

تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين
بالتطبيق على ثانوية الثانية بمكة المكرمة

اسم الطالبة :

رابعة أحمد عبد الرحمن

٢٠٢١٢٠٥٧٤٢

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إهداء

إلى من كانوا النور الذي أضاء دربي، وأعطوني القوة والإلهام للوصول إلى هذه اللحظة :

إلى والديّ العزيزين، اللذين غرسوا في قلبي حب التعلم والصبر على الصعاب. شكرًا لدعمكما غير المشروط، ولتوجيهكما الحكيم الذي كان دائمًا السند لي في كل خطوة .

إلى أستاذتي الفاضلة ، التي لم تبخل بعلمها و إرشادها، وكانت نموذجًا يحتذى به في التفاني والإخلاص .

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا معي في كل لحظة، مشاركينني الأفراح والتحديات، وداعمين لي خلال هذا المشوار .

إلى كل معلم يسعى لبناء جيل متعلم، وإلى كل من يؤمن بأن التعليم هو السبيل للتغيير الإيجابي .

أهدي هذا العمل إليكم جميعًا، فأنتم مصدر الفخر والإلهام في حياتي.

رابعة أحمد

المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
٥	المقدمة:	١,١
٧	مشكلة الدراسة	١,٢
٧	فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
٧	فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.2.
٨	أهمية الدراسة	١,٣
٨	على المستوى النظري:	١,٣,١
٨	على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
٩	أسئلة الدراسة	١,٤
٩	أهداف الدراسة	١,٥
١٠	فرضيات الدراسة	١,٦
١٠	نموذج الدراسة	١,٧
١١	منهجية الدراسة	١,٨
١٢	الدراسة الميدانية	١,٩
١٢	مخطط المشروع المقترح	١,١٠
١٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢
١٤	المقدمة:	٢,١
١٥	المبحث الأول : بيئة العمل المدرسية	٢,٢
٢٠	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي	٢,٣
٢٣	العلاقة بين بيئة العمل المدرسية و الرضا الوظيفي	٢,٤
٢٥	الخاتمة	٢,٥
٢٧	قائمة المراجع	

جدول الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
١٠	نموذج البحث	١
١١	منهجية البحث	٢
١٥	بيئة العمل الناجحة	٣
٢٢	هرم ماسلو للاحتياجات	٤

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يُمثل الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً ينشده الجميع، وعدم توافر الحد الأدنى منه للفرد له انعكاسات قوية على مستوى العملية التعليمية بشكل عام، وعلى مخرجاتها على وجه الخصوص. ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أدائهم وبالتالي تطوير العملية التعليمية. فقد أشار كلاً من جن وهول دوي ١٩٨٦ Holdway&Gunn إلى أن الرضا الوظيفي لمديري المدارس يتحقق من خلال شعورهم بالإنجاز حال كونهم مديرين، ومدى تأثير العمل في حياتهم الخاصة، بالإضافة إلى مدى تجاوب المعلمين معهم (الأغبري، ٢٠٠٣).

فقد ذكر أسعد ورسلان (١٤٠٢ هـ) أن رضا الفرد عن وظيفته يعتبر بالنسبة للإدارة مقياساً لمدى فعالية أداء الفرد، فمستوى رضا الفرد عن وظيفته له تأثير كبير على مدى كفاءته في العمل، وحرصه عليه، ويزداد جهد الفرد في عمله بزيادة استغراقه فيه، أو بمقدار توحده مع عمله، وبمقدار ما يوفره له العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلا لقدراته. ص ٢٨ ولقد ذكر شديفات (٢٠٠٢م) أن الاهتمام بالرضا الوظيفي تزايد إلى حد جعله من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس لما في ذلك انعكاس على فاعلية الأفراد والتكيف مع بيئة العمل. ص ٢

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم ارضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس ارضياً عن الرتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين. (قلمبان، ٢٠٠٨).

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية (البدراني، ٢٠٠٧).

تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى فروم أن العامل المحدد الأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعال " كلما قل رضاه عن العمل. وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة. وبالعكس، فعدم حصول الفرد على ترقية وكان توقعه للترقية كبيراً "فإن ذلك سيسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية، حتى تكون حافزاً " ومشجعا" للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضاً" على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على

ترقية تقدير" لمجهوداته واعترافا" بإنجازاته سيكون أثرها كبيرا" على رضاه عن عمله، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق وليس أكثر. (عاشور، ٢٠١٠).

وبالتالي كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لابدٌ وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح ارضي أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل. (الشهري، ٢٠٠٩).

وتشير الدراسات الى ان تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة او مصدر توتر له، فاذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم فإنها ستكون مصدرا" لرضا الفرد عن عمله، أما اذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توترا" لديه او يعوق اشباعه لحاجاته او وصوله لأهدافه فان جماعة العمل تعتبر مسببا" استيائه عن عمله، بالإضافة الى ذلك فان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة الى الانتماء لدى الفرد، فكلما ازدادت قوة هذه الحاجة عند الفرد كلما كان للتفاعل مع جماعة العمل أثر كبير على درجة رضاه، ويمكن القول بأنه كلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحابة كلما عملت على رضا أكثر من جانب العاملين عن أعمالهم. (عاشور، ٢٠١٠).

أصبح من الضروري قياس الرضا الوظيفي لتقييم البرامج والسياسات المتبعة في تحقيق هذا الهدف، ولقد أستخدم أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل، وذلك باستعمال الأسلوب العملي المناسب لدراسة أي سلوك تنظيمي وتحليله لقياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها ومن ثم تحليل العالقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي، وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لقياس الرضا في بحوث السلوك التنظيمي، كما تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المؤسسة مثل سجل الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها، ومن تقسيمات المتغيرات المتعلقة بالرضا الوظيفي هي الغياب، ويعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد في عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء عن عمله. (ال موسى، ٢٠١٥)

إن قياس الرضا الوظيفي يهم كلاً من علماء النفس والمديرين، فالكثير من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدف جوهرى لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرين فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشرا للكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية، وتستعمل هذه النتائج بناء على قراراتها الإدارية وتطويرها، فقياس الرضا الوظيفي لا يشبه قياس خط طول أو عرض مثال، وذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الإنسان ولا يمكن قياسه مباشرة، وأكثر الطرق استعمالا لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة، والمقابلة، وقائمة الاستقصاء، ونظرا لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستغرقان وقتا كبيرا، فإن الاستبيانات هي أكثر الطرق استعمالا لتقييم الرضا الوظيفي، وبالرغم من أن بعض

الاستبيانات لا يعتمد عليها، إلا أن البعض الآخر قد طورها و أعتنى بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقياس ملائم للرضا الجزئي والكلي. (جرايدي، ٢٠١٣).

يهدف البحث إلى دراسة تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين. يُعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تؤثر في أداء المعلمين وانخراطهم في عملهم، مما يؤثر في النهاية على جودة التعليم التي يتلقاها الطلاب. ومع ذلك، توجد فجوات نظرية وعملية في هذا المجال تحتاج إلى المزيد من البحث والاستقصاء.

ستساهم هذه الدراسة في سد الفجوات النظرية والعملية من خلال تقديم تحليل شامل ومفصل لتأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين. كما ستقدم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل في المدارس بما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وأداء المعلمين.

١,٢. مشكلة الدراسة

يُعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تؤثر في أداء المعلمين وانخراطهم في عملهم، مما يؤثر في النهاية على جودة التعليم التي يتلقاها الطلاب. ومع ذلك، توجد فجوات نظرية وعملية في هذا المجال تحتاج إلى المزيد من البحث والاستقصاء.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات المتعمقة: على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول الرضا الوظيفي للمعلمين، إلا أن هناك قلة من الدراسات التي تتناول بالتفصيل تأثير بيئة العمل المدرسية على هذا الرضا.

تأثير العوامل المختلفة: لم تُدرس بشكل كافٍ العوامل المختلفة لبيئة العمل المدرسية وكيفية تأثيرها الفردي والمجمع على الرضا الوظيفي للمعلمين، مثل البيئة الفيزيائية، الدعم الإداري، علاقات العمل، وسياسات المدرسة.

النماذج النظرية: الحاجة إلى تطوير نماذج نظرية تفسر العلاقة بين بيئة العمل المدرسية والرضا الوظيفي بشكل أعمق وأكثر شمولية.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. الاختلافات الثقافية والاجتماعية: هناك نقص في الأبحاث التي تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الثقافية والاجتماعية بين المدارس المختلفة والتي قد تؤثر على بيئة العمل والرضا الوظيفي للمعلمين.

٢. تطبيق النتائج: بالرغم من وجود بعض الدراسات النظرية، إلا أن تحويل نتائج هذه الدراسات إلى سياسات وإجراءات عملية في المدارس لا يزال محدوداً.

٣. المناطق الجغرافية: تركز معظم الدراسات على بيئات مدرسية في دول معينة، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على نطاق أوسع. تحتاج الدراسات إلى التوسع لتشمل مدارس في مناطق جغرافية مختلفة لاستكشاف تأثيرات بيئة العمل المدرسية في سياقات متنوعة.

لذلك فإن سؤالنا الرئيسي هو

" ما تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين في ثانوية الثانية في مكة المكرمة ؟"

١,٣. أهمية الدراسة

ستساهم هذه الدراسة في سد الفجوات النظرية والعملية من خلال تقديم تحليل شامل ومفصل لتأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين. كما ستقدم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل في المدارس بما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وأداء المعلمين.

١,٣,١. على المستوى النظري:

- توسيع المعرفة الأكاديمية: ستساهم الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي لعلاقة بيئة العمل المدرسية بالرضا الوظيفي للمعلمين. ستضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات المتوفرة عن هذا الموضوع من خلال تقديم رؤى جديدة ونماذج نظرية محدثة.
- تطوير النظريات: ستساعد الدراسة في تطوير النظريات الحالية المتعلقة بالرضا الوظيفي من خلال تحليل العوامل المحددة التي تؤثر على بيئة العمل المدرسية. هذا سيتيح للمجتمع الأكاديمي فهماً أعمق للعوامل التي تسهم في زيادة أو تقليل رضا المعلمين.
- سد الفجوات البحثية: ستتمكن الدراسة من سد الفجوات النظرية التي لم تتناولها الأبحاث السابقة بشكل كافٍ، خاصة فيما يتعلق بالعوامل المحددة لبيئة العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- تحسين بيئة العمل المدرسية: من خلال فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين، يمكن للقائمين على التعليم والإداريين تطوير استراتيجيات وسياسات لتحسين بيئة العمل في المدارس، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء المهني للمعلمين.
- زيادة الإنتاجية: يمكن أن يؤدي تحسين بيئة العمل إلى زيادة إنتاجية المعلمين وانخراطهم بشكل أكبر في عملهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على تحصيل الطلاب وجودة التعليم بشكل عام.
- توجيه التدريب والتطوير المهني: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتوجيه برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين، من خلال التركيز على تحسين جوانب محددة من بيئة العمل التي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي.

- تطبيق النتائج في مختلف البيئات :ستساعد الدراسة في فهم كيفية تأثير الفروق الثقافية والاجتماعية والجغرافية على بيئة العمل المدرسية، مما يمكن المدارس في مختلف المناطق من تطبيق النتائج بما يتناسب مع ظروفهم الخاصة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

إن سؤالنا الرئيسي لهذه الدراسة : ما هو تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين؟

ومنه تدرج الأسئلة الفرعية التالية :

١. كيف يؤثر الدعم الإداري في المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين؟
٢. ما هو تأثير البيئة الفيزيائية للمدرسة على مستوى رضا المعلمين عن وظائفهم؟
٣. كيف تؤثر علاقات العمل بين المعلمين وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة على الرضا الوظيفي؟
٤. ما هي سياسات المدرسة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الرضا الوظيفي للمعلمين؟

١,٥ . أهداف الدراسة

- ١- تحديد تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين:
- تهدف الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير مختلف جوانب بيئة العمل المدرسية، مثل الدعم الإداري والبيئة الفيزيائية وعلاقات العمل، على مستوى رضا المعلمين عن وظائفهم
- ٢- تطوير استراتيجيات لتحسين بيئة العمل المدرسية:
- بناءً على نتائج الدراسة، تهدف إلى تقديم توصيات واستراتيجيات لتحسين بيئة العمل في المدارس بما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي للمعلمين وأدائهم المهني.
- ٣- تحليل تأثير الفروق الثقافية والاجتماعية والجغرافية:
- تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الفروق الثقافية والاجتماعية والجغرافية على بيئة العمل المدرسية، مما يمكن المدارس في مختلف المناطق من تطبيق النتائج بما يتناسب مع ظروفهم الخاصة.
- ٤- تعزيز الفهم الأكاديمي والتطبيق العملي:
- تهدف إلى تعزيز الفهم الأكاديمي لعلاقة بيئة العمل المدرسية بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتطوير النظريات المتعلقة بهذا المجال، بالإضافة إلى توجيه برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين بناءً على النتائج.

١,٦. فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة المذكورة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية H :

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين.

الفرضيات الفرعية:

(١) فرضية الدعم الإداري Ha :

- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين.

(٢) فرضية البيئة الفيزيائية Hb :

- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبيئة الفيزيائية للمدرسة على مستوى رضا المعلمين عن وظائفهم.

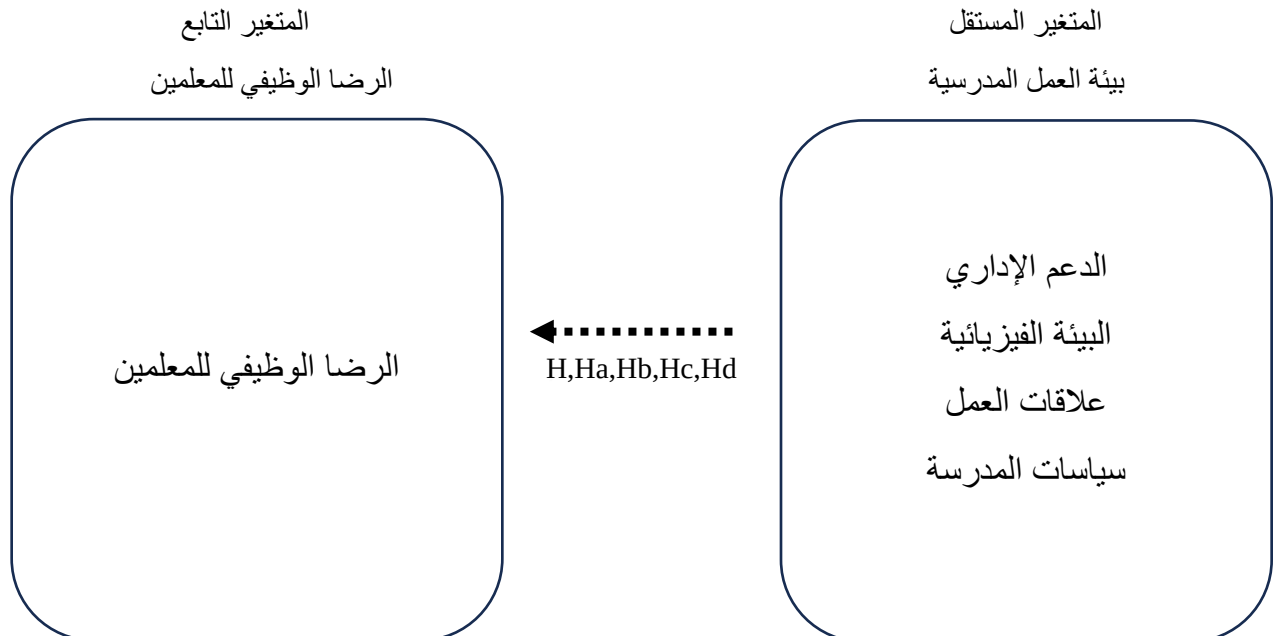
(٣) فرضية علاقات العمل Hc :

- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لعلاقات العمل بين المعلمين وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة على الرضا الوظيفي.

(٤) فرضية سياسات المدرسة Hd :

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين، سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا.

١,٧. نموذج الدراسة



الشكل ١ : نموذج البحث تم تصميمه بواسطة الباحث

١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

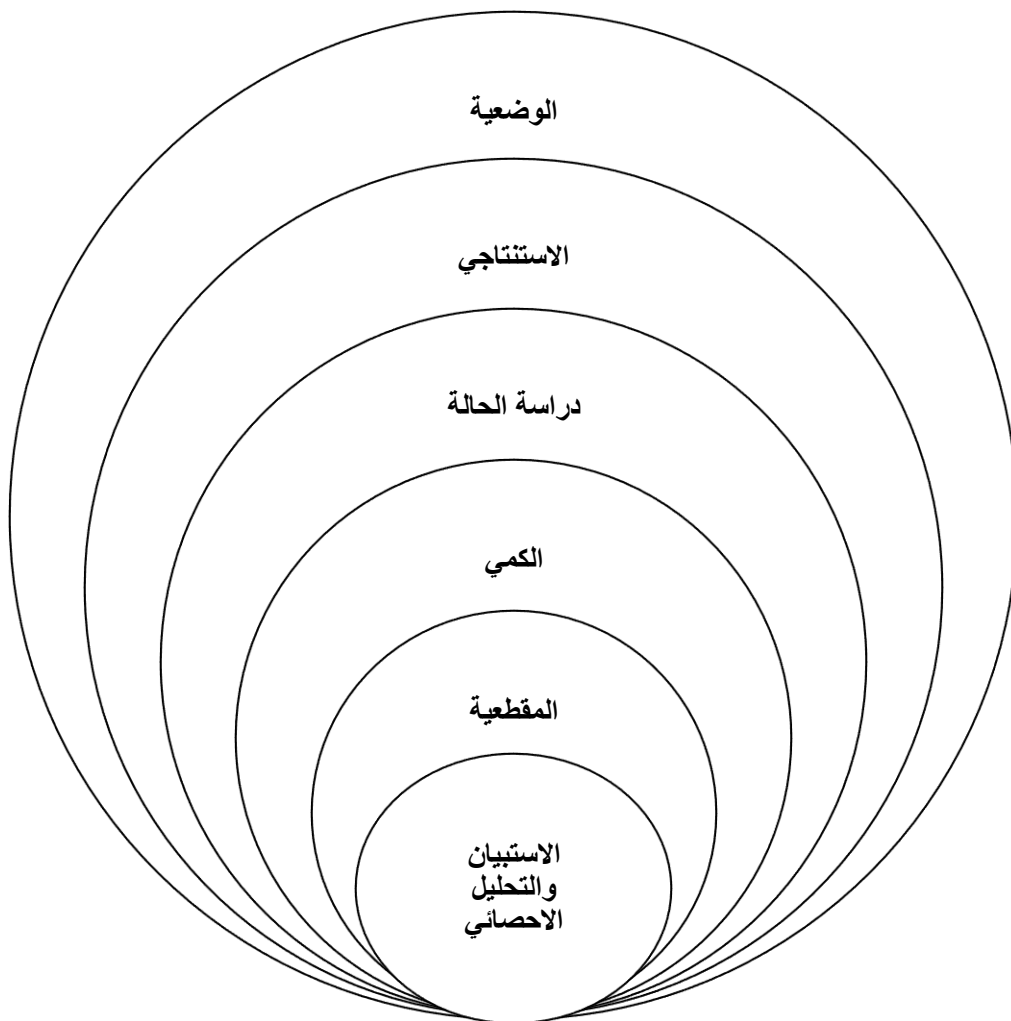
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث تم تصميمه بواسطة الباحث

١,٩. الدراسة الميدانية

الثانوية الثانية للبنات ببحرة المجاهدين تطوير - مكة المكرمة . تأسست عام ١٤٢٤ هـ - تطبيق نظام المقررات ١٤٣٤ هـ وهي مدرسة حكومية من مدارس التعليم العام والتي تقدم تعليم إلزامي ومجاني للمواطنين والمقيمين ، وتوفر الدولة عبر وزارة التعليم، البيئة التعليمية المناسبة، وتهيئ المرافق والكتب الدراسية وكذلك التنقل المجاني تقع المدرسة في مكة - ٢٥٢٧ الايثار، ٨٤٠٠، العزيزية، مكة المكرمة ٢٤٢٤٣، المملكة العربية السعودية ، وتدار بطاقم إداري وتعليمي نسائي

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تعود بدايات الاهتمام بهذا الموضوع وتأثيره على سلوك الأفراد، كما ذكر الدلكي (٢٠٠٠م) إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة فردريك تايلور حيث دعا إلى التعاون وتقاسم المسؤولية بين الإدارة والعمال لتحقيق هذا الهدف. ص فالعلاقة بين الإدارة والعمال تأثرت في الفترة بين ١٩١٠م-١٩٣٠م، كما أوضح الحيدر و بن طالب (١٤٢٦هـ) بالأفكار التقدمية لتايلور لأصحاب المصانع، والتي تتلخص في إمكان زيادة إنتاجية العاملين في أية منشأة ومن ثم أرباح القائمين عليها عن طريق تحسين أدائهم للعمل ومكافئتهم على كل زيادة في الإنتاج، فكان تايلور يعتقد أن رضا العمال سوف يتحقق ويزداد كلما انخفضت درجة التعب أو ازداد الأجر ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل.

ذهب سيبيناك وآخرون إلى أن الموظفين الراضين هم عادة أكثر إنتاجية وإبداعاً، وهم أكثر ولاء وارتباطاً بأعمالهم وأرباب أعمالهم (الحيدر و بن طالب، ٢٠٠٥م) .

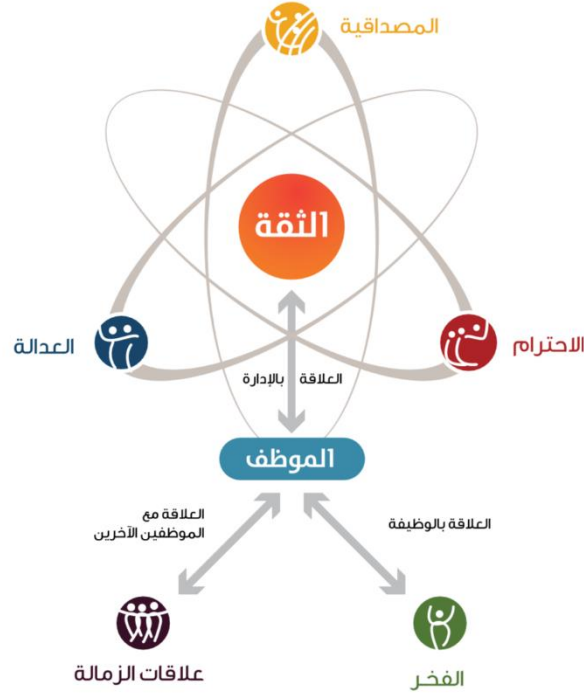
إضافة للعديد من الأبحاث و الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا والإنتاجية، ومنها نظرية هيرز بيرج التي أشارت إلى أنه بتفعيل بعد الصحة يؤدي بعد الدافعية إلى الرضا والإنتاجية، مما يؤكد أهمية إجراء دراسة الرضا الوظيفي خاصة إذا ما عرفنا أن هنالك تدنياً في الإقبال على منصب مدير المدرسة كما أوضحت ذلك دراسة الرحيلي (١٤٢٩هـ / ١٤٣٠هـ)

يؤكد كثير من الباحثين أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل؛ لذا فقد قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي، هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو العوائد من العمل أو الإشراف وغيرها وأما بالنسبة لأهمية الرضا الوظيفي للأفراد، فقد ذكر أسعد ورسلان (١٤٠٢هـ) أن رضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي؛ ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، الأسرية والاجتماعية، فكثيراً ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدون، أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم .

وقد أشار العديلي (١٤١٦/١٩٩٥هـ) إلى أنه في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات أخذت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي تهتم بتفاعل العاملين مع العمل نفسه في المنظمات التي يعملون بها، وأصبحت بحوث الرضا الوظيفي أكثر تعقيداً أو اتساعاً من ذي قبل، وصاحب ذلك تطور كبير في الطرق المنهجية لبحوث الرضا الوظيفي والعلاقة التي بينها وبين الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للفرد والهيكل التنظيمية والمناخ التنظيمي، وأصبح الرضا الوظيفي مجالاً مستقلاً بذاته له أدبياته ونظرياته الخاصة.

٢,٢. المبحث الأول : بيئة العمل المدرسية

تعد مسألة إدارة بيئة العمل من أجل توفير السلامة والصحة للعنصر البشري في مكان العمل، جزءاً مهماً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن هذه المسألة ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه الإنسان وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية اقتصادية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع، لأن ارتفاع معدلات إصابات وأمراض العمل في المنظمات يكلفها أموالاً طائلة تنفقها في علاجها، هذا إلى جانب أنها تعطل العمل فيها . وبالنسبة للمجتمع فارتفاع هذه النفقات يؤثر سلباً في الناتج القومي، ويؤدي إلى فقدان جزء من طاقة البلد الانتاجية (Rowden & Conine, ٢٠٠٥: ٢١٦).



الشكل ٣ : مخطط يعبر عن بيئة العمل الناجحة بواسطة (منى عسيري)

إن مفهوم البيئة Environment خضع إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. فالمنظور العام لمفهوم البيئة يُعطي انطباعاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها . وهكذا، فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهماً لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. أما التحليل البيئي فيمكن في العمليات التي يُطور بواسطتها المديرون الاستراتيجيون فهماً للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل (١٩٧) : (Narayanan & Nath, ١٩٩٣).

يستند التحليل للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (٤٦ : ١٩٩٧، Johnson & Scholes). ويوضح (٣٢ : ١٩٩٧، Thompson) بأن التحليل البيئي يعنى فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.

إن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعنى قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعنى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وإن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة. ويعد التحليل الداخلي والخارجي هو الآلية التي تُستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها.

عرف (عقيلي، ٢٠٠٥: ٥٦٩) بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والناجمة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر. وحدد (٣٤٧ : ٢٠٠٦، Armstrong) بيئة العمل بأنها تتكون من شقين، هما:

١. بيئة العمل المادية، وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية والإضاءة، والنظافة وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة..... الخ ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها .

٢. بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض؛ وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيه؛ وعلاقات مجلس إدارة المنظمة بعضهم ببعض.

وحدد (٤١٢: ٢٠٠٢، Carrell, et al) بأن بيئة العمل تشتمل على عنصري السلامة والصحة، إذ إن السلامة تشير إلى حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً كالكسور

بكافة أنواعها ، والجروح والحروق، والاختناق..... الخ . وهذه الحوادث والإصابات إما بسبب طبيعة العمل، أو الفرد نفسه أو التجهيزات المستخدمة فيه كالألات والرافعات وتوصيلات الكهرباء والغاز..... الخ . أما عنصر الصحة، فيشير إلى حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام أو الفرد أو طبيعة العمل (الوظيفة) نفسه وهذه الأمراض لا تحدث فوراً إنما مع مرور الزمن، إذ تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس أنياً إنما تحدث بشكل تراكمي. ويُجمل (Noe, et.al, ٢٠٠٠: ٥٣٢) بأن بيئة العمل ترتبط أساساً بإدارتها بشكل صحيح، وبين أن إدارة بيئة العمل تتضمن الآتي:

١. بيئة العمل نظام متكامل يتكون من المدخلات، وتشمل على دراسة بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية وطبيعة الأعمال التي تمارس داخل المنظمة وتصميم البرامج المناسبة لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل فيها، وتشتمل هذه البرامج على مجموعة من المستلزمات التي تعبر عن الداعمين المادي والمعنوي اللازمين لنجاح هذه البرامج والأنشطة، وتشتمل على الفعاليات والممارسات التي تبذل في سبيل وضع برامج السلامة والصحة موضع التطبيق والتنفيذ، وتتكون هذه الفعاليات من أنشطة فنية وإدارية تنظيم وتوجيه ومتابعة، وتقييم). والمخرجات، وتمثل نتائج تنفيذ برامج السلامة والصحة في مكان العمل. وأخيراً، التغذية العكسية، وتمثل تحليل نتائج تقييم جهود إدارة بيئة العمل ومدى توفيرها لعناصر السلامة والصحة في مكان العمل، فنتائج التحليل تساعد في تلافي الثغرات التي حدثت وتقوية جوانب القوة التي ظهرت في جهود إدارة بيئة العمل القادمة.

٢ إدارة بيئة العمل عملية ذات طابع عمومي وشمولي، أي أنه لا يوجد عمل في أية منظمة أيا كان نوعية وطبيعة العمل فيها إلا أن يصاحبه نوع ودرجة ما من الخطورة وانطلاقاً من ذلك أصبح يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تبذل جهداً في مساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، وأن تشمل هذه الجهود جميع أنواع الوظائف في المنظمة وكل من يعمل فيها وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها أن مسألة توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان أعمالها، لم تعد قاصرة على المنظمات الصناعية أو فئة معينة من الأعمال فحسب بل تشمل جميع أنواع المنظمات والوظائف على اختلاف أنواعها .

٣ إدارة بيئة العمل جهود ذات طابع إداري وفني بأن واحد، إذ تتكون جهود إدارة بيئة العمل في مساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل من نوعين: جهود إدارية وجهود فنية تدعم الأولى وتساعد بها وهذان النوعان متكاملان فالجهود الإدارية وحدها لا تكفي بل تحتاج إلى جهود في مكان العمل وتوزيع الإضاءة بشكل جيد فيه، واقتراح وسائل الحماية المناسبة على سبيل المثال أمور تحتاج إلى جهود فنية متخصصة.

٤ ليس بإمكان إدارة بيئة العمل القضاء التام على المخاطر المحتملة، إذ يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تأخذ في حساباتها بأنه ليس بمقدورها القضاء تماماً على المخاطر الموجودة والمحيطية بمكان العمل، وهذا مرده إلى أن هناك بعض الأعمال ينتج عن ممارستها أخطار لا يمكن تلافيها بشكل كامل. في هذه الحالة على إدارة بيئة العمل أن تسعى إلى تخفيف المضار الناتجة عن مثل هذه الأعمال إلى أدنى حد ممكن فالسيطرة التامة عليها غير ممكنة.

إن بيئة العمل وجهودها لتوفير السلامة والصحة ليست مسألة إنسان مصاب وعولج وانتهى الأمر على ذلك، بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة جدا تؤثر سلبا في المنظمة والموارد البشرية والمجتمع والدولة وهذه الأبعاد هي (Ulrich1998:103)

١. البعد الاقتصادي، ينعكس البعد الاقتصادي على جهتين هما المنظمة والاقتصاد الوطني للدول. إذ بتجسد البعد الاقتصادي في المنظمة بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبين رئيسيين هما: التكلفة، التي تمثل نفقات مالية تدفعها المنظمة في علاج الأمراض الناتجة عن العمل؛ وعلاج حوادث وإصابات العمل ورواتب وأجور المصابين والمرضى خلال فترة علاجهم وتعويضات العجز الدائم والوفيات وخسارة إنتاجية وقت العمل الضائع بسبب الحوادث والأمراض وخسارة قوة عمل يجب استقطاب واختيار وتأهيل قوة عمل بديلة عنها بالإضافة إلى الربحية التي تؤثر تكاليف علاج الحوادث والأمراض بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في رفع التكلفة التي تنعكس بدورها على رفع سعر المنتج الذي تطرحه المنظمة للمستهلك في السوق الأمر الذي يؤدي إلى خلق احتمالية جعل هذا السعر غير تنافسي مع المنظمات المنافسة الأخرى، مما يهددها لخسارة جزء من حصتها في الأسواق التي تتعامل معها وهذا يشكل خطرا على ربحيتها بل بقائها مع مرور الزمن. أما ما يتعلق بالاقتصاد الوطني للدول، فيتمثل بسبب عدم كفاءة السلامة والصحة في مكان العمل بالجوانب التالية: انخفاض الناتج الوطني، فما تدفعه الوحدات الاقتصادية وعلى اختلاف أنواعها من تكاليف علاج حوادث وأمراض العمل من مبالغ طائلة بلا شك يؤثر سلبا في الاقتصاد الوطني لأي بلد وخاصة في البلدان الصناعية. وأن ارتفاع معدل حوادث وأمراض العمل في بلد ما وما يصابها من وفيات وعجز، دائم بلا شك ومع مرور الزمن سيخفض من قوة العمل لديها، مما ينعكس سلبا على طاقتها الانتاجية الكلية، وعدم مقدرة وحداتها الاقتصادية على دخول أسواق جديدة، أو المحافظة على الأسواق الحالية، وهذا يؤثر بشكل سلبي في دخلها الوطني بوجه عام.

٢. البعد الإنساني، والمتمثل بالجانب الاجتماعي إن حوادث وأمراض العمل وما ينتج عنها من أضرار صحية على شكل إعاقات وأمراض مزمنة ووفيات تحدث انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية، فوفاة رجل يعيل أسرة أو إصابته بعجز دائم يقعه عن العمل طوال حياته سيجعل أفراد أسرته في حالة ضياع لأنهم فقدوا الإنسان الذي يرعاهم ويعيلهم وهذا بحد ذاته جانب اجتماعي لا يستهان بآثره السلبي ويبرز هذا الأثر بشكل خاص في حالة كون أفراد الأسرة صغار السن والجانب المعنوي، والمنعكس عن زيادة معدل حوادث وأمراض العمل على الحالة المعنوية لدى العاملين في المنظمة بشكل سيء فهم يشعرون بخوف دائم لأنهم يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر تهدد صحتهم وحياتهم ومستقبلهم وهذا أغلى ما يملكونه، في مثل هذه الظروف سنجد مستوى الرضا الوظيفي لديهم في حالة انخفاض مستمر، وإن كانت الأمور الوظيفية الأخرى جيدة، فالفرد الذي يرى إصابة زميل له في مكان العمل بجرح بليغ أو كسر أو وفاة سوف لن ينسى المنظمة هذا المشهد المؤلم الذي حدث أمامه وسيسأل هو والآخرين ترى من سيأتي عليه الدور؟ هذا الجو أو المناخ دون أي شك يجعل الجانب المعنوي لدى الموارد البشرية في أدنى مستوياته، وسيسود في جو من العدوانية بدلا من جو الانتماء والجانب العقلي، والمتمثل بتزايد ضغط العمل على الموارد البشرية واقتناعها بأنها تعمل في بيئة عمل مليئة بالمخاطر والأمراض وإصابات العمل المتكررة واعتلال الجسد منها لا شك أن هذه الظروف السلبية ستحدث أثرا نفسيا غير سليم فيها يتمثل بأمر كثيرة كالتوتر والقلق والاكتئاب وهذه جميعها لها ارتباط بمستوى التفكير والإدراك لدى الإنسان إذ تجعله مشوشا غير قادر على

التركيز والتفكير بشكل صحيح والجانب القانوني والنقابي، إذ يحتل موضوع السلامة والصحة في مكان العمل البند الثاني في جدول مفاوضات النقابات مع المنظمات بعد بند الرواتب والأجور فتحسين علاقات العمل بين الطرفين أصبح يقوم بشكل أساسي على مطلب النقابة في توفير المنظمات لبيئة عمل صحية وسليمة يسودها جو من الأمان والطمأنينة في ممارسة العمل، وتعزيزاً لهذا الموقع راحت معظم الحكومات في البلدان تسن القوانين والتشريعات التي تلزم من خلالها المنظمات بتوفير السلامة والصحة في مكان العمل لديها، وأصبحت تقاضيتها في المحاكم المختصة عن أي مخالفة بحق هذه القوانين والتشريعات.

يشير (Becker, et.al, ٢٠٠١ ١٥٤) إلى أن مرتكزات رئيسة تضمن عملية التوجه الاستراتيجية في مجال بيئة العمل، وهي

١. تصميم بيئة عمل صحية مستقبلية ونظام عمل آمن: إذ يقوم هذا التصميم على دراسة مخاطر

العمل المستقبلية، والاستعداد لتلافيها وجعل بيئة العمل صحية وأمنة وذلك من خلال التوجهات الاستراتيجية التالية:

إعادة تصميم بناء المنظمة من جديد بما يتماشى مع التغييرات المستقبلية المنوي ادخالها على العمل بحيث يأخذ هذا التصميم في اعتباره الأول توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.

إعادة تصميم العمليات الانتاجية بكامل مراحلها، لجعل العمل فيها آمناً وتحديد المراحل التي لا يمكن القضاء على المخاطر فيها بسبب طبيعتها وذلك للتعامل معها بشكل خاص والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حد ممكن.

شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطيرة لا ينتج عن استخدامها مخاطر.

الاعتماد على تكنولوجيا الرجل الآلي في أداء الأعمال أو المهمات التي ينتج عنها درجة خطورة عالية على سلامة وصحة العاملين، كعمليات طلاء السيارات وعمليات لحام الأوكسجين التي أصبحت تتم بواسطة الأذرع الآلية.

استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل بأخرى جديدة تتناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره والتركيز على الرقابة الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه فعلى سبيل المثال فقد تبنت بعض المنظمات الحديثة أسلوباً رقابياً متطوراً لتفعيل الرقابة الوقائية وهو أسلوب ضبط السلامة الصحية. هؤلاء جماعة مختصون يكلفون بالتفتيش والفحص الميداني المستمر لمكان العمل من أجل اكتشاف أي شيء وأياً كان نوعه قد يسبب خطراً على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل والإبلاغ عن ذلك فوراً. فمن مهمات الضباط تسجيل المخالفات بحق تعليمات الحماية أثناء تنفيذ الأعمال، وأسماء مخالفيها ويقومون أيضاً بمراقبة سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية أثناء العمل لاكتشاف الأشياء التي تشكل خطراً منها على سلامتهم وصحتهم إلى جانب ذلك يقوم الضباط بمراقبة أداء الآلات والرافعات وتمديدات الكهرباء والغاز وما شابه ذلك للتأكد من مدى سلامتها ويراقبون أيضاً مستوى تلوث الهواء في مكان العمل ودرجة الضجيج فيه حتى لا يتعديان الحد المسموح به ويتابعون العاملين لإجراء الفحص الطبي السريري الدوري، لاكتشاف الأمراض المهنية في بدايتها.

تبنى سياسة العمل بسرعة دون تأخير للأمراض والإصابة والأضرار لا تنتظر فهي تشكل خطراً على حياة الإنسان في مكان العمل فدقيقة في إسعاف ومعالجة مصاب قد تنقذ حياته لذلك لا مجال للاعتذار فهي غير مقبولة طالما نحن نتعامل مع حياة بشر.

وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة العاملين من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية نفسها منها . ويجب أن تركز هذه الخطة على تنمية روح الالتزام لدى هذه الموارد بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل فقد أثبتت نتائج التحقيق في عدد كبير من إصابات وأمراض العمل أن معظم أسباب حدوثها كان عدم المبالاة وعدم التقيد بتعليمات وإرشادات الحماية كوضع خوذة على الرأس أو كمامة على الأنف.... الخ .

التوجه مستقبلاً إلى عدم توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها إصابات وأمراض مهنية وكذلك منع تعيين المدخنين لما يسببونه من تلوث في الهواء داخل مكان العمل والتأكيد على أهمية الفحص الطبي عند التعيين لاكتشاف الأمراض المعدية لدى المراد تعيينهم، وأيضاً التأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية للتقليل من احتمال إصابتها بإصابات أو أمراض مهنية.

إدخال تعديل على سياسة الحوافز بحيث تأخذ في اعتبارها مسألة السلامة والصحة في مكان العمل كأن تخصص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية وربط ترقية رؤساء الأقسام الانتاجية بعدد حوادث وأمراض العمل التي تقع في أقسامهم ومكافأة كل فرد تنتهي مدة خدمته في المنظمة ويصاب بحادثة عمل، وما شابه ذلك من حوافز.

٢. تبني مبدأ المسؤولية المشتركة: إذ إن مشاركة الموارد البشرية في مجال إدارة بيئة العمل وتوفير السلامة والصحة فيه يعد توجهاً استراتيجياً تأخذ به العديد من المنظمات في الولايات المتحدة واليابان ودول الغريبة حتى أن بعضاً من هذه الدول تنص قوانين العمل فيها على تشكيل لجان استشارية من العاملين في المنظمات لدعم جهود إدارة الموارد البشرية في إدارة بيئة العمل وجعلها فعالة بدرجة أعلى وتتنحصر عملية المشاركة عادة في المجالات التالية:

- القيام بجولات ميدانية تفقدية في أماكن العمل وتنبيه المخالفين الذين لا يتقيدون بتعليمات الحماية، ونصحهم وإرشادهم بضرورة الالتزام بها، وكذلك الامتناع عن أي شيء يروونه غير طبيعي قد يسبب في وقوع حادثة عمل.
- الاشتراك في التحقيق الذي تجريه المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية في أسباب وقوع حوادث العمل.
- تقديم مقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل وتوفير مكان عمل آمن بشكل كبير.

٢,٣ . المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم رئيسي في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي. يلعب دوراً حيوياً في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمات. يعتبر الرضا الوظيفي مقياساً لمدى سعادة الموظف وارتياحه في عمله. سيتم في هذا البحث تسليط

الضوء على تعريف الرضا الوظيفي، تطوره عبر الزمن، أبعاده الرئيسية، والنظريات التي تناولته.

تعريف الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي هو مفهوم معقد يتداخل فيه العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية. يُعرّف عادةً على أنه الشعور العام الذي يحمله الموظف تجاه وظيفته وظروف العمل. يعتبر إدوين لوك واحدًا من أبرز الباحثين في هذا المجال، وقد عرف الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو تجاربه الوظيفية. (Locke, 1976) "

وفقًا لنظرية هيرزبرغ، الرضا الوظيفي ينشأ من عوامل داخلية مرتبطة بالعمل ذاته مثل الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، والنمو الشخصي. في حين أن عدم الرضا يرتبط بالعوامل الخارجية مثل ظروف العمل، الراتب، والسياسات الإدارية. (Herzberg, 1959)

" الرضا الوظيفي يشير إلى مشاعر الناس حول جوانب مختلفة من عملهم. يمكن أن يشمل مشاعر الرضا أو عدم الرضا المتعلقة ببيئة العمل، الزملاء، السياسات التنظيمية، وظروف العمل (Spector, 1997)." .

" الرضا الوظيفي هو نتيجة التوازن بين توقعات الموظف حول بيئة العمل وما يحصل عليه فعلياً من المؤسسة. وهو يعكس مدى تطابق التوقعات مع الواقع." (Sherman & Bohlander, 1992)

"الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام الإيجابي الذي يظهره الموظفون تجاه عملهم. يتأثر بمكونات متعددة مثل طبيعة العمل، الأجر، الترقيات، والسياسات المؤسسية." (Robbins, 2003)

يتأثر الرضا الوظيفي بعوامل متعددة مثل طبيعة العمل، البيئة التنظيمية، والعلاقات المهنية.

تطور مفهوم الرضا الوظيفي :

شهد مفهوم الرضا الوظيفي تطوراً ملحوظاً على مر العقود. في بدايات القرن العشرين، ركزت الأبحاث على العوامل البيئية والمادية التي تؤثر على رضا الموظفين. خلال الثلاثينيات، أصبحت الدراسات المتعلقة بالعوامل النفسية أكثر شيوعاً، مثل دراسات "هاوثورن (Hawthorne Studies) "التي أجرتها شركة وسترن إلكتريك (Western Electric Company) في الولايات المتحدة. هذه الدراسات أوضحت أن العوامل الاجتماعية والنفسية، مثل العلاقات الشخصية والدعم الاجتماعي، تلعب دوراً أكبر في الرضا الوظيفي من العوامل المادية وحدها.

في الستينيات والسبعينيات، تم تطوير عدد من النظريات التي تحاول تفسير أسباب وعوامل الرضا الوظيفي. ومن أبرز تلك النظريات نظرية "الاحتياجات" ونظرية "العدالة"، والتي سيتم مناقشتها بالتفصيل لاحقاً.

أبعاد الرضا الوظيفي :

١ - الرضا عن طبيعة العمل

يعتبر هذا البعد من الأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي. يشمل الرضا عن طبيعة العمل عدة جوانب مثل نوعية المهام الموكلة،

مدى تنوعها، ودرجة التحدي التي تمثلها.

٢- الرضا عن البيئة المادية

يشير هذا البعد إلى مستوى رضا الفرد عن الظروف المادية المحيطة به في بيئة العمل مثل الإضاءة، التهوية، والمساحة المخصصة للعمل.

٣- الرضا عن الزملاء والرؤساء

يشمل هذا البعد جودة العلاقات الاجتماعية في العمل، ومدى الدعم الذي يحصل عليه الموظف من زملائه ورؤسائه.

٤- الرضا عن الأجور والمكافآت

يرتبط هذا البعد بالرضا عن التعويضات المالية التي يحصل عليها الموظف ومدى شعوره بأنها تعكس قيمة جهوده.

نظريات الرضا الوظيفي :

١- نظرية الاحتياجات (هرم ماسلو)

تنطلق هذه النظرية من فكرة أن الأفراد يسعون إلى تحقيق مجموعة من الاحتياجات المرتبة على شكل هرم. يُعتقد أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يتمكن الفرد من إشباع احتياجاته الأساسية مثل الأمان والاستقرار الوظيفي وصولاً إلى تحقيق الذات.

الشكل ٤ : تصميم لهرم ماسلو للاحتياجات بواسطة (موسى)



٢- نظرية العدالة (Adam's Equity Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن الرضا الوظيفي يتأثر بالعدالة التي يشعر بها الموظف فيما يتعلق بالمكافآت التي يحصل عليها مقارنة بالجهود التي يبذلها. إذا شعر الموظف بأن هناك عدالة في توزيع المكافآت والفرص، فإنه سيكون أكثر رضا عن عمله.

٣- نظرية الدافعية-النظافة (هرزبرغ)

تم تطوير هذه النظرية من قبل فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg) في الستينيات، وتفترض أن هناك عوامل معينة تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل الإنجاز والاعتراف، بينما هناك عوامل أخرى مثل الأجور والظروف المادية لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع الشعور بعدم الرضا.

الرضا الوظيفي موضوع واسع ومعقد، يعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل مثل طبيعة العمل، البيئة التنظيمية، العلاقات بين الزملاء، والمكافآت. نظريات الرضا الوظيفي قدمت رؤى قيمة حول كيفية تحقيق هذا الرضا وتعزيز الأداء والإنتاجية. من المهم أن تأخذ المنظمات هذه العوامل بعين الاعتبار لضمان توفير بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

٢,٤. العلاقة بين بيئة العمل المدرسية و الرضا الوظيفي

بيئة العمل المدرسي لها تأثير كبير على رضا المعلمين والأفراد العاملين في المدارس. تتكون بيئة العمل المدرسي من عدة عناصر تشمل الظروف المادية، العلاقات الاجتماعية، الدعم الإداري، وثقافة المدرسة، فكيف تؤثر هذه العوامل على الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس

- الظروف المادية للمدرسة وأثرها على الرضا الوظيفي

تلعب الظروف المادية في المدرسة دوراً كبيراً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وفقاً لدراسة نشرتها "مجلة التعليم والبيئة"، وجدت الأبحاث أن المدارس التي توفر بيئة مادية جيدة مثل الفصول الدراسية المجهزة، الإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة تسهم في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين. هذه الظروف تسهم في تقليل التوتر الجسدي وتحسين جودة التدريس، مما ينعكس بشكل إيجابي على رضا المعلمين.

- العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والرضا الوظيفي

العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والموظفين في المدرسة تؤثر بشكل كبير على رضاهم الوظيفي. وفقاً لدراسة أجرتها جامعة هارفارد، فإن وجود بيئة تعاونية ومشجعة بين المعلمين، حيث يتم تبادل الدعم والمساعدة، يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. هذه العلاقات الاجتماعية تقلل من الشعور بالعزلة وتزيد من إحساس الانتماء بين المعلمين.

- الدعم الإداري في المدرسة وأثره على الرضا الوظيفي

الإدارة المدرسية الفعالة التي توفر الدعم للمعلمين تعد من العوامل الرئيسية التي تعزز الرضا الوظيفي. وفقاً لدراسة نشرت في "مجلة الإدارة التعليمية"، أظهرت الأبحاث أن تقديم التدريب المهني المستمر، والتوجيه الشخصي، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من رضاهم الوظيفي. الدعم الإداري القوي يشعر المعلمين بالتقدير ويعزز ارتباطهم ببيئة العمل

•
- ثقافة المدرسة وأثرها على الرضا الوظيفي

تلعب ثقافة المدرسة دوراً كبيراً في تحديد رضا المعلمين عن بيئة العمل. تشير دراسة صادرة عن "مجلة التطوير المدرسي" إلى أن المدارس التي تروج لثقافة الابتكار والتعلم المستمر وتحفز المعلمين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي بين المعلمين. الثقافة المدرسية الإيجابية تعزز الثقة بين العاملين وتدفعهم لتحقيق الأفضل في عملهم.

- التوازن بين العمل المدرسي والحياة الشخصية

تأمين التوازن بين العمل المدرسي والحياة الشخصية يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي. وفقاً لدراسة نشرتها "مجلة التربية وعلم النفس"، فإن المرونة في تنظيم الجدول الزمني والتعامل مع متطلبات الحياة الشخصية للمعلمين يؤدي إلى تحسين رضاهم الوظيفي. المدارس التي توفر هذا التوازن تحظى ببيئة عمل أكثر إيجابية.

- التقدير المهني والمكافآت في المدرسة

نظام المكافآت والتقدير في المدرسة يعتبر من العوامل المهمة التي تعزز الرضا الوظيفي. حسب دراسة نشرتها "مجلة الاقتصاد التربوي"، فإن المدارس التي تقدم مكافآت مادية ومعنوية مثل الرواتب العادلة، الحوافز، وشهادات التقدير تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين. هذه المكافآت تعزز من إحساسهم بالقيمة وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد. دراسة سمير وزميله (2018) تناولت هذه الدراسة تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي. وأشارت الدراسة إلى أن بيئة العمل الإيجابية التي توفر دعماً من الإدارة وزملاء العمل وتحسن ظروف العمل تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

وقد ذكر عوض في دراسته (2020) أنه تم التركيز على العلاقة بين بيئة العمل المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المادية مثل تجهيزات الصفوف والموارد التعليمية تؤثر بشكل كبير على رضا المعلمين عن وظائفهم .

وفي دراسة علي (2017) أشارت هذه الدراسة إلى أن بيئة العمل الداعمة التي تتسم بوجود تواصل فعال بين الإدارة والمعلمين تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي. تناولت الدراسة تحليل استبيانات لعدد من المعلمين في مدارس المدن الكبيرة والصغيرة .

و أيضاً هناك دراسة لشريف (2021) ركزت هذه الدراسة على العوامل النفسية المرتبطة ببيئة العمل المدرسية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، مثل التقدير المهني والشعور بالانتماء إلى بيئة العمل .

وفي ذات الموضوع دراسة صبري (2019) تناولت هذه الدراسة تحليل العوامل الاجتماعية في بيئة العمل المدرسية مثل

علاقات الزملاء وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين. أشارت النتائج إلى أن وجود علاقات قوية بين المعلمين يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي .

٢,٥ . الخاتمة

تلخيصاً لنتائج الدراسات السابقة حول تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين نرى أن

- بيئة العمل الإيجابية ترفع الرضا الوظيفي

حيث أشارت الدراسات إلى أن بيئة العمل المدرسية التي توفر دعماً من الإدارة وزملاء العمل وتحسن ظروف العمل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين. وهذا يشمل توفير بيئة مريحة وداعمة داخل المدرسة.

- العوامل المادية مهمة في تعزيز الرضا الوظيفي

التجهيزات المادية مثل تجهيزات الصفوف، والموارد التعليمية المتاحة تؤثر بشكل كبير على رضا المعلمين. كلما كانت المدرسة مجهزة بشكل أفضل، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

- التواصل الفعال يحسن الرضا الوظيفي

حيث أكدت الدراسات على أهمية التواصل الفعال بين المعلمين والإدارة. وجود تواصل مستمر وواضح بين القيادة والمعلمين يعزز الرضا الوظيفي ويجعل المعلمين يشعرون بأنهم جزء مهم من المدرسة.

- التقدير المهني والانتماء يعززان الرضا الوظيفي

وفقاً للدراسات السابقة فإن الشعور بالتقدير المهني والانتماء إلى بيئة العمل لهما تأثير كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين.

عندما يشعر المعلمون بأن جهودهم معترف بها وأنهم جزء من فريق عمل متماسك، فإنهم يكونون أكثر رضاً عن وظائفهم.

- العلاقات الاجتماعية بين المعلمين تحسن بيئة العمل

حيث أشارت الدراسات إلى أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المعلمين تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

كلما كانت العلاقات بين الزملاء قوية وتتميز بالتعاون والدعم المتبادل، كان لذلك أثر إيجابي على رضا المعلمين.

فالخلاصة العامة : بيئة العمل المدرسية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث تلعب العوامل المادية، التواصل

الفعال، التقدير المهني، والانتماء، والعلاقات الاجتماعية دوراً حيوياً في تحديد مستوى الرضا، من خلال تحسين الظروف

المادية، تعزيز العلاقات الاجتماعية، تقديم الدعم الإداري، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، يمكن للمدارس أن

ترفع من مستويات الرضا الوظيفي لموظفيها، مما ينعكس على جودة التعليم وأداء الطلاب.

و في ضوء الدراسة التي قمت بها حول تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين، أسعى إلى تقديم مساهمات

إجمالية تعزز من الفهم الحالي لهذا الموضوع الحيوي، وتدفع نحو تطوير بيئات عمل مدرسية أكثر فاعلية وإيجابية. يمكن

تلخيص هذه المساهمات على النحو التالي:

- توسيع الفهم حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين

من خلال بحثي، أسعى إلى تسليط الضوء على العوامل المحددة التي تساهم في تحسين أو تدهور الرضا الوظيفي للمعلمين، سواء كانت مادية، نفسية، أو اجتماعية. هذا سيساهم في توفير رؤية متعمقة تساعد على وضع حلول مبتكرة لتحسين بيئات العمل المدرسية.

- تقديم توصيات لتحسين السياسات المدرسية والإدارية

هذه هي أهدافي هو تقديم توصيات مدروسة يمكن أن تساعد في صياغة سياسات إدارية جديدة داخل المدارس تهدف إلى تعزيز رضا المعلمين. هذه التوصيات تستند إلى البيانات والأدلة العلمية التي سيكشف عنها البحث، وستساهم في خلق بيئات تعليمية أكثر دعماً واستقراراً للمعلمين.

- تعزيز جودة التعليم من خلال تحسين بيئة العمل

أدرك أهمية العلاقة بين بيئة العمل المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين في تحسين جودة التعليم. سيسعى بحثي إلى تقديم أدلة تدعم فكرة أن تحسين بيئة العمل ليس فقط يخدم مصلحة المعلمين، بل يسهم أيضاً في تحسين أداء الطلاب وتعزيز تجربتهم التعليمية.

- توفير مرجع علمي موثوق لدعم الإصلاحات التعليمية

من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها، سيكون بإمكانني توفير مرجع علمي موثوق يمكن لصناع القرار الاستناد إليه عند تنفيذ إصلاحات تعليمية تتعلق بتطوير البنية التحتية للمدارس أو تحسين السياسات المدرسية والإدارية.

- تشجيع العلاقات الاجتماعية والمهنية البناءة بين المعلمين

سيبحث العمل في كيفية تعزيز العلاقات الاجتماعية والمهنية بين المعلمين، مما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي، وبالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي.

- فتح المجال أمام دراسات مستقبلية

أخيراً، سيساهم بحثي في فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تستكشف أبعاداً جديدة لتأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي، سواء كانت هذه الأبعاد متعلقة بالتكنولوجيا الحديثة، التغيرات الثقافية، أو التحديات الجديدة التي يواجهها قطاع التعليم.

الخلاصة: هدف من هذا البحث هو تقديم مساهمات ملموسة تساهم في تحسين بيئة العمل المدرسية، وتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وإثراء العملية التعليمية بشكل عام.

- أسعد، محمد محسن علي ورسلان، نبيل إسماعيل (١٤٠٢هـ). الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية والسعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مركز البحوث والتنمية.
- الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٢م). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، (١٠٩٤)، (١٩٧-١٦٩) مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- آل موسى، عبد العزيز بن سعود، (٢٠١٥). الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- البدراني، بدر، (٢٠٠٧). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جرايدي، أسماء، (٢٠١٣). أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح وبن طالب، إبراهيم عمر (١٤٢٦هـ)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة.
- خرائط قوقل <https://g.co/kgs/aQEiEBD>
- الدلكي، حسن محمد حسن. (٢٠٠٠م). العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- دليل المعلومات الحكومية للمملكة العربية السعودية – التعليم والتدريب – التعليم العام <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/main>
- الرحيلي، عايض نافع. (١٤٢٩هـ / ١٤٣٠هـ). أسباب عزوف الوكلاء عن إدارات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- سمير، أحمد، وزميله. (٢٠١٨). "بيئة العمل المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي." *مجلة البحوث التربوية والتعليمية*، مجلد ١٢، عدد ٣، ص ٤٥-٦٧.
- شديفات، يحيى محمد (٢٠٠٢م). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك. مجلة اتحاد الجامعات، ع(٣٥)، ص ٥

- شريف، حسن. (٢٠٢١). "التقدير المهني والانتماء كعوامل مؤثرة في رضا المعلمين عن بيئة العمل المدرسية." *مجلة الإدارة التربوية*، مجلد ٩، عدد ٢، ص ٧٢-٥٥.
- الشهري، سالم عواد، (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- صبري، هدى. (٢٠١٩). "أثر العلاقات الاجتماعية بين المعلمين على الرضا الوظيفي في بيئة العمل المدرسية." *مجلة التعليم والتنمية*، مجلد ٧، عدد ٤، ص ٩٤-٨٠.
- عاشور، أحمد، (٢٠١٠). السلوك الإنساني في المنظمات، (ط٢)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- علي، محمد. (٢٠١٧). "دور التواصل الفعال في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين في بيئة العمل المدرسية." *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد ١٠، عدد ١، ص ٤١-٢٣.
- عوض، خالد. (٢٠٢٠). "تأثير بيئة العمل المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية." *المجلة العربية لعلوم التربية*، مجلد ١٥، عدد ٢، ص ١١٢-٩٠.
- العديلي، ناصر (١٩٩٥م/١٤١٦هـ). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة الرياض: معهد الإدارة العامة.
- فلمبان، إيناس، (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- Armstrong, Michael, (2006), "Performance Management: Key strategies and practical guidelines". 3rd ed., KoganPage.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave, (2001), "The HR Scoreboard: Linking People, Strategy, and Performance", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers.
- Johnson, G., Scholes, K., (1997), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Europe, 4th Ed, Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Dunnette, M.D. (Ed.), Rand McNally.
- Nanayanan, V., & Nath, R., (1993), "Organizational Theory: A Strategic Approach", U.S.A., 1st ed., Richard D., Irwin, Inc.

- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2000), "Human resource management", 3rd ed., New York: McGraw Hill.
- Robbins, S. P. (2003). "Organizational Behavior." Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. Jr. (2005), "The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks", *Journal of Workplace Learning*, 17(3/4), 215-230.
- Sherman, A. W., & Bohlander, G. W. (1992). "Managing Human Resources." Cincinnati, OH: South-Western.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.