

الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية
في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مدخل نظري تحليلي)

Job Satisfaction: A strategic development aimed at influencing individuals and minimizing the psychological and behavioral repercussions of the Algerian economic institutions (Analytical theoretical approach)

ط.د. الأزهر عبد المالك*، جامعة عنابة، الجزائر.

lazharpsy@yahoo.com

أ.د. بوخميس بوفولة، جامعة باتنة -1، الجزائر.

boufoulab@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2019/09/21)، تاريخ المراجعة: (2019/10/09)، تاريخ القبول: (2019/10/25)

Abstract :

ملخصن

This paper deals with an important topic in modern management. This topic has been studied by many researchers, researchers in organizational behavior and management from a long time to the present. This concern is attributed to the important effects of job satisfaction on many behaviors, The performance of individuals, the behavioral and psychological implications of not achieving it, and the importance of determining the effectiveness of any institution or organization that increases the efficiency of work and the prevailing relationships within it

Keywords: Satisfaction, fonctional satisfaction, performance Satisfaction; fonctional satisfaction, strategic Développement, psychological implications, behavioral implications

تتناول هذه الورقة البحثية موضوع يعتبر من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة، وقد حضي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين، والدارسين في السلوك التنظيمي، والإدارة منذ وقت بعيد إلى غاية يومنا هذا، ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للرضا الوظيفي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات، وأداء الأفراد، والانعكاسات السلوكية والنفسية لعدم تحققه، ونظرا لأهميته في تحديد فعالية أي مؤسسة، أو منظمة تزيد من نجاعة العمل، والعلاقات السائدة داخلها.

الكلمات المفتاحية: رضا، رضا وظيفي،

تنمية إستراتيجية، انعكاسات نفسية، انعكاسات سلوكية.

مقدمة:

يسير العالم بخطى متطورة علميا وتكنولوجيا واقتصاديا في مختلف المجالات ، ويقود هذا التطور المجتمعات إلى حركة واسعة بداخله لا تكاد تنتوقف عجلتها ، الأمر الذي يفرض على هذه المجتمعات التعامل بشتى السبل الحديثة والتقنية في مواجهة هذه التغيرات ، والتطورات المستجدة في الساحة العالمية ، حتى تكون قادرة على مواكبتها بما يتماشى مع مصالحها ، وتعد الموارد البشرية لأى منظمة اقتصادية عمومية أو خاصة، هي عصب تلك المنظمة الذي بدونه لا يكون هناك وجود لها ، وذلك لان هذه الموارد بفئاتها المختلفة، الإدارية، والفنية، والعلمية، والمهنية، حينما تعمل وفقا لأساليب وسياسات وخطط معينة لتحقيق أهداف محددة، فإنما تشكل البناء التنظيمي لها، وإدارة الموارد البشرية يجب إن تمثل الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة، لان العنصر البشري هو الأساس الأقوى والمهم في إنجاح الإدارة .

لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته ، واتجاهاته ، وانطباعاته حول ظروف العمل المادية، والاجتماعية السائدة ، وهذا ما عرف لاحقا بدراسة السلوك التنظيمي.

ومن المسلم به أن الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات الرئيسية التي اهتم بها علماء السلوك التنظيمي، والدارسين في مجال الإدارة الصناعية ، والتجارية، لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها ، فإذا كان الرضا الوظيفي مرتفعا فإن الأفراد يميلون إلى نيل المزيد من الجهد لصالح منظماتهم ، كما يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لوقت أطول، وبالتالي فإنه كلما كان لدى العاملين رضا وظيفي كلما استطاعت منظماتهم القيام بدورها، والتحكم في إدارة الضغوط ، وتحقيق أهدافها على أكمل وجه ، والرضا الوظيفي عبارة عن شعور يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة ، والمحيطه ببيئة العمل ، ويعد اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد ، بحيث أعطى موضوع الرضا الوظيفي اهتماما خاصا باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التحفيز في العمل ، ودفع العامل لمزيد من الأداء والانجاز في العمل. وتعود أكثر مشكلات المنظمة إلى وجود مناخ وظيفي غير مناسب يؤدي إلى تكوين أنواع من الانعكاسات النفسية والسلوكية على العاملين في المنظمة ، لذا تعمل الإدارة الحديثة في المنظمة على الاهتمام بطرق تعمل على تشجيع العاملين والعمل على زيادة رضاهم الوظيفي ، وهذا يتطلب وجود أفراد لديهم اتجاه ايجابي نحو المنظمة لتساعدهم على التغلب على هذه الانعكاسات السلبية ، ومن هنا كان علينا محاولة توضيح أهمية الرضا الوظيفي كإستراتيجية هادفة تسعى المنظمة وأصحاب القرار للتأثير على العمال في مؤسساتهم الاقتصادية أو منظماتهم الخدمائية.

2. الرضا الوظيفي:

1.2 مفهوم الرضا الوظيفي: يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله ، فكلما توقع الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجاته ، كانت مشاعره نحو العمل إيجابية (أي كان راضياً عن عمله)، وكلما توقع الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته وأن العمل يحرمه من هذا الإشباع كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية (أي كان غير راض عن عمله) (العاصي، 2000، ص335) .

وهناك عدة تعريفات للرضا الوظيفي تدور حول هذا المفهوم : تعرف عايدة خطاب الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي بأنه تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل (سيد خطاب، 2001، ص60).

ولا يختلف رأى كل من حسن خير الدين و أحمد عقاد جاويش ود. أحمد ماهر مع الدكتورة عايدة خطاب في هذا المفهوم وذلك على النحو التالي:

الرضا الوظيفي هو حالة من السعادة، أو مجموعة من العواطف الإيجابية ، الناتجة من خبرة الفرد بوظيفته، غير أن رد الفعل الإيجابي للفرد، يعتمد على مدى ما تحققة الوظيفة من الحاجات المادية والنفسية، والتناقض بين ما يقدمه العمل، وما يتوقعه الفرد هو أساس حالة عدم الرضا (خير الدين وآخرون، 2003، ص366)، فضاء العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (أو العمل) لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، وعليه فكلما قلت الفجوة بين الإدراكيين زاد رضاء العاملين .

والرضا عن العمل ليس مطلقاً، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له ، إنما الرضا عن العمل وعدم الرضا عنه مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حسيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين (جاويش، 2004، ص 96).

الرضا عن العمل Job Satisfaction تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتباطهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر ،سياسة المنظمة، الرؤساء والزملاء والمرءوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر (ماهر، 2000، ص 43).

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه " مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها إنعكاساً لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل ، والجماعات التي تشاركه فيه، ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية بوجه عام (Robinson, 1959,p 37)

وهناك من عرف الرضا الوظيفي بأنه " الدرجة ما بين توقعات الإنسان من عمله وما يحصل عليه بالفعل من هذا العمل" (الزير، 1999، ص45)، و مما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يأخذ

خطأ بيانياً تصاعدياً إذا كان ما تقدمه الوظيفة يتساوى أو يزيد مع ما ينبغي أن يحصل عليه الفرد من الوظيفة والعكس صحيح.

2.2 أهمية الرضا الوظيفي: يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعد مسألة مهمة بالنسبة للأفراد والمنظمات على النحو التالي:

1.2.2 أهمية الرضا الوظيفي للأفراد: تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تحقيق الرضا عن العمل للأفراد العاملين بها وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لديهم وذلك لضمان استمرار القوى العاملة بهذه المنظمات وخاصة ذوى المهارات والتخصصات النادرة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء ، فتفوق الإنتاجية في اليابان في السبعينات والثمانيات من هذا القرن يرجع أحد أسبابه إلى ارتفاع مستوى الرضاء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات المختلفة (سيد خطاب، 1998، ص23)، ويتضح من دراسة كل من كارل ، دان ، جلن التي أجريت في جامعة كنتكي بالولايات المتحدة عام 1988 على عينة من (64) من الذكور ، (64) من الإناث وذلك بغرض معرفة أثر الرضا على سلوك الأفراد في العمل ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يكون مستوى أخلصهم أعلى وسليبيتهم أقل في العمل عن العاملين الذين لديهم مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي (Cary Rusbult , Farrell , Gen Rogers, 1988, pp 299-627).

وتؤكد دراسات عديدة أن حياة العامل خارج العمل لا يمكن فصلها عن حياته داخل العمل، فالعمل يؤثر على حياة العامل خاصة و التي لها أيضاً تأثيرها على أدائه في العمل ، لذلك فأن العمل جزءاً عاماً من الحياة بصفة عامة

(Janet, Smith, Robert, Rice, Raymond, Hunt, 1983, pp 120-144)

ولقد أكدت دراسات عديدة على أهمية الرضا الوظيفي لما له من تأثير مباشر على الفرد وما يحققه له من إشباع لحاجاته ، الأمر الذي يجعله أكثر سعادة وإيجابية، و بالتالي تهيئة الظروف التي تضمن حسن استغلاله لقدراته وإمكانياته/ مما يزيد من قدرته على الأداء (غالي، 1999، ص 136)، كما وأن رضا الفرد عن عمله من الأهمية بمكان لارتفاع الكفاءة الإنتاجية في المصانع و المصالح والمؤسسات ودواوين الحكومة، فالفرد الراضي عن عمله يقبل عليه في همه ويكون سعيداً مما يزيد من كفاءته الإنتاجية ويقال من حوادث العمل .

3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي للمنظمات: أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للأفراد هام جدا بالنسبة للمنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي المرتفع يقلل معدل دوران العمالة، وينقص نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين ويجعل الحياة ذات معنى عند الأفراد (عمران، 1996، ص ص69-74).

الرضا عن العمل هو العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جادا ومثابرا في عمله ومن هنا فان أهميته وتأثيره يظهران في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين، ومنها الصحة العضوية و النفسية للفرد، التي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدمه عن العمل.

هناك علاقة قوية بين عدم الرضا عن العمل والصحة العقلية، فيوجود العامل في محيط ووضعية عمل جيدة ومناسبة، يكون على درجة من الارتياح والرضا وتكون بذلك حالته العقلية ابعد عن المشاكل والاضطرابات.

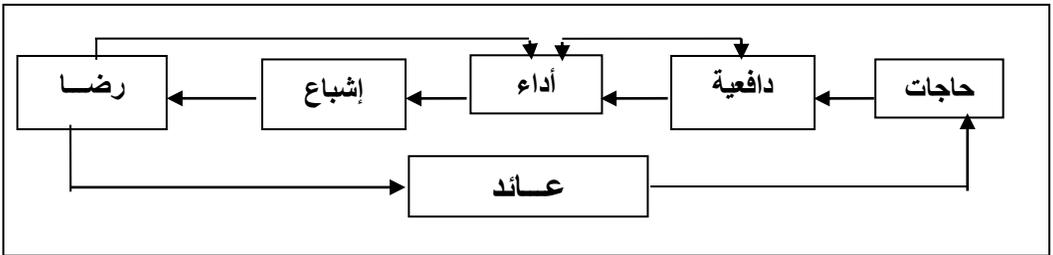
كذلك تظهر أهمية الرضا عن العمل في درجة تأثيره على مختلف الاتجاهات والالتزامات الأخرى للعامل سواء اتجاه العائلة أو الحياة الشخصية عموما والعملية خصوصا.

نظرا لارتباط وتواصل جميع جوانب الحياة ببعضها، ويؤثر كذلك على نظرة الفرد العملية خصوصا. هذا ما أكده "هيزنبرغ" بقوله: " الرضا المهني يعزز ويرفع من الثقة بالنفس وهو الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية على المدى الطويل".

الرضا المهني يعد عاملا مسببا في تحديد السلوك المهني و مستوى الأداء فهناك العديد من الباحثين من يرى أن الرضا و الأداء مرتبطان ببعضهما البعض وهناك من يرى أن الأداء يسبب الرضا (الرزقي، 2008، ص83).

3.2 كيفة حدوث الرضا الوظيفي: يحدث الرضا عندما تتفاعل مجموعة من العوامل هي(الحاجات - الدافعية - الأداء - الإشباع - الرضا) ويوضح الشكل التالي ديناميات عملية الرضا .

الشكل رقم (1): ديناميات عملية الرضا



المصدر : (شوقي، 2002، ص 220).

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، و ينشطون في أعمالهم لاعتقاد أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فان بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه؛ أي أن الأداء سيؤدي للرضا، و حين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفة التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه و تعد المسؤولية عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء منشط للفرد وبوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته (سلطان، 2002، ص 200).

4.2 العوامل المسببة للرضا الوظيفي:

تتمثل مسببات الرضا الوظيفي في مسببات تنظيمية ومسببات فردية :

1.4.2 مسببات تنظيمية: وتتمثل في:

- **نظام العوائد:** مثل، الحوافز، المكافآت، الترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم .
- **سياسة المنظمة:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل
- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ، ومن أهم هذه الظروف، الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم الاتصالات الشخصية، وحجم الغرف (شوقي، 2002، ص223).

2.4.2 مسببات شخصية: أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي عن العمل يتأثر بشخصية الفرد ،

فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا والاستياء ، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد بالاعتزاز بذاته ، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم ، أو عدم الاعتزاز بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل
- **تحمل الضغوط :** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا عن عمله، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين .

-**المكانة الاجتماعية :** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية و الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن

عمله أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد

- الرضا العام عن الحياة : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم

5.2 نظريات الرضا الوظيفي: نظراً لتعدد نظريات الرضا الوظيفي ، فقد ركزت هذه الدراسة على النظريات التي يمكن أن تساعد المديرين على تحقيق الرضا عن العمل لأفراد المنظمات، كما روعي فيها أن تشمل نظريات كلاسيكية مثل نظريات الحاجات لماسلو ونظريات أخرى حديثة مثل نظرية لولبير ونظرية ماك جريجور (X.Y) وذلك على النحو التالي:

1.5.2 نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو: The hierarchy of needs of Abraham Maslow

تعتبر نظرية ماسلو للحاجات مناسبة لفهم الحاجات التي تدفع الإنسان إلى العمل عن رضا وبيئت هذه النظرية أن الحاجات تتدرج في درجة إشباعها للحاجات الإنسانية حتى تصل لنروتها ومن ثم تحقق ذاتها مما يبين ديناميكية هذه النظرية ومناسبتها لرغبات الإنسان المستمرة والتي يعمل على تحقيقها وتتدرج نظرية الحاجات وفقاً لأهميتها في التدرج الهرمي كالتالي :

• **الحاجات الأساسية (المادية):** وتكون هذه الحاجات متصلة بالإنسان مثل الماء ، الأكل ، الجنس ، الهواء حيث تحافظ على توازن الإنسان الجسدي، وتعمل على صيانتة حتى يستمر في حياته ، وتعد هذه أقوى دوافع الإنسان.

• **حاجة الإنسان إلى الأمن والطمأنينة:** أن يجد الإنسان في عمله الأمن والراتب الكافي الثابت إلى آخر تلك العوامل التي توفر له عملاً يراتب يكفي لحاضره و مستقبله.

• **حاجات الإنسان إلى الصداقة والعلاقات:** يتمثل في إشباع العلاقات الاجتماعية مع الآخرين ، وما ينتج عنها من صداقة وود للإنسان ؛ فالإنسان في حاجة إلى هذا الإشباع لأنه في حالة عدم توفره ينتج عنه توتر وعدم أتران شخصي ونفسي ، مما ينعكس على تكيفه مع مجتمعه وزملائه في العمل .

• **حاجة الإنسان إلى احترام وتقدير الآخرين:** الإنسان يسعى دائماً لتكوين صورة عن نفسه جديرة باحترام الآخرين، بالإضافة إلى إحساسه بتقدير الآخرين وإحساسه بأهميته لديهم.

• **حاجة الإنسان إلى تحقيق ذاته:** هي قمة التدرج الهرمي فبعد أن يتم إشباع حاجات الإنسان وفقاً للتدرج لأنه يسعى إلى تحقيق ذاته بما يتماشى مع مهاراته وقدراته (العديلي ، 1995، ص ص 89-91)، يتضح لنا أن نظرية الحاجات لماسلو تساهم في تصنيف الحاجات الإنسانية للفرد والتي تختلف من فرد لأخر ، وتختلف باختلاف الظروف البيئية وتأثير عواملها حيث ساهمت هذه النظرية في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها في تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات .

2.5.2 نظرية هيزبرغ ذات العاملين: The theory of workers of Herzberg

توجد نظرية أخرى شائعة للدافعية ذات صلة وثيقة بنظرية ماسلو لتدرج الحاجات، إقترحها هيزبرغ وقد صادفت هذه النظرية التي نطلق عليها نظرية العاملين أو نظرية الدافعية و الوقاية، قبولا واسع النطاق من قبل المديرين المهمتين بدافعية موظفيهم.

وتم إجراء البحث الأصلي الذي استخدم تطوير هذه النظرية باختبار مائتي محاسب ومهندس، وباستخدام طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات وقد استخدم هيزبرغ إجابات المقابلات لأسئلة مثل: (هل يمكنك أن تصف بالتفصيل حالتك عندما تحس بالرضا بوظيفتك؟) ، (هل يمكنك أن تصف بالتفصيل شعورك بعدم الرضا بوظيفتك؟)، وقد كانت النتائج التي تم التوصل إليها من منهجية هذا البحث متناقضة تماما عبر مفردات البحث المختلفة وقد انعكست المشاعر الطيبة عن الوظيفة في التطبيقات الخاصة بالمحتوى وخبرات الوظيفة (مثل أداء العمل جيد أو شعور بالإنجاز والتحدي) فيما تم ربط المشاعر السلبية حول الوظيفة بالعوامل المحيطة أي تلك العوامل المحيطة وليس تلك التي تدخل في الوظيفة المباشرة (مثل الراتب وطرق العمل) وقد كشفت هذه الطريقة عن نوعين متميزين من العوامل الدافعية هما: عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا، وقد تمخضت عن أبحاث هيزبرغ نتيجتان محددتان . هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها عم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود الدافعية لدى العاملين هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأصل وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا (Disantifiers) وتشمل:

- الأمان الوظيفي
- الراتب
- ظروف العمل
- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.
- المركز
- سياسات الشركة
- نوعية الإشراف
- المزايا الإضافية.

هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية ويمكن أن تعطي مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك الشعور بعدم الرضا، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

- الإنجاز.
- التقدير.

- مهام العمل نفسه.
- المسؤولية.
- التقدم في الوظيفة.
- النمو والتطور الذاتي.

وقد تطرق هيزبيرغ لنظرية العوامل الدافعة و الصحية لهيزبيرغ، وقام بالتخليص جزئياً من الملل و التكرار المرتبطين بأغلب العمال في خطوط التجميع وإنشاء وظائف ترفع من مستويات التحدي في الوظيفة و الفرص التي توفر الشعور بالإنجاز والتقدم و النمو و التطور الذاتي (عبد الباقي، 2003، ص 119).

3.5.2 نظرية القيمة : Value Theory بين أدوين لوك أن السبب الرئيسي للرضا الوظيفي يتحدد في مدى قدرة تلك الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدة أي أن الفرد يكون راضياً عن عملة كلما أستطاع ذلك العمل توفير العوائد ذات القيمة العالية بالنسبة له ويؤكد لوك أن الرضا الوظيفي يعتمد بالدرجة الأولى على إدراك الفرد واقتناعه بأن العوائد التي يحققها تتناسب مع مستواه الوظيفي (الدلبي، 1997، ص 56)، كما بين العديلي بأن الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية لوك يتكون من مجموع حالات متعددة لرضا الفرد عن العوامل والعناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة حيث أن شعور الفرد تجاه جميع هذه العوامل والعناصر تلعب دوراً هاماً في تحديد المستوى الكلي للرضا (العديلي، 1995، ص 192).

4.5.2 نظرية لولير : Lollier theory عام 1973 م قدم لولير نموذجاً لتفسير الرضا الوظيفي أكد خلاله أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في وظيفته هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد مرتبطة بالعمل الوظيفي وهذه الأبعاد تتمثل في الآتي :

-الراتب - الإشراف -الرضا عن العمل نفسه

وبين لولير أن الرضا هو عبارة عن مقارنة يجريها الفرد بين ما ينبغي أن يحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية كالراتب والمكافآت والترقيات والتقدير وبين ما يحصل عليه فعلاً فإذا كانت نتيجة المقارنة أن ما حصل عليه فعلاً مساوياً لما بذل من جهد شعر بالرضا وإذا كان ما حصل عليه فعلاً من مكافأة أقل مما يستحق شعر بعدم الرضا، أما إذا كانت المكافأة التي حصل عليها أعلى من الجهد الذي يبذله في عمله فسوف يؤدي إلى شعوره بالذنب وعدم الارتياح (الفحطاني، 1999، ص 95).

كما بين لولير أن أهم المؤثرات على إدراك الفرد هي مدخلات العمل وعوائده وإدراكه أهمية

الآخرين وأيضاً إدراكه خصائص وصفات العمل مثل المسؤولية وصعوبة العمل وإدراكه لمدخلات وعوائد زملاء العمل وبضيف أيضاً أن عدم الرضا عن الدخل والعوائد يترتب عليه أشياء عديدة أهمها تدني الأداء الوظيفي وتدنى مستوى الرضا ودوران العمل والغياب (العديلي، 1995، ص 193).

5.5.2 نظرية ماك جريجور: McGregor's theory تبين هذه النظرية نظريتي (y, x) أن هناك

فئتين من المديرين الذين قابلهم و هما:

• **الفئة الأولى:** المديرين الذين يطبقون نظرية (X) وهذه الفئة تنظر إلى الفرد على أنه كسول بطبيعته ، لا يحب العمل ، يعمل قليلاً ، وينقصه الطموح ، ولا يحب المسؤولية ، وهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته ، وهذا النوع يحتاج لإدارة حازمة عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة ، أي يجب أن تكون هناك سياسة الضغط وهي فلسفة (العصا والجزرة) حيث تتمثل الجزرة في ما تملكه الإدارة من التحكم في عملية التوظيف والأجور والمرتبات وظروف العمل المادية الأخرى التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله ، وفي حالة الإهمال في الأداء تتحول هذه الوسائل إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على العاملين .

• **الفئة الثانية:** مديرون يطبقون نظرية (y) وهي فئة تنظر للعامل على أنه إنسان كفاء ، قادر على العمل ، وراغب فيه وقادر على تحمل المسؤولية ، وملتحم للقيادة لذلك يجب على القيادة أن توفر الظروف المناسبة لزيادة قدراته، وإعطائه الحرية لتوجيه نشاطه وتحمل مسؤولياته وتحقيق ذاته ، مما يساعد على العمل بمبدأ اللامركزية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار .

وواجهت هذه النظرية انتقادات منها إهمالها لأسلوب القيادة الفعالة ، وقدرة القائد على تغيير أسلوبه القيادي بما يتناسب مع طبيعة مرؤوسيه كما أن ماك جريجور لم يعالج في نظريته أي أبحاث أساسية ، ولم يقدم أفكار جديدة ولكنه جمع أفكار غيره (الحرفة،2012، ص ص 156-157).

3. **العلاقة بين الرضا الوظيفي والظواهر السلوكية للعاملين :** يمكن من خلال الظواهر السلوكية للعاملين أن نلتهمس درجة الرضا الوظيفي فهي تعبر عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن بين هذه الظواهر، معدل دوران العمالة، ومعدل الغياب، ومعدل حوادث العمل، ومستوى الطموح، والرضا عن الحياة بصفة عامة ، والصحة البدنية والذهنية .

وقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي ينخفض معدل غيابهم عن العمل ، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم ويكونون أكثر رضا عن الحياة بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، كما أن معدل حوادث العمل بين الفئة الأولى أقل كثيراً عن الفئة الأخيرة (William,1977,pp 237-240)

أي أن الرضا الوظيفي يحدث تأثيراً عكسياً على بعض هذه الظواهر مثل : معدل الدوران ، والغياب ، وحوادث العمل ، والعدوانية وتقيد الإنتاج ، كما أنه يحدث تأثيراً طردياً على بعض الظواهر مثل : مستوى الطموح والرضا عن الحياة بصفة عامة، ومستوى الصحة البدنية والذهنية ، وسوف نوضح ذلك فيما يلي:

1.3 **معدل دوران العمالة:** ففي دراسة قام بها (أبان روس ، والفين زاندر) عام 1975 لتحديد العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمالة أنصب اهتمامها على ظاهرة القلق كنتيجة ممكنة لعدم

الإشباع والذي يؤدي إلى احتمالات الاستقالة ، وكان الغرض الأساسي للدراسة أن الناس الذين يتكون الخدمة هم الأقل إشباعاً لحاجاتهم الخمس. (Charles ,1986, pp 122-126).

وفي عام 1997 قام موبلى بإجراء دراسة تهدف إلى أبرز العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمالة، حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الرضا المرتفع يقلل من معدل ترك العاملين للعمل ، في حين أن مستوى الرضا المنخفض يزيد من احتمال ترك العاملين للعمل ، كما أوضحت الدراسة أن قرار الانسحاب وترك العمل يختلف من فرد لآخر (قاسم 1990، ص ص 190-194)، كما قام "هولن" عام 1966 بإجراء دراسة على عينة مكونة من (345) مفردة من العاملات في الوظائف الكتابية بإحدى الشركات الصناعية بكندا وذلك بهدف التعرف على آثار التغييرات في مستوى الرضا عن العمل على معدل الدوران للعمالة خلال الفترة من 1964 وحتى 1966 ، ولقد أثبتت هذه الدراسة أن هناك زيادة في مستويات الرضا عن العمل من عام 1964 وحتى 1966 يقابلها انخفاض في معدل دوران العمل حيث كان في عام (64=30%)، وفي عام (65=18%) ، وفي عام (66=12%) .

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل هي علاقة عكسية ، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي أنخفض معدل دوران العمالة والعكس صحيح ، بمعنى أنه إذا أنخفض مستوى الرضا الوظيفي ارتفع معدل دوران العمل (عمران، 1996، ص 69).

2.3 معدل الغياب: أظهرت العديد من البحوث وجود علاقة قوية بين عدم رضا الفرد عن عمله ، وبين عدد مرات الغياب ، ومدد الغياب في كل مرة ، وكذلك وجود علاقة قوية بين رضا الفرد عن عمله وبين عدد مرات الحضور في كل مرة (بدر، 2000، ص ص 63-64).

كما تبين أيضاً من العديد من الدراسات أن تمتع العاملين بدرجة عالية من الرضا الوظيفي غالباً ما ينقص نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين. (Christopher, 2000, p 530)

ومن دراسة أجريت على مجموعتين من العاملين ذوي الظروف المتشابهة والمختلفين في درجات الرضا الوظيفي وجد أن مجموعة العاملين ذوي الرضا الوظيفي المرتفع أقل في نسبة الغياب ومما سبق يتضح أن علاقة الارتباط بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدل الغياب هي أيضاً علاقة عكسية بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي انخفضت نسبة الغياب والعكس صحيح

3.3 حوادث العمل: تكاد تجمع معظم الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين الرضا عن العمل وحوادث العمل على أن العاملين الأكثر رضا عن العمل غالباً ما يكونون أقل وقوعاً وتسبباً في حوادث العمل (محفوظ هنا، 1976، ص ص 26-28)، كما ثبت من دراسات عديدة أن حوادث العمل والأمراض الصناعية ناتجة عن كثرة عوامل الإحباط وسوء التوافق للعاملين وعدم رضائهم ، مما يؤدي بالتالي إلى تناقص الإنتاج بصورة ملحوظة (خيري ، 2005، ص 490).

ومن الدراسات التي قام بها كل من "هيرسي" Hersy ، "وكير" Kerr و "دافيدز" Davidds، أتضح أن الحالة الانفعالية التي تتصف بالحزن والخوف والتشكك وعدم الرضا من شأنها تعطيل استخدام ذكاء الفرد

وإمكانياته الخاصة في معالجة المواقف التي يتعرض لها ، وقد تسبب نسيان التعليمات وعدم التركيز في العمل الذي يقوم العامل بأدائه فيزداد تعرضه للإصابات وما ينتج عن ذلك من تعطيل وزيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب ذلك (Caryl. Rusbult, Dan Farrell, Rogers ,1988,p 599) ومما سبق يمكن القول بأن علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي وحوادث العمل هي علاقة عكسية ، بمعنى أنه كلما أرتفع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل كلما انخفض معدل حوادث العمل وكلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كلما زاد معدل الحوادث بين العاملين.

4.3 سلوك الفرد تجاه العمل والمنظمة:

لقد حاولت العديد من الدراسات توضيح العلاقة بين مستوى رضا العامل وبين بعض المتغيرات المتصلة بسلوكه تجاه العمل والمنظمة.

من هذه الدراسات تلك التي أجراها كاريل "Caryl" وآخرين في جامعة "كنتكي" بالولايات المتحدة عام 1988 على عينة من (64) رجلاً ، (64) سيدة وذلك بغرض معرفة أثر الرضا الوظيفي على بعض المتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد في العمل منها الإخلاص والسلبية في العمل ، حيث أتضح أن الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يكون مستوى إخلاصهم أعلى وسلبيتهم أقل من العاملين الذين لديهم مستوى منخفض من الرضا الوظيفي .(Farrel ,1983 ,pp 596-607)

وقد توصل "دان" إلى نفس النتائج في دراسته التي عام 1983(مرتجى، 1986، ص 10)، كما تؤكد بعض الدراسات على أهمية ممارسة الفرد للعمل ، حيث أن العمل على رفع مستوى رضا الأفراد المختلفين في طبيعتهم وأعمارهم ومؤهلاتهم وقدراتهم ومستواهم الاجتماعي والوظيفي يجعلهم أكثر إيجابية في العمل ، كما وأن انخفاض مستوى الرضا يؤدي إلى الإحباط والسلبية والشعور بعدم الانتماء للتنظيم الذي يعمل به الفرد (سيد خطاب، 1998، ص23) .

مما سبق تبين أنه كلما أرتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد ، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الإحباط والسلبية وقل الشعور بعدم الانتماء للمنظمة ومعدلات الإنتاج والعكس صحيح .

5.3 مستوى الطموح : حاولت العديد من الدراسات توضيح العلاقة بين مستوى رضا العامل وبين مستوى طموحه ومن بينها إحدى هذه الدراسات التي تمت على عينة من (386) مفردة من العاملين بقطاع الخدمة المدنية النسائية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بهدف قياس مستوى الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، أكدت أن هناك علاقة إيجابية بين تناسب المؤهلات والميول والرغبات والطموح وبين درجة الرضا الوظيفي وبالتالي الإسهام في تحقيق إنسياب العمل وانتظامه (عمران، 1996، ص 69)، كما أن هناك العديد من الدراسات الأخرى التي أوضحت أن مستوى الطموح يكون مرتفعاً لدى العاملين ذوي درجة الرضا الوظيفي المرتفع ، والعكس بالنسبة للعاملين ذوي درجة الرضا الوظيفي المنخفض (الشيخ وآخر، 1981، ص 76).

أي أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الطموح هي علاقة طردية بمعنى أنه كلما أرتفع مستوى الرضا الوظيفي أرتفع معه الطموح لدى الفرد العامل ، وأيضاً ينخفض مستوى الطموح بانخفاض لدى الفرد العامل ، وأيضاً ينخفض مستوى الطموح بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي. مما سبق يتبين أنه كلما أرتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الإحباط والسلبية وقل الشعور بعدم الانتماء للمنظمة ، وكذلك أنخفض مستوى العدوانية للعمل والمعدات ومعدلات الإنتاج والعكس صحيح

6.3 الصحة البدنية والنفسية: لا جدال في أن الحالة الصحية (البدنية والذهنية) تعد أحد العوامل الهامة التي تؤثر في الرضا الوظيفي وفي الروح المعنوية للفرد حيث أن العامل الذي يشكو من أي مرض جسماني (خصوصاً الأمراض التي يشعر بالخلل من الإفصاح عنها ، والأمراض النفسية الناتجة عن وجود مشاكل شخصية أو عائلية) تؤدي بدورها إلى انخفاض مستوى الرضا ، ومن ثم انخفاض مستوى الأداء لدى العامل (الزغبى،1988، ص ص 143-153)، وفي دراسة أجريت على المعلمين والمعلمات طبق جونسون عام 1955 مقياساً للرضا يتكون من 99 سؤالاً يجاب عنها بنعم أو لا ، وتعطى معظم أسئلة المقياس عدة مجالات منها الجهد البدني والعقلي الذي يتطلبه العمل ، أتضح من تلك الدراسة أن 57 % من المعلمات ، 65% من المعلمين أجابوا بعدم رضائهم عن العمل لأنه متعب من الناحية البدنية وله تأثير سيئ على صحتهم (الشيخ وآخر،1981، ص 80).

كما أوضحت إحدى الدراسات أنه كلما زادت درجة التوتر النفسي للعمال كلما قل شعورهم بالرضا عن العمل وقد يكون الهروب من العمل وسيلة لخفض هذا التوتر وذلك لأن مواقف العمل لا تمثل خبرات سارة لديهم فهم يؤدون عملهم وهم غير راضين عنه

أي أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية والبدنية للعاملين هي علاقة طردية بمعنى أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً كلما شعر الفرد برضا أكبر عن مستوى صحته البدنية والنفسية والعكس صحيح .

4. آثار عدم الرضا الوظيفي: عدم رضا الموظف عن عمله سوف ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاؤه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف عن عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسدياً من خلال التأخر عن العمل أو الخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راض إلى محاولة الانتقام من المنظمة والحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين فيها. كما أوضح القحطاني أن استجابات الأشخاص غير الراضين عن أعمالهم يمكن أن تأخذ السلوكيات التالية :

1.4 الخروج من العمل: حيث يحاول الموظف الغير راض عن عمله الانسحاب والخروج من المنظمة والبحث عن عمل جديد وقد تصل إلى الحد الذي يقدم استقالته .

2.4 إبداء الرأي: حيث يحاول الموظف الغير راض عن عمله بتحسين الأوضاع داخل المنظمة وذلك من خلال تقديم توصيات واقتراحات لتحسين العمل ويسعى إلى تقديم الحلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة ويناقش المشاكل والعوائق التي يعاني منها مع المشرفين و المسؤولين في المنظمة

3.4 الولاء: حيث يأمل ويتمنى الموظف الغير راض عن عمله أن تتحسن أوضاعه وتزول مشاكله دون أن يساهم في ذلك ويحاول أن يدافع عن المنظمة ويدحض الانتقادات الموجهة إليها ويرى أن المنظمة وإداراتها تعمل الشيء السليم .

4.4 الإهمال: حيث يستجيب الموظف الغير راضي عن عمله لعدم الرضا ويظهر ذلك في سلوكه من خلال ترك الأوضاع تتدهور دون أن يتدخل أو يفعل شيئاً ويعتمد الغياب والتأخير عن العمل ويقبل جهده والتزامه بالعمل ويزيد من نسبة الأخطاء في عمله وسلوكه وإنتاجه (القحطاني، 1999، ص 112).

مما سبق تبين أن استجابات الأفراد الغير راضين عن أعمالهم تتمثل في أن الشخص الفعال يترك العمل أما الشخص الهدام فيتعلم الإهمال من خلال الغياب والحاق الضرر بالمنظمة أما الشخص البناء فيحاول أن يغير الأوضاع إلى الأحسن من خلال تقديم النصح والاقتراحات للمسؤولين ومناقشتهم أما الشخص السلبي فيتمنى أن تتحسن الأوضاع دون أن يتدخل .

خاتمة:

الرضا الوظيفي من بين المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي للإدارة ، والأفراد لذلك فقد حظي باهتمام وإقبال كبير من طرف الباحثين والدارسين في هذا الموضوع ، كونه لديه تأثير في المسار الوظيفي للأفراد، والمؤسسات الاقتصادية وعلى هذا الأساس يعتبر الرضا الوظيفي سلوكاً مرغوباً فيه من طرف العمال، والإدارات وأصحاب القرار في المنظمة مادام له انعكاسات ايجابية ، وفي حالة عدم توفره في المنظمات الحديثة فقد ينجر على ذلك آثار سلبية تعود على الأفراد، والمؤسسات بالسلب في عدم تحقق في مستوى الانجاز المطلوب، والأهداف المرجوة في زيادة الإنتاج، والريح ورفع قيمة المؤسسة على المستوى الاقتصادي المحلي والعالمي، فالمؤسسة لا تسعى لكسب رضا عمالها اعتباطاً، وإنما لمعرفة الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلفه لدى أفرادها سيعود عليها ايجابياً من حيث القدرة على الانجاز، والولاء، والتنمية، وخلق مناخ تنظيمي جيد .

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- العاصي شريف أحمد.(2000). تأثير تضارب الدور وغموضه على الرضا الوظيفي للبائعين بمناجر التجزئة بالتطبيق على البائعين بشركة عمر أفندي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق،العدد 02،المجلد 17.
- سيد خطاب عايدة.(2001). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة- الاندماج - مشاركة المخاطر، ط 2، دار الفكر العربي، القاهرة.

- خير الدين حسن محمد وآخرون.(2004). العلوم السلوكية، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة.
- جاويش أحمد عقاد.(2004). إدارة الأفراد والعلاقات والإنسانية (الجزء الثاني)، شركة ناس للطباعة والنشر.
- ماهر أحمد.(2000). السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، منشأة المعارف.
- الزير وفاء حسين.(1999). الرضا عن العمل بين معلمي المرحلتين الإعدادية، والثانوية، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية جامعة المنصورة .
- سيد خطاب عابدة.(1998). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية ، مجلة العلوم الإدارية، العدد1، مجلة جامعة الملك سعود.
- غالي محمد أحمد.(1999). التوافق المهني للعاملين بالكويت من الشباب سن 20-30 ، مجلة كلية الآداب والتربية ، عدد 6.
- عمران عبد الحميد محمد.(1996). الرضا عن العمل ، مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد 01 .
- الرزقي عبد النور.(2008). محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر.
- شوقي فرج.(2002). السلوك القيادي و فاعلية الأداء، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- سلطان محمد سعيد أنور.(2002). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر .
- العديلي ناصر محمد.(1995). السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، البحوث العربية، الرياض.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد.(2003). السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر .
- الدلبحي سيف بن صالح.(1997). العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، أكاديمية نايف، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة .
- القحطاني سليمان محمد على بن حسين.(1999) العلاقة بين مستوى التدين والرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة الإمام، كلية العلوم الاجتماعية ، الرياض.
- الحرفة حامد.(2012). موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات ، مجلد 3، بيروت ، لبنان.
- قاسم محمد فتحي.(1996). السلوك الإنساني في المنظمات بين النظرية والتطبيق، بدون ذكر الناشر.
- عمران عبد الحميد محمد.(1996). الرضا عن العمل، مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد1 .
- بدر حامد.(2000). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة و الاقتصاد، والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 03 ، بجامعة الكويت.

- محفوظ هنا محمد سامي.(2005). الروح المعنوية في الصناعة ، مجلة الصحة النفسية ، العدد 01 .
- السيد خيرى محمد.(2005).علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية ، الجزء الأول ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
- مرتجى نجله حسين.(1986).المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا عن العمل ، المال والتجارة ، العدد 203 .
- الشيخ سليمان الخضرى وآخر.(1981).الرضا المهني لدى لمعلمين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد 30، قطر .
- الزغبى فايز.(1988).دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد01، الأردن .

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

- Caryl . R . Dan .F. Gen .R. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction , Academy of management Journal , Vol. 31, No.3.
- Janet P. Near .C. Ann. S. R. Raymond. G.(1983). Job Satisfaction and Nin Work Satisfaction as components of life satisfaction , Journal , No.2 of applied Social psychology .
- William H.(1977). Intermediate Linkages in The relationship Between job satisfaction and employee turnover, Journal of applied Psychology, Vol.62, No.2 .
- Charles L.(1986). Effects of changes in Job – Satisfaction levels on employee turnover . Journal of applied Psychologie, Vol.52, No. 2.
- Christopher. O.(2000). Work and Nin work Satisfaction : a causal Correlational analysis , Journal of applied Psychology , Vol 68 , No. 4.
- Caryl. E. Rusbult. D. F. Gen .R .(1988). Impact of Exchange Variable on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction " Academy of management Journal . Vol. 31, No.3.
- Dan. F.(1983). Exit , Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction : A multidimensional scaling study . Academy of management Journal , Vol. 26 , No. 4.
- Robinson, H.A.(1959). Job satisfaction Researches of 1958 The personnel Guidance Journal May.