

تأثير تبادل المعلومات والاتصال بين الإدارة والموظفين على الرضا الوظيفي في ظل الازمات (دراسة ميدانية في ظل جائحة كورونا COVID-19 كنموذج في المملكة العربية السعودية)

د. فياض بن أحمد العنزي

أستاذ الإدارة المساعد، كلية الملك خالد العسكرية، المملكة العربية السعودية
 البريد الإلكتروني: Fayadh-a@hotmail.com

الملخص

تواجه المنظمات اليوم تحدياً كبيراً في ظل الأزمات المتوالية مثل انتشار فيروس كورونا والمتحور عالمياً ومحلياً والأزمات التابعة من جراء ركود للعمليات التجارية والتبادل التجاري بشكل عام، وما صاحب ذلك من تأثير غير مسبوق على قطاع الاعمال وإدارة الموارد البشرية والتأثير على العلاقات داخل هذه المنظمات أيا كان نشاطها مشكلاً ضغط كبيراً على الإدارة والموظفين وكون حاجة ملحة لتعرف على تأثير هذه التداخلات على الموظفين ومحاولة ضمان التعاون الايجابي والولاء والانتماء من العاملين لتحقيق تطلعات المنظمات في تجاوز الظروف الاستثنائية، وهذا بدوره يشير إلى أهمية الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأدوات الهامة في تحقيق ذلك. جاءت هذه دراسة التي هدفت إلى محاولة الكشف عن تأثير عمليات الاتصال والتواصل لتعامل الإدارة وتبادل المعلومات مع الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي وعناصره المختلفة في مختلف القطاعات كأول دراسة تتم خلال هذه الظروف (جائحة كورونا COVID-19) في محاولة لفهم تأثير الظروف الاستثنائية على الابعاد المختلفة لرضا الوظيفي. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من الموظفين أفراد العينة خلال جائحة كورونا وبلغ عدد المستجيبين 357 فرداً.

من خلال التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج SPSS كانت أهم نتائج الدراسة مايلي: وجدت الدراسة أهمية عالية للتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وتبادل المعلومات في ظل الازمات مثل جائحة كورونا، فلقد أشار 70% من أفراد العينة إلى التأثير الإيجابي للتبادل المعلومات والتواصل مع الإدارة في ظل ازمة كورونا.

ولقد كان هناك مجموعة من التوصيات المستقبلية مثل: أوصت الدراسة بالعمل على فتح قنوات جديدة وابتكارية للتواصل بين الإدارة والموظفين في ظل الازمات والكوارث. توصي الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التواصل الفعال مع الموظفين وبشكل إيجابي مما يحقق اهداف المنظمة والموظفين معا. ودراسة الرضا الوظيفي تاريخياً في ظل الازمات السابقة ومقارنة النتائج والتعرف على أهم الجوانب الإيجابية التي تمت خلال ذلك ومدى استدامتها مع مرور الوقت.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأزمات، جائحة كورونا، التواصل المؤسسي، تبادل المعلومات.



The Impact of Information Exchange and Communication between Management and Employees on Job Satisfaction in light of Crises (A field study in light of the COVID-19 pandemic as a model in the Kingdom of Saudi Arabia)

Dr. Fayyad bin Ahmed Al-Anzi

Assistant Professor of Administration, King Khalid Military College, Saudi Arabia

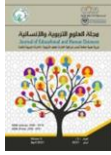
Email: Fayadh-a@hotmail.com

ABSTRACT

Today, organizations face a great challenge in light of the successive crises such as the spread of the Corona virus (COVID-19), which is mutating globally and locally. The subsequent crises as a result of the stagnation of commercial operations and trade exchange in general, and the accompanying unprecedented impact on the business sector and human resource management and the impact on relations within these organizations, whatever their activity. It poses great pressure on the management, and employees, and creates an urgent need to know the impact of these interferences on the employees. Then try to ensure positive cooperation, loyalty and affiliation from the employees to achieve the aspirations of the organizations in overcoming the exceptional circumstances. This in turn indicates the importance of paying attention to the study of job satisfaction as one of the important tools in achieving this. This study, which aimed to reveal the impact of communication and communication processes for dealing between management and exchanging information with employees on the job satisfaction and its various elements in various sectors. This study comes as the first study conducted during these circumstances (COVID-19 pandemic) in an attempt to understand the impact of exceptional circumstances on the different dimensions to job satisfaction. A questionnaire was used as a tool to collect information from the sample employees during the Corona pandemic, and the number of respondents reached 357 individuals. Through the statistical analysis of the questionnaires via SPSS, the most important results of the study were the following:

The study found a high importance for effective communication between management and employees and exchanging information in light of crises such as the Corona pandemic, as 70% of the respondents indicated the positive impact of information exchange and communication with management in light of the Corona crisis. There was a set of future recommendations, such as: The study recommended working on opening new and innovative channels of communication between management and employees in light of crises and disasters. The study recommends working to spread the culture of effective communication with employees in a positive way, which achieves the objectives of the organization and employees together. Studying job satisfaction historically in light of previous crises, comparing results, and identifying the most important positive aspects that took place during that period and the extent of their sustainability over time.

Keywords: Job satisfaction, Crises, Corona Pandemic, COVID-19, Communication, Institutional Communication, Information Exchange.



المقدمة:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات الحيوية الدالة على جودة البيئة التنظيمية وبيئة العمل في أي منظمة كانت سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص، ولقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام المدراء والباحثين منذ نشوء هذا المفهوم حتى وقتنا الحاضر ومازال في ازدياد. وتعتبر نتائج رضا الموظفين من مؤشرات كفاءة سياسات الموارد البشرية والمدراء بشكل عام في المنظمة، ولما لتأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة في الأداء وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل في سبيل المنظمة ويقلل من بعض الظواهر السلبية في بيئات العمل كالتأخير عن العمل والأخطاء بشكل عام؛ يمثل أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى للنجاح وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

مشكلة الدراسة:

المنظمات اليوم تواجه تحدياً كبيراً في ظل انتشار فيروس كورونا والمتحور عالمياً ومحلياً وما صاحب ذلك من تأثير غير مسبوق على قطاع الاعمال وإدارة الموارد البشرية والتأثير على العلاقات داخل هذه المنظمات أيا كان نشاطها مشكلاً ضغط وحاجة لتعرف على تأثير هذه التداخلات على الموظفين ومحاولة ضمان التعاون الايجابي والولاء والانتماء من العاملين لتحقيق تطلعاتها في تجاوز الظروف الاستثنائية، وهذا بدوره يشير إلى أهمية الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأدوات الهامة في ذلك، وتبرز أهمية هذه الدراسة كونها تتناول أهم عنصر من عناصر المنظمات والعمل ألا وهو عنصر الموارد البشرية (الموظفين) والذين يعتبرون الركن الأساسي في نجاح المنظمة والقائد وتحقيق الأهداف والخطط المرسومة، ومن الملاحظ أن معظم الدراسات التي تمت عن الرضا الوظيفي تمت في هذا المجال قبل حدوث هذه الظروف الاستثنائية ومن هنا هدف الباحث في هذه الدراسة على التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعناصره وأبعاده المختلفة في مختلف القطاعات كأول دراسة تتم خلال هذه الظروف في محاولة لفهم تأثير الظروف الاستثنائية على الابعاد المختلفة لرضا الوظيفي.

تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة للإجابة على الأسئلة التالي:

- ماهي العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين والابعاد الديموغرافية المختلفة مثل: (الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المنظمة، العمر، جهة العمل، مجال العمل، والنشاط فئة الدخل).
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المملكة العربية السعودية ؟
- هل هناك تأثير لتعامل الإدارة وتبادل المعلومات مع الموظفين والاستجابة للظروف الاستثنائية (جائحة كورونا COVID-19) على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال الابعاد المختلفة للرضا الوظيفي.

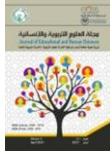
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المملكة العربية السعودية.
- درجة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين والابعاد الديموغرافية المختلفة (الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المنظمة، العمر، جهة العمل، مجال العمل، والنشاط فئة الدخل).
- مستوى تأثير تعامل الإدارة (الاتصال) وتبادل المعلومات مع الموظفين والاستجابة للظروف الاستثنائية (جائحة كورونا COVID-19) على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال الابعاد المختلفة للرضا الوظيفي.

منهجية وعينة الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة بجميع الموظفين (سعوديون وغير سعوديون) في المملكة العربية السعودية خلال عام 2021 والذين يعملون سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام ممن كانوا يعملون وعاشوا تجربة الأزمة في فترة وجائحة كورونا في السعودية، وعلى ذلك تم توزيع استبانة الدراسة في مختلف وسائل التواصل الاجتماعي (لظروف كورونا) وللوصول إلى أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة.



حدود الدراسة:

تم جمع البيانات للدراسة خلال جائحة كورونا COVID-19 عام 2020-2021، وكانت العينة المستهدفة الموظفين السعوديون والمقيمون العاملين في المملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا، ويجب الأخذ بالاعتبار بأن نتائج الدراسة قابلة للتعميم فيقط على مجتمع الدراسة وقد تتأثر القدرة على التعميم باختلاف الوقت والعوامل المحيطة بالدراسة ونوعية مجتمع الدراسة.

أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبانة المصممة خصيصاً لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور: المحور الأول لجمع البيانات الخاصة بأفراد العينة مثل (الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المنظمة، العمر، جهة العمل، مجال العمل، والنشاط فئة الدخل). والمحور الثاني: لجمع البيانات المتعلقة بالمنظمة وطريقة تعاملها مع أزمة كورونا مثل تأثير العمل بجائحة كورونا، تأثير التواصل وتبادل المعلومات مع الإدارة. وأما المحور الثالث: فتم تخصيصه لجمع البيانات الخاصة بمستوى أبعاد الرضا الوظيفي.

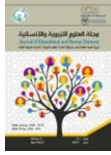
الإطار النظري:

مفهوم الرضا الوظيفي:

يُقدر الرضا الوظيفي بأنه من أهم المؤشرات الحيوية الدالة على جودة بيئة العمل وعناصرها في أي منظمة كانت سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، ولقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام المدراء والباحثين بشكل كبير منذ نشو هذا المفهوم حتى وقتنا الحاضر. فتعتبر نتائج رضا الموظفين مؤشراً لكفاءة سياسات الموارد البشرية والمدراء بشكل عام في المنظمة وأيضاً يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة في الأداء وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل في سبيل المنظمة ويقلل من بعض الظواهر السلبية في بيئات العمل كالتأخير عن العمل والأخطاء بشكل عام (Rayton, 2006؛ العنزي، 2008). فيعرف الرضا الوظيفي بأنه: مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يمتلكها الناس تجاه أعمالهم الحالية، بالإضافة إلى تكوين مواقف ومشاعر عن جوانب متعددة من أعمالهم، مثل: نوع العمل الذي يؤدونه، وزملاء العمل، ومشرفيهم أو مروضيهم (George & Jones, 2008) ويعرف الرضا الوظيفي بأنه إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعور بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجات ورغباته من خلال مزاولة المهنة التي يعمل بها والذي ينشأ عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام (عبدالله، 2008) ويعرف بأنه شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل (عباس، 2015). عرف هوبك (2008) الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي (الصيرفي، 2008) فالرضا الوظيفي: هو الحالة الشخصية للفرد والتي تعتبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل (محمد الأمين، يحيى، 2015-2016)

تكمن أهمية الرضا الوظيفي إلى تناوله مشاعر الموظف بمختلف المستويات التنظيمية سواء كمدير أو مسئول قسم أو موظف بسيط تجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل بها والبيئة المحيطة بها، ومن أثر ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الموظفين التالي: ارتفع الروح المعنوية للموظفين وانخفاض معدلات الغياب والتهرب من العمل والاستقالات من العمل، ارتفاع الولاء التنظيمي وتحقيق انسجام وتوافق في شعور الموظف النفسي والاجتماعي وبالتالي نجاح الموظف في العمل وزيادة كفاءته (الشمراي، 2006).

عناصر الرضا الوظيفي كما حددها العبد ومصطفى (2003) هي ستة عناصر وتشمل مجموعتين: مجموعة عناصر مرتبطة بالوظيفة ومجموعة عناصر مرتبطة بالبيئة المحيطة بها؛ وهي: الراتب، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ظروف العمل. ونتناولها بالتفصيل على النحو التالي:



أ. الرضا عن الأجر: من أهم الأساسيات في الرضا الوظيفي وجود أجر عادل بين الموظفين، فالمقابل المالي الذي يتقاضاه الموظف نظير جهوده في العمل تحقق له مستوى أولي من الرضا الوظيفي. فيجب أن يكون مقدار ما يتقاضاه الموظف مقابل عمله يحقق له نوع من المستوى المعيشي الجيد وبشكل عادل مع أقرانه في المهنة.

ب. الرضا عن محتوى العمل: ما يقوم به الموظف من عمل ومهام وأنشطة داخل مجال عمله يعتبر عامل مهم في توفير شعور الرضا الوظيفي لدى الموظف، فتنوع المهام والأنشطة واستخدامه لمهاراته وقدراته وسيطرته بشكل جيد على العمل يجعل منه موظفاً راضياً عن عمله.

ج. الرضا عن فرض الترقية: توفر فرص الترقية للموظف دافع ومحفز قوي على الرضا الوظيفي.

د. الرضا عن الإشراف: تعامل المشرف المباشر والمدير مع الموظف بشكل جيد وتوفير قنوات اتصال فعالة بينهم تعزز من شعور الموظف بالرضا الوظيفي. فكلما كان المدير داعماً ومؤمناً بقدرات الموظف يرفع ذلك من معدل ولاء ورضا الموظف.

هـ. الرضا عن جماعة العمل: كلما كانت بيئة العمل محفزة وإيجابية فأن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي بمعدل أعلى.

و. الرضا عن ظروف العمل: والتي تشمل عوامل مادية مثل مستوى النظافة والإضاءة والتهوية، فكلما كانت مناسبة للموظف فأنها ترفع من مستوى رضاه الوظيفي.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، وهما: عوامل تنظيمية وعوامل ذاتية، وبشكل مبسط فإن العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها تنقسم إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة العامل نفسه (ماهر، 2000).

أ. العوامل التنظيمية: وتشمل على ما يلي من العوامل والمؤثرات:

- 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، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه.
- 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"، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما 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". ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أرتبطت بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن 20% هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.

● السياسات التشغيلية (ضمان سير العمل):

نمط الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية. معظم الدراسات أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم. إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرووسيتهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ 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 وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه، فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

• ظروف العمل :

ظروف العمل المادية: بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (في أعمال التون مايو وتجارب هوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود في التحمل وهذه العوامل هي الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها من عوامل. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فتأثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية، وبالتالي على رضاه عن عمله، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي كما تشير هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا الموظف.

الظروف الاجتماعية (جماعة العمل): فيطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل والتجمع لمجموعة من الأشخاص داخل بيئة محددة بزمان وظروف معينة، ويدفعه الانتماء والرغبة بإشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة للالتحاق بهم والتعامل معهم. وتتأكد أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي.

محتوى العمل: يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للموظفين في المنظمة فكل موظف لديهم مهمة محددة في وصفه الوظيفي، وينظر لمحتويات العمل بأنها من المؤثرات والتي تحدث أثر نفسي على الموظف، كما وجد العالم هرزبرغ في دراساته المتعددة. فيعتبر هرزبرغ أن المتغيرات في محتوى العمل دور في تحقيق مستويات من الرضا الوظيفي فتعدد المهام، ومنح الصلاحيات والتفويض في المهام الموكلة للموظف ترفع من مستوى الرضا الوظيفي.

الإثراء الوظيفي: الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المسئول زيادة عدد المهام التي يؤديها الموظف مع منحه بعض التفويض يرفع من مستوى رضاه.

التكبير الوظيفي: زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم الموظف في مجال عمله يعتبر من العوامل التي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف.

التدوير الوظيفي: التدوير الوظيفي هو تنقل الموظفين بشكل مدروس ومنظم من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك الموظفين ويحفزهم لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

ساعات العمل (برنامج العمل): أن اختلاف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، وتفضيل فئات للعمل الصباحي أو المسائي أثر على رضا الموظفين متى ما تحقق لهم ذلك في بيئة العمل.

ب. **العوامل الذاتية:** أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بتركيب شخصية الموظف ونفسياتهم، فمثلاً بعض الأفراد لديهم قناعات ومستوى عالي من الرضا بالحد الأدنى من العوامل والعوائد وبعض الأفراد لديه شعور دائم بعدم الرضا مهما تحقق من أهداف أو عوامل ومن أهم هذه المسببات ما يلي :

• احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

• تحمل الضغوط: كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

• المكانة الاجتماعية: المكانة الاجتماعية للعامل أو مكانته في السلم الوظيفي تدعم رضاه الوظيفي وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (الشريدة، 2008):

فهناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يلي:

أ. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله بمهنة



أو وظيفة معينة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

ب. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتنمُّل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

ت. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: وهي كل ما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

ث. عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

ج. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه .

وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا

أ. العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

القسم الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

ب. العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل :

الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

الرضا عن الوظيفة وما تنتجه الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

ت. العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل:

الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديرهم لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

الدراسات السابقة:

تناول عدد من الباحثين مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه أو العوامل المحفزة للرضا الوظيفي لدى الموظفين وكذلك تناول بعض الباحثين أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين والإنتاجية في المنظمة؛ ألا أن أي منها لم يتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي وتبادل المعلومات والتواصل داخل بيئة العمل وخاصة في ظل أزمة عالمية أثرت على نطاق واسع من الأعمال والاقتصاد في جميع دول العالم كافة. وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة.

هدفت دراسة المومني (2018) إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على رضا الموظفين في قطاع الصحة الأردني. تكونت عينة الدراسة من 368 موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبعد تحليل البيانات أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير للمواد المتاحة وبيئة العمل والحوافز والمكافآت على رضا الموظفين في القطاع الصحي؛ بينما لا يوجد تأثير للعلاقات الوظيفية على رضا الموظفين. وبالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة فكانت بمستوى مقبول. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها على سبيل المثال: تنفيذ مبادرات وبرامج تدريبية تحفز الموظفين على تقبل الظروف الوظيفية لمهنتهم، زيادة الحوافز المادية والمكافآت للموظفين وإجراء المزيد من الدراسات المماثلة على موظفين القطاع الصحي.

بينما أستههدف مرداد (2019) بدراسة تناولت دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين على



عينة من الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز بلغ عددهم 202 موظف وموظفة. أوضحت الدراسة وجود علاقة قوية بين حسن ممارسة القائد لمهارات الاتصال المختلفة مثل الانصات والحوار والعلاقات الإنسانية وتأثير ذلك في رفع الرضا الوظيفي للموظفين. قدم الباحث عدة توصيات في نهاية الدراسة كأعداد برامج تدريبية احترافية للقيادة في مجال الاتصال. تصميم أدلة إجرائية بمؤشرات عملية حول المهارات الاتصالية. قام كلاً من تاج الدين و خورشيد (2019) بدراسة هدفت الكشف عن عوامل الرضا الوظيفي لعينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صلاح الدين في بغداد. وبعد تحليل ومعالجة البيانات مستخدمين برنامج SPSS لتحليل الإحصائي وجد أن عامل العلاقات والزملاء لها الأثر الأكبر في التأثير على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك يأتي عامل طبيعة العمل وبيئته في المرتبة الثانية وفي المرتبة الأخيرة يأتي عامل الدراسة العلمية. وقدم الباحثان توصيات في نهاية الدراسة لرفع مستوى الرضا الوظيفي مثل توطيد العلاقة بين الرؤساء وأعضاء هيئة التدريس ومحاولة توفير بيئة أكثر مناسبة لتشجيعهم على البحوث العلمية وتوفير متطلبات البحث العلمي.

أظهرت نتائج دراسة العنزي (2008) تحقيق درجات متفاوتة ما بين متوسطة إلى عالية من الرضا، فما يتعلق ببعد ساعات العمل فقد بلغ معدل الرضا للموظفين 81%. فيما حصل بعد رضا الموظفين تجاه إشرافهم على المرتبة الثانية بمستويات بلغت 77%. أما مستويات الرضا عن الظروف ومستويات الرضا عن نوع العمل فقد كانوا على التوالي في المركزين الثالث والرابع بمعدل رضاء بلغ 71%. ومستويات الرضا بخصوص فرص الترقية بلغت 64%. وكذلك أوضحت الدراسة أن مستوى الرضا عن دخلهم بلغت 62%. على الرغم من أن مستوى رضا الموظفين عن زملائهم حصل على نسبة رضا بلغت 61% (العنزي، 2008).

أما دراسة زويش (2014) فهدفت إلى التعرف على محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة التربوية بصفة خاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة ومن أهم النتائج التي ظهرت بعد تحليل البيانات تبين بأن أغلبية الأساتذة راضون عن مهنة التدريس، ولديهم رضا عن نمط الإشراف وعن نظرة المجتمع، في حين أغلبية الأساتذة غير راضون عن راتبهم الشهري مقارنة بالمتطلبات المعيشية. ومن أهم التوصيات محاولة رفع دافعية الأساتذة عن طريق دعمهم بالحوافز المادية والمعنوية مع محاولة ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء كزيادة الراتب والمكافأة.

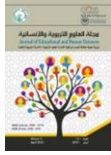
وتهدف دراسة حمد (2017) إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي لدى موظفي قطاع السياحة والسفر في محافظة بغداد. بعد جمع البيانات من عينة الدراسة المستهدفة في قطاع السياحة والسفر تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة بين الأنماط القيادية المستخدمة وبين رضا الموظفين لعينة الدراسة في قطاع السياحة والسفر. أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الحرص على تعيين المختصين والمؤهلين علمياً في قطاع السياحة والسفر.

في دراسة الصمادي والرواشدة (2009) للرضا الموظفين والاستقرار الوظيفي؛ التي تناولت عينة من موظفي مؤسسة الموانئ في الأردن بلغت 280 موظفاً؛ وجد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر واستخدام الموظف لمجموعة مهاراته وارتفاع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لديه. واما العلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المادية فكانت العلاقة سلبية مع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي. وأوصت نتائج الدراسة بضرورة توفير حوافز معنوية ومادية للموظفين مع تحسين بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين والإدارات العليا.

تحليل نتائج الدراسة:

بعد جمع الاستبانات من أفراد العينة تم إجراء تنظيف للبيانات واستبعاد الاستبانات الشاذة والغير المكتملة العناصر ثم تم استخراج النتائج من خلال تطبيق وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال برنامج SPSS لتحليل وإجراء الاختبارات الإحصائية.

من خلال إجراء كرونباخ الفا تظهر النتيجة تميز المقياس بمعدل عالي من الثبات فلقد بلغت النسبة 0.94 للأبعاد السبعة للرضا الوظيفي وفي حين كان المعدل الكلي للمقياس مرتفع بنسبة 0.95 للمقياس الكلي وتعتبر مقبولة و مرضي جداً.



الجدول رقم (1) معامل الثبات للأبعاد السبعة للرضا الوظيفي

عدد الأبعاد	Cronbach's Alpha	كروباخ الفا
7	.940	

الجدول رقم (2) معامل الثبات للأسئلة استبانة للرضا الوظيفي

عدد الاسئلة	Cronbach's Alpha	كروباخ الفا
31	.950	

الجدول رقم (3) الجنس

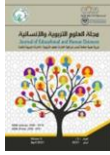
النسبة	التكرار	الجنس
70.6	252	ذكر
29.4	105	أنثى
%100	357	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) يتضح لنا مشاركة عدد 357 من المستجيبين في الإجابة على استبانة الدراسة، وكان عدد المستجيبين الذكور 252 وتمثل نسبة 71% تقريباً من إجمالي المشاركين، في حين كان عدد الإناث 105 وتمثل نسبة 29% من إجمالي العينة.

الجدول رقم (4) الجنسية

النسبة	التكرار	الجنسية
92.2	329	سعودي
7.8	28	غير سعودي
%100	357	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (4) يوضح لنا بأنه بلغت نسبة السعوديين المشاركين في الإجابة على الاستبيان 92% من إجمالي أفراد العينة، والبقية جنسيات أخرى لموظفين يعملون في السعودية خلال جائحة كورونا ونسبتهم 8% تقريباً من المستجيبين.



الجدول رقم (5) الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
19.6	70	أعزب
80.4	287	متزوج
%100	357	الإجمالي

يتبين لنا من الجدول رقم (5) بالنسبة للحالة الاجتماعية للمستجيبين فلقد كان 80% منهم متزوجاً وعددهم 287 فرداً في مقابل 20% غير متزوج وعددهم 70 فرداً.

الجدول رقم (6) المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5.9	21	دبلوم وأقل
31.4	112	بكالوريوس
25.5	91	ماجستير
37.3	133	دكتورة
%100	357	الإجمالي

كانت أعلى نسبة للتعليم من نصيب حملة الدكتوراه بنسبة بلغت 37% من أفراد العينة ثم بعدهم حملة البكالوريوس بنسبة 31% واحتل المرتبة الثالثة حملة الماجستير بنسبة 25%.

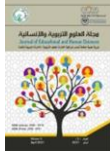
الجدول رقم (7) مدة الخدمة في المنظمة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة في المنظمة
17.6	63	5 سنوات وأقل
11.8	42	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
29.4	105	من 10 إلى أقل من 15 سنة
19.6	70	من 15 إلى أقل من 20 سنة
21.6	77	من 20 إلى أقل من 25 سنة
0	0	من 25 سنة فأكثر
%100	357	الإجمالي

بلغت أعلى معدلات الخدمة لأفراد العينة المشاركين في الاستجابة خدمة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 29% في حين كان معدل الخدمة من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة 21% ثم يأتي بعد ذلك معدل الخدمة من 15 إلى أقل من 20 سنة.

الجدول رقم (8) العمر

النسبة	التكرار	العمر
3.9	14	أقل من 25 سنة
21.6	77	من 25 سنة إلى أقل من 34 سنة



52.9	189	من 35 سنة إلى قل من 44 سنة
15.7	56	من 45 سنة إلى قل من 54 سنة
5.9	21	من 55 سنة فأكثر
%100	357	الإجمالي

بلغت نسبة من كانت أعمارهم بين 35 عاماً إلى 44 عاماً 53% وهي النسبة الأعلى في المشاركين في الاستبانة، ويأتي بعدهم الفئة العمرية من 25 عاماً إلى 34 عاماً بنسبة 22% وأقل فئة مشاركة هي الفئة العمرية التي أقل من 25 عاماً بنسبة 4% .

الجدول رقم (9) جهة العمل

النسبة	التكرار	جهة العمل
80.4	287	القطاع العام
19.6	70	القطاع الخاص
%100	357	الإجمالي

يظهر من الجدول رقم (9) أن معظم المشاركين من أفراد العينة يعملون في قطاعات حكومية فلقد بلغت نسبتهم 80% في مقابل 20% يعملون في القطاع الخاص.

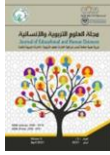
الجدول رقم (10) مجال العمل والنشاط

النسبة	التكرار	مجال العمل والنشاط
54.9	196	التعليم
23.5	84	الصحة
7.8	28	الصناعة
2.0	7	البناء والعقارات
3.9	14	التجارة
7.8	28	أخرى
%100	357	الإجمالي

بلغت أعلى فئة لنشاط العمل للمشاركين في الاستبانة هو مجال التعليم ويصل إلى 55% تقريباً في حين كانت الفئة التالية القطاع الصحي بنسبة 23% ثم يليها القطاع الصناعي بنسبة 9% تقريباً والقطاعات الأخرى.

الجدول رقم (11) فئة الدخل

النسبة	التكرار	فئة الدخل
5.9	21	5000 فأقل
13.7	49	5000 إلى أقل من 10000
23.5	84	10000 إلى أقل من 15000
23.5	84	15000 إلى أقل من 20000



21.6	77	20000 إلى أقل من 25000
2.0	7	25000 إلى أقل من 30000
5.9	21	30000 إلى أقل من 35000
3.9	14	35000 فأكثر
%100	357	الإجمالي

بلغت أعلى فئة من الدخل للمشاركين في الاستبانة بالتساوي 23.5% فئتين فئة الدخل من 10.000 إلى 15.000 ألف ريال وفئة الدخل 15.000 إلى 20.000 ألف ريال؛ بأجمالي 47% من أفراد العينة، وتم فئة الدخل 20.000 إلى 30.000 ألف ريال بنسبة 21.6%، وتتنوع بقية النسبة للفئات الأخرى من العينة والدخل.

الجدول رقم (12) تأثير العمل بجائحة كورونا

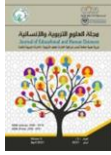
النسبة	التكرار	تأثير العمل بجائحة كورونا
80.4	287	نعم
19.6	70	لا
%100	357	الإجمالي

ثمانون بالمئة من أراد العينة تأثير عملهم بشكل أو آخر بجائحة كورونا حسب نتائج الاستجابة لأفراد العينة بينما فقط 20% ذكروا بأن عملهم لم يتأثر بسبب كورونا.

الجدول رقم (13) تأثير التواصل وتبادل المعلومات مع الإدارة

النسبة	التكرار	تأثير التواصل وتبادل المعلومات مع الإدارة
70.6	252	إيجابي
21.6	77	سلبي
7.8	28	لا يوجد تأثير
%100	357	الإجمالي

كان لتعامل الإدارة والتواصل وتبادل المعلومات في جائحة كورونا تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي بنسبة 70% من أفراد العينة، في حين 20% كانت سلبية فقط 8% تقريبا كانت عديمة التأثير حسب استجابة أفراد العينة.



مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة:

معظم عينة الدراسة من حملة شهادة الدكتوراه والبيكالوريوس ويمثلون ما نسبته 60% من إجمالي عينة الدراسة، وأكثر من 50% من عينة الدراسة يعملون في المجال التعليمي وهو من أكثر القطاعات تأثراً بجائحة كورونا على مستوى المعلمين والطلاب والمؤسسات التعليمية، أشار 80% من إجمالي مفردات العينة إلى تأثير جائحة كورونا والضوابط التي عمل فيها خلال الجائحة على عملهم بشكل مباشر.

من خلال نتائج الدراسة وتحليلها نجد أن أهم نتائج تحليل الدراسة تشير إلى أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وتبادل المعلومات في ظل الازمات مثل جائحة كورونا، فلقد أشار 70% من أفراد العينة إلى التأثير الإيجابي للتبادل المعلومات والتواصل مع الإدارة في ظل أزمة كورونا. ونظراً لأهمية عنصر الموارد البشرية في أي منظمة فتوصي الدراسة بالعمل على تعزيز عمليات التواصل المؤسسي داخل المنظمات وتفعيلها بين الإدارة العليا والموظفين سيعزز من الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي تحقق المنظمة مجموعة من عوائد ارتفاع الرضا الوظيفي كزيادة الإنتاجية والأداء وتحسين بيئة العمل وغيرها. توصي الدراسة بمشاركة الإدارة مع الموظفين في بناء الخطط الاستراتيجية وخطط الطوارئ وذلك من منطلق مفهوم فعالية التواصل وزيادة كفاءته بالتالي ستعزز الثقة بين الموظفين والإدارة وترفع من فعالية الخطط والرضا الوظيفي.

توصي الدراسة بالعمل على فتح قنوات جديدة وابتكارية للتواصل بين الإدارة والموظفين في ظل الازمات والكوارث. توصي الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التواصل الفعال مع الموظفين وبشكل إيجابي مما يحقق أهداف المنظمة والموظفين معا.

توصي الدراسة بالنظر في إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية والدول العربية كافة لمحاولة فهم أبعاده بشكل أكبر. دراسة الرضا الوظيفي تاريخياً في ظل الازمات السابقة ومقارنة النتائج والتعرف على أهم الجوانب الإيجابية التي تمت خلال ذلك ومدى استدامتها مع مرور الوقت.

توصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات على تأثير التواصل وتبادل المعلومات للإدارة مع الموظفين على مختلف العناصر مثل: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الأداء، الابتكار وحل المشكلات وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها.

المراجع:

1. برفاوي، باسم يوسف؛ المومن، فاطمة سعد. (2022). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية خلال جائحة كوفيد-19، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد 7 العدد 2، ص: 134-158.
2. تاج الدين، شنكار جمال؛ خورشيد، كاوه علي، 2019، أثر العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة صلاح الدين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة كليات جامعة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، ص: 100-134.
3. التويجري، هيلة، 2019، العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 1، ملحق 2، ص: 387-418.
4. الحضرمي، أحمد سعيد؛ الصوافية، جوخة محمد؛ عطاء، أوسيم محمد، (2022) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 53، ص: 173-195.
5. حمد، سعد، 2017، الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من شركات السفر والسياحة (بغداد)، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 11، ص: 323-350.
6. خير الدين، ابن خورور؛ الطاهر، ابراهيمي، 2011، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة). رسالة ماجستير جامعة محمد



- خضير، الجزائر.
7. زويش، سامية، 2013-2014 ، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر، جامعة أكلي محند أولحاج – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013-2014
 8. الشرايدة، سالم تيسير، *الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
 9. الشوابكة، يونس؛ سلطان، ايمان، 2019، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بجودة خدمات المعلومات من وجهة نظرهم، *دراسات العلوم التربوية*، المجلد 46 ، العدد 1، ملحق 2، ص: 19-54.
 10. الصمادي، زياد ؛ الرواشدة، فراس 2009، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائ في الأردن: دراسة ميدانية ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 5، العدد 3، ص: 327-350.
 11. العنزي، سعد، 2008 ، بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 14 ، العدد 50 ، ص: 344-354.
 12. فؤاد بن صدقة مرداد. (2019). دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 16 ، العدد 2، ص: 210-246.
 13. فيصل الرويشد. (2021). درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية*، المجلد 37 العدد 7، ص: 1105 – 1134 .
 14. الكندري، احمد. (2021). دور الرضا الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية في دولة الكويت، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، المجلد 10 ، العدد 2، ص: 383-395.
 15. ماهر، أحمد، *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000 .
 16. مرداد، فؤاد ، 2019، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 16، العدد 2، ص: 210-246.
 17. الموني، إبراهيم، 2018، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، مجلد 9 ، العدد 26 ، ص: 90-102.
 18. هاشم، عادل عبد الرزاق سعيد، 2019 *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية*، الناشر دار اليازوري : عمان.