



محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية

Determinants of Job Satisfaction in Public Administration

بن الحاج جلول ياسين	بربار نور الدين *
جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)	جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)
yacine.benelhadjdjelloul@univ-tiaret.dz	noureddine.berber@univ-tiaret.dz

تاريخ القبول: 2021/10/02

تاريخ الاستلام: 2021/07/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة العمومية بالجزائر، وقد تمت الدراسة التطبيقية على موظفي المديرية الجهوية للتجارة بالبليدة التي ضمت 6 ولايات مختلفة. للوصول إلى نتائج تساعد في التعرف على عوامل الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة تم تصميم استبانة، وقمنا بتوزيعها على عينة قدرت بـ 300 مفردة من مفتشين ومحققين في الولايات محل الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الظروف المادية والظروف المعنوية على حد سواء هي من أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لموظفي مصالح مديريات التجارة، وهذا ما يتوافق مع الكثير من النظريات والدراسات في المجال.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ، الظروف المادية ، الظروف المعنوية ، المسؤول المباشر ، مديريات التجارة .

Abstract:

The objective of this study is to identify the factors affecting job satisfaction in public administration employees. The study was conducted on the employee of the Regional Direction of Commerce in Blida. To achieve this study by identifying the job satisfaction factors, a questionnaire was designed and distributed to a sample estimated at 300 individual between inspectors and investigators. The results show that both physical conditions and moral conditions are the most important factors affecting the degree of employee's job satisfaction. This is consistent with the major theories in this field of study.

Keywords: job satisfaction, physical conditions, moral conditions, Direct



1. مقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة والتطور التكنولوجي تولى العديد من المؤسسات ومنها الإدارات العمومية، اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية، لما لها من أثر فعال على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. ومنها مديريات التجارة التي تقدم خدمات المرافقة والتأطير للنشاط التجاري من جهة وحماية المستهلك والاقتصاد الوطني من جهة أخرى ويستفيد من خدماتها المواطن والمعاملين الاقتصاديين على حد سواء، ويعتبر إطاراتها من مفتشين ومحققين من أحد أبرز دعائم هذه المديريات، ويتأثر هؤلاء الإطارين بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعاً لذلك مردودهم وعطاؤهم بالزيادة أو النقصان. لذلك حاولت كثير من الدراسات الإدارية والنفسية والاجتماعية معرفة أهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات وأداء الموظف.

لقد ازداد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي من قبل الباحثين من خلال الكشف عن الجوانب المختلفة لأدواته ومصادره، وكذا إمكانية قياس درجته، وخاصة البحث في أسباب عدم الرضا الوظيفي. إن الدراسات السابقة توصلت إلى التعرف على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا، واعتبر وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيقه، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى دفع الموظف إلى الشعور بالاستياء، وبالتالي تتعكس الحالة النفسية والعاطفية على أدائه في العمل وعلى قيامه بواجباته على الوجه الذي يحقق الفعالية للمؤسسة.

ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بأداء العاملين وقيامهم بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، والحقيقة أنه غالباً ما نجد أن الأداء يختلف من فرد لآخر، ويعتمد ذلك على كثافة الجهد المبذول من قبل كل فرد، ودرجة التزامه بواجباته المطلوبة، وهذا الجهد مطلوب سواء من قبل الموظف (المرؤوسين) أو المشرف عليهم (الرئيس).

من الحقائق العلمية أن الرضا الوظيفي يدفع الموظف إلى بذل أقصى الجهود في عمله ويحسن من جودة عمله، كما أنه يشكل دافعاً للإنجاز، والعكس صحيح إلى حد كبير (Judge et al, 2001)، كما أنه يؤثر حتى على القيمة المالية التي تحققها المؤسسات من نشاطها (Fulmer et al, 2003) لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته.

لقد تعددت وجهات النظر حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنه وعند الاطلاع على الأدبيات النظرية نجد أن معظم الباحثين اتفقوا في حصر تلك العوامل بثلاثة عناصر أساسية وهي: خصائص الفرد، وخصائص بيئة العمل، وطبيعة العمل، لكن الاختلاف بينهم كان في صياغة تلك العوامل زيادةً أو نقصاناً.

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: فيما تتمثل العوامل التي تجعل موظف مديريات التجارة يرضى عن وظيفته؟

وقصد تحليل هذه الإشكالية نطرح الفرضيتين التاليتين:

للظروف المادية والمعنوية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لمستخدمي مديريات التجارة.

هناك عوامل ترتبط بطبيعة نشاط عمل موظفي مديريات التجارة لها تأثير مباشر على مستخدمي قطاع التجارة.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة ضبط العوامل والمتغيرات المتحركة في الرضا الوظيفي لدى مستخدمي الادارة العمومية بالجزائر وذلك بالإسقاط على موظفي مديريات التجارة ، وتكتسي الدراسة أهمية بالغة نظرا للدور الذي يلعبه الاعوان العموميين في هذا المجال والمتمثل في الحفاظ على الاقتصاد الوطني وحمايته وحماية المستهلك من كل الممارسات غير النزيهة وحماية صحته. لأجل ذلك تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة من منتسبي القطاع وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

2. الإطار النظري للرضا الوظيفي:

1.2. مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي في الدراسات والبحوث، كما تعددت أساليب قياسه وتنوعت النظريات المفسرة له، إذ إن هنالك العديد من الباحثين الذين تطرقوا لتعريفه بطرق مختلفة، وفي ما يلي شيء من التفصيل في هذا المفهوم. لقد عرف الرضا الوظيفي بأنه "الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عمله، ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويُحَقَّقُ هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه، والاعتراف بواسطة الآخرين" (عليجات، عقيل، 2014، ص.268).

هناك من يعرف الرضا الوظيفي بأنه "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به، فالرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيمة المهمة بالنسبة له" (نعمة، 2000، ص.848).

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن هنالك تعدداً وتفاوتاً من قبل الباحثين في إيجاد مفهوم موحد للرضا الوظيفي، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى التداخل المعقد والمتشابك للعوامل التي يمكن أن تؤثر على ذلك، وارتباط هذا المفهوم بالجانب الوجداني في حياة الإنسان الذي لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق الإنسان نفسه، مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان، وقدرة الإنسان على إخفاء مشاعره، مما يصعب معها تحديد الرضا لديه.

وفي ما يتعلق بقياس الرضا الوظيفي كمتغير أو بعد نجد هناك عدة أساليب يمكن استخدامها للقياس، ومنها

الموضوعية ومنها البسيكومترية:

المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاهات الموظفين ورضاهم عن طريق استخدام مؤشرات فعلية معينة مثل: معدل الغياب، معدل التأخر، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، ومعدل الشكاوي، ومستوى إنتاج الموظف وغيرها من المؤشرات التاريخية لسلوك الموظف.



التقرير الذاتي: وهي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من تصريحات العاملين أنفسهم، ويتم ذلك باستخدام وسائل مثل: الاستبانة التي تضم مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع الموظفين.

2.2. النظريات المفسرة لعوامل الرضا الوظيفي:

لماذا نعلن بأننا راضون أو غير راضين عن عملنا؟ وكيف تتشكل المواقف اتجاه العمل؟ إن الإجابة على هذين السؤالين تأتي من خلال التعرف على بعض النماذج والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي. قد ارتأينا في بحثنا هذا، عرض أهم هذه النظريات الأكثر شيوعا حسبما أجمعت عليه المراجع المختصة في هذا الموضوع وهذه النظريات هي: نظرية تدرج الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية مظهر الرضا.

1.2.2. نظرية تدرج الحاجات: وهي للباحث الاجتماعي Maslow ولقد انطلق هذا الباحث في نظريته من أن الناس في محيطهم يدفعون للأداء رغبة منهم في إشباع حاجاتهم الذاتية، واستند في بناء نظريته على ثلاثة فروض رئيسية هي (العديلي، 1995، ص. 116-117):

- الناس كائنات غير تامة ويمكن أن تؤثر احتياجاتهم على سلوكهم، وأن هذا التأثير يأتي عن طريق الحاجات التي لم يتم إشباعها، أما الحاجات التي أشبعت فلا يكون الفرد في حاجة إليها، وبالتالي لا تعتبر من الدوافع.
- إن حاجات الفرد تترتب وفقا لأهميتها، فهي تبدأ بالحاجات الأساسية (كالطعام والأمان والمأوى) إلى الحاجات الأكثر تعقيدا وتعتبر ثانوية.
- ينتقل الشخص بحاجته من مستوى إلى مستوى أعلى في الترتيب عندما يتم إشباع الحاجات الأولى.

بناء على هذه الفروض قسم Maslow الحاجات الإنسانية إلى خمسة أصناف هي (Muanza, 1992, pp.55.56):

- أ. **الحاجات الفيزيولوجية:** تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء والهواء والأكل والجنس، وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي لأجل البقاء والاستمرار في حياته، وهي أقوى دوافع الفرد، لأنه لا يستطيع التخلي عنها.
- ب. **حاجات الأمان:** والمتمثلة في البيئة الآمنة والمساعدة على بقاء الفرد، كما تعني أيضا الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية في الحاضر والمستقبل والتأمين ضد العجز والبطالة والشيخوخة.
- ت. **الحاجات الاجتماعية:** هي الحاجة إلى التعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقات مع الغير والتواصل معهم.

ث. حاجات الاحترام: هي حاجة الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته ومكانته، ورغبته في كسب السمعة الحسنة واحترام الغير له.

ج. الحاجة إلى تحقيق الذات: تظهر هذه الحاجة لما يرغب الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته الشخصية والاجتماعية، أي رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكون عليه مستقبلا مثل انجاز مشاريع خاصة به أو القيام بأنشطة استثنائية.

2.2.2. نظرية العاملين: اقترح Herzberg سنة 1959 نظريته التي تسمى نظرية ذات العاملين أو المعامل المزدوج لأنها تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي إشباعها لتحقيق الرضا، وقد ألفت نظرية (ماسلو) الأساس الذي قامت عليه بحوث (هيرزبرغ) حيث قام هذا الأخير بتقليص المستويات الخمسة للحاجات إلى مستويين اثنين فقط، وذلك عن طريق إجراء الدراسة التي خص بها مائتي (200) مهندس ومحاسب في مدينة (بيتسبيرج) لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها. قد سأل هؤلاء عن الأوقات التي شعروا فيها أثناء عملهم بالرضا والسعادة، والأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا والاستياء، وبناء على المعطيات التي استقاها، قسّم (هيرزبرغ) حاجات العمال إلى نوعين:

أ. حاجات صحية أو وقائية: هي حاجات أو عوامل خارجية، تتمثل في سياسة الإدارة وأنظمتها وإجراءاتها، والإشراف والعلاقة مع الرؤساء، والزملاء وظروف العمل المادية، والأجر والتأمين والحالة الاجتماعية، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية لأنها تحمي وتصون العامل.

ب. حاجات دافعة: هي أعلى مستوى من الحاجات الأولى، وتميز الإنسان عن باقي الحيوانات، حيث تتمثل في الاعتراف بالإنجاز والتقدم في العمل والنمو في الوظيفة، وأطلق عليها اسم العوامل الدافعة لأنها تدفع الفرد للعمل، وبالتالي فهي حاجات وعوامل داخلية.

اعتبر (هيرزبرغ) أن مشاعر السعادة والرضا تتحقق إذا ما توفرت العوامل الدافعة، وأن منع ظهور مشاعر الاستياء وعدم الرضا يتحقق بتوفير العوامل الصحية أو الوقائية. إن أعمال (هيرزبرغ) تعتمد على هذين النوعين المختلفين من الحاجات، والتي اعتبرها العوامل التي ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وتخفيض مستوى عدم الرضا (Bartoli, 1990, p.32).

3.2.2. نظرية مظهر الرضا: لقد قام Lawler (إدوردلوير) سنة 1973 بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي، وهذا النموذج جاء نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث يرى هذا الباحث أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي واحدة تقريبا، وهي ذات أبعاد وذات علاقة بالعمل الوظيفي. هذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي: (1) الراتب، (2) الإشراف، (3) الرضا عن العمل نفسه (العدلي، 1995، ص.193).

طبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل، والمشرفين، والرواتب، عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه، والذي يجب أن يحصلوا عليه، يعادل المقدار الذي يحصلون عليه فعلا.



زيادة على ذلك، عندما يدرك الأفراد أن هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه فيجب أن يشعروهم ذلك باللامساواة وبالذنب، وأخيرا إذا أدركوا بأنهم يحصلون على شيء أقل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا (أي الاستياء).

ويرى (Lawler) بأن مقدار المظهر الذي يدركه الأفراد والذي يتحصلون عليه فعلا يعتمد على النتائج الحالية المتحصل عليها، أو نتائج الآخرين الذين يقارنون أنفسهم بهم، وعندما نرغب في تحديد ذلك الرضا يتم أولا وزن كل مظهر على حدى وفقا لأهميته عند الفرد، ثم يتم جمع القيم أو الأوزان في شكل درجات، وبالتالي فإنه يتحصل على درجة شاملة وكلية (Lawler, 1973, p.75).

4.2.2. نظرية التأثير الاجتماعي: جاءت نظرية التأثير الاجتماعي كرد فعل للعيوب التي تعاني منها نظريات الحاجة ولهذا قدم كل من Salank و Spfeffer سنة 1978 بطرح نظرية بديلة للرضا الوظيفي، والتي تخلو كلية من مفهوم الحاجة. إن الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل للوظيفة، كما أنها أيضا نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها، أي أن إدراكات الوظيفة تقوم أساسا على الخصائص الموضوعية للوظيفة، ولكنها تتأثر وبدرجة كبيرة بمؤثرات اجتماعية في مكان العمل. وبالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقا للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل إلى الوظيفة (شكروود، 1995، ص.461).

وقد قام كل من Shaw و Wiess سنة 1979 بوضع فيلم تجريبي يظهر فيه أفرادا يعملون في نوعين من مهام التجميع، الأولى مملة والثانية مشوقة، وفي الفيلم قدم بعض الأفراد ملاحظاتهم التي أشارت إلى أنهم أحبوا المهمة أو لم يحبوها. ثم بعد ذلك اشتعل المفحوصون في واحدة من المهام التجميعية، وفي نفس الوقت قدروا رضاهم عنها. وقد أشارت النتائج إلى أن تقديرات رضا الأفراد كانت متأثرة بكل ملاحظات هؤلاء الذين كانوا يؤدون هذه المهام في الفيلم، وبخصائص الوظيفة. كما قام كل من White و Mitchell سنة 1979 بدراسة قام بها الطلبة بالعمل في مهمة كتابية كانت في مكان تنظيمي اصطناعي، فتحصل البعض منهم على إشارات إيجابية حول الوظيفة من قبل زملاء العمل، بينما تحصل البعض الآخر على إشارات سلبية حول الوظيفة. وقد أشارت النتائج إلى أن درجات الرضا الوظيفي كانت أعلى لدى أولئك الذين تحصلوا على إشارات اجتماعية موجبة لكل من الوظائف المثيرة وغير المثيرة (شكروود، 1995، ص.462).

3. المنهجية

3.1. أداة القياس:

من أجل جمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة قمنا باختيار الاستبيان الذي يضم مجموعة من الأسئلة والخصائص في قائمة واحدة والتي يجب عليها المبحوث حسب تقديره الشخصي. وتمثلت أدوات القياس في أدوات وصفية ذات إجابات سلمية ذات خمسة درجات (المعروف بمقياس ليكرت الخماسي). هذه الأداة تساعد على معرفة موظفي مديريات التجارة في تحديد مدى الاتفاق أو عدم الاتفاق مع عبارات مقياس عوامل الرضا الوظيفي التي تم انتقائها.

قد تم الاعتماد في التحليل الإحصائي بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المتمثلة في برنامج (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها، بناء على الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات عبارات كل بعد من أبعاد نموذج الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت في وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى استجابات مفردات العينة عن الفقرات والأبعاد الرئيسية.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات العينة لكل فقرة أو بعد من الأبعاد عن وسطه الحسابي.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة على كافة العمال الذين يشغلون في الوظيف العمومي، لكن عينتنا تقصر فقط على موظفي مديريات التجارة للولايات محل الدراسة، حيث تم توزيع 300 استبانة على موظفي المديرية الجهوية للتجارة لولاية البلدة بكل مديرياتها الولائية في كل من: البلدة، المدية ، الجلفة ، عين الدفلى، البويرة، تيزي وزو، ومن ثم تم استرجاعها إجمالاً، إلا أنه تم تسجيل سبع (7) قوائم منها كاستبيانات غير صالحة للمعالجة (لأنها غير كاملة الإجابات)، فتبقى للدراسة مائتين وثلاثة وتسعين 293 استبانة. الجدول 1 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الموضحة فيه.

الجدول 1. توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	102	34.81
	أنثى	191	65.18
المؤهل العلمي مهندس، ماستر	ليسانس	81	27.64
	الدراسات التطبيقية، السنة الثانية جامعي	155	52.90
	الدراسات التطبيقية، السنة الثانية جامعي	57	19.45
السن	27-22	67	22.86
	33-28	48	16.38
	39-34	76	25.93
	46-40	48	16.38
	46 فأكثر	54	18.43
سنوات العمل	10-1	146	49.82
	20-11	102	34.81
	30-21	45	15.35
الرتبة	مفتش	88	30.03



36.51	107	رئيس محقق رئيسي
20.13	59	محقق رئيس
13.31	39	محقق

المصدر: إحصائيات الدراسة الميدانية

3.3. اختبار مدى ثبات الاستبانة:

قصد التقييد بالدقة والتحقق من ثبات استبانة الدراسة، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من أو تساوي 0.65 حتى تكون فقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة مقبولة وتعتبر فعلا على ما يجب أن تعبر به من خلال معرفة مستوى الاتساق الداخلي للعبارات محل الدراسة. الجدول 2 يوضح ذلك.

الجدول 2: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة الدراسة

رقم المحور	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	تأثير الظروف المادية على درجة الرضا الوظيفي	15	0.903
2	تأثير الظروف المعنوية في درجة الرضا الوظيفي	4	0.823
3	علاقة الإدارة بنسبة الرضا الوظيفي موظفي مديريات التجارة	7	0.912
4	علاقة المسؤول المباشر بدرجة الرضا الوظيفي عند موظفي مديريات التجارة	8	0.894
5	تأثير الزملاء المحققين والمفتشين في نسبة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات التجارة	4	0.873
6	دور العلاقة مع المتعاملين الاقتصاديين في الرضا الوظيفي لدى المفتشين والمحققين	7	0.799
7	دور العلاقة مع الإدارات المكلمة والجمعيات المهنية في الرضا الوظيفي لدى المفتشين والمحققين	5	0.908
	معدل الثبات العام		0.872

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 2 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ العام للاستبانة بلغ 0.872، تشير هذه القيمة إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة جدا من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، كما أن كل بعد أو محور من محاور الدراسة يتمتع بمستوى ثبات مرضي لأن قيم ألفا كرونباخ كلها أكبر من 0.65.

4. نتائج الدراسة:

4.1. الظروف المادية والرضا الوظيفي:

يبين الجدول 3 أنّ العبارات المتعلقة بمدى تأثير الظروف المادية في درجة الرضا الوظيفي بالنسبة لموظفي مديريات التجارة كانت بالمستوى المتوسط أو المرتفع غالبا، كما أن هناك عبارات تنسم بالمستوى المنخفض وهي العبارات (07- 08-10-12-13)، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (1.987-4.236) أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.633-1.296)، مما يدل على أن التشتت والتباين في إجابات العينة كان ضعيفا وشبه منعدم. أما بالنسبة لترتيب العبارات فكان وفق الجدول ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي (02- 04-05-03- 11-01-06-09-15-14-07-08-10-12-13)، ومن خلال هذا الجدول يمكن استخلاص أن الرضا الوظيفي يخضع بشكل كبير للظروف المادية.

الجدول 3: مدى تأثير الظروف المادية على درجة الرضا الوظيفي :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	القوانين المنظمة لوظيفتك كمراقب	3.164	0,959	06
02	الراتب الشهري مقارنة بالجهد المبذول	4.236	1,021	01
03	الراتب الشهري مقارنة بالعاملين في قطاعات أخرى وبففس المؤهل العلمي	3 ,790	1,246	04
04	تناسب الراتب الشهري مع القدرة الشرائية	4.215	0,911	02
05	فرص الترقية المتاحة لك	3.885	1,287	03
06	الحجم الزمني المخصص لملفات التحقيق	3.125	1,296	07
07	تناسب مهنتك مع نوعية التكوين الذي تلقته	2.124	1,1 96	11
08	البرنامج المقرر لملفات التحقيق المسندة إليك	3.015	0.995	08
09	الوسائل المتوفرة لأداء مهامك	2.036	0.633	14
10	ملائمة مكتبك للظروف الصحية المطلوبة	3.512	1.002	05
11	التصميم الهندسي للمؤسسة	2.068	0.857	13
12	اهتمام المؤسسة بجمال المظهر والمحيط	1.987	0.645	15
13	درجة الهدوء المتوفرة في المؤسسة	2.851	1.012	10
14	الاستقرار المهني	2.991	0.762	09
	المستوى الإجمالي	3.856	0.994	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



يظهر من خلال الجدول 3 أن المستوى الكلي لمدى تأثير الظروف المادية في درجة الرضا الوظيفي لدى مستخدمي مديريات التجارة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.856، وانحراف معياري 0.994. قد كان أهم عنصرين مؤثرين من عناصر الظروف المادية على درجة الرضا الوظيفي هما توافق الراتب مع الجهد المبذول، وكذلك تناسب الراتب مع القدرة الشرائية، وهذا لما له من تأثير على الحياة الواقعية لموظفي مديريات التجارة، فتغطية الراتب لمشتريات الموظف واحتياجاته في حياته الاستهلاكية يضمن مستوى المعيشة الذي يرغب فيه. أما العنصر غير المهم فهو اهتمام المؤسسة بجمال المظهر والمحيط، لكونه عنصراً غير فعال في حياة الموظف فالأهم من ذلك هو توفر الوسائل والدعائم لتقديم وتسهيل إجراءات التحقيق والمراقبة المطلوبة منهم، أما الجمال فحسب النتائج يظهر أنه من الكماليات بالنسبة للمفتشين والمحققين.

2.4. الظروف المعنوية والرضا الوظيفي:

الجدول 4: مدى تأثير الظروف المعنوية في درجة الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	مطابقة مهنتك لميولك	3.982	0.614	01
02	قيمة عملك في نظر المجتمع	3.579	0.937	03
03	القيمة الاجتماعية لمهنتك مقارنة بالمهن الأخرى التي تتطلب نفس المؤهل العلمي ونفس الاختصاص	3.689	1.523	02
04	أثر مهنتك على مكانة أسرتك اجتماعياً	3.425	0.749	04
	المستوى الإجمالي	3.764	0.918	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح جدول 4 العبارات المتعلقة بمدى تأثير الظروف المعنوية في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات التجارة أن مستوى العبارات كان متوسطاً أو مرتفعاً غالباً، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.425 - 3.982) أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.614 - 1.523)، ويتضح أيضاً أن ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية كان كما يلي: مطابقة مهنتك لميولك (المرتبة 1)، القيمة الاجتماعية لمهنتك مقارنة بالمهن الأخرى التي تتطلب نفس المؤهل العلمي ونفس الاختصاص (المرتبة 2)، قيمة عملك في نظر المجتمع (المرتبة 3)، أثر مهنتك على مكانة أسرتك اجتماعياً (المرتبة 4).

من خلال جدول 4 العبارات المتعلقة بمدى تأثير الظروف المعنوية في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات التجارة يظهر أن المستوى الكلي كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.764، وانحراف معياري بلغ 0.918. نستخلص مما سبق أن العوامل المعنوية أيضاً لها التأثير الكبير في درجة الرضا الوظيفي لموظفي مديريات التجارة، فالراحة النفسية

والروح المعنوية المرتفعة تجعل الموظف يشعر بالرضا عن وظيفته مما ينعكس عليه إيجابيا على مجهوده ، وبالتالي تقديم مردود أفضل وأحسن.

3.4. الإدارة والرضا الوظيفي:

يتضح من خلال الجدول 5 أن العبارات المتعلقة بعلاقة الإدارة بنسبة الرضا الوظيفي عند موظفي مديريات التجارة كانت ذات مستوى مرتفع ماعدا "الفرص المتاحة لك لاختيار ملفات وقضايا التحقيق" و "الفرص المتاحة لك للمشاركة في النشاط الرياضي والثقافي" ذات المستوى المنخفض، تراوح المتوسط الحسابي بين (2.315-3.991) والانحراف المعياري (0.149 - 1.871)، أما ترتيبها من خلال الجدول فكان تصاعديا على النحو التالي "تثمين الإدارة لكفاءتك" (المرتبة 1)، "تقدير الإدارة لمجهوداتك" (المرتبة 2)، حيث يعتبر هذان العنصران من العوامل المحفزة لنشاط المفتش والمحقق ودفعه لبذل مجهود أكبر كونه يلقي تقديرا وتثمينا لمجهوداته وكفاءته. "العلاقة بين الإدارة والمفتش والمحقق" (المرتبة 3)، "تدخل الإدارة لتسهيل ظروف عملك" (المرتبة 4)، "المعايير المعتمدة في تقدير منحة المردودية" (المرتبة 5)، "الفرص المتاحة لك لاختيار ملفات وقضايا التحقيق" (المرتبة 6)، "الفرص المتاحة لك للمشاركة في النشاط الرياضي والثقافي" (المرتبة 7).

الجدول 5: علاقة الإدارة بنسبة الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	العلاقة بين الإدارة والمحقق والمفتش	3.856	0.235	03
02	تثمين الإدارة لكفاءتك	3.991	0.529	01
03	تقدير الإدارة لمجهوداتك	3.926	0.991	02
04	الفرص المتاحة لك لاختيار ملفات وقضايا التحقيق	2.459	1.871	06
05	الفرص المتاحة لك للمشاركة في النشاط الرياضي والثقافي	2.315	0.942	07
06	تدخل الإدارة لتسهيل ظروف عملك	3.847	0.149	04
07	المعايير المعتمدة في تقدير منحة المردودية	3.723	0.824	05
	المستوى الإجمالي	3.766	0.461	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما أظهر الجدول 5 أن المستوى الكلي للمحور المدروس كان مرتفعا، بمتوسط حسابي 3.766، وانحراف معياري 0.461، فالعلاقة الجيدة بين المفتشين والمحققين وإدارة مديرية التجارة تبعث فيه الراحة النفسية والرضا الوظيفي والشعور بالتقدير والتحفيز لمجهوداته المبذولة.

4.4. علاقة المسؤول بدرجة الرضا الوظيفي:



يوضح الجدول 6 أن علاقة المسؤول المباشر بدرجة الرضا الوظيفي عند موظفي مديريات التجارة كانت بالمستوى المتوسط أو المرتفع غالباً حيث أن المتوسط الحسابي ينحصر بين (3.108 - 4.015) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.633 - 1.012)، أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية فكانت على النحو التصاعدي كما يلي: الحرية الممنوحة لك في اختيار طريقة التحقيق والمراقبة (المرتبة 1)، مرافقة المسؤول المباشر لك وتوجيهه لأدائك (المرتبة 2)، الطريقة التي تمنح بها نقطة المردودية والسنة (المرتبة 3)، الأسلوب المتبع في التوجيه (المرتبة 4)، الفرص المتاحة لك للتصرف في ملفات التحقيق دون العودة إليه (المرتبة 5)، العلاقة التي تربطك بمسؤولك المباشر (المرتبة 6)، الأسلوب المتبع في التكوين (المرتبة 7).

الجدول 6: علاقة المسؤول المباشر بدرجة الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	العلاقة التي تربطك بمسؤولك المباشر	3.514	0.995	06
02	مرافقة المسؤول المباشر لك وتوجيهه لأدائك	3.852	0.633	02
03	الأسلوب المتبع في التوجيه	3.582	1.002	04
04	الطريقة التي تمنح بها نقطة المردودية والسنة	3.725	0.857	03
05	الأسلوب المتبع في التكوين	3.152	0.645	07
06	الحرية الممنوحة لك في اختيار طريقة التحقيق والمراقبة	4.015	1.012	01
07	الفرص المتاحة لك للتصرف في ملفات التحقيق دون العودة إليه	3.546	0.762	05
08	الفرص المتاحة لك للمشاركة في عمليات التأطير	3.108	0.994	08
	المستوى الإجمالي	3.994	0.824	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما يظهر من خلال الجدول 6 فإن المستوى الكلي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.994، وانحراف معياري بلغ 0.824. مما يدل على أن مفردات العينة تتفق إجمالاً على أن العلاقة الجيدة بين المسؤول المباشر والموظف في مديرية التجارة (مفتش - محقق) لها دور فعال في شعور هذا الأخير بالرضا الوظيفي لكونها تبعث في نفسه الشعور بالطمأنينة، والتقدير في الوقت نفسه، وهذا من العوامل المعنوية ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة لموظفي مديرية التجارة

5.4. تأثير الزملاء المحققين والمفتشين في نسبة الرضا الوظيفي

يتضح من خلال جدول العبارات ذات العلاقة بمدى تأثير الزملاء المحققين والمفتشين في نسبة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات التجارة، كانت بالمستوى المتوسط غالبا، إلا العبارة الرابعة التي كانت بالمستوى المنخفض، تراوح المتوسط الحسابي بين (2.587 - 3.026) والانحراف المعياري بين (0.824 - 0.990)، أما بالنسبة للترتيب فيتضح من خلال الجدول أن الترتيب جاء على شكل تصاعدي حسب المتوسطات الحسابية: عملية التنسيق في ملفات وقضايا التحقيق المشتركة بين المفتشين والمحققين (المرتبة 1)، التقدير والاعتراف الممنوحين لك من قبل الزملاء (المرتبة 2)، التنسيق بين المحققين والمفتشين في مختلف المهام - قمع الغش - ممارسات تجارية (المرتبة 3)، مساعدة زملائك المفتشين والمحققين لك لتجاوز عقبات التحقيق (المرتبة 4).

الجدول 7: مدى تأثير الزملاء المحققين والمفتشين في نسبة الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	التقدير والاعتراف الممنوحين لك من قبل الزملاء	2.991	0.990	02
02	عملية التنسيق في ملفات وقضايا التحقيق المشتركة بين المفتشين والمحققين	3.026	0.854	01
03	التنسيق المحققين والمفتشين في مختلف المهام (قمع الغش - ممارسات تجارية)	2.982	0.971	03
04	مساعدة زملائك المفتشين والمحققين لك لتجاوز عقبات التحقيق	2.587	0.824	04
	المستوى الإجمالي	2.997	0.746	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول 7 أعلاه أن المستوى الكلي لمحور تأثير الزملاء المحققين والمفتشين في نسبة الرضا الوظيفي كان متوسطا، بمتوسط حسابي بلغ 2.997، وانحراف معياري 0.746. وقد يرجع هذا المستوى المتوسط مقارنة بالمستويات المرتفعة للعناصر السابقة إلى أن علاقة المفتشين والمحققين بين بعضهم تكون دائما مبنية على التعاون والتكامل بين مختلف رتب واتجاهات التحقيق وتخصصاتهم المختلفة، حيث أن من الضرورات المهنية أن يتم التنسيق بين المواد، فما يقع على مفتش يقع بالضرورة على الآخر لهذا فهم دائما في نفس الصف وتحت نفس الظروف والعوامل مما يستدعي الترابط والتعاون كضرورة حتمية.

6.4. العلاقة مع المتعاملين الاقتصاديين في تحقيق الرضا الوظيفي

يتضح من خلال جدول عبارات أثر العلاقة مع المتعاملين الاقتصاديين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات التجارة (محققين - مفتشين) أن النتائج كانت بالمستوى المتوسط أو المرتفع غالبا إلا العبارة الثانية التي كانت ذات مستوى منخفض، أما المتوسط الحسابي فتراوح بين (2.431 - 3.998) والانحراف المعياري بين (0.633 - 1.296)، أما بالنسبة للترتيب فكان على شكل تصاعدي حسب المتوسطات الحسابية وفق التالي: تواصلك مع



المتعاملين الاقتصاديين في الإدارة وفي مكاتبهم (المرتبة 1)، القوانين التي تنظم العلاقة بين المراقبين والمتعاملين الاقتصاديين (المرتبة 2)، سلوك المتعاملين الاقتصاديين داخل الإدارة (المرتبة 3)، تسييرك ملفات التحقيق دون اللجوء إلى مصالح الأمن (المرتبة 4)، نتائج المحاضر المحررة لدى القضاء (المرتبة 5)، تفاعل المتعاملين الاقتصاديين معك في التحقيق معهم (المرتبة 6)، عدد ملفات المتعاملين الاقتصاديين لدى فرقة التحقيق الواحدة (المرتبة 7).

الجدول 8: العلاقة مع المتعاملين الاقتصاديين في تحقيق الرضا الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	0.995	3.875	القوانين التي تنظم العلاقة بين المراقبين والمتعاملين الاقتصاديين	01
07	0.633	2.431	عدد ملفات المتعاملين الاقتصاديين لدى فرقة التحقيق الواحدة	02
04	1.002	3.761	تسييرك ملفات التحقيق دون اللجوء إلى مصالح الأمن	03
03	0,911	3.835	سلوك المتعاملين الاقتصاديين داخل الإدارة	04
01	1,287	3.998	تواصلك مع المتعاملين الاقتصاديين في الإدارة وفي مكاتبهم	05
06	1,296	3.015	تفاعل المتعاملين الاقتصاديين معك في التحقيق معهم	06
05	1.012	3.568	نتائج المحاضر المحررة لدى القضاء	07
	0.762	3.624	المستوى الإجمالي	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول 8 أن المستوى الكلي للعلاقة مع المتعاملين الاقتصاديين في الرضا الوظيفي كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.624، وانحراف معياري قدر بـ 0.762.

7.4. العلاقة مع الإدارات المكتملة والجمعيات المهنية والرضا الوظيفي

من خلال جدول 9 فإن عبارات دور العلاقة مع الإدارات والجمعيات المهنية في الرضا الوظيفي لدى المحققين والمفتشين أعلاه يظهر أنها بمستوى منخفض غالباً إلا عبارتين "العبارة 1 ذات مستوى متوسط، والعبارة 5 ذات مستوى مرتفع"، بمتوسط حسابي تراوح بين (2.102 - 3.845) وانحراف معياري تراوح بين (0.582 - 1.972)، أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية فكان على النحو التالي: تدخل الإدارات الأخرى للمساهمة في التحقيق (المرتبة 1)، حضور جمعية حماية المستهلك في القضايا التي تهم المستهلك (المرتبة 2)، متابعة جمعيات حماية

المستهلك لقضايا تهم المستهلك (المرتبة 3)، مدى تعاون الإدارات الأخرى معكم (المرتبة 4)، طبيعة العلاقة التي تربطك بالإدارات العمومية الأخرى (المرتبة 5).

الجدول 9: العلاقة مع الإدارات والجمعيات المهنية والرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	حضور جمعية حماية المستهلك في القضايا التي تهم المستهلك	3.014	0.582	02
02	طبيعة العلاقة التي تربطكم بالإدارات العمومية الأخرى	2.102	0.648	05
03	مدى تعاون الإدارات الأخرى معكم	2.310	1.972	04
04	متابعة جمعيات حماية المستهلك لقضايا تهم المستهلك	2.513	1.235	03
05	تدخل الإدارات الأخرى للمساهمة في التحقيق	3.845	0.648	01
	المستوى الإجمالي	3.015	0.841	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول 9 أن المستوى الكلي لمحور علاقة الإدارات والجمعيات المهنية في الرضا الوظيفي كان متوسطا، بمتوسط حسابي بلغ 3.015، وانحراف معياري بلغ 0.841.

5. الخاتمة

لقد تناولت العديد من الدراسات الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث ربطت المدرسة التقليدية في الإدارة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي، واعتبار هذا الأخير نتيجة لهذه الحوافز، بينما رأت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال العوامل الإنسانية بين جماعة العمل، ومن جانب ثالث قررت المدرسة السلوكية أن دراسة الرضا الوظيفي تتطلب دراسة مجموعة من العوامل التي ينتجها العمل كالأجر ونمط الإشراف والتقدم الوظيفي.

نتائج الدراسة : كشفت نتائج الدراسة عن أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات التجارة ، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تؤثر الظروف المادية بصورة مرتفعة على الرضا الوظيفي لموظفي مديريات التجارة ، وذلك راجع لارتباطها بالحياة الاستهلاكية والقدرة الشرائية والظروف المعيشية، فمستوى دخله المادي يحدد مستواه المعيشي الذي ينعكس بالضرورة الحتمية على شعوره بالرضا .



- تؤثر الظروف المعنوية المحيطة بموظفي مديريات التجارة على شعوره بالرضا الوظيفي، لما لذلك من تشبعه الداخلي بالشعور بالتقدير والتمثين لمجهوداته المبذولة في العمل، وحتى الاحترام والتقدير لمكانته الاجتماعية ودوره الفعال في حماية المستهلك وحماية الاقتصاد الوطني.
 - طبيعة العلاقة التي تربط بين المحققين والمفتشين وإدارة المديرية التي يعمل بها لها أيضا دور فعال ومرتفع بشعوره بالرضا الوظيفي، فكلما كانت هذه العلاقة إيجابية كلما دفت به للشعور بالرضا والتحفيز والفعالية .
 - تعتبر أيضا طبيعة العلاقة بين المفتشين والمحققين ومسؤولهم المباشر من العوامل ذات الأهمية في التأثير على درجة شعوره بالرضا الوظيفي، فكلما كان المسؤول المباشر يقدم التأطير اللازم والضروري للمحققين والمفتشين لتحسين مردودهم وفقا لأسلوب محفز وباعث للشعور بالرضا، كلما زاد ذلك من ثقة المراقب بنفسه وشعوره بالتقدير والدعم وبالتالي زيادة قناعته بالرضا المهني.
 - لزملاء العمل تأثير متوسط المستوى على شعوره بالرضا الوظيفي، ونعزي ذلك إلى طبيعة العلاقة التعاونية التكاملية بين المراقبين كضرورة حتمية، وأيضا المساندة المتبادلة والتضامن الدائم .
- التوصيات:** في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية ويجب تحظى باهتمام وأولويات وزارة التجارة، فلا بد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، ويأتي في مقدمتها الحوافز والأجور وحسب طبيعة المرحلة التي يديرها.
 - العمل على رفع العائد المالي لموظفي مديريات التجارة بمختلف رتبهم بشكل يتيح له الحياة الكريمة ويجنبهم الإغراءات والوقوع في الرشاوي، باعتبار أن مجال الحوافز والرواتب المصدر الرئيسي في درجة الرضا الوظيفي.
 - توطيد العلاقة بين مديرية التجارة والمجتمع بمختلف أطيافه (منتج - مستهلك)، من خلال تنظيم ندوات تشرح أهمية العلاقة بين الطرفين والدور النبيل لمديريات التجارة في حماية المستهلك والاقتصاد الوطني عكس ما هو مسوق لها .
 - العمل على التخصص في ملفات وقضايا التحقيق حتى يقدم المراقب أفضل النتائج.
 - العمل على تطوير قدرات ومهارات المراقبين من خلال إتاحة فرصة تدريبية في مجالات تخصصه

6.المراجع :

- 1- نعمة، أنطوان، (2000). المنجد في اللغة العربية المعاصرة ،(د-ط)، دار المشرق،بيروت، لبنان.
- 2- شكروود، عمار الطيب، (1995). علم النفس الصناعي الحديث (مفاهيم، نماذج ونظريات)، (د-ط)، منشورات جامعة قار يونس.
- 3- العديلي، ناصر محمد، (1995). السلوك الإنساني والتنظيم (منظور كلي مقارنة)، (د-ط)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

4- عليما ت علي، عقيل محمد، (2014). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط، من وجهة نظرهن، مجلة المنار، المجلد 20/ب، أبريل 2014.

- 5- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. (2003). « Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance ». *Personnel Psychology*, Vol.56.
- 6- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). « The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol.127, No.3.
- 7- Muanza, Kabanqu Muany Inay , (1992). *Valeurs du travail compensation et diffusion de satisfaction, in satisfaction*. Thèse soutenue en vue de l’obtention du grade de docteur en Psychologie du travail, université de Paris x, Nanterre.
- 8- Bartoli, Annie . (1990). *Communication et Organisation pour une Politique générale et cohérente*, les éditions d’organisation, Paris.
- 9- Lawler E.E, (1973). *Motivation in workorganization*, Monterey caliph, wadswark ,publishingcorp, INC.