

## رضا الموظف وأثره في تحسين الأداء الوظيفي

### دراسة ميدانية علي مركز طرابلس الطبي

د. محمد المنير الصادق الميساوي

قسم إدارة الأعمال - الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة صبراتة

#### الملخص:

تأتي هذه الدراسة هادفة إلى إلقاء الضوء حول (رضا الموظف وأثره في تحسين الأداء الوظيفي)

والتعرف على المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المنظمة الخدمية (مركز طرابلس الطبي) قيد الدراسة، باعتبارها منظمة خدمية مسؤولة عن تقديم الخدمات العلاجية بما يتوافق مع حاجات المريض ويواكب ما هو جديد بالاستفادة من التقنية الحديثة ومجريات العصر الحديث ، حيث قامت الدراسة على تحديد مشكلة الدراسة والتي تم صياغتها في التساؤل التالي (هل تعمل إدارة المستشفى على محاولة الربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مع كسر روتين العمل وإيجاد بيئة عمل مناسبة تسهم في زيادة الرضا الوظيفي؟). وتم صياغة العديد من الفرضيات والتي تم دمجها في الفرضية الرئيسية التالية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ) ، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمركز طرابلس الطبي من الأطقم الطبية والأطقم الطبية المساعدة (المساندة) والإدارية، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية طبقية من الأطقم الطبية والطبية المساعدة

(المساندة) والإدارية لكي تمثل مفردات مجتمع الدراسة، وتم استخدام استبانة بيانات لجمع البيانات لهذه الدراسة بما يتناسب وأهداف وأسئلة الدراسة، حيث تم توزيع (160) استبانة على العملاء والمتحصل عليها كانت (148) استبانة أي بفاقد (12) استبانة، ومن خلال تحليل نتائج الاستبانة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، هذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل أداء الموارد البشرية وأن للأجور و المكافآت دور كبير في زيادة مستويات الأداء، كما دلت قيمة المتوسط العام للأجور و المكافآت على انخفاض رضا العاملين عن نظام الأجر و المكافآت في المؤسسة، و لا يتلاءم أبداً مع طبيعة العمل، وأن هناك علاقة طردية بين مستوى الترقيات والأداء وعدم تأكيد العاملين من ملائمة نظام الترقيات في المؤسسة مع طموحاتهم و تطلعاتهم، هناك علاقة طردية بين مستوى الاستقرار الوظيفي و الأداء، وعدم تأكيد العاملين من وجود الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل العاملين أو إلى ظروف العمل الغير مشجعة داخل المؤسسة بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى ظروف و بيئة العمل و الأداء، وعدم تأكيد العاملين من ملائمة ظروف و بيئة العمل داخل المؤسسة.

وكانت من أهم التوصيات هو الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية واستخدام أساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعرهم و رضاهم اتجاه العمل، وإعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المستحقين ومعاقبة المخالفين والمقصرين، وتطوير وتحديث ظروف و بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل علي الموظفين عملهم.

**Abstract**

This study aims to shed light on employee satisfaction and its impact on improving job performance, and to identify the problems and obstacles that the service organization (Tripoli Medical Center) suffers from under study; As a service organization responsible for providing therapeutic services in accordance with the needs of the patient and keeping pace with what is new by taking advantage of modern technology and the currents of the modern era; Where the study was based on defining the problem of the study, which was formulated in the following question (Does the hospital administration attempt to link job satisfaction and job performance with breaking the work routine and creating an appropriate work environment that contributes to increasing job satisfaction?)

Many hypotheses were formulated, which were combined into the following main hypothesis (that there is a statistically significant relationship between job satisfaction and job performance). As for the study sample, it is a stratified random sample, consisting of medical, paramedical and administrative staff to represent the study population.

A data questionnaire was used to collect data for this study, in line with the objectives and questions of the study. Where (160) questionnaires were distributed to clients, and (148) questionnaires were obtained, i.e. missing (12) questionnaires; By analyzing the results of the questionnaire, a number of results were reached, the most important of which indicates that there is a positive correlation between job satisfaction and job performance. This means that job satisfaction directly affects the development and activation of human resource performance, and that wages and rewards have a major role in increasing performance levels.

The value of the general average of wages and bonuses also indicated a decrease in workers' satisfaction with the wage and bonus system in the organization. And it does not fit at all with the nature of the work and that there is a direct relationship between the level of promotions and performance and the workers' lack of assurance of the

suitability of the promotions system in the organization with their ambitions and aspirations. There is a direct relationship between the level of job stability and performance; And the workers' lack of assurance of the existence of job stability in the institution, and this is due to the nature of the workers' work or to the unfavorable working conditions within the institution, in addition to the existence of a direct relationship between the level of work conditions and environment and performance.

One of the most important recommendations was paying attention to human resources, by improving their material and moral conditions and using accurate and objective methods to identify their feelings and satisfaction with the work.

preparing a system of various incentives to ensure their fair distribution among workers; So that the deserving workers are rewarded and the violators and defaulters are punished, and the development and modernization of work conditions and environment through the development of complete systems of tools, means, programs and equipment that facilitate the employees' work.

#### المقدمة:

يُعدُّ الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام كثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، وذلك لأنَّ معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أنَّ يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية و المهنية، و يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية، كما أنَّه يشكل دافعاً مهماً نحو الانجاز المتميز و هذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات و العاملين و بالتالي فإنَّ المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنَّه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل وأنَّ زيادة دافعية الفرد لأداء العمل ما هو إلاَّ نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل وبالتالي فإنَّ الرضا الوظيفي

للأفراد يعبر عن مشاعر الفرد اتجاه الوظيفة ، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد للعمل وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهها نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم ، فبعضهم يعطي قيمة عالية للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين إن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، و بالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد و مدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و انتمائهم لها، من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، و بالتالي بتحقيق رغبات وطموحات الأفراد و إشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة، و نجاحها و تحقيق أهدافها، لأن ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد مما يزيد من الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم و الارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة.

#### مشكلة الدراسة :

إن رضا الموظف من الجوانب التي تؤثر في أدائه للعمل داخل المؤسسة مما يزيد من حماسه لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل وبالتالي يزيد من دافعيته اتجاهه مما يستلزم العمل على تحقيق رغباته وطموحاته و إشباع حاجاته الضرورية وعدم إهمالها من قبل المنظمة وهذا بدوره سوف ينعكس على سلوكياته بإخراج طاقته الإبداعية الكامنة لديه والارتقاء بمستوى أدائه وأداء المنظمة بما يكفل استمرارية المنظمة و نجاحها وتحقيق أهدافها المناطة بها .

ويمكن تناول هذه المشكلة البحثية بطرح التساؤلات الآتية :-

- هل تعمل إدارة المؤسسة على محاولة الربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ؟.
- هل تعمل إدارة المؤسسة على تحسين روتين العمل وصولاً إلى درجة رضا الموظف في محاولة للتوازن بين العمل المكلف به والمقابل الذي يقاضاه ؟ .

- هل تعمل إدارة المؤسسة على إيجاد بيئة عمل مناسبة تسهم في زيادة الرضا الوظيفي .؟

#### فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية : -
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات و المكافآت والأجر وبين الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف و بيئة العمل وبين الأداء الوظيفي .

#### أهداف الدراسة:

- العمل على معرفة كيفية كسر روتين العمل وصولاً إلى درجة رضا الموظف في محاولة للتوازن بين العمل المكلف به والمقابل الذي يتقاضاه.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في التحسين والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة والربط بين الأسس النظرية و الواقع العملي.
- محاولة الربط بين الاستقرار الوظيفي و الترقيات و المكافآت والأجر وبين الأداء الوظيفي .
- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم ومحاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد داخل المؤسسة.

#### أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية الدراسة من وجهة الأكاديمية في كونها تمثل إضافة جديدة للمعرفة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة، وفي مجال معرفة الجانب السلوكي لدى الأفراد بصفة خاصة وذلك باستكمال حاجة المكتبة الأكاديمية للمراجع في مجال العلوم السلوكية وفي ذات الوقت توفر دراسة ميدانية على أساس منهجي يتناول معرفة رضا الموظف وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين مما يمكن الباحثين في ذات المجال من الاستفادة من مثل هذه الموضوعات .
- الدراسة تشخيص واقعي لمعرفة رضا الموظف وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مركز طرابلس الطبي لمعرفة هذا الأثر وذلك من خلال الأخذ بالنتائج والتوصيات المتوصل إليها .

#### منهجية الدراسة :

تمت هذه الدراسة على أساس المنهج الوصفي حيث تم الاعتماد على الجانبين المبيينين على النحو التالي :-

- الجانب النظري : تم الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لهذه الدراسة بعد الرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات العلمية ، كذلك التقارير الرسمية المنشورة وغير المنشورة ، والبحوث والرسائل العلمية المتاحة عن هذا الموضوع .
- الجانب العملي : يتمثل بقيام الباحث بإعداد وتوزيع صحيفة الاستبانة التي من خلالها يتم الحصول على البيانات الأولية من عينة الدراسة وتحليلها .

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمركز طرابلس الطبي وقت إجراء الدراسة، وأما عينة الدراسة شملت عينة قوامها (160) مفردة حيث تم توزيع الاستبيان عليها

وتحصل منها على (148) استبانة أي بفاقد (12) استبانة، الأمر الذي يسمح للباحث التوصل للنتائج عند مستوى ثقة 95 % ومقدار خطأ مسموح به 5 %.

#### أدوات تحليل البيانات:-

تم استخدام الحاسب الآلي في تفريغ البيانات الواردة باستمارات الاستبانة

المستخدمة في الدراسة الميدانية كما تم معالجتها وتحليلها واستخراج مؤشراتها كالتالي :-

1- لمعالجة البيانات الوصفية فقد تم تصنيف البيانات ومعالجتها بأسلوب حساب التكرار والنسب المئوية،

واستخراج المتوسطات والانحراف المعياري لاستجابات العملاء على أسئلة

الاستبانة ، بالإضافة إلى حساب اختبار (t – test) لاختبار معنوية الاستجابة على الأسئلة.

2- ولاختبار صحة الفروض البحثية فقد تم الاستعانة بمجموعة من اختبارات الفروض

الإحصائية لحساب معامل الارتباط بين المتغيرات ، واختبار معنوية النتائج باستخدام

اختبار ( t –test ) واستخدام تحليل العامل Factor analysis لتخفيض العدد الكبير

من المتغيرات إلى عدد أقل من العوامل المشتركة التي تفسر الارتباط الموجود بينها .

#### الدراسات السابقة :

1. دراسة فاطمة علي ياسين .

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن من خلال خمسة أبعاد: العمل نفسه، والراتب، والفرص المتاحة للترقية،

والإشراف وزملاء العمل، وتشكلت العينة من مديري المدارس الثانوية في منطقة عمان

الكبرى، حيث بلغ عددهم (94) مديراً ممن يحملون الدرجة الجامعية وتضم مدارسهم صفوف

المرحلة الثانوية، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة مقياس وصف المهنة واستبيان الرضا

العام عن المهنة . (1)



وخلصت الدراسة إلى أنّ أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام، فهم يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا الوظيفي بالنسبة لبعدي الراتب، وفرص الترقية المتاحة، كما يتصفون بدرجة متوسطة من الرضا بالنسبة لممارسة المهنة الحالية، والإشراف، وزملاء العمل، وأوضحت النتائج أنّ الذكور أبدوا درجة عالية من الرضا عن الإناث بالنسبة لبعدي ممارسة المهنة الحالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى لمتغير الجنس على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن المهنة بشكل عام .

2. دراسة زهية عزيون بعنوان التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007 حيث توصلت الدراسة إلى حالة من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها فهي لم ترق إلى إشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، و ردود الفعل الايجابية فيما يخص الحوافز المعنوية.(2)

3. دراسة شهيرة محمود تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، دراسة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر 2000، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية بين الرضا والأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية ، وهذا ما يؤكد أنّ لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.(3)

4. دراسة إيمان صبيان تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ،جامعة تلمسان، 2012 حيث توصلت الدراسة إلى أنّ الرضا الوظيفي يُعدّ من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة

وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية و يشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز المتميز، أي أنّ ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يُعدُّ من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.(4)

#### المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة :-

**مفهوم الأداء:** يعبر الأداء عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات و إدراك

الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

#### • تعريف الرضا:

لغةً : هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له أهلا و رضي عنه، أحبه و أقبل عليه.

اصطلاحاً : فعرّف ممفورد (mumford) الرضا هو إن الفرد يحب مظاهر عدة أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها .(5)

#### • تعريف الرضا الوظيفي:

يعرفه ستون بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

#### • أهمية الرضا الوظيفي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة.

- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقويم

المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية. (6)

• **العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :**

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة العامل نفسه.

**العوامل التنظيمية:**

• نظام العوائد: تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها:-  
- الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه. (7)

- الحوافز: الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء ، فهي تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.

- الترقية: يقصد بالترقية تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها ، وللترقية علاقة قوية بالرضا إذا ارتبطت بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام. (8)

• **السياسات التسييرية تشمل ما يلي :-**

- **نمط الإشراف :** يُعد نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية ، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية) الفوضوية والديمقراطية وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً

لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشتمله على مبادئ إنسانية واجتماعية متكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.

- **قيم وأهداف المنظمة:** كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

- **سياسة المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

- **ج- ظروف العمل** وتشمل ما يلي :

- **ظروف العمل المادية:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف التي تتضمن ( الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة وغيرها) وأن درجة تقبله لبيئة العمل تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.<sup>(9)</sup>

- **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

- **جماعة العمل:** حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.

- **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل. (10)
- **محتوى العمل:** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراس والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ويجب أن يكون في العمل الإثراء الوظيفي أي زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل، بالإضافة إلى التكبير الوظيفي يكون باستخدام لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله<sup>(11)</sup>، بالإضافة إلى التدوير الوظيفي وذلك بتحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.
- **ساعات العمل (برنامج العمل):** فإنّ لتفضيل ساعات العمل أثر بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً وعضوياً. (12)

#### 1. العوامل الذاتية :-

- أظهرت الدراسات إنّ الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، و من أهم هذه المسببات ما يلي:-
- أ- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، و احترام ذاته، و العلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

- ب- . **تحمل الضغوط** : كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.
- ج- **المكانة الاجتماعية** : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية أو الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً و اجتماعياً و قلت الاقدمية زاد استياء الفرد.(13)
- د- **تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم** فكما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.
- هـ- **تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد**: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مُملًا و يثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.(14)
- و- **الرضا العام عن الحياة** : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم و غير راضيين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.(15)

### تحليل النتائج

#### البرامج أو المعالجات المستخدمة في تحليل الاستبيان:

بعد الحصول على البيانات تم دراستها وتحليلها ومحاولة استغلالها للإجابة عن تساؤلات الدراسة حيث قمنا بتجميع البيانات المحصل عليها وتفرغها في برنامج ( SPSS ) كما تمت المعالجة من خلال برنامج SMARTPLS وذلك لخصوصية البرنامج (النمذجة بالمعادلات الهيكلية و ملائمتها مع العينات الصغيرة) وذلك للاستفادة من نتائج هذه المعالجة في الحصول على معلومات صحيحة و دقيقة يسهل تحليلها.

## دراسة صدق وثبات الاستمارة:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها. (16)

## الجدول رقم (1): معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.988	0.975	5	الأجر و المكافآت
0.978	0.956	2	الترفيقات
0.985	0.972	2	الاستقرار الوظيفي
0.970	0.952	4	ظروف و بيئة العمل
0.991	0.988	8	الأداء الوظيفي
0.995	0.992	21	الاستبيان ككل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ

(0.995) وهو معامل صدق جيد ومناسب لأغراض البحث.

## تحليل خصائص العينة :

تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل متغير.

توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

## الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
60.81%	90	ذكر
39.19%	58	أنثى
100%	148	المجموع

## توزيع أفراد العينة حسب العمر :

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	33	22.29%
سنة 30-40	43	29.05%
سنة 41-50	52	35.13%
أكثر من 50 سنة	20	13.53%
المجموع	148	100%

يتضح من خلال الجدول السابق نجد أنّ فئة (41-50) سنة احتلت أعلى نسبة بواقع (35.13%) ، في حين الفئة العمرية (30-40) سنة بلغت (29.05%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية أقلّ من (30) سنة بلغت (22.29%)، و نجد نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكثر من (50) سنة بلغت (13.53%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأنّ الموظفين في مركز طرابلس الطبي هم من متوسطي السن في غالبيتهم.

و هذا ما يفسر مدى اعتماد المؤسسة على فئة متوسط السن، الذي يكون فيها الفرد يملك عنصر الخبرة والقوة الذي يحتاجه للعمل في المؤسسة و الذي يعود عليه بالنفع.

## توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة :

الجدول رقم(4) التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة.

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ( 5 ) سنوات	45	30.40%
سنة 5-10	22	14.86%
سنة 11-20	45	30.42%
أكثر من 20 سنة	36	24.32%
المجموع	148	100%



من خلال الجدول السابق نجد أنّ (30.40%) منهم تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين تقع خبرتهم من (05-10 سنوات) (14.86%) ، في حين نجد أنّ نسبة (30.42%) من المبحوثين الذين تقع خبرتهم من (11-20 سنة) ، أمّا الأفراد الذين بلغت خبرتهم أكثر من (20 سنة) فقد حددت نسبتهم (24.32%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ، وعليه فإنّ أغلب موظفي مركز طرابلس الطبي خبرتهم أقلّ من 20 سنة.

#### توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (5) التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
75.67%	112	متزوج
24.31%	36	غير متزوج
100%	148	المجموع

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن (75.67%) من عينة الدراسة مسؤولين عن أسرة، (24.31%) غير مسؤولين عن أسرة، وما يلاحظ النسبة الأكبر كانوا مسؤولين عن أسر وهذا يعني أنّهم أكثر فئة تسعى إلى العمل نظراً لتعدد حاجاتهم وبالتالي يسعون لإشباع هذه الحاجات و الرغبات.

#### التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان :-

تحقيقاً لأهداف الدراسة نستعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

## 1. الرضا الوظيفي :

تحليل نتائج بُعد "الأجر و المكافآت موضحة في الجدول التالي رقم (6) :

ت	العبارات	استجابات أفراد العينة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	موافق بشدة			
2.	الأجر يتناسب مع جهدي المبذول	/	4.74%	31.6%	58.51	37.37%	1.78	0.763	منخفضة
3.	الأجر يسد احتياجاتي	1.05%	13.68%	22.11%	27.37	35.79%	2.17	1.095	منخفضة
4.	سياسة الأجر عادلة	1.58%	15.79%	25.26%	30.53	26.84%	2.35	1.086	متوسطة
5.	الأجر يتوافق مع مستوى معيشتي	/	4.21%	26.32%	33.68	35.79%	1.99	0.891	منخفضة
6.	تلقيت عدة مكافآت	6.84%	10%	3.16%	42.11	37.89%	2.06	1.196	منخفضة
7.	تمنح المكافآت على أسس عادلة	6.32%	11.05%	35.26%	34.21	13.16%	2.63	1.050	متوسطة
		المتوسط الكلي للبعد					2.16	0.968	منخفضة

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين على الأجر و المكافآت الممنوحة لهم وذلك بمتوسط كلي قدره (2.16) أي مستوى أهمية منخفضة ومستوى الانحراف المعياري قدره (0.968) بمعنى أنّ العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أيضاً أنّ إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (1.78 ، 2.63) وهذا يدل على عدم قدرة الأجر على تأمين حياة كريمة للعاملين وأنّ الأجر لا يسد الحاجيات الأساسية و أنّ سياسة الأجر المتبعة غير عادلة وأنّ الأجر لا يتوافق مع مستوى معيشة العاملين مع عدم تلقي العاملين للمكافآت نظير الأداء المتميز، مما يفسر هذه النتائج أنّ هناك عدم رضا عن الأجر و المكافآت و بالتالي فلا بدّ على المؤسسة تفهم دوافع الأفراد وحاجيتهم و مراجعة نظام الأجر و المكافآت لجميع الفئات و الأصناف .

رقم	العبارات	استجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
8.	أنا راضٍ عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها	%34.74	%32.63	%28.95	%3.68	/	2.02	0.888	منخفضة
9.	الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة	%22.11	%37.37	%23.68	%12.63	%4.21	2.39	1.092	متوسطة
10	إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي	%12.63	%17.37	%29.47	%21.58	%18.95	3.17	1.278	متوسطة
		المتوسط الكلي للبعد					2.53	1.054	متوسطة

#### تحليل نتائج بعد الترقيات موضحة في الجدول التالي رقم (7) :

من الجدول أعلاه يتضح لنا إجابات أفراد العينة لبعده الترقيات حيث نلاحظ أنّ معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين أو محايدين على الترقيات وذلك بمتوسط كلي قيمته (2.53) أي أنّ مستوى الأهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره (1.054) بمعنى أنّ العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد، ما يفسر هذه النتائج أنّ هناك عدم رضا عن الترقيات آلياتها و أيضاً غير تأكد لكن لا ننسى أنّ هناك نسبة قليلة أبدت رضاها، و هذا يرجع إلى الاختلاف لآليات الترقيات بين الفئات المهنية أو الأصناف في الفئة الواحدة، لذا فإنّ آليات الترقية غير مرضية لغالبية الفئات و الأصناف في المؤسسة و بالتالي فلا بدّ من مراجعة القوانين الأساسية لكل فئة و لكل صنف حتى يكون هناك رضا عن آليات الترقيات من جميع الفئات و الأصناف.

## تحليل نتائج بعد الاستقرار الوظيفي : موضحة في الجدول التالي رقم (8)

ت	العبارات	استجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
1	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها	24.21%	28.95%	21.05%	14.74%	11.05%	2.59	1.301	متوسطة
2	أنا راضٍ عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	27.86%	32.86%	30.71%	8.57%	/	2.22	0.954	منخفضة
3	وظيقتي تمنحني تقديرا من الآخرين	22.11%	25.79%	22.11%	17.89%	12.10%	2.72	1.318	متوسطة
المتوسط الكلي للبعد							2.51	1.169	متوسطة

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعد الاستقرار الوظيفي حيث نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متفاوتة ما بين غير الموافقة و غير التأكيد على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وذلك بمتوسط كلي قدره (2.51) أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره (1.169) بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد. المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) يساوي (2.59) و مستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة غير متأكدين على فقرات هذه العبارة، و هذا يدل على أن العاملين غير متأكدين من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة التي يعملون فيها ، ما يفسر هذه النتائج أن هناك تفاوت في الرضا بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة فهناك مجموعة أبدت عدم رضاها و مجموعة أخرى أبدت عدم تأكدها من الاستقرار الوظيفي و نسبة قليلة أبدت رضاها، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة أو إلى ظروف العمل غير مشجعة داخل المؤسسة، و بالتالي فلا بدّ على المؤسسة الأخذ بعين جميع الجوانب التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي و إعطاء الحلول اللازمة.

## تحليل نتائج بعد "ظروف و بيئة العمل" : موضحة في الجدول التالي رقم (9) .

رقم	العبارات	استجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	يتم العمل بيني و بين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	%15.79	%69.47	%7.90	%5.26	%1.58	3.93	0.766	مرتفعة
2	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	%12.11	%65.26	%11.05	%10	%1.58	3.76	0.849	مرتفعة
3	لدي أوقات للراحة اثناء ساعات العمل	%2.10	%22.11	%8.42	%27.37	%40	2.19	1.237	منخفضة
4	مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير	%3.68	%16.84	%16.32	%30	%33.16	2.28	1.196	منخفضة
5	توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية	%4.74	%19.47	%32.11	%24.21	%19.47	2.66	1.138	متوسطة
		المتوسط الكلي للبعد					2.96	0.950	متوسطة

يوضح الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعده ظروف و بيئة العمل حيث نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متفاوتة ما بين الموافقة و غير الموافقة و عدم التأكد من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وذلك بمتوسط كلي قدره (2.96) أي مستوى أهمية متوسطة ومستوى الانحراف المعياري قدره (0.950) بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

ما يفسر هذه النتائج بالنسبة للعلاقة بجماعة العمل و العلاقة مع المسؤولين هناك رضا و بالتالي هناك انسجام و تناسق بين العمال فيما بينهم و بين المسؤولين، أما بالنسبة لنتائج لأوقات الراحة الممنوحة و ملائمة مكان العمل فهناك عدم رضا و هذا يرجع إلى طبيعة العمل في القطاع الصحي بالنسبة لأوقات الراحة و يجب النظر إليه من الجانب الإنساني أكثر من أنه عمل و فقط أما بالنسبة بعدم ملائمة مكان العمل فهذا مشكل تعاني

## رضا الموظف وأثره في تحسين الأداء الوظيفي

محمد المنير الميساوي

منه كثير من المؤسسات خاصة القديمة التأسيس، أما بالنسبة لمناخ العمل مستوى الرضا متوسط و هذا التفاوت في الرضا راجع للاختلاف في طبيعة العمل من مصلحة إلى أخرى و كذلك اختلافه ما بين الفئات والأصناف.

و بالتالي فلا بدّ على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في ظروف و بيئة العمل بالاعتماد أكثر على الدراسات و العلوم الحديثة كعلم الارغونوميا (علم ظروف العمل) و التي تعطي حلول فعالة.

### تحليل نتائج بعد الأداء الوظيفي : موضحة في الجدول التالي رقم (10) .

رقم	العبارات	استجابات أفراد العينة					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
18	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعمل	/	/	20.53%	44.21%	35.26%	0.734	مرتفعة
19	اقوم بتأدية الاعمال بكفاءة و فعالية	1.58%	7.37%	48.95%	42.10%	0.679	مرتفعة	
20	اراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة إلى	/	/	1.05%	31.05%	67.90%	0.494	مرتفعة
21	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	3.16%	7.89%	26.32%	32.63%	30%	1.059	مرتفعة
22	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	1.05%	6.84%	25.79%	31.05%	35.27%	0.989	مرتفعة
23	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	5.79%	8.95%	8.95%	44.73%	31.58%	1.129	مرتفعة
24	أنا لذي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	3.16%	14.21%	12.63%	36.32%	33.68%	1.138	مرتفعة
25	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينه	7.37%	11.05%	20.53%	35.26%	25.79%	1.193	متوسطة
26	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	10.53%	16.84%	18.42%	32.11%	22.10%	1.287	متوسطة
27	أجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	2.10%	4.74%	16.84%	36.32%	40%	0.973	مرتفعة
	المتوسط الكلي للبعد						0.923	مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ أفراد عينة الدراسة يتفقون على أنّ هناك أداء عال داخل المؤسسة بدرجة أهمية مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر (3.96) و انحراف معياري (0.923) أي أنّ إجابات عينة الدراسة متجانسة إلى حد كبير، كما نلاحظ أيضا أنّ إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (3.38، 4.67) ما يفسر هذه النتائج إنّ العاملين بالمؤسسة يلتزمون بالأداء الجيد أو يحاولون تحسينه وهم يعملون أكثر للحصول على تقييم للأداء مما يتوافق مع جهودهم و يزيد من رضاهم.

و بالتالي فلا بد على المؤسسة المحافظة على الأداء الجيد للعاملين أو العمل على تحسينه و هذا من خلال الزيادة من درجة الرضا لدى العاملين من خلال تقديم الحوافز و تحسين ظروف العمل.

#### النتائج :

1. أثبتت الدراسة أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، هذا ما يعني أنّ الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل أداء الموارد البشرية .
2. للأجور و المكافآت دور كبير في زيادة مستويات الأداء، كما دلت قيمة المتوسط العام للأجور و المكافآت على انخفاض رضا العاملين عن نظام الأجر و المكافآت في المؤسسة، و لا يتلاءم أبداً مع طبيعة العمل .
3. هناك علاقة طردية بين مستوى الترقيات والأداء وعدم تأكد العاملين من ملائمة نظام الترقيات في المؤسسة مع طموحاتهم و تطلعاتهم، و أمّا الأسباب الرئيسة لعدم التأكيد هو عدم وجود نظام واضح و دقيق للترقيات يتيح للعاملين فرص التطلع إلى حياة أفضل الأداء وأكبر .

4. هناك علاقة طردية بين مستوى الاستقرار الوظيفي و الأداء، وعدم تأكد العاملين من وجود الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ، وهذا راجع إلى طبيعة عمل العاملين أو إلى ظروف العمل غير مشجعة داخل المؤسسة.
5. هناك علاقة طردية بين مستوى ظروف و بيئة العمل و الأداء، وعدم تأكد العاملين من ملائمة ظروف و بيئة العمل داخل المؤسسة .

### التوصيات

1. الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية واستخدام أساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعرهم و رضاهم اتجاه العمل.
2. إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و أشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط .
3. إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المستحقين و معاقبة المخالفين و المقصرين.
4. تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين مما يؤدي للمساهمة في تطور الفرد و المؤسسة و تكاملهما من خلال الاحترام و التقدير و التعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات.
5. تطوير و تحديث ظروف و بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات و وسائل و برامج و معدات تسهل علي الموظفين عملهم.
6. وضع معايير موضوعية لتقويم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقويم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية و معالجتها، وإعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة و ذلك بمراعاة خبرة الموظف و ما يقوم به من أعمال .



### قائمة المراجع

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011. ص52
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008. ص28
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005 ص66.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000 ص53.
- 5- إيمان صبيان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012.
- 6- جمال الدين محمد المرسي + ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002. ص79
- 7- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص91
- 8- زهية غزيون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 9- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 .
- 10- شهيرة محمود ، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001 .

- 11- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص22.
- 12- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003، ص13.
- 13- عبد الباري إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 . ص33.
- 14- فاطمة على ياسين، "الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة ماجستير عمان الجامعة الأردنية، 1990.
- 15- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل-، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص48.
- 16- ابن منظور و أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ط4، 2005.