

نماذج علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

Models of the correlation between job satisfaction and performance

أ. د. مسعود بورغدة محمد

د. ميرواح عبد الوهاب

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية - جامعة قسنطينة - 2 - الجزائر

قموح نجود

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة قسنطينة - 2 - الجزائر

ملخص

صنفت الدراسات العلمية الكلاسيكية و الحديثة، العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء في سبعة نماذج. الاختلاف الملاحظ في إثبات أو نفي هذه العلاقة ناتج عن طبيعة المتغيرين اللذين يصعب قياسهما و تحديد أبعادهما، لأنهما مرتبطان بعوامل نفسية و اجتماعية و وظيفية، و كذلك لتدخل النظرة الذاتية للباحث التي تعتبر أهم معوقات الدراسات الاجتماعية. الكلمات المفتاحية : الرضا الوظيفي، الأداء، نماذج العلاقة الارتباطية.

Abstract

Modern and classical scientific studies classified the relationship between job satisfaction and performance in seven models. The observed difference in proving or denying this relationship is resulted from the two variables that are difficult to measure and determine their dimensions. This, because they are related (linked) to psychological, social and functional factors. Also, because of the researcher's self-view interference, which is considered as the most important obstacle to social studies.

Keywords: Job satisfaction, Performance, Relationship models.

مقدمة

تشكل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المجال الأكثر دراسة في علم النفس التنظيمي حسب جيدج و ثورانسون و بونو و باتون (Judge, Thorensen, Bono & Patton, 1994)، أما لاندي (Landy, 1989) فوصف هذه العلاقة بأنها مقدسة في علم النفس الصناعي (1). و مازالت تطرح العديد من التساؤلات في الدراسات العلمية، فبعض يؤكدون أن الرضا الوظيفي العالي يؤدي إلى أداء عالي كأيسبك و آخرون (Esbeck & al, 1980)، والبعض الآخر يعتبر أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة أو متوسطة، ويمثل هذا الرأي بيتي وآخرون (Petty & al, 1984) و لفالدانو وميشينسكي (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). و يعتقد بعض الباحثين بوجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء العمال و إنتاجهم، و منهم كالدوال وأوريلي (Caldwell & O'reilly, 1997) وسبيكتور (Spector, 1997) (2). الاختلاف الواضح و المتكرر في نتائج الدراسات العلمية أدى بجاكوبس و سولومون (Jacobs & Solomon) إلى اعتبار العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء جد معقدة، و أنها ليست مباشرة، لارتباطها بظروف خاصة و عوامل وسيطة ومؤثرة (3).

الاهتمام بالعلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء بدأ بدراسات "هاوثورن" سنة 1939 التي توصلت إلى دور رضا العمال، و اعتبرته محورا أساسيا لرفع مستوى الأداء. وتوصلت إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل بهدف رفع الرضا وتنمية روح التعاون بين الموظفين وتوفير الحرية لهم (4). و تعتبر دراسة راوثليزبرجر (Roethlisberger, 1941) مساهمة هامة في هذا المجال، حيث أشارت إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الكفاءة في التنظيم و الأداء ليست بالضرورة هي نفس العوامل التي تؤدي إلى السعادة و التعاون و عمل الفريق

و الرضا الوظيفي. و لم تشر صراحة إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (5).

بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية، فإن البحوث الأولى التي قام بها كروكت وبرايڤيلد Crockett & Brayfield , 1955 الخاصة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وأثر بعض التصرفات كالغيابات و الحوادث استنتجت عدم وجود علاقة كبيرة بين الرضا الوظيفي و الأداء. و انطلاقا منها نشرت عدة أبحاث منها دراسة هرزبرغ (Herzberg) و لوك (Locke, 1970) و دراسة شواب و كيمينغ (Schwab & Cumming, 1970) و جيدج و آخرون Judge & al, 2001، و أكدت جميعها على وجود على الأقل علاقة بسيطة بين الرضا الوظيفي و الأداء. أما دراسة إفالدانو و ميشينسكي (Iaffaldano & Muchinsky, 1985) فتوصلت إلى علاقة متوسطة بين المتغيرين (6).

التباين الملاحظ في تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء صنفه الباحثان شواب و كيمينغ (Schwab & Cumming, 1970) في ثلاثة نماذج: النموذج الأول يعتبر الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء، و الثاني يعتبر الأداء هو المؤدي إلى الرضا الوظيفي، بينما النموذج الثالث يجعل العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تتأثر بعوامل أخرى (7) ، إضافة إلى النماذج الثلاث السابقة التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، يضيف ثيموتي و آخرون (Timothy A. Judge & al, 2001) أربعة نماذج أخرى تحاول تفسير هذه العلاقة:

- لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء مزيفة.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء متبادلة.
- إدراك الرضا الوظيفي و/أو الأداء.

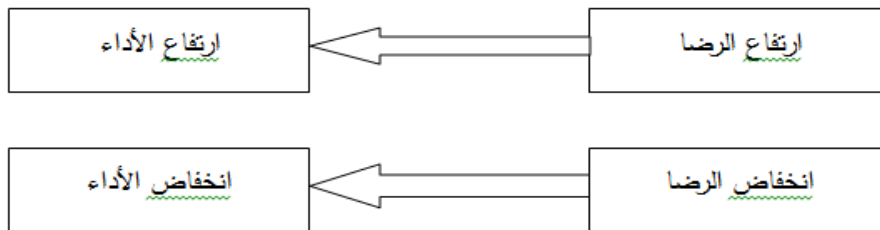
النماذج المفسرة لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

1- النموذج الأول: الرضا الوظيفي يؤدي للأداء.

بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية تطرح فكرة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء علاقة سببية، بين الرضا كمتغير مستقل و الأداء كمتغير تابع، و تبريرهم لهذه العلاقة تقوم على أساس فكرة بسيطة تتمثل في أن الموظف الذي يرتفع رضاه الوظيفي يزداد بالتالي حماسه فيرتفع أداؤه. والعكس فإن العامل الذي ينخفض رضاه الوظيفي يقل حماسه و بالتالي يضعف أداؤه (8).

من الدراسات التي صنفتم ضمن النموذج الأول (الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء) دراسات هاوثورن (Hawthorne studies, 1930)، التي أجرتها شركة وسترن إلكترونيك (Western Electric)، حيث استنتجت ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل بهدف رفع الرضا، وأكدت على أن الإضاءة و جدولة العمل و الأجور محدد أساسي لرضا العاملين، و من ثمة فهي دافع مهم لتحسين الأداء (9).

يوضح الشكل التالي هذه العلاقة:



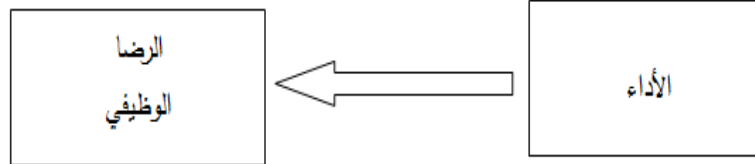
شكل رقم 01: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء . (العديلي، 1995، ص65)

2- النموذج الثاني : الأداء يؤدي الرضا الوظيفي

يوجد اتجاه ثان أشار إلى أن الأداء هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا الوظيفي يعتبر عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً. و يتبنى هذا النموذج كل من لولر (Lawler) و بورتر (Porter) و سكينر (Skinner) وفروم (Vroom) (10)، كما يتبنى هذا النموذج لوك (Locke) الذي يعتبر الرضا الوظيفي يأتي نتيجة لتحقيق الفرد مستوى من الأداء. وقوة هذه العلاقة تعتمد على الدرجة التي يؤدي فيها الأداء إلى تحقيق قيم العمل المهمة للفرد (11).

من البحوث التي توصلت إلى هذا النموذج أو الاتجاه الأحادي للرضا نحو الأداء، بحوث براون وكون (Brown & Cron, 1993) و داردن و هامبتون وأوال (Darden, Hampton & Howell, 1989)، وماك كنزي و بودساكوف وأهيران (Stumph & Artman, 1998)، و ستمبف و أرتمان (Mc kenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998)، و تعتبر بحوث قليلة مقارنة بحجم الدراسات التي تناولت هذه علاقة على أساس أن الرضا الوظيفي عامل مستقل والأداء متغير تابع (12).

يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:



شكل رقم 2: النموذج الثاني للعلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء. (بورغدة محمد، 2008، ص85)

3- النموذج الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تتأثر بعوامل

أخرى.

الاتجاه الثالث يعتقد بوجود عوامل أخرى تؤثر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. ولا يمكن أن تكون هناك علاقة سببية، فمثلا الإشراف و الرقابة حسب هذا الاتجاه تدفع إلى أداء جيد، كما أن شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة يؤدي إلى أنماط من السلوك مثل التعاون و القدرة على تحمل المصاعب المؤقتة والحفاظ على عمله (13). من الدراسات التي تناولت الرقابة على الأداء دراسة الباحثان لارسون و كالاهاان (Larson&Callahan, 1990)، انطلقت هذه الدراسة من فرضية أن المراقبة تؤثر في سلوك العمال، خاصة عندما تصاحب بعمل إداري إضافي يؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية في الأداء (14).

من المتنبين للنموذج الثالث لوك (Locke, 1970)، الذي اعتبر الأجر عاملا مؤثرا في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، أما كورمان (Korman, 1970) فيعتقد أن الأفراد يمكن أن يكونوا أكثر رضا عندما تكون سلوكياتهم تعكس صورههم الحقيقية، ولهذا فإن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تتعلق بالتقييم الذاتي(15). و يتفق مع هذا التوجه كاتزل و آخرون (Katzell & al) الذين اعتبروا العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء متعلقة بالعديد من العوامل، و أن عدم وجود علاقة خطية بين هذين المتغيرين لا يعني عدم وجود علاقة قوية بينهما و لكن بعض العوامل تخفيها، ولم تشر دراستهم إلى هذه العوامل (16). أما سومرز و آخرون (Somers & al) فيشترطون لتحقيق علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الأداء التحكم في العوامل التي تؤثر في العمل (17).

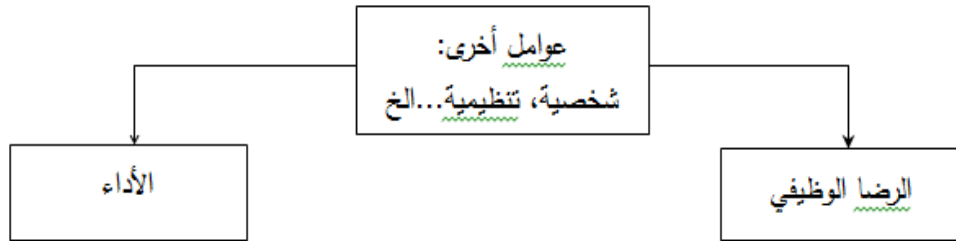
يتفق جورج و جونز (George & Jones, 1997) مع رأي سومرز وآخرون (Somers & al, 2001) إلا أنهم لم يحددوا أيضا العوامل المؤثرة في

العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء (18). في حين أن الباحثين جيدج وثورانسون و بونو و باتون (Judge, Thomesen, Bono & Patton, 1999) حددوا عامل الدقة كعامل مؤثر في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء (19). وتوجد فكرة أخرى تنبأها كل من ريتشارد هودجتس (Richard Hodjetts) و ستيفان أتمان (Steven Atman) تعتبر القدرة و نظرة الموظف إلى الوظيفة والدافعية عوامل مؤثرة في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء (20). و حسب جيدج و آخرون (Judge & al, 2001) تمثل الشخصية عاملا مؤثرا في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. في هذا المجال طالب الباحثون بضرورة البحث في التفاعل بين الشخصية والمتغيرات التنظيمية (مثل نظام الحوافز)، لأن ذلك يؤدي إلى التنبؤ بالسلوك و فهمه بصورة أفضل باعتبار أن نسبة كبيرة من سلوك أداء الفرد ليست ناتجا للخصائص التنظيمية و الجماعية أو الشخصية فقط، بل تكون نتيجة تفاعل هذه المتغيرات (21).

يمكن التأكيد على أن سلوك الفرد يتأثر بمؤثرات بيئية تواجهه دوافعه، ومن دوافع العمل المكافآت و العقاب و المدح و التأييب و التنافس و التعاون. ويرى العلماء أن المكافآت و التشجيع قوتان دافعتان للعمل أقوى من العقوبة والتأنيب (22). و يتفق ميجينسون (Megginson) مع هذا النموذج معتبرا الدافع عاملا مؤثرا، ويضيف إلى الدافع الحافز باعتباره أساس إثارة الاستجابة (23). يمكن إضافة عوامل أخرى مؤثرة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، كالعامل الملائم حسب كارلسون (Carlson, 1969) و المرافقة لقرار توزيع المهام لجابري (Jabri, 1992) أما إوان (wen, 1973) فيعتبر الضغط عاملا مؤثرا في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء (24).

من خلال هذا النموذج (النموذج 3) يمكن اعتبار العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء جد معقدة تتدخل فيها العديد من العوامل التي يمكن ملاحظتها و تحديدها، كالقدرة والدافعية و نظرة الموظف إلى وظيفته و المكافآت التي يطمح إليها. و عوامل أخرى مرتبطة بالمحيط الداخلي والخارجي التي يصعب تحديدها نظرا لأنها متغيرة و متعددة. و تبقى مشكلة الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، هو أن القليل من هذه العوامل و المؤثرات أُختبر في أكثر من دراسة مما يصعب تقرير صحتها(25).

يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الآتي:



شكل رقم 3: العوامل الأخرى المتدخلة في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء.(من إعداد الباحثين)

4- النموذج الرابع: لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء .

تعتبر بعض الدراسات أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، و أن الموضوعين مختلفين، بمعنى أن كل متغير ليست له علاقة مباشرة بالآخر، فمثلا الباحثون جرينبرغر وستراسر و كيمينجس و دينهيم (, Greenberger , Strasser , Cummings & Dunham, 1989)، درسوا العلاقة بين الرقابة الشخصية و الرضا الوظيفي، و بين الرقابة الشخصية و الأداء، و لم يدرسوا العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (26).

توصل جانون و نون (Gannon & Noon, 1971) في دراستهما التي شملت المديرين و العمال إلى عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء. وهو ما تذهب إليه دراسة شيرانجتون و ريتز وسكوت (Cherrington, Reitz & Scott, 1971)، التي أكدت أن الرضا الوظيفي يكون نتيجة الخبرة في العمل و المكافآت، ولم يتأكدوا من إمكانية تحول هذه المكافآت والخبرة إلى أداء عال (27). يوافق جابر عبد الحميد جابر على دور الخبرة في تحسين الأداء، حيث أكد من خلال الدراسات العلمية التي تمكن من الحصول عليها أن الإنسان قادر على تغيير سلوكه حين تتكرر المواقف التي تواجهه، فعن طريق التعلم و الخبرة يتمكن الإنسان من التقدم وتحسين أدائه (28). ويعتقد أورغان (Organ, 1988) أن الوسائل المستعملة لتحديد الأداء هي سبب عدم وجود هذه العلاقة (29). و حسب حسين حسن سليمان العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء غير محققة لأن السلوك الإنساني و الذي يعتبر الأداء جزءا منه يتأثر بالجوانب الشخصية للفرد و ما تتضمنه من أنشطة بيولوجية و انفعالية وإدراكية ومعرفية، و بالجوانب البيئية و الظروف المتعلقة بها، و ما تتضمنه من أبعاد جغرافية و مناخية و تاريخية و عادات و تقاليد و الأسرة و الحي و المدرسة (30) .

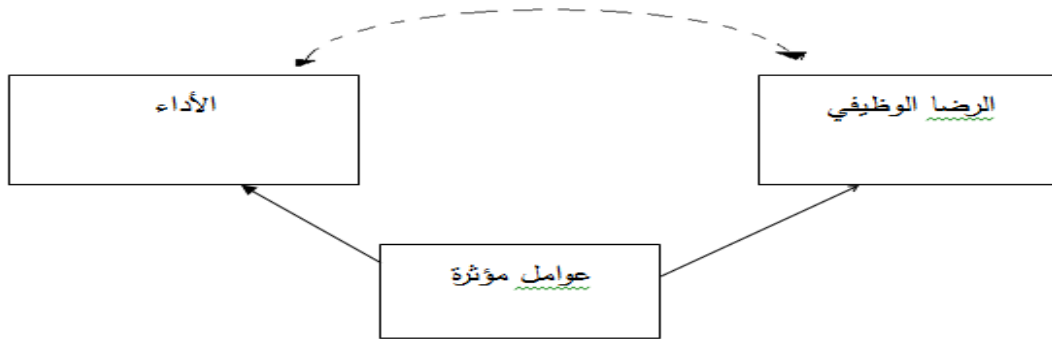
5- النموذج الخامس: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء مزيفة

العلاقة مزيفة تلاحظ عندما تكون العلاقة بين متغيرين نتيجة لعلاقتها بمتغير ثالث غير مقاس حسب كوهن و كوهن (Cohen & Cohen, 1983). و يعتبر براون وبيتيرسون (Brown & Peterson, 1993) العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء ليس لها معنى عندما يكون غموض يؤثر فيهما (31). ويتفقان بذلك مع برايفيلد و كروكيت (Brayfield & Crockett, 1955) اللذان لا يجدان جدوى من دراسة ارتباط المتغيرين لكون العلاقة بينهما مزيفة. و حسب فيرثر وجرندر وبيرس

Further, Gardner & Pierce, 1993 يعتبر التقدير الذاتي و التنظيم عاملين يؤثران في كل من الرضا الوظيفي و الأداء، ولكن لم يتوصلوا إلى العلاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء (32).

يؤكد عبد الحليم (Abdelhalim, 1983) أن الترابط بين الرضا الوظيفي والأداء لا معنى له في وجود الثقة في التسيير و المشاركة في صنع القرار (33)، وتعتبر المشاركة في صنع القرار عن واقع الإنماء، حيث يحس العامل أنه جزء من وحدة وأنه مقبول من مجموعة من الأفراد كواحد منهم يستمعون إلى أرائه (34). و حسب ثيموتي و آخرون (Timothy A. Judge & al, 2001) لا يمكن التأكد من صحة أو زيف العلاقة بسهولة في علم النفس و العلوم السلوكية، لأن كل متغيرين نريد دراسة العلاقة بينهما لا يمكننا حصر كل العوامل التي تؤثر فيهما أو التي تكون وسيطة بينهما، والانسحاق وراء صفة زيف علاقة معينة قد يقودنا إلى التشكيك في كل الأبحاث التي تدرس العلاقة بين متغيرين.

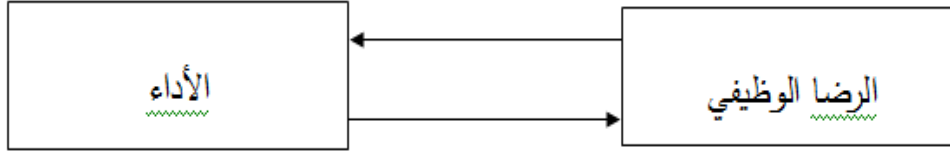
حسب ثيموتي و آخرون (Timothy A. Judge & al, 2001) يمكن توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء حسب هذا النموذج في الشكل التالي:



شكل رقم 04: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء مزيفة (. Timothy A. Judge & al, 2001, p380)

6- النموذج السادس: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء متبادلة

من الدراسات التي توصلت إلى تقابلية العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، الدراسة التي قام بها الباحثان شريدان و سلوكوم Sheridan & 1975 Slocum. أما دراسة ونوس (Wanos, 1974) فتوصلت لضرورة خضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لنوع الرضا، فبالنسبة للرضا الخارجي توصل الباحث إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء، أما بالنسبة للرضا الخارجي وجد أن الأداء هو الذي يؤدي إلى الرضا (35). أما الباحثان إفلدانو ومينشسكي (Muchinsky & Iaffaldano 1985) و جورج وجونس George & Jones (1997) فيشككون في وجود علاقة متبادلة بين المتغيرين، وإن حدث ذلك فإنهم يميلون إلى اعتبار هذه العلاقة ضعيفة (36).



شكل رقم (05): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء متبادلة. (بورعدة محمد، 2008، ص95)

7- النموذج السابع: إدراك الرضا الوظيفي و/أو الأداء.

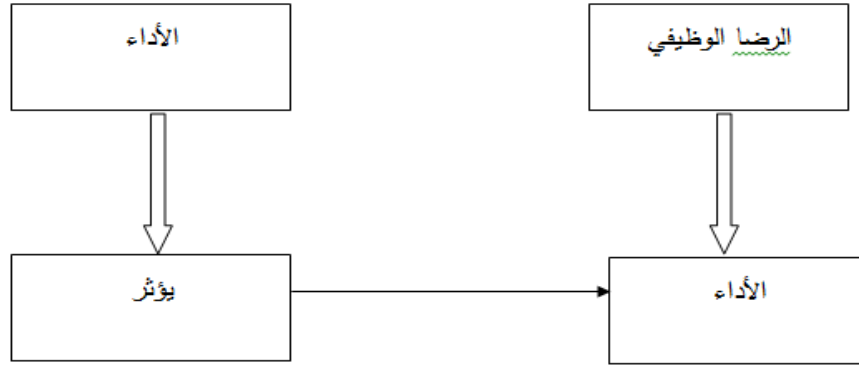
لم نتمكن خلال دراستنا من الحصول على دراسات تتطرق إلى هذا النموذج إلا في الدراسة التي قام بها ثيموتي وآخرون (Timothy A. Judge & al, 2001)، و يعتبر هذا النموذج إدراك الطباع وتصميم الأداء عاملين يؤثران في الرضا الوظيفي و في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (37). و الإدراك هو شكل

من أشكال السلوك يتيح للفرد التفاعل و التكيف مع متطلبات العمل(38)، و يتوقف على كيفية معاملته لما يحيط به من أشياء و أشخاص و نظم اجتماعية (39).

بالنسبة للعامل الأول المتمثل في إدراك الطباع، اعتبر الباحثون الطبع يؤدي إلى الأداء، بينما لا يفعل الرضا الوظيفي ذلك، فهم بذلك يختصرون العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في العلاقة بين الانفعالات و الأداء. يتفق مع هذه الفكرة كل من جورج و بريف (George & Brief, 1996)، وسطو وسيطون وبلاد (Sutton, Pelled, & Staw, 1994) (40). و تركز فكرتهم على أن الانفعالات تؤدي إلى اضطراب التفكير والنشاط العملي، فيصبح الفرد عاجزاً عن مواصلة التفكير و العمل المنظم، ويكون النشاط الذهني أقل تماسكاً وجودة، يؤدي إلى تلاشي مراقبة الإرادة للتفكير والعمل (41). و توصلت الدراسة التي قام بها جابر عبد الحميد جابر حول أثر المثيرات الانفعالية على الإدراك والأداء إلى أن التحكم في الانفعالات يؤدي إلى تحسن الأداء (42)، ونفس النتيجة التي توصل إليها كارون و مارفورد (Carron & Marford, 1968) اللذان أكدا على أن الانفعالات السالبة تنعكس بدورها بصورة سلبية على الأداء و القدرة على بذل الجهد اللازم للوصول إلى أداء جيد (43).

أما بالنسبة للعامل الثاني المتعلق بتصميم الأداء، يعتقد بعض الباحثين أن الفشل في عدم التوصل إلى علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء يرجع إلى ضعف الوسائل المستعملة لتحديد الأداء وأبعاده. فبعض الباحثين، مثل بريف و روبرسون (Roberson & Brief 1989) و أوران و نبيير (Organ & Near, 1985) يعتبرون سلوكيات مثل مساعدة الآخرين في أعمالهم والتطوع لأداء الأعمال، يشكلان المحتوى الاجتماعي و النفسي للأداء (44).

الشكل التالي يوضح النموذج السابع:



شكل رقم 06: النموذج السابع للعلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء . . Timothy A. Judge & al, 2001, p381

الخاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بتحليل علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، هذه العلاقة صنفناها الدراسات العلمية في سبعة نماذج، هي:

- النموذج 1: الرضا يؤدي إلى الأداء.
- النموذج 2: الأداء يؤدي الرضا الوظيفي.
- النموذج 3: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء ترتبط بعوامل أخرى.
- النموذج 4: لا توجد العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء.
- النموذج 5: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء علاقة مزيفة.
- النموذج 6: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء متبادلة.
- النموذج 7: إدراك الرضا الوظيفي و/أو الأداء.

إذا كانت بعض هذه النماذج تشير إلى علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، كالنموذج الأول والنموذج الثاني و النموذج السادس، فإن النموذجين الرابع

و الخامس لا يشير إلى وجود علاقة بين هذين المتغيرين. بينما النموذج الثالث يربط العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء بعوامل أخرى. و يعتبر النموذج السابع نموذجاً فريداً ينتمي إلى مجموعة النماذج التي لا تقر بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، و يختصر هذا النموذج هذه العلاقة في علاقة الانفعالات بالأداء، كما أنه يعلق سبب فشل العلاقة بين المتغيرين إلى مقاييس الأداء.

المراجع

- ¹ -Jennifer S.Skibba, Personality and job satisfaction, an investigation of central Wisconsin firefighters, master in Science degree with a major in, Applied Psychology, The graduate College, University of Wisconsin Stout, U.S.A, may 2002, p02.
- ² -Alf Crossman & Bassem Abou-zaki, Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff, Journal of Managerial Psychology, Uk, vol 18, N° 4, 2002, p253.
- ³ -Dwight R. Norris & Roberts E. Niebuhr, Attributional influences on the job performance-job satisfaction relationship, Academy of Management Journal, U.S.A, vol27, N°2, Juin1984, p224.
- ⁴ - الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات العامة، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص416.
- ⁵ - المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1995، ط 2، ص 13.
- ⁶ -Jennifer S. Skibba, op.cit, p02.

- ⁷ -Schwab .D.P & Cummings L.L, Theories of performance and satisfaction: a review, Industrial Relation, U.S.A, Vol 09, 1970, p408.
- ⁸ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص ص 29-30.
- ⁹ - زويلف مهدي حسين، الإدارة: نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 1421هـ، ص ص 42-43.
- ¹⁰ - حامد بد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و العاملين بكلية التجارة والاقتصاد و العلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3، 1983، ص 64.
- ¹¹ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، منظور كلي مقارن، مرجع سابق، ص ص 189-190.
- ¹² - Timothy A. Judge & al, The Job satisfaction –job performance relationship: a qualitative and quantitative review, Psychological Bulletin, The American Psychological Association, vol 127, N°3, 2001, p 378.
- ¹³ -Timothy A. Judge & al, op.cit, p 379.
- ¹⁴ -Larson J.R & Callahan C, Performance monitoring: how it affects work productivity, Journal of Applied Psychology, 1990, Vol 75, N°5, pp 530-538.
- ¹⁵ -Timothy A. Judge et al, op.cit, p380
- ¹⁶ -Ibid, p380.
- ¹⁷ -Huw.T.O Davies & Manouche(EDT) Tavakoli, Health care policy, performance and finance: strategic issues in health care management, Ashgate Publishing LTD, U.S.A, 2004, p 256.
- ¹⁸ -Dail I.Field, Taking the measure of work, a guide to validated scales for organizational research and diagnosis, Sage Publications, U.S.A, 2002, p 1.
- ¹⁹ -Edwin A. Lock, The Blackwell handbook of principles organizational behavior, Blackwell Publishing, USA, 2004, p 1

- ²⁰ - قبلان سمير معروف، مشاركة العمال في الإدارة و علاقته بالإنتاجية و الروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 1420 هـ ، ص 91..
- ²¹ -Frank W (EDT) Schneider & al, Applied social psychology, Sage Publication, USA, 2005, p 244.
- ²² - ج. ب. جيلفورد (ترجمة: الدكتور يوسف مراد)، مبادئ علم النفس النظرية و التطبيقية، الميادين النظرية، دار المعارف، القاهرة، مجلد 2 ، 1969، ص ص 711-712.
- ²³ - قبلان سمر معروف، مرجع سابق، ص 92.
- ²⁴ -Timothy A. Judge & al, p 380.
- ²⁵ -Ibid, p 381.
- ²⁶ -Ibid, p 380.
- ²⁷ -Dennis W Organ & al, organizational citizenship behavior – its nature, antecedents and consequences, Sage Publication INC, USA, 2005, p 68.
- ²⁸ - جابر عبد الحميد، مدخل لدراسة السلوك الإنساني، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 4، 1986، ص 51.
- ²⁹ -Cary. L. Cooper & Edwin. A Locke, Industrial and organizational psychology: linking theory with practice, Blackwell Publishing, USA, 2000, p 174.
- ³⁰ - حسين حسن سليمان، السلوك الإنساني و البيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،
- ³¹ -Timothy A. Judge & al, op.cit, p 381.
- ³² -Dennis W.organ & al, op.cit, p 68.
- ³³ -Timothy A. Judge & al, op.cit, p 380.
- ³⁴ - عبد الغفار حنفي و حسين قزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 215.
- ³⁵ -Jennifer S.Skibba , op.cit, p 02.

³⁶ – Dail L.Field, op.cit, p 01

³⁷ –Timothy A. Judge & aL, op.cit, p 382.

³⁸ – أندري دي سيزلاقي و مارك جي ولاس ،ج1، مرجع سابق، ص ص 53-64.

³⁹ – أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الحادية عشر، 1979، ص 170.

⁴⁰ –Timothy A. Judge & al, op.cit, p 381.

⁴¹ – يوسف مراد، مبادئ علم النفس العام، دار المعارف، القاهرة، د.ت، ط4، ص 132.

⁴² – جابر عبد الحميد جابر، مدخل لدراسة السلوك الإنساني، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ط4، ص ص 347-348.

⁴³ – أحمد دوقة، الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية للعمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2002، عدد17، ص154.

⁴⁴ –Timothy A. Judge & al, op.cit, p 382..