



إعداد : بروفيسور آدم الزين محمد

معهد دراسة الادارة العامة والحكم الاتحادي
جامعة الخرطوم

المستخلص:

تهدف هذه الورقة بصورة عامة للتعرف على وجهات نظر عينة من الموظفين العاملين في السودان حول الرضا الوظيفي وللدراسة ثلاثة اهداف محددة هي : اولاً: قياس درجة رضا الموظف العام في السودان عن وظيفته. ثانياً: التعرف على ماهية العوامل التي يراها المبحوثون داعمة لرضاهم الوظيفي. ثالثاً: تهدف الدراسة الى تدريب طلاب الدراسات العليا الذين يقوم معد هذه الورقة بتدريبهم على كيفية اعداد البحث العلمي وكتابته. وقد شملت العينة 337 مشاركاً، رجالاً ونساءً، بدرجات عمرية متفاوتة. وجهات نظرهم وارأؤهم قد تم الحصول عليها بواسطة استبانة شملت متغيرات مستقلة واخرى تابعة. واستخدم الاحصاء الوصفي (اساساً التوزيع التكراري) كما استخدم الاحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط و الجداول المتقاطعة) لتحليل البيانات. وقد استخدم دليل كتابة الورقة العلمية لكتابة تقرير البحث وهي التي تتلخص في عبارات: المقدمة، المادة والمنهجية، النتائج ومناقشة النتائج. وهي المنهجية التي تعرف اختصاراً بالاحرف الانجليزية IMRAD . والدراسة من جنس البحوث التطبيقية التي تفيد متخذ القرار بالدرجة الاولى . فهو سوف يلم بمدى رضا الموظف عن عمله. من جانب آخر فهو سوف يتعرف على العوامل التي من شأنها أن ترفع معدلات الرضا الوظيفي لدى مستخدميه . سيجد أن هذه العوامل حددها المبحوثون أنفسهم وأنها قد رتبت من أعلى الي أسفل ، وما عليه الا أن يختار اعلاها ويتعهد بها برعايته حتي ترتفع معدلات الرضا الوظيفي عند مستخدميه .



دراسة الرضا الوظيفي

تعتبر دراسة الرضا الوظيفي اهتماما حديثا نسبيا للباحثين، لاسيما في الدول النامية. في هذه الدول والى وقت ليس ببعيد فان الشخص يواصل تلقائيا مهنة والده. قل ان تكون هناك حاجة لدراسة رضاه الوظيفي. ولكن الآن تفرعت المهن وسبل كسب العيش بالدرجة التي لم تعد الوظائف نمطية. استدعت العديد من التخصصات المهنية ان تعنى بدراسة انواع الوظائف و الرضا الوظيفي المتصل بها. ان الاطار العام لدراسات الرضا الوظيفي يمكن تحديده في اربع مجموعات هي: 1- دراسات العاملين والرضا الوظيفي⁽¹⁾، 2- الرضا الوظيفي وبيئة العمل⁽²⁾، 3- قياس الرضا الوظيفي⁽³⁾، 4- الجوانب النظرية والعملية في قياس الرضا الوظيفي⁽⁴⁾.

1

في الدول النامية كالسودان مثلا فان مفهوم الرضا الوظيفي نادرا ما يكون قد اخضع لدراسات محكمة او فرضيات مختبرة. من اجل ذلك فان الاحساس قد تولد لدى الباحثين عن ضرورة استكشاف هذا المجال البحثي الهام. وقد نبعت فكرة اعداد هذا البحث من قيام معد الورقة بتدريس مادة منهج البحث العلمى لطلاب الدراسات العليا في الجامعات السودانية وغيرهم من الموظفين العاملين خارج الجامعات، في دورات تدريبية قصيرة. وكانت هذه فرصة قد واثت معد الدراسة قل ان تتوافر في الاحوال العادية لصعوبة القيام بدراسة ميدانية لمعرفة احوال العاملين في مواقع العمل. وساعد على القيام بالدراسة استعداد المتدربين (طلبا وموظفين عامين) على التعاون مع البرنامج وتعبئة استمارات الاسئلة التي اخضعت للتحليل بعد ادخالها في الحاسب الآلى.

استخدمت استبانة تتألف من مجموعة من الاسئلة مقسمة الى ثلاثة انواع. النوع الاول اسئلة تتعلق بمعلومات عن المبحوث، سوف يشار اليها فيما بعد بالسلمات الاساسية للمبحوث. النوع الثانى سؤال واحد يقيس درجة الرضا الوظيفي لدى كل مبحوث. اما المجموعة الثالثة من الاسئلة فقد شملت مدى شعور المبحوثين بأهمية العوامل التي يعتبرون أنها تزيد من درجة الرضا الوظيفي اذا اوجدت. شملت المجموعة الاولى من الاسئلة: المجموعة التي ينتمى اليها المبحوث، النوع، عام الميلاد، الوضع الاجتماعى، مكان الميلاد، اقليم المنشأ، ترتيب المبحوث في الميلاد من جانب الوالدة، تعليم الوالد، تعليم الوالدة، مستوى دخل الاسرة في زمن الطفولة، مستوى دخل الاسرة الآن، عدد سني الخدمة، قطاع الخدمة، نوع الوظيفة، وكيفية الحصول عليها. وقد قام المبحوثون انفسهم بتسمية المطلوبات التي يعتقدون انها تزيد من درجة الرضا الوظيفي. وقد شملت فيما شملت: الترقيات، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، العلاقة مع الرققاء، العلاقة مع القيادة الادارية، الحصول على اجازات بالمرتب، تبادل المواقع في العمل، التدريب العام داخل الخدمة، التدريب المتخصص داخل الخدمة، التدريب لمزيد من التأهيل الاكاديمي، تطوير معينات العمل، تطوير بيئة العمل، ابعاد التدخلات السياسية في العمل المهني....الخ.

1- Casten and Spector 1987, Hacket and Guion 1985, Hersberg and Snyderman 1959.

2- Arvey, Segal and Abraham 1989.

3- Ironson, Brannick, Gibson and Paul 1989, Judge, Durham and Kluger 1998, Spector 1985.

4- Shamail 2004, Staw and Ross 1985, Locke 1976, Judge and Watanable 1993, Jex 2003.



توقعات:

متغيرات السمات الاساسية للمبحوث تتوقع الدراسة ان يكون لها الاثر فى درجة الرضا لدى الموظف العام. من جانب آخر فان مطلوبات زيادة الرضا الوظيفى يتوقع ان يكون لها الاقتران بارتفاع درجة الرضا الوظيفى. لقد استخدم برنامج الحزم الاحصائية فى العلوم الاجتماعية (SPSS) لوصف وتحليل البيانات، اى يوصف المتغير الواحد اولا ثم اختبار العلاقة بين المتغيرين. وقد اعتمد تحليل المتغير الواحد على استخدام احصاء التوزيع التكرارى بصفة اساسية. اما فى اختبار العلاقة بين متغيرين فقد استخدم كل من احصاء الجداول المتقاطعة واحصاء معامل الارتباط. ومن المعلوم فان الجداول المتقاطعة لا تستخدم فى حالة المتغيرات المتصلة (interval variables). من جانب آخر فان المتغيرات الاسمية لا يستخدم معها احصاء معامل الارتباط.

لقد استخدمت الدراسة 32 متغيرا، 6 منها متغيرات اسمية و 22 منها ترتيبية و 4 متغيرات متصلة. اما المتغيرات الاسمية فهي: المجموعة، النوع، الحالة الاجتماعية، قطاع الوظيفة، نوع العمل و كيفية الحصول عليها. اما المتغيرات الترتيبية فقد شملت: مكان الميلاد، الاقليم⁽¹⁾، تعليم الوالد، تعليم الوالدة، دخل الاسرة عند الطفولة، دخل الاسرة الآن، الرضا الوظيفى، الترقية، الحافز المادى، الحافز الادبى، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء الاداريين، حق الاجازة بمرتب، حق التنقل فى مواقع المسؤولية، التدريب العام داخل الخدمة، التدريب الخاص داخل الخدمة، التدريب لرفع المؤهل الاكاديمى، تحسين معينات العمل، تحسين بيئة العمل، منع التدخل السياسى فى العمل المهنى، الاجر المجزى والوصف الوظيفى. اما المتغيرات المتصلة الاربعة فهي: العمر، عام الميلاد، ترتيب الميلاد للأُم و عدد سنين الخدمة.

ولتقديم نموذج لكتابة الورقة العلمية ومحتوياتها للمتدربين فقد التزمت هذه الورقة بمذلولات العبارة (IMRAD) أى: المقدمة، المادة والمنهج، النتائج ومناقشة النتائج. وبما اننا قد تناولنا المقدمة فى الاسطر اعلاه فان الورقة تتواصل لاستعراض بقية مقتضيات الورقة العلمية.

منهج تحليل وتفسير البيانات

تحليل البيانات يتم فى مستويين: مستوى الاحصاء الوصفى، ومستوى الاحصاء التفسيرى. على المستوى الاول فان الاحصاءات التى تستخدم هى التوزيع التكرارى بالدرجة الاولى، كما سبق الاشارة. الاحصاء الوصفى فى هذه الحالة يعنى وصف المبحوثين بالمتغيرات الاساسية من حيث النوع، العمر، مكان النشأة، الحالة الاجتماعية.. الخ. وهذا ما يعرف بتحليل المتغير الواحد (Univariate analysis). اما جانب الاحصاء التفسيرى فهو يهدف الى اختبار وجود او عدم وجود علاقة بين متغير وآخر. وتستخدم احصاءات متعددة لاختبار وجود او عدم وجود العلاقة بين المتغيرين⁽²⁾. فى هذه الدراسة فان التركيز كان على استخدام الجداول المتقاطعة (Cross tabulations) ومعامل الارتباط (Correlations).

فى الجزء التالى من الورقة استعراض لنتائج البحث، مستخدما الإحصاء الوصفى والاحصاء التفسيرى. وينقسم التحليل والتفسير الى ثلاثة انواع: (1) صفات (سمات)² المبحوثين، (2) اهمية تلك الصفات فى التعرف على درجة الرضا الوظيفى للمبحوث و (3) اثر تلك الصفات على موقف المبحوث مما يعتبر مطلوبات الرضا الوظيفى. المتغير الاول فى الدراسة هو تصنيف المبحوثين من حيث الجهات التى ينتسبون لها. من المجموعة الاولى الى المجموعة السادسة شملت العاملين بمصلحة الجمارك السودانية. وتم تقسيمهم الى مجموعات اصغر (20-25) لتتناسب المجموعة مع حيز التدريب. اما المجموعة السابعة فهم متدربون من ولاية القضاة. المجموعات التالية لها شملت

1 - راجع Adam A. Mohamed (2006) لتوضيح اسس ترتيب الاقاليم الستة الواردة فى الدراسة.

2 - بما ان الدراسة استطلاعية فانها لا تختبر فرضيات معلومة بل هى تطرح اسئلة وتجيب عليها.

طلاب الدراسات العليا من مختلف التخصصات كما شملت موظفين عامين من وزارات متعددة. وبذلك فإن عينة الدراسة التي بلغت 337 متدرباً تتكون من سلسلة من العينات الأصغر (Sub-samples) بحسب تقسيمهم إلى تلك المجموعات. وتم تحليل السمات الشخصية للمبحوثين بالتركيز على العينة الكبرى (337) متدرباً بدلاً من تحليل سمات العينات الأصغر. ويجدر بنا الأخذ في الاعتبار إن عينة الدراسة لا تنطبق عليها صفة العينة الاحتمالية (Probability sample) لأن اختيار العينة لم يخضع لمعايير العينة العشوائية، إنها تمثل عينة من تيسر الحصول عليها من موظفي العمل العام. وبذلك فإن تعميم نتائجها على كل موظفي الخدمة العامة في السودان لا يكون مجازاً. ونعود الآن إلى صفات المشمولين بالدراسة (العينة الكبرى) والابتداء بوصفهم

أولاً: السمات الأساسية للمبحوثين

بتقسيم العينة من حيث النوع نجد إن الدراسة قد شملت 198 (59.4%) من الذكور و136 (40.7%) من الإناث. وتراوح عام الميلاد بالنسبة إلى المبحوثين من العام 1942 لأكبر المبحوثين إلى العام 1984 لأصغرهم. أي إن

أعمار المبحوثين قد تراوحت من 65 سنة إلى 23 سنة بمدى مقداره اثنين وأربعين (42) سنة. من حيث الحالة الاجتماعية (الزواج) فإن الدراسة تعكس إن المتزوجين كانوا أكثر عدداً من غير المتزوجين، إذ بلغت نسبتهم أكثر من الستين في المئة (60%). الدراسة تعكس كذلك إن قرابة الستين في المئة (58%) زعموا أنهم قد ولدوا في مناطق حضرية (مدن) في حين إن (42%) منهم قد ولدوا خارج المدن. بالنسبة إلى انتماءاتهم الإقليمية فإن الجدول رقم (1) أدناه يوضح توزيعهم التكراري على الأقاليم. لقد تم تحديد الأقاليم الجغرافية إلى سبع مجموعات هي: الخرطوم، الأقليم الشمال³مالي، الأقليم الأوسط، الأقليم الشرقي، إقليم كردفان، إقليم دارفور والأقليم الجنوبي⁽¹⁾.

جدول رقم (1): الموطن الأصلي للمبحوث

الأقليم	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
الخرطوم	71	21.1	21.1	21.2
الشمال (الشمالية ونهر النيل)	87	25.8	26	47.2
الأوسط	77	22.8	23	70.1
الشرقي	34	10.1	10.1	80.3
كردفان	31	9.2	9.3	89.6
دارفور	30	8.9	9	98.5
الجنوب	5	1.5	1.5	100
المجموع	335	99.4	100	
بدون إجابة	2	0.6		
المجموع الكلي	337	100		

الجدول (1) يبرز تبايناً في فرص الحصول على التدريب بحسب الانتماء الجغرافي للمبحوث. الأقليم الشمالي، والأوسط والخرطوم نالوا قصب السبق بمعدلات مئوية بلغت (26%) (23%) و (21.2%) على التوالي. أي إن نصيب هذه الأقاليم الثلاثة من المتدربين بلغت (70%).

الترتيب الميلادي من الوالدة يؤثر إلى الترتيب ولكنه لا يقيس درجة الخصوبة عند النساء. مبحوث واحد كان ترتيبه في الميلاد من أمه هو الخامس عشر، أما الذين كانوا المولود الأول لوالدتهم فقد بلغ عددهم (61) بمعدل

1- راجع (Mohamed (2006 للامام بمعايير التقسيم.

بلغ (18.1%) . ويتضح من التوزيع التكرارى للمبحوثين ان كون المبحوث هو الاول من والدته يشكل المنوال الميلادى للمبحوثين.

زعم غالبية المبحوثين (81.2%) ان والديهم كانوا يعرفون القراءة والكتابة. اى ان (18.8%) فقط ولدوا لأباء لا يعرفون القراءة والكتابة. اما مستوى التعليم عند الوالدات فهو متدن مقارنة بالآباء ومع ذلك فان اكثر من نصف الوالدات (54.8%) كن يعرفن القراءة والكتابة. بمعنى ان اقل من نصف الوالدات هن من الاميات.

مستوى دخل اسرة المبحوث تم قياسه مرتين. الاولى عند ميلاده ونشأته، والثانية فى عام 2008 عند القيام بالدراسة. وكان السؤال فى كلاهما ان يؤشر المبحوث على الدخل ان كان لا يغطى الحاجات الاساسية للأسرة، كان بقدر كفاية الحاجيات الاساسية ام انه كان يكفى ويزيد عن الحاجيات الاساسية. كان نتيجة القياس فى الحالتين هو القول بان الدخل كان بمقدار تغطية الحاجيات (بمعدلات 62.2% و 67.2% على التوالى). وهى اجابات تشير الى صعوبات قياس دخول الاسر فى السودان. فالثقافة الشائعة وسط السودانيين هى القول: " مستورة والحمد لله". فلا يجنح المبحوث الى اثبات الفقر او الغنى فى اسرته. تراوحت سنى الخدمة بين المبحوثين من ثلاثين عاما فى حدها الاعلى الى اربع سنوات فى الحد الادنى، وبمعدل ستة عشر عاما (16) كمتوسط لسنى الخدمة. اما توزيع المبحوثين من حيث قطاع الخدمة فقد اظهر ان اقلية ساحقة (90.1%) هم من منسوبى القطاع العام واقل من (8%) فى القطاع الخاص وواحد فى المئة فى التشغيل الذاتى. وقد سئل المبحوثون عن تصنيف المهن التى ينتمون اليها فجاءت اجاباتهم كما يبرزها الجدول رقم (2) ادناه.

جدول رقم (2): وظيفة المبحوث

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المعدلة	النسبة التراكمية
وظائف كتابية	20	5.9	6.2	6.2
سكرتارية	11	3.3	3.4	9.6
متخصصة	141	41.8	43.5	53.1
وظائف ادارية دنيا	46	13.6	14.2	67.3
وظائف ادارية وسيطة	61	18.1	18.8	86.1
وظائف ادارية قيادية	38	11.3	11.7	97.8
سياسية	7	2.1	2.2	100
المجموع	324	96.1	100	
بدون إجابة	13	3.9		
المجموع الكلي	337	100		

يبدو جليا من الجدول ان قطاع المهنيين يتصدر القائمة بمعدل بلغ (43.5%). يليهم قطاع الادارة الوسطى (18.5%) والادارة الدنيا (14.2%) والادارة العليا (11.7%).

وسئل المبحوثون عن المهن التى يعملون بها فكان توزيعهم التكرارى ان (43%) منهم ينتمون الى قطاع المهن الفنية. يليهم فى الحجم الاداريون فى المستوى الوسيط، فالاداريون فى مستوى القاعدة (بداية السلم الادارى)، ثم الذين فى قيادة الهرم الادارى . تأتى بعد ذلك فئة العاملين فى الجهاز الكتابى وتليهم فئة العاملين فى السكرتارية. وتجئ فى ذيل القائمة فئة الشاغلين للمناصب الادارية السياسية.

ثم سئل المبحوثون عن كيفية حصولهم على المناصب التي هم فيها فجاءت اجاباتهم ان (62.6%) منهم دخلوا الى وظائفهم بالرغبة الذاتية وحوالي ثلث المبحوثين (32%) اختاروا مواقع عملهم لانها كانت الفرصة الافضل او الاوحد المتاحة. وحوالي الستة بالمئة فقط لبوا رغبة الآخرين في اختيار مواقع عملهم. وننتقل الآن الى السؤال المحورى وهو قياس مدى رضا العاملين عن وظائفهم. وقد صيغ سؤال الرضا الوظيفي ليتكون من اربعة خيارات تقيس درجة الرضا الوظيفي : غير راضى ، راض الى حد ما ، راضى، راضى جدا. وكانت النتيجة كما فى الجدول رقم (3) ادناه.

جدول رقم (3): الرضا الوظيفي لدى المبحوثين

مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المعدلة	النسبة التراكمية
غير راضى	28	8.3	8.5	8.5
راض الى حد ما	104	30.9	31.4	39.9
راض	124	36.8	37.5	77.3
راض تماماً	75	22.3	22.7	100
المجموع	331	98.2	100	
بدون اجابة	6	1.8		
المجموع الكلي	337	100		

يتضح من الجدول ان الشريحة المنوالية هي الراضين عن الوظيفة، بمعدل (37.5%) ، تليهم شريحة الراضين الى حد ما وهم (31.4%) ، شريحة الراضين جدا (22.6%) واخيرا شريحة غير الراضين عن وظائفهم ونسبتهم تقل عن التسعة فى المئة (8.5%). وسوف نتناول بالتعليق حالة الرضا الوظيفي عند مناقشة نتائج الدراسة. وقبل مناقشة النتائج سوف يتم تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات خلفية المبحوث من جانب ومن جانب آخر قياس اثر تلك المتغيرات على مايعتبره المبحوث العوامل المساعدة على زيادة الرضا الوظيفي.

ثانيا: اثر السمات الشخصية (المتغيرات المستقلة) على الرضا الوظيفي

نعيد الى الازهان اننا لسنا بازاء اختبار فرضيات تتعلق بالرضا الوظيفي . اننا بازاء الاجابة على سلسلة من التساؤلات عما اذا كانت المتغيرات المستقلة (خلفية المبحوث) تؤثر على درجة رضاه الوظيفي. نستخدم نوعين من الادوات الاحصائية هي معامل الارتباط (correlations) والجداول المتقاطعة (cross tabulations) لاختبار وجود او عدم وجود هذه العلاقة ودرجة قوتها إن وجدت. الجدول رقم (4) ادناه يظهر، على وجه العموم، العلاقة بين الرضا الوظيفي ومجموعة من المتغيرات المستقلة ذات القياس الترتيبي او المتصل وهى: النوع ، الحالة الاجتماعية، الاقليم، الترتيب الميلادى من جهة الوالدة، تعليم الوالد، تعليم الوالدة، دخل الاسرة عند النشأة، دخل الاسرة الآن، عدد سنى الخدمة و عمر المبحوث

جدول رقم (4): معاملات الارتباط للرضا الوظيفي

المتغير	معامل بيرسون	الإحتمالية (P)
النوع	-0.008	0.447
الحالة الزوجية	0.02	0.367
اقليم المنشأ	-0.06	0.156
الترتيب في الاسرة (من حيث الميلاد)	0.04	0.254
المستوى التعليمي للأب	0.009	0.443
المستوى التعليمي للأم	-0.065	0.139
دخل الأسرة في السابق	0.005	0.469
الدخل الحالي للأسرة	0.078	0.095
سنوات الخدمة	-0.018	0.385
العمر	0.118	0.024

يتضح من الجدول إن هناك علاقة واحدة قوية وطردية بين الرضا الوظيفي وعمر المبحوث. أي إن كبار السن هم أكثر رضا عن وظائفهم من صغار السن، إذ بلغ معامل الارتباط (بيرسون) (0.118) وبدرجة دلالة معنوية احصائية أقل من (5%) المعتادة. في هذه الحالة فإن الدلالة المعنوية احصائية (أي نسبة احتمال الصدفة هي (0.024)، أي أقل من (3%). وهو الذي يمكننا من عدم قبول الفرضية النافية القائلة بعدم وجود علاقة بين العمر و الرضا الوظيفي وإن ما نشاهده من علاقة سببها مجرد الصدفة. واضعف العلاقات بين الرضا الوظيفي والمتغيرات المستقلة المختارة نلاحظها في حالة الاقتران مع متغيرات: دخل الأسرة عند النشأة (0.005)، النوع (-0.008) و تعليم الوالدة (0.009). بلغت درجات الصدفة في هذه العلاقات على الترتيب: حوالي (47%) ، حوالي (45%) وحوالي (44%)، وهي درجة احتمالية عالية للصدفة لا يمكننا من رفض فرضية الصدفة في وجود العلاقة بين الرضا الوظيفي وهذه المتغيرات.

ظاهرة أخرى تعكسها بيانات الجدول رقم (4) هي إنه بصرف النظر عن قوة العلاقة أو ضعفها فإن ستة من هذه العلاقات طردية (مع العمر، دخل الأسرة في الحال، دخل الأسرة في الماضي، تعليم الوالد، ترتيب الميلاد والحالة الاجتماعية). وهناك أربع علاقات عكسية في الاقتران مع متغيرات (النوع، الاقليم، تعليم الوالدة و عدد سني الخدمة). من المعلوم إن المتغيرات الاسمية لا تقبل استخدام معامل الارتباط، وإنما تستخدم في حالتها الجداول المتقاطعة. الجدول رقم (5) ادناه يظهر العلاقة بين الرضا الوظيفي ومجموعة المتغيرات الاسمية الاربعة كما يبدو في الجدول.

جدول رقم (5): الرضا الوظيفي متقاطعاً مع متغيرات خلفية المبحوث

المتغير	ترتيب كاي	الدلالة المعنوية الاحصائية
قطاع العمل	3.99	0.873
نوع الوظيفة	34.386	0.011
مدخل الوظيفة	27.524	0.000
مكان الميلاد	8.627	0.035

يتضح من الجدول (5) إن لا تأثير على الرضا الوظيفي من انتماء المبحوثين الى قطاعات العمل المختلفة (العام ، الخاص، الذاتى). الفروق فى اجابات المبحوثين يمكن إن تفسر بمجرد فعل الصدفة التى بلغ احتمالها ما يزيد عن (87%). ولم يزد حجم تربيع كاي على (3.99). واقرى المتغيرات تأثيرا على الرضا الوظيفي هو كيفية دخول المبحوث فى مجال عمله، حيث ينتفى احتمال الصدفة بتاتا اذ انها تقراً (0.000). يليه فى التأثير نوع المهنة التى يبدو عندها احتمال الصدفة فى تفسير الفروق (0.011). ومكان الميلاد والنشأة ايضا قوى التأثير فى تفسير موقف المبحوثين من الرضا الوظيفي. يقل احتمال الصدفة ليصل (0.035)، اى اقل من (5%). لمزيد من التوضيح لآثر قطاع العمل، فان الجدول رقم (6) يبين اثر كل قطاع فى الرضا الوظيفي للمبحوثين.

رقم (6): الرضا الوظيفي متقاطعا مع مدخل الوظيفة

المجموع	كيفية الدخول الى الوظيفة			مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين
	الوظيفة المتاحة	رغبة الآخرين	الرغبة الشخصية	
7.90%	21.40%	0	1.80%	غير راضي
28.10%	35.70%	30.00%	24.10%	راضٍ الى حد ما
37.10%	28.60%	30.00%	42.00%	راضٍ
27.00%	14.30%	40.00%	32.10%	راضٍ تماماً
100%	100%	100%	100%	المجموع

يبدو جليا من الجدول (6) ان الذين التحقوا بوظائفهم لانها كانت الفرصة الوحيدة المتاحة لهم، هم اكثر المجموعات عدم رضا عن وظائفهم، اذ بلغت نسبتهم اكثر من الخمس (21.4%). يقابل ذلك اقل من (2%) بالنسبة للمتحمقين برغبتهم الذاتية وصفرا فى المائة بالنسبة لمن التحقوا بها برغبة الآخرين. مثال آخر لاستخدام الجداول المتقاطعة لآظهار الفروق فى الرضا الوظيفي هو قياس اثر مكان النشأة (الريف/ الحضر) فى قياس مستوى الرضا الوظيفي. الجدول رقم (7) ادناه يبين العلاقة بين مكان النشأة ودرجة الرضا الوظيفي.

جدول رقم (7): الرضا الوظيفي متقاطعا مع مكان الميلاد

المجموع	مكان الميلاد		مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين
	الحضر	الريف	
8.60%	7.80%	9.80%	غير راضي
31.90%	26.70%	39.10%	راضٍ الى حد ما
37.10%	43.30%	28.60%	راضٍ
22.40%	22.20%	22.60%	راضٍ تماماً
100%	100%	100%	المجموع

يبدو جليا من الجدول (7) ان درجة الرضا الوظيفي اعلى بين من نشأوا فى الحضر مقارنة بالذين نشأوا فى الريف. الناشئون فى المدينة نجد ان (43.3%) منهم راضون عن وظائفهم و (22.2%) منهم راضون كثيرا عن وظائفهم. اى ان قرابة الثلثين منهم (65.5%) اما راضون او راضون جدا عن وظائفهم، يقابلهم حوالى (51%) من مجموعة الريف هم الراضون او الراضون جدا عن وظائفهم. وعلى وجه العموم فان الراضين او الراضين جدا عن وظائفهم يزيد معدلهم عن الخمسين بالمائة.

ثالثاً: اثر السمات الشخصية على رؤية مطلوبات الرضا الوظيفي

دراسة الرضا الوظيفي وفرت مايمكن ان يطلق عليه مطلوبات زيادة الرضا الوظيفي. هناك حوالى خمسة عشرة مطلباً تتردد على انها المطلوبات لزيادة الرضا الوظيفي هي: (1) نظام عادل للترقى (2) الاجر المناسب (3) الحوافز المادية (4) الحوافز المعنوية (5) العلاقة الحميمة مع رفقاء العمل (6) العلاقة الحميمة من الرؤساء (7) ابقاء الاجر اثناء الاجازة (8) تبادل المواقع فى منشأة العمل (9) الوصف الوظيفي (10) ابعاد التدخل السياسى فى العمل المهنى (11) التدريب لكسب المهارات (12) التدريب الشامل (13) التمكن من رفع المؤهل الاكاديمي (14) تحسين بيئة العمل (15) تحسين معينات العمل. يجدر بالذكر ان هذه القائمة من المطلوبات قد عرضت على كل مجموعة من المتدربين واقرؤا بان من شأنها ان تزيد الرضا الوظيفي. لقد سئل المبحوثون عن مدى اهمية كل واحد من هذه المطلوبات على ان تكون اجاباتهم فى واحد من اربع خيارات هي ان المطلوب المعنى : (1) غير مهم (2) مهم الى حد ما (3) مهم (4) مهم جداً. باستخدام المتوسط الحسابي جاء ترتيب اهمية هذه المطلوبات على النحو الذى يظهره الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): مقومات الرضا الوظيفي بحسب الأولوية

المطلوب	العدد	المتوسط
التأهيل الأكاديمي	326	3.87
تنمية المهارات	323	3.86
تحسين الأجور	329	3.82
تحسين بيئة العمل	328	3.79
العدالة في الترقيات	327	3.77
توفير معينات العمل	329	3.77
الوصف الوظيفي	330	3.72
التحفيز المعنوي	325	3.66
التحفيز المادي	329	3.52
الحد من التدخل السياسي	331	3.52
العلاقات الطيبة مع المرؤسين	329	3.51
التدريب	328	3.5
التناوب الوظيفي	321	3.38
إجازات مدفوعة الأجر	328	3.32
العلاقات الطيبة مع الرؤساء	322	3.24
الرقم الصحيح (كما في القائمة)	281	

يبدو من الجدول (8) ان اتاحة الفرصة لرفع الدرجة العلمية تنصدر قائمة المطلوبات بتقدير معدله (3.87). وان مطلب العلاقة الحميمة مع الرؤساء تأتى فى ذيل القائمة بمعدل (3.23). وجدير بالملاحظة ان كل هذه المطلوبات على درجة كبيرة من الاهمية اذ ليس من بينها ما قلت اهميته عن نصف الحد الاقصى (4). ولكن تبقى الحقيقة ان حماسة المبحوثين لهذه المطلوبات تتباين من مبحوث لآخر، الامر الذى يقود الى السؤال عن العوامل المسؤولة عن



حدوث هذا التباين في التفضيل. نعود مرة أخرى الى استخدام احصاء معامل الارتباط واحصاء الجداول المتقاطعة للوقوف على اثر المتغيرات المستقلة على حماسة المبحوث لمطلوبات زيادة الرضا الوظيفي (المتغير التابع). باستخدامنا لاحصاءى معامل الارتباط من جانب والجداول المتقاطعة من جانب آخر نجد ان معامل الارتباط اظهر تأثير المتغيرات المستقلة على مطلوبات زيادة الرضا الوظيفي وهى: التدريب الاكاديمي، تحسين معينات العمل، تحسين بيئة العمل، استخدام نظام ترقيات عادل، الوصف الوظيفي والحوافز المعنوية. الجدول رقم (9) يبين نوع وقوة العلاقة بين هذه المطلوبات والمتغيرات المستقلة التي ارتبطت بها.

جدول رقم (9): المتغيرات التابعة (مطلوبات الرضا) والمتغيرات المستقلة التي اثرت فيها

المتغير التابع	المتغير المستقل	نوع ودرجة الارتباط (P)
تحسين معينات العمل	اقليم النشأة (ترتيبي)	0.017
تحسين معينات العمل	دخل الاسرة عند النشأة	0.037
الوصف الوظيفي	دخل الاسرة عند النشأة	0.092
الوصف الوظيفي	تعليم الوالد	0.021
الحوافز المعنوية	النوع	0.000
الحوافز المعنوية	دخل الاسرة الآن	0.081
الحوافز المادية	دخل الاسرة الآن	0.008
ايقاف التدخل السياسى	الاقليم (ترتيبي)	0.089
ايقاف التدخل السياسى	الدخل الآن	0.077
الاجازة بمرتب	العمر	0.020
الاجازة بمرتب	الحالة الزوجية	0.015
الاجازة بمرتب	سنى الخدمة	0.009 (سالبة)
العلاقة الحميمة مع الرؤساء	النوع	0.015 (اقوى لدى الاناث)

يبدو من الجدول (9) ان هناك علاقات قوية ذات دلالة معنوية احصائيا وبعضها الآخر لم تبلغ درجة الدلالة المعنوية الاحصائية رغم وجودها. كما ان بعض العلاقات موجبة وبعضها سالبة. ويتم تناول مثل هذه العلاقات بالتعليق في مرحلة مناقشة النتائج. وننتقل الآن الى احصاء الجداول المتقاطعة والتي يكون مستوى القياس فيها اسميا في حالة المتغير المستقل. نجد ان متغير نوع الوظيفة يكاد يتفرد في قوة تأثيره على العديد من مطلوبات الرضا الوظيفي. الجدول رقم (10) يظهر هذه العلاقة.

جدول رقم (10): العلاقة بين نوع الوظيفة ومطلوبات الرضا الوظيفي

المطلوب	قيمة تربيع كاي	الدلالة المعنوية احصائيا
الأجر المناسب	21.516	0.043
بيئة العمل	18.518	0.026
التأهيل الاعلى	16.344	0.019
العطلة بالمرتب	29.725	0.04
الحوافز المعنوية	28.508	0.055

يبدو جليا من الجدول ان نوع الوظيفة التى يشغلها المجيب يؤثر تأثيرا واضحا على ما يعتقده مطلوبوا لزيادة الرضا الوظيفى. يظهر الجدول ان هناك خمسة مطلوبات ترتبط ارتباطا قويا بنوع الوظيفة، وليس بالامكان ان يعزى ذلك الارتباط الى المصادفة المحضة، بل الى نوع الوظيفة. وبذات الكيفية فان قطاع العمل (العام، الخاص، الذاتى) يؤثر بوضوح على درجة الاهمية التى يوليها المبحوث لمطلوبات زيادة الرضا الوظيفى. الجدول رقم(11) يظهر هذا التأثير.

جدول رقم(11): اثر قطاع العمل على مطلوبات الرضا الوظيفى

المطلوب	قيمة تربيع كاي	الدلالة المعنية احصائيا
الترقيات	15.073	0.020
الحوافز المادية	11.423	0.076
التنقل فى المواقع	14.245	0.027
المؤهل الاعلى	29.124	0.000
بيئة العمل	11.941	0.063
الوصف الوظيفي	16.403	0.012

وسوف يبدو هذا التأثير اكثر وضوحا لو تناولنا بالتعليق كيفية التأثير على كل واحد من المطلوبات الستة التى اظهرها الجدول. بالنسبة الى مطلب الترقى فان(82.2%) من المبحوثين يعتبرونه ضروريا للغاية لزيادة الرضا الوظيفى. ولكن هذه النسبة تتفاوت بين القطاعات الثلاثة، فهي ترتفع لتبلغ (84%) بالنسبة للعاملين فى القطاع العام وتنخفض لتصل الى (5%) للعاملين فى القطاع الخاص ودرجة الصفر بالمائة لقطاع التشغيل الذاتى. المعدل العام لمطلب الحوافز المادية يبرز ان (0.5%) فقط من المبحوثين يعتبرون الحوافز المادية "غير ضرورية". فى واقع الامر فان (63.6%) يعتبرونها "ضرورية جدا" ولكن تتأرجح بين (77.6%) وسط العاملين فى القطاع الخاص و (25%) بالنسبة الى شريحة التشغيل الذاتى. بالنسبة الى حاجة المبحوثين الى التنقل فى المواقع فان (58.3%) يعتبرونه ضروريا جدا. ولكن النسبة تتناقص لتصل الى الثلث (33.3%) بالنسبة الى شريحة التشغيل الذاتى. من جانب آخر فان (60.2%) من شريحة العاملين فى القطاع العام يعتبرونه ضروريا جدا. لقد اثبت احصاء معامل الارتباط ان التأهيل الاكاديمى الاعلى يأتى فى صدارة المطلوبات بالنسبة الى جملة المبحوثين. وهى افادة يعززها احصاء الجداول المتقاطعة. (88%) من المبحوثين يصنفونه بالضرورى جدا. بل يتصاعد ليصل الى حوالى التسعين بالمئة (89.8%) بالنسبة لشريحة العاملين فى القطاع العام. ولكنه يتناقص ليصل الى حوالى الثلثين (66.7%) بالنسبة الى شريحة التشغيل الذاتى. على وجه العموم فان (1.5%) فقط من جملة المبحوثين يؤشرون على خيار "غير ضرورى" بالنسبة الى هذا المطلب.تحسين بيئة العمل ايضا مطلب (81.9%) من جملة المبحوثين. وهو ضرورى جدا لكل العاملين فى التشغيل الذاتى اذ بلغت نسبتهم (100%). هناك رقم لا يتعدى (0.3%) ممن لا يرون تحسين بيئة العمل ضروريا.وختاما فان (76.8%) من المبحوثين يعتبرون الوصف الوظيفى مطلبا ضروريا. وتزيد نسبتهم الى (77.8%) وسط شريحة القطاع العام. ثم تنقص الى الثلث (33.3%) وسط شريحة التشغيل الذاتى. على وجه العموم فان اقل من الواحد بالمئة (0.9%) من جملة المبحوثين يرون مطلب الوصف الوظيفى غير ضرورى.

مناقشة النتائج:

هناك مجموعة من التنبيهات يتعين التوقف عندها ازاء نتائج الدراسة. السؤال الرئيسي هو عما اذا كان بالامكان تعميم النتائج على مجتمع كل الموظفين العاملين في السودان! هذه واحدة من تحديات دراسة الحالة، بخاصة ان لم تكن العينة عشوائية (احتمالية). في هذه الدراسة لم تكن العينة عشوائية وانما كانت المتيسرة (convenience sample). انها تمثل شريحة محدودة من الموظفين العاملين، ممن دفعت بهم فرص التدريب ليكونوا شرائح في عينة البحث. على ان تعدد وتباين هذه الشرائح تكاد تجعل العينة الكبرى ممثلة لمجموعات العاملين بالخدمة العامة، تتراوح شرائحهم من السكرتارية الى القيادات الادارية. وبذلك فان نتائج الدراسة يمكن اعتبارها مؤشرا قويا (suggestive) لمجتمع العاملين وان لم تكن قاطعة (conclusive) في تمثيلهم جميعا.

في مستوى تحليل المتغير الواحد (Univariate Analysis) نتوقف عند بعض النتائج التي يجدر التنويه اليها. من ذلك ان ستين بالمائة (60%) ممن شملتهم الدراسة هم من المتزوجين، في مقابل (40%) لغير المتزوجين. وهو واقع جدير بالتوقف عنده، بالنظر الى الظاهرة المتنامية في العنوسة وسط الاناث. ويبدو جليا ان العاملين والعاملات في ذات المهن تتاح الفرصة امامهم للاقتتران ببعضهم البعض بعد التيقن من امكانية المشاركة في تحمل المسؤوليات الاسرية مثلما ثبت امكانية التعاون في مكان العمل، وبعد التعرف الوثيق على بعضهم البعض قبل الاقتتران. واقع ثان يجدر التوقف عنده ان فرص اقاليم السودان السبعة، القديمة، في التدريب، تعكس التباين في فرص التدريب. سبعين في المائة (70%) من المتدربين يعودون في اصولهم الى ثلاثة اقاليم هي: الخرطوم، الشمالية و الاوسط. وهو واقع يتعين العمل على تلافيه بالنظر الى التوتر الاجتماعي المقترن بقضايا التهميش الجغرافي في السودان.

الملاحظة الثالثة التي يجدر التوقف عندها تتعلق بقياس الدخل للأسرة السودانية. الى منتصف ستينيات القرن الماضي كانت مصلحة الاحصاء توفر بيانات عن دخل الاسرة، وبالتالي دخل الفرد، بالوحدات الادارية (المديريات حينها). ولكن مصلحة الاحصاء توقفت بعد ذلك عن توفير هذه المعلومات الهامة للباحثين ولتخذى القرار. ويزداد الامر تعقيدا ان الثقافة الاجتماعية في السودان وسلوك واتجاهات رأى الافراد بازاء دخولهم يجعل قياس دخول الافراد والاسر اكثر صعوبة. هذه الدراسة تجنبت السؤال المباشر عن مقدار الدخل الاسري. عوضا عن ذلك طلب من المبحوث ان يصف الحالة المادية للأسرة التي نشأ فيها وللأسرة التي يعيش فيها الآن. وذلك بان يذكر عما اذا كان دخلها لايلبى حاجياتها الضرورية ام هو يكفي فقط للاحتياجات الضرورية ام انه يكفي تلك الاحتياجات وبفيض. هنا ايضا واجهت الدراسة تحديات منها ميل الثقافة السودانية لاختيار الوسطية في امور المعاش المتمثلة في قولهم: (مستورة والحمدلله)، اى ان الدخل بقدر الكفاية. حوالى ثلثي المبحوثين في الحالتين اشاروا على خيار ان الدخل بمقدار الاحتياجات الضرورية. وبذلك فان الدراسة افتقدت المتغير الذي يصف على وجه الدقة التباين في دخول الاسر. امر آخر تعلق بسؤال " دخل الاسرة الآن" فقد اربك اجابات بعض المبحوثين لان السؤال لم يضع في الاعتبار ان بعض المبحوثين ماعدوا يعيشون في ذات الاسرة الكبيرة التي نشأوا فيها. لقد صارت لهم اسرهم الجديدة التي ليست بالضرورة مطابقة في مستوى الدخل مع الاسرة الام. مثل هذا الغموض يتعين ازالته في البحوث اللاحقة.

الملاحظة الرابعة تتصل بسؤال البحث الرئيسي الا وهو موقف المبحوث من الرضا عن وظيفته. وقد صيغت الخيارات لتتراوح ما بين : غير راض ، راض الى حد ما، راض ، راض جدا. مايلفت النظر أن اثني عشر في المائة (12%) فقط ذكروا انهم غير راضين عن وظائفهم. بمعنى ان ثمانية وثمانين في المائة (88%) منهم اما انهم راضون الى حد ما، راضون او راضون جدا عن وظائفهم. وهو واقع يثير الدهشة للذين ذكروا انهم غير راضين عن وظائفهم، ولذوى الدخول المحدودة، على وجه العموم، وللسودانيين "القرفانيين" عامة. وهى ظاهرة تعكس من جديد رغبة السودانيين في خيارات الوسطية رغم عدم دقتها، كما انها تستدعي القيام بالمزيد من البحث لتفسير هذا الواقع.



لقد قامت الدراسة بتفسير التباين في اجابات المبحوثين موزعة في الخيارات الاربعة ولكنها لم تشمل في تصميمها اجابة السؤال (لماذا) يكون المبحوث غير راض او انه راض الى حد ما او انه راض او راض جدا. ربما استدعى ذلك القيام بدراسة لاحقة تشمل اسئلة التفسير (Probing questions).

وننتقل بالتعليق على العلاقة بين المتغيرين. من نتائج استخدام معامل الارتباط والجدول المتقاطعة تبين ان هناك العديد من الفروق يمكن تفسيرها. ولكن بعضها الآخر هو بحاجة ايضا الى دراسة لاحقة للتيقن من الاجابة الشافية. من ذلك ان هناك علاقة طردية قوية جدا بين العمر والرضا الوظيفي. وبما ان تصميم البحث لم يختص بتفسير مثل هذا الاقتران، فان الدراسة لم تشمل الاسئلة التفسيرية (اسئلة لماذا).

ومادنا في مناقشة العلاقة بين المتغيرين، فاننا نلاحظ ان بعض الفروق المتوقعة لم تثبت نتائج التحليل الاحصائي او انها ليست ذات دلالات معنوية احصائيا. من امثلة ذلك ان لافروق تذكر في درجة الرضا الوظيفي بين الجنسين، او بين الناشئين في الريف والناشئين في الحضر، او بين من تفاوتت دخول اسرهم في سنى التنشئة او بين من تفاوتت سنى خدمتهم. في الحالة الاخيرة يتعين التفريق بين طول سنى الخدمة وطول العمر. طوال الاعمار من المبحوثين بدا جليا انهم اكثر رضا عن وظائفهم. ولكن طول العمر لا يتطابق بالضرورة مع طول سنى الخدمة ولذلك جاءت النتيجة في الحالتين متباينة. ويبدو بداهة انه ليست هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وترتيب الميلاد من جهة الام. غالبية بقية المتغيرات المستقلة (السمات الشخصية) اثبتت الدراسة ان لها تأثيرا على درجة الرضا الوظيفي.

ومادنا ايضا في مناقشة العلاقة بين المتغيرين يتعين ان نعيد الى الاذهان ان تركيزنا على احصاء الجداول المتقاطعة واحصاء معامل الارتباط جاء من نوعية المتغيرات وقياسها. كان من الممكن استخدام احصاءات اخرى مثل فرق المتوسطات (Difference of means) او تحليل التباين (Analysis of variance) او الانحدار (Regression) لو كان لدينا متغيرات ذات القياس المتصل (Interval variables). واضح ان المتغير الرئيسي الذي يراد تفسيره (الرضا الوظيفي) جاء قياسه ترتيبيا وليس متصلا. كل ذلك يعنى ان الطلاب قد يختارون الاحصاءات المناسبة حسب نوعية المتغيرات التي تشتمل عليها دراستهم.

وفي الختام هناك مجموعة من النتائج جديرة بالتعليق عليها. اولها ان الورقة في بعض اجزائها كانت تخاطب طلابا متدربين وليس علماء اكاديميين هم ليسو بحاجة الى الشروح المتعلقة بكيفية استخدام الاحصاء الاجتماعي في مراحلهم المختلفة. السبب في ذلك هو ان تدريب الطلاب كان واحدا من اهداف القيام بالدراسة نفسها حتى تتم استفادتهم القصوى من الورقة. والعذر للزملاء العلماء المتخصصين من الاطناب والشروح التي هم ليسو بحاجة لها. الملاحظة الثانية فهي ان الدراسة لم تهدف الى اختبار الفرضيات بل الى اجابة التساؤلات. ولكن نتائجها قد تحفز الباحثين لاستخراج الفرضيات منها واختبارها في بحوث لاحقة. وغنى عن القول ان قياس الرضا الوظيفي ليس غاية في حد ذاته، لان الرضا الوظيفي، في مجال الادارة خاصة، مقرون بظواهر اخرى كالصحة النفسية للعاملين وزيادة الانتاجية في المنشأة... الخ. لم يكن هذا الربط بين الرضا الوظيفي والاهتمامات الاخرى واحدا من اهداف البحث في هذه المرحلة. وقد يكون ذلك هدفا للباحثين فيما بعد. وتكمن قيمة الدراسة في توفيرها لبيانات هي في غاية الاهمية، اتبعت في الوصول اليها منهجية اعداد الورقة العلمية التي يتقيد الهيكل فيها بشموله على: المقدمة، المادة و المنهجية، النتائج ومناقشة النتائج.

والملاحظة الخاتمة تتصل بمعنى البحث التطبيقي، وبمعنى ان بحث الرضا الوظيفي يفيد ليس فقط الباحثين مستقبلا ولكنه يفيد بالدرجة الاولى متخذ القرار بما يعينه على القيام بما من شأنه زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسته. الجدول رقم (8) في هذه الورقة يرتب من اعلى الى اسفل مطلوبات زيادة الرضا الوظيفي من وجهات نظر المبحوثين. فهي تتدلى من التأهيل الاكاديمي كاسبقية عليا الى تحسين العلاقة مع الرؤساء في ذيل القائمة. الا ان الفروق بين هذه المطالب طفيفة بدرجة كبيرة. هذه المطلوبات جميعها اما انها مهمة او مهمة جدا. وما على متخذ القرار الا ان يختار من بينها ما ينفذه لتحقيق زيادة الرضا الوظيفي بين العاملين بمؤسسته.



References:

- Adam Azzain Mohamed, Scientific Research Methods in Social Sciences, Public Administration and Federalism studies Institute, U of K, Sudan 2008.
- Adam Azzain Mohamed, The problem of Uneven Regional Development in the Northern Sudan, The Fletcher forum of World Affairs, Vol.30:1 Winter 2006.
- Arvey, R.D. Bouchard, T.J. Segal, N.L. & Abraham, L.M. (1989). " Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components." Journal of Applied Psychology, 74, 187-192.
- Carsten, J.M. & Sepector, P.E. (1987). "Unemployment, job satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-analytic test of the Muchinsky Model." Journal of Applied psychology, 72, 374-382.
- Hacket, R.D. & Guion, R.M. (1985). " A Reevaluation of the Absenteeism-job Satisfaction Relationship." Organizational Behavior and Human Decision processes, 35, 340-381.
- Herzberg, F. Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959), The Motivation to work (2nd ed). New York: John Wiley & Sons.
- Ironson , G.H. Smith, P.C. Brannick, M.T. Gibson, W.M. & Paul, K.B.(1989). " Constitution of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures." Journal of Applied psychology, 74, 193-200.
- Jex, S.M. (2002). Organizational psychology: A Scientist-Practitioner Approach. New York: John Wiley & Sons.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., & Kluger, A.N. (1998). "Dispositional effects on Job and life Satisfaction: The role of Core Evaluations." Journal of Applied Psychology, 83(1), 17-34.
- 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, 127(3), 376-407.
- Judge, T.A., & Watanable, S. (1993). "Another look at the job Satisfaction-life Satisfaction Relationship." Journal of Applied Psychology, 78(6), 939-948.
- Locke, E.A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In M.D. Dunnette (Ed), Hanndbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). Measurement of satisfaction in work and Retirement, Chicago, ILL: Rand McNally.
- Staw, B.M., & Ross, J. (1985). "Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes." Journal of Applied psychology, 13, 693-713.
- Shamail, Tariq Jalil Szabist (2004). " An Analysis of job satisfaction Level of Faculty Members at University of Sindh" Journal of Independent Studies & Research, Vol 2, No.1, January 2004.