

التكليف التاسع:

تحليل احدى الدراسات السابقة في ضوء نظريات واطر نظرية معينة
الدراسة محل التحليل: "السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات
التعليمية (دراسة تحليلية نظرية)"

اسم المادة : قضايا بحثية ٣
الدكتور : محمد الخولي
اسم الباحث : خالد العتيبي



أولاً: التعريف بالدراسة محل التحليل

تُعد الدراسة محل التحليل دراسة نظرية تحليلية (وصفية) من إعداد أ.د/ عمر محمد محمد مرسى، وأ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني، وأ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد، وأ/فاطمة عبد الواحد عبد الله أحمد، ونُشرت بمجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد الحادي والأربعون، العدد الثالث، مارس ٢٠٢٥م. هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري والفكري للسلوك التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على ضوء مدخل السلوك التنظيمي للقيادات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع لا يقوم على جمع بيانات ميدانية، بل على تحليل الأدبيات النظرية وتوليدها.

ثانياً: الأطر والنماذج النظرية التي استندت إليها الدراسة

استعرضت الدراسة عدداً من النماذج والأطر النظرية لتفسير كل من متغيري السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي، ويمكن حصرها فيما يلي:

١. نماذج السلوك التنظيمي الأربعة

- نموذج السلوك الفردي: ويُفسَّر وفق ثلاثة مبادئ هي السببية، والحاجة أو الدافع، والهدف.
- نموذج السلوك بين فردين: ويقوم على أن سلوك الفرد الأول يؤثر في سلوك الفرد الثاني.
- نموذج سلوك الجماعة: ويتحدد فيه السلوك الفردي وفق تفاعل الفرد مع الجماعة والمنظمة والمناخ الاجتماعي.
- النموذج المتكامل للسلوك الإنساني: ويجمع بين العوامل الخاصة بالفرد (الإدراك، الدوافع، الاتجاهات، الخصائص الشخصية) والعوامل الاجتماعية المحيطة به.

٢. نموذج تفسير العلاقة بين ضغوط العمل والأداء

- نموذج Yerkes-Dodson: ويفترض علاقة منحنية بين مستوى الضغط والأداء، بحيث يصل الأداء إلى ذروته عند مستوى معتدل من الضغط.
- نموذج Megline: وهو امتداد للفكرة السابقة، ويؤكد أن غياب الضغط تماماً لا يحفز الأداء، بينما يتيح المستوى المتوسط منه فرصة لإثارة التحدي الإيجابي.

٣. الأطر المفاهيمية للرضا الوظيفي ومكوناته

قسّمت الدراسة الرضا الوظيفي إلى رضا عام ورضا نوعي، وحددت مكوناته الفرعية في: الرضا عن العائد المادي، والرضا عن محتوى العمل، والرضا عن فرص الترقّي، والرضا عن الإشراف، والرضا عن جماعة العمل، والرضا عن ساعات وظروف العمل، استناداً إلى أدبيات Porter و Schermerhorn و Lawler.

ثالثاً: التحليل النقدي لملاءمة الأطر النظرية المستخدمة

١. غياب التكامل بين نماذج السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي

عرضت الدراسة نماذج السلوك التنظيمي الأربعة (الفردية، بين فردين، الجماعية، المتكاملة) بأسلوب وصفي متتابع، دون أن تُبيّن آلية واضحة لكيفية انتقال أثر كل نموذج من هذه النماذج إلى متغير الرضا الوظيفي تحديداً. فهذه النماذج أصلاً وُضعت في الأدبيات لتفسير "السلوك التنظيمي" بمعنى العام، وليس لتفسير "الرضا الوظيفي" كمتغير محدد له مكوناته ومحدداته الخاصة، ومن ثم فإن توظيفها هنا جاء استعارياً أكثر منه توظيفاً تفسيرياً مباشراً ومحكماً.

٢. إشكالية استدعاء نموذجي Megline و Yerkes-Dodson

ينتمي هذان النموذجان أصلاً إلى أدبيات "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء"، وليس إلى أدبيات "الرضا الوظيفي" بمعنى الدقيق المتعارف عليه في الفكر الإداري. وقد أقحم هذان النموذجان ضمن الإطار النظري للدراسة دون توضيح صريح لآلية الانتقال من مفهوم "الأداء تحت الضغط" إلى مفهوم "الرضا عن العمل"، رغم وجود علاقة غير مباشرة محتملة بينهما، مما يكشف عن نوع من الخلط المفاهيمي في البناء النظري للدراسة.

ثالثاً: التحليل النقدي لملاءمة الأطر النظرية المستخدمة

٣. الفجوة الجوهرية: غياب النظريات المؤسّسة لمفهوم الرضا الوظيفي

- تُعد هذه النقطة أهم ملحوظات التحليل النقدي؛ إذ لم تستدع الدراسة صراحة أيّاً من النظريات الكلاسيكية المتخصصة في تفسير الرضا الوظيفي، رغم أن مضمون الدراسة ذاته كان يستدعيها بقوة:
- نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory): كانت الأنسب لتفسير العناصر التي عدّتها الدراسة نفسها ضمن مكونات الرضا الوظيفي؛ فعناصر مثل الأجر والإشراف وظروف العمل تُصنّف في هذه النظرية ضمن العوامل الوقائية (Hygiene Factors)، بينما تُصنّف عناصر مثل الإنجاز والتقدير وطبيعة العمل ضمن العوامل الدافعة (Motivators). وقد أوردت الدراسة هذه العناصر كمكونات منفصلة دون ربطها بهذا التمييز الجوهري الذي يفسر لماذا تختلف درجة تأثير كل عنصر في الرضا عن الأخرى.
 - نظرية العدالة التنظيمية لآدمز (Adams' Equity Theory): كانت هذه النظرية ستوفر تفسيراً أعمق لما ورد في مقترحات الدراسة حول "العدالة والمساواة بين العاملين" و"عدم المحاباة في توزيع المهام"، إذ تُفسر هذه النظرية الرضا الوظيفي بوصفه نتاجاً لإدراك الفرد لمدى التوازن بين مدخلاته ومخرجاته مقارنة بالآخرين.
 - نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): وهي إطار ملائم جداً لتفسير العلاقة بين سلوك القائد (الثقة، الدعم، الإصغاء لآراء العاملين) والرضا الوظيفي بوصفه نوعاً من "المعاملة بالمثل" التنظيمية؛ وهي فكرة حاضرة ضمناً في متن الدراسة (كما في حديثها عن أهمية إيجاد جو من الثقة والصراحة) دون أن تُسمّى أو تُؤطر نظرياً بهذا الاسم.
 - نظريات القيادة التحويلية والتبادلية: تكرر في متن الدراسة التأكيد على أن "أسلوب القائد في التعامل مع العاملين" هو محدد رئيس للرضا الوظيفي، إلا أن الدراسة لم تُصنّف هذا الأسلوب القيادي ضمن أدبيات القيادة المعروفة (كالقيادة التحويلية مقابل التبادلية)، رغم أن ذلك كان سيمنح الإجراءات المقترحة لاحقاً أساساً نظرياً أكثر تماسكاً.

رابعاً: جدول تقييم ملائمة الأطر النظرية ومدى إسهامها التفسيري

الإسهام التفسيري الفعلي	درجة الملاءمة لموضوع الرضا الوظيفي	الإطار / النموذج المستخدم
ضعيف — وصفي أكثر منه تفسيري	متوسطة (عامة جداً)	نماذج السلوك التنظيمي (الفردية/بين فردين/الجماعية/المتكاملة)
هامشي وغير مباشر	منخفضة (مجالها الأصلي الأداء لا الرضا)	نموذج Megline و Yerkes-Dodson
فجوة جوهريّة — كان يمكن أن تُنظّم كل مكونات الرضا الوظيفي	عالية جداً — الأنسب لموضوع الدراسة	نظرية هيرزبرغ للعاملين (غير مستخدمة صراحة)
فجوة — تفسّر مقترحات العدالة الواردة في الدراسة	عالية — تتصل مباشرة بمقترحات الدراسة	نظرية العدالة التنظيمية لآدمز (غير مستخدمة صراحة)
فجوة — حاضرة ضمناً دون تسمية نظرية	عالية — تفسر علاقة سلوك القائد بالرضا	نظرية التبادل الاجتماعي (غير مستخدمة صراحة)

خامساً: تقييم عام لمنهجية بناء الإطار النظري في الدراسة

تتسم الدراسة بالقوة في الجانب الوصفي التجميعي، إذ استعرضت عدداً كبيراً من المصادر العربية والأجنبية المتعلقة بالسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي، وقدمت تعريفات متعددة لكل مفهوم من الأدبيات المختلفة. غير أن الدراسة تظل ضعيفة في جانب الربط التركيبي (Synthesis) بين هذه الأطر النظرية والمتغير التابع محل الدراسة، وهو الرضا الوظيفي.

فالانتقال بين النماذج والنظريات جاء متجاوراً لا متكاملًا؛ إذ عُرض كل إطار على حدة دون بناء نموذج تفسيري موحد يوضح كيف تتفاعل هذه المتغيرات (سلوك القائد، خصائص الفرد، ضغوط العمل، خصائص الوظيفة) معاً لإنتاج مستوى معين من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

وقد انعكس هذا الضعف في البناء النظري على الإجراءات المقترحة التي خلصت إليها الدراسة في ختامها؛ إذ جاءت هذه الإجراءات أقرب إلى قائمة توصيات إدارية عامة وفطرية (كالعدالة، والمرونة، والدعم، وتقديم الحوافز) منها إلى استنتاجات مبنية منطقياً ومباشرة على إطار نظري محدد ومُختبر مسبقاً، الأمر الذي يُضعف من قوة الحجة العلمية التي تربط بين مقدمات التحليل النظري ونتائجه التطبيقية.

سادساً: خلاصة التحليل

- الدراسة نجحت في استعراض شامل ومتنوع لأدبيات السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي من مصادر عربية وأجنبية حديثة نسبياً.
- افترقت الدراسة إلى نظرية أو نظريات مؤسّسة صريحة ومحددة لمفهوم الرضا الوظيفي (كنظرية هيرزبرغ أو نظرية العدالة التنظيمية)، رغم أن مضمونها كان يستدعي هذه النظريات بوضوح.
- جاء استخدام نماذج ضغوط العمل والأداء (Megline و Yerkes-Dodson) خارج السياق الدقيق لموضوع الرضا الوظيفي، مما يعكس حاجة إلى تدقيق أكبر في اختيار الأطر النظرية المستدعاة.
- الإجراءات المقترحة في ختام الدراسة كانت لتصبح أكثر رسوخاً واتساقاً علمياً لو استُثبتت مباشرة من إطار نظري محدد ومعلن بدلاً من أن تُقدّم كخلاصة عامة تجميعية.
- يوصي هذا التحليل عند إجراء دراسات مماثلة مستقبلاً بتبني نظرية تفسيرية واحدة رئيسة (أو إطار متكامل من نظريتين مترابطتين) كعمود فقري للتحليل، مع استخدام النماذج الأخرى كأطر مساندة وليست بديلة عن الإطار الأساسي.



مجموعـة جامـعة
الجميع الذكية
للتعليم البـذرة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You





مركز أ.د/ أحمد المنشاوي

لتنشر العلمى والتميز البحثى

(مجلة كلية التربية)

=====

السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية نظرية)

إعداد

أ. د/ حنان صلاح الدين الحلواني

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ورئيس القسم - كلية التربية

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

أ. د/ عمر محمد محمد مرسى

استاذ اصول التربية والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة أسيوط

omr.morssy@edu.aun.edu.eg

أ. م. د/ نعمات عبد الناصر أحمد

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية جامعة أسيوط

Nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

أ/فاطمة عبد الواحد عبد الله أحمد

معلمة بوزارة الاوقاف بالكويت

Fmoh90@gmail.com

﴿المجلد الواحد والأربعون- العدد الثالث - مارس ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص:

هدفت الدراسة الي التعرف على الإطار النظرية والفكرية للسلوك التنظيمي فى الفكر الإدارى المعاصر، وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية والتعرف على الإطار النظرية والفكرية للرضا الوظيفي فى الفكر التربوى المعاصر، واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة موضوع البحث حيث يستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول ممارسات السلوك التنظيمي لدى القيادات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى إجراءات مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية علي ضوء السلوك التنظيمي للقيادات.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي – السلوك التنظيمي – المؤسسات التعليمية.

Organizational behavior and its relationship to job satisfaction in educational institutions (a theoretical analytical study)

Prepared by:

Prof. Dr. Omar Mohamed Mohamed Morsi

Professor of foundation of Education And educational planning

Faculty of Education - Assiut University

omr.morssy@edu.aun.edu.eg

Prof. Dr. Hanan Salah El-Din El-Halwani

Professor and Head of the Department of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

Prof. Dr. Nemat Abdel Nasser Ahmed

Assistant Professor in the Department of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

Nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

Fatima Abdul Wahid Abdullah Ahmed

A teacher at the Ministry of Endowments in Kuwait

Fmoh90@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical and intellectual frameworks of organizational behavior in contemporary administrative thought, and to identify the theoretical and intellectual frameworks of job satisfaction in contemporary educational thought. The current study

relied on the descriptive approach for its suitability to the nature of the subject, as this approach is used to implement the research steps of collecting data and information about organizational behavior practices among leaders and its relationship to job satisfaction of employees. The study reached proposed procedures to achieve job satisfaction for employees in light of the organizational behavior of leaders. Organizational behavior and its relationship to job satisfaction (a theoretical analytical study)

Keywords: Job Satisfaction – Organizational Behavior –Educational institutions.

مقدمة الدراسة:

يتميز العصر الحالي بالتغير السريع والتطور المستمر فى مختلف مجالات الحياة الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير وظيفة المؤسسات التعليمية ودورها فى المجتمع المحيط بها ، وترتب على ذلك الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبارها القاعدة الأساسية للنمو الاقتصادي والأداة الرئيسة لتحقيق التنمية الشاملة.

وتعتمد المؤسسات التربوية على الموارد البشرية فى تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، وتطويرها لهذا تعمل المؤسسات باستمرار بتقصي سلوك العاملين فيه، وتسعى المؤسسات لإشباع حاجات الأفراد بالمنظمة لتحقيق لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. (إبراهيم العيسوي، ٢٠١٦، ١٨٦).

ويعد الرضا الوظيفي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانيًا فى العادة، ويبدل قصارى جهده فى أداء مهماته وواجباته (عمر دره، ٢٠١٩، ٨٩).

ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل، كأسلوب القائد فى التعامل معهم، وفى توزيع المهام، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء، ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته فى التأثير فى سلوكهم (محمد زايد، ٢٠١٥، ٥٨).

وأولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة فى دراسة الرضا الوظيفي أهمية كبيرة للسلوك التنظيمي، وذلك لتضمنه كافة المتغيرات السائدة فى إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على الأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء (محمود عياد محمد، ٢٠١٧، ٣٧: ٥٩).

لذلك برز مفهوم السلوك التنظيمي لدى القيادات، كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالسلوك التنظيمي يعمل على خلق جو عمل ايجابي يحقق الاستقرار للأفراد وللمنظمة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي للعاملين، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي للأفراد داخل المنظمة (يوسف خليل جعارة، ٢٠١٥، ٥٩).

مشكلة الدراسة:

إن نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها، يتوقف إلى حد كبير على نوعية وكفاءة قياداتها، ومدى امتلاك هذه القيادات الكفاءات والمهارات والقدرات الإدارية والقيادية الاستراتيجية المتميزة.

تواجه جامعة الكويت العديد من التحديات والاشكاليات التي أفرزتها المتغيرات والمؤثرات الدولية والإقليمية والمحلية المتنوعة، والتي من أهمها التقدم العلمي والتكنولوجي، الثورة المعرفية، التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، العولمة وتداعياتها، زيادة حدة التنافسية، تغير بنية سوق العمل ومتطلباته، إضافة إلى عديد من التحديات المحلية المتنوعة (محمد الحراحشة، عبد الهادي الشمري، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من بعض الجهود والمبادرات والمحاولات بجامعة الكويت إلا أن واقع الجامعة يشير إلى العديد من السلبيات وأوجه القصور والمشكلات سواء في محاولات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بها أو فيما يتعلق بممارسات القيادات الجامعية حيث أوضحت دراسة كل من (دلال طلفاح العنزي)) (،) بان هناك عزوف من العاملين بجامعة الكويت للعمل بها وعزت أسباب هذه المشكلات لبعض الممارسات الخاطئة للقادة ومنها إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة، أو إعطاء قرارات غير صحيحة، وعدم توفير بيئة مناسبة للعمل، عدم إسداء النصائح، أو عدم الإصغاء لرأي العاملين بها وتعقيد موضوع الاتصال الإداري فيها، وتعود طبيعة المشكلات إلى النقص في عمليات التدريب على مهارات الاتصال، وعدم وضوح الهدف .

لذلك ينبغي على القائد أن يهتم بالرضا الوظيفي، وتأمين الحد الكافي من درجة الإشباع للحاجات الأساسية، وتلبية رغباتهم، كذلك التركيز على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، الذي سيؤثر بدوره في الإدارة وعليه لابد من أن يولي القائد التربوي الاهتمام المطلوب بالافراد، والعاملين معه في ، وأن يعمل على تلبية حاجاتهم بما يتناسب وأهداف المؤسسة التعليمية. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين السلوك التنظيمي للقيادات وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١ - ما الإطار النظري للسلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما الإطار النظري للرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣- ما أهم الإجراءات المقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل السلوك التنظيمي

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١- التعرف على الإطار النظري للسلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢- التعرف على الإطار النظري للرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

٣- التوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل السلوك التنظيمي.

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال مايلي:

١- يعد الرضا الوظيفي في المؤسسات بشكل عام ولاسيما في منظومة التعليم من أهم مقوماتها مما ينعكس بدرجة كبيرة على المؤسسات التعليمية.

٢- قد تفيد الدراسة الحالية القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية، حيث إنها تضع اجراءات مقترحة لكيفية رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للقيادات لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

مصطلحات الدراسة:

١- الرضا الوظيفي:

تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه "الشعور بالراحة في العمل والاستمتاع في أدائه، والشعور بالأمان الوظيفي نتيجة للعلاقات الودية مع الزملاء والرؤساء في ظل ظروف عمل مناسبة، وتوفير الحوافز والرواتب المجزية. ويتحدد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بناء على العوامل الدافعية.

٣- السلوك التنظيمي:

تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: "الاهتمام بدراسة سلوك القيادات بالوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسات التربوية واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فسلوك القيادات يؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول ممارسات السلوك التنظيمي لدى القيادات للوصول إلى إجراءات مقترحة لتفعيل دور السلوك التنظيمي لدى القيادات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الإطار النظري للبحث:

يفرض البعد الإنساني والاجتماعي لكافة أنواع المنظمات التي يقيمها أفراد المجتمع، أن يدرس العنصر البشري في هذه المنظمات ، بما يمكن من فهم طبيعة الدور الحيوي الذي يقوم به ، وبما يمكن فهم سلوكه وأنشطته التي تتم في إطار هذه المنظمات وفي رحابها. هنالك إذاً ضرورة وفهم طبيعة السلوك الإنساني في المنظمات ، وذلك هو الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات ، وهو السبيل لتطويع سلوكها.(كمال حمدي أبو الخير، ٢٠١٥، ٦٩).

وسوف تتناول الباحثة النقاط التالية:

اولاً:" السلوك التنظيمي

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي مادة أساسية في أية خطة دراسية لطلاب الإدارة ومحل اهتمام المديرين ومختلف العاملين في أية إدارة ، ويرجع ذلك إلى أنه إذا أريد للإدارة أن تحقق الأهداف المتوخاة منها بكفاءة وفاعلية فلا بد من فهم سلوك الإنسان الوظيفي ، فمهما توافر لأي مؤسسة من موارد مادية فإن كفاءة سلوك العاملين يبقى العامل الحاسم هذا المجال. ولذلك لا بد من دراسة لهذا السلوك وتحديد ما يؤثر عليه بشكل سلبي أو إيجابي (Han. K. K., ٢٠١٥، ٦٩).

Namwoon, K. 2016. 62, 30 – 4)

وأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي (Vakola Maria and Nikolaou. 2017).

Nikolaou. 2017:

- ١- التعرف على مسببات السلوك
- ٢- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات
- ٣- التوجيه والسيطرة والتحكم في هذا السلوك من خلال التأثير في المسببات.

أ- مفهوم للسلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين(سالم بن سعيد القحطاني، ٢٠١٨، ٥٧).

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك وإدراك المعلمين شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو جماعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة.(Miller Kent & Bromiley Philip, 2016).

ومما سبق يتضح أن السلوك التنظيمي يركز علي كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة.

ب- أهمية دراسة السلوك التنظيمي

يساعد السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلا إذا ما توافرت هذه المسببات، فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلا تمكن من معرفة كيف نحسن أو نثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين، التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها. ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية.(خالد محمد علي، ٢٠١٥، ٥٨).

١ - تعد الموارد البشرية موردا مهما للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد.

٢ - تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد.

٣ - تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب الاختلافات.

بالإضافة لما تقدم فإن أهمية السلوك التنظيمي تبرز في النقطتين التاليتين (محمد فتحي محمود، ٢٠١٣، ٤٥).

١ - مجال تشويق للدراسة: ويرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها.

٢ - إن دراسة السلوك التنظيمي مهمة للمديرين وللعاملين وأيضاً للمستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة، إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن ان يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين.

د- أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو (منى محمد السيد، ٢٠١٦، ٥٨).

١ - تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها - سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها (أميمة عوض الكريم البشير، ٢٠١٤).

٢ - التنبؤ بالسلوك التنظيمي : إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقرابنا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية (نادر حامد عبد الرازق، ٢٠١٩).

٣ - تفسير السلوك التنظيمي: والهدف الثاني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث أو التصرفات للأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير صحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيداً من التنبؤ له. (محمد صلاح الدين أبو العلا، ٢٠١٩).

٤ - إدارة السلوك التنظيمي: ففهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما إن السلوك بإمكاننا التنبؤ به وتفسيره، فإنه غالباً يمكن التحكم فيه وإدارته، ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل، فإن إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات (عبد الله محمد الشمالي، ٢٠١٣).

وفي ضوء ذلك فإن من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، ولكن في مثل هذه المواقف فإنه يجب السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية والمنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها .

٤ - **البيئة :** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات(زيد صالح حسن، ٢٠١٦).

٥- نماذج دراسة السلوك التنظيمي:

تهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، وهناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي(خديجة أحمد عبد المؤمن، ٢٠١٣):

١ - نموذج السلوك الفردي:

يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

- مبدأ السببية ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فكل سلوك سبب، ولذلك لكي تستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

- مبدأ الحاجة أو الدافع بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات، أو رغبات، أو دوافع، أو محرك لهذا السلوك.

- **مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين. ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف (غادي حسن عودة، ٢٠١٣).

٢ - نموذج السلوك بين فردين:

يركز النموذج الأول مع المتغيرات الخاصة بالفرد باعتبارها المحدد الرئيسي للسلوك. وتبين أن الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم وهذه الأمور تؤثر على سلوكه. ويعني ذلك أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الثاني. فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه. مثال ذلك لو كان سلوك الفرد غاضباً، فإن ذلك بسبب سلوكاً غاضباً للفرد الثاني (سعد بن عميان، ٢٠١٥).

٣ - نموذج سلوك الجماعة: في النموذج السابق "نموذج السلوك بين فردين" يؤثر سلوك الفرد في سلوك فرد آخر. لكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها. ويتحدد السلوك الفردي يرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجاً لسلوكه. إذن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية (عبد الله بن عطية، ٢٠١٧).

- الجماعة.

- المنظمة التي توجد بها الجماعة.

- المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل.

- النموذج المتكامل للسلوك الإنساني، يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاث مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني.

١ - العوامل الخاصة بالفرد: وتشمل (محمد فؤاد، ٢٠١٧):

- إدراك أو تفكير الفرد وذلك من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.

- دوافع الفرد: يتحدد سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد الفرد إشباعها. وعلى ذلك فيمكن تفسير الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته. اتجاهات الفرد تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك الفرد، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.

- **خصائص شخصية :** إن خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني. وهذه الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

٢- العوامل الاجتماعية للإنسان:

الإنسان عضو في جماعات متعددة، كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء في العمل، وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطاً معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد بسلوك وأهداف الجماعة. وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المنظمات (ياسشر محمد عثمان، ٢٠١٧).

ومما سبق أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك الظروف الحضارية والثقافية في المجتمع .

و- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل(عاطف جابر عبد الرحيم، ٢٠١٧، ١٤٥).

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية (عاطف عبد الله المكاوي، ٢٠١٢، ٦٤):

١ - استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

ظهرت العديد من طرق علاج العمل على المستوى الفردي. ويمكن القول إن رغبة الفرد في إصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة، ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل. ومن هذه الطرق (عصام عبد اللطيف عمر، ٢٠١٥، ١٤٥):

- التأمل. - الاسترخاء.

- التركيز. - التمرينات الرياضية.

- معرفة شخصية الأفراد والوقوف على قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة.

- أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وأن تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث .

٢ - استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأسباب التالية(علي عبد الهادي مسلم، ٢٠١٥، ١٣٦):

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.
- تصميم وظائف ذات معنى.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله لة ويسر ويجعله أقل بسهوا عرضة للمخاطر والأضرار.
- ومن أهداف الأنشطة إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض حدة الضغوط عن كاهل العاملين، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل ، وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية .

٣- ضغوط العمل والأداء:

وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه. وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين (علي محمد عبد الوهاب، ٢٠١٧، ١٧٤).

- نموذج الأداء: Yerks Dadson

وبموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت انتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أي زيادة فيه نقص في الانتاجية. وتفسير ذلك ان الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسن في ادائه ، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فإنه سيبدل جهداً كبيراً للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزءاً من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف. والموقف المثالي لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادراً على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.(عمار الطيب كشرو، ٢٠١٦، ٨٦).

- نموذج Megline:

فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء. ويفترض النموذج إنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضاً فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه. أما إذا كان مقدار الضغط عالياً فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته (كامل محمد المغربي، ٢٠١٠، ٧٤).

ثانيا : الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية

يُعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى العاملين. (محسن مجيد المنصوري، ٢٠١٣).

أ: مفهوم الرضا الوظيفي:

وتعددت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم الرضا الوظيفي ووضعت عدة تعريفات من قبل كتاب الإدارة نذكر فيما يلي بعض هذه التعريفات:

وأورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيري البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (أحمد محمود أبو هنطش، ٢٠١٦).

وفي تعريف آخر للرضا الوظيفي فهو عبارة عن "الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته والأجور والترقيات وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة (خالد العمري، ٢٠١٦).

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديداً دقيقاً، يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر له علي أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا

الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (إبراهيم الزقطي، ٢٠٢٣).

وبشكل عام ، ينقسم الرضا عن العمل إلى نوعين هما (عبد الفتاح محمد خميس، ٢٠١٧).

- **الرضا العام عن العمل:** ويُعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضي غير راضي هكذا على الإطلاق، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي أم يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرض عنها أصلاً، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله (محمد بن خميس بن سالم الشيدي، ٢٠١٧).

ب. **الرضا النوعي:** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدة، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقى، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتتمثل الفائدة في إلقاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تُمكن الباحث من أن يضع يده على المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته. (Porter and Lawler, 2013)

ومما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل ، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها .

ب- طبيعة الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي بصفة عامة يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً ومشاعر الرضا هذه قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدي الإشباع الذي يتصور يحقق له إشباعاً أكثر لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية كلما كان راضيا عن عمله، (Wille James Harold, 2016).

ويتناول الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد (Shang, G. M. 2017).

ج- مكونات الرضا الوظيفي :

يعتبر متغير الرضا الوظيفي محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله وبذلك تكون درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله بصفة عامة تمثل الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ويمكن تقسيم العوامل الفرعية المكونة لمتغير الرضا الوظيفي على النحو التالي (Schermerhorn, Jr., John, R, 2018, 261)

- الرضا عن العائد المادي.

-الرضا عن محتوى العمل.

-الرضا عن فرص الترقى.

-الرضا عن الإشراف.

-الرضا عن جماعة العمل.

-الرضا عن ساعات العمل.

-الرضا عن ظروف العمل.

ويؤيد عدد من الدراسات هذا التقسيم للرضا الوظيفي والدراسات التي قام بها مركز البحوث المسحية والتي تشير إلى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل والرضا عن الجوانب الأخرى، ووجود هذه العلاقات يفيد بأن هناك مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن الجوانب المختلفة للعمل أو أن درجة رضا الأفراد عن جانب من جوانب العمل تؤثر على درجة الرضا عن الجوانب الأخرى (Stoner, James, A. F. and Freeman, R, 2016, 357-361)

ويمكن توضيح مفاهيم بعض العناصر المكونة للرضا الوظيفي كما يلي(حنفي عبد الغفار القزاز، ٢٠١٣، ١٢٨):

١ - الرضا عن طبيعة العمل:

ويقصد به مدى الاحترام الذي يحققه العمل للعامل ومدى يولده العمل من حماس وإثارة طاقات التحدي ومدى ما يولده في نفس الوقت للعامل من شعوره بقيمة الأداء، وقيمة المهام المستندة إليه ومدى اتفاق الإجراءات والقواعد التي تحكم سير ميول العامل واتجاهاته ومدى ما يسمح به العمل من السماح للعامل بالابتكار والخلق والتجديد(عباس عبد الله القاسم، ٢٠١٧، ٢١٢).

٢ - الأجر (المرتب):

ويقصد به مدى تناسب الرواتب مع نفقات المعيشة ومدى موضوعية نظام الأجور المعمول بها في المنظمة ومدى اشتراك العامل في الحصول على المكافآت التي تمنحها المنظمة للأفراد ومدى تناسب الراتب مع الجهد المبذول(وليد محمد أسعد، ٢٠١٧، ٣١٥).

٣ - نظام الإشراف: ويقصد به مدى اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات ومدى توافر المواصفات الشخصية للقائد والمشرف من حيث توافر الكفاءة وقوة الشخصية والفتنة ومدى ما يسمح به نظام الإشراف المتبع من ترك الحرية للأفراد للتصرف في بعض المواقف(نجم عبود نجم، ٢٠١٢، ٤٤).

٤ - الظروف المادية للعمل:

هي مجموعة الظروف المادية الموجودة في العمل التي تؤثر في أداء الخدمة وفي استقبال العميل لها مثل الإضاءة ، توافر أماكن الجلوس للعلاء لتنظيف المكان ، توافر أماكن انتظام السيارات ، توافر وسائل التهوية وما إذا كانت تلك الظروف مناسبة أو أقل من المستوى المطلوب(محمد عبد القادر عابدين، ٢٠١٧، ١٧٢).

د- العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العمل:

وبالنسبة للتغيب فقد بينت الدراسات وجود علاقة عكسية فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل بأن يكون غيابه قليل وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام فالموظف غير الراضي عن عمله يظهر عدم رضا عن الظروف من خلال التأخر. إلى جانب كل ذلك أشارت الدراسات إلى علاقة الرضا بالسرقة وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راض في عمله.

ومن النتائج والآثار الأخرى للرضا الوظيفي: (Lober, Brian, 2017, 280-289)

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي.
- يتعلم الموظفون الذين هم راضون عن عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.
- الموظفون الذين هم راضون عن عملهم يبذلون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم، ومساعدة العملاء، والتعاون، وغيرها، وبسبب هذه النتائج الايجابية سيستمر المديرون في البحث عن الوسائل والأساليب والفنون التي تساعد في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

هـ- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تنقسم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي إلى (شوقي رايح، ٢٠١٦):

١- عوامل متعلقة بشخصية الفرد.

٢- عوامل متعلقة بالوظيفة.

٣- عوامل متعلقة بالمنظمة.

٤- عوامل متعلقة بالبيئة

* العوامل المتعلقة بشخصية الفرد:

هناك العديد من العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه وتم تقسيمها إلى (عبد الفتاح صالح الملاحم، ٢٠١٧، ٩٨)

أ- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم:

وهذه يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي .

١ - السن: وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي كما زاد سن الفرد كلما زادت درجة الرضا الوظيفي وكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتحفض درجة طموحاته ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

٢ - المستوى التعليمي والوظيفي: توصلت عدة أبحاث إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد ويرجع الأقل تعلماً، وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد لها تأثير على الوظيفي فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

ب. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد:

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة .

*العوامل المتعلقة بالوظيفة:

- **طبيعة الوظيفة:** (Allen, N. J, J. P, 2015, 1-18) يقصد من طبيعة العمل مدى الاحترام الذي يحققه العمل للعامل وما يولده العمل من حماس وإثارة لطاقت التحدي المهام المسندة إليه .

- **محتوى العمل:** يقصد به تنوع الأعمال التي يقوم بها الفرد ومدى السيطرة لذاتية المتاحة عن العمل، ويعتبر الاهتمام بهذا العنصر حديثاً نسبياً حيث اعتبر من قبل الباحثين بأنه العنصر الوحيد المحدد للسعادة عن العمل ويستعرض فيما يلي أهم هذه المتغيرات.

- درجة تنوع المهام:

أكدت الكثير من البحوث بأنه كلما قل تكرار مهام العمل كلما زاد الرضا عن العمل أي أنه كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة وتشير هذه الدراسات إلى أن تأثير درجة تنوع مهام العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على: (Andro, 2015, 8-28)

١ - درجة تكامل هذه المهام:

ويقصد بذلك أن الرضا العالي عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد إلى التكامل والترابط (Kaiser-Dawn-M, 2017) :

٢ - **درجة ذكاء الفرد :** تنوع مهام العمل بالنسبة للأفراد من مستوى ذكاء منخفض قد يكون مبحث لاستيائهم أما ذكاء المرتفع فأنهم يصابون بالسأم السريع من أداء المهام الروتينية المتكررة (Joseph Boehman, 2017) .

٣ - **السيطرة على الوظيفة :** كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وسرعتها كلما زاد رضاه عن العمل فعندما يمارس المدير السيطرة والهيمنة على شؤون المنظمة بأسلوب ديمقراطي تكون درجة الرضا عن العمل كبيرة (ناصر بن حمدان بن سعيد، ٢٠١٧) .

٤ - مدى استغلال الفرد لقدراته : أن استخدام الفرد لمهاراته وقدراته في العمل يؤدي إلى الشعور بالفخر الثقة بالنفس وبالتالي الرضا عن العمل (ماهر محمد صالح، ٢٠١٧، ٦٩-٩٨).

٥ - شعور الفرد بالإنجاز في العمل : هنالك علاقة وطيدة بين شعور الفرد بالإنجاز والتقدير في العمل وعلى الرضا عن العمل (حسيني محمد حريم، ٢٠١٣، ١٠٧).

-الحوافز: الأفراد يختلفون ، لهم رغبات وحاجات وأهداف ودوافع فريدة ومتباينة والتحفيز لكي ينجح يلزمه أن يعامل الناس كأفراد متنوعين.

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر علي الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والمستوى التعليمي والوظيفي طبيعة الوظيفة، ومحتوى العمل، ودرجة تنوع مهام العمل.

الإجراءات المقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء السلوك التنظيمي للقيادات:

١ - معالم الإجراءات المقترحة :

تتضمن الإجراءات المقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء السلوك التنظيمي للقيادات في المؤسسات التعليمية ما يلي:

أولاً : مقترحات خاصة بالقيادات: وتشمل

- الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- عدم المحاباة في العمل، وذلك بتقسيم المهام بعدل بين العاملين ومراعاة ظروف الجميع.
- القرب من العاملين، وفهم ظروفهم، وعدم إعطاء أوامر روتينية جافة؛ فرأي الموظف قد يكون أكثر صواباً.
- المرونة في التعامل وتقييم العاملين بالمؤسسة ضمن الإمكانيات المتاحة.
- إعطاء مساحة أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات والمسؤولية الإنسانية، وتشجيع العاملين للنهوض بعملهم.
- فتح المجال أمام الموظف لتطوير نفسه ومهاراته، ثم تقييمه حسب عمله، وليس بحسب علاقته مع المدير.
- محاسبة العاملين المقصرين، وتقديم حوافز تشجيعية للمتميزين.

- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
- الحرص على الدعم والمساندة لجميع العاملين بالمدرسة.
- مساعدة العاملين على فهم أهداف المؤسسة وأنشطتها.
- البحث عن احتياجات ومطالب العاملين المشروعة والسعي لتحقيقها.
- تشجيع العاملين على المثابرة والمبادرة في أداء أعمالهم.
- تشجيع العاملين على تغيير طرائق أداء عملهم بما يتناسب والتغيرات المتلاحقة.
- الحرص على تسريع وتيرة التغيير الهادف بالمؤسسة.
- بث روح الثقة بينه وبين العاملين.
- الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين كصف ثان.
- تشجيع العمل التعاوني والجماعي.
- الحرص على وضع رؤية واضحة وتشجيع العاملين على تنفيذها.
- تشجيع العاملين على النظر إلى المشكلات من عدة زوايا وابتكار حلول غير تقليدية.

ثانياً: مقترحات خاصة بإدارة المؤسسة: وتشمل :

- اختيار القيادات وفق معايير واضحة، وبشفافية، وجعل المبتدئ تحت التدريب لمعرفة شخصيته القيادية.
- إعطاء دورات للقيادات في كيفية التعامل مع الأنماط الشخصية المختلفة للعاملين.
- إعطاء المديرين الحرية في تصدير القرارات المهمة للمصلحة العامة في المدرسة.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخبا المؤسسة التي تفيد الجميع.
- تقديم حوافز تشجيعية للمديرين المتميزين.
- المتابعة المباشرة من المشرف التربوي عن بعد، وطلب شواهد للأداء الفعال.
- إجراء مسح دوري لمستوى الرضا الوظيفي ومعوقاته يكون سرّياً وتحت رقابة المشرف.

- امتلاك القدرة على الإقناع بالاحتكام إلى البيانات والحقائق والقوانين.
- الاهتمام بتحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين.
- السعي إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمدرسة قدر المستطاع.
- الحرص على التواصل مع العاملين، ويمكن ذلك عن طريق مواقع التواصل الحديثة.
- تبني سياسة دعم ومساندة العاملين أكثر من الرقابة والسيطرة عليهم،
- متابعة أداء العاملين للأنشطة التعليمية والتربوية بالمؤسسة.
- حل المشكلات بطريقة واقعية من جذورها، وليس مجرد تأجيلها حتى تحلها الأيام .
- تعديل مسارات الانحراف عن الأداء بحزم وجدية.

ثالثاً مقترحات عامة

- العمل في المؤسسة بروح الفريق الواحد من أجل إكمال الدائرة التي تسعى إلى الإنجاز والإبداع في العمل.
- قياس الرضا الوظيفي بشكل دوري لدى العاملين من خلال تبني التقييم الذاتي.
- فتح قنوات الاتصال والتواصل بين العاملين والمسؤولين على مختلف المستويات الإدارية وإشراكهم في تطوير سياسات النظام التعليمي، وتدريبهم على آليات تطبيقه.
- تفعيل دور المؤسسات التعليمية بوصفها وحدة متكاملة للتطوير المهني للعاملين، وتعزيزها بالدعم المالي الكافي لتغطية احتياجات ومتطلبات برامج التنمية المهنية، لرفع مستوى قدرات العاملين ومهاراتهم التخصصية، وتأهيلهم مهنيا لمواكبة مستجدات العملية التعليمية.
- التنسيق مع الجهات الحكومية والخاصة، لمنح العاملين وموظفي الوزارة بعض الامتيازات والتسهيلات الخاصة، كتخفيض رسوم الخدمات وأسعارها وغيرها من الأولويات لقضاء مصالحهم.
- رصد مخصصات مالية لتشجيع الموظفين المتميزين في مجالات تخصصهم، والمبادرات بمشاريع تربوية هادفة، مما يعزز شعور الموظف بالرضا والارتياح، ويدفعه إلى زيادة مستوى التزامه تجاه عمله.
- تطبيق جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على العاملين في المؤسسات التعليمية.

المراجع:

أولاً: مراجع عربية:

- ١- إبراهيم الزقطي(٢٠٢٣):درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني"، بحث مقدم إلى ندوة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة.
- ٢- إبراهيم العيسوي: التنمية في عالم متغير. القاهرة دار الشروق. ٢٠١٦م.
- ٣.أحمد محمود أبو هنطش(٢٠١٦):"الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية" -دراسة ميدانية تحليلية-، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.
- ٤.أميمة عوض الكريم البشير(٢٠١٤): الحوافز وأثرها على أداء العاملين- دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير.
- ٥.حسيني محمد حريم،(٢٠١٣): الرضا الوظيفي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦.حنفي عبد الغفار القزاز(٢٠١٣): الرضا الوظيفي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- ٧.خالد العمري :الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد الرابع، ٢٠١٥.
- ٨.خالد محمد على (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر.
- ٩.خديجة أحمد عبد المؤمن (٢٠١٣): التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز.
- ١٠.دلال طلفاح العنزي ، (٢٠١٨م) "مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، دراسة نظرية، مجلة التربية، (٢٣)٥، ٤٥-١٨.

- ١١- زيد صالح حسن (٢٠١٦): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان، مصر. ٢٠١٦.
- ١٢- زينب الحساوي : أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في دولة الكويت"، عالم التربية، مجلد ٤٩، عدد ٢، ٢٠١٥.
- ١٣- سالم بن سعيد القحطاني(٢٠١٨): القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٢، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية.
- ١٤- سعد بن عميان (٢٠١٥): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،
- ١٥- شوقي رايح(٢٠١٦): النمط القيادي للمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير فى تخصص علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينية.
- ١٦- طلال بن عبد الله بن محمد البلوشي. (٢٠٠٩). نموذج مقترح لرقابة الأداء على المشاريع التربوية التطويرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ١٧- عاطف جابر عبد الرحيم السلوك التنظيمي (٢٠١٩)" مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ١٨- عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ٢٠١٢م، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ١٩- عباس عبد الله القاسم(٢٠١٧): مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- ٢٠- عبد الفتاح صالح الملاحم(٢٠١٧): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد (٢٥)، العدد (٤)
- ٢١- عبد الله محمد الثمالي (٢٠١٣): علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- ٢٢- عبد الله بن عطية (٢٠١٧): أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- ٢٣- عصام عبد اللطيف عمر، ٢٠١٥م، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.
- ٢٤- علي عبد الهادي مسلم، رقية مسلم السلوك التنظيمي ، ٢٠١٥م، القاهرة: دار العلوم الأكاديمية.
- ٢٥- علي محمد عبد الوهاب، (٢٠١٧): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (بيروت: دار النهضة العربية.
- ٢٦- عمار الطيب كشروود(٢٠١٦): علم النفس الصناعي والتنظيمي، (بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- ٢٧- عمر دره: مدخل إلى الإدارة. ٢٠١٩م، عمان: دار الرضوان.
- ٢٨- كامل محمد المغربي(٢٠١٠): السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الخرطوم: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ٢٩- كمال حمدي أبو الخير: المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني، مكتبة عين شمس ٤٤ شارع قصر العيني، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١٥.
- ٣٠- ماهر محمد صالح(٢٠١٧): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ص ص ٦٩ : ٩٨.
- ٣١- محسن مجيد المنصوري: الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد، العراق ، ٢٠١٦.
- ٣٢- محمد الحراحشة، عبد الهادي الشمري، ٢٠١٩، الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري رؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦ (٢)، ٢٠١٩، ص ٤٦-٥٩.

- ٣٣- محمد بن خميس بن سالم الشيدي(٢٠١٧):"أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة آل البيت.
- ٣٤- محمد صلاح الدين أبو العلا(٢٠١٩) : ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ٣٥- محمد عبد القادر عابدين(٢٠١٧): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٦- محمد فتحي محمود (٢٠١٣): الإدارة العامة المقارنة، الرياض: مطابع الفرزدق، ص٤٥.
- ٣٧- محمود عياد محمد :قياس واقع الاتصالات الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالسلوك التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، ٨(٢)، ٢٠١٧، ص ص ٣٧-٥٩.
- ٣٨- منى محمد السيد(٢٠١٦): إطار مرجعي مقارنة لخصائص التنظيمية للبنوك التجارية مصر دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة المنصورة.
- ٣٩- نادر حامد عبد الرازق(٢٠١٩)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٤٠- ناصر بن حمدان بن سعيد(٢٠١٧):الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية إدارة تعليمية بجامعة نزوى، عمان.
- ٤١- نجم عبود نجم(٢٠١١): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، عمان.
- ٤٢- وليد محمد أسعد،(٢٠١٧): الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي، عمان.

٤٣- ياسر محمد عثمان(٢٠١٧):ثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال.

٤٤- يوسف خليل جعارة :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين، ٢٠١٥م.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

45. Allen, N. J, J. P (2015): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, No. 63, PP 1-18.
46. Andro, (2015): Employees loyalty and organization. Vol. (37), N. (2), Winter, pp8-28.
47. Han. K. K., Namwoon, K. and Srivastava, R.J: Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? Journal Of Marketing,2016. 62, 30 – 4.
48. Joseph Boehman (2017): Affective continuance and Nonrelative commitment among student affairs professional, the graduate faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Education.
49. Kaiser-Dawn-M (2017): Organizational commitment at Kirtland community college: An analysis of generational of differences in the work force (Michigan) Capella University.
50. Lober, Brian, (et (2017): Meta Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology,70, no. 2: pp. 280-289.
51. Miller Kent & Bromiley Philip, (2016): Strategic risk and corporate performance: an analysis alternative risk measures, Academy of management Journal, Vol 33, No (4).

-
52. Porter and Lawler (2013): Indications of Human Resources Affection and Job Withdrawal, Internet:// Weise. Bus. okstate. Edu/classes/mgmt.
 53. Schermerhorn. , John, R.(2018):Management (5thed.) John Wiley and Sons, Inc., New York: P. 261.
 54. Shang, G. M. (2017): An Analysis of Job Satisfaction), Dissertation Abstracts International.
 55. Stoner, James, A. F., and Freeman. (21016): Edward, Management, (5thed.) Prentice-Hall of India, New Delhi, p357-361.
 56. Vakola Maria and Nikolaou. Attitude towards Organization Change. Employee Relation Journal. Vol.27, Issue 2.2017
 57. Wille James Harold (2016): An Analysis of Career Motivation and job Satisfaction Among Public Community College Faculty in Selected States, Dissertation International, Vol. 42, No. 4 October.