المحور التاسع – أهمية الرضا الوظيفي في **أداء العاملين**

أولا- ماهية الرضا الوظيفي

تكمن أهمية موضوع الرضا الوظيفي في التعرف على مختلف ردود أفعال العاملين داخل أي منظمة مما سيؤثر على تحقيق تميزها واستمرارها سيتم بذلك التعرف على بعض المفاهيم في هذا المبحث من أجل الإلمام بأساسيات الموضوع

يتأثر السلوك الإنساني بمجموعة من المبادئ والقيم، حتى يمكننا القول أن الاتجاهات والقيم التي يؤمن بها الفرد، تؤثر حتما على سلوكه، بالإضافة إلى أن المعتقدات الفردية تحدد الدوافع الإنسانية، فالفرد بحد ذاته يتكون من مجموعة من النظم التي تؤثر وتتأثر بالبيئة فكثير من القيم والمعتقدات هي وليدة التفاعل مع حياته التي تعتبر البيئة الداخلية ومع بيئته الخارجية وهي المجتمع.

 **1- مفهوم الرضا الوظيفي**

تنوعت وتعددت التعاريف من قبل مختلف العلماء لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي كما استخدمت عدة مصطلحات للتعبير عن المشاعر النفسية للأفراد اتجاه العمل الذي يؤدونه، هناك من يستخدم الرضا عن العمل " Job satisfaction " وهناك من يستخدم الروح المعنوية "Morale " واخرون الاتجاه نحو الوظيفةtowards the job Attitude وتشترك كل هذه المصطلحات في المشاعر النفسية التي تعبر عن الشعور الإيجابي أو السلبي اتجاهالوظيفة، من بين التعاريف التي حددت معنى الرضا الوظيفي نجد:

1. يرى هيربرت 1980: "أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم التي تتكون من زاويتينالأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملينبحيث كلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا."[[1]](#footnote-2)

2. يعرفه هینیمان وآخرون: «أنه ما هو كائن مقارنة بما ينبغي أن يكون من عناصر تحقق الرضا وهي:

* سياسة المنظمة وممارستها الإدارية مثلا: سیاستها في الرواتب والترقيات والأمن الوظيفي؛
* زملائهم في العمل أو أعمال المنظمة إجمالا؛
* نوعية العمل الذي يقومون بأدائه.[[2]](#footnote-3)

 3. يعد الرضا الوظيفي عند فرووم vroom أنه الشعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعهالرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي"[[3]](#footnote-4)

4. يعتبر الرضا الوظيفي عن "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعرتعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، فهناك تباينا في اتجاهاتهم لذلك فإن الرضا الوظيفي يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحققالقيم المهمة بالنسبة له.[[4]](#footnote-5)

- التعريف الأول : يعرف هوبك الرضا الوظيفي بمجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي".[[5]](#footnote-6)

- التعريف الثاني: يعرف عبد المنعم عبد الحي الرضا الوظيفي علي أنه "عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تكون لدي الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية ".[[6]](#footnote-7)

- التعريف الثالث: يعرف أحمد صقر عاشور الرضا الوظيفي علي أنه " مستوي الإشباع الذي تنتجه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج عنه درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدي الفرد اتجاه عمله".[[7]](#footnote-8)

– التعريف الرابع: يعرف إيدوين لوك الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقديم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة[[8]](#footnote-9)

- التعريف الخامس : يعرف العديلي الرضا الوظيفي "هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع المعمل نفسه و بيئة العمل ومع الثقة و الولاء والانتماء للعمل و العوامل و المؤشرات الأخرى ذات العلاقة ".[[9]](#footnote-10)

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نقدم مفهوم شامل لرضا الوظيفي على أنه مجموعة من المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر ويحس بها الفرد العامل تجاه وظيفته جراء ما تحقق له هذه الوظيفة من إشباع لرغبات وطموحات الفرد العامل، مما يساهم في الرضا العامل عن الوظيفة وشعور بالراحة ناحيتها

**شكل (05): الأثر المتتابع والكبير للرضا الوظيفي**

**المصدر:** الديب إبراهيم، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2007، ص 89.

نلاحظ من الشكل (5) أنه بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يمكنهم الشعور بالإستقرار بداخلها مما يؤديبالشركة إلى المضي قدما لتحقيق أهدافها والتصدي لأي منافسة وأي مشاكل تتعرض لها.

ثانيا- المخاطر الناتجة لإهمال وغياب الرضا الوظيفي

 **تنجم عن إهمال رضا العاملين داخل المنظمة عدة أخطار من بينها:[[10]](#footnote-11)**

- زيادة معدلات التسرب الوظيفي من المؤسسة؛

- تعرض خبرات وأسرار المؤسسة للفقد والتناثر والتوزيع المجاني على المؤسسات الأخرى المنافسة؛

- ضياع جزء من الإستثمارات البشرية للمؤسسة بتسرب جزء من أفرادها لخارج المؤسسة التي بدورها كلفت المؤسسة تكلفة التعيين والتدريب أثناء عملها بالمؤسسة؛

- تكلفة تعيين وتدريب أفراد جدد كبدلاء؛

- تكلفة فارق مستوى الكفاءة بين الأفراد الجدد والعاملين المغادرين للمؤسسة؛

وهناك أثار سلبية أخرى من عدم توفر الرضا الوظيفي من بينها:

- الغياب الذي تؤدي زيادته إلى مشکلات متعددة للإدارة ويعتبر بمثابة زيادة التكاليف حيث أن عدم الرضا عن العملوفقدان الاهتمام به راجع لعدة أسباب من بينها:

* كثرة التنقل من وظيفة لأخرى؛
* كثرة الشكاوي من العمل؛
* عدم ملائمة الآلات والمعدات؛
* الشكاوي من الزملاء؛
* إنخفاض الأجر أو الراتب أو نقص الاهتمام بالعاملين .[[11]](#footnote-12)
* **دوران العمل:** والذي يشير إلى الحركة الداخلية الدخول إلى المنظمة "، والخارجية الخروج منها"، يمكن توضيح الحركة الداخلية التي تأخذ شكل الإضافة أو دخول الخدمات أي تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين، أما بالنسبة للحركة الخارجية فهي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة، أي تعني إنهاء الخدمة، وتنقسم إلى الأشكال الفرعية التالية:
* ترك العمل من قبل العامل نفسه "الإستقالة الإدارية"؛
* الإستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل نفسه؛ و التسريح؛
* التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية أو الوفاة. [[12]](#footnote-13)
* لذلك وجب تحليل حالات الإستقالة بسبب عدم رضا العاملين عن ظروف العمل من جهة أو ساعات العمل أو فترات الراحة .......... وقد يكون أسبابها عدم الرضا عن طبيعة وظيفة الإشراف وقد تكون بسبب عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب إلى غيره من الأسباب الأخرى.[[13]](#footnote-14)

لذلك على المنظمة الأخذ بعين الإعتبار رفع الروح المعنوية لعمالها وهذا للمحافظة عليهم مما يجنبها كل الأثار**السلبية الناجمة عن عدم رضاهم.**

**ثالثا- أهمية الرضا الوظيفي**

**1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:**

- ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة علي التكييف مع بيئة العمل والرغبة في إبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن حاجات المادية من أجر وغير مادية من تقدير واحترام مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في أداء الأعمال بطريقة مميزة. [[14]](#footnote-15)

- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متجددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد تمسكا بها.[[15]](#footnote-16)

- إشباع حاجات الفرد إشباننا كاملا، وتحقيق أقصى قدر من إمكانات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل.

- كما يجد في رضاه عن عمله سندا مناسبا لقدراته وسماته الشخصية وقيمة الإيجابية التي يحققها العمل للفرد.[[16]](#footnote-17)

**2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة:**

- ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا بالإيجاب على المؤسسة ، وذلك بارتفاع مستوي الفعالية وارتفاع مستوى الإنتاج، فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في إنجاز و تحسين الأداء[[17]](#footnote-18).

- انخفاض ملموس وواضح في مستوى الغيابات ودوران العمل والحوادث، وتحقيق مستوي أمان عالي وانخفاض في السرقة و الغدر، و الضياع و الصراع، والتوقف عن العمل.[[18]](#footnote-19)

- تقديم مساعدة للمدربين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة، يساعد على حفظ موظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل، وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي.[[19]](#footnote-20)

**رابعا - عوامل الرضا الوظيفي:**

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من الرضا عن العوامل المختلفة للعمل أو أن درجة الرضا عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن حصرها فيما يلي :[[20]](#footnote-21)

**- الرضا عن الأجر:** هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد أي أنه كلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي.

**- الرضا عن محتوى العمل :** أشار بعض الباحثين بأن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل إنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ويكون إيراد عدة متغيرات متحصلة بمحتوى العمل.

**أ/ درجة تنوع مهام العمل :** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل وسيشعره ذلك برضا أكثر وأكبر عن العمل.

**ب/ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما كانت للموظف حرية أكبر في اختيار طرق العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأنسب والأسرع لأنها العمل المطلوب منه.

**ج/ استخدام الفرد لقدراته**: كلما قام الموظف باستخدام مهاراته وخبراته وقدراته في انجاز العمل كلما ازداد رضاهعن العمل.

**- الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل ثناء وتقدير وأنه يستطيع الحصول على ترقية تمكنه من تحسين وصفه كلما كان أصبح راضيا عن عمله وبالتالي ترتفع كفاءته في العمل.

**- الرضا عن الإشراف:** كلما تواجد مشرفون قادرون على استيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافي عن أعمالهم بالتالي يستطيعون أن يقوموا بمهامهم بدون توقع أي معابات بين مشرفيهم .

**- الرضا عن جماعة العمل :** إذا تواجد الموظف مع موظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه لا بد سيرقي عن عمله..

**- الرضا عن ساعات العمل :** كلما كانت ساعات العمل متوافقة مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع مستوى رضاه عن العمل.

**- الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والرطوبة والنظافة على مستوى رضا الموظف على بيئة العمل وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

**خامسا- طرق قياس الرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له**

لتقوم المنظمة بعملية قياس الرضا الوظيفي للعاملين لديها فعليها الاختيار بين أستخدام المقاييس الموضوعية،والمقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي:

**أ/ المقاييس الموضوعية:** يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل. **[[21]](#footnote-22)**

**-معدل دوران العمل:** في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل أكثر من 5% فان هذا التغير كمؤشر عن عدم الرضاء والعكس صحيح في حالة الانخفاض هذا المعدل. **[[22]](#footnote-23)**

وهناك عوامل تلعب دورا هاما في العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، أهمها ظروف سوق العمل،التوقعات حول فرص العمل المتعددة حال الاقتصاد.... الخ.

**-الغيابة[[23]](#footnote-24):** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله ومعدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن القرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل أكثر حرصا على الحضور والا يعني هذا أن كل غياب عدم رضا، فقد يكون الغياب مبررا، لذلك فان احتفاظ المؤسسة بسجلات الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي التدخل .

**- ترك العمل[[24]](#footnote-25):** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تمر بمبادرة الفرد كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل ، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائها.

**ب/ المقاييس الذاتية[[25]](#footnote-26):** وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء أو الاستبيان، تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من اجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو استخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدمها .

**سادسا- أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة**

إن ارتفاع أداء العاملين لدى المؤسسات الحديثة يبرز مدى رضاهم داخل المؤسسة مما يؤثر على أدائهم .

تعددت وجهات النظر والآراء التي قامت بتفسير العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين ومن أهم هذه الآراء ووجهات النظر ما يلي:

**1- الرضا الوظيفي و ارتباطه**

**- الأداء يتبع الرضا الوظيفي:** أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي ، فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقبل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.[[26]](#footnote-27)

**- الرضا يتبع الأداء :** أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي، فغن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة الرضا عن العمل.

**- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء :** بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية الأداء العمال وتحقيق الأهداف، بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية وهذا ينعكس إيجابيا على أدائهم، ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء.

**2- مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين الأداء :**

توجد ثلاثة اتجاهات لشكل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وهي كالآتي:

**- الاتجاه الأول[[27]](#footnote-28):** ظهر نتيجة تجارب وأبحاث هاوثورن في الثلاثينيات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم، وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ثم تشجيع العملين في المشاركة في الإدارة وكان الهدف من ذلك رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وإن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعيةللعمل وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية وقدمت أساليب متعددة بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف والنصح والإرشاد.

**- الاتجاه الثاني:** يؤكد على أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والداء حيث أكدت بعض الأبحاث في الخمسينيات والستينيات أنه ثمة حالات و مواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما أظهرت المواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية، غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

**- الاتجاه الثالث:** يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة للأداء العالي المتبع بعوائد إيجابية (حوافز ) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة، في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء، هذا الاتجاه يقول أن الرضا نتيجة للأداء الذي تتبعه المؤشرات أو عواقب إيجابية وعادلة حيث إذا شعر العامل أن حصوله على عناصر الرضا عن الأجر والترقية والعلاقات الحسنة، إنها مرتبطة بقيامه بأداء معين، فإنه يستعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على نتائجه الأجر والترقية التي بدورها تحقق رضاه عن العمل. وعموما عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس عن سلوكه فيقل التزامه عن العمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب العامل عن عمله نفسيا خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل وأيضا الخروج المبكر وتمديد فترات الراحة والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوكه إلى محاولة الانتقام من المؤسسة والحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين.

1. - الزعبي مروان الطاهر، الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2010، ص 17. [↑](#footnote-ref-2)
2. - د سيار عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر ،2014، ص 131. [↑](#footnote-ref-3)
3. - الشرايدة سالم تيسير، الرضا الوظيفي "أثر نظرية وتطبيقات عملية "،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2008، ص64. [↑](#footnote-ref-4)
4. - محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 20063، ص175. [↑](#footnote-ref-5)
5. - محمد الصيرفي، "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2008 ص ص 131، 132. [↑](#footnote-ref-6)
6. - عبد المنعم عبد الحي، العلم الاجتماعي الصناعي، المكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 1984، ص 21 [↑](#footnote-ref-7)
7. - د احمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية. مصر. 2005. ص 52. [↑](#footnote-ref-8)
8. - صلاح الدين، السلوك التنظيمي"، دار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، 2001، بدون بلد ص 211.. [↑](#footnote-ref-9)
9. - باجة حميد، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجيستر جامعة نزوى السعودية، السعودية، 2014، ص 50. [↑](#footnote-ref-10)
10. - دليل إدارة الموارد الشرية، أو دليل عربي لتنمية الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، ط2، مصر 2007، ص 70. [↑](#footnote-ref-11)
11. - شاوش مصطفی نجیب، مرجع سابق، ص116. [↑](#footnote-ref-12)
12. - محمود أبو بكر مصطفي، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 279 المرجع نفسه، ص 281. [↑](#footnote-ref-13)
13. - درار أمينة، دور الترويج في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة صوبكو، مذكرة ماسترفي تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسط جامعة البليدة 2، 2017، ص 40 [↑](#footnote-ref-14)
14. - يوسف حسن احمد بشير، "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة ماجيستر في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، 2015، ص 18. [↑](#footnote-ref-15)
15. - أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية"، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص ص 249، 250. [↑](#footnote-ref-16)
16. - زرفاوي آمال، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة. الجزائر2013/2014، ص 37. [↑](#footnote-ref-17)
17. - يوسف حسن احمد بشیر، مرجع السابق، نفس الصفحة [↑](#footnote-ref-18)
18. - زرفاوي آمال، مرجع السابق، ص 37 [↑](#footnote-ref-19)
19. - علال عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 88، 89. [↑](#footnote-ref-20)
20. - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، ملتقى البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، 2009، ص ص 14، 15. [↑](#footnote-ref-21)
21. - عزيون زهية، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة اقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر ، ص 155. [↑](#footnote-ref-22)
22. - شاطر شفیق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة أمحمد بومرداس الجزائر، 2010، ص 13. [↑](#footnote-ref-23)
23. - ورق شاطر شفيق، نفس المرجع، ص 13. [↑](#footnote-ref-24)
24. - برباح محمد أمين، موساوي يحیی، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص 29. [↑](#footnote-ref-25)
25. - شاطر شفیق، مرجع سابق، ص 13. [↑](#footnote-ref-26)
26. - حبيب سميح خوام، الرضى الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 19. [↑](#footnote-ref-27)
27. - البدري عبد القادر الحافظ، "دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص.157 [↑](#footnote-ref-28)