

## مدى قدرة وزارة الحرس الوطني على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

- دراسة ميدانية -

عبدالمحسن غازي الرشيدى

جامعة الملك عبد العزيز || جدة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة الى معرفة بعض العوامل الوظيفية المؤثرة في الرضا الوظيفي وتشمل: الأجور وجماعة العمل والقيادة الإشرافية والترقية والمرتبة والخبرة والتدريب والمكانة الاجتماعية، ومعرفة العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي وتشمل: العمر ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية وسعت إلى اقتراح التوصيات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

كما استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقام بتصميمها بالاستفادة من الدراسات السابقة في ذات المجال.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المدنيين الذين يعملون بوزارة الحرس الوطني بالرياض، والذين يشغلون الوظائف المدنية من المرتبة الأولى إلى المرتبة الرابعة عشر، ولا يدخل ضمن هذه الفئات المستخدمين والعمال والمتقاعدين والعسكريين.

وتم اختيار عينة من الموظفين بمجمع الوزارة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، حيث كان عدد الموظفين (249) موظف مدني من المرتبة الأولى إلى الرابعة عشر، وقد طبقت على العينة الاستبانة وكان العايد منها 238 وتم استبعاد الغير صالح منها حيث تم استبعاد 29 استبانة وكان عدد الصالح للدراسة 209 وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت للدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها تتمثل في التالي:

1. أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على عامل الأجور.
2. أفراد عينة الدراسة راضون على علاقتهم مع زملاء العمل.
3. أفراد عينة الدراسة راضون على القيادة الإشرافية التي يمارسها رؤسائهم في العمل.
4. أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على عامل الترقية في العمل.
5. أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على عامل التدريب في العمل.
6. أفراد عينة الدراسة راضون عن المكانة الاجتماعية التي يحققها لهم العمل.
7. أبرز العوامل الوظيفية التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في رئاسة الحرس الوطني هو عامل الرضا عن زملاء العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.11 من 5) يليه عامل الرضا عن أسلوب الإدارة في العمل بمتوسط بلغ (3.60 من 5) يليه عامل الرضا عن المكانة الاجتماعية التي يحققها العمل لهم بمتوسط بلغ (3.48 من 5).
8. أقل العوامل الوظيفية التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في رئاسة الحرس الوطني هو عامل الرضا عن التدريب الذي يتم الحصول عليه في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.08 من 5) يليه عامل الرضا عن الراتب بمتوسط بلغ (3.12 من 5) يليه عامل الرضا عن الترقية في العمل بمتوسط بلغ (3.14 من 5).
9. لا يوجد تأثير دال للمتغيرات المستقلة (المتغيرات الشخصية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ماعدا متغير الحالة الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي – الأجور - وزارة الحرس الوطني – العمل.

### مقدمة:

تسعى المجتمعات الإنسانية في جميع أنحاء العالم إلى تطوير نفسها ومواكبة التغير في جميع مجالات الحياة، وهذا التطوير لا يحصل إلا بالعنصر البشري حيث يعتبر العنصر البشري في العصر الحاضر من الركائز الأساسية في العملية الإدارية والمحور الأساسي للإنتاج في مؤسسات العمل، فالمعدات والأجهزة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها

ستبقى معدومة القيمة والفائدة إذا لم يتوافر لها العقل البشري الذي يديرها ويستثمرها. إذ أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها يعتمد على ما يبذله الإنسان من جهد تجاه عمله. ويؤكد (النمر، 1993) أنه لا يمكن لأي منظمة أن تخلو أو تستغني عن العنصر البشري مهما بلغت من التطور والتقدم التكنولوجي بل قد تتعطل عن العمل إذا لم توفق بالعقل البشري الذي يديرها ويسيرها في الاتجاه الصحيح. ولقد أثبتت الدراسات والنتائج لتجارب هاوتورن بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1927- 1932) والتي تعتبر نقطة الانطلاق الحقيقية للاهتمام بمشاعر الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل، وان رأس المال والمواد كأحد عناصر الإنتاج تعتبر عناصر ثابتة لا تتغير ويمكن توجيهها للاستفادة الكاملة من طاقاتها لكي يبقى مردودها ثابتا مادامت قادرة على العطاء بينما نجد إن الإنسان عنصر متغير يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، مما يؤثر على إنتاجه وعطائه بالزيادة والنقصان، وهذا مما جعل بعض الباحثين في المجالات النفسية والاجتماعية يسعون لمعرفة العوامل التي تؤثر على سلوكيات الإنسان وإيضاح أسبابها.

وقد أشار (القوس، 1421هـ) إلى أن المنظمة هي الوسيلة والمصدر الأساسي لإشباع الحاجات الضرورية والأساسية للعنصر الإنساني وبالتالي الشعور بالرضا، لأنها القناة التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع وفيها يتم التعبير عن شكل وطبيعة هذه العلاقات وأيضا المنافذ التي تنتظم من خلالها الأنشطة وجهود أفراد المجتمع لإشباع احتياجاتهم. ويشير إلى أن المنظمة التي لدى أفرادها مستويات عالية من الرضا عن العمل يكون حضنها من النجاح وتحقيق الأهداف والكفاءة أكثر من تلك التي ينخفض فيها مستوى رضا العاملين. هذا ما جعل الباحثين والدارسين يعطون الرضا الوظيفي بعدا وأهمية جعلت العديد من الدراسات تناوله من زوايا مختلفة وفي مواقع وظيفية متعددة. فالرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسة، ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي. وكذلك مؤشر مهم على فعالية التنظيم بشكل عام. ويؤكد (السالم، 1997) إلى أن الإدارة العليا لأية منظمة لا بد أن تحقق بعض المكاسب من خلال دراسة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لديها والتعرف على المستوى العام لهذا الرضا في المنظمة، والاستفادة من هذه المعلومات كأداة تشخيصية مهمة وفاعلة في بحث مشكلات الموظفين وتحديد احتياجاتهم التدريبية. كما أصبح من الثابت لدى غالبية علماء السلوك التنظيمي إلى أن اهتمام كثير من الباحثين في مجال الإدارة العامة بدراسة الرضا الوظيفي ينبع من تأثيره الكبير على الاستفادة من الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، ولتأثيره الفاعل على الإنتاجية وحسن أداء العمل، وكذلك يؤدي إلى زيادة الالتزام في المنظمة والتخفيف من ضغوط العمل.

ومن هذا المنطلق كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على العوامل (الشخصية والوظيفية) المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى للموظفين المدنيين برئاسة الحرس الوطني. وحيث تستشعر أهمية الحرس الوطني ودوره الرئيسي في الدفاع عن الوطن وتحقيق الأمن للمواطن واهية العمل الأمني الذي لا مجال فيه للتقصير أو التهاون أو التأخير ومن هذا المنطلق تدرك أن هناك ضرورة ملحة تقتضي أن يكون مستوى أداء العاملين بهذا القطاع عاليا ومنسجما مع طبيعة وأهمية الوظائف والمهام المناطة به علما بأن هذا الأداء المنشود لن يتحقق في ظل ظروف الإحباط واليأس والترهل والمستوى المنخفض من الرضا الوظيفي. بناء على ما تقدم تهدف هذه الدراسة لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين المدنيين برئاسة الحرس الوطني بالرياض بالتركيز على العوامل الوظيفية والشخصية التي تحيط ببيئة العمل.

### مشكلة الدراسة:

يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في حياة العاملين بأي منظمة، بل انه يعد من أهم الموضوعات التي يعكف الباحثون على دراستها في الدول المتقدمة والنامية- على حد سواء- حيث أجمعت الدراسات على أن رضا الفرد عن عمله من العوامل التي تؤدي لرفع مستوى أدائه وتحقق له من بين ما تحققه توافقا نفسيا واجتماعيا يكون له صداه على مجالات حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية، في حين أن عدم الرضا عن العمل أو عدم إشباع مردود العمل المادي والاجتماعي لطموحات الفرد يسبب له الكثير من الاحباطات الاجتماعية والنفسية. (على وآخرون، 1984).

وقد أشارت كثير من الدراسات كدراسة (الباطين، 1426هـ) ودراسة (المدلج، 1424هـ) ودراسة (الأغبري، 2003) ودراسة (العيسى، 1416هـ) ودراسة (النمر، 1412هـ). إلى عدم رضا العاملين عن الأجور وبرامج التدريب والترقية. ومن الدراسات السابقة من أشار إلى أن الرضا بشكل عام كان منخفضا لدى أفراد العينة أمثال دراسة (الشهري، 1424هـ) ودراسة (القوس، 1421هـ) ودراسة (الحري، 1994).

كما أن أغلب الدراسات المقدمة في المملكة العربية السعودية عن الرضا الوظيفي ركزت على دراسة جهات التعليم بشقيه العام والعالي، وأغفلت دراسة بقية الأجهزة الحكومية الأخرى رغم كثرة الموظفين بها، وحاجتها إلى الاهتمام والدراسة.

ومن هذا المنطلق كان لدى الباحث الرغبة الشديدة في دراسة العوامل الوظيفية والشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بمنظمه تلعب دورًا حيويًا فعلاً ومباشراً في نوعية ومستوى الخدمة التي تقدمها والتي تتمثل في الدفاع عن الوطن في المقام الأول والمشاركة الأمنية الداخلية التي تقدمها للمواطنين وهي (رئاسة الحرس الوطني) وعليه تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

### تساؤلات الدراسة:

#### 1- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين برئاسة الحرس الوطني؟

وتتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما العوامل الوظيفية الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحرس الوطني؟
2. ما العوامل الشخصية الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحرس الوطني؟
3. ما التوصيات المقترحة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحرس الوطني؟

### أهداف الدراسة:

تتناول هذه الدراسة العوامل الوظيفية والشخصية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي لدي موظفي وزارة الحرس الوطني ونطرح عدد من الأهداف نجملها فيما يلي:

1. معرفة العوامل الوظيفية المؤثرة في الرضا الوظيفي وتشمل العوامل الوظيفية-الأجور وجماعة العمل والقيادة الإشرافية والترقية والمرتبة والخبرة والتدريب والمكانة الاجتماعية
2. معرفة العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي وتشمل؛ العمر ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية.
3. وضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحرس الوطني.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في التعرف على أهم وأبرز العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في رئاسة الحرس الوطني مما يمكن المسؤولين في هذا القطاع من التعرف على أهم هذه

العوامل سواء كانت عوامل وظيفية أو عوامل شخصية. وكذلك تعتبر إضافة للمكتبات السعودية ضمن قائمة البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بصفة عامة والموظفين بالحرس الوطني بصفة خاصة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال ما توصلت إليه من نتائج وما سوف تكسبه لأفراد العينة من شعور بالأهمية لأنها تتعرف على أحوالهم عن قرب، وكذلك من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة حيث لم يجد فيها ما يتعلق بموضوع هذه الدراسة مما شجع الباحث على دراسة هذا الموضوع. كما أنها تمكن المسؤولين في الحرس الوطني من معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيهم، ومعرفة أبرز العوامل الوظيفية والشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي. فدراسة الرضا الوظيفي تعتبر وسيلة لاكتشاف مشاكل الموظفين في العمل والمساعدة على إيجاد مقترحات لحلها كما أنه على مستوى الفرد يعتبر الرضا الوظيفي للموظف هو الركيزة الأساسية لنجاح الموظف وتكيفه في عمله فكلما تحقق إشباع حاجاته زاد جهده. أما على مستوى المجتمع فإن تنمية المجتمع مرهونة بأداء القوى البشرية لعملها ورضاها عنه.

#### مفاهيم الدراسة:

#### الرضا الوظيفي (job satisfaction):

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي واختلفت وجهات النظر حول تعريفه فقد ذكر عبد الخالق بأن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد ويتمثل في الرضا العام الذي يحصل عليه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها وكذلك رؤسائه الذين يشرفون عليه وأيضا المنظمة والبيئة التي يعمل فيها وبذلك يكون الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه هذا العمل من إشباع احتياجاته (عبد الخالق، 1982). وعرف (بدر، 1983). الرضا الوظيفي على أنه "درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة حيث أن درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل (بدر، 1983)

ويعرف الرضا الوظيفي: بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه في عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، وكان راضياً عن عمله والعكس بالعكس. (الحرفة، 1980).

ويعرف الرضا الوظيفي "بأنه هو درجة الإشباع التي تتحقق لدى الإنسان لدى تلبية احتياجاته الأساسية وهي حاجته للمأكل والمشرب والمسكن وحاجته إلى الانتماء وإلى الاحترام وأخيراً احتياجه لتحقيق ذاته" (الحربي، 2003).

وعرف فروم (Vroom) الرضا الوظيفي "بأنه الموقف الفعلي من الأفراد تجاه أدوارهم في الأعمال التي يؤديونها في الوقت الراهن". (السيبي، 1430). أما لوك (Locke) فقد عرف الرضا الوظيفي "بأنه حالة الاستمتاع أو المشاعر الايجابية الناجمة عن تجربة الشخص في العمل وأن ارتفاع الروح المعنوية هي المؤشر عن الرضا الوظيفي". (السيبي، 1430).

وعرف شولتز (cults) الرضا الوظيفي "بأنه الاستعداد النفسي لدى الشخص تجاه عمله ويتضمن مجموعة من المواقف والمشاعر العديدة".

أما موكنسكي (muchinsky) فقد عرف الرضا الوظيفي " بأنه درجة الاستمتاع التي يشعر بها الفرد تجاه عمله" (السبيعي، 1430).

#### التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو محصلة لعدة عوامل متعلقة بالموظف نفسه أو متعلقة ببيئة العمل تؤدي هذه العوامل منفردة أو مجتمعة إلى شعور الموظف بالراحة والانسجام والانجاز وبالتالي تؤدي إلى الرضا كما قد يؤدي عدم توفر هذه الأمور وعدم تحقيق ما يربو إليه الموظف في عمله إلى الشعور بعدم الراحة وعدم الأهمية وبالتالي إلى عدم الرضا.

#### الوظيفة:

هي مجموعة الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب فرداً لأدائها ويوجد لكل منشأة عدد من الوظائف يتفق مع عدد الموظفين أو عدد العاملين بها (فضل الله، 1988).

#### العوامل الوظيفية:

هي المتغيرات المادية والمعنوية المستمدة من الوظيفة نفسها أو من أنظمة الوظيفة أو من علاقات العمل وهي، الأجور ومحتوى العمل وجماعة العمل والقيادة والترقية وسنوات الخبرة والمرتبة الوظيفية).

#### العوامل الشخصية:

هي المتغيرات المرتبطة بشخصية الموظف ويقصد بها الخصائص الشخصية كالعمر ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية.

سنوات الخبرة: هي الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في الخدمة منذ تعيينه حتى خروجه منها.

التدريب: يقصد به ما يكتسبه الموظف من معارف نظرية ومهارات وخبرات يتم اكتسابها عن طريق دورات تدريبية.

جماعة العمل: هم زملاء الموظف في العمل داخل المنظمة.

#### وزارة الحرس الوطني:

هو جهاز حكومي يلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أمن الوطن، وهي قوة عسكرية متطورة متنامية تعمل مع القوات العسكرية الأخرى للدفاع عن الوطن، وذلك في إطار الخطة العامة التي يصادق عليها القائد الأعلى للقوات المسلحة.

#### المكانة الاجتماعية:

هي المكانة المرموقة التي يحظى بها الموظف بين أفراد المجتمع الذي يعيش فيه لكونه يعمل بهذه المنظمة.

### نبذة تاريخية عن الحرس الوطني

في آخر عهد المغفور له جلاله الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود طيب الله ثراه صدر سنة 1372 أمر ملكي يقضي بتشكيل الحرس الوطني، ويكون المحاربين القدامى الذين حاربوا مع الملك عبد العزيز في حروبه عند تأسيس المملكة نواة التأسيس لقوات الحرس الوطني.

وكانت بداية الحرس الوطني العملية في عهد الملك سعود طيب الله ثراه، فقد رأى في عام 1374 أن يطور مكتب الجهاد والمجاهدين إلى صيغة جديدة عصرية تتناسب مع المرحلة التي كانت المملكة تعيشها، وتتجاوز الأساليب والأشكال التي ناسبت المراحل السابقة. فأصدر الأمر الملكي الكريم بتشكيل الحرس الوطني في سائر المملكة بتاريخ 1374/9/10 وخصصت له ميزانية مستقلة وأوامره ولوائحه المنظمة لأعماله. وانضم إلى هذا التشكيل الجديد الآلاف المؤلفة من المجاهدين الذين كانوا تحت إمرة ((مكتب الجهاد والمجاهدين))، وتشكلت منهم أفواج الحرس الوطني وألويته الأولى وشكلوا نواة الحرس الوطني وجيله المؤسس، وأجريت لهم الرواتب الشهرية وتفرغوا للعمل العسكري،

أما من لم ينضم من المجاهدين إلى الحرس الوطني فقد بقي تحت إمرة مكتب الجهاد والمجاهدين حيث بقي ذلك المكتب يمارس أعماله التي توكل إليه من المقام السامي ولا سيما صرف العوائد السنوية لأهل الجهاد وهذا المكتب هو الذي تطور فيما بعد وصار ((الإدارة العامة للمجاهدين)) وهو الآن كيان منفصل عن الحرس الوطني (السبيت وزملائه، 1405).

ويعتبر الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية قوة عسكرية متطورة متنامية تعمل مع القوات العسكرية الأخرى للدفاع عن الدين والمليك والوطن، وذلك ضمن إطار الخطة العامة التي يصادق عليها خادم الحرمين الشريفين القائد الأعلى للقوات المسلحة السعودية.

وتاريخ الحرس الوطني السعودي مرتبط بجذور الدولة السعودية التي أرسى دعائمها المغفور له جلاله الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن طيب الله ثراه.

ويعتبر عام 1374 هو الميلاد الرسمي للحرس الوطني باسمه المعاصر حيث صدر المرسوم الملكي الكريم بتغيير اسم (ديوان أهل الجهاد) الذي كان قد أنشئ عام 1358 ليصبح الحرس الوطني.

عين الأمير عبد الله الفيصل الفرحان أول رئيس للحرس الوطني في ذلك العام وجاء من بعده الأمير خالد بن سعود بن عبد العزيز ثم الأمير سعد بن سعود بن عبد العزيز.

ثم تولى خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز رئاسة الحرس الوطني في عام 1382 فأعاد- رحمه الله- تنظيمه وتشكيله وفق الأساليب العسكرية الحديثة، حيث شهد الحرس الوطني وفق دراسات مكثفة وتخطيط علمي سليم وكان لما يملكه حفظه الله من رؤية مستقبلية واضحة ثم فلسفة قيادية حكيمة أن هيأت لمنسوبي الحرس الوطني قادة ومرؤوسين مناخًا قياديًا سليمًا كان من ثماره المزيد من التطور والتقدم والنماء الذي تحقق في جميع وحدات الحرس الوطني.

ومضى الحرس الوطني في كل اتجاه يبني صرح القوة العسكرية ويشيد الصرح الاجتماعي ويرتقي بخدمات أبنائه ومجتمعه دون أن يفقد شيء من قيمته وأصالته.

وكان صاحب السمو الملكي الأمير بدر بن عبد العزيز الذي صدر الأمر الكريم عام 1387 بتعيينه نائبًا لرئيس الحرس الوطني كان خير سند وخير عضد في قيادة الحرس الوطني وتطويره وتحديثه، حيث شارك سموه بفعالية في وضع الخطط والإشراف والتنفيذ منذ ذلك الحين حتى إعفائه من منصبه بناء على طلبه. وترأس سموه عددًا من اللجان من أبرزها اللجنة العليا بالحرس الوطني واللجنة العليا المنظمة للمهرجان الوطني للتراث والثقافة ولجنة الإشراف على مجلة الحرس الوطني.

وفي عام 1411 صدر أمر صاحب السمو الملكي رئيس الحرس الوطني بتعيين اللواء متعب بن عبد الله بن عبد العزيز نائب رئيس الجهاز العسكري بالإضافة لعمله قائدًا لكلية الملك خالد العسكرية. وفي عام 1420 صدر الأمر السامي الكريم بتعيين سموه نائبًا لرئيس الحرس الوطني للشؤون العسكرية. وفي عام 1430 صدر الأمر السامي الكريم بتعيين سموه نائبًا لرئيس الحرس الوطني للشؤون التنفيذية برتبة وزير. (مفكرة الحرس، 1420).

وفي تاريخ 1431/12/11 صدر الأمر السامي الكريم ينص بإعفاء صاحب السمو الملكي الأمير بدر بن عبد العزيز من منصبه بناءً على طلب سموه وتعيين صاحب السمو الملكي الأمير متعب بن عبد الله بن عبد العزيز رئيسًا للحرس الوطني. (موقع الحرس الوطني).

وقد قام صاحب السمو الملكي الأمير متعب بن عبد الله بن عبد العزيز بالعديد من المهام العسكرية حيث تولى قيادة العديد من التمارين الميدانية التي ينفذها الحرس الوطني وتشارك فيها كافة وحداته العسكرية، وأشرف سموه على عمل هيئة الأركان في الحرس الوطني وتابع عملية التطوير التي شهدتها هذا القطاع، كما تابع تنفيذ المهام

الأمنية التي يقوم بها الحرس الوطني للحفاظ على أمن واستقرار الوطن، وفي الجانب السياسي قام سموه بزيارات إلى العديد من دول العالم والتقى بقاتتها ورؤسائها حيث يرتبط سموه بعلاقات صداقة وثيقة مع عدد من زعماء ورؤساء العالم، ولسموه كذلك العديد من المهام والنشاطات المختلفة من أبرزها:

- نائب رئيس اللجنة العليا للمهرجان الوطني للتراث والثقافة.
- رئيس اللجان الفنية بنادي الفروسية.
- عضو مجلس إدارة مكتبة الملك عبد العزيز العامة (مفكرة الحرس الوطني، 1420).

المهمة الأساسية للحرس الوطني هي:

الحفاظ على الأمن، والاستقرار الداخلي للوطن، والدفاع عن مقدّساته ومكتسباته الحضارية مع القوّات المسلحة الأخرى.

ومن مهامه الأخرى ما يلي:

- 1- حماية المنشآت الحيوية، والاستراتيجية التي يُكَلَّف بها.
- 2- المشاركة في وضع خطط الكوارث، وتنفيذها.
- 3- المشاركة في حفظ أمن ضيوف الرحمن، خلال مواسم الحج، وتقديم العون والمساعدة، والإرشاد الديني، والرعاية الصحية لهم.
- 4- تقديم الخدمات الصحيّة، والتعليميّة، والثقافيّة، والإعلاميّة، والعناية بالجانب الإرشادي والتوجيهي، ونشر الوعي الدينيّ لمنسوبيه.
- 5- الحفاظ على التراث الوطني، ونشر الثقافة.
- 6- المساهمة في تنمية الوطن، وبناء المواطن.
- 7- التعاون مع الجهات الرسميّة في نطاق ما تنص عليه الأوامر، وما تقتضيه المصلحة العامة.

أهمية الرضا الوظيفي:

تعطي الدول المتقدمة جل اهتمامها لبيئية العمل ولأفرادها لاقتناعها بأنهم الثروة الحقيقية التي لا تنضب والمحدد الرئيسي للإنتاج. ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بالرضا الوظيفي الذي يمكن من خلاله إيجاد المواءمة بين الفرد ووظيفته، لأن الرضا الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض العاملين. وتشير دراسة كلاً من (العتيبي، 1991) و (العمر، 1999) إلى أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي قل دوران العمل (job rotation) وانخفضت نسبة الغياب. كما أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي (job performance) إذا ما شعر الفرد بأن المكافآت الداخلية والخارجية التي يحصل عليها عادلة ومتفقة مع مستوى جهده المبذول.

وتشير (شريدة، 1423هـ) نقلاً عن بارون وكولتر (brown & kolter) أن نجاح أي منظمة في الاستجابة

لحاجات موظفيها من الخدمات التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين:

- الأول: هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها.
- الثاني: وهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء الأفراد في المنظمة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم.

فمن هنا رأى الباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة العوامل (الوظيفية والشخصية) التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني، معتمداً على القياس الذاتي الذي يتمثل في معرفة آراء الموظفين بهذه المنظمة عن العوامل التي تسهم في تحقيق درجة رضاهم.

أما (النمر، 1993) فيضيف إن المديرين لهم اهتمام أكبر بنتائج الرضا الوظيفي لما لها من أثر على سلوكيات الموظف الاجتماعية والإدارية، فقد يكون لدرجة الرضا أو عدم الرضا التي يشعر بها الموظف داخل العمل تأثير على علاقاته الاجتماعية مع زملائه في العمل، بل ويمتد هذا الأثر في بعض الأحيان إلى علاقاته الاجتماعية خارج بيئة العمل. كما يقود الرضا أو عدمه إلى عدد من التصرفات الإيجابية أو السلبية نحو العمل، فقد يكون الموظف الذي يشعر بالسعادة داخل بيئة عمله عاملاً منتجاً عندما تكون العوامل التنظيمية أو غيرها من العوامل مصدر رضاء له. بينما يقود عدم الرضا إلى نتائج سلبية عديدة منها الغياب والصراع وفقدان الأمانة والإخلاص وغيرها من التصرفات السلبية.

### علاقة الرضا الوظيفي ببعض المفاهيم الأخرى

هناك بعض المفاهيم التي لها صلة وثيقة بمفهوم الرضا الوظيفي ومن هذه المفاهيم الدوافع والمعنويات وسوف يتم توضيح العلاقة فيما يلي:

#### الرضا الوظيفي والدوافع

يرى البعض أن مفهوم الرضا والدوافع مترادفان إلى حد ما كما يرى البعض الآخر أنه يوجد فرق كبير بينهما. ولقد اشتق مصطلح الدافع (motivation) من الكلمة اللاتينية (mover) وتعني: يتحرك أي (to move) ولقد قام عدد من علماء الاجتماع بوضع تعريفات متنوعة للدوافع، فقد عرف (vroom) الدافع بأنه العملية التي تحكم الخيارات التي يضعها أفراد أو أنظمة في إطار صيغ بديلة للنشاط الطوعي.

أما (Atkinson) فقد عرف الدافع بأنه التأثير الفوري الذي يؤثر في اتجاه الفعل وقوته وفترة استمراريته. وأشار (Jones) إلى أن الدافع يعني الكيفية التي يبدأ بها السلوك ويتم تفعيله والعمل على استمراريته وتوجيهه أو إيقافه.

ولقد حدد كل من (steers & porter) ثلاثة مكونات أساسية للدافع متمثلة في: ما الذي يستحث السلوك البشري؟ وما الذي يوجه مثل هذا السلوك؟ وكيف يمكن العمل على استمرارية هذا السلوك والإبقاء عليه؟ وقد عرفا الدافع للعمل على أنه المؤثرات التي تؤثر على إثارة واتجاه وحدود وبقاء السلوك المتعلق بشروط العمل وظروفه. وقد اهتم عدد من المختصين اهتماماً خاصاً بموضوع الدافع في محاولة منهم لشرح وتوضيح كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي. كما أن بعض النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي تركز بشكل أساسي على الفكرة التي مفادها أن فهم الدافع العملي يعد العنصر الرئيس لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وعليه يرى بعض العلماء أن توافر الدافع القوي للعمل يعد مؤشراً للرضا الوظيفي والعكس صحيح. أي أن ضعف الدافع يرتبط بالاستياء.

وأشار عدد من الباحثين إلى أنه مع وجود علاقة واضحة بين الدافع إلى العمل وبين الرضا الوظيفي، إلا أن ثمة اختلافات كبيرة بين المفهومين فمثلاً رأى (Durbin) أن المفهومين مختلفان حيث يرى أن الدافع يعني بذل الجهد لتحقيق هدف، وأن الرضا الوظيفي يؤكد شعوراً إيجابياً تجاه العمل ومن هذا المنظور فإن الدافع يفسر مباشرة بأنه السلوك، بينما يعكس الرضا الوظيفي موقفاً إيجابياً تجاه السلوك. كما أن العامل الذي يحركه الدافع للعمل قد يحقق أولاً الرضا الوظيفي، بيد أن العامل الذي يشعر بالرضا الوظيفي قد يكون لديه دافع كبير للعمل وقد لا يكون كذلك وفي الاتجاه نفسه أشار كل من (lien & McCormick) إلى أن الرضا الوظيفي والدافع إلى العمل يرتبطان



ببعضهما البعض لدرجة كبيرة وأنهما يعالجان أحياناً معاً في الأدبيات ذات العلاقة إلا أن الموضوعين مع ذلك يجب أن يتم التفاعل معهما على أساس أنهما موضوعين منفصلين، وقد أعاد هذين العالمين ما سبق أن ذكره (Durbin) بخصوص الفصل بين هذين الموضوعين مع التنبيه إلى أنه بينما يرتبط الرضا الوظيفي بالشعور الذي يشعره الفرد تجاه عمله، فإن الدافع إلى العمل يتعلق بسلوك صاحب العمل في مكان العمل ومع ذلك فقد ذهب الاثنان إلى الإقرار بأن غالبية نظريات الدافع إلى العمل تساهم في نظرية الرضا الوظيفي.

ولقد أشار (Schultz) إلى أن ثمة فرقاً بين الدافع إلى العمل والرضا الوظيفي ولكن ثمة رابطاً وثيقاً بين المفهومين إذ يمكن أن ينجم الرضا الوظيفي من تحقيق الدافع كما أن وجود مصادر جديدة للرضا الوظيفي يمكن أن تولد دوافع أخرى.

ويرى (Mullins) أن الدافع يدفع الفرد للعمل بشكل جيد عادة ما يكون مرتبطاً بالرضا الوظيفي، ولكن طبيعة هذه العلاقة أمر يحتاج إلى توضيح. وهناك رأي يقول بأن الدافع الذي يحتاجه الفرد لتحقيق مستوى أداء عال يمثل الرضا الوظيفي. كما أن العامل الذي يحقق دوافعه من خلال أدائه للعمل سيبدل الجهود الملائمة في ذلك العمل ويكون راغباً في عمله، بينما العامل الذي لا يمكن أن يحقق دوافعه العملية سيبدل جهوداً أقل ويكون مستاء في عمله. وثمة رأي آخر يقول بأن الدافع إلى العمل يرتبط بالاحتياجات والقيم التي تحكم السلوك مباشرة، بينما الرضا الوظيفي عبارة عن موقف أو شعور داخلي قد يكون أو قد لا يكون له تأثير على السلوك. وقد يؤدي تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي إلى زيادة دوافع العامل إلى العمل ولكن ارتفاع مستوى الدوافع لا يعني بالضرورة أن العامل سيحقق الرضا الوظيفي.

ومن الممكن أن تختلف العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين الدافع إلى العمل فيما يتعلق بالاستعداد والرغبة في العمل. فمن الممكن أن يبذل العامل جهوداً كبيرة ولا يتمكن من تحقيق الرضا الوظيفي. الشيء الذي قد يؤثر سلباً ويحد من استعداده ورغبته في العمل وعلى النقيض من ذلك قد يبدأ العامل بدوافع ذات مستوى أقل ولكن ربما يصبح أكثر اندفاعاً للعمل إذا ما تمكن من تحقيق الرضا الوظيفي من خلال عمله. وربما يواصل بعض العاملين بذل جهود كبيرة لفترات طويلة حتى ولو لم يتمكنوا من تحقيق الرضا الوظيفي، بينما يظل البعض الآخر يبذل الحد الأدنى من الجهود، حتى ولو تمكنوا من تحقيق الرضا الوظيفي من أعمالهم. لذا فإن من الممكن فهم ردود الأفعال المختلفة لمثل هؤلاء العاملين وبشكل جيد، وإذا ما أخذت في الاعتبار دوافع كل فئة منهم فيما يتعلق بالاحتياجات والقيم، وليس مستوى تلك الدوافع، وهو أمر يتعلق باستعدادهم ورغبتهم في العمل.

وقد تبدو العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوافع إلى العمل أكثر وضوحاً. فمن الممكن أن يحقق العامل الرضا الوظيفي من عمله إذا ما وفر له عمله هذا الفرص الكافية للوفاء بدوافعه، ولهذا السبب تعد نظرية الدوافع مهمة للغاية في نطاق نظرية الرضا الوظيفي. ولتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي يجب على المنظمة أن تفهم أولاً الدوافع الشخصية للعاملين، بمعنى أن تدرك احتياجاتهم وقيمهم ومن ثم اتخاذ الخطوات الملائمة لإتاحة الفرص لهؤلاء العاملين حتى يتمكنوا من الوفاء بتلك الدوافع والاحتياجات.

وعند النظر لمصطلحي الدوافع، والرضا الوظيفي من هذه الزاوية يبدو جلياً أن المصطلحين لا يعبران عن شيء واحد. غير أن الفهم الجيد لأحد المفهومين. أي مفهوم الدافع إلى العمل، يعد أمراً ضرورياً لفهم كيفية تسهيل الحالة التي يعبر عنها المفهوم الثاني، أي مفهوم الرضا الوظيفي.

#### الرضا الوظيفي والمعنويات

يظهر أن اغلب الناس يستخدمون في حياتهم العادية مصطلحي الرضا الوظيفي والمعنويات بشكل تبادلي، أي من الممكن أن يحل كل منهما محل الآخر.

ويبدو أن بعض الباحثين قد تبناوا هذا المنهج بينما أشار بعضهم الآخر إلى ضرورة التفريق بين المفهومين. وتختلف التعريفات الاصطلاحية لمصطلح المعنويات اختلافاً كبيراً.

فعرف فيتلس (vitals) المعنويات بأنها موقف يعبر عن الرضا مع الرغبة في الاستمرارية والاستعداد للمجاهدة من أجل تحقيق أهداف مجموعة أو شراكة.

أما (guano) فقد جمع عدة تعريفات من مصادر مختلفة يمكن تناولها على النحو التالي:

الشعور بالانسجام، والتوافق، والسعادة، والتكيف الشخصي الجيد، والشعور بالانتماء في العمل الذي يؤديه الفرد، ومجموعة من المواقف المرتبطة بالعمل. وأخيراً القبول الشخصي لأهداف المجموعة. وقد عبر (guano) عن المعنويات بأنها: المدى الذي وصله الفرد فيما يتعلق بالوفاء باحتياجاته، والمدى الذي يمكن للفرد أن يدرك فيه أن الرضا الوظيفي ينبع من المحيط الكلي للعمل الذي يقوم به.

أما (Gilmer) فقد أشار إلى أن المعنويات هي: قبول الفرد من قبل مجموعة عاملين يشعر بالانتماء إليهم من خلال الالتزام بأهداف مشتركة.

وقد رأى كل من بلوم ونيلور (bloom & Naylor) أن مصطلح الرضا الوظيفي ظاهرة فردية بينما المعنويات هي نتاج جانبي للخبرات الشخصية في مجموعة عمل.

وأشار إيدوين لوك (edwinlocke) إلى أن ثمة اختلافين بين المعنويات والرضا الوظيفي وهما:

أولاً: تركز المعنويات وتتجه بدرجة أكبر إلى المستقبل بينما يعتمد الرضا الوظيفي بدرجة أكبر على الماضي والحاضر.

ثانياً: تتعلق المعنويات بمجموعة من الأفراد، بينما يعود الرضا عادة إلى موقف فرد معين تجاه عمله.

ويرى كوسين (chosen) أن المعنويات عبارة عن مصطلح يستخدم للإشارة إلى مواقف فردية أو مواقف مجموعة من الأفراد تجاه الشركة التي يعملون فيها أو تجاه مجالات محددة تتعلق بالعمل.

وميز جانبرج (Gruenberg) بين الرضا الوظيفي باعتباره رد فعل عاطفياً فردياً تجاه العمل، وبين المعنويات التي تعني شعور جماعة تجاه العمل الذي يؤديه.

وعرف هالوران (Halloran) المعنويات بأنها حالة عقلية وعاطفية تضم مجموعة من مشاعر الأفراد أو

الجماعات تجاه الحياة والبيئة والعمل.

ويبدو واضحاً بأن إحدى النقاط الرئيسية للتمييز بين مفهوم الرضا الوظيفي، ومفهوم المعنويات تتعلق باستخدام هذين المفهومين، أي هل يستخدمان للأفراد أو الجماعات؟ ويمكن ملاحظة أن من بين التعريفات السابقة لا تفرق بشكل واضح بين الرضا الوظيفي وبين المعنويات كتعريف (guano) وتشير فقط إلى المواقف الفردية، بينما تتضمن تعريفات أخرى على أن المعنويات تتعلق بمواقف الجماعات، والرضا الوظيفي يتعلق بالمواقف الفردية.

ويرى (chosen) أن مصطلح المعنويات يمكن أن يستخدم للإشارة إلى مواقف المجموعة أو المواقف الفردية، مما يبين أن مصطلح المعنويات يمكن أن يكون مرادفاً لمصطلح الرضا الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالمواقف الفردية كحد أدنى.

ويرى البعض الآخر أن مصطلح المعنويات يستخدم لوصف مواقف المجموعة ومصطلح الرضا الوظيفي لوصف المواقف الفردية، وتجدر الإشارة إلى التمييز بين مواقف المجموعة والمواقف الفردية وذلك لأن الأفراد يعملون ضمن مجموعة عمل تحقق رضا وظيفياً نسبياً يمكن أن يحققوا مستوى منخفضاً من الرضا الوظيفي والعكس صحيح أي ربما تتضمن المجموعات التي لا تحقق رضا وظيفي أفراد يشعرون بالرضا الوظيفي في مجال أعمالهم.

أما فيما يتعلق برؤية لوك (lock) بخصوص استخدام مصطلحات مختلفة للتمييز بين المواقف التي تتعلق بالمستقبل وتلك التي تتعلق بالماضي والحاضر. فإن آمال العاملين وخبراتهم الماضية والحاضرة تعد عنصراً من عناصر

المواقف المتنوعة. ونتيجة لتحقيق العاملين للرضا الوظيفي المؤقت كنتيجة للأمال التي يعقدونها فيما يتعلق بتحقيق انجازات مستقبلية، فإنه ينبغي مراعاة المواقف التي تتعلق بالمستقبل وتضمينها في نظريات الدافع والرضا الوظيفي بنفس القدر من الاهتمام الذي نجده بالمواقف المتعلقة بالماضي والحاضر (السيبي، 1430).

#### مكونات الرضا الوظيفي:

من خلال ما تطرقنا له حول مفاهيم الرضا الوظيفي يتضح أنه عبارة عن مجموعة العوامل المتعلقة بالعمل. ويمكن اعتبار الرضا الوظيفي محصلة لمختلف المشاعر التي تتكون لدى الفرد تجاه عمله وأن درجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي لمحصلة درجات الفرد عن مختلف نواحي العمل الذي يقوم به. وعملية ارتباط مكونات الرضا ببعضها أو وجود رضا وظيفي عام لا يعني أنه يمكن أن نقول بأن معرفة رضا الفرد عن جانب معين من جوانب العمل كافية للدلالة عن رضاه عن الجوانب الأخرى.

وقد صنف أحمد فاضل مكي مكونات الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

1. الرضا عن الوظيفة: ويتضمن تطابق الوظيفة مع مؤهلات الشخص وقدراته وإعطائه الفرصة لاستغلال هذه القدرات بما تتيح الوظيفة من فرصة للمبادرة والابتكار والتنوع في مهام الوظيفة والبعد عن الرقابة وتوفير نظام الإشراف العام وما يحصل عليه الموظف من مكانة اجتماعية داخل المنظمة وخارجها من هذه الوظيفة.
2. الرضا عن الأجر: ويشمل تناسب الأجر مع العمل وبقيّة الوظائف الأخرى في المنظمة وكذلك تناسب الأجر مع سوق العمل في المجتمع وتناسبه أيضاً مع تكاليف المعيشة وإتباع سياسة المكافآت والحوافز وعدالتها.
3. الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي: وهو وجود سياسة واضحة للتقدم والنمو لتخطيط المستقبل الوظيفي والحد من تعيين أفراد من خارج المنظمة إلا في وظائف بداية التعيين وتأهيل الموظف بالمنظمة لشغل مناصب أعلى.
4. الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة: ويتضمن إظهار روح الصداقة في العمل وتفهم مشاكل العاملين ومساعدة الرؤوسين وعدالة الرؤساء في معاملة الرؤوسين والبعد عن التحيز إضافة إلى تركيز الرئيس على نقاط قوة الرؤوسين لا نقاط ضعفهم مع استعداد الرئيس للتفاهم بعيداً عن السلطة الرسمية.
5. الرضا عن مجموعة العمل: ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة وتقاربهم ثقافياً وتعليمياً ووجود روح الانتماء وخلق نوع من المشاركة إما في نوادي أو جمعيات وإيجاد الألفة بين الموظف وجماعة العمل.
6. الرضا عن النواحي الاجتماعية: ويتضمن مساعدة الموظف في حل مشكلاته ورعايته صحياً وتوفير بعض الخدمات له (الموسى، 1413)

#### الدراسات السابقة:

توصل (البابطين، 1426هـ) في دراسة عنوانها " الرضا الوظيفي لعينة من مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية".

ولتي تناولت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام التابعة لوزارة التربية والتعليم في بعض مدن المملكة العربية السعودية، وكانت عينة الدراسة (145) مديراً من مدارس التعليم العام المشاركين في الدورة التدريبية في كليتي التربية بجامعة الملك سعود وجامعة أم القرى. وكلية المعلمين بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. كان مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بشكل عام متوسطاً حيث بلغ المتوسط الكلي لمحاور الدراسة (2,86) من أصل (4).

2. إن مستوى الرضا الوظيفي عن محور التعامل مع الزملاء كان عالٍ جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,36) وعليه فقد احتل المرتبة الأولى.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين مديري مدارس التعليم العام في مستوى الرضا الوظيفي لجميع محاور الدراسة الخمسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخبرة، التدريب).

أشار (المدلج، 1424هـ) في دراسته بعنوان (قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي، وبيئة العمل والعملية الإدارية، والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة وتكونت عينة الدراسة من (190) شخص من العاملين الفنيين الصحيين الذكور المدنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية. المدنيين التابعين لنظام التشغيل الذاتي.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. هناك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت.
2. تميل عينة الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة وأيضاً عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل. وعدم الرضا عن برامج التدريب الداخلي والخارجي، وفرص حضور المؤتمرات والندوات، وفرص الترقية.

3. العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي بالترتيب: ملاءمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة - إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة - كفاية الراتب الذي تتقاضاه البدلات التي تحصل عليها - برامج التدريب الداخلي - نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به. فرص الترقية المتاحة لك في عملك (الشمري، 2009)

كما توصل (الشمري، 1424هـ) في دراسته بعنوان (الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية) وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل التعليمي - العمر - الراتب - الأمن الوظيفي - ظروف العمل - العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين - الترقية).

وتكونت عينة الدراسة من (233) مفتشاً جمركياً يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ (28.992) عند مستوى 1% ومعامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 01% أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.
2. الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، والترقية لا ترتبط بالكفاءة، والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا.
3. أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين.
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لصالح ذوي المرتبات العليا.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل.
8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا.

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### أ- منهج الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة وما تسعى إلى تحقيقه من الأهداف وفي ضوء هذه الدراسة الوصفية تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة، لأنه يعتبر "الطريقة التي تؤدي إلى جمع وتحليل البيانات الاجتماعية من خلال الاستبيانات وذلك بغرض الحصول على معلومات كافية من أعداد كبيرة من المبحوثين يمثلون مجتمعاً معيناً". وتأتي أهمية اختيار هذا المنهج ليس لسبب أنه المنهج الوحيد في العلوم الاجتماعية بل لكونه هو المنهج المناسب لموضوع الدراسة الحالية ولما يتصف به من مميزات بين المناهج الأخرى وكذلك لأنه المنهج المناسب لقياس اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول القضايا التي تخص واقعهم الاجتماعي والتنظيمي ومدى تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي (عبيدات وآخرون، 1417هـ).

#### ب- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين السعوديين المدنيين الذين يعملون بوزارة الحرس الوطني بالرياض، والذين يشغلون الوظائف المدنية من المرتبة الأولى إلى المرتبة الرابعة عشر، ولا يدخل ضمن هذه الفئات المستخدمين والعمال والمتقاعدين والعسكريين.

#### ت- المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام 1431هـ/1432هـ في يوم الثلاثاء 22/3/1432هـ لمدة ثلاثة أسابيع.

#### ث- المجال المكاني:

المجال المكاني لهذه الدراسة في وزارة الحرس الوطني بالرياض ويتكون هذا الجهاز من عدد من الإدارات المرتبطة إدارياً وتنظيمياً بصاحب السمو الملكي الأمير متعب بن عبد الله بن عبد العزيز رئيس الحرس الوطني حفظه الله ورعاه.

#### ج- عينة البحث وطريقة اختيارها:

نظراً لكثافة العمل في مجمع وزارة الحرس الوطني ولرغبة المسؤولين في تمكين الباحثين من إجراء بحوثهم مع ضمان عدم الإخلال بالعمل أو إرباك العاملين ونظراً لكثرة الإدارات في مجمع الوزارة لجأت هذه الدراسة إلى اختيار عينة من الإدارات العاملة بمجمع الوزارة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وذلك بوضع جميع الإدارات والبالغ عددها ثمانية عشر (18) إدارة في أوراق ثم تم خلطها جيداً حتى لا يمكن تسلسلها أو معرفتها ثم تم سحب خمس ورقات (5) من الثمانية عشر ورقة ليتم تطبيق الدراسة عليها بصفتها عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وهي نسبة أكثر من (25%) من حجم المجتمع، وكانت هذه الإدارات هي، الإدارة العامة للأفواج، وإدارة شؤون الموظفين، وإدارة المطابع، وإدارة التطوير الإداري، وإدارة التغذية. وتم حصر جميع الموظفين بهذه الإدارات وذلك بالرجوع إلى السجلات حيث كان عدد الموظفين 249 موظف مدني من المرتبة الأولى إلى الرابعة عشر، تم توزيع الاستبانة على جميع الموظفين المعنيين بالدراسة وكان العايد منها 238 وتم استبعاد الغير صالح منها حيث تم استبعاد 29 استبانة وكان عدد الصالح للدراسة 209.

## تحديد طرق ووسائل التحليل الإحصائي:

### أساليب الدراسة:

#### استخدمت الدراسة الأساليب التالية

- الأسلوب المكتبي: وقد تم من خلاله الاطلاع على أدبيات الرضا الوظيفي ويقصد بهذا الكتب والدوريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أو تعرضت له بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة وذلك لتكوين منظور علمي لموضوع الدراسة.
- الأسلوب الميداني: وهو الذي يتم من خلاله جمع المعلومات الميدانية من عينة الدراسة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالوزارة.

### صدق الأداة

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية تم قياس صدقها كما يلي:

#### 1. صدق المحكمين (الظاهري)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم خمسة محكمين (5) من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالإضافة إلى أحد المختصين من جامعة الملك سعود، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول:

- مدى وضوح عبارات الاستبانة مع إجراء التعديل.
  - مدى ملائمة عبارات الاستبانة للمحور الذي صنفت فيه.
  - إضافة أي عبارات يرى المحكم أنها مناسبة للمحور.
  - حذف أي عبارة يرى المحكم أنها غير مناسبة للمحور.
- وبعد أن جمعت آراء المحكمين قام الباحث بفحصها ومقارنة آراء المحكمين حول عبارات الاستبانة فتوصل إلى ما يلي:
- صلاحية استبانة الدراسة لتطبيقها على أفراد العينة.
  - إبقاء العبارات التي اتفق المحكمون على أنها تقيس ما وضعت لقياسه في كل محور من محاور الاستبانة.
  - حذف العبارات التي اتفق المحكمون أو غالبيتهم على عدم ملاءمتها للمحور الذي وضعت لقياسه أو أنها مكررة مع عبارات أخرى في نفس المحور.
  - تعديل صياغة بعض العبارات حسب رأي المحكمين لتكون أكثر وضوحًا وسهولة وفهما لدى أفراد عينة الدراسة.
- ويتضح مما تقدم أن الاستبانة الحالية لهذه الدراسة تتصف بدرجة مناسبة من صدق المحكمين وعلى هذا يمكن اعتبارها أداة مناسبة للدراسة.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجداول التالية وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

الجدول رقم (1). معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مستوى الرضا عن الإدارة بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
11	**0.64	29	**0.74
17	**0.72	35	**0.85
23	**0.85	37	**0.83

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (2). معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الرضا عن التدريب بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.83	36	**0.75	12
**0.84	38	**0.82	18
**0.76	39	**0.90	24
-	-	**0.86	30

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (3). معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الحالة الاجتماعية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.76	31	**0.73	13
**0.71	40	**0.70	19
-	-	**0.64	25

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (4). معاملات ارتباط بيرسون لعبارات العلاقة مع الزملاء بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.79	26	**0.70	8
**0.85	32	**0.78	14
**0.64	41	**0.77	20

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (5). معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الرضا عن الراتب بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.82	33	**0.88	9
**0.83	42	**0.87	15
**0.92	43	**0.90	21
-	-	**0.90	27

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (6). معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الرضا عن الترقية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.85	28	**0.73	10
**0.68	34	**0.83	16
**0.78	44	**0.83	22

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول (1- 6) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.  
3. ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cranach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (7) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (7).معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معايير الإستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
الرضا عن الإدارة	6	0.8668
الرضا عن التدريب	7	0.9210
الرضا عن المكانة الاجتماعية	5	0.7512
العلاقة مع الزملاء	6	0.8426
الرضا عن الراتب	7	0.9482
الرضا عن الترقية	6	0.8725
معامل الثبات العام	37	0.9594

يتضح من الجدول رقم (7) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال، فهو يتراوح ما بين (0.7512- 0.9482) وقد بلغ معامل الثبات العام لمحاور الدراسة (0.9594) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.  
أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون " ر " (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي). ومعامل ألفا كرونباخ " Alpha Cornbrash "؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.  
وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
2. المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
3. تم استخدام الانحراف المعياري " Standard Deviation " للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وللكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقاييس.



4. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.
5. اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
6. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتوضيح انحدار المتغير التابع ممثلاً في الرضا الوظيفي على المتغيرات المستقلة في الدراسة ممثلة في المتغيرات الشخصية.

#### تحليل نتائج الدراسة:

#### الفروق باختلاف متغير العمر:

" تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (8). نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأجور	بين المجموعات	0.352	2	0.176	0.149	0.861
	داخل المجموعات	242.488	206	1.177		
	المجموع	242.84	208	-		
جماعة العمل	بين المجموعات	0.345	2	0.172	0.468	0.627
	داخل المجموعات	75.851	206	0.368		
	المجموع	76.195	208	-		
القيادة الإشرافية	بين المجموعات	1.038	2	0.519	0.795	0.453
	داخل المجموعات	134.418	206	0.653		
	المجموع	135.456	208	-		
الترقية	بين المجموعات	3.053	2	1.527	1.801	0.168
	داخل المجموعات	174.578	206	0.847		
	المجموع	177.631	208	-		
التدريب	بين المجموعات	3.162	2	1.581	1.871	0.157
	داخل المجموعات	174.060	206	0.845		
	المجموع	177.221	208	-		
المكانة الاجتماعية	بين المجموعات	1.319			1.059	0.349
	داخل المجموعات	128.291	206	0.623		
	المجموع	129.610	208	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الأجور، جماعة العمل، القيادة الإشرافية، الترقية، التدريب، المكانة الاجتماعية) باختلاف متغير العمر وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي بينتها دراسة (الشهري، 1424هـ) والتي بينت أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.

الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

" تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (9). نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأجور	بين المجموعات	3.017	3	1.006	0.860	0.463
	داخل المجموعات	239.823	205	1.170		
	المجموع	242.840	208	-		
جماعة العمل	بين المجموعات	1.314	3	0.438	1.199	0.311
	داخل المجموعات	74.881	205	0.365		
	المجموع	76.195	208	-		
القيادة الإشرافية	بين المجموعات	4.559	3	1.520	2.380	0.071
	داخل المجموعات	130.897	205	0.639		
	المجموع	135.456	208	-		
الترقية	بين المجموعات	5.700	3	1.900	2.266	0.082
	داخل المجموعات	171.931	205	0.839		
	المجموع	177.631	208	-		
التدريب	بين المجموعات	0.197	3	0.066	0.076	0.973
	داخل المجموعات	177.024	205	0.864		
	المجموع	177.221	208	-		
المكانة الاجتماعية	بين المجموعات	1.248	3	0.416	0.664	0.575
	داخل المجموعات	128.362	205	0.626		
	المجموع	129.610	208	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الأجور، جماعة العمل، القيادة الإشرافية، الترقية، التدريب، المكانة الاجتماعية) باختلاف متغير المستوى التعليمي وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي بينتها دراسة (الشهري، 1424هـ) والتي بينت أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا.

الفروق باختلاف متغير الحالة الاجتماعية:

اختبار " ت: Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت

النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10). نتائج اختبار " ت: Independent Sample T-test " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة

طبقاً إلى اختلاف متغير الحالة الاجتماعية

المحور	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
الأجور	أعزب	26	2.74	1.28	1.511-	0.141
	متزوج	183	3.13	1.04		
جماعة العمل	أعزب	26	4.15	0.74	0.307	0.759
	متزوج	183	4.11	0.59		

المحور	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
القيادة الإشرافية	أعزب	26	3.59	0.85	0.546	0.586
	متزوج	183	3.50	0.80		
الترقية	أعزب	26	2.78	1.07	2.080-	*0.046
	متزوج	183	3.24	0.89		
التدريب	أعزب	26	2.97	1.04	0.522-	0.602
	متزوج	183	3.07	0.91		
المكانة الاجتماعية	أعزب	26	3.42	0.95	0.022-	0.983
	متزوج	183	3.43	0.77		

\* دالة عند مستوى 0.05 يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات العزب والمتزوجين حول (الأجور، جماعة العمل، القيادة الإشرافية، التدريب، الخبرة) باختلاف متغير الحالة الاجتماعية.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات العزب والمتزوجين في الرضا عن الترقية لصالح المتزوجين. ويرجع ذلك إلى أن المتزوج يشعر باستقرار نفسي، والاستقرار النفسي يساعد في تكوين حكم موضوعي على الأشياء، لذا فإن المتزوجين يشعرون بالرضا عن الترقيات. وعليه يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن متغير الحالة الاجتماعية هو أكثر متغير شخصي يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، أما بقية المتغيرات الشخصية الأخرى فلم تبين نتائج الدراسة وجود تأثير لها على الرضا الوظيفي للعاملين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العيسى، 1416هـ) والتي بينت أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في المؤهل التعليمي -العمر المرتبة الوظيفية -عدد سنوات الخبرة -الحالة الاجتماعية وبين مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة. وللتأكد من هذه النتائج قام الباحث بإجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط للمتغير التابع ممثلاً في الرضا الوظيفي على المتغيرات المستقلة في الدراسة ممثلة في المتغيرات الشخصية وقد جاءت نتائج الانحدار كالتالي:

### أهم نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:-

- 1- أن نسبة 82.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 50 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- 2- أن نسبة 60.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم الوظيفية بين المرتبة السادسة والتاسعة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- 3- أن نسبة 43.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- 4- أن نسبة 36.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنواتهم في العمل أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- 5- أن نسبة 36.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها من دورة إلى أقل من 5 دورات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- 6- أن نسبة 87.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوج وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.

7- أن نسبة 25.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة راتبهم الشهري من 9000 - 12000 ريال وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة: -

السؤال الأول: ما العوامل الوظيفية الأكثر أثراً في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحرس الوطني؟

1. عامل الرضا عن الراتب:

أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على عامل الأجور.

أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على سبعة من جوانب الأجور أبرزها يتمثل في:

- أ- ملاءمة الراتب مع جهدي في العمل.
- ب- دور وظيفتي في تأمين مستقبلي.
- ج- ملاءمة الراتب مع مهام الوظيفة.
- د- ارتباط الراتب بمستواي التعليمي.
- هـ- كفاية الراتب للحاجات الكمالية.

2. عامل الرضا عن العلاقة مع الزملاء:

أفراد عينة الدراسة راضون على علاقتهم مع زملاء العمل.

أفراد عينة الدراسة راضون تماما على بعد واحد من أبعاد عامل زملاء العمل ويتمثل في " علاقتي مع زملائي في العمل".

أفراد عينة الدراسة راضون على خمسة من أبعاد عامل زملاء العمل تتمثل في:

- أ- رضا جميع الزملاء عني في العمل.
- ب- التعاون بيني وبين زملائي في العمل.
- ج- تقدير زملائي لإنجازي في العمل.
- د- التقدير لي من قبل زملائي في العمل.
- هـ- العلاقة مع الزملاء خارج العمل.

3. عامل الرضا عن الإدارة:

أفراد عينة الدراسة راضون على القيادة الإشرافية التي يمارسها رؤسائهم في العمل.

أفراد عينة الدراسة راضون تماما على واحد من أبعاد القيادة الإشرافية التي يمارسها رؤسائهم في العمل يتمثل في " الاحترام لي من قبل رؤسائي في العمل".

أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على ثلاثة من أبعاد القيادة الإشرافية التي يمارسها رؤسائهم في العمل تتمثل في:

- أ- تقدير الإدارة لإنجاز الموظفين.
- ب- اهتمام الإدارة بحل المشكلات المتعلقة بالعمل.
- ج- أنظمة الإدارة المنظمة على الموظفين.

4. الرضا عن عامل الترقية:

أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على عامل الترقية في العمل.

أفراد عينة الدراسة راضون على بعد واحد يتعلق بعامل الترقية في العمل يتمثل في " شعوري تجاه ترقيتي في عملي".

أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على خمسة من الأبعاد المتعلقة بعامل الترقية في العمل تتمثل في:

- أ- تكافؤ الفرص بيني وبين زملائي في الترقية.
- ب- الترقيات المتاحة لي في العمل.
- ج- تأهيل الموظفين لشغل وظائف أعلى.
- د- ملائمة الترقية مع الزيادة في الراتب.
- هـ- المدة الزمنية للحصول للترقية.

#### 5. الرضا عن عامل التدريب:

أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على عامل التدريب في العمل.

أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على سبعة من أبعاد عامل التدريب في العمل أبرزها يتمثل في:

- أ- تكافؤ الفرص التدريبية في العمل.
- ب- الطريقة التي تعمل بها الإدارة لتدريب الموظفين.
- ج- إتاحة الفرصة لي في الحصول على دورات تدريبية.
- د- ملائمة الدورات التدريبية مع طبيعة عملي.
- هـ- الوقت المتاح لي في الحصول على دورات تدريبية.

#### 6. عامل الرضا عن المكانة الاجتماعية:

أفراد عينة الدراسة راضون عن المكانة الاجتماعية التي يحققها لهم العمل.

أفراد عينة الدراسة راضون على أربعة من أبعاد المكانة الاجتماعية التي يحققها لهم العمل تتمثل في:

- أ- السمعة التي احصل عليها من وظيفتي.
- ب- الثناء الذي احصل عليه مقابل عملي.
- ج- المكانة الاجتماعية التي تنالها أسرتي من وظيفتي.
- د- زيادة علاقتي التي حصلت عليها من وظيفتي.

أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما على واحد فقط من أبعاد المكانة الاجتماعية التي يحققها لهم العمل يتمثل في " التسهيلات التي أحصل عليها من المجتمع بسبب وظيفتي ".

أبرز العوامل الوظيفية التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في رئاسة الحرس الوطني هو عامل الرضا عن زملاء العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.11 من 5)، يليه عامل الرضا عن أسلوب الإدارة في العمل بمتوسط بلغ (3.60 من 5)، يليه عامل الرضا عن المكانة الاجتماعية التي يحققها لهم العمل بمتوسط بلغ (3.48 من 5).

أقل العوامل الوظيفية التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في رئاسة الحرس الوطني هو عامل الرضا عن التدريب الذي يتم الحصول عليه في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.08 من 5)، يليه عامل الرضا عن الراتب بمتوسط بلغ (3.12 من 5)، يليه عامل الرضا عن الترقية في العمل بمتوسط بلغ (3.14 من 5).

السؤال الثاني: " ما أبرز العوامل الشخصية الأكثر أثرًا في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحرس الوطني؟"

### 1- الفروق باختلاف متغير العمر:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الأجور، جماعة العمل، القيادة الإشرافية، الترقية، التدريب، المكانة الاجتماعية) باختلاف متغير العمر.

### 2- الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الأجور، جماعة العمل، القيادة الإشرافية، الترقية، التدريب، المكانة الاجتماعية) باختلاف متغير المستوى التعليمي.

### 3- الفروق باختلاف متغير الحالة الاجتماعية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات العزاب والمتزوجين حول (الأجور، جماعة العمل، القيادة الإشرافية، التدريب، الخبرة) باختلاف متغير الحالة الاجتماعية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات العزاب والمتزوجين في الرضا عن الترقية لصالح المتزوجين.

أن متغير الحالة الاجتماعية هو أكثر متغير شخصي يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين أما بقية المتغيرات الشخصية الأخرى فلم تبين نتائج الدراسة وجود تأثير لها على الرضا الوظيفي للعاملين.

أن قيمة معامل التحديد التي تبين نسبة التباين في قيم المتغير التابع (الرضا الوظيفي) نتيجة للتغيرات في المتغيرات المستقلة (المتغيرات الشخصية) قد بلغت -0.04 وهي قيمة منخفضة تبين التأثير المنخفض للمتغيرات المستقلة (المتغيرات الشخصية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مما يبين عدم تأثير هذه المتغيرات على الرضا الوظيفي، ومما يؤكد هذه النتائج أن الدلالة الإحصائية على وجود معادلة خطية بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغيرات المستقلة (المتغيرات الشخصية) قد بلغت 0.53 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية على إمكانية بناء معادلة خطية بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) نتيجة للتغيرات في المتغيرات المستقلة (المتغيرات الشخصية).

### الصعوبات التي واجهت الباحث:

واجهت الباحث العديد من الصعوبات أثناء إجراء هذه الدراسة يتم تناولها من خلال النقاط التالية:

- اعتمادي بعد الله عز وجل على مجهودي الفردي في توزيع الاستبيان على المبحوثين ومن ثم استعادتها مما استغرق الوقت الكثير لتباعد بعض الإدارات التي طبقت عليها الدراسة عن بعضها البعض.
- عدم التجاوب من بعض المبحوثين أو عدم الاهتمام بتعبئة الاستبيان والبعض الآخر تأخر في الإجابة.
- استبعاد عدد كثير من الاستبيانات حيث إن بعض المبحوثين أضاف بعض الكتابات على الاستبانة ليس لها دخل في الموضوع مما جعل الباحث يقوم بإعادة الاستبيان مرة ثانية.
- كثافة العمل في مجمع وزارة الحرس الوطني وعدم رغبة المسؤولين في تمكين الباحثين من إجراء التطبيق لعدم الإخلال بالعمل.
- هذه هي تقريبا أبرز الصعوبات التي واجهت الباحث في دراسته لعلها تكون تجربة مفيدة للباحث في أعمال أخرى وتضيف له مخزون جيد من تراكم الخبرات والتجارب.

## توصيات الدراسة:

1. ينبغي العمل على كل ما يحسن من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة الحرس الوطني من زيادة أجور وتحسين أوضاع وغيرها.
2. ينبغي تنظيم خطة تدريبية لتدريب كافة منسوبي الحرس الوطني، وأن تتساوى فرص التدريب لكافة الموظفين.
3. ينبغي تحسين العلاقات الاجتماعية بين موظفي الحرس الوطني، وبين القيادات والمسؤولين.
4. ينبغي تحسين الأجور، ووضع استراتيجية لتتفق الأجور مع الزيادة المستمرة في أسعار السلع والاحتياجات الأساسية للموظف.
5. ينبغي حل المشكلات التي تحد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة الحرس الوطني ووضع السبل المناسبة لمعالجتها.
6. ينبغي العمل على تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين برئاسة الحرس الوطني بما يساهم في تحسين مستوى رضاهم الوظيفي.
7. توفير الحوافز التشجيعية للعاملين برئاسة الحرس الوطني بما يحسن من مستوى رضاهم الوظيفي.
8. ينبغي العمل على تقليل أعباء العمل لدى العاملين بوزارة الحرس الوطني.
9. ينبغي العمل على تحسين فرص الترقية، ووضع سلم عادل لترقية الموظف حتى يشعر بالأمان الوظيفي.
10. ينبغي منح العاملين بوزارة الحرس الوطني المزيد من فرص التدريب والتأهيل.
11. ينبغي تحسين لوائح ونظم العمل بوزارة الحرس الوطني.
12. ينبغي الاهتمام بحل مشكلات العاملين بوزارة الحرس الوطني.
13. ينبغي منح العاملين بوزارة الحرس الوطني الحرية في إبداء المقترحات والآراء حول العمل وتطوير بيئة العمل وإعطاء مزيداً من الصلاحيات للموظفين.
14. ينبغي إجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة الحرس الوطني، لتطوير العمل بصفة مستمرة.

## بحوث مقترحة:

- 1- إجراء دراسة مماثلة على بعض الإدارات الأخرى بالحرس الوطني.
- 2- إجراء دراسة مماثلة تتناول متغيرات أخرى وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
- 3- إجراء دراسة مماثلة على بعض الجهات الحكومية الأخرى.
- 4- إجراء دراسة لتحديد علاقة التدريب بالرضا الوظيفي.
- 5- إجراء دراسة لتحديد علاقة الراتب الشهري بالرضا الوظيفي.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- الأغبري، عبد الصمد قائد (2003). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية: مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. الكويت. العدد (109).
- 2- البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب (1426). الرضا الوظيفي لعينة من مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

- 3- الباطين، عبد الرحمن عبد الوهاب (1990). المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- 4- بدر حامد (1983). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، العدد(3).
- 5- الحربي، حمود صالح (1994). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. الرياض. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود.
- 6- الحربي، نوال عبد الله (2003). الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- 7- الحرفه حامد وآخرون (1429). موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز. بيروت: الدار العربية للموسوعات.
- 8- السالم، سالم (1997)، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية في المملكة، مطبوعات مكتبة الملك فهد.
- 9- السبيعي، محمد منوخ (1430). الرضا الوظيفي. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- 10- شريدة، هيام نجيب (1423)، "بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية": المجلة الإنسانية العدد(14).
- 11- العتيبي، آدم غازي (1991)، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، الإدارة العامة العدد(69).
- 12- العمر، فؤاد (1999). "نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي"، الإدارة العامة. مجلد 39.
- 13- الموسى، فاطمة عبد الله (1413). أثر العوامل الاجتماعية على الرضا الوظيفي لدى الموظفة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب. جامعة الملك سعود.
- 14- موقع رئاسة الحرس الوطني على الانترنت.
- 15- عبيدات، ذوقان وآخرون (1417). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- 16- العيسى، غزير سعد (1416). المناخ الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. كلية العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود.
- 17- فضل الله علي فضل الله (1988). نظريات التنظيم الإداري. دبي: المطبعة العصرية
- 18- القوس، سعود بن سهل (1421)، المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- 19- عبد الخالق، ناصف (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد(6)، العدد الأول.
- 20- النمر، سعود محمد (1412). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاع العام والخاص بحث ميداني. الرياض: مجلة جامعة الملك سعود.
- 21- النمر، سعود محمد. وآخرون (1994). الإدارة العامة، الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق.
- 22- إدارة العلاقات العامة بالحرس الوطني. الرياض. مفكرة الحرس الوطني، 1420هـ.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Anne h. Hopkins. Work and job satisfaction in the public sector. New Jersey: rownan & allanheid, 1983.



- 2- Edwin a. Locke. "What is job satisfaction?". organizational behavior human performance, 1969.
- 3- Michael Gruenberg. Understanding job satisfaction. London: the Macmillan press ltd .1979.

### استبانة الدراسة:

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

الاستبيان الذي أمامك هو جزء أساسي لإتمام رسالتي لنيل درجة الماجستير وهو يتعلق بدراسة أثر العوامل الوظيفية والشخصية في الرضا الوظيفي وتهدف هذه الدراسة إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي في رئاسة الحرس الوطني بالرياض. وهذا الاستبيان عبارة عن جزئين، الجزء الأول معلومات عامة. أما الجزء الثاني فهو عبارة عن وصف لمشاعرك نحو بعض المتغيرات المرتبطة بعملك. أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة بدقة ومصداقية حيث أن نجاح هذا البحث يتوقف على ما تقدمه من معلومات دقيقة بعد توفيق الله عز وجل. علما بان هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم لغير البحث

شاكرا حسن تعاونكم

أخوكم

عبد المحسن بن غازي الرشيدى

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم الاجتماع

### الجزء الأول:

الرجاء الإجابة عن هذه الأسئلة بكل دقة بوضع علامة (✓) في المربع المقابل للإجابة المناسبة.

1- العمر ( ) سنة

2- المرتبة الوظيفية ( )

3- المستوى التعليمي

1-  ابتدائي

2-  متوسط

3-  ثانوي

4-  جامعي

5-  ماجستير

6-  دكتوراه

- 4- عدد السنوات في العمل ( ) سنة  
 5- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها ( ) دورات  
 6- الحالة الاجتماعية

- 1-  أعزب  
 2-  متزوج  
 3-  مطلق  
 4-  أرمل

7- الراتب الشهري

- 1-  اقل من 3000 ريال  
 2-  3000 - 6000 ريال  
 3-  6000 - 9000 ريال  
 4-  9000 - 12000 ريال  
 5-  12000 ريال فأكثر

#### الجزء الثاني

ضع علامة (✓) في المكان الذي يمثل درجة رضاك عن كل عبارة من العبارات التالية:

العبارة	غير راضي إطلاقاً	غير راضي	راضي إلى حد ما	راضي	راضي تماماً
8 تقدير زملائي لانجازي في العمل.					
9 كفاية الراتب الشهري لمتطلبات الحياة الأساسية.					
10 تكافؤ الفرص بيني وبين زملائي في الترقية.					
11 الاحترام لي من قبل رؤسائي في العمل					
12 الطريقة التي تعمل بها الإدارة لتدريب الموظفين.					
13 السمعة التي احصل عليها من وظيفتي.					
14 التعاون بيني وبين زملائي في العمل.					
15 ملاءمة الراتب مع جهدي في العمل.					
16 الترقيات المتاحة لي في العمل.					
17 العلاقة الشخصية بيني وبين رئيسي في العمل.					
18 تكافؤ الفرص التدريبية في العمل.					
19 المكانة الاجتماعية التي تنالها اسرتي من وظيفتي.					
20 رضا جميع الزملاء عني في العمل.					
21 ملاءمة الراتب مع مهام الوظيفة.					
22 المدة الزمنية للحصول للترقية.					
23 اهتمام الإدارة بحل المشكلات المتعلقة بالعمل.					
24 إتاحة الفرصة لي في الحصول على دورات تدريبية.					
25 الثناء الذي احصل عليه مقابل عملي.					
26 علاقتي مع زملائي في العمل.					
27 كفاية الراتب للحاجات الكمالية.					

العبارة	غير راضي إطلاقاً	غير راضي	راضي إلى حد ما	راضي	راضي تماماً
28 شعوري تجاه ترقيتي في عملي.					
29 أنظمة الإدارة المطبقة على الموظفين.					
30 الوقت المتاح لي في الحصول على دورات تدريبية.					
31 زيادة علاقاتي التي حصلت عليها من وظيفتي.					
32 التقدير لي من قبل زملائي في العمل.					
33 دور وظيفتي في تأمين مستقبلي.					
34 تأهيل الموظفين لشغل وظائف أعلى.					
35 تقدير الإدارة لإنجاز الموظفين.					
36 ملاءمة الدورات التدريبية مع طبيعة عملي.					
37 الطريقة التي يفوض بها الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين.					
38 طريقة الحصول على الدورات التدريبية.					
39 الاستفادة من حضور الدورات التدريبية.					
40 التسهيلات التي احصل عليها من المجتمع بسبب وظيفتي.					
41 العلاقة مع الزملاء خارج العمل.					
42 ارتباط الراتب بمستوى التعليمي.					
43 ملاءمة الراتب مع احتياجات الأسرة.					
44 ملاءمة الترقية مع الزيادة في الراتب.					

5 -4.2	4.2 -3.4	3.4 -2.6	2.6 -1.8	1.8-1
راضي تماماً	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي إطلاقاً

## The ability of the ministry of National Guard to achieve job satisfaction for employees

### - A field study -

**Abstract:** Objectives of the study: The aim of this study was to identify the job-related factors that contribute to the job satisfaction which include wages, coworkers, leadership/supervision, promotion, rank, experience, training and social level. The study also aimed to know the personal factors that contribute to the job satisfaction that include age, the level of education and marital status. The study also sought to propose the necessary recommendations to improve the level of job satisfaction among workers in the Presidency of the National Guard.

Methodology: To achieve these objectives the researcher used social survey method. The survey has been used as a tool to collect data of the study and was designed by taking advantage of previous studies related the subject. The design was applied to targeted population, consisting of all civil servants who work under the Chairmanship of the National Guard in

Riyadh, and who hold civilian positions ranked from grade one to grade fourteen. The study excluded the military and non-official employees.

Sample of the study: From eighteen departments and using a simple random sampling, the researcher selected five departments. Initially, 249 employees have met the inclusion criteria where they received the survey. Only 238 surveys were returned back to the researcher and 29 of which were excluded. The final number of surveys was 209.

Main Results:

1. The study sample members were satisfied to some extent on working wages.
2. The study sample members were satisfied with their relationship with coworkers.
3. Members of the study sample were very satisfied with one dimension of worker co-workers, which is "my relationship with my colleagues at work."
4. Members of the study sample were satisfied with the leadership exercised by their supervisors at work.
5. Members of the study sample were very satisfied with one dimension of leadership exercised by the supervisors at work, which is "respect me by my superiors at work."
6. Members of the study sample were satisfied to some extent on the factor for promotion in employment.
7. Members of the study sample were satisfied with one dimension of the promotion at work, which is "My feeling towards my promotion in my work."
8. Members of the study sample were satisfied to some extent on the worker-job training.
9. The study sample members were satisfied with the social status achieved by their work.
10. The most significant factors affecting the career of job satisfaction among staff at the Presidency of the National Guard were a factor of satisfaction with my work colleagues at an average total (4.11 out of 5) followed by a factor of satisfaction with management way to work with an average (3.60 out of 5) followed by a factor of satisfaction with social status, which Fulfill work for them by an average (3.48 out of 5).
11. The least factors that affect the job satisfaction of employees at the Presidency of the National Guard were a factor of satisfaction with the training that is received with an arithmetic average of (3.08 out of 5) followed by a factor of the salary satisfaction with an average of (3.12 out of 5) followed by a factor of the promotion satisfaction with an average of (3.14 out of 5).
12. There was no significant influence of the independent variables (personal variables) on the dependent variable (job satisfaction) except the marital status variable.

Conclusion :The researcher concluded with a number of recommendations including: work on all area to improve the level of job satisfaction among workers under the Presidency of the National Guard, determine the problems that limit the level of job satisfaction, and the development of appropriate ways to address them as recommended to work on create the appropriate working environment for employees, thus contributing to improving the level of job satisfaction.

**Keywords:** Job Satisfaction - Wages - Ministry of National Guard - job.

---