

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج "بورتير ولولر في الدافعية"

Le rôle des incitations dans l'atteinte de la satisfaction professionnelle des travailleurs des organisations professionnelles grâce au modèle "Porter and Lawler Motivation"

برو هشام، جامعة المسيلة، (الجزائر). hichem.berrou@univ-msila-dz

تاريخ إرسال المقال: 10-02-2021 تاريخ قبول المقال: 17-02-2021

الملخص:

يتناول هذا البحث عملية التحفيز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، والذي يعتبر من المتغيرات الهامة حيث يشير إلى شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، أما الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وإنتاجه، ومدى فاعلية الحوافز التي تتوفر للعاملين تنعكس في رضاهم بوظائفهم أو أعمالهم، ومدى التزامهم بها ومدى ولائهم التنظيمي، ولعل الشيء الأكثر أهمية بالنسبة لنجاح المنظمة هو أن يكون لديها عاملين جادين في عملهم ومتحمسين، ويرجع هذا إلى عملية تحفيزهم التي توفر لهم رغبات معينة، ومن هنا يمكن القول أن نجاح العديد من المؤسسات يعود إلى تأثير قادتها على مرؤوسيتهم، وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم وتوحيد جهودهم وتحقيق رضاهم.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، التحفيز، الأداء، منظمات الأعمال.

Abstract: Job satisfaction, motivation, performance, business organizations

This research deals with the motivation process and its role in achieving job satisfaction, which is considered one of the important variables as it indicates the individual's feeling of happiness and satisfaction during the performance of his work. In their satisfaction with their jobs or their work, the extent of their commitment to it and the extent of their organizational loyalty, and perhaps the most important thing for the success of the organization is that it has workers who are serious and enthusiastic in their work, and this is due to their motivation process that provides them with certain desires, Hence, it can be said that the success of many institutions is due to the influence of their leaders on their subordinates, motivating them to provide their maximum energies, unify their efforts and achieve their satisfaction.

Key words: job satisfaction, motivation, performance, employees, business organizations.

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح أي منظمة اقتصادية تولي القيادات عادة فيها اهتماماً رئيسياً به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً وإيجاباً.

ويسعى المسؤولون عن إدارة شؤون الأفراد في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف، أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع القدرة على الأداء لديهم، ولكن القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة والرغبة فيه، وتتمثل القدرة في العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها العليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمليها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

الإشكالية:

كيف تساهم الحوافز المقدمة للعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال حسب نموذج الدافعية " بورتر ولولر"؟

ويمكن أن يتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الحوافز، وما أهميتها، وأهدافها، وأنواعها؟
- ما مفهوم الرضا الوظيفي، وما هي أهميته؟ وما هي عوامله؟
- ما العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال من خلال نموذج الدافعية " بورتر ولولر"؟

أهمية الدراسة:

نظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس في قيام المنظمات سواء كانت خدمية أم تجارية أم صناعية، وبما أن هذه المنظمات تحرص على الاستمرارية والديمومة، فلا بد لها أن تضمن رضا واستقرار الأفراد الموظفين لديها، إذ يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك ارتباط معنوي وذو دلالة بين الرضا الوظيفي والأداء البشري، ويشيرون أن في هذا المجال إلى أن الأداء البشري المرتفع هو نتاج ثلاث عوامل أساسية هي: الجانب الأول هو الدافعية إلى العمل مدى شعور الشخص بالرغبة في العمل، الجانب الثاني هو مدى توفر الفرد المهارات المناسبة عند الفرد لأداء العمل بشكل جيد، والجانب

الثالث هو مدى توفر الفرص لاستخدام مهاراته لأداء المهمات المطلوبة، ويأتي الرضا الوظيفي في هذا المجال ليشكل عاملاً مهماً في تحديد العامل الأول من الأداء المتميز وهو الدافعية للعمل

المحور الأول: ماهية التحفيز

يعتبر موضوع التحفيز من أكثر الموضوعات التي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل العاملين في الإدارة، وهذا راجع لما يعود من أثر مباشر للحوافز على المستوى المعيشي أو المستوى النفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى الإدارة سواء كانت عامة أو خاصة، وعلى أصحاب الأعمال والمديرين من جهة، حيث يسعون لتحقيق إنتاجية أعلى و تحسين مستوى الأداء. (1)

1- مفهوم التحفيز:

إن مفهوم التحفيز هو إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى المزيد من البذل والعطاء، وتحسين دورتهم الإنتاجية، وهذه الأساليب تحتل مكاناً بارزاً وتلقى اهتماماً بالغاً لدى غالبية منظمات الأعمال، وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة، وإن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة فإنه يجعل منها قوى تنافسية تتميز على مثيلاتها في المنظمات العمالية.

يعرف التحفيز بأنه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة، إذن الحوافز هي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه، ومن هنا نقول أن الحوافز تتيح فرصاً للفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه. (2)

كما يعرف التحفيز بأنه مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد ومن محيطه في آن واحد، والتي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله، أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته. (3)

والحوافز هي قوة محرك خارجة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد، والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية، والارتفاع بمستوى رضا العاملين. (4)

2- أهمية الحوافز:

وهنا يمكن أن نذكر أهميتها على مستوى الجماعات وعلى مستوى الأفراد كما يلي:

2-1- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة إذ يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

- تنمية المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة بتقبل باتخاذ قرارات وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم. (5)
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة وذلك أن الحوافز الجماعية تشجع ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2-2- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية إذ تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمتاحة.
- التكامل بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتنمية والتدريب وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقية، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب تسهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

2-3- أنواع نظم الحوافز:

أ- حوافز على مستوى الفرد وتتضمن:

- حوافز العمال وتشمل:
- ✓ الحوافز بالقطعة: وهي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب الكمية والإنتاج.
- ✓ حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالنتائج في الوقت المحدد (نمطي أو معادي)، ويكافئ على مقدار الوفر في الوقت، ويكافئ في نفس الوقت في إنتاج أكثر.
- حوافز المتخصصين والإداريين وتشمل ما يلي:
- ✓ العمولة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

✓ العلاوة: ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ومن أهمها:

علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، العلاوة الاستثنائية، وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي حيث عندما يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ب- حوافز على مستوى المنظمة ككل وتتضمن ما يلي:

- المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن اقتطاع نسبة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويتم التوزيع نقداً ولمرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.
- خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً للمكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.
- ملكية العاملين لأسهم الشركة: ويمكن اعتبار امتلاك العاملين لأسهم الشركة على أنها أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يمثل الرضا جزء معلوم من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه الرضا عن العمل، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل وبناءً عليه يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيراً يميل الفرد أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوبه مع الزملاء وفي غيابه وتأخيره، وفي طريق احترامه لرئيسه وأنظمة المؤسسة. (6)

ولقد استحوذ موضوع الرضا عن العمل على اهتمام الباحثين منذ حركة العلاقات الإنسانية، ولقد خضع مفهوم الرضا عن العمل لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التغييرات أو التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين في هذا المجال حيال تحديد مفهوم محدد للرضا عن العمل، ويعود هذا التباين إلى تناوله من قبل بعض المهتمين وفقاً لطبيعة التخصص في العمل.

1- تعريف الرضا الوظيفي:

ترتبط ميول الموظفين ودرجة رضاهم عن وظائفهم بعدد كبير من المتغيرات التي تتعلق بمختلف الظروف السائدة، والمواقف التي يواجهونها في أعمالهم، ويقصد بالرضا كما عرفه معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionar) بأنه " تحقيق أو إشباع حاجة أو شهوة أو ميل"، وقد استخدم علماء النفس في أثناء دراستهم للرضا عن العمل في المؤسسات منذ عام 1930م عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على مواقف الموظفين وميولهم، ومدى تأقلمهم مع وظائفهم.⁽⁷⁾

لقد شاعت المصطلحات التي تم استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل، وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية.

و يشير الرضا الوظيفي بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من وظيفته.⁽⁸⁾

ولقد عرف لوك الرضا الوظيفي بأنه شعور بالسعادة ناتجا عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل وتتفاعل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وهذا التفاعل قد يكون ايجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل، وقد يعزي ذلك إلى ضغوط نفسية بسبب عوامل عديدة منها عدم الاستجابة لتحسين راتبه والحوافز المرتبطة به، وقد تكون ناتجة عن سوء المعاملة، أو الشعور بالملل من تكرار نمطية مهامه إلى جانب أسباب وعوامل كثيرة.

ويرى هيربرت إن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً.⁽⁹⁾

ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال قصد دفعهم لبذل جهد أكبر وتحسين الأداء وتطويره و الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية و العضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية.

وبصفة عامة يمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، هذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل

المتداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي العام، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل ذاته.

2- العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

بالرغم من أن الرضا يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك اتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الفرد ضرورياً، وهذه المجالات هي ما يعرف بعوامل الرضا الوظيفي، وقد تعددت التسميات التي أطلقت على هذه العوامل فهناك من يطلق عليها محددات الرضا الوظيفي، أو عناصر الرضا الوظيفي، وكذلك مسببات الرضا الوظيفي، وتمثل هذه العوامل محاولة لتقسيم جزئيات أو مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يجب على الإدارة أن تدرسها بغرض التعرف إلى نوعية الرضا في المنظمة، وذلك من خلال الاستمارة والمقابلة والملاحظة، وسنتناول في هذا المطلب مختلف التقسيمات لهذه العوامل التي اختلفت في التسميات، ولكنها تتفق في المضمون.

2-1- عوامل بيئة العمل الداخلية:

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره للعمل الذي يؤديه، وبالتالي فبقدر ما يقدم هذا العمل للفرد من اشباعات بقدر ما يزداد رضاه عن العمل، ويزداد بالتالي اندماج الفرد، والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل هي:

- **الأجور والرواتب:** الأجر من أهم مصادر الشعور بالرضا عن العمل، وهو وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح، وأكثر الناس اهتماماً بالأجر من يتقاضون أجوراً أقل. (10)

- **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى التحميل العمودي، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه.

- **الاستقلالية ودرجة السيطرة عن العمل:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل، وفي

- اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل⁽¹¹⁾ ، وتدل الشواهد أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.
- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل ايجابي، حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابلياته.
 - **فرص الترقية والتطور المتاحة للفرد:** يحتاج المرؤوسين لأن يشعروا بأنهم يقومون بالعمل على أحسن وجه، ويطلبون اعترافا خارجيا بذلك، والترقية أهم أنواع الاعتراف، ويحمل الترقى معه فائدتين هما: زيادة الأجر وتحسين المكانة الاجتماعية، ويرغب بعض الأفراد في الترقى أكثر من غيرهم مثل الموظفين الإداريين والمديرين الحاليين.⁽¹²⁾
 - **نمط القيادة (الإشراف):** إن المشرف المتفهم لمشاعر مرعوسيه، والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرعوسيه، كما أن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشئون المرؤوسين وحمانيته لهم.⁽¹³⁾
 - **جماعة العمل (زملاء العمل):** إن العلاقة الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، وذلك فان العمل في المنظمة يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فان رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعا والعكس صحيح ومن الجدير ذكره في هذا
- المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.⁽¹⁴⁾
- **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

- **عدالة العائد:** لقد أوضح آدمز في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه،.... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم.
- فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب، وإذا نقص معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا.
- 2-2- **العوامل الشخصية (المرتبطة بالأفراد العاملين):**

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم، ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي:

- **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلا أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذا كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاؤها عن العمل.
- **عدد الأفراد الذين يعولهم الفرد:** وظهر في البحث السابق أنه كلما ازداد عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف كان رضاؤه عن العمل أقل، وربما كان الضغط الذي يعانيه الموظف لأعبائه المالية الثقيلة هو السبب في تبرمه بالعمل وعدم رضاه عنه، وظهر أن الفرق بين الموظفين الذين يعولون أعدادا مختلفة من الأفراد كان ضئيلا.
- **السن:** لقد اختلفت نتائج الدراسات باختلاف طوائف الموظفين، وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن العمل، وظهر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع الموظفين وبين العمر إنما هي علاقة ضئيلة، ولكنها هامة في بعض مواقف العمل، ففي بعض الجماعات وجد أن الرضا عن العمل يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وجد العكس، كما لم توجد فروق في بعض الجماعات. (15)
- **المدة المنقضية في العمل:** بينت كثير من البحوث أن الرضا عن العمل يكون غالبا نسبيا في البداية ثم ينحط بالتدريج عند السنة الخامسة والثامنة، ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى كلما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل، وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة.

• **الذكاء:** لاشك أن العلاقة بين الذكاء والرضا عن العمل على مستوى الذكاء ومداه وتحديات العمل، ولقد أشارت الدراسات الانجليزية أن البنات الأكثر ذكاء في أحد مصانع الشيكولاتة أكثر العاملات إحساسا بالملل والضيق، ومع ذلك فقد بينت الدراسات في هذا المجال عدم وجود علاقة بين ذكاء الأفراد والدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات الاتجاهات.

• **التعليم:** ثمة تعارض كبير في نتائج الدراسات التي أجريت لإظهار العلاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل، فبينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر الموظفين رضا عن عملهم، بينما أشارت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل، وهناك متغيرات معينة يجب أن ندخلها في الاعتبار قبل القيام بتعميم شامل في هذا الموضوع، وذلك مثل سياسة المؤسسة المهنية في الترقيات، وذلك فيما يتصل بدرجة تعليم الموظف.

بصفة عامة نقول أن هناك عوامل مشتركة للرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف ميادين العمل، وهذه العوامل هي: الوظيفة نفسها، العلاقة مع الزملاء، الراتب والحوافز المادية، نمط الإشراف، والأمن والاستقرار الوظيفي، وأخيراً النمو والتقدم المهني.

2-2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وهو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، وبه تسمو روحه، ويصف فكره، فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبدع، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق الأهداف الجماعية.⁽¹⁶⁾

ولا نبالغ إذا اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، إذ يمثل العنصر البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها، وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمة.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والموظفين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال، ووجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في أداء العمل.⁽¹⁷⁾

وبصفة عامة فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي في الغالب إلى ارتفاع الإنتاجية، ويرتبط الرضا عن العمل ارتباطاً عالياً بالإنجاز؛ أي أن كلما زاد الرضا عن العمل زاد الجهد لتحسين الأداء والاندماج في العمل.⁽¹⁸⁾

المحور الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء والدوافع

يتوجب على المدير الفعال في أي منظمة العمل على رفع معنويات ومهارات مرؤوسيه، وتحفيزهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم على الوجه الأكمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة الشمولية للمنظمة، فالحفز الإنساني ما هو إلا مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد، وذلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته بحدود قدراته وإمكانياته، وهو الأمر الذي يخفف حالات التوتر وعدم الرضا، وسوف يظهر الحفز على سلوك الفرد بصورة إقبال منقطع النظير على العمل والإنجاز مع ما يرافقه من مشاعر الفرح والسعادة والاعتزاز والعكس بالعكس.

1- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

في هذا الصدد توجد ثلاث اتجاهات الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة، وهذه المكافآت نتيجة ربطها بضرورة بأداء معين.

أ- الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث الهاثورن في ثلاثينيات القرن الماضي حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية، فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء

التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا لدى العاملين، وهذه الأساليب تتمثل في المشاركة في الإدارة، والإشراف المتساهل، والنصح والإرشاد.

ب- الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت بعض الأبحاث في خمسينيات وستينيات القرن الماضي أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجية، كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية، وأكد أنه يمكن زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة، وبذلك يكون الإنتاج مرتفعاً والرضا متدنياً.

ج- الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي المقبول بعوائد ايجابية (حوافز) مثل الأجر المرتفع والترقية، والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء. وعموماً عندما لا يكون الموظف راض عن عمله فإن ذلك ينعكس سلباً على سلوكه، فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه، ويضعف ولائه للمنظمة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة، أو ينسحب جسمياً من خلال التأخر عن العمل، والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحة، والغياب وتعطيل العمل، وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

2- نموذج بورتر ولولر في العلاقة بين الدوافع والأداء والرضا الوظيفي:

إن من ابرز العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي الدوافع والحوافز، وقد وجد احد الخبراء " أن عملية الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي عملية متشابكة ومتداخلة نظراً لتشابك وتداخل حاجات الموظف مع أهدافه ودوافعه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، وأنظمة الحوافز المعمول بها في المنظمة".

ومن بين النماذج الموضوعة لتفسير الرضا عن العمل نموذج بورتر ولولر في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي الذي وضعه في عام 1968 حيث اهتم في دراستهما بتوضيح أهمية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ويعتقدان أن الدوافع لا تساوي الرضا أو الأداء، فالدوافع والرضا الوظيفي والأداء في رأيهما متغيرات مختلفة وعلاقتها مع بعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية التي ترى أن الرضا الوظيفي يقود إلى أداء أو إنتاجية عالية.

إن نظرية بورتر ولولر تحيب عن الأسئلة التالية: لماذا يعمل الناس؟ هل يدرك الأفراد بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء؟ وهل يدرك الأفراد بأن سلوكيات محددة تؤدي إلى مخرجات محددة؟ وما هي القيم التي يرغب بها الأفراد إزاء هذه المخرجات؟.

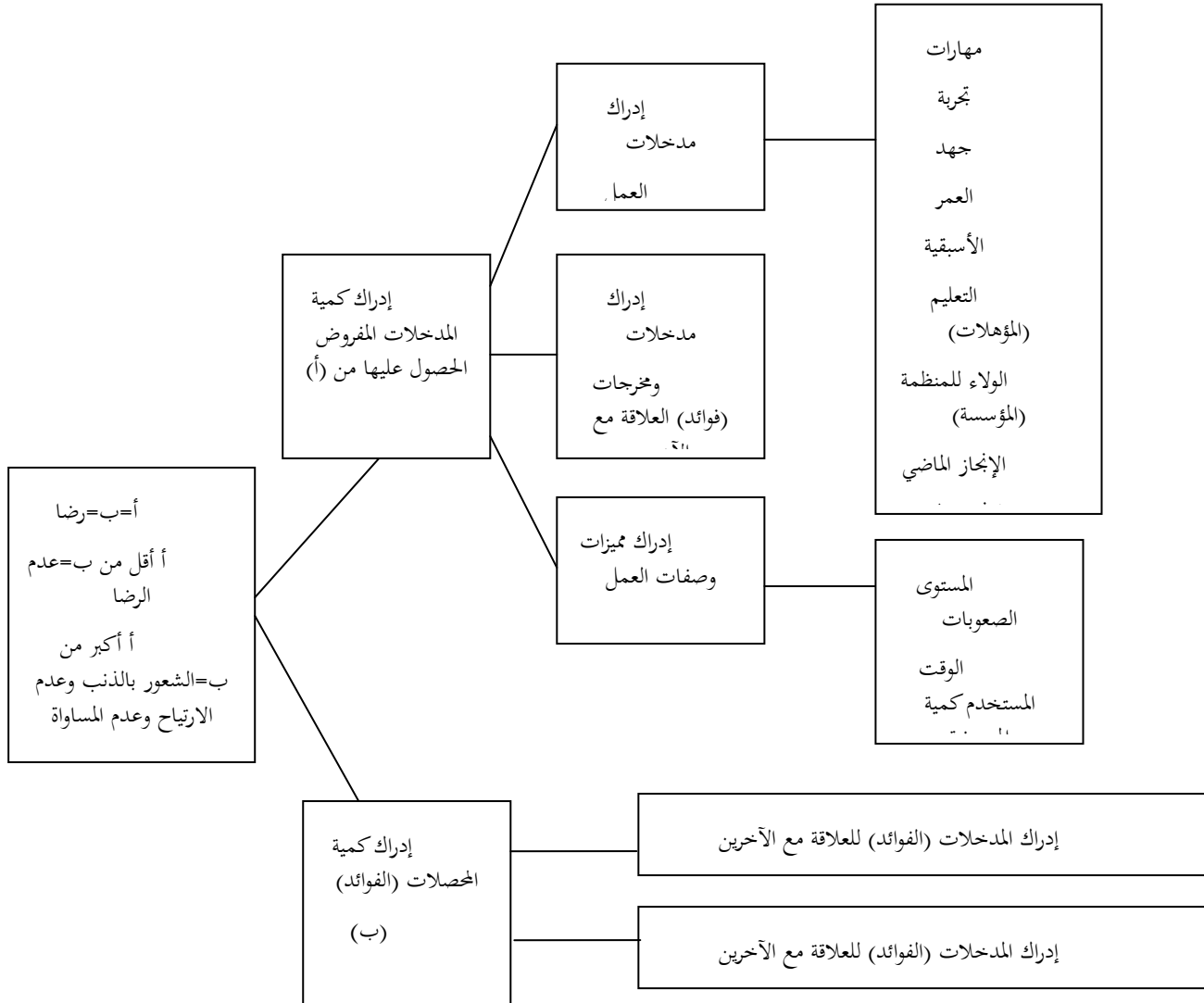
ولقد اهتم بورتر ولولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة تجارب هوثورن بأن رضا العاملين يؤثر تأثيراً مباشراً على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين، ومن ثم إلى زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد أكدت ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته.⁽¹⁹⁾

تهتم نظرية بورتر ولولر بداية العلاقة بثلاثة متغيرات وهي: الدافع، والأداء، والرضا، وترى أن قوة الدافعية هي محصلة توقعات الفرد للعائد المرتبط بأدائه لعمل معين واحتمالات ذلك المتوقع تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله، ومن ثم فإن كمية الجهد هذه إضافة إلى قدرات وخصائص الفرد وإدراكه الصحيح لدوره الوظيفي، وكذلك إدراكه لعدالة المكافآت تؤثر جميعها على مستوى أدائه الوظيفي، والذي يترتب عليه العائد الحاصل سواء كان مادياً (الجزء الخارجي) أم معنوياً (الجزء الداخلي) ، ووفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي والذي يمثل هنا نتاج تطابق العائد المتوقع مع العائد المتحصل فعلياً ومدى شعوره بعدالة ما حصل عليه عائداً أو مكافأة.

إن الأمر المهم في نموذج بورتر ولولر هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي أي المكافأة التي تتبع لأن طريقة إدراكها يحدد الرضا، وهذا يعني أن الأداء في رأيهما يقود إلى رضا وظيفي، ولهذا النموذج أربعة أبعاد تتمثل في: الجهد، والأداء، والمكافأة، والرضا، ويرى بورتر إن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة بأبعاد ثلاثة تتدرج على النحو التالي:⁽²⁰⁾

- ✓ الراتب أو الدخل.
- ✓ نمط الإشراف.
- ✓ الرضا عن العمل نفسه.

الشكل (01): نموذج بورتر ولولر في محددات الرضا الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 152.

خاتمة:

لقد اهتم بورتر ولولر في نموذجهما لتفسير الرضا عن العمل بدراسة أهمية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ويعتقدان أن الدوافع لا تساوي الرضا أو الأداء، فالدوافع والرضا الوظيفي والأداء متغيرات مختلفة وعلاقاتها مع بعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية، ولقد توصلنا إلى نتائج أهمها ما يلي: ✓ تهتم نظرية بورتر ولولر بدراسة العلاقة بثلاثة متغيرات وهي: الدافع، والأداء، والرضا وترى أن قوة الدافعية هي محصلة توقعات الفرد للعائد المرتبط بأدائه لعمل معين، و وفق هذا العائد يتحدد شعور

- الفرد بالرضا الوظيفي والذي يمثل هنا نتاج تطابق العائد المتوقع مع العائد المتحصل فعليا ومدى شعوره بعدالة ما حصل عليه عائدا أو مكافأة.
- ✓ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الانجاز.
- ✓ أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن الأداء يقود إلى رضا وظيفي لكن الرضا الوظيفي لا يقود إلى الأداء، وأن رضا الفرد يكون نتيجة للعوائد التي يحصل عليها، والتي هي بدورها نتيجة للانجاز.
- ✓ إن أي نظرية متكاملة في الدوافع ينبغي أن تعنى على الأقل بثلاث مجموعات من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفي وهي: صفات ومميزات الفرد، صفات ومميزات العمل، خصائص بيئة العمل.
- ✓ العدالة: وترتبط بشعور العاملين بأن المكافآت توزع على أساس عادل، وبذلك يكون بورتر ولولر قد أضافا عامل عدالة المنافع كما يراها الأفراد ومدى رضاهم تجاه العمل.
- في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي يأمل أن تفيد إدارة منظمات الأعمال لعل أهمها ما يلي:
- في ظل المنافسة الكبيرة التي تشهدها كافة الصناعات محليا وعالميا، فقد أصبح لزاما على إدارة المنظمات أن تعمل على تحفيز موظفيها، ودفعهم للعمل من اجل الصمود أمام هذه المنافسة.
 - إن قوة الدافعية هي محصلة توقعات الفرد للعائد المرتبط بأدائه لعمل معين واحتمالات ذلك المتوقع تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله، ووفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي ولذلك يجب أن تكون المكافآت عادلة.
 - إن نجاح المنظمات في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها يقتدرن بضرورة وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، واقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين.
 - يجب الاهتمام بوظيفة التوجيه لأنها تختص بإدارة السلوك البشري، ودراسة السلوك الجماعي والتحليل الاجتماعي.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 1997.
- يوسف الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.
- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الرابع) المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- جيمس كارلوس، الشخصية القيادية " أسرار تعديل السلوك السلبي إلى ايجابي"، ترجمة هند رشدي، الطبعة الأولى، دار خطاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

- منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات"، الطبعة الأولى، دار المثقف، الجزائر، 2018.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

- ناصر محمد العدلي، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1984.

ثالثا: المقالات

- بلقيس ناصر بن علي الشريف، " الاتجاهات النفسية والسلوكيات الايجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري"، الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 01، جوان 1995.

رابعا: أشغال الملتقيات

- مخفي أمين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء 2، منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2010.

الإحالات:

1. منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات"، الطبعة الأولى، دار المثقف، الجزائر، 2018، ص: 07.
2. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 490 - 491.
3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص: 151.
4. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 12.
5. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 141.
6. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 193.
7. ناصر محمد العدلي، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1984، ص: 14 - 15.
8. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص: 169.
9. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 17.
10. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 177 - 178.

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج " بورتر ولولر في الدافعية"

11. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 262.
12. جيمس كارلوس، الشخصية القيادية " أسرار تعديل السلوك السلبي إلى ايجابي"، ترجمة هند رشدي، الطبعة الأولى، دار خطاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص: 30- 31.
13. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 202.
14. محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الرابع) المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص: 40.
15. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2006 ، ص ص: 47-48.
16. مخفي أمين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء2، منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2010، ص: 596.
17. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، مرجع سبق ذكره ص: 18.
18. بلقيس ناصر بن علي الشريف، " الاتجاهات النفسية والسلوكيات الايجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري"، الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 01، جوان 1995، ص: 185.
19. يوسف الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 393- 394.
20. سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 1997، ص: 74.