

الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية: مقر ولاية غليزان نموذجا

Job satisfaction among public administration employees: The headquarters of the Wilaya of Glizan as a model

العباس بورجي elabbes bourdji*
علم النفس العمل والتنظيم
جامعة وهران 2 – (الجزائر)
elabbesbor@gmail.com

تاريخ النشر: 2025-05-17

تاريخ القبول: 2025-05-05

تاريخ الإرسال: 2025-02-02

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مقر ولاية غليزان، ولتحقيق مقاصد هذه الدراسة إنتهج الباحث المنهج الوصفي في دراسة هذا الموضوع، وإعتمد على مقياس مينسوتا كأداة أساسية لجمع المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها سبعون (70) موظفا من موظفي مقر الولاية، و توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مقر الولاية تعزى لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، وأن مستوى الرضا لدى الموظفين متوسط، في حين نلاحظ اختلافا طفيفا في مستوى الرضا بين أبعاده، بينما سجلت الدراسة عدم رضا الموظفين عن بعد (الراتب والحوافز المادية، وبعد النمو المهني).
الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي؛ الاستقرار الوظيفي؛ التحفيز؛ الترقية؛ النمو المهني.

Abstract:

This study aims to reveal the level of job satisfaction among employees of the headquarters of the state of Glizan. To achieve the objectives of this study, the researcher adopted the descriptive approach in studying this topic, and relied on the Minnesota scale as a basic tool for collecting data related to the study variables. A simple random sample of seventy (70) employees from the state headquarters was selected. The study concluded that there are no statistically significant differences at the significance level (0.05) in the degree of job satisfaction among employees attributed to the variables of gender and educational level, and that the level of satisfaction among employees is average, while we notice a slight

* المؤلف المرسل: elabbesbor@gmail.com

difference in the level of satisfaction between its dimensions, while the study recorded dissatisfaction of employees remotely (salary and material incentives, and after professional growth).

Keywords: Job satisfaction; job stability; motivation; promotion; Professional growth.

1. مقدمة:

يشكل العمل دورا هاما وحيزا كبيرا لا يستهان به من حياة الإنسان في صقل شخصيته وتحقيق توازنه النفسي والاجتماعي ، نظرا لما توفره المؤسسات من عناصر نفسية واجتماعية وتنظيمية كندقى متكامل يتفاعل الفرد معه بإدراكه لبيئته المهنية ، هذا الإدراك يكون لديه فيما بعد مجموعة من الانطباعات والاتجاهات نحو عمله سواء كانت ايجابية أو سلبية غالبا ما يعبر عنها بالرضا الوظيفي، وهذا ما ذهب إليه كل من Gibson et al 2003 و Meshare and Glinow, 2007 حيث توصلوا إلى أن: " الرضا عن العمل يعبر عن الاتجاهات التي يمتلكها الأفراد بشأن عملهم لاسيما الاتجاهات الناجمة عن إدراكهم للعمل ومحتواه " ودرجة رضا الموظف ينعكس على أدائه لوظائفه والمهام المطلوبة منه في عمله، بحيث قد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين لواجباتهم ومهامهم، كما يتباين الأداء حسب درجة الرضا الموظفين نحو وظائفهم، حيث يبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيرا يميل الفرد أن يتصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه، وتأخير، وفي تركه للعمل، وفي طريقة احترامه لرئيسه ولأنظمة الشركة" (ماهر، ص224) ، ويرى Koontz et al (1984) أن الرضا يشير إلى القناة الحاصلة عندما يتم إشباع الحاجة" (جلاب، 2010، ص.110)، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي حسب Wolniak and Olkiewicz (2019); Niciejewska, (2017) على أنه شعور بإنجازات الموظف ونجاحاته، ومن المعتقد عموماً أنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية وأداء العمل ، فضلاً عن الرفاهية الشخصية، ويعني الرضا الوظيفي القيام بالعمل الذي يحبه المرء ، والقيام به بشكل جيد ، ومكافأته على جهوده الشخصية (Szymon T. Dziuba ، Manuela Ingaldi، Marina Zhuravskaya، 2020، P19).

ويثار تساؤل إلى أي مدى يحب الناس أعمالهم ؟ يذكر "سمثر" أنه لعشرات السنين السابقة أجريت البحوث على قدم وساق وتبين منها أن حوالي 80% من الناس يحبون أعمالهم ويرضون عنها (هذا في الولايات المتحدة الأمريكية)، وبالطبع ليست كل الأعمال ذات راتب مرتفع وليس لها ظروف عمل ملائمة، كما أن التقدير الاجتماعي لها ليس مرتفعاً ومع ذلك فإن هذه النسبة لافتة للنظر، وثمة أعمال فيها العديد من ظروف العمل غير المواتية مثل طول ساعات العمل والأخطار المحدقة بالعامل أثناء ممارسته العمل والضغط النفسي الشديدة الناتجة عن تلك الأخطار ومع ذلك فإن العديد من الناس يتحملون هذه الأخطار حبا فيعملهم. (ربيع، 2010، ص239)

ولقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل السلوكيين والإداريين وذلك في البحث عن جوانبه ومصادره وعوامله وقياس درجة الرضا الموظفين نحو وظائفهم، هذا التوجه تفرضه الخاصية التنافسية للمنظمات المعاصرة الباحثة عن التميز من خلال تفوق طاقاتها البشرية القادرة على إحداث تغيير إيجابي ، فالاهتمام بالموارد البشرية يعبر عن وعي الميسرين بأن فعالية وجودة الأداء والابتكار والإخلاص والتفاني في العمل مرتبط بمدى حرصها على توفير المناخ المناسب والموائم للأفراد، وأن "الرضا الوظيفي له تأثير كبير على جودة الحياة بشكل عام بما في ذلك العلاقات الاجتماعية ، والاتصال الأسري والحالة الصحية المتوقعة ، مما يؤثر على الأداء الوظيفي والتغيب عن العمل ودوران الوظائف (Montuori, P.; Sorrentino, M.; Sarnacchiaro, P.; Di Duca, F.; Nardo, A.; Ferrante, B.; D'Angelo, D.; Di Sarno, S.; Pennino, F.; Masucci, A., 2022)

وبالتالي مؤدى هذه المعادلة أو العلاقة أن الزيادة في الإنتاجية والربح مرتبط وقائم على أداء مواردها البشرية ورضاها على العمل كعنصر أساسي هام من العملية الإنتاجية، ونظرا للإرتباط المباشر بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي وقد "أيد فكتور فروم هذا الافتراض السببي بين المتغيرين ، إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك، وقد أجرى اختبارات من خلال دراسات ميدانية متعددة تبين أن علاقة الإرتباط تتراوح ما بين 0.31 و0.86، وبمتوسط يعبر عن علاقة إرتباط بسيطة بدرجة 0.14 بين الرضا الوظيفي والأداء." (نوري، 2010، ص 361)

كما أن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل: الالتزام التنظيمي (Job Involvement، التعهد التنظيمي) (Organizational Commitment)، الانتماء إلى المنظمة أو المواطنة التنظيمية (Citizenship Organization) (Arif & Ilyas، 2013، Raddaha et al.، 2012، Tziner et al.، 2012، Duxbury & Halinski، 2007، Zehrer et al.، 2012، Randeree & Chaudhry، 2014، Foote & Tang، 2014، Furnham et al.، 2012)، (2009) أن المستوى العالي من الرضا الوظيفي سيساعد المؤسسات على الحفاظ على موظفيها ذوي الخبرة والمدرّبين والمؤهلين، وتعزيز مستوى التحفيز بين الموظفين، خلق الولاء والثقة والالتزام تجاه المنظمة، وزيادة إنتاجية الموظفين وتقليل التغيب عن العمل ودورائهم، وكذلك تحسين دافع الموظفين تجاه أدوارهم الوظيفية (، وبالتالي، قد يؤدي هذا الموقف إلى تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية) (P1، 2016، Azman Ismail، Mohd Ridwan Abd Razak).

نظرا لتحديات المؤسسات العمومية الجزائرية في مواكبة هذه التطورات وعصرنة هياكلها برقمنة الإدارة وإحداث برامج الكترونية خدمتية قصد تحسين التعامل مع المواطن والمتعاملين والزبون وتخفيف الضغط على الإدارات، ولضمان فعالية هذه البرامج لزم الوقوف على مدى أو درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين التي عادة ما تعبر على مشاعر الإرتياح والقبول وإشباع الحاجات والرغبات الشخصية، وقد عرف Weiss ' (2002) الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية ممتعة ناتجة عن تقييم الوظيفة؛ ورد فعل عاطفي على وظيفة المرء؛ وموقف تجاه عمل الفرد'. لذلك ظهرت عدة نظريات تبحث في مؤشرات وعوامله وأسست بذلك محددات للرضا الوظيفي من بينها: ماسلو، هيرزبرغ، ماكلياند، ألدري فير، فروم، لوك وغيرهم من الباحثين، وهناك مجموعة متنوعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الشخص. تتضمن بعض هذه العوامل مستوى الأجور والمزايا، والإنصاف المتصور لنظام الترقية داخل الشركة، ونوعية ظروف العمل، والقيادة والعلاقات الاجتماعية والوظيفة نفسها (Panigrahi، 2016، P 2).

2. الدراسات السابقة:

قبل البدء في معالجة هذا الموضوع يستعرض الباحث الدراسات السابقة والبحوث الأكاديمية والتطبيقية التي تطرقت لموضوع الرضا الوظيفي في مختلف القطاعات

والميادين القطاع الصناعي ، الصحي ، التربوي ، الخدماتي وغيرها ، وقد أختبر مقياس مينيسوتا في عدة دول أجنبية وعربية وحتى على المستوى المحلي الجزائري نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر بعض هذه الدراسات والمتمثلة فيما يلي:

دراسة ميدانية قام بها كل من الدكتور بن صالح الحيدر والأستاذ بن طالب (2005)، بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض". وقد أتضح من خلال النتائج أن عناصر الرضا ذات العلاقة بما يمكن أن نسميه المكافأة المعنوية مثل إمكانية توجيه الآخرين بما يجب القيام به، إمكانية عمل ما يستخدم قدراتي، إمكانية بروزي في المجتمع، إمكانية عمل الأشياء للآخرين، وإمكانية القيام بأعمال مختلفة من وقت لآخر، كانت من أكثر العناصر التي تؤدي إلى رضا العاملين بالقطاع الصحي . ويلاحظ أن أقل العناصر تحقيق للرضا من وجهة نظر العاملين بالقطاع الصحي كان الجوانب المتعلقة بما يمكن أن نسميه عبء العمل مثل العمل خلال العطلات نهاية الأسبوع ، والعمل في مناورات مسائية وأخرى ليلية، وأخيرا (كانت إمكانية التعرض للعدوى من العناصر التي تؤدي إلى تدني رضا الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض.

دراسة ميدانية قام بها شابونية (2013)، بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة قلمة بالجزائر على عينة قوامها 60 موظفا وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ العوامل التنظيمية والوظيفية تؤثران على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكاتب جامعة قلمة وأنه لا توجد فروقات في مستويات الرضا لديهم تبعا للخصائص الشخصية والديمغرافية.

دراسة مداح وأرنأوط (2015) الموسومة بعنوان العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير الجامعة الافتراضية السورية، وقد توصلت الدراسة أن الموظفين الشركة غير راضون على (إجراءات العمل العوائد، الترقيات، الأجر) وأنهم راضون عن كل من (جماعة العمل، الإتصالات، داخل الشركة) وأن رضاهم متوسط عن (الإشراف، الرضا عن العمل نفسه) كما وجدت أيضا "أن مستوى الرضا الوظيفي العام هو متوسط وأنه يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن (الأجر، الإتصالات، العوائد العالقة مع الزملاء، العمل نفسه) يعزى للمتغيرات الشخصية. ويوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لكل من

(العمر، القسم، الجنسية، درجة التعليم، الدخل، الوضع الاجتماعي) ويوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقّيات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لكل من متغير (العمر، الجنسية، درجة التعليم، الدخل، الوضع الاجتماعي)، بينما يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لمتغير القسم.

دراسة عثمان الطيب وعبد الباقي (2008)، بعنوان الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم السودان، وشملت عينة الدراسة (56) موظفا إداريا، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يتسم الرضا لدى الموظفين بالسلبية بدرجة دالة إحصائية في أبعاد الرواتب والحوافز المادية والنمو المهني والتقدم الوظيفي، بينما سجلت الدراسة رضا وظيفي بدرجة دالة إحصائية في أبعاد العلاقة مع العاملين والوظيفة نفسها، والأمن والاستقرار الوظيفي، والإدارة والإشراف المباشرة.

- توجد علاقة سلبية دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والدرجة الوظيفية في بعد الوظيفة نفسها، والأمن والاستقرار الوظيفي، ولا توجد علاقة دالة بين الدرجة الوظيفية وبقيّة الأبعاد الأخرى.

- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمؤهل الأكاديمي في أبعاد الوظيفة نفسها، الراتب والحوافز المادية والأمن والاستقرار الوظيفي، والإدارة والإشراف المباشرة، والنمو المهني والتقدم الوظيفي، في حين هناك علاقة سالبة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمؤهل الأكاديمي في بعد العلاقة مع العاملين.

- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة في أبعاد العلاقة مع العاملين والراتب والحوافز المادية والأمن والاستقرار الوظيفي، النمو المهني والتقدم الوظيفي، والإدارة والإشراف المباشرة، بينما توجد علاقة سالبة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة في بعدي الوظيفة نفسها والأمن والاستقرار الوظيفي.

- توجد فروق دالة إحصائية لدى الموظفين تعزى لمتغير العمر في بعد الأمن والاستقرار الوظيفي.

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى الموظفين تعزى لمتغير النوع.

دراسة ونوغي فتيحة وبوعبد الله لحسن (2015) بعنوان أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي أساتذة التعليم العالي، وشملت عينة الدراسة 290 استاذًا، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه: لا توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا الوظيفي العام.

دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، وشملت عينة الدراسة (103) مشرفًا تربويًا و(170) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.25) ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.67).

-وجود فروق ذو دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعًا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.

-دراسة عبد الفتاح بوخمخم وشريف عمارة (2011) بعنوان قياس الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير (الميلية) جيجل، وشملت العينة على (80) فردًا، ولقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى عدم وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفى منتوري بشير حيث كانت النتيجة للرضا الوظيفي الكلي معبرة عن عدم الرضا لدى الممرضين.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى الممرضين يعزى لمتغير الجنس والمستوى الدراسي والمستوى الدخل الشهري. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى الممرضين يعزى لمتغير العمر.

كما أجريت دراسة Murat Hancer و Thomas George (2003) بعنوان الرضا الوظيفي لموظفي المطعم: والغرض الأساسي من هذه الدراسة هو فحص الرضا الوظيفي لموظفي المطاعم العاملين في وظائف غير إشرافية باستخدام اختبار مينيسوتا. حيث أشار 50.2٪ من المستجيبين إلى مستوى منخفض من الرضا، في حين أشار 25.6٪ إلى مستوى

متوسط و24.2٪ مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. وصنف الأمن على أنه الأعلى ، والتعويض هو الأدنى بين العناصر المفحوصة. تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي بين الأزواج داخل المجموعات الفرعية للعمر ، ومدة العمل ، والجنس ، ونوع الوظيفة.

كما أجريت دراسة (2014) James baba abugre بعنوان الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام في أفريقيا جنوب الصحراء: اختبار استبيان مينيسوتا لرضا الوظيفي في غانا، وخلصت نتائج الدراسة إلى مستوى منخفض جدًا من الرضا الوظيفي ، وأشار أكثر من (83٪) من عينة قوامها (100) إلى عدم رضاهم عن رواتبهم ومقدار العمل الذي يقومون به، كما تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي في المستوى التعليمي للموظفين ، وبين الجنسين .

كما أجرى Hilmi A. Lahoud (2006) دراسة بعنوان الرضا الوظيفي بين مسؤولي الشبكة في ولاية كارولينا الشمالية: تحليل يعتمد على استبيان رضا مينيسوتا ، وأظهرت هذه الدراسة خطية العلاقة بين الرضا الوظيفي والعمر ، وعلاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والتعليم ، وعلاقة خطية بين الرضا الوظيفي والخبرة؛ بالإضافة إلى رضا بشكل عام من مسؤولي الشبكة عن وظائفهم، وقد أبدى حوالي نصف مديرو الشبكة رضاهم عن المشرفين عليهم وطريقة إشرافهم وتعاملهم مع عمالهم، كما لم يكن ما يقرب من نصف مسؤولي الشبكة راضين عن طريقة وضع السياسات حيز التنفيذ، علاوة على ذلكما يقرب من نصف مديري الشبكة في شمال كارولينا لديها أقل من ست سنوات من الخدمة في وظيفتها الحالية.

دراسة لـ (2009) Johanna H. Buitendach, Sebastiaan Rothmann بعنوان: المصادقة على استبيان الرضا الوظيفي لمينيسوتا في منظمات مختارة بجنوب إفريقيا، وتم استخدام استبيان مينيسوتا واستبيان السيرة الذاتية على عينة عشوائية قوامها (N = 474)، وقد أكدت النتائج نموذجًا من عاملين للرضا الوظيفي ، يضم الرضا الوظيفي الخارجي والرضا الوظيفي الجوهري، حيث أكد تحليل العامل الاستكشافي تكافؤ بناء المقاييس للمجموعات العرقية (الأسود والبيض)، كما أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من مقارنة مستويات الرضا الوظيفي لمختلف المجموعات الديموغرافية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لمختلف الفئات العمرية والعرقية.

انطلاقاً من الدراسات السابقة يبقى الإشكال المطروح في هذه الدراسة متمثل في: ما درجة الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية بولاية غليزان؟
2.1 الفرضيات:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- مستوى الرضا الوظيفي العام لدى عمال الإدارات العمومية مرتفع.
- مستوى أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية مرتفع.

3. الطريقة والإجراءات:

تنتمي هذه الدراسة إلى حقل الدراسات الوصفية ، بهدف تحديد الظاهرة أو السلوك تحديداً دقيقاً، حيث تم إجراء الجانب التطبيقي للدراسة بمقر ولاية غليزان ، وهذا من 16 نوفمبر 2022 إلى 10 جانفي 2023 ، وشمل مجتمع البحث كافة الموظفين الدائمين بها. وتم استخدام المعاينة العشوائية البسيطة في إختيار أفراد العينة، حيث وزع الباحث مائة (130) استبياناً تم استرداد ثمنون (80) منها واستبعدت عشرة (10) استبياناً ، بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي تصبح عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها سبعون (70) من موظفي المؤسسات العمومية بغليزان ، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما اعتمد الباحث على مقياس مينيسوتا لقياس درجة الرضا الوظيفي وقد صمم هذا المقياس في جامعة مينيسوتا لدراسة الرضا الوظيفي، حيث في عام 1967 قام مجموعة من الباحثين على رأسهم Weiss et al بتطوير النسخة القصيرة من استبيان الرضا MSQ-Minnesota ، وهو مقياس يعتمد على سلم ليكارت الخماسي، ولقد تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الأدبيات كونه أداة معروفة وموثوقة من خلال خصائصه السيكميترية التي أثبتتها الدراسات السابقة التي أسفرت عن معامل ألفا كرونباخ جيد ومقبول. وقد ترجمت درجات هذا المقياس الموجود بجانب كل فقرة من فقراته إلى أرقام على النحو الآتي:

راض جداً (5) ، راض (4) ، لا أستطيع التحديد (3) ، غير راض (2) ، غير راض إطلاقاً (1).

وبذلك تكون أعلى درجة في المقياس 290 ($58 \times 5 = 290$) ، في حين تكون أقل درجة في المقياس 58 ($58 \times 1 = 58$)، ونحسب في الأخير الدرجات التي حصل عليها كل مستجوب لمعرفة درجة الرضا الوظيفي الذي يتبعه من خلال المقياس التالي: من (58-116 درجة) = مستوى رضا منخفض، من (117-232 درجة) = مستوى رضا متوسط ومن (233-290 درجة) = مستوى رضا عالي.

ومن ثم استخدام المقياس على قطاعات مختلفة من العاملين في ميادين الصناعة والتربية لدراسة الرضا الوظيفي وغيرها من الميادين وقد استخدم الباحث النموذج الثاني الطويل الذي يحتوي على (58) عبارة لقياس درجة الرضا الوظيفي الكلي وعلاقته بالمتغيرات ويشتمل الاختبار على:

1. الوظيفة نفسها: ويقصد بذلك أهمية الوظيفة ومسؤوليات شاغلها وصلاحياته ومكانته الاجتماعية وظروف العمل (إنارة . تهوية . ساعات الدوام اليومي . انجاز أعمال تستحق التقدير). وشملت كل من القفزة رقم: (01,02,03,04,05,06,07,08,09,10)
2. العلاقة بالعاملين: ويقصد بذلك التعاون والتقدير والاحترام المتبادل بين الموظف ورؤسائهم وزملائهم والدعم النفسي الذي يوفره لهم رؤسائهم . وشملت كل من القفزة رقم: (11,12,13,14,15,16,17,18,19,20)
3. الراتب والحوافز المادية: ويقصد بذلك الراتب الشهري مقارنة مع أهمية الوظيفة والجهد المبذول ومدى كفايته لتغطية تكاليف المعيشة وإمكانية التوفير والزيادة السنوية والتأمين الصحي والراتب التقاعدي . وشملت كل من القفزة رقم: (21,22,23,24,25,26,27,28)
4. الأمن والاستقرار الوظيفي: ويقصد بذلك التثبيت في الوظيفة وحرص الإدارة في حل مشكلات الموظفين وتحسين الظروف الوظيفية وعدالة الإدارة في تطبيق القوانين. وشملت كل من القفزة رقم: (29,30,31,32,33,34,35,36,37,38)
5. الإدارة المباشرة والإشراف: ويقصد بذلك أسلوب الرئيس المباشر في القيادة (التخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه لا نجاح العمل والتقييم للأداء)، ومدى وضوح التعليمات الصادرة عنه وحجم الصلاحيات التي يوفرها وتقديره للأداء المتميز. وشملت كل من القفزة رقم: (39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,59)

6. النمو المهني والتقدم الوظيفي: ويقصد بذلك فرص التكوين وتطوير الكفاءات والمهارات والتحكم في متطلبات الوظيفة وإمكانية الحصول على موقع إشرافي أفضل والمشاركة في التخطيط ورسم السياسات للعمل والإعارة والانتداب وتبادل الخبرات والعضوية في هيئات محلية ودولية والمشاركة في ندوات ومؤتمرات دولية. وشملت كل من القفزة رقم: (52,53,54,55,56,57,58,51).

1.2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

بناء على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان جاءت فقراته دالة إحصائياً، وبذلك يتحقق صدق الأداة، كما هو مبين في الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): يوضح معامل الثبات والصدق لأبعاد مقياس منيسوتا

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل بيرسون (الصدق)	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)
الوظيفة نفسها	10	**0.804	0.901
العلاقة بالعاملين	10	**0.716	0.909
الراتب والحوافز المادية	08	**0.543	0.896
الأمن والاستقرار الوظيفي	10	**0.894	0.892
الإدارة المباشرة والإشراف	10	**0.906	0.944
النمو المهني والتقدم الوظيفي	10	**0.782	0.907

المصدر: بورجي، 2003

أما الثبات تم التحقق منه بطريقة ألفا كرونباخ: حيث بلغت قيمة الثبات (0.96)، وبذلك فإن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2.2 خصائص العينة:

جدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

متغير (الجنس)	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	38	54.3
إناث	32	45.7
المجموع	70	100

المصدر: بورجي، 2003

الملاحظ من الجدول رقم (02) المتضمن توزيع العينة حسب متغير الجنس بأن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث بفارق طفيف، حيث قدرت النسبة المئوية لعدد الذكور بـ 54.3% مقارنة بعدد الإناث 45.7%، وقد يرجع هذا التقارب إلى طبيعة العمل فمن خصائص العمل المكتبي الجهد الذهني أكثر من الجهد العضلي، فالمسابقة تكون على أساس الشهادة، ويعود كذلك إلى سياسة التوظيف من خلال إقحام العنصر النسوي في العمل، وهذا ما تم تسجيله في هذه الدراسة حيث أن الفئات العمرية من 20 إلى 39 سنة عدد الإناث أكثر من عدد الذكور (23)، (20) على التوالي بينما الفئات العمرية من 40 إلى أكثر من 50 سنة يرتفع فيها عدد الذكور مقارنة بعدد الإناث (18)، (09) على التوالي.

جدول رقم (03) يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي.

متغير (المستوى العلمي)	التكرارات	النسبة المئوية (%)
إكمالي	00	00
ثانوي	18	25.7
جامعي	18	25.7
ليسانس فأكثر	34	48.6
المجموع	70	100

المصدر: بورجي، 2003.

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن نتائج توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي آتت متباينة، حيث أعلى قيمة سجلت في الجدول تمثلت في مستوى (ليسانس فأكثر) بقيمة قدرت 48.6% بينما أدنى قيمة سجلت في الفئة المقابلة لمستوى إكمالي بـ 00%، في حين تساوت القيم في الفئتين مستوى علمي ثانوي وجامعي بـ 25.7%، وهذا راجع إلى طبيعة المهام والنشاطات الخاصة بالأعمال الإدارية والمكتبية التي تتطلب قدرات علمية وفكرية وهذا ما نجده عند أصحاب الشهادات العلمية الجامعية نظرا لتكوينهم النظري في التخصصات التي لها صلة بطبيعة المهام أو المسؤوليات المترتبة عنها، أو دون المستوى الجامعي في المهام التي تتطلب مسؤوليات أقل كمناصب عمل (عون الرقن والسكرتاريا ومساعد متصرف إداري)، فهذه المناصب تتطلب التحكم في مهارات الحاسوب والتنظيم والبروتوكولات المتعلقة بالإدارة.

3. النتائج ومناقشتها:

1.3 النتائج:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تعزى لمتغير الجنس، وقام الباحث من أجل فحص الفرضية واستخدام الإختبار المناسب أولا باختبار البيانات تحت كل فئة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا:

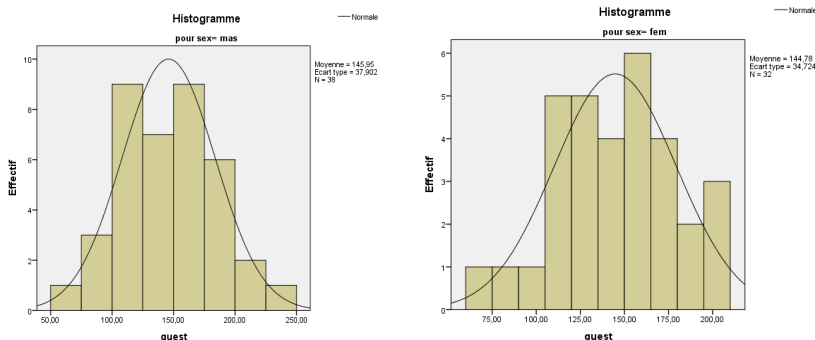
الجدول رقم (04): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار shapiro-wilk)

الجنس	احصائيات	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	0.971	38	0.715
أنثى	0.987	32	0.940

المصدر: بورجي، 2003

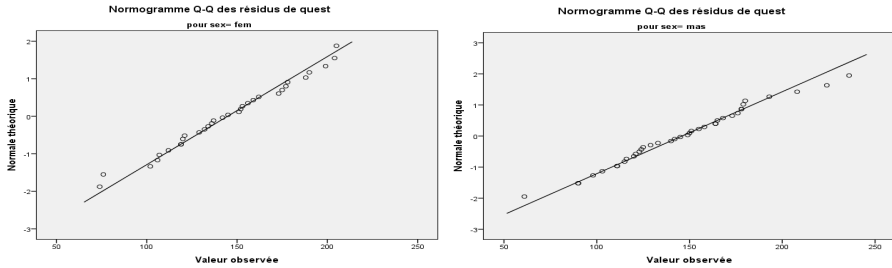
تم إعتداد اختبار shapiro-wilk لإختبار البيانات المتعلقة الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تبعا لمتغير الجنس ، حيث يستخدم هذا الاختبار في حالة ما إذا كان عدد الحالات أقل من خمسين (50) في كل مجموعة .وتكون قاعدة القرار قبول أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا في حالة ما اذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وبما أن مستوى الدلالة في الفئتين أكبر من (5%) فالبيانات تتبع توزيعا طبيعيا، كما هو موضح أسفله في الرسم البياني ولوحة الإنتشار بحيث القيم متجمعة على الخط المستقيم والمنحنى يتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (02): يوضح بيانات منحنى التوزيع المعتدل للرضا الوظيفي والجنس .



المصدر: بورجي، 2003

الشكل رقم (03): يوضح بيانات لوحة الانتشار التوزيع المعتدل للرضا الوظيفي والجنس.



المصدر: بورجي، 2003

فإن البيانات الخاصة بهذا الجدول والرسوم البيانية ولوحات الانتشار لمتغير الجنس توضح وجود قيم خطية وبالتالي تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (05): يبين اختبار (ت) لدراسة فروق الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة (sig)	قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي ذكور	38	1459474	3790240	0.671	-0.133	68	0.894
إناث	32	1447813	3472448				

المصدر: بورجي، 2003

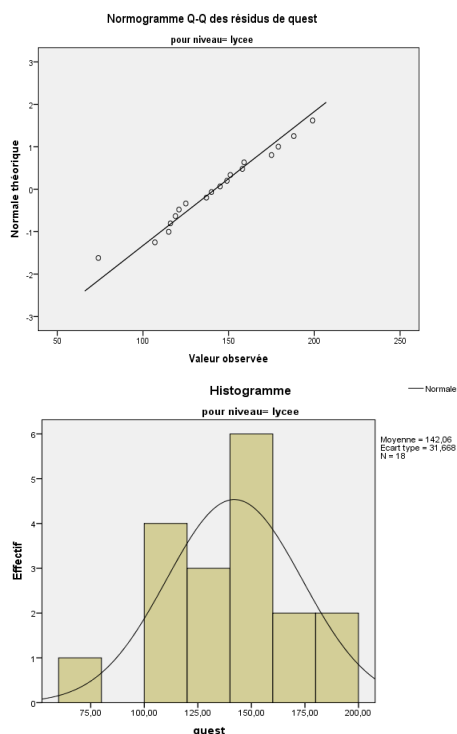
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والجداول الآتية توضح إذا كانت عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا:

الجدول رقم (06): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار shapiro-wilk)

المستوى التعليمي	إحصائيات	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مستوى ثانوي	0.981	18	0.963
مستوى جامعي	0.985	18	0.985
مستوى ليسانس فما فوق	0.980	34	0.759

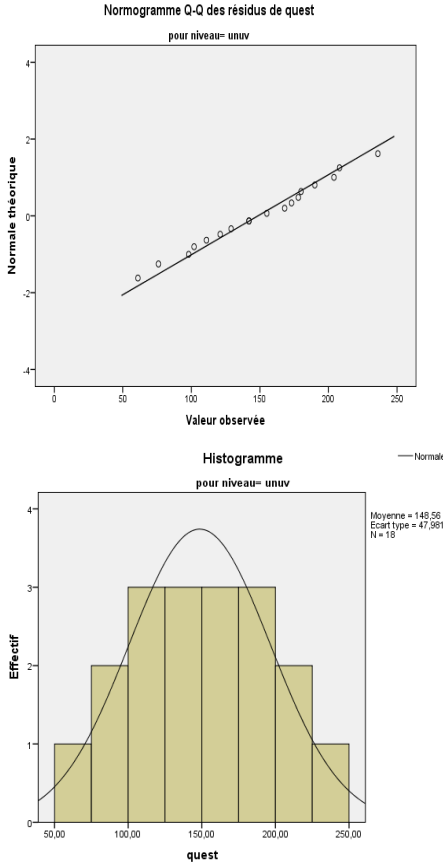
المصدر: بورجي، 2003

تم إعتداد اختبار shapiro-wilk لإختبار البيانات المتعلقة الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وبما أن مستوى الدلالة في الفئات الثلاث (0.96)، (0.98)، (0.75) أكبر من (5%) فالبيانات تتبع توزيعا طبيعيا: الشكل رقم (04): يوضح بيانات التوزيع المعتدل للرضا الوظيفي والمستوى العلمي (ثانوي).



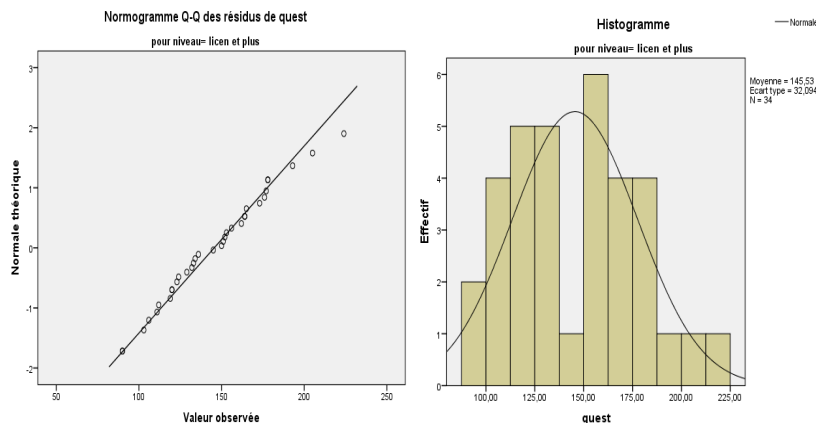
المصدر: بورجي، 2003

الشكل رقم (05): يوضح بيانات منحنى التوزيع المعتدل للرضا الوظيفي والمستوى التعليمي (جامعي).



المصدر: بورجي، 2003.

الشكل رقم (06): يوضح بيانات منحى التوزيع المعتدل للرضا الوظيفي والمستوى التعليمي (ليسانس فأكثر) .



المصدر: بورجي، 2003.

ولفحص الفروق الإحصائية لرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تبعا لمتغير المستوى التعليمي، تم استخدام الإختبارات البرامترية أي المعلمية وبالتحديد اختبار anova

الجدول رقم (07): يبين نتائج اختبار anova لرضا الوظيفي عمال الإدارات العمومية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الرضا الوظيفي المستوى التعليمي
0.868	2	31.66827	142.0556	18	مستوى ثانوي
	67	47.98066	148.5556	18	مستوى جامعي
	69	23.09384	145.4143	34	مستوى ليسانس فما فوق

المصدر: بورجي، 2003.

• النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والرابعة:

- مستوى الرضا الوظيفي العام لدى عمال الإدارات العمومية مرتفع .
- مستوى أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية مرتفع .

الجدول رقم (08): نتائج مستويات الرضا الوظيفي وفقا لأبعاده

أبعاد الرضا الوظيفي		مستوى رضا منخفض		مستوى رضا متوسط		مستوى رضا عالي	
التكرارات	(%)	التكرارات	(%)	التكرارات	(%)	التكرارات	(%)
15	21.4	50	71.4	05	7.1		
09	12.9	52	74.3	09	12.9		
41	58.6	29	41.4	00	00		
22	31.4	47	67.1	01	1.4		
24	34.3	43	61.4	03	4.3		
39	55.7	31	44.3	00	00		
13	21	48	77.4	01	1.6		

المصدر: بورجي، 2003

2.3 مناقشة النتائج:

يتضح من خلال نتائج الدراسة الحالية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات العمومية تعزى لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة Inayat و Jahanzeb Khan (2021) إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية للموظفين ورضاهم الوظيفي، ولا توجد علاقة مهمة بين جنس الموظفين ومستوى الرضا وأن مستوى الرضا لدى العاملين بالقطاع العمومي متوسط ، في حين نلاحظ اختلافا طفيفا في مستوى الرضا بين أبعاده، حيث أبانت عينة الدراسة عدم رضاها عن بعد (الراتب والحوافز المادية، وبعد النمو المهني والتقدم الوظيفي بمستويات منخفضة من الرضا بنسبة 58.6% و 55.7% على الترتيب ، وهذا ما توصلت إليه كل من دراسة James baba abugre (2014)، Murat Hancer و Thomas George (2003) ، ودراسة عثمان الطيب عبد الله وعبد الباقي دفع الله أحمد (2008) ، وكنان محمد ومحمد أرناؤوط (2015)، وسجلت نتائج دراسة Panigrahi (2016,P 12) (أن: 10% من الموظفين

فقط راضون عن الراتب، في حين أن 40٪ من الموظفين غير راضين. أما بالنسبة لفرص الترقية، فإن 30٪ من الموظفين راضون و40٪ غير راضين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي والمزايا الأخرى والاعتراف بالعمل، تبلغ نسبة الرضا 70٪ و60٪ و50٪ على التوالي. وقد كشفت دراسة Montuori et al (2022) أن البيانات التي تم الحصول عليها من 1043 استبيان - موزع على أشخاص تبلغ أعمارهم المتوسطة 35.24 سنة - أن 30٪ فقط راضون عن وظيفتهم، و23٪ يستيقظون غير سعداء بالذهاب إلى العمل.

بينما تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ونوغي فتيحة وبوعبد الله لحسن (2015) بعنوان أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساندة التعليم العالي، حيث خلصت إلى أنه لا توجد علاقة بين الرواتب والرضا الوظيفي العام.

كما سجلت الدراسة مستويات متباينة من الرضا الوظيفي في كل من بعد (الوظيفة نفسها، العلاقة بالعاملين، الأمن والاستقرار الوظيفي، وبعد الإدارة المباشرة والإشراف)، حيث تم التسجيل القيم الآتية: (71.4، 74.3، 67.1، 61.4%) على الترتيب.

وقد توصلت دراسة Panigrahi (2016, P12) أن الشركة قامت بعمل جيد لتعزيز جو صحي في الشركة فيما يتعلق بالتنسيق بين الموظفين، حيث أن نسبة الرضا عن العلاقة بين زملاء العمل والرؤساء والمرؤوسين هي 70٪ و50٪ و50٪ على التوالي، وتبلغ نسبة الرضا فيما يتعلق بالعمل الجماعي 80٪. وسجلت دراسة Montuori et al (2022) فيما يتعلق بالإشراف أن 12٪ تعرضوا للترهيب من قبل رؤسائهم.

وقد تم تسجيل أعلى قيمة في إجابات عينة الدراسة عن مدى رضاها عن العمل بـ 74.3٪ في بعد العلاقة بالعاملين بمستوى متوسط، وأدنى قيمة سجلت في بعدي الراتب والحوافز المادية والنمو المهني والتقدم الوظيفي في المستوى المنخفض بصفر قيمة 00٪.

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء، وهذا من خلال التأثير على المردودية ووتيرة الأداء وبالتالي الزيادة في إنتاج المؤسسات الإقتصادية أو جودة خدمات المؤسسات الخدمائية، وهذا ما توصلت إليه دراسة Inayat و Jahanzeb Khan (2021) في دراسة تأثير الرضا الوظيفي على أداء مائة وثمانين موظفًا العاملين بمؤسسات القطاع الخاص

في بيشاور باكستان: " أن الموظفين الراضين كانوا أفضل في الأداء مقارنة بالموظفين غير الراضين ، مما أسهم بدور كبير في الهوض بمؤسساتهم."

ويبقى بعد الراتب والحوافز المادية معضلة تؤرق أعلى هرم في السلطة رغم المجهودات المبدولة للزيادة في الأجور ورفع الضريبة عن عمال القطاع العموي منخفضي ومتوسطي الدخل لتحسين المستوى المعيشي والرفع من القدرة الشرائية ، إلا أنه يبقى ذلك بعيدا عن تطلعات هذه الفئة خاصة اذا تم مقارنة ذلك بارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة التي أفرزتها عوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية على المستوى المحلي والعالمي مما لا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين "وتجعلهم منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنهم الإبداع الذي سيجلب لهم مزيدا من النبذ والمحاربة والعوز"(العميان، 2010، ص.403)، وقد أشارت دراسة Montuori et al (2022) إلى البعد الأسري وعلاقته بالرضا الوظيفي العام للعمال حيث: توصلت أن العمال المتزوجين والمنجبين للأطفال أقل رضا من العمال غير متزوجين"

ولقد أثبت نتائج الدراسة أن المؤسسات العمومية لا تتيح المجال للفكر والإبداع وتشجيع روح التنافسية والمبادأة ، أي لا توفر مناخ تنظيمي مشجع لطرح الأفكار الجديدة والإبداع ، "لأنه في أحضان البيئة التنظيمية تكمن المفاتيح في بداية الإبداع، فالمشكلة الحقيقية ليست فقط في نقص الكفاءات المبتكرة بقدر ما هي وجود مناخ فعال تعمل فيه تلك الكفاءات." (محمود، 2011، ص.205)

ففرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في القطاع العمومي ضعيفة، نظرا لعوامل بيروقراطية وتنظيمية وقانونية نذكر منها على سبيل المثال خوف المسير من الأفكار الجديدة، عدم وجود مناصب عمل، استبداد المسير، الشهادة العلمية، إجراءات الترقية، والزيادات المادية الزهيدة للترقيات في المناصب بالمقابل الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وسلوك العاملين المقيد باتباع التعليمات ، وتحديد الأدوار وتقييدها، ولقد أوضح العميان (2010، ص 403) في هذا الباب أنه "كلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالا للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة".

كما أن أغلب الإدارات العمومية لا تقدم تكويناً نوعياً يمكن العامل من اكتساب مهارات وتقنيات جديدة في وظيفته أو وظائف أخرى موجودة في المؤسسة عكس ما نراه في المؤسسات الاقتصادية كالبنوك والمؤسسات الصناعية والتحويلية.

كما أن الإجراءات الإدارية الفعالة في مجال الترقية ركيزة جوهرية في تطور المؤسسة نظراً للدينامكية والحركية الإيجابية التي تمتاز بها مواردها البشرية، حيث يرى نوري (2010، ص 306) في هذا المقام أنه: "يتوقع العاملون في أي مؤسسة أن يكافئوا كلما زادت إنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذا فهم يتوقعون ترقية لهم وظائف تتيح لهم مزيداً من الرفاه والتقدم"، وهذا الذي لم يتم تسجيله في دراستنا الحالية، حيث عبر 55.7% من العاملين عن عدم رضاهم عن النمو المهني والتقدم الوظيفي التي توفره المؤسسة. و عبر 44.3% عن رضاهم المتوسط، أي أنهم لا يتوقعون أن يكافئوا كلما زادت إنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

4. الخاتمة:

أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الرضا الوظيفي العام لدى موظفي الإدارات العمومية تبعاً لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، وأن مستوى رضا العاملين بالقطاع العمومي متوسط، في حين نلاحظ اختلافاً طفيفاً في مستوى الرضا بين أبعاده، حيث خلصت النتائج إلى عدم رضا المستجوبين عن بعد (الراتب والحوافز المادية، وبعد النمو المهني التقدم الوظيفي بمستويات منخفضة من الرضا، بينما سجلت الدراسة مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي في كل من بعد (الوظيفة نفسها، العلاقة بالعاملين، الأمن والاستقرار الوظيفي، وبعد الإدارة المباشرة والإشراف).

المصادر والمراجع

كتب:

1. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
2. جلاب إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. العيان محمود سلمان (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان.
4. نوري منير (2010)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. محمود عبد الغني علاء الدين (2011)، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. ربيع محمد شحاته (2010)، علم النفس الصناعي والمهني، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.

مذكرات:

1. عبد المحسن بن صالح الحيدري والأستاذ إبراهيم عمر بن طالب (2005)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية <https://library.iugaza.edu.ps>.
2. شابونية عمر (2013)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر، *Cybrarians jouornal* العدد 33 ديسمبر <https://www.jouornal.cybrarians.org>.
3. عثمان الطيب عبد الله وعبد الباقي دفع الله أحمد (2008)، السعة العامة للرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم السودان <https://khartoumspace.uofk.edu>.
4. كنان علم الدين مداح ومحمد أرناؤوط (2015) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير الجامعة الافتراضية السورية، بحث مقدم من أجل الحصول على شهادة ماجستير للتأهيل <https://pedia.svuonline.org>.
- ونوغي فتيحة وبوعبد الله الحسن (2015) أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه بجامعة فرحات عباس سطيف، تخصص تدبير مؤسسات <https://despace.univ-setif.dz>.
5. إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمدرسات التربويات بمدينة مكة المكرمة، شهادة مذكرة لنيل شهادة ماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى . <https://www.manaraa.com>
6. عبد الفتاح يوحىم وشريف عارة (2011) ، قياس الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير (المليية) جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تخصص تدبير الموارد البشرية. <https://www.despace.univ-jijel.dz>

مقالات المجلات = *Journal & Magazine Articles*

- 1-Lahoud, Hilmi A(2006), Job satisfaction among network administrators in North Carolina: An analysis based on the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Capella University, ProQuest Dissertations Publishing,. 3229508.
- 2-Johanna H. Buitendach, Sebastiaan Rothmann(2009), The validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire in selected organisations in South Africa, *Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 7(1), Art. #183, 8 pages. DOI: 10.4102/sajhrm.v7i1.183 //www.sajhrm.co.za
- 3-Murat Hancer and R. Thomas George(2003), Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 27, Issue <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348002238882>.
- 4-Szymon T. Dziuba, Manuela Ingaldi, Marina Zhuravskaya(2020), 'EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND THEIR WORK PERFORMANCE AS ELEMENTS INFLUENCING WORK SAFETY', *Safety management – human and system journal*, CzOTO 2020, volume 2, issue 1, pp. 18-25
- 5-Wasaf Inayat, Muhammad Jahanzeb Khan (2021), A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar, the journal of Education Research international, Volume 2021 | ArticleID 1751495 | <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>

6-Azman Ismail, Mohd Ridwan Abd Razak (2016), A Study on Job Satisfaction as a Determinant of Job Motivation Acta Universitatis Danubius. Economica, Vol 12, No 3

<https://journals.univdanubius.ro/index.php/oeconomica/index>

7-Montuori, P.; Sorrentino, M.; Sarnacchiaro, P.; Di Duca, F.; Nardo, A.; Ferrante, B.; D'Angelo, D.; Di Sarno, S.; Pennino, F.; Masucci, A.; et al. (2022) Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population. Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, 14214. <https://doi.org/10.3390/> .

8-Ashok Kumar Panigrahi (2016), Study of Job Satisfaction and Its Implications for Motivating Employees at Infosys, the Journal for Management Development, Volume-XIV, No. – I, May https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3344189