

الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه
Worker job satisfaction and how to measure it
أحمد دعاس 1*
دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

- الملخص:

تهدف ورقتنا البحثية هذه إلى معالجة موضوع جوهري وحساس في علم الإدارة وإدارة الأفراد وهو الرضا الوظيفي وطرق قياسه، بحكم أن كل المؤسسات على اختلافها تحاول البقاء في السوق وجلب أكبر عدد من المتعاملين وهذا لن يتأتى لها من دون المورد البشري، هذا الأخير الذي تتحكم في دافعيته مجموعة من الأسس على رأسها الرضا الوظيفي. في طريقنا لحل هذه الإشكالية اعتمدنا على العديد من المناهج أهمها المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة والمنهج التحليلي كما اعتمدنا على المنهج الكمي لقياس التأثير والتأثر بين متغيرات الوظيفة والحوافز المختلفة وعلاقتها برضا العمال، توصلنا لنتائج كثيرة أهمها أن المؤسسات لا بد لبقائها واستمرارها الحفاظ على المورد البشري فلذلك لا بد من تحقيق رضاه الوظيفي، كما أن للرضا العديد من الطرق العلمية والتي لا بد على المؤسسات معرفتها لتكون نتائج توقعاتها صحيحة وليست عشوائية.

- الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الدافعية، الحوافز، العمال، المنظمة.

abstract

Our research paper aims to study a fundamental and sensitive topic in the science of administration and people management, namely job satisfaction and methods to measure it, given that all institutions regardless of their differences, try to stay on the market and attract the biggest players. number of customers, and this will not be possible for them without the human resource that controls His motivation is based on a set of foundations, the most important of which is job satisfaction. To solve this problem, we relied on many approaches, the most important of which is the descriptive approach to describe the study variables and the analytical approach. We also relied on the quantitative approach to measure the influence between variable jobs and various incentives

and their relationship with worker satisfaction. We have achieved many results, the most important of which is that institutions must survive and continue by preserving human resources, therefore it is necessary to achieve job satisfaction, satisfaction also has many scientific methods that organizations must know so that the results of their expectations are correct and not random.

Key words: job satisfaction, motivation, incentives, workers, organization.

1- مشكلة البحث :

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي والاهتمام به ليس وليد الساعة، والسبب الذي أدى بنا لاختيار هذا الموضوع هو الأهمية الكبيرة التي يحتلها موضوع الرضا الوظيفي في علم الإدارة كونه يتعلق أساسا بالدافعية والإنجاز، فرغم توفر الحوافز في بعض الأحيان للموظفين أو العمال غير أن العامل لا تجده راض عن مؤسسته.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ماهي طرق وآليات قياس الرضا الوظيفي لدى العمال ؟

تندرج تحت إشكاليتنا الرئيسية الفرضية الإجرائية التالية :

- كلما كان هنالك طرق علمية لقياس الرضا الوظيفي كلما كان أكثر فعالية ونجاعة

لموضوع الرضا الوظيفي وطرق قياسه أهمية كبرى كونه ينعكس بالإيجاب أو بالسلب على إنتاجية العمال ودافعيتهم وكيفية تحفيزهم وضمن الاستقرار الوظيفي، كما تهدف دراستنا إلى تبين أنسب الطرق لقياس الرضا الوظيفي.

2- تعريف الرضا الوظيفي

1.2 لغة : هذا المصطلح مركب من كلمتين، الرضا والوظيفي.

* الرضا لغة: الفعل رضي- رضي ورضوانا ومرضاة، أي زال استياؤه واستعاد هدوءه وقنع ولم يطلب المزيد.

والفاعل راض: جمع رضاء أي معبر عن رضا ذاتي، قانع بالشيء، غير متشكك ومتذمر مما هو فيه. والرضا لذة ناتجة عن إتمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه، أو يرغب فيه ويتمناه، فهو ارتياح وشعور بالهناء.

أرضى: أي عمل ما يسر وقام بما ينتظر منه، استجاب لرغبة، ومرض: مقنع، سار ومقبول

ب. "الرضا الوظيفي" لغة: من وظيفة جمع وظائف: ما يتولاه شخص من عمل، منصب. ومن الفعل وظف: أي عين شخصا في

وظيفة عامة على وجه الإطلاق أو وظيفة حكومية أو خاصة (حموي، 2000، الصفحات 561-562).

ويقابل كلمة الوظيفي في اللغة الفرنسية Professionnel وتعني حرفي ومهني (عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة 2008، 903).

ومنه جاء مفهوم الرضا الوظيفي Satisfaction Professionnelle أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل.

2.2 في الإصطلاح: أورد الباحثون تعاريف كثيرة لرضا العاملين (الرضا الوظيفي) نورد بعضها منها في ما يلي:

- رضا 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)» (شاويش، 2005، صفحة 110).

- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: «يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله وما تحقق له من إشباع وكذا إدراكه

لعدالة هذه العوائد» (عزيون، 2007).

- ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: «إمكانية المنشأة أو المؤسسة على توفير وإشباع حاجات العمل المادية والمعنوية، هذا الإشباع

الذي يؤدي إلى تحقيق رضا، ويعرف أيضا على أنه قدرة العمال على التكيف مع الظروف المحيطة الخاصة بالعمل بمقارنتهم لما

يتمنون الحصول عليه» (الصحاف 1998، 88).

- ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: «تحقيق التوقعات بوعي أو بغير وعي» (Herzberg, 1960).

- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: «شعور الفرد بالسعادة أثناء تأديته لوظيفته ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من

عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن [الرضا الوظيفي](#) يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (Kurd,

«2009).

- ويعرف الرضا الوظيفي كذلك: «شعور بالارتياح ناتج عن رضا الفرد عن عمله، عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظراته إلى عمله

وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلاً من هذا العمل،

وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل فعلاً كان هناك عدم رضا». (سليمان و وهب، 2011، صفحة 34)

كما عرف الرضا الوظيفي على أنه: «حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو المنصب، وهو نتيجة لإدراك الموظف لمدى

توفر وظائفهم على تلك الأشياء التي ينظر إليها على أنها مهمة».

3- خصائص الرضا الوظيفي

1.3 تعدد مفاهيم طرق القياس: وضع أغلب الباحثون بأن هنالك العديد من التعاريف حول مفهوم الرضا الخاص بالعمال، وهذا

راجع لاختلاف أراضيات بحثهم ولميدان عملهم أيضا، فكل باحث يمكن أن يعرفه من زاويته الخاصة.

2.3 الرضا الوظيفي يعد بذلك مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل (الجريد، 2007، الصفحات 48-51).

3.3 الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات. (Kurd, 2009, p. 51)

❖ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (Kurd, 2009, p. 52).

❖ يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل (بولاعة، 2012، صفحة 45).

❖ إن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي ظواهر نفسية لذلك لا بد أن تلعب عوامل التوازن دورها في تحقيق الرضا (بوجردة، 2003، صفحة 19).

4- طرق قياس الرضا الوظيفي

أصبحت المنظمات الحديثة الواعية بأهمية الرضا الوظيفي لا تدخر جهدا في إتباع الأساليب التي تعمل على تحقيق قدرا من الرضا الوظيفي لدى عمالها، انطلاقا من كونه مؤشر هام دال على فعاليتها. وبناءا عليه فإن دراسته وفق مقتضيات الموضوعية العلمية وبشكل دقيق ودوري يعد من بين أهدافها، ولأجل بلوغ هذا الهدف ما فتئ المهتمون بهذا الموضوع يبحثون عن طرق وأساليب لقياسه، أين توصلوا إلى نوعين من المقاييس: أولهما موضوعية، وثانيتها ذاتية (عاشور، 1999، صفحة 401).

1- المقاييس الموضوعية للرضا: وهي الطريقة غير مباشرة لقياس الرضا الوظيفي، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، ترك الخدمة، دوران العمل، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات (الحرفة، 1980، صفحة 98).

أ. الغياب: يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر موضوعي يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم وهو ترك العمل، (Bélanger, 1979, p. 297) ويستثنى في حساب معدل التغيب حالات الغياب المشروع أو اللاإرادي، وتحسب وفق الطريقة التالية:

$$\text{معدل التغيب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع أفراد العاملين.

أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة، وعدد العاملين في آخر فترة. أما عدد أيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة، أي باستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة (عاشور، 1999، صفحة 402).

عدد أيام التغيب

$$\text{معدل التغيب للعامل} = 100 \times \frac{\text{عدد أيام التغيب}}{\text{الأيام التي يعمل فيها} - \text{أيام التغيب}}$$

وتستطيع المنظمة أن تستخرج الكثير من المؤشرات من بيانات الغياب التي تحسب في صورة معدلات غياب بالطريقة سالفة الذكر، ب. ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي يتم بمبادرة الفرد (الاستقالة) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة. فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عنه، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج على الرضا. ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوماً على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي (الحرفة، 1980، الصفحات 99-100):

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية

$$\text{معدل الخدمة:} \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية}}{\text{مجموعة عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

مجموعة عدد العاملين في منتصف الفترة

فمثلا: إجراء مقابلة مع العامل المستقبلي من وظيفته، أو إرسال استمارة للتعرف على الدوافع والظروف التي أدت إلى ترك الخدمة، واتخاذ هذا القرار، فهذا المؤشر (المقابلة) يمكن أن يساعدنا كذلك على التعرف على الرضا عن العمل لدى العامل أو استياؤه من العمل (عاشور، 1999، صفحة 403).

جـ دوران العمل: يشير ترك العمل إلى الاستقالة من المنظمة، مما يكلف المنظمة تكلفة عالية تتمثل بعض من هذه التكلفة في تكلفة التدريب، تكلفة التعيين. وإلى جانب هذه الأنواع من التكلفة، هناك نوعا آخر من التكاليف غير الملموسة، مثل خسارة فرد اكتسب خبرات ومهارات خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة الخدمة، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمنظمة إذا كان ترك العمل من بين ذوي الأداء الضعيف، ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في أدائهم.

وقد حظيت العلاقة بين الرضا ودوران العمل باهتمام العديد من الباحثين بالرغم من كون النتائج التي توصل إليها الباحثين تبرز أن العلاقات بين درجات الرضا ودوران العمل لم تكن دائما قوية، غير أنها أوضحت أن العمال غير الراضين هم أكثر ميلا لتغيير الوظيفة من العمال الراضين، ولذلك فإن معدلات الرضا يمكن أن تنبئ عن حدوث دوران العمل. غير أن هذا المؤشر قد لا يكون له معنى في حالة الأزمات الاقتصادية، ففي ظل انتشار البطالة قد يكون العامل غير راضي تماما عن وظيفته ولكن نظرا لعدم وجود بديل آخر فإنه يستمر في وظيفته، ولهذا يكون معدل الدوران منخفضا في حالة الأزمات (حسن، 2003، صفحة 176).

2- المقاييس الذاتية: وتعرف بالطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي، تتخذ الاستمارة والمقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي، وتهدف المقاييس الذاتية للحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل، وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال، أهمها (عاشور، 1999، صفحة 407):

أ. تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية

مثل ذلك الذي اقترحه ماسلو والذي يتضمن:

1- الحاجات الفسيولوجية.

2- حاجات الأمان.

3- الحاجات الاجتماعية.

4- حاجات التقدير.

5- حاجات تحقيق الذات (الحرفة، 1980، صفحة 101).

وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع التي تتيحه الوظيفة، بمختلف أنواع الحاجات لديهم، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بها (حسن، 2003، صفحة 176).

ب. *تقسيم الحوافز*: في هذه الطريقة تصمم أسئلة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا، مثل ذلك التقسيم الذي اتبع في عرض العوامل المؤثرة على الرضا والذي تضمن العوامل الآتية: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل.

أما عن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا، فيمكننا أن نميز بين عدة طرق يمكن أن نعرض لها فيما يلي (الحرفة، 1980، صفحة 101):

1- طريقة تيرسون: بإعطاء عدة أسئلة، يطلب الإجابة عليها بنعم أو لا. يتم حساب درجاتها بحساب المصمم فقط، مما يتضح بعد تحليلها في النهاية مدى الرضا أو عدم الرضا عن العمل.

2- طريقة ليكارت: طرح الأسئلة وتحديد الإجابات بدرجات متفاوتة مثل (أوافق جدا، أوافق، غير متأكد، لا أوافق).

3- طريقة أوزجود وزملائه للفروق: تتكون من العديد من المقاييس للرضا لها طرفين بدرجات متفاوتة من (1-8) مثلا: مهم، تافه (الحرفة، 1980، صفحة 102).

4- طريقة هرزبيرج (طريقة القصة): وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعرون فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو ذاك الاستياء.

5- الأجندة الوصفية للعمل: والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

6- طريقة (MSQ) قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا: وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين على جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه).

وعليه فإن قياس الرضا الوظيفي ليس بالأمر السهل خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضا جماعة من العمال حيث أن الفروق الفردية تلعب دور أساسيا في وضع وتحديد الإجابة الجماعية (عيساوي، 2012، صفحة 83).

5- خاتمة:

توصلنا في خاتمة موضوعنا هذا إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي سنقوم بشرحها كالتالي :

الاستنتاجات :

1. لا يمكن للعمال العمل بكل جهده وقوته إذا لم يكن راض عن عمله وبيئته
2. كلما زاد الرضا زادت الدافعية للإنجاز
3. الرضا يتعلق بإشباع الحاجات المختلفة للعمال كالحاجات المادية، الأمان وتقدير الذات... وغيرها
4. الرضا الوظيفي مطلب المؤسسات على اختلافها (طبيعة عملها أو رأس مالها أو عدد عمالها)
5. الرضا الوظيفي أمر متغير يصعب التحكم فيه لدى العمال
6. العمال الغير راضون عن أماكن عملهم وظروفها تجدهم يميلون للدوران الوظيفي أو الهروب من المؤسسة أو العمل بجهد أقل
7. كلما كان هنالك إشباع للحاجات المتعددة للعمال كلما كان هنالك رضا وظيفي يعود بالإيجاب على المؤسسة ككل
8. قياس الرضا الوظيفي أمر صعب لأنه شيء متغير من شخص لآخر
9. توجد العديد من الطرق العلمية لقياس الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات.

التوصيات :

1. يجب على كل مؤسسة أن تبحث عن أفضل الطرق لإشباع حاجات موظفيها
2. الرضا الوظيفي يحقق الاستقرار ويزيد من الدافعية للإنجاز
3. لا بد أن يعلم كل مسئول بأي مؤسسة كانت أن للعمال حاجات أخرى بجانب الحاجات المادية والتي يعود عدم إشباعها على المؤسسة بالسلب
4. لا بد من وضع نظام حوافز جيد وعادل لكي يتحقق الرضا الوظيفي
5. لا بد من توفير بيئة عمل مشجعة على العمل في إطار تعاوني
6. الرضا الوظيفي لا يتحقق بأي مؤسسة إذا لم يضع المسؤول أو القائم على العلاقات العامة بالمؤسسة لمخطط لإشباع الحاجات

7. لابد من تفعيل الإدارة التشاركية لمعرفة الخلل الحاصل ومطالب الفئة العمالية والاستجابة لمطالبهم لتحقيق رضا وظيفي
8. لابد من تشجيع وتنظيم الاتصال الغير رسمي بالمؤسسات كونه يعد حافزا على زيادة الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي
9. لابد من البحث العلمي لكيفية قياس الرضا الوظيفي بحكم أنه أمر يصعب إلى حد ما التحكم فيه.

- قائمة المراجع :

المعاجم والموسوعات :

1. حامد الحرفة. (1980). موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز. بيروت: الدار العربية للموسوعات.
2. الصحاف ح. (1998). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي - انجليزي). 1. الأولى (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- الكتب :
1. أحمد صقر عاشور. (1999). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية.
2. أحمد مختار عمر. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة (المجلد طبعة أولى). (04، المحرر) القاهرة: القاهرة: عالم الكتاب.
3. راوية حسن. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. شايوش م. ن. (2005). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. الطبعة الثالثة (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. صبيحي حموي. (2000). المنجد في اللغة العربية المعاصرة. دار المشرق العربي.
6. محمد أحمد سليمان، و سوسن عبد الفتاح وهب. (2011). الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال. الأردن: دار زمزم للنشر.

الأطروحات :

1. عارف بن مائل الجريد. (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف،. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير.

2. عزيون, ز. (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. جامعة سكيكدة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
3. فايزة بولاعة. (2012). الحوافز والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع،، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
4. وهيبة عيساوي. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار). تلمسان، جامعة أبو بكر بالقائد: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص حوكمة الشركات
5. الياسين بوجردة. (2003). الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا: جامعة منتوري قسنطينة.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Bélanger, L. (1979). *Gestion des ressources humaines, une approche systémique*. France: Editions Eska S.A.R.L.
2. Herzberg, F. (1960). Consulté le 03 02, 2023, sur La satisfaction au travail:
<http://andre.font.free.fr/Font/satisfaction.htm>
3. Kurd, A. (2009). *Facteurs affectant les systèmes d'incitation et la satisfaction au travail*. Récupéré sur :
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334524>