



عوامل الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع المصارف السودانية - دراسة حالة ولاية الجزيرة ،السودان ٢٠١٦ م
د. أبو سفيان محمد البشير (١)
أ. عثمان محمود الأمين (٢)

المستخلص

هدفت الورقة إلى دراسة عوامل الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع المصارف السودانية. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان، واستخلاص البيانات الثانوية من المصادر ذات الصلة ومن ثم تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وضحت نتائج الدراسة أن الأجور والمرتبات الممنوحة للعاملين بالمصارف السودانية والترقيات الوظيفية وبيئة العمل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف، بينما التدريب في المصارف لا يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي . أوصت الدراسة بالمحافظة على نظم الترقي لاستدامة رضا العاملين و بتحسين بيئة العمل بشكل مستمر للمحافظة على هذا المستوى من الرضا والمحافظة على هيكل الأجور والمرتبات وتعديله وفقا للتغيرات في البيئة الخارجية كما أوصت بضرورة دراسة أسباب عدم رضا العاملين عن عملية التدريب واخيرا بإخضاع العاملين للمزيد من الدورات التدريبية لاكتساب الخبرات الجديدة وتطوير مقدراتهم الذاتية ورفع مستوي كفاءتهم .

- (1): أستاذ مشارك - قسم إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والتنمية الريفية - جامعة الجزيرة.
- (2): محاضر - قسم إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والتنمية الريفية - جامعة الجزيرة.



1. المقدمة:

إن الرضا الوظيفي يعبر عن المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم ايجابية وانه ينتج عن إدراك العاملين بما تقدمه الوظيفة لهم وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما انه محصله للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة في سياسة الاداره في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة بين الأفراد والمرتب وفرص الترقية وظروف العمل والتدريب والرعاية الصحية والاجتماعية .

الرضا الوظيفي يتكون من عدد لا نهائي من الميول والرغبات المنفصلة لدى كل فرد، فإن هنالك نوعاً من الإتقان في المجالات الواسعة التي يكون رضا الأفراد ضرورياً ويطلق على هذه المجالات، عوامل الرضا الوظيفي، وتتمثل هذه العوامل في مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات تستخلص بالاستبيان والمقابلة. (أسعد و رسلان، 1404هـ). تتداخل عوامل كثيرة في الرضا الوظيفي وهناك بحوث عالجت الرضا الوظيفي وتناولت علاقته بالآتي: العمل، السن، النوع (ذكر، أنثى)، المجموعات المهنية، مدة العمل في المهنة، مستوى الرقابة البشرية، الالتزام المهني، أثر بيئة العمل، الحوافز، دور العلاقات الإنسانية (فرنسوني، ١٤٠٧هـ).

هنالك اختلاف من وجهة نظر الباحثين في عوامل الرضا الوظيفي وفقاً لنتائج دراساتهم وأن هذا الاختلاف على العوامل المكونة للرضا الوظيفي أدى لاختلاف الباحثين في تعريفهم لمفهوم الرضا الوظيفي. وعوامل الرضا الوظيفي تدور حول طبيعة العمل، الأجر، فرص الارتقاء الوظيفي، أسلوب الإشراف والقيادة، مجموعة العمل، الجوانب الاجتماعية، وينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه متغير تابع، لذا فإن الرضا ينتج من متغيرات مختلفة وليس سبباً (متغيراً مستقلاً) في حد ذاته، وبعبارة أخرى فإن الرضا الوظيفي يعد من النتائج المترتبة على مجموعة من العوامل، على أن هنالك من يعد الرضا متغيراً مستقلاً. (القبلان، ١٩٨١م)

ويحدد كيث (١٩٦٢م) Keith ست عوامل للرضا عن العمل تتصل الثلاثة منها بالعمل مباشرة بينما تتصل الثلاثة الأخرى بظروف وجوانب أخرى وتلك العوامل هي:

كفاية الإشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، الاندماج مع الزملاء في العمل، عدالة المكافآت (الاقتصادية وغيرها)، توفير الهادفية في التنظيم، الحالة البدنية والصحية وغيرها .



يحدد فليبيو (١٩٦١م) Flip عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي منها: الأجر، الاستقرار في العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة العادلة والكفائية، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء في العمل، المزايا المتحصل عليها خلال الأجر، المركز الاجتماعي.

وضّح القبلان (١٩٨١م) أن هوبوك Hop pock صنف عوامل أخرى تحقق الرضا أو عدم الرضا: السن، الطموح، المواقف، توافر المعلومات عن الوظيفة، النقد، درجة صعوبة العمل، ما تحقّقه الوظيفة من مكاسب مادية (الظروف الاقتصادية)، مستوى التعليم للموظف، مدة الخدمة، الأهلية الاجتماعية، درجة الرتبة في مزاولة أعمال الوظيفة، الاتجاهات العصبية للموظف، التدين، النوع، (ذكر، أنثى)، ظروف العمل. ويتفق غالب علماء النفس على أن عملية الدوافع والحوافز عملية متشابكة ومتداخلة، ولا يمكن حصر العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، وذلك أن العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي غير واضحة ويصعب إعطاء حكم نهائي بها وهذا يعزي في الدرجة الأولى إلى صعوبة وتعقّد السلوك الإنساني نفسه، وصعوبة التنبؤ به (العنبي، ١٤٠٦هـ).

2. أهداف الدراسة تهدف هذه الورقة إلى دراسة العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع المصارف السودانية وذلك من خلال الأهداف التفصيلية التالية :

1. دراسة العلاقة بين الأجور والمرتبات والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع المصارف السودانية.

2. دراسة العلاقة بين الترقيات و الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع المصارف السودانية .

3. دراسة العلاقة بين بيئة العمل و الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع المصارف السودانية .

4. دراسة العلاقة بين التدريب و الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع المصارف السودانية .

3. المنهجية اتبعت الورقة المنهج الوصفي التحليلي يتمثل مجتمع الدراسة من المصارف العاملة بمدينة ود مدني

وعدها ثمانية عشر مصرفا ، وقد تم اختيار هذا المجتمع لأنه يعتبر ممثلا جيدا للمصارف السودانية إضافة إلى

سهولة الحصول علي المعلومة وقلة التكاليف . تم استخدام العينة الحصرية لجميع المصارف وقد استجاب خمسة

عشر مصرفا بنسبة ٨٣% وأن نسبة المبحوثين الذين استجابوا بلغت ٧٥% .

تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من المبحوثين والتي تتكون من أربعة محاور تشمل متغيرات الدراسة

وهي بيئة العمل المادية والترقيات والاجور والتدريب .



تم استخدام أسلوب ليكرت الخماسي لحساب المتوسط المرجح للعبارات الخاصة بكل متغير ، حيث يمثل متوسط ٣:٠٠ معديلاً مقبولا واكبر منه جيذا وأقل منه ضعيفا. تم استخدام مربع كاي لاختبار الفروض وفقا للمعيارية التالية :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{[O_{ij} - E_{ij}]^2}{E_{ij}}$$

حيث أن

$$\chi^2 = \text{اختبار مربع كاي}$$

$$O_{ij} = \text{التكرارات المشاهدة}$$

$$E_{ij} = \text{التكرارات المتوقعة}$$

$$n = \text{حجم العينة}$$

$$k = \text{عدد المستويات (الفئات)}$$

$$i = \text{عدد الصفوف}$$

$$j = \text{عدد الأعمدة}$$

4. النتائج

دراسة العلاقة بين الأجور والمرتبات ورضا العاملين بالمصارف
جدول رقم (١) يوضح متوسطات رضا المبحوثين عن نظام الاجور والمرتبات

المتوسط	العبرة
٤.٤٧	هنالك انتظام في مواعيد صرف الأجور والمرتبات
٣.٨٢	إدارة المصرف عادلة في توزيع الأجور والمرتبات بين العاملين
٣.٤١	أشعر بالرضا بالنسبة للسلفيات التي تقدم للعاملين
٣.٣٦	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله

المصدر : الباحث من المسح الميداني ٢٠١٦



أهم ملامح الرضا في هذا المحور هو انتظام صرف الأجور والمرتبات بمتوسط بلغ (٤,٤٧) تلتها عبارة " إدارة البنك عادلة في توزيع الأجور والمرتبات بين العاملين " بمتوسط بلغ (٣,٨٢) ، ثم جاءت عبارة " أشعر بالرضا بالنسبة للسلفيات التي تقدم للعاملين " في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (٣,٤١) وجاءت عبارة " الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله " في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦) .

وقد وضح اختبار كاي تربيع وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمرتبات والرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف وان مستوي المعنوية بلغ (p= 0.000) .

مما سبق يتضح أن هنالك رضا وظيفي بالمصارف فيما يتعلق بالأجور والمرتبات من حيث الانتظام في الصرف والعدالة في توزيع الأجور والسلفيات التي تمنح للعاملين وهذا يتطابق مع ما حدده فليبو (١٩٦١م) الذي وضح أن أهم عامل للرضي الوظيفي هو كفاية الأجور والمرتبات، ويتطابق أيضا مع الكثير من نتائج الدراسات وبالأخص النتائج التي توصلت إليها دراسة النور (١٩٩٩م) التي أكدت على أهمية الأجور والمرتبات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين . كما أن درجة العدالة والمساواة في المعاملة التي يدركها الفرد تحدد رضاه الوظيفي ويمكن أن ندرك ذلك خلال الرواتب والاجور المتساوية بين العاملين و يتطابق مع نظرية العدالة والمساواة التي وضعها آدمز عام (١٩٦٣م) .

نستخلص من هذا المحور أن الأجور والرواتب المجزية التي تدفعها المصارف السودانية للعاملين تؤدي إلى الرضا الوظيفي من حيث مواقبتها وعدالتها وتناسبها مع الجهد الذي يبذله العامل .

دراسة العلاقة بين نظام الترقيات الوظيفية ورضا العاملين بالمصارف



جدول رقم (٢) يوضح متوسطات رضا المبحوثين عن نظام الترقيات الوظيفية

المتوسط	العبارة
٣.٦٧	الوظيفة التي اشغلها حاليا تتناسب مع مقدراتي
٣.٢٩	إدارة المصرف ملتزمة بأسس الترقية
٣.٢٦	يقوم المصرف بتوزيع فرص الترقية بصورة عادلة
٣.٢٣	نظام الترقية المتبع يشجع لبذل المزيد من الجهد
٣.١٨	تتم الترقية داخل المصرف بصورة منتظمة

المصدر : الباحث من المسح الميداني ٢٠١٦

يوضح الجدول رقم (٢) أعلاه يوضح رأي المبحوثين عن نظام الترقية المتبع و أن من أولي ملامح الرضي في هذا المحور عبارة " الوظيفة التي اشغلها حاليا تتناسب مع مقدراتي " بوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) والملح الثاني في الشعور بالرضا عن نظم الترقية كان ناتج من التزام إدارة المصرف بأسس الترقية الوظيفية للعاملين حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٢٩) ونالت عبارة " يقوم المصرف بتوزيع فرص الترقية بصورة عادلة " المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط بلغ (٣,٢٦) وجاءت عبارة " نظام الترقية المتبع يشجع لبذل المزيد من الجهد " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٣,٢٣) ، ونجد أن انتظام الترقيات الوظيفية في البنوك جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,١٨) .

وقد وضح اختبار كاي تربيع وجود علاقة معنوية بين نظام الترقيات والرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف بمستوى معنوية ($p = 0.000$) وهذا يؤكد نتائج التحليل الوصفي .

من الملاحظ أن هناك تقارب بشكل كبير في متوسطات متغير الترقية ويتضح أن هنالك رضا عن نظم الترقية المتبعة بالمصارف مما يعني أن المصارف تقوم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولهذا نجد أن كل فرد عامل يجد نفسه في حالة توافق تام مع الوظيفة التي يؤديها وعندها يقبل على العمل بحماس ورغبة وهذا يتطابق مع ما ذكره المعمر (١٩٩٣م) للرضا الوظيفي كما أن هذه النتائج تتطابق مع ما وصلت إليه نظرية ذات العاملين

لهيربرج (١٩٥٩م) .



نستخلص من هنا أن نظام الترقيات الوظيفية في المصارف يحقق الرضا الوظيفي للعاملين من حيث التناسب مع مقدرات العاملين والالتزام بأسس الترقية والعدالة وانتظام الترقيات مما يشجع العاملين علي بذل المزيد من الجهد. دراسة العلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف

جدول رقم (٣) يوضح متوسطات رضا المبحوثين عن بيئة العمل

المتوسط	العبارة
٤.٢٩	اشعر بالانسجام التام مع زملائي في العمل
٤.٢٦	إجراءات الأمن والسلامة توضع في الأولوية
٤.١١	معينات العمل ووسائل الاتصال متوفرة لدينا بشكل جيد
٣.٩٠	نعمل بشكل جماعي ومتميز وتقوم الإدارة بحل جميع المشاكل
٣.٨٠	اشعر بالرضا من حيث التجهيزات المكتبية والإضاءة والتهوية

المصدر : الباحث من المسح الميداني ٢٠١٦

يوضح الجدول رقم (٣) محور بيئة العمل ونجد أن من أهم ملامح الرضا عن بيئة العمل هو شعور العاملين بالانسجام التام مع زملائهم في العمل وهي من أكثر العبارات التي نالت أهمية في هذا الفرض بوسط حسابي بلغ (4.29) ، ثم تلاها الاهتمام بإجراءات الأمن والسلامة بوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) وجاءت عبارة " معينات العمل ووسائل الاتصال متوفرة لدينا بشكل جيد " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي (٤,١١) ، كما جاءت عبارة " نعمل بشكل جماعي ومتميز وتقوم الإدارة بحل جميع المشاكل " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بوسط حسابي (٣,٩٠) وجاء الشعور بالرضا من حيث التجهيزات المكتبية والإضاءة والتهوية في المرتبة الأخيرة علي الرغم من ارتفاع الوسط الحسابي لهذا الفرض حيث بلغ (٣,٨٠) .

وقد وضح اختبار كاي تربيع وجود علاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف بمستوى معنوية (p = 0.000) .



من خلال التحليل يتضح أن هنالك رضا بشكل عام فيما يتعلق ببيئة العمل، فالعاملين بالمصارف يشعرون بالارتياح النفسي والسعادة نتيجة لإشباع رغباتهم وتوقعاتهم مع العمل نفسه وبيئة العمل مما ينعكس أثره الإيجابي على أدائهم ويتطابق ذلك مع ما ذكره الرفاعي (١٩٨١) ومع ما نصت عليه نظرية التكيف الوظيفي (١٩٢٧) ويتطابق أيضا مع ما ذكره كيث (١٩٦٢م) فقد وضح أن التوافق بين العاملين والاندماج مع الزملاء في العمل يؤديان إلي الشعور بالرضا، كما ان هذه النتائج التي توصل إليها الباحث تتطابق مع نتائج دراسة الطيب (٢٠١٥م). ومن هنا نخلص الي ان بيئة العمل بالمصارف السودانية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

دراسة العلاقة بين نظام التدريب ورضا العاملين بالمصارف

جدول رقم (٤) يوضح متوسطات رضا المبحوثين عن نظام التدريب

المتوسط	العبارة
٤.٢٣	التدريب يوفر فرصة جيدة للتعليم وتطوير الم قدرات
٣.٩٥	يتم توفير فرص التدريب من قبل ادارة المصرف
٣.٦٨	يتم اختيار المتدربين وفقا للاحتياجات التدريبية
٣.٦٢	برنامج التدريب مستمر ومنظم في المصرف
٣.٤٥	هنالك عدالة في توزيع فرص التدريب

المصدر : الباحث من المسح الميداني ٢٠١٦

الجدول رقم (٤) أعلاه والذي يختص بالتدريب نجد أن العبارة الأكثر أهمية تمثلت في أن " التدريب يوفر فرصة جيدة للتعليم وتطوير الم قدرات " بمتوسط بلغ (٤,٢٣) وهذا دليل على أن لدى العاملين المعرفة الكافية بأهمية ودور التدريب في تطوير الم قدرات وزيادة المعلومات والمهارات، تلتها عبارة " يتم توفير فرص التدريب من قبل إدارة المصرف " بمتوسط (٣,٩٥)، كما جاءت في المرتبة الثالثة في هذا الفرض عبارة " يتم اختيار المتدربين وفقا للاحتياجات التدريبية " بمتوسط (٣,٦٨) ، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت عبارة " برنامج التدريب مستمر ومنظم في المصرف " من حيث الأهمية بمتوسط بلغ (٣,٦٢) وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة " هنالك عدالة في توزيع فرص التدريب " بمتوسط بلغ (٣,٤٥) .



لوقد وضع اختبار كاي تربيع أن التدريب لا يحقق رضا العاملين في المصارف السودانية وذلك عند مستوى معنوية ($p = 0.86$) .

يتضح من خلال التحليل أن المصارف تقوم بتدريب منتسبيها بشكل منتظم ومستمر وان هنالك فرص تدريبية متاحة . وعلي الرغم من إقرار العاملين في البنوك بأهمية ومكانة التدريب في تطوير وتنمية مقدراتهم إلا أن ذلك لم يحقق الرضا الوظيفي لهم .

5 الاستنتاجات والتوصيات

1. بيئة العمل التي يعمل في ظلها العاملون في قطاع المصارف السودانية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
2. الأجور والمرتبات تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف السودانية .
3. الترقّيات الوظيفية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف السودانية .
4. التدريب لا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف السودانية .

توصي الورقة بالتالي :

1. المحافظة على نظم الترقّي في المصارف السودانية لاستدامة رضا العاملين .
2. تحسين بيئة العمل بشكل مستمر للمحافظة على هذا المستوى من الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية.
3. المحافظة على هيكل الأجور والمرتبات وتعديله وفقا للتغيرات في البيئة الخارجية وذلك للمحافظة على رضا العاملين بالمصارف السودانية .
4. دراسة أسباب عدم رضا العاملين عن عملية التدريب في المصارف السودانية .
5. إخضاع العاملين للمزيد من الدورات التدريبية لاكتساب الخبرات الجديدة وتطوير مقدراتهم الذاتية ورفع مستوى كفاءتهم .



المراجع أولاً :المراجع والمصادر العربية

1. أبو شيخه، نادر احمد، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية ، مركز الدراسات والبحوث ، أكاديمية نايف العربية ، السعودية ، ١٩٨٨م .
2. أحمد، هاجر محمد أحمد عبدالله، الرضا الوظيفي للأطباء والكوادر الإدارية المساعدة العاملين في المؤسسات العامة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزيرة، ٢٠١٤م .
3. البدراني، بدر، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢٧ هـ .
4. السالم ،سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، الرياض، ١٩٩٧م .
5. السلوم، سعاد، عوامل ضغط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٣ هـ .
6. الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر الإسكندرية، ١٩٧٨م .
7. الطيب، وئام طارق محمود، العلاقات الإنسانية والتنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة الجزيرة، ٢٠٠٥م .
8. العتيبي، ادم غازي، علاقة بعض المتغيرات بالرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٧٤م .
9. القبلان، يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٤م .
10. المشعان، عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ١٤١٣هـ .
11. المعمر، منصور محمد، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٩٣م .
12. النور، عبد الرحمن الزين النور، دور الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة ، ١٩٩٩م .





13. بخاري، مريم سيف الدين، الرضا الوظيفي للعمليات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المدينة، ١٩٨٦م .
14. رحاحلة، علي عبدالله أحمد، الرضا الوظيفي، دراسة حالة إقليم الوسط والتشغيل، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة ، ٢٠٠٣م .
15. رضا، أحمد رضا، معجم متن اللغة، دار مكتبة الحياة، المجلد الثالث، بيروت ، ١٩٥٨م .
16. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
17. شلول، أنور حمزة المحمود، الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية والأهلية والعوامل المؤثرة من وجهة نظرهم، دراسة مقارنة ، ١٩٩٩م .
18. عاشور، أحمد صقر، إدارة القوي العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث الوظيفي، دار النهضة العربية ، بيروت، ١٩٨٣م .
19. عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٧٨م.
20. عبد الرحمن، نجلاء عمر أبو الحسن، الرضا الوظيفي للكوادر الطبية بالمستشفيات، دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة ، ٢٠٠٤م .
21. فرنسوني، فؤاد حمد رزق، دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات مكتبة الإدارة مجلد رقم (١٤) العدد الأول ، ١٤٠٧هـ.
22. فقير عثمان محمد عثمان، أثر الرضا الوظيفي على استمرار ظاهرة الاغتراب رسالة ماجستير ، جامعة الجزيرة ، ٢٠٠٦م .
23. معجم التراث الأمريكي ، ١٩٩٠م .
24. نشوان، عادل حسن، الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، ١٩٨٥م .

ثانيا : المراجع الإنجليزية

A-Davis Keith, Human Behavior at Work, Organizational Behavior, 1962.

Flip, Edwin ,Principles Of Management, MC-CRAW Hill Book Company Inc