمية في

## تعزيز المناخ التنظيمي الصحي

**The importance of organizational factors in promoting  
the healthcare organizational climate**

أ. ربيحة قداش

جامعة أم البواقي

**ملخص:**

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع القيمة بالنظر لأهميته في تلطيف الجو وفتح المجال للأفراد لتحرير قدراتهم الإبداعية وإنتاجهم العلمي في المنظمات والمؤسسات والجامعات، لهذا تم الوقوف عند مفهومه، وذكر أهميته وأنماطه وفقا للتقسيم السداسي لـ (Halpin and croft)، كما أنه يتميز بخصائص إن توفرت في التنظيم ساهمت في تحقيق التوازن والتوافق للعاملين ، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تساعد في تعزيز المناخ الصحي الإيجابي.

- الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية - المناخ التنظيمي - التنظيم.

**Abstract:**

The Organizational Climate is considered a valuable topic for its importance in smoothing the atmosphere and open the way for individuals to free their creativity and scientific production in organizations institutions and universities , for this he stood at his concept and mentioned its importance the value and its patterns according to the hexagonal division of (Halpin and croft) as it is distinguished with characteristics that are available in the systems contributed in a achieving balance and harmony for workers in addition to a set of factors help in climate enhancement positive health.

**Keywords:** Regulatory factors - Organizational Climate – Organization

## - مقدمة:

إن المناخ التنظيمي من أبرز المواضيع في علم نفس العمل والتنظيم، وذلك لأنه من البؤر ذات القيمة العلمية التراكمية التي تفتح المجال أمام الباحثين والدارسين لتشخيصه والبحث عن علاقته وتأثيره بالعديد من المتغيرات داخل المنظمات والتجمعات العمالية في مختلف الميادين، فالمناخ التنظيمي إذا كان يتسم بالإيجابية فهو يزيد من دافعية الإنجاز، ويحقق التوافق النفسي والرضا الوظيفي، ويساهم في رفع الروح المعنوية و الأداء الجيد والعالي المستوى، وتوفره في أي تنظيم يؤدي إلى توازن ومرونة بين اللوائح القانونية والعلاقات الإنسانية لدى جميع العاملين بمختلف تدرجاتهم الهرمية في الهيكل التنظيمي، كما يحقق أهداف المنظمة التي تأسست من أجلها.

لقد أجريت عدة دراسات حول متغير المناخ التنظيمي فعلى المستوى العربي نذكر منها دراسة الشنطي (2006) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" بفلسطين، و الجوبان (2010) الموسومة بـ: "المناخ التنظيمي السائد في وزارة التربية والتعليم وعلاقته بأداء العاملين فيها بالأردن، وحمد علي (2014) بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين" بالبحرين، أما على الصعيد الوطني الجزائري تم إنجاز عدة أبحاث ودراسات في مستوى الماجستير والدكتوراه أهمها دراسة غليط (2010) بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على فعالية العملية التكوينية -التعلم- بقسنطينة"، والعزیز (2016) الموسومة بـ: "علاقة المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات الفردية بالاحترق النفسي لدى المعلم الجزائري في المرحلة الابتدائية بالبلدية"، وفي الأخير دراسة نزاري (2018) المعنونة بـ: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" بقسنطينة، وكل ما تم ذكره من دراسات يدل على دوره الفعال وقيمته الرفيعة لدى المجتمع الأكاديمي الذي شغله بالبحث والتقصي والتحري. لهذا ارتأت الباحثة في هذا المقال الإجابة عن عدة تساؤلات تبلور وتقرب التصور العام حول المناخ التنظيمي كالآتي:

- ما هو مفهوم المناخ التنظيمي؟

- ما هي أهميته؟

- ما هي أهم التقسيمات لأنماطه؟

- ما هي خصائصه ومميزاته؟

- ما هي أهم العوامل المساعدة في خلق مناخ تنظيمي صحي؟

## 1- مفهوم المناخ التنظيمي: Organizational Climate

1-1- لغة: مجمل حالة الطقس في منطقة ما لفترة طويلة من الزمن، يطلق على البحث في ميدان المناخ اسم "علم المناخ" كما يهتم علماء المناخ بالجوانب المتعلقة بأحوال الجو، وأهمها أحوال الطقس والتساقط و الرطوبة والنسيم، وساعات سطوع الشمس و السحب والرياح و الضغط الجوي، و يؤثر المناخ السائد في المنطقة على الحياة اليومية خاصة في نوعية الثياب و الطعام والسكن و وسائل النقل والاتصالات، كما يساعد المناخ في تحديد أنواع النباتات و الحيوانات التي يمكن أن تعيش في المنطقة. (شويخات، 2004، ص 1)

1-2- اصطلاحاً: عرفه كل من لثوين وسترنجر (litwin& stringer,1968) بأنه: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم أو سلوكهم". (الجوبان، 2010، ص 12)

لقد عرف كل من (James and jones) المناخ التنظيمي بأنه: "يعكس إدراك الأفراد في المنظمة نحو انتمائهم لهذا و ذلك عبر ترجمة تلك الإدراكات الخاصة بالأحداث و الظروف إلى معاني ذات أغراض فردية". James (and jones, 1979, p 205)

كما عرف المناخ التنظيمي من قبل (Kozlowski, Doherty, 1975) بأنه: " خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد و تعتبر محدد مهم للدافعية و السلوك".

(Kozlowski, Doherty, 1981, p 546-547)

- كما عرفه كل من (Gordon and Walter, 1979) عن الجوبان بأنه: " مجموعة تصورات العاملين للخصائص المتميزة للمنظمة و التي لها تأثير مباشر في سلوكهم". (الجوبان، 2010، ص 12)

و من خلال ما سبق من التعاريف حول المصطلح نستخلص أنها تشترك بصفة عامة في أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص و الإدراكات والتصورات الثابتة نسبياً والناجمة عن تفاعلات الأفراد و تأثيرهم بالبيئة التنظيمية للعمل أو المنظمة ، والتي بدورها تؤدي إلى إحداث تغيير في سلوكيات الأفراد أو العاملين أو التابعين وفي اتجاهاتهم و إدراكاتهم وقيمهم و دافعتهم ، تأثيراً واعياً أي شعورياً ومباشراً أو غير واعياً أي غير شعوري وغير مباشر وبشكل فردي أي شخصي حول معطيات البيئة التنظيمية من هيكل تنظيمي ، وحوافز مادية ومعنوية ، وعلاقات إنسانية بين العاملين، وأساليب إدارية وأنماط قيادية وشبكات الاتصالات الرسمية وغير رسمية ، والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات وغيرها

2- أهمية المناخ التنظيمي The importance of Organizational Climate إن للمناخ التنظيمي أهمية بالغة داخل المؤسسات التربوية أو الأمنية أو العسكرية أو الجامعات، ومختلف التنظيمات لماله من دور في تلطيف الجو وتحقيق للأمن الوظيفي والانتماء للأفراد داخل التنظيم، فحسب خضير الفريجات وموسى اللوزي وآخرون في كتابهم: " السلوك التنظيمي" قد أبرزوا أهمية المناخ التنظيمي من خلال إلقاء الضوء على الدور المتميز والفعال للمناخ في ترصين السلوك الأخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين، كما يساهم في تشكيل وتعديل وتغيير الاتجاهات والقيم و العادات والسلوكات، كما أنه يحقق الانسجام والتكيف. ويخلق روح التعاون والمرونة Flexibility بين الأساتذة ويغرس الثقة المتبادلة، وإن أصيب هذا المناخ بالسليمة والمرضية فهو يخلق الشعور باللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء، مما يؤثر على رداءة النوعية والإنتاجية في العمل. ( الفريجات، اللوزي و آخرون، 2009، ص 258)

كما أشار أيضاً كل من فاروق فلي، ومحمد عبد المجيد إلى أهمية المناخ في كتابهم: "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". أنها تتجلى في تأثيره المباشر وغير المباشر في عدة أبعاد و متغيرات تنظيمية على سبيل المثال نذكر منها: القيادة، والسياسات الوظيفية، وأداء العمال وخصائصهم و على نوعية وطبيعة العمل داخل المنظمات أو الجامعات"، وحسبهم كشفت دراسات على: " أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية

العالمين" ومما يؤدي إلى نجاح الجامعة أو المنظمة في تحقيق أهدافها وأدائها. (فليه، عبد المجيد، 2005، ص 249)

من بين الدراسات دراسة الشنطي (2006) الموسومة ب: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" و توصل من خلالها إلى وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية و أن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء (الشنطي، 2006، ص 11).

كما ورد عن (سنة ظاهر 2010) في دراستها: "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الفلسطينية في مدينة نابلس و أثره في دافعية الموظفين فيها" أن المناخ التنظيمي يؤثر على دافعية العمال حيث أن الدافع شيء يدفع و يجعل الإنسان يقوم بأداء العمل كما أنه حالة داخلية توجه السلوك و تكون سببا فيه مما يؤدي إلى استمرارية النشاط بسبب الدافع. (ظاهر، 2010، ص 14)

كما أكدت البحوث أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات أو المؤسسات أو الجامعات بأبعاده و عناصره، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، و القضاء على الجانب والعوامل السلبية من أجل تحقيق الصحة النفسية للعاملين والأساتذة. (فليه، عبد المجيد، 2005، ص 294)

### 3- أنماط المناخ التنظيمي: Organizational Climate patterns

تم تقسيم المناخ إلى (06) أنماط حسب كل من (Halpin and croft) كما يلي:

#### 3-1- المناخ المفتوح Open Climate :

ويتميز هذا النمط من المناخ بأن العاملين فيه يتمتعون بروح معنوية عالية ولا يشعر العاملون بالضجر من الأعمال اليومية الروتينية، ويعملون سوية دون الشعور بالملل أو الشكوى، ويعمل الرئيس على تسهيل الظروف والأعمال الخاصة بمروسيه.

#### 3-2- مناخ الإدارة الذاتية أو المستقل Autonomes Climate

يتميز هذا النمط بالحرية شبه الكاملة للأساتذة في القيام بأعمالهم بأريحية، وميل بعضهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتيسير العمل، لكنه أقل من المناخ المفتوح لهذا توجد ألفة بين الأساتذة مع وجود بعض العراقيل.

#### 3-3- المناخ الموجه أو المسيطر عليه Controlled Climate

يتسم هذا النمط بانجاز العمل على حساب الحاجات الاجتماعية، كما يتميز كذلك بالعزلة الاجتماعية، والكل يعمل بجدية وروح معنوية عالية وذكاء، وحرية نسبية، كما يقوم الرئيس بإعطاء أوامر وتوجيهات مباشرة، أي ممارسة الضغط العالي من أجل إنجاز الأعمال في وقتها، ومع ذلك يمكن وصفه بأنه أقرب للمناخ.

#### 3-4- المناخ المألوف Familiar Climate

أهم صفة تميز هذا النمط هي الألفة الشديدة بين الأساتذة، كما يتوجه الاهتمام إلى إشباع الحاجات الاجتماعية أولا ثم تحقيق أهداف الجامعة أو التنظيم كما تبرز بعض القيادات نظرا لعدم ممارسة الرئيس لدوره وعدم حرصه على الأعمال اليومية الروتينية للأساتذة. كما أن الروح المعنوية متوسطة في هذا النمط وذلك راجع إلى عدم الرضا الوظيفي عن أداء العمل.

## العدد السادس

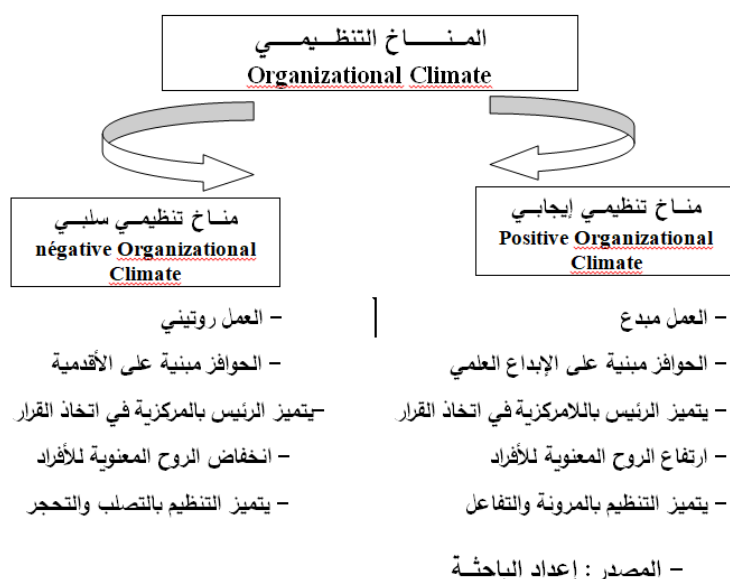
## 2-المناخ التنظيمي السلبي The négative Organizational Climate : هو عكس المناخ التنظيمي

الإيجابي، لأنه ذا تأثير سلبي على سلوك الأفراد أو الأساتذة ويتسم بـ:

- 1- العمل الروتيني وممل يقتل روح الإبداع والابتكار .
- 2- الحوافز مبنية على سنوات الأقدمية وليست على الخبرة ونتائج النشاطات العلمية والإبداع والإنتاج .
- 3- يتميز الرئيس بالمركزية في اتخاذ القرارات مما يضيق على العاملين الخناق ولا يشركهم في صناعة أو اتخاذ أي قرارات أو بالتعبير حتى عن رأيهم .
- 4- يتميز الأفراد أو الأساتذة في هذا النمط بانخفاض في روحهم المعنوية .
- 5- يتميز التنظيم بالتصلب والتحجر عن مساهمة المتغيرات والمستحدثات .
- 6- لا يتمتع العاملون في المنظمة أو الجامعة بالاستقرار الوظيفي مما يجعلهم تحت رحمة المسؤولين والتهديد بالطرده أو إنهاء الخدمة (حمد عيسى، 1436 هـ، ص 81)

\* و كما يوضح الشكل أسفله نمطي المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي باختصار لما سبق ذكره أعلاه.

### - شكل رقم (2): يوضح نمطي المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي



## 4-خصائص المناخ التنظيمي: Organizational Climate characteristics

يتميز المناخ التنظيمي بالعديد من الخصائص نظر لعناصره و أبعاده المتفاعلة مع تصورات و إدراكات الأفراد داخل المنظمات أو الجامعات و أهم ما أشار إليه ( فليو و عبد المجيد ) في كتابهم: "السلوك التنظيمي" أن المناخ يتميز بعدة خصائص و هي كالتالي:

- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه و يعبر عنه أفراد التنظيم وفقا لإدراكاتهم و تصوراتهم الخاصة بهم .
- إن المناخ التنظيمي يتسم بنوعية ثابتة بمعنى أن المناخ يتميز بالاستمرار النسبي كما أنه يتغير بتغير الزمن، و يتأثر بالعديد من العوامل و المتغيرات بالتنظيم .
- المناخ التنظيمي يعتبر ثقافة للمنظمة أو الجامعة .

- إن المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة أو جامعة يؤثر بطريقة مباشرة في سلوك أفراد التنظيم أو الأساتذة بالجامعة.
- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد و بين الصفات و السلوكات التنظيمية الأخرى، مما يؤثر على جميع العاملين و الأطراف الفاعلة فيه. (فليه، عبد المجيد، 2005، ص 295)
- يعتبر المناخ التنظيمي فكرة ذات نظرة كلية وشاملة.
- يعتبر المناخ التنظيمي تجسيد و دلالاته لمتغيرات موضوعية في التنظيم.
- يعتبر المناخ التنظيمي هوية للمنظمة رغم اختلاف مكوناته و أبعاده و عناصره.
- يتم تحديد الجوهرى للمناخ من خلال الخصائص السلوكية و اتجاهات الأفراد العاملين فيها و حسب توقعاتهم، إضافة إلى وقائع التنظيم الاجتماعية و الثقافية و القيمة.
- يعتبر المناخ عنصر مشترك بين مجموع من الأفراد العاملين في المنظمة أو المؤسسة أو الجامعة في وقت واحد.
- يتسم المناخ بالقوة السلوكية المؤثرة على المنتمين إليه.
- يعتبر المناخ من أهم محددات السلوك الإنساني. (فليه، عبد المجيد، 2005، ص 295-296)
- كما أشارت وردة العزيز في دراستها على أن الجحلان (1997) قدم خصائص للمناخ التنظيمي و هي:
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديل عنها.
- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، حيث يعد المناخ التنظيمي من أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد من أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- (العزيز، 2016، ص 64)
- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة التنظيمية، لأن البيئة تهتم بكل ما يدور داخل و خارج المنظمة أو الجامعة على مستوى أوسع، بينما يهتم المناخ التنظيمي بما يجري داخل المنظمة أو الجامعة على مستوى محدود.
- (نزاري، 2018، ص 90)
- 5- العوامل التنظيمية المساعدة في خلق مناخ تنظيمي صحي: The factors that help create a healthy regulatory Organizational Climate
- توجد عدة عوامل تساهم في خلق وتهيئة المناخ الصحي والمفعم بالحوية والنشاط والثقة داخل التنظيم أو الجامعة. فحسب (حميدات 2007) في كتابه: "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية"، حدد عدة نقاط تساعد في تهيئة المناخ الصحي وتتمثل في:
- اعتماد المؤسسية والموضوعية ووضع حد للعوامل والمثيرات الشخصية والمتغيرات على سير العمل.
- الاعتماد على مبدأ الجدارة والأحقية والعدالة التنظيمية في القضايا التي تمس العاملين أو الأساتذة بالجامعة.
- القيام بتجديد التشريعات والقوانين واستخدام المرونة في تطبيقها.
- تطوير أنظمة الحوافز وشبكات الاتصال وأنماط القيادة وإتباع النمط الديمقراطي في التسيير. (حميدات، 2007، ص 47).

- كما ذكر (ديري 2011) في كتابه: "السلوك التنظيمي"، عدة عوامل تقوم بها الإدارة في التنظيم أو الإدارة الجامعية تساهم في خلق المناخ الجيد وهي على سبيل الذكر لا الحصر:
- القيام بتطوير الهياكل التنظيمية وتعديلها من حين لآخر مما يضمن تحقيق أهداف الجامعة وتلبية حاجات الأساتذة في آن واحد.
  - التعديل من سياستها وخاصة التي تتعلق باتخاذ القرار مما يسمح من توسيع دائرة مشاركة الرأي والاقتراح.
  - التركيز في المعاملات ما بين الإدارة والأساتذة على مبدأ الاحترام المتبادل.
  - العدالة التنظيمية مبدأ أساسي في الترقية وفرص المكافآت وتلعب دورا هاما في خلق المناخ الإيجابي.
  - استخدام قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
  - إتباع أسلوب قيادي يركز اهتمامه على العنصر البشري ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار. (ديري، 2011، ص 311-312)

\* كما وضع المغربي (2007) عدة توصيات لتحسين المناخ وتفعيله في المنظمات وهي:

- 1- تحقيق التنمية الإدارية من خلال الإعداد الفعلي لتدريب القادة.
- 2- توفير الكفاءات الإدارية التي تحفز للأداء الجيد والإبداع والابتكار.
- 3- الاعتماد على نظام الإدارة بالأهداف من طرف القيادة الإدارية بالمنظمة.
- 4- الاعتماد على الأفراد المؤثرين في المنظمة لرسم الاستراتيجيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- كسر الروتين يفتح المجال للعاملين للعمل بأريحية وذلك بتوفير درجة كبيرة من المرونة.
- 6- الاعتماد على المستجندات الإدارية في المنظمة مثل: توسيع الوظيفة وإثرائها، وديناميكية الجماعة، والتي بدورها تساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 7- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين .
- 8- ضرورة النظر في شكاوي العاملين بسرعة مع تدعيم نظام الشكاوي على أساس توضيح خط سيرها وضمان العدالة وإعطاء كل ذي حق حقه.
- 9- تنظيم قنوات اتصال عنكبوتيه لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات وأجزاء إدارة المنظمة .
- 10- اعتماد الإدارة على التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين.

(المغربي، 2007، ص 30-31)

\* نستنتج مما جاء أعلاه أن كل العوامل التي تم ذكرها لها أثر إيجابي في أبعاد المناخ التنظيمي وأنماطه في المنظمات والمؤسسات وعلى أساسها نستشعر إستاتبة مناخ صحي بناء وفعال لتحقيق المرامي والأغراض التنظيمية التي تنص عليها اللوائح والنصوص القانونية التي تنظم العلاقات والحقوق والواجبات في التنظيم. وعلى جميع المسؤولين الإطلاع عليها والحرص على توفيرها لضمان قيادة راشدة يتوسم من خلالها استشراف تطور وتنمية مستقبلية في المنظمة.

## - خاتمة:

نستخلص مما سبق ذكره أن للمناخ التنظيمي Organizational Climate دور بالغ الأهمية في تلطيف الجو العلائقي في المنظمات لهذا وجب السعي لقياسه بغرض تشخيصه في جميع المؤسسات والإدارات العمومية والخاصة وذلك من أجل تحقيق التوازن التنظيمي و الاستمرارية في العمل للعاملين والمنظمة معا وإشباع حاجاتهم و أهدافهم التي يتطلعون لها ، و من أجل تعزيز شعورهم بالانتماء وضمان ولائهم لها ، مما يسمح بخلق فرص للإبداع والتطوير التنظيمي، ورفع من مستوى أداء المنظمة نحو الجودة و التنمية المستدامة Sustainable Development ومسايرة المنافسة الخارجية على الصعيد الوطني والدولي . كما أن التركيز على توفير العوامل المساعدة في خلق مناخ تنظيمي صحي أهمية قيمة وجب أخذها بعين الاعتبار في أي تنظيم. وعلى جميع الأطراف الفاعلين فيه أن يتحلوا بالمسؤولية لتحقيق العدالة التنظيمية Organizational justice والتوافق المهني والرضا الوظيفي لكل الأفراد.

## - قائمة المراجع:

- 1- سناء ظاهر (2010). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الفلسطينية في مدينة نابلس وأثره في دافعية الموظفين فيها ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
- 2- الجوبان محمد غازي محي الدين (2010)، المناخ التنظيمي السائد في وزارة التربية والتعليم وعلاقته بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير، منشورة الجامعة الهاشمية، الأردن.
- 3- وردة العزيز (2016)، علاقة المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات الفردية بالاحترق النفسي لدى المعلم الجزائري في المرحلة الابتدائية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة البليدة 02، الجزائر.
- 4- حمد علي عبد الله عيسى (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية البحرين.
- 5- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 6- حسام الدين نزاري (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر.
- 7- أحلام حميد نعمة الجنابي. (2015)، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 22.
- 8- أحمد شويخات (2004)، الموسوعة العربية العالمية، إصدار أعمال الموسوعة، السعودية.
- 9- محمد حسين محمد حمادات (2007)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر، مصر.
- 11- فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد (2005 )، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- ديري. (2011). السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر ، الأردن .
- 13- خضير الفريجات و موسى أللوزي . (2009). السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 14-James Jones .P . Alloan . (1979). Psychological Climate Dimensions and relations of individual and aggregated work environment perceptions organizational behavior and performance. Vol. 2.
- 15-Kozlowski, (S. W), Doherty, (M. L), (1981), Integration of climate and leadership: Examination of Neglected Issue, Journal of Applied psychology vol 74, No 04.