

دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية

الدكتور: عبد المعطي عساف
الدكتور: ايوب الصوالحة
الدكتور: مؤيد الفواعير
جامعة عمان – الأردن

الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية ، وزعت الاستبانة على عينة بلغت (130) مفردة شكلت (8%) من إجمالي العاملين في هذه الشركات، تم استعادة (103) استبانة منها . ومن اهم النتائج التي تم توصلت إليها الدراسة ؛ ان هناك درجة عالية من الرضا من قبل العاملين عن متغيرات بيئة العمل الداخلية (متغيرات البيئة الطبيعية , متغيرات الامن والسلامة , متغيرات علاقات العمل , متغيرات الحوافز) , وان هذه المتغيرات لها تاثير ملموس على رضا العاملين وعلى استقرارهم وعلى مستوياتهم الانتاجية وكذلك على المبادرة والابداع لديهم . وتبين ان الموقف العام من الادارات العليا وادوارها في بناء وتطوير بيئة العمل الملائمة كان ايجابيا , وهذا يعبر عن مناخ ايجابي عام يبرز مدى تعاون جميع فئات العاملين من اجل بناء بيئة عامة ملائمة.

كلمات مفتاحية : البيئة, متغيرات بيئة العمل الداخلية , رضا العاملين .

Abstract:

The study aims to identify the role of internal work environment variables on employee satisfaction in pharmaceutical companies Jordanian, The questionnaire was distributed to a sample amounted to (130) Single formed (8%) of the total number of employee in these companies, recovered (103) questionnaire.

The most important results that have been reached by the study; there is a high degree of satisfaction from employees on variables of internal work environment (natural environment variables, variables of security and safety, labor relations variables, incentives variables), and these variables has a significant impact on the satisfaction of employees and their stability, productivity levels, as well as the initiative and creativity they have. It turns out that the general attitude of senior management and their roles in the construction and development of appropriate work environment was positive, and this reflects the positive Climate and the extent of the cooperation of all categories of workers in order to build Appropriate public environment..

Keywords: Internal work environment, Internal work environment variables, satisfaction of employees.

الفصل الاول : خطة الدراسة

مقدمة :

إن الموارد البشرية لأي منظمة حكومية أو خاصة، هي عصب تلك المنظمة والعمود الفقري الذي بدونه لا يكون هناك وجود لها، وذلك لأن هذه الموارد بفئاتها المختلفة الإدارية والفنية والعلمية والمهنية، حينما تعمل وفقا لأساليب وسياسات وخطط معينة لتحقيق أهداف محددة، فإنما تشكل البنى التنظيمي لها. (المدلج ، 2003: 13).

ويعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الصناعية والتجارية وعلم النفس التنظيمي، لما لهذا الموضوع من أثر فعال على إنتاجية العمل وتطوره، والرضا الوظيفي عبارة شعور يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة والمحيطه ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد في المنظمة، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وردود أفعالهم تجاه أعمالهم، ويعد اهتمام المدرس بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، بحيث أعطى موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً خاصاً، باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز في العمل، لما في ذلك من علاقة ايجابية في حفز العاملين ودفعهم لمزيد من الألد والانجاز في العمل. (أبو رمضان، 2004: 2).

أن الاهتمام بتحسين بيئة العمل أضحي في المنظمات العامة والخاصة أحد الإستراتيجيات المهمة ومتطلبات العملية الإدارية الناجحة التي تحرص على تبنيها تلك المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وارتفاع مستوى الوعي لدى المستفيد، الذي يتوقع دائماً الحصول على أفضل الخدمات. ويقول د. الشمري: «لا بد أن يتفهم الموظف أنه عنصر أساسي في العملية الإدارية التطويرية، ومطالب بالارتقاء بأعماله ومسؤولياته، كما أنه مطلوب إشراكه في صياغة القرارات ذات الصلة بشؤون العمل من حيث تحسين الأداء وإجراءاته، وتطبيقات التقنية، وبرامج التطوير الأخرى، ولا يعني هذا أن المرؤوسين يعرفون بشكل أفضل من رئيسهم، لكن من المفيد أن يشارك المرؤوسون بأفكارهم التطويرية لما لذلك من إيجابيات على بيئة العمل. ولعل الاهتمام بمستوى العلاقات بين الموظفين وتعزيز ذلك من خلال توفير بعض الأنشطة التي تجمع العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، مع الاهتمام بأفراحهم، وأتراحهم يسهم بصورة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين منسوبي المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية والتعاون القائم على الشراكة البناءة بين الجميع لتحقيق أهداف الجهاز .

وتعتبر المتغيرات الاساسية التي تحكم بيئة العمل الداخلية في المنظمات المختلفة ، عامة او خاصة ، من اهم المحددات التي تعتمد عليها سلوكيات العاملين واستجاباتهم وفعالهم داخل هذه المنظمات ،وتزداد هذه المتغيرات اهمية بالنسبة للشركات الصناعية نظرا لخطورة بعض هذه المتغيرات ودرجة حساسية العاملين لها ،وقوة تأثيرها في تشكيل اتجاهاتهم نحوها . الامر الذي يستدعي العمل على اخضاع هذه الظروف واثارها لدراسات متخصصة، وتهدف الى تأسيس بيئة آمنة وملائمة ، وتساعد على دعم ايجابية العاملين نحو شركاتهم، ورفع درجة رضاهم وانتاجياتهم .

تتركز هذه الدراسة على تناول اهم المتغيرات غير الفنية تماما على مستوى البيئة الداخلية لعدد من شركات الأدوية الاردنية ،ولا تشمل المتغيرات الخاصة بعمليات التصنيع، وما يتصل بها من اثار او مخاطر تستدعي اجراء دراسات خاصة بها ، ويتم التركيز على متغيرات قد تقل درجة الاهتمام بها من قبل بعض اصحاب الشركات الصناعية رغم تقديرنا لاهميتها ، ويعود ذلك نظرا لانصراف هؤلاء الى الاهتمام بالمتغيرات ذات الصلة المباشرة بالانتاجية والربحية ،وهذا ما يؤدي الى تقاوم كثير من المشكلات، وتعثر قدرة الشركات على التطور والارتقاء لتصبح شركات ذات طبيعة اقليمية او عالمية، واستمرار انحسارها لتظل شركات محلية وحسب.

اهمية الدراسة

ان اهمية الدراسة تنطلق من ضرورة ايجاد بيئة عمل داخلية ايجابية تناسب العاملين , وتحافظ عليهم وتشعرهم بقيمتهم ومعاملتهم باحترام , وتزيد رضاهم وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها .

اهداف الدراسة

1. معرفة دور المتغيرات البيئية الداخلية في الرضى العام للعاملين.
2. معرفة دور المتغيرات البيئية الداخلية في الاستقرار الوظيفي و دوران العمل للعاملين.
3. التعرف على دور المتغيرات البيئية الداخلية في زيادة مستويات الانتاجية لدى العاملين .
4. التعرف على دور المتغيرات البيئية الداخلية على مناخ المبادرة والابداع لدى العاملين.
5. التعرف رؤية العاملين لدور الادارة العليا في تطوير البيئة الداخلية .

مشكلة الدراسة

تشير المشاهدات الميدانية وملاحظات المسؤولين في شركات الادوية موضع الدراسة إلى حالات من عدم الرضا، ومشكلات تؤثر سلبا على أداء العاملين، نتيجة لإهمال متغيرات بيئة العمل الداخلية , والتعامل مع العاملين على أنهم آلات الأمر الذي اثر على رضا العاملين وبالتالي على الأداء المنظمي، الامر الذي استلزم ضرورة دراسة هذه الحالة ، لمعرفة مدى علاقة هذه المشكلات مع متغيرات بيئة العمل الداخلية .

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: ماهو دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على زيادة رضا العاملين في شركات الادوية الاردنية .

اسئلة الدراسة :

1. ما هو مدى رضى العاملين عن المتغيرات البيئية الداخلية في الشركات المبحوثة.
2. ما هو دور المتغيرات البيئية الداخلية في مستوى الرضى العام للعاملين في الشركات المبحوثة .
3. ما هو دور المتغيرات البيئية الداخلية في الاستقرار الوظيفي ودوران العمل في الشركات المبحوثة .
4. ما هو دور المتغيرات البيئية الداخلية على مستويات الانتاجية لدى العاملين في الشركات المبحوثة.
5. ما هو دور المتغيرات البيئية الداخلية على مناخ المبادرة والابداع لدى العاملين في الشركات المبحوثة.
6. ما هي رؤية العاملين لدور الادارة العليا في تطوير البيئة الداخلية .

متغيرات الدراسة :

تحتكم البيئة الداخلية الى عدد مهم من المتغيرات ، وسوف يتم التركيز على المتغيرات غير الفنية التالية :

اولا : ظروف العمل الطبيعية وتشمل :

1- النظافة العامة

2- التهوية

3- التلوث

4- التكيف

5- الاضاءة

6- اتساعات المكاتب والمشغل

ثانيا : ظروف الامن والسلامة العامة

ثالثا : علاقات العمل وتشمل

1-العلاقات مع الرؤساء

2-العلاقات مع المرؤوسين

3-العلاقات مع الزملاء

رابعا : نظام الحوافز المادية والمعنوية

عينة الدراسة :

يمثل العاملون في شركات الأدوية الأردنية مجتمع الدراسة. وقد تم أخذ عينة قوامها خمس شركات (يعمل فيها قرابة 2780) موظف وموظفة، ويزيد عدد العاملين في كل منها على 250 موظف وموظفة) من قائمة تتكون من ثلاث عشرة شركة ما بين مساهمة عامة، وذات مسؤولية محدودة، وفردية (الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية والمستلزمات الطبية ، 2010) وتتمثل هذه الشركات في:

- الشركة العربية لصناعة الأدوية، وعدد عامليها (1400) عامل.
 - شركة أدوية الحكمة، وعدد عامليها (350) عاملاً.
 - دار الدواء للتنمية والاستثمار، وعدد عامليها (350) عاملاً.
 - الشركة الأردنية للصناعات الدوائية والمعدات الطبية وعدد عامليها (480) عامل.
 - المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية، وعدد عامليها (200) عامل.
- وباستخدام قائمة بأسماء العاملين في كل شركة من هذه الشركات زود بها الباحثان، أخذت عينة عشوائية طبقية شكلت (8%) من إجمالي العاملين في هذه الشركات في منطقة أمانة عمان الكبرى، فكانت (130) موظفاً. وقد وزعت (130) استبانة على أفراد عينة البحث، أعيد منها (103) استبانة.

شملت الدراسة ثلاث فئات هي :

أولاً : الإداريون ، وبلغت العينة 17 شخصا

ثانياً : المسؤولون الفنيون ، وبلغت العينة 22 شخصا

ثالثاً : العاملون التنفيذيون ، وبلغت العينة 64 شخصا

منهجية الدراسة وأدواتها :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بالدرجة الرئيسة ، كما تتم الاستعانة بالمنهج التحليلي بحسب احتياجات السياق العام للدراسة ومعالجة أهدافها التي تحتاج الى بعض التحليلات الاستنتاجية . وسوف يتم الاستعانة كلياً بأداة الاستبيان التي تجرى على أساسها الدراسة الميدانية، وتمثل معطياتها النتائج الأساسية لهذه الدراسة. وسوف يتم استخدام مقياس (صفر - 10) في إجراء القياسات المطلوبة . هذا وسوف يتم التعامل مع متغيرات الدراسة باعتبارها أربع مجموعات هي؛ متغيرات البيئة الطبيعية، ومتغيرات الامن والسلامة ، ومتغيرات العلاقات الداخلية ثم متغيرات الحوافز. وسوف يتم معاملة كل مجموعة باعتبارها تساوي في أثارها وتأثيراتها للمجموعات الأخرى ، مع إهمال أي فروقات أو أوزان نسبية بين المجموعات، أوبين المتغيرات داخل كل مجموعة ، حيث يتعذر قياس ذلك ويدخل الدراسة في تعقيدات فنية لا ضرورة لها ضمن الفهم العام لأهداف الدراسة وتركيزها على النتائج الوصفية بالدرجة الأولى. صحيح أن النتائج ستكون أكثر دقة لو أمكن أخذ هذه الفروقات بالاعتبار أثناء عمليات القياس والتحليل، إلا أن تعقيداتها المنهجية تبرر لنا عدم الذهاب وفق هذا المذهب.

الدراسات السابقة

- دراسة (محمد احمد إسماعيل ٢٠٠٩) أهمية العلاقات الانسانية في الاداره والتنظيم(تشير الدراسة إلى قصور الأسس العلمية للتنظيم الرسمي والتي تقوم على اللوائح والقرارات والعقوبات والاداريه، والتي بمجموعها تحدد الصلات الرسمية والتي تركز على الجوانب المادية وتهمل الجوانب الانسانية مما يولد مشاعر الغبن والاستغلال وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات الانسانية لاتتعرض مع الربحية وإن مفهومها لا ينبع من عامل الشفقة فحسب بل هو يعكس مبادئ علميه سليمة.
- دراسة (ملحم، 2006): هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي، والقاء الضوء علي أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في حدي شركات الهاتف النقل الأردنية، وقد توصلت إلي عدة نتائج منها: وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي ككل وكل من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال، وجود علاقة ايجابية بين مرونة الشركة وقدرتها علي مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية ومدى رضا العاملين فيها، وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسؤولياتهم من ناحية ومستوي الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدي العاملين، وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوي رضا العاملين، وجود علاقة ايجابية بين الأسلوب الإداري الذي يركز علي العاملين وطاقاتهم الكامنة من ناحية ومستوي الرضا لديهم، وجود علاقة سلبية بين الأسلوب الإداري الذي يركز علي الإنتاج ومستوي الرضا لدي العاملين. وقد أكدت التوصيات علي أهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وذلك لها من تأثير علي مستوي الرضا الوظيفي للعاملين، وإعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم من خلالها زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي.

- دراسة القحطاني (2001م) : "اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية" , هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية, مع تحديد لأثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف, والحوافز, وصراع الدور, وغموض الدور), وهدفت إلى تحديد اثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر, والرتبة العسكرية, وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الاستبانة من اجل جمع البيانات, وقد وزعت على (410) ضابط تم استرداد (304) استبانات بنسبة (74.15%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود ولاء تنظيمي علي لدى أفراد العينة.
- هناك أسلوب إشراف يعكس اتجاه متوازنا بين نظرية (x,y) الشهيرة لدوجلاس ماكجروجر في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعا لإمكانات وقدرات المرؤوسين, وما نسبته (83.55%) من أفراد المجتمع يمارسون الأسلوب الإشرافي المتوازن ضمن (y) الأوتوقراطي, وأسلوب مباشر (x) إشراف بسيط مباشر.
- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وبالتالي فان هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما.
- انخفاض صراع الدور نوعا ما, مع وضوحه بدرجة مرتفعة نسبيا.
- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز وأسلوب الإشراف على الولاء التنظيمي.
- يسهم وضوح الدور وانخفاض صراع الدور في زيادة الولاء التنظيمي.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والعمر على الولاء التنظيمي.

الاطار النظري

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، 2008م) . وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فان عليها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وعلى إداراتها أن تقوم بعمل مسح Scanning لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص Opportunities الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها ، والتهديدات Threats لتحديد أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة Strengths بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف Weaknesses بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، 2010م) .

وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة (Jones,2004).

ويرى (أبو رمضان، 43 :2004). ان بيئة العمل تتمثل في الملامح المادية للبيئة، مثل: الإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة، وأخرى معنوية، مثل: ساعات العمل والعلاقات بالرؤساء وزملاء العمل وكذلك نمط الإشراف" .

ان ظروف العمل او البيئة الداخلية التي ينجز العاملين فيها المهام الوظيفية المطلوبة منهم داخل المنظمة، لها اهمية كبيرة في كافة المنظمات، وخاصة في ظل التطور المعاصر للمعدات المختلفة وتعقدها، بالاضافة الى زيادة استخدام المكننة او التكنولوجيا في العمليات الانتاجية، فضلا عن زيادة شدة الآثار السلبية المترتبة على الحوادث الصناعية.

ان الاجهاد في العمل، والسرعة المطلوب فيها من العاملين تحقيق او انجاز المهام الموكولة لهم، بالاضافة الى الاضاءة غير الملائمة، والعوامل المادية الاخرى كسوء الترتيب الداخلي لموقع العمل وسوء استغلال المساحات، ومدى نجاح الادارة في تحديد اماكن التخزين والنمط الانتاجي المتبع تعتبر من مظاهر بيئة العمل غير الملائمة والتي على المنظمة تجنبها.

لذا يجب على المنظمات الاهتمام بتحقيق المناخ المناسب للعامل عن طريق خلق التوازن بين درجة حرارة الهواء وسرعته ورطوبته وتوفير معدات سحب الهواء او المكيفات في مواقع العمل المختلفة، وخاصة التي تتجز فيها عمليات تتطلب درجات حرارة معينة كعمليات صهر المعادن. كذلك العمل على تقليل الضوضاء التي يتعرض لها العاملين عن طريق تأمين المعدات التي تتصف بأنخفاض الضوضاء الصادرة عنها التشغيل او عن طريق احاطتها بمواد عازلة تمنع انتشار الضوضاء في محيط العمل او وضعها في اماكن معينة تقلل من اثرها على الاعمال الاخرى كأن توضع في احد اطراف المصنع او عن طريق توفير الاجهزة الساحبة للصوت.

ان مدى توفر ظروف عمل ملائمة يؤثر على رضا العاملين وروحهم المعنوية والكفاءة الانتاجية لهم (Kinjerski and Skrypnik, 2004) ، ويمكن محاولة الاستدلال علي ذلك من خلال العديد من المرتكزات ومنها:

- ان توفر ظروف العمل الملائمة والامنة للعاملين يمكن ان يساهم في تقليل مخاوف العاملين من المخاطر. وهذا يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجيتهم وعلى العكس من ذلك تؤدي زيادة المخاوف لدى العاملين الى انخفاض انتاجيتهم وينخفض ولاء العاملين للمنظمة ولصاحب العمل (Duxbury and Higgins, 2002; Frone et al., 1997). كذلك على ادارة المنظمة تصميم اماكن العمل بطريقة ملائمة بحيث تكون كافية ومناسبة لحركة العاملين بسهولة او المكائن عند التشغيل او الصيانة. فضلا عن اخلاء لطرق والممرات من من المواد التي تعوق حركة العاملين او معدات المناولة او المواد التي قد تعرض العاملين للانزلاق.
- كما ان انخفاض معدل الحوادث خلال مراحل العمليات الانتاجية الناجم عن اهتمام المنظمة بتوفير ظروف عمل خالية من المخاطر يعد عاملا مهما في تقليل معدل دوران العمل، هذا فضلا عن كونه عامل جذب للموارد البشرية ذوي الخبرة للعمل في المنظمة والاستقرار فيها، بينما زيادة معدل الحوادث النجمة عن ظروف العمل غير الملائمة يعد عاملا اساسيا في زيادة حالات ترك العمل او طلب النقل للعمل في مواقع او منظمات اخرى.
- ان عدم توفر ظروف العمل الملائمة قد يؤدي الى زيادة معدل الحوادث او الاصابات وبالتالي زيادة التكاليف التي على المنظمة ان تتحملها والمتمثلة بالتعويضات التي ستدفعها المنظمة للافراد الذين يتعرضون للاصابة او الوفاة بالاضافة الى تكاليف العلاج.

- ان تعرض احد العاملين او بعضا منهم للاصابة يؤدي الى زيادة الوقت الذي تصرفه المنظمة في التعرف على اسبابها واعداد التقارير عنها، بالإضافة الى الوقت الذي تخسره المنظمة نتيجة تجمع الافراد حول زميلهم او زملائهم نتيجة حدوث اصابة العمل وتركهم لاعمالهم وهذ من شأنه عرقلة واعاقة تنفيذ البرامج الانتاجية المجدولة مسبقاً، مما يترتب عليه عدم تنفيذ الخطة الانتاجية للمنظمة.

- ان العامل الذي يتعرض للاصابة نتيجة عدم ملائمة ظروف العمل داخل المنظمة لن يكون بنفس المستوى السابق من الكفاءة بالرغم من انه يتقاضى نفس الاجر او الراتب السابق.

- كذلك وجود ظروف عمل غير ملائمة قد يؤدي الى زيادة الاضرار التي تتعرض لها المكنات والمعدات ، وبالتالي على المنظمة تحمل نفقات صيانتها من اجل اعادتها الى حالتها الطبيعية وهذا سينعكس سلبا على معدل الوقت المتاح لتشغيل المكنات والمعدات.

و يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم الأساسية، والتي كتب فيها الباحثون في علم النفس والإدارة الشيء الكثير، ولا غرابة في ذلك لأن الإنسان يمضي وقتاً لا بأس به من عمره في العمل، والعمل بالنسبة لأي فرد في المجتمع يعتبر جزءاً أو مظهراً من شخصيته، فالعمل يعطي للإنسان القوة والمكانة ويربطه بالمجتمع، ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ميوله واستعداده وطموحاته وقدراته ورغباته.

وبصف (عبد الباقي، 210 : 2001) الرضا الوظيفي بـ: " الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي يرتبط فيها تصوره بالوظيفة التي يشغلها". يمكن القول بأن الرضا الوظيفي " هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى الوظيفة وبيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى" (العديلي، 1986).

وفي هذا الجانب يقول (هيجان، 198 : 1998)" وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، والمقصود بظروف العمل الطبيعية: هي الظروف المادية لبيئة العمل مثل: الإضاءة ودرجة الحرارة وطريقة تصميم المكاتب وساعات العمل، والتي لها تأثيراً مباشراً علي رضا الفرد عن وظيفته، ولقد استطاع الإنسان في العصر الحديث أن يكيف البيئة التي يعيش ويعمل فيها، وذلك من خلال جلب وتوفير الوسائل التي تساعد في أطف عمله براحة وأمان" .

وهناك من يرى ان الرضا عن الزمالة في العمل من الامور المهمة " حيث يحتاج الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم، وأكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن وجود عمال متعاونين ومساندين يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي" . (محيسن، 2004: 57)

ومن النظريات المفسرة للرضا عن العمل نظرية (هرزبرج Herzberg) وهي تسمى بنظرية العامل (Two Factor Theory) وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث يرى "هرزبرج" أنها كمجموعتين من العوامل أحدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه (Elements Assooisled with the Job) وحصرها في "إحساس الفرد بالإنجاز ، وتحمل المسؤولية، و توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى و المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل"، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي

إلى عدم رضا العمال عن أعماله وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل (The Job Elements which surround) وقدحصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أوالإشراف أو نمط القيادة ، وطبيعةالعلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه ، وظروف البيئة المحيطة بالعمل أو الوظيفة.

أما فروم (Vroom) فهو يفسر الرضا عن العمل على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كانى توقعه من عوائد للسلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق له العائد المتوقع بحيث تتطابق التوقعات مع المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً(Tharrington , 1993).

الفصل الثاني: نتائج الدراسة

لقد تم جمع استمارات الاستبيان ، وتم فرز محتوياتها ، وتم الانتهاء الى النتائج التالية :

السؤال الاول : ما هو مدى رضى العاملين عن المتغيرات البيئية الداخلية في الشركات المبحوثة ؟.

تحديد درجة رضى العاملين على اختلاف فئاتهم الوظيفية ، عن المتغيرات البيئية المختلفة كما تم تحديدها في الفصل السابق ، ويوضح الجدول رقم (1) التالي ذلك :

جدول رقم (1) درجة رضى العاملين عن متغيرات البيئة الداخلية

البيانات	متغيرات البيئة الطبيعية							علاقات العمل			متغيرات الحوافز	المعدل العام
	النظافة	الاضاءة	الثلوث	التهوية	التكييف	سعة المكاتب او المشاغل	المعدل	متغيرات الأمن والسلامة	العلاقات مع الرؤساء	العلاقات مع المرؤوسين	العلاقات مع الزملاء	المعدل
الإداريون	9	9	7	9	9	8	8.5	10	9	8	7	8
المسؤولون الفنيون	9	9	6	7	7	7	7.5	9	8	7	6	7
العاملون	9	9	6	6	6	7	7.3	9	7	—	6	6.5
المعدل	9	9	6.7	7.3	7.7	7.3	7.8	9.3	8	7.5	6.3	7.2

ومما يلاحظ من معطيات الجدول :

اولا : ان درجة الرضى الكلية عن جميع المتغيرات قد بلغت حوالي 78% ، وهي نسبة جيدة، وتعكس مناخا عاما طيبا على مستوى شركات الادوية بشكل عام .

ثانيا : ان درجة الرضى عن ترتيبات الامن والسلامة تعتبر ملفتة وتستحق التقدير، وقد بلغت حوالي 93%.

ثالثا : ان ظروف البيئة الطبيعية هي في مجملها العام ظروف جيدة، ونسبة قبولها والرضى عنها بلغت حوالي 78% ، الا انه ينبغي الانتباه الى اوضاع التلوث ، حيث تقل نسبة الرضى عن حالة التلوث عن 70%.

رابعا : ان المتغيرات السلوكية المتمثلة في منظومة العلاقات الداخلية ومنظومة الحوافز، هي اقل المتغيرات قبولا تقريبا، وتتراوح نسبة الرضى عنها حوالي ال 71%. صحيح ان النسبة جيدة بالمنظور العام ، الا انه ينبغي ايلاء هذه المتغيرات جل الاهتمام نظرا لأنها الأكثر تأثيرا في حياة العاملين الاجتماعية. ويبدو الامر ملحوظا في علاقات الزملاء ، حيث يبدو مناخ هذه العلاقة اقل ايجابية من غيره ، ولهذا تفسيره الذي يعيد هذا الوضع الى عوامل المنافسة، وربما الصراع، التي تنمو بين الزملاء اكثر من غيرهم اذا كانت سياسة الشركات وفلسفاتها تسمح بذلك ، وهذا هو واقع الحال في ظل هيمنة اساليب وفلسفات الادارة الغربية التي تقوم على مثل هذه الفلسفة.

السؤال الثاني : ما هو دور المتغيرات البيئية الداخلية في مستوى الرضى العام للعاملين في الشركات المبحوثة؟ .

تحديد درجة تأثير هذه المتغيرات في مستوى الرضى العام للعاملين عن الشركات التي يعملون فيها ، ويوضح الجدول التالي رقم (2) ذلك :

جدول رقم (2) درجة تأثير المتغيرات على مستوى رضى العاملين عن الشركة التي يعملون فيها

البيانات	متغيرات البيئة الطبيعية							متغيرات الأمن والسلامة	علاقات العمل				متغيرات الحوافز	المعدل العام
	النظافة	الاضاءة	التلوث	التهوية	التكييف	سعة المكاتب او المشاغل	المعدل		العلاقات مع الرؤساء	العلاقات مع المرؤوسين	العلاقات مع الزملاء	المعدل		
الإداريون	7	6	9	7	8	7	7.3	9	8	6	5	6.7	8	7.7
المسؤولون الفنيون	7	7	9	8	8	5	7.3	10	7	7	7	7	8	8.1
العاملون	7	7	9	8	8	4	7.1	10	6	—	8	7	9	8.3
المعدل	7	6.6	9	7.7	8	5.3	7.2	9.7	7	6.5	6.7	6.9	8.3	8.1

ومما يلاحظ من معطيات الجدول :

اولا : ان درجة تأثير المتغيرات المختلفة على مستويات الرضى العام للعاملين هي درجة عالية، وتبلغ نسبتها حوالي 81% ،وهذا ما يدعو الى التوصية بضرورة ان تولى سلطات الشركات المعنية اهمية وعناية لهذه المتغيرات، وبخاصة المتعلقة بشروط الامن والسلامة المهنية ، حيث ترتفع درجة التأثير الى 97%.

ثانيا : ان هنالك تطابقا واضحا بين وجهات نظر العاملين على اختلاف فئاتهم تقريبا من جميع المتغيرات ، والفروق المبينة ليست الا فروقا محدودة، ولا يعتد بها .

1. ثالثا : ان من الملفت للنظر تدني درجة تأثير المتغيرات الخاصة بالعلاقات الداخلية بالمقارنة مع المتغيرات الاخرى ، وفي هذا دلالة على تركيز الاهتمام على المتغيرات الاخرى ذات المساس المباشر بامنهم وسلامتهم.

السؤال الثالث : ما هو دور المتغيرات البيئية الداخلية في الاستقرار الوظيفي ودوران العمل في الشركات المبحوثة؟ .

تحديد درجة تأثير المتغيرات البيئية الداخلية على الاستقرار او الدوران الوظيفي للعاملين ، ويضح الدول رقم (3) التالي ذلك:

جدول رقم (3) درجة تأثير متغيرات البيئة الداخلية على حالة الاستقرار والدوران الوظيفي

البيانات	متغيرات البيئة الطبيعية							علاقات العمل				متغيرات الحوافز	المعدل العام
	النظافة	الاضاءة	الثلوث	التهوية	التكييف	سعة المكاتب او المشاغل	المعدل	متغيرات الأمن والسلامة	العلاقات مع الرؤساء	العلاقات مع المرؤوسين	العلاقات مع الزملاء	المعدل	
الإداريون	5	4	7	5	5	3	4.9	8	7	4	5	5.3	6.3
المسؤولون الفنيون	5	4	7	5	5	3	4.9	7	8	4	4	5.3	6.3
العاملون	5	5	7	5	5	2	4.9	8	6	—	3	4.5	6.4
المعدل	5	4.3	7	5	5	2.7	4.9	7.7	7	4	4	5.3	6.3

ومما يلاحظ من معطيات الجدول :

اولا : ان درجة تأثير المتغيرات المختلفة بحسب المعدل العام للتقديرات الكلية تبلغ حوالي 63% ، وهي نسبة مهمة، الا انها ليست عالية كثيرا. وكما يلاحظ فان درجة تأثير المتغيرات الخاصة بمتغيرات البيئة الطبيعية، او بمتغيرات العلاقات الداخلية ، هي درجة متدنية وضعيفة تقريبا، وتبلغ 49% و 53% على التوالي . وهذا على خلاف الوضع بالنسبة لمتغيرات الامن والسلامة العامة، او متغيرات الحوافز ، حيث ترتفع درجة التأثير لتصل الى 77% لكل منها ،وهي نسبة عالية، وتستحق ايلاءها الاهتمام اللازم من قبل السلطات العليا في الشركات المعنية.

ثانيا : ان هنالك تطابقا شبه تام بين وجهات نظر جميع فئات العاملين، وعلى مستوى جميع المتغيرات الكلية والفرعية ، وهذا ما يعزز صحة النتائج والاستنتاجات التي يمكن التوصل اليها فيما يتعلق بالعلاقة بين حالة الاستقرار الوظيفي ومتغيرات البيئة الداخلية المختلفة .

السؤال الرابع : ما هو دور المتغيرات البيئية الداخلية على مستويات الانتاجية لدى العاملين في الشركات المبحوثة؟
تحديد درجة تأثير المتغيرات الداخلية على مستويات انتاجية العاملين ، ويوضح الجدول رقم (4) التالي ذلك :
جدول رقم (4) درجة تأثير متغيرات البيئة الداخلية على مستويات انتاجية العاملين

البيانات	متغيرات البيئة الطبيعية							علاقات العمل				متغيرات الحوافز	المعدل العام
	النظافة	الاضاءة	التلوث	التهوية	التكييف	سعة المكاتب او المشاغل	المعدل	متغيرات الأمن والسلامة	العلاقات مع الرؤساء	العلاقات مع المرؤوسين	العلاقات مع الزملاء	المعدل	
الإداريون	5	5	7	6	6	4	5.5	5	6	3	3	4	7
المسؤولون الفنيون	3	4	7	7	7	2	5	6	7	4	3	4.7	8
العاملون	4	5	6	5	6	2	6.7	7	7	—	3	5	9
المعدل	4	4.7	6	6	6.3	2.7	5.7	6	6.7	3.5	3	4.6	8

ومما يمكن ملاحظته من معطيات الجدول :

اولا : ان درجة تأثير المتغيرات البيئية الداخلية على مستويات الانتاجية هي في معدلها العام تبلغ حوالي 60%، وهذه نسبة مهمة رغم انها لا تعتبر عالية بصورة كبيرة . وقد كانت درجة تأثير كل مجموعة من المتغيرات متفاوتة الى حد ما ، فنجدتها بالنسبة لمتغيرات البيئة الطبيعية ومتغيرات الامن والسلامة، شبه متطابقة، وتحوم حول المعدل العام ، الا انها تتدنى بالنسبة لأثر متغيرات علاقات العمل لتصل الى نسبة 46% ، وترتفع بالنسبة لمتغيرات الحوافز لتصل الى حوالي 80% . وهذا ما يفترض عدم الاعتماد على المعدل العام للنتيجة ، وضرورة الاهتمام ببعض النتائج الفردية ، وهذا ما ينطبق ايضا على النتائج التفصيلية الخاصة بالمتغيرات داخل كل مجموعة ، وبخاصة متغيرات البيئة الطبيعية.

ثانيا : ان هنالك شبه تطابق بين اتجاهات فئات العاملين المختلفة، على مستوى جميع النتائج التفصيلية والكلية ، مما يعزز مصداقية النتائج، ويساعد سلطات القرار على وضع السياسات التطويرية التي يجمع حولها الجميع، وتحظى على قبولهم ودعمهم.

السؤال الخامس: ما هو دور المتغيرات البيئية الداخلية على مناخ المبادرة والابداع لدى العاملين في الشركات المبحوثة؟.

تحديد درجة تأثير متغيرات البيئة الداخلية على مناخ المبادرة والابداع لدى العاملين، ويوضح الجدول رقم (5) ذلك :

جدول رقم (5) درجة تأثير متغيرات البيئة الداخلية على مناخ المبادرة والابداع لدى العاملين

البيانات	متغيرات البيئة الطبيعية							متغيرات الأمن والسلامة	علاقات العمل				متغيرات الحوافز	المعدل العام
	النظافة	الاضاءة	التلوث	التهوية	التكييف	سعة المكاتب او المشاغل	المعدل		العلاقات مع الرؤساء	العلاقات مع المرؤوسين	العلاقات مع الزملاء	المعدل		
الإداريون	2	2	6	5	6	4	4.1	5	6	7	6	6.3	7	5.6
المسؤولون الفنيون	3	2	7	5	5	4	4.3	6	7	6	6	6.7	8	6.1
العاملون	3	2	6	5	6	2	4	7	7	—	7	7	8	6.3
المعدل	2.7	2	6.3	5	5.7	3.3	4.1	6	6.7	6.5	6.3	6.7	7.7	6

ومما يمكن ملاحظته على معطيات الجدول :

اولا : ان للمتغيرات البيئية الداخلية علاقة ملحوظة على مناخ المبادرة والابداع، وتصل درجة التأثير الكلية الى نسبة تبلغ حوالي 60% ، وهي نسبة مهمة، ويمكن توظيفها ايجابيا لخدمة تطوير هذا المناخ ، كما يمكن توظيفها سلبيا ، ويعتمد ذلك على طبيعة المتغيرات البيئية داخل الشركات، ومدى رضى العاملين عنها .

ثانيا : ان هنالك تفاوتات ملموسة بين درجات تأثير المتغيرات المختلفة ،وكما يلاحظ فان اهم المتغيرات واعلاها تأثيرا هي متغيرات الحوافز، ثم العلاقات الداخلية بين العاملين، وتبلغ نسبة التأثير 77% و 67% على التوالي، بينما تقل هذه النسبة لتصل حوالي 41% بالنسبة للبيئة الطبيعية.

ثالثا :تطابق وجهات نظر العاملين على اختلاف فئاتهم الى درجة عالية في جميع التقديرات لجميع المتغيرات ، وهذا ما يعزز مصداقية النتائج الى حد كبير .

السؤال السادس : ما هي رؤية العاملين لدور الادارة العليا في تطوير البيئة الداخلية؟.

تحديد رؤية العاملين لموقف الادارة العليا من متغيرات البيئة الداخلية وضرورات الاهتمام المستمر بها وتطويرها ، ويوضح الجدول رقم (6) ذلك :

جدول رقم (6) يوضح رؤية العاملين لطبيعة موقف الادارة العليا من البيئة الداخلية

البيانات	مدى استشعار الادارة العليا لاهمية البيئة الداخلية	مدى استطاعة الادارة العليا فنيا لتطوير البيئة الداخلية	مدى استطاعة الادارة العليا ماليا لتطوير البيئة الداخلية	مدى قيام الادارة العليا بالعناية بالبيئة الداخلية	مدى اهمال الادارة العليا للبيئة الداخلية	مدى تعاون العاملين لتطوير بيئة ملائمة
الإداريون	8	9	7	8	1	8
المسؤولون الفنيون	8	8	9	8	3	8
العاملون	8	8	9	8	3	7
المعدل	8	8.3	8.3	8	2.3	7.7

وكما يلاحظ من معطيات الجدول ؛ فان الموقف العام من الادارات العليا وادوارها في بناء وتطوير بيئة عمل ملائمة يعبر عن نتائج ايجابية تستوجب الثناء على الادارة العليا ، وان نسبة التأييد لهذه الايجابية لا تقل عن 80%. مع تطابق شبه تام بين اتجاهات جميع العاملين على اختلاف فئاتهم.

كذلك فان النتائج قد عبرت عن مناخ ايجابي عام يبرز مدى تعاون جميع فئات العاملين من اجل بناء بيئة عامة ملائمة، وتبلغ نسبة التعاون حوالي 77%.

النتائج والتوصيات

1. ان هناك درجة عالية من الرضا من قبل العاملين عن متغيرات البيئة الداخلية (متغيرات البيئة الطبيعية , متغيرات الامن والسلامة , متغيرات علاقات العمل , متغيرات الحوافز).
2. ان متغيرات بيئة العمل الداخلية (متغيرات البيئة الطبيعية , متغيرات الامن والسلامة , متغيرات علاقات العمل , متغيرات الحوافز) لها تأثير ملموس على رضا العاملين وتحديد شروط الامن والسلامة .
3. ان متغيرات بيئة العمل الداخلية (متغيرات البيئة الطبيعية , متغيرات الامن والسلامة , متغيرات العمل , متغيرات الحوافز) لها تأثير على الاستقرار او الدوران الوظيفي للعاملين .
4. ان متغيرات بيئة العمل الداخلية (متغيرات البيئة الطبيعية , متغيرات الامن والسلامة , متغيرات علاقات العمل , متغيرات الحوافز) لها تأثير ملموس على مستويات الانتاجية للعاملين .
5. ان متغيرات بيئة العمل الداخلية (متغيرات البيئة الطبيعية , متغيرات الامن والسلامة , متغيرات علاقات العمل , متغيرات الحوافز) لها تأثير ملموس على المبادرة والابداع وخصوصا متغيرات الحوافز .
6. ان الموقف العام من الادارات العليا وادوارها في بناء وتطوير بيئة العمل الملائمة كان ايجابيا , وهذا يعبر عن مناخ ايجابي عام يبرز مدى تعاون جميع فئات العاملين من اجل بناء بيئة عامة ملائمة.

التوصيات

1. الاستمرار بالاهتمام بمتغيرات بيئة العمل الداخلية وتطويرها وتطويرها وتطويعها واهداف المنظمات .
2. الاهتمام بمتطلبات الرضا الوظيفي وقياسها باستمرار .
3. معالجة مشكلة دوران العمل واغناء بيئة العمل بالعوامل الجاذبة .
4. تشجيع المبدعين وايجاد المناخ الداعم للابداع .
5. ضرورة تعاون الادارت العليا بالمنظمات مع جميع العاملين من اجل انجاح المنظمات
6. ضرورة مشاركة العاملين في دواعي التغيير والمساهمة في القرارات المهمة في المنظمة .

المراجع

1. أبو رمضان، نجوى، " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2004 .
2. إسماعيل، محمد احمد، أهمية العلاقات الانسانية في الإدارة والتنظيم،) دراسة نظرية(منتدى الجامعات السعودية (2009) - <http://hrdiscussion.com> .
3. الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية والمستلزمات الطبية ، التقرير السنوي لعام 2010.
4. حريم، حسين ،(2009). "إدارة المنظمات : منظور كلي " دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن.
5. العامري والغالي ، (2008) . " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،
6. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية.
7. العديلي، ناصر (1983) الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية .مجلة الإدارة العامة :الرياض، العدد (٣٦) ص ٣٤ - ٨٧.
8. القحطاني، محمد علي مانع(2002). "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. المدلج، عبد الله بن عبد المحسن، ، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، الرياض(2003).
10. محيسن، وجدي أحمد، (2004)، "مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة).
11. ملحم، يحيى سليم، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.
12. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد، (1998)، "ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، الرياض: معهد الإدارة العامة.

13. Duxbury, L. and Higgins, C. (2002), *Work-life Balance in the New Millennium: Where are We: Where do We Need to go? (Executive Summary)*, Carleton University School of Business, Ottawa.
14. Jones, Gareth R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition, Prentice Hall, , New Jersey.
15. Kinjerski, V.M. and Skrypnek, B.J. (2004), “ Defining spirit at work: finding common ground”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, pp. 26-42.
16. Tharrington , Donnie Everetle, 1993- perceived Principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction. (Leadership behavior) *DATA* , 53 / 07. P. 2198.