

## الرضا الوظيفي وعلاقته بتحفيز الطاقة الكامنة عند الموظفين الشباب

مآب خطاب عمر

بان ذنون اسماعيل

د. نجاة باقر مشكور

جامعة بغداد - كلية العلوم للبنات

### الخلاصة

ان عملية تقدم المجتمعات تعتمد على العديد من العوامل ومن اهمها هو الاهتمام ببيئة الشباب ، لذا رتات الباحثات اختيار هذه الفئة العمرية التي تمتاز بالابداع والنشاط وهي اطول فنة عمرية ممكن ان تعيش . كما تناولت المشكلة احدى العلوم المهمة لراقي وتقدم الدول وهو علم الادارة والتنظيم ، لذا تكمن مشكلة البحث بمستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الشباب المتعنيين الجدد الذي يمكن ان يمارسو العمل الاداري او لايمارسونه لان ذلك يؤثر على مستوى المخرجات لمؤسسات الدوبة وبالتالي يؤثر على مستوى الانتاج والعمل والنهوض في جميع المؤسسات وقد تناول البحث عينة من مجتمع الشباب بلغ 180 شابا مقسمين الى قسمين الاول يمارسون العمل الاداري وعددهم 40 منهم عشرون اناثا والباقي ذكور . اما القسم الثاني فهم الذين لايمارسون العمل الاداري وعددهم 140 شابا وفتاة . 40 منهم اناثا و 100 ذكور على ان يكون عدد سنوات خدمتهم لا تزيد عن سنتين او ثلاثة وتم صياغة استبانة بلاتة محاور بفقرات منسجمة مع المحاور وعرضها على الخبراء والمختصين للحصول على الاسس العلمية . وزعت الاستبانة على عينة البحث وثم فرغت للحصول على النتائج .

## Job satisfaction in motivating potential energy of youth charged and non-enforcement officials' relationship newly administrative work

Dr. Najat B. Maskoor

Ban D. Ismael

Maab K. Omer

University of Baghdad - College of Science for Women

### Abstract

The good preparation for a class of young people is the great importance requirement. This case on the state role to put exceptional philosophy bench form which the entire category through group of experienced educators to prepare different and distinct programs to suit every specialty of this class. This base of this role can draw upon, including state institutions need of young people add urges the mental and physical abilities, scientific and cognitive specialties and carry it from the levee in the academic certification .And we must not lose the lose sight of the link that pilot projects in which to invest the energies of youth programs and curricula attractions including incentives .It's become the subject of job satisfaction of topics of the interest to behavioral and administrators; this to examine different aspects of the means and sources satisfaction among employee satisfaction measurement individuals, as well as examine the causes and dissatisfaction. We've been to reach a range of factors that lead to satisfaction and considered their presence in necessary mainly to achieve the desired satisfaction of the employee, plus the loss of these factors lead to development of the employee in the event of dissatisfaction and therefore reflected on their performance work and carrying out their duties. Our research is among the young people who need to fill their different social living pay a lot of them to take a job without competence in the work with a degree to work at different kind of jobs without their desire or ambitions.

### 1- التعريف بالبحث

#### 1-1 المقدمة

إن الخطط التربوية التي تضعها الدول بلاشك تؤدي دوراً بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمجتمعات وتعد من العوامل الرئيسية التي تعكس مدى تطور المجتمعات .وحيث أن فئة الشباب هي أحد أهم ركائز البناء في العملية الاقتصادية والعسكرية والانتاجية والرياضية والسياسية فإنهم يلقون الاهتمام والمتابعة والإشراف والتوجيه والتدريب ما يتناسب مع أهمية هذا الدور ،وإذا اجادت المؤسسة التربوية عملها من اعدادهم لذلك المستقبل فسوف نظمئن على المجتمع اما ان

تساهلوا في هذا الإعداد فإن المستقبل مشكوك فيه<sup>1</sup>. وان الإعداد الجيد لفئة الشباب متطلب ذو أهمية كبيرة ، ويلقي على ادارة الدولة دور استثنائي بوضع فلسفة تضم من خلالها جميع فئة الشباب ، من خلال اشراف مجموعة من التربويين ذو الخبرة واعداد برامج مختلفة ومميزة تناسب كل تخصص من هذه الفئة رياضيا... علميا.. تربويا.. بنديا.. والتي تعتبر قاعدة يمكن ان تنهل منها مؤسسات الدولة حاجاتها من فئة الشباب وتحت قدراتهم العقلية والبدنية والعلمية والمعرفية وتخصصاتهم وما يحملونه من مستوى في الشهادات الاكاديمية. ولا بد ان لا تغفل عن ربط تلك المشاريع الريادية التي تستثمر فيها طاقات الشباب ببرامج ومناهج الجذب ومنها الحوافز. لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم ، وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا . ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على أداءه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب. وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم ، كما نجد أن أداء الفرد يختلف من فرد لآخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة . وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في فئة الشباب في جميع مجالاتها ولاسيما الموظفين الحديثين الممارسين وغير الممارسين للعمل الإداري .

### 1-2 مشكلة الدراسة:

ان الكثير من فئة الشباب هم عاطلين عن العمل ومنهم من يحمل شهادات بينها الشهادات العليا وغيرها ولسد حاجاتهم المعيشية والاجتماعية المختلفة تدفع بالكثير منهم بالتوظيف اما بغير اختصاصه او في عمل اقل من شهادته ، وبالجانب الآخر هناك من تكون فرصته بالتعيين في متناول يده وبالتالي ربما يحصل على درجة وظيفية هي اعلى من تخصصه او شهادته ، فضلا عن من هؤلاء ضمن المؤسسة من هو لاتوجد فيه الكفاءة ويكلف بالمسؤولية الادارية مما يظهر عدم الرضا الوظيفي لدى البعض او الرضا الوظيفي للآخرين ، وعدم وجود منهج وادارة تتعامل مع الموظفين بنظام الحوافز تجد حركة العمل والانتاج مضطربة ومتباينة بين الحين والآخر . وبما ان المشكلة هي عبارة عن تساؤل يحتاج الى اجابات لذا خصت الباحثات مشكلتهن بمجموعة من التساؤلات منها :

السؤال الاول / ما مدى تأثير الرضا الوظيفي عند الشباب المكلفين بالعمل الاداري حديثي التعيين للذكور والاناث؟  
السؤال الثاني/ ما مدى تأثير الرضا الوظيفي عند الشباب الغير مكلفين بالعمل الاداري حديثي التعيين للذكور والاناث؟  
السؤال الثالث / مادي علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي للموظفين الشباب حديثي التعيين المكلفين وغير المكلفين بالمهام الادارية؟

### 1-3 اهداف البحث : يهدف البحث الى مايلي :

1. التعرف على الرضا الوظيفي عند الموظفين الشباب من المكلفين بالعمل الاداري .
2. التعرف على الرضا الوظيفي عند الموظفين الشباب من غير المكلفين بالعمل.
3. التعرف على درجة الحوافز للمكلفين وغير المكلفين من الشباب والموظفين.
4. التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي ودرجة الحوافز.

### 1-4 فروض البحث : اهم ما افترضته الباحثات ما يلي :

- 1- وجود فروق بين درجات الرضا الوظيفي بين المكلفين وغير المكلفين بالمهام الادارية للموظفين الشباب حديثي التعيين .

### مجالات البحث : شملت مجالات البحث مايلي :

- 1- المجال البشري : شملت العينة على (180) موظفا من الشباب حديثي التعيين من المكلفين وغير المكلفين بالمهام الادارية من ( الذكور والاناث ) .
- 2- المجال المكاني : عدد من دوائر ومؤسسات مدينة بغداد .
- 3- المجال الزمني: من تاريخ 1 / 5 / 2015 لغاية 25 / 3 / 2015

### 1-تحديد المصطلحات :

- ان المصطلحات المستخدمة في البحث لا تحتاج الى تعريف المصطلحات لانها في اغلب الدراسات والبحوث السابقة

### 2-الدراسات النظرية:

نظرا لما تحدده المجلة العلمية بعدد صفحات البحث لذلك قامت الباحثات باختصار الدراسات المشابهة والنظرية والتأكيد على اجراءات البحث والنتائج الخاصة بالبحث علما ان البحوث المقدمة من اجل نشاط الباحثين لا تحتاج الى دراسات مشابهة او مصاحبة ولكن هي ضرورية في دراسة الماجستير والدكتوراه .

### 1-2 مفهوم الرضا:

مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد ، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه ومن خلال تحقيق أهداف العمل ذاته. إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد

الجوانب والأبعاد ، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة ، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها . حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها . والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة ، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له ، و الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين<sup>2</sup> . ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً أكثر دقة واستخداماً ، وهو يعني بكل وضوح أن الرضا نابع من العمل نفسه ، وليس من أي مصدر آخر ، ويعني أيضاً أن التغيرات يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة وأن درجة التحسن التي تطرأ يمكن أن يتم قياسها . وقد بين فرديريك هيرزبيرج أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يعني أنه يقابل مصطلح على النقيض له على الطرف الآخر وهو مصطلح عدم الرضا الوظيفي وهذه هي النظرة التقليدية ، بينما يرى هيرزبيرج أنهما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة . وأن كل من (الرضا الوظيفي) الرضا العام عن العمل ( وعدم الرضا الوظيفي) الاستياء العام هما جانبان يمكن أن يتم قياسهما بشكل مستقل . وبعبارة أخرى يمكن لموظف أن يكون راضياً وغير راضٍ في العمل في نفس الوقت حيث أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه والعكس صحيح ؛لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا العام عن العمل هي (العوامل الدافعة) ، أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الصحية). وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر ، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة ، يزداد الشعور بالرضا ليصل إلى حالة الرضا التام<sup>3</sup> .

## 2-2 أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته ، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية. ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقل معدل دوران العمل ، و يخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد<sup>4</sup> .

إن توضيح أهمية الرضا الوظيفي حددت عدداً من الأسباب والتي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- ١ . إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ٢ . إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
- ٣ . إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته ، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ٤ . إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ٥ . هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج<sup>5</sup>.

## 2-3 الحوافز

### أولاً : تعريف الحوافز:

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى ( حفزة ، دفعة من الخلف ، والليل يحفز النهار أي يسوقه ، ورأيته متحفزاً أي مستفزاً ، مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض).<sup>6</sup> أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات ووجهات نظر العلماء والباحثين . حيث عرفت الحوافز : بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته<sup>7</sup> . وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر<sup>8</sup> . وعرفت الحوافز : بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات. وفي تعريف آخر عرفت الحوافز : بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية تؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء<sup>9</sup>.

### ثانياً : أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عنه ؛ أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك . فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه وبكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز<sup>10</sup>.

## 3-منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

### 3-1 منهج البحث :

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ، كما ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها،

وتعتبراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره<sup>11</sup>.

### 2-3 عينة البحث :

شملت عينة البحث على ( 180 ) موظفاً من الشباب حديثي التعيين وبصورة عمدية مقسمين الى قسمين: الاول ( 140 ) موظفاً من الشباب الغير مكلفين بمهام ادارية وقسم الى : ( 70 ) من الذكور و ( 70 ) من الاناث . اما القسم الآخر شمل على (40) موظفاً من الشباب المكلفين بالمهام الادارية وحديثي التعيين وقد ضمت (25) من الذكور و(15) من الاناث وبيين جدول رقم (1) ذلك . كما يقصد بالموظفين حديثي التعيين هم من مضى على تعيينه سنة واحدة الى ثلاث سنوات ، كما يقصد بالشباب ايضا من هم تحت سن اربعين سنة وكما موضح في جدول رقم (1) . وكما موضح فان عينة البحث تمت بطريقة اختيارية وعددها واقسامها وجنسها ومدة خدمتهم الوظيفية موضحة ذلك في الجدول رقم (1) ومن حق الباحثات اختيار العينة متساوية او غير متساوية .

### جدول رقم (1)

#### يبين المؤسسات والدوائر الحكومية وعدد العينة من الشباب حديثي التعيين

ت	المؤسسة الادارية	عدد المكلفين بالمهام الادارية		عدد الغير مكلفين بالمهام الادارية		المجموع
		ذكور	اناث	ذكور	اناث	
1	جامعة بغداد	5	4	25	7	41
2	مديرية التربية	4	5	34	9	52
3	مدرية البلديات في الكرادة	5	3	8	4	20
4	مديرية الكهرباء في الكرادة	3	3	18	18	32
5	رئاسة الصحة في مستشفى التعليمي الكاظمية	3	5	15	12	20
	المجموع	20	20	100	40	180

### 3-3 أداة البحث:

#### 3-3-1 بناء أداة البحث:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث ، والوقت المسموح له ، والإمكانات المادية المتاحة ، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة ، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية ، وعليه فقد قامت الباحثات بتصميم استبانتين وتتكونان مما يلي :

#### اولا : استبانة الرضا الوظيفي :

تتكون استبانة الرضا الوظيفي من ( 19 ) فقرة موزعة على ثلاث محاور هي :

1- المحور الاقتصادي (7) فقرات.

2- محور المكانة الاجتماعية (4) فقرات.

3- محور البيئة (8) فقرات.

لقد قامت الباحثات بعرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين لغرض تقويم وابداء ملاحظاتهم وقد تبين من خلال التقويم انها تتمتع بصدق ظاهري كونها تقيس ما اعدت من اجله.

اسلوب تصحيح استبانة الرضا الوظيفي:

الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	قليلًا
الدرجة	5	4	3	2

تم الاعتماد على الدراسات السابقة في الرضا الوظيفي وتم الحصول على المحاور الاساسية من خلال المصادر العلمية . اما الاسئلة الموجودة في الاستبانة فتم الحصول عليها من قبل الباحثات وقد راعت الباحثات الاسس العلمية للاستبانة.

#### ثانيا : استبانة الحوافز :

تتكون استبانة الحوافز من (13) فقرة موزعة على محورين هي :

1- محور الحافز المادي (7) فقرات.

2- محور الحافز المعنوي (6) فقرات.

الفقرة	راضي جدا	راضي	راضي الى حد ما	غير راضي
الدرجة	5	4	3	2

#### اسلوب تصحيح استبانة الحوافز:

وقد تبنت الباحثات في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

## 3-4 الاسس العلمية للاستبانة :

اولا: صدق الاستبانة: استخدمت الباحثات لصدق الاستبانة " الصدق الظاهري ":

قامت الباحثات بعرض أداة البحث " الاستبانة" ( للرضا الوظيفي والحوافز ) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي العلم<sup>12</sup> والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي ومن المسؤولين المؤهلين للحكم عليها ، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثات بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين على أداة البحث سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها أو إضافة عبارات جديدة.

ثانيا : ثبات الاستبانة:

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص انفسهم<sup>13</sup> . ولقياس مدى ثبات أدوات البحث الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على (10) موظفين واعادتها بعد (14) يوما على نفس العينة وتحت نفس الظروف وتم حساب معامل الارتباط البسيط . وقد اظهرت النتائج تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة ، كما هو في جدولي رقم (2-3) بسبب ما تحقق من ارتباط في جميع المحاور بين الاختبارين القبلي والبعدي .

## جدول رقم ( 2 )

يبين معامل الارتباط في العينة الاستطلاعية لتأكد من ثبات الاختبار لاستبانة الرضا الوظيفي

معامل الارتباط بين الاختبارين	محاور الرضا الوظيفي
**0.897	المحور الاقتصادي
**0.932	محور المكانة الاجتماعية
**0.881	محور بيئة العمل

معامل الارتباط عند (0.05) هو (0.468) وعند مستوى (0.01) هو (0.590)

## جدول رقم ( 3 )

يبين معامل الارتباط في العينة الاستطلاعية لتأكد من ثبات الاختبار لاستبانة الحوافز

معامل الارتباط بين الاختبارين	محاور التحفيز
**0.9127	المحور المادي
**0.976	محور المعنوي

معامل الارتباط عند (0.05) هو (0.468) وعند مستوى (0.01) هو (0.590)

ثالثا : موضوعية الاستبانة :

بما ان الباحثات تبنت في إعداد الاستبانة بالشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال فعليه ان جميع المحكمون سوف يستخدمون نفس مفتاح التصحيح وهو يعد موضوعيا.

## 3-5 التجربة الرئيسية ( تطبيق الاستبانة):

باشرت الباحثات بتاريخ 3 / 2 / 2015 بتوزيع الاستبانات بصورة مباشرة لعينة البحث من خلال فريق عمل مساعد<sup>14</sup> وتابعت الباحثات عملية جمع الاستبانات ، واستكمال تعبئتها متابعة مستمرة ، وذلك للحصول على أكبر نسبة من المستجيبين إلى أن حصلت الباحثات على عينة تتكون من (180) موظفا من الموظفين الشباب المكلفين وغير المكلفين بالمهام الادارية وقد انتهت عملية جمع الاستمارات بتاريخ 15 / 3 / 2015 .

## 3-6 الوسائل الإحصائية:

استخدمت الباحثات البرنامج الاحصائي SPSS.

## 4- عرض ومناقشة نتائج البحث :

4-1 عرض ومناقشة نتائج الرضا الوظيفي لعينة الشباب المكلفين وغير المكلفين في المهام الادارية الذكور والاناث

## جدول ( 4 )

يبين الاوساط الحسابية لعوامل الرضا ودرجاتها لعينة الموظفين الشباب المكلفين وغير المكلفين بمهام ادارية

العوامل	الوسط الحسابي	درجة الرضا للمكلفين بالعمل الاداري	الوسط الحسابي	درجة الرضا لغير المكلفين بالعمل الاداري
العامل الاقتصادي	3.32	جيد جدا	2.33	متوسط
المكانة الاجتماعية	4.87	ممتاز	2.37	متوسط
بيئة العمل	2.45	متوسط	1.25	ضعيف

يبين جدول رقم (4) ان عوامل الرضا الوظيفي للمكلفين بالمهام الادارية ترتبت كما يلي :

- 1- المكانة الاجتماعية .
- 2- العامل الاقتصادي .
- 3- بيئة العمل .

في حين ان عوامل الرضا الوظيفي لغير المكلفين بالمهام الادارية ترتبت كما يلي :

- 1- المكانة الاجتماعية والعامل الاقتصادي .
- 2- بيئة العمل .

وكما يبين هناك تفاوت في مستوى الرضا الوظيفي بين المكلفين وغير المكلفين بالمهام الادارية ولصالح المكلفين بالمهام الادارية

وترى الباحثات ان سبب الفروق بين درجات الرضا الوظيفي يعود الى المكانة التي توليها ادارة الدولة الى الممارسين للعمل الاداري من نواحي التقدير والتخصيصات المالية لمهامهم الادارية وما يتلقونه من دعم وتقدير من مؤسسات اخرى ، كالسلف من المصارف وغيرها ، فضلا عن ما يشاهدونه من تقدير من قبل المجتمع خارج اطار المؤسسة ، غير ان بيئة العمل جاءت بالمرتبة الاخيرة . وترى الباحثات ان سبب ذلك يعود الى عدم وجود انضباط اداري من قبل العاملين في توقيتات الدوام الرسمي او عدم الجدية والاخلاص فيه وعدم وجود علاقات اجتماعية متطورة مع الموظفين الآخرين . وفي الجانب الآخر يلاحظ ان الغير مكلفين للعمل الاداري نظرا لعدم وجود رغبة حقيقية في ممارسة المهنة او عدم وجود تقدير واثر في المجتمع لنوع المهنة التي يمارسونها ، وكذلك عدم وجود الالفة والمودة في العلاقات الاجتماعية مما اثر على مستويات الرضا الوظيفي لديهم . ولوحظ من خلال استعراضهن لعدد من البحوث والدراسات أن المدرسين الذين حقق تلاميزهم إنجازاً دراسياً مرتفعاً كانوا راضين عن عملهم ، وأن معنوياتهم كانت مرتفعة<sup>15</sup> ونقصد ان الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقط كانت للملاحظة من اجل المعرفة والاستفادة منها ومعرفة نتائج البحث فقط والاستشهاد بها وليست للمقارنة مع الدراسات الحالية .

### جدول ( 5 )

يبين الاوساط الحسابية لعوامل الرضا ودرجاتها لعينة الموظفين الشباب المكلفين بمهام ادارية للذكور والاناث

العوامل	الوسط الحسابي	درجة الرضا للمكلفين بالعمل الاداري الذكور	الوسط الحسابي	درجة الرضا المكلفين بالعمل الاداري الاناث
العامل الاقتصادي	4.37	جيد جدا	4.67	ممتاز
المكانة الاجتماعية	2.88	جيد	3.09	جيد جدا
بيئة العمل	2.69	جيد	2.84	جيد

يبين جدول رقم (5) ان عوامل الرضا الوظيفي للمكلفين بالمهام الادارية للذكور والاناث ترتبت كما يلي :

اولا: الذكور

- 1- العامل الاقتصادي
- 2- المكانة الاجتماعية
- 3- بيئة العمل

ثانيا: الاناث

- 1- العامل الاقتصادي
- 2- المكانة الاجتماعية
- 3- بيئة العمل

وترى الباحثات تشابه الترتيب بين الاناث والذكور ولكن تفوق الاناث بالرضا الوظيفي في قيمة درجة الرضا . كما ترى الباحثات ان ذلك يعود الى ان متطلبات واحتياجات الاناث وطموحاتهم وواجباتهم هي اقل مقارنة بالذكور . وتؤكد بعض الدراسات على أن المدرسين الراضين عن عملهم يمكن أن يتوقع منهم العمل بفعالية أكثر<sup>16</sup>.

### جدول ( 6 )

يبين الاوساط الحسابية لعوامل الرضا ودرجاتها للموظفين الشباب الغير مكلفين بمهام ادارية للذكور والاناث

العوامل	الوسط الحسابي	درجة الرضا لغير المكلفين بالعمل الاداري الذكور	الوسط الحسابي	درجة الرضا لغير المكلفين بالعمل الاداري الاناث
العامل الاقتصادي	0.45	ضعيف	2.55	جيد
المكانة الاجتماعية	2.11	متوسط	2.65	جيد
بيئة العمل	0.25	ضعيف	0.35	ضعيفة

يبين جدول رقم (6) ان عوامل الرضا الوظيفي لغير المكلفين بالمهام الادارية للذكور والاناث ترتبت كما يلي :

اولا: الذكور.

- 4- المكانة الاجتماعية .
- 5- العامل الاقتصادي .
- 6- بيئة العمل .

ثانيا: الاناث .

- 4- المكانة الاجتماعية .
- 5- العامل الاقتصادي .

## 6- بيئة العمل .

ترى الباحثات تشابه الترتيب بين الاناث والذكور ولكن تفوق الاناث بالرضا الوظيفي في قيمة درجة الرضا يعود الى ان متطلبات واحتياجات الاناث وطموحاتهم وواجباتهم هي اقل مقارنة بالذكور . غير ان الاله من ذلك ان درجة الرضا انحصرت بين ( المتوسط والضعيف ) لعينة الغير مكلفين وهو امر يحتاج الى دراسة اسبابه بشكل اوسع لانه يعكس على واقع العمل والانتاج .

ان مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة. ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها . والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين<sup>17</sup>.

## 4-2 عرض ومناقشة نتائج درجات الحوافز للموظفين المكلفين والغير مكلفين بالمهام الادارية ( الذكور والاناث)

## جدول رقم (7)

يبين الاوساط الحسابية لدرجة الحوافز لعينة الموظفين الشباب المكلفين والغير مكلفين بمهام ادارية

العوامل	الوسط الحسابي	درجة الحافز للمكلفين بالعمل الاداري	الوسط الحسابي	درجة الحافز للغير مكلفين بالعمل الاداري
الحافز المادي	4.05	جيد جدا	2.17	متوسط
الحافز المعنوي	2.33	متوسط	2.15	متوسط

يبين جدول رقم (7) ان مستوى الرضا عن ما تقدمه المؤسسة من الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بالمهام الادارية ينحصر بين ( الجيد جدا والمتوسط ) ، في حين لغير المكلفين فينحصر ( بالمتوسط ) للحوافز المادية والمعنوية . وترى الباحثات ان ذلك سوف يؤثر على سلوكيات الموظفين والتعامل فيما بينهم ومع المراجعين فضلا عن علاقاتهم مع رؤوسهم والتزامهم الوظيفي وبالتالي سينعكس على ادائهم الوظيفي ، في حين ان ما ابداه المكلفين بالعمل الاداري من قبول للحوافز المقدمة لما يحصلون عليه من منح وتسهيلات وسلف وبدل منصب اداري مما حقق جزء من الرضا . ان تطبيق الحوافز المادية والمعنوية يزيد من درجة الرضا الوظيفي<sup>18</sup>.

## جدول رقم (8)

يبين الاوساط الحسابية لدرجة الحوافز لعينة الموظفين الشباب المكلفين بمهام ادارية من الذكور والاناث

العوامل	الوسط الحسابي	درجة الحافز للمكلفين بالعمل الاداري الذكور	الوسط الحسابي	درجة الحافز للمكلفين بالعمل الاداري الاناث
الحافز المادي	3.22	جيد	4.12	جيد جدا
الحافز المعنوي	2.03	متوسط	3.16	جيد

يبين جدول رقم (8) ان مستوى الرضا عن ما تقدمه المؤسسة من الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بالمهام الادارية من الذكور ينحصر بين ( جيد والمتوسط ) في حين للمكلفين من الاناث فينحصر بين ( جيد جدا والجيد ) . وترى الباحثات ان الاناث اظهرن تفوق في قبول ما تقدمه المؤسسة من الحوافز مقابل الذكور فضلا عن تفوق الحافز المادي على الحافز المعنوي .

وترى الباحثات ان السبب ربما يعود لقناعة الاناث تتفوق على الذكور ورضاهم بما ينسجم وتفاصيل حياة النساء ومتطلباتها المعيشية يختلف عن الذكور الذي تقع عليهم المسؤولية الاكبر داخل وخارج الاسرة .

## جدول رقم (9)

يبين الاوساط الحسابية لدرجة الحوافز لعينة الموظفين الشباب الغير مكلفين بمهام ادارية من الذكور والاناث

العوامل	الوسط الحسابي	درجة الحافز للغير مكلفين بالعمل الاداري الذكور	الوسط الحسابي	درجة الحافز للغير مكلفين بالعمل الاداري الاناث
الحافز المادي	0.89	ضعيف	1.23	ضعيف
الحافز المعنوي	0.97	ضعيف	1.12	ضعيف

يبين جدول رقم (9) ان مستوى الرضا عن ما تقدمه المؤسسة من الحوافز المادية والمعنوية للغير المكلفين بالمهام الادارية للذكور والاناث هو (ضعيف) . وترى الباحثات ان هذه المستويات هي تستحق لفت النظر اليها فان الكثير منهم يشكو من عدم التقدير المعنوي اكثر من التقدير المادي مقابل ما يقدمه من خدمة الى المؤسسة وهذا على مر الايام سوف يتساوى كل من المخلص والمجد مع غير الملتزم لعدم وجود ما يميز الاثنين في المؤسسة .

3-4 عرض ومناقشة علاقات الارتباط بين درجة الرضا الوظيفي ودرجة الحوافز للمكلفين والغير المكلفين بالمهام الادارية من الذكور والاناث

#### جدول رقم ( 10 )

يوضح علاقات الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي للذكور والاناث المكلفين بعمل اداري (40) موظف

العوامل	الحافز المادي	الحافز المعنوي
العامل الاقتصادي	**0.472	**0.435
المكانة الاجتماعية	**0.523	**0.535
بيئة العمل	0.234	**0.578

معامل الارتباط عند مستوى (0.05) (0.174) وعند مستوى (0.01) (0.228)

بين الجدول رقم (10) حدوث معامل ارتباط في جميع عوامل الرضا الوظيفي للموظفين الشباب المكلفين بمهام ادارية باستثناء بيئة العمل مع الحافز المادي . وترى الباحثات ان سبب الارتباط الحادث كون المكلفين بمهام ادارية هم مميزين من قبل المسؤول الاعلى فضلا عن ان المناصب الادارية تخصص لها مميزات منها : اجور مادية ، فضلا عن مميزات المكانة الاجتماعية في داخل المؤسسة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب ، ١٩٨٢م والتي بينت أن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي<sup>19</sup> .

#### جدول رقم ( 11 )

يوضح علاقات الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي للذكور والاناث الغير المكلفين بعمل اداري (140) موظف

العوامل	الحافز المادي	الحافز المعنوي
العامل الاقتصادي	0.139	0.167
المكانة الاجتماعية	0.128	*0.186
بيئة العمل	0.120	0.159

معامل الارتباط عند مستوى (0.05) (0.174) وعند مستوى (0.01) (0.228)

بين الجدول رقم (11) عدم حدوث معامل ارتباط في لجميع عوامل الرضا الوظيفي للموظفين الشباب الغير المكلفين بمهام ادارية باستثناء المكانة الاجتماعية مع الحافز المادي . وترى الباحثات ان عدم الاهتمام بالموظفين الذين هم ممن لا يمارسون مهام ادارية بجانب الحافز المادي او التقدير المعنوي اثر بشكل سلبي على درجات الرضا الوظيفي بجميع عوامله ( الاقتصادي ، وبيئة العمل ، والمكانة الاجتماعية ) وهي كانت سببا بعدم حدوث الارتباط ، والتي سوف تنعكس سلبا على مستوى الاداء والانتاج والالتزام والانضباط الوظيفي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتري ، ١٩٩٣م والتي بينت أن هناك عيوب في تطبيق نظام الحوافز<sup>20</sup> كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغنام، ١٩٩٢م والتي بينت وجود قصور في الحوافز المعطاة للمفتشين الجمركيين في حالات الضبط<sup>21</sup> .

#### 5-الاستنتاجات والتوصيات

##### 1-5 الاستنتاجات : ان اهم ما استنتجته الباحثات ما يلي :

- 1- ان المكانة الاجتماعية جاءت بالمرتبة الاولى ثم العامل الاقتصادي واخيرا بيئة العمل للموظفين المكلفين بمهام ادارية من الذكور والاناث .
- 2- ان المكانة الاجتماعية والعامل الاقتصادي جاءت بالمرتبة الاولى وحل عامل بيئة العمل اخيرا للغير المكلفين بمهام ادارية من الذكور والاناث .
- 3- تميزت الاناث بعامل رضا وظيفي افضل من مستويات الرضا لدى الذكور المكلفين بالمهام الادارية .
- 4- تميزت الاناث بعامل رضا وظيفي افضل من مستويات الرضا لدى الذكور الغير المكلفين بالمهام الادارية .
- 5- تميز الموظفين المكلفين بمهام ادارية من الذكور والاناث بدرجات افضل وحسن رضا على الحوافز مما هي عليه لدى الغير المكلفين بالمهام الادارية .
- 6- مستوى رضا الاناث على الحوافز هي اعلى مما هي لدى الذكور المكلفين بالمهام الادارية .
- 7- تميزت عينة الموظفين الغير المكلفين بمهام ادارية من الذكور والاناث بدرجات ضعيفة وعدم الرضا على مستوى الحوافز المقدمة لهم .
- 8- توجد علاقة ارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي والحوافز لدى الموظفين من الذكور والاناث المكلفين بمهام ادارية بجميع المحاور باستثناء محور البيئة لدى الذكور .
- 9- لم يحدث اي علاقة ارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي والحوافز لدى الموظفين من الذكور والاناث الغير المكلفين بمهام ادارية باستثناء محور المكانة الاجتماعية .



## 2-5 التوصيات : اهم ما توصي به الباحثات مايلي :

- 1- اعطاء الشباب اكثر من فرصة واحدة للتعيين والنظر بعين الاعتبار لدوافعهم ورغباتهم.
- 2- الاهتمام والتاكيد على مستوى الشهادات والخبرات السابقة والمستوى الثقافي والتربوي عند تكليف الافراد بمهام ادارية .
- 3- يجب الاهتمام والتاكيد على نظام الحوافز لاسيما للموظفين الغير المكلفين بمهام ادارية المتميزين ولاسيما المادية .
- 4- يجب التاكيد على الحوافز المعنوية لاسيما الموظفين الغير المكلفين بمهام ادارية وللمتميزين منهم .
- 5- زج كوادر الموظفين من الممارسين والغير الممارسين في العمل الاداري وكل حسب تخصصه في المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التعليمية والتدريبية .

## المقترحات

1. تقترح الباحثات اجراء بحوث جديدة وعلى عينات باعداد كبيرة للحصول على نتائج ادق
2. كما وتقترح الباحثات اجراءات بحوث في الرضا الوظيفي ولكن تكون المقارنة بين تخصصات وظيفية مختلفة .

## الهوامش

- 1 جريدة عكاظ. الاثنين ، ١٢ محرم ١٤٢٩ هـ. السنة الخمسون ، ١٥١٢٢
- 2 الحيدر، عبدالمحسن بن صالح وإبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة، الرياض 2005م.
- 3 ألناجي، محمد: تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الأحساء. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ص ٧٥٢، الرياض ١٤١٤ هـ.
- 4 المشعان عويد: دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع ، ط١، الكويت، 1993م.
- 5 البدراني، بدر: الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم .رسالة ماجستير غير منشورة .قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ١٤٢٧ هـ.
- 6 رضا، أحمد: معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة ، الجزء الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت 1958م.
- 7 السلمي، علي : الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ١٩٨٤م.
- 8 مهنا، محمد فؤاد: سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة ١٩٧٦م.
- 9 الجهني، عبدالله بن سليمان: تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جده ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ١٩٩٨م.
- 10 الجهني، عبدالله بن سليمان: مصدر سبق ذكره ، ص 8 ، 1998م.
- 11 عبيدات، ذوقان وآخرون: البحث العلمي ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 188، الرياض ١٩٩٧م .
- 12 ا.م.د محمد حسن هليل اختصاص تدريب تنس / كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد
- ا.د عمار جاسم مسلم اختصاص فسلجة تدريب / كلية التربية الرياضية / جامعة البصرة
- م.د محمد جاسم كريم اختصاص طائرة / كلية التربية الرياضية / جامعة البصرة
- 13 العساف، صالح حمد: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، ص 36 ، الرياض ١٩٩٥م.
- 14 فريق العمل المساعد :
- 1- شيماء هاشم ماجستير فيزياء
- 2- كريم جاسم بكوريوس هندسة كهرباء
- 3- محمد باقر طب اسنان
- 4- سناء محمد جودة بكالوريوس كيمياء
- 5- جاسم نور الدين بكالوريوس علوم كيمياء
- 15 ألناجي: مصدر سبق ذكره، ١٩٩٣م ، ص 74
- 16 اسماعيل محمد افندي : رسالة ماجستير منشورة ، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم ، 2007م ، ص 134
- 17 الحيدر، عبدالمحسن بن صالح و إبراهيم عمر بن طالب: مصدر سبق ذكره ، 2005م ص 78
- 18 عارف بن ماطل الجريد : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ٢٠٠٧م ، ص 75
- 19 عبدالوهاب علي : مصدر سبق ذكره ، ١٩٨٢م

- <sup>20</sup>العتري: أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض ١٩٩٣م
- <sup>21</sup>الغنام، غنام صالح: دور الحوافز في مكافحة التهريب، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٢م ص 62

## المصادر والمراجع

- 1- اسماعيل محمد افندي : رسالة ماجستير منشورة ، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم ، 2007م.
- 2- البدراني، بدر : التعليم في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، ١٤٢٧هـ .
- 3- الجهني، عبدالله بن سليمان: تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها ، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جده ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ١٩٩٨م.
- 4- الحيدر، عبدالمحسن بن صالح وإبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ٢٠٠٥م.
- 5- السلمي، علي : الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة ١٩٨٤م.
- 6- الطخيس، إبراهيم عبد الله : الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر، الرياض ٢٠٠١م
- 7- العتري ، مشهور، عويجان : أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض ١٩٩٣م.
- 8- الغنام ، غنام صالح : دور الحوافز في مكافحة التهريب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ١٩٩٢م.
- 9- المشعان، عويد : دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني ، ط (1) ، الكويت ١٤١٣ هـ .
- 10- مقابلة مع ليلي سروجي ، المشرفة التربوية بقسم العلوم المسلكية ، جريدة عكاظ ، السنة الخمسون ، الاثنين ، ١٢ محرم ، الرياض ١٤٢٩ هـ .
- 11- رضا، أحمد : معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة ، المجلد الثاني ، بيروت 1985م .
- 12- عارف بن ماطل الجريد : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ٢٠٠٧م.
- 13- عبدالوهاب، علي: الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة ، الرياض ١٩٨٢م.
- 14- عبيدات ، ذوقان، (وآخرون) : البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض ١٩٩٧م.
- 15- العساف، صالح حمد: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض 1998م.
- 16- مهنا، محمد فؤاد : سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها ، دار المعارف ، القاهرة ١٩٧٦م.
- 17- ألناجي، محمد : تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الأحساء ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٤هـ .
- 18- جريدة عكاظ .الاثنين ، ١٢ محرم ١٤٢٩ هـ .السنة الخمسون ، ١٥١٢٢