

أثر الرضا الوظيفي على معدل دوران العمل: بالتطبيق على جامعة وادي النيل وجامعة التقانة

محمد إبراهيم محمد علي
جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية
khalilmhad@yahoo.com

مستخلص

هدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل في المنظمات، وذلك لفهم كيف تؤثر عوامل مثل بيئة العمل، الحوافز، الرواتب، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية على استقرار الموظفين وولائهم للمؤسسة. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي وسلبي بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدل ترك الموظفين، حيث يؤدي انخفاض الرضا إلى زيادة نية الموظفين في البحث عن فرص عمل أخرى. أظهرت الدراسة أيضاً أن غياب الحوافز كان السبب الرئيسي لترك الموظفين وبيئة المنظمات والعلاقة بين الإدارة والزملاء معظمهم غير راضين مع توفر فرص تدريب قليلة الرضا الوظيفي ليس مجرد عامل رفاهية، بل استثمار استراتيجي يقلل التكاليف المرتبطة بدوران العمالة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، جامعة وادي النيل، جامعة التقانة.

The Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover: An Applied Study at Nile Valley University and the University of Technology

Mohammed Ibrahim Mohammed Ali
University of Taif, Saudi Arabia
khalilmhad@yahoo.com

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between job satisfaction and turnover rates in organizations. This study aimed to understand how factors such as the work environment, incentives, and salaries, relationships with colleagues and superiors, and work-life balance affect employee stability and loyalty. The results showed a strong, negative correlation between job satisfaction and employee turnover rates. Low satisfaction increases employee intention to seek other employment opportunities. Unfair wages or a lack of incentives were the

primary reasons for employee turnover. The organizational environment and the relationship between management and colleagues were the main reasons for employee turnover. Most employees were dissatisfied, with few training opportunities available. Job satisfaction is not just a luxury; it is a strategic investment that reduces the costs associated with employee turnover.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Turnover Rate, Nile Valley University, University of Technology.

مقدمة

يعتبر العنصر البشري من الركائز الأساسية في العمل الإداري وتطويرة في المؤسسات سواء العامة أو الخاصة. لذلك لابد أن تسعى المؤسسات إلى رضا العنصر البشري عن الوظيفة التي يؤديها وذلك من خلال البحث عن العناصر التي تساعد على الرضا والأداء الجيد معاً والذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

نظراً لأهمية الرضا الوظيفي في إشباع الحاجات المختلفة للفرد وتحقيق طموحاته وسعادته في العمل الذي ينتمي إليه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مظلة تندرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاج والإنتاجية في المنظمة.

مشكلة الدراسة

نجد أن من المشاكل التي تواجه المنظمات هو عدم رضا الأفراد عن وظائفهم وما يترتب على ذلك من مشاكل يمكن أن تؤثر في الأداء لدى الموظفين أو ترك المؤسسة سواء بالهجرة أو البحث عن وظيفة أخرى أو البحث عن عمل إضافي مما يؤثر سلباً على الأداء والمنظمة. وهنا تفقد المنظمة عنصراً ذو خبرة ومدرّب ومؤهل مما يضطر المنظمة للبحث عن موظفين جدد وهذا يرفع من معدل دوران العمل في المنظمات. ومن هنا جاء اختيار موضوع البحث "الرضا الوظيفي وأثره على معدل دوران العمل".

أسئلة الدراسة

تدور أسئلة البحث حول العناصر التي لها تأثير في عملية الرضا الوظيفي ومحاولا الإجابة على ما هو أثر التعويضات المادية على الرضا الوظيفي والتدريب والتأهيل على الرضا الوظيفي إضافة لبيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث من أهمية رضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم التي يشغلونها بالجامعة وأهمية هذه الفئة والدور الذي يمكن أن تلعبه في التعليم العالي في السودان. فالبحث يسعى إلى معرفة المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والتي كانت سبباً في هجرتهم إلى الخارج.

أهداف الدراسة

يهدف البحث معرفة الآثار المترتبة على هجرة الخبرات والكفاءات من أعضاء هيئة التدريس إلى الخارج ودراسة أثر التعويضات المادية وبيئة العمل على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.

الفرضيات

هنالك علاقة إيجابية بين التعويضات المادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.

بيئة العمل والتدريب والمشاركة في القرارات مؤثرات طردية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.

الدراسات السابقة

1. دراسة نجلاء عمر (2004م) بعنوان الرضا الوظيفي للكوادر الطبية بالمستشفيات دراسة ميدانية مستشفى ود مدني (ولاية الجزيرة) (ماجستير) مقدمة لجامعة الجزيرة:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للأطباء والكوادر الطبية المساعدة وأثر بيئة العمل على رضا الأطباء وأثر المعدات والتكنولوجيا المستخدمة على رضا الأطباء والكوادر المساعدة ودراسة أثر التدريب على رضا الأطباء والكوادر.

كانت أهم نتائج الدراسة تعتبر مواعيد صرف الأجور والحوافز المادية التي تقدم ف المستشفيات غير مناسبة ولا تتناسب مع الأعمال الموكلة إليهم، عدم كفاية الأجور لاحتياجاتهم المعيشية مما أدى إلى درجة رضا متدنية مما يجعلهم يفكرون في ترك المستشفيات العامة والبحث عن بدائل مناسبة كالهجرة أو العمل بالمستشفيات الخاصة.

2. دراسة عائشة ميرغني شبكية¹ (2015م) بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي ودور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط بالتطبيق على القطاع الغذائي بمجموعة شركات دال بالسودان، (ورقة بحثية)، مجلة جامعة الخرطوم للعلوم الإدارية:

هدفت الدراسة إلى إلغاء القيود على بيئة العمل الداخلية بأبعادها المختلفة في الوحدات كما هدفت إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والبحث عن الأسباب التي تولده. وكانت أهم نتائج

¹ عائشة ميرغني شبكية، أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي ودور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة حالة القطاع الغذائي بمجموعة شركة دال بالسودان، مجلة جامعة الخرطوم للعلوم الإدارية، العدد 18، 2015م ورقة بحثية.

الدراسة. اتضح أن مجموعة دال (القطاع الغذائي) توفر بيئة عمل جيدة لموظفيها يقابلها رضا وظيفي مرتفع من قبل الموظفين.

3. دراسة أبو سفيان محمد البشير¹ (2011م) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بظاهرة استمرار اغتراب السودانيين من الدرجات الجامعية إلى المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية الخريجين السودانيين المقيمين في الرياض (ورقة بحثية) مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية:

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العائد المالي للوظيفة واستمرار الاغتراب كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين العوامل الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة واستمرار الاغتراب.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن العائد المالي للوظيفة للخريجين الجامعيين السودانيين بالمملكة العربية السعودية يحقق إشباع المغترب ويدفعه للتمسك بالوظيفة مما يساهم في استمرار الاغتراب.

4. دراسة خالد زيدان² (2014م) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمنطقة حائل (ماجستير) مقدمة إلى جامعة أم القرى بمكة المكرمة. السعودية:

هدفت الدراسة إلى -الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية الذات لدى معلمي التربية الخاصة كما هدفت إلى التحقق من وجود فروق في الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة تبعاً للمتغيرات موضع الاهتمام.

وكانت أهم نتائج الدراسة -وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين درجات الرضا الوظيفي الكلية وفاعلية الذات لمعلمي التربية الخاصة -لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التربية الخاصة.

5. دراسة سامية زويش³ (2014م) بعنوان محددات الرضا الوظيفي وآثارها على أداء الموظفين في المؤسسة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر (ماجستير) مقدمة إلى جامعة محند أولحاج، الجزائر:

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مع التعرض إلى مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فيهم.

¹ أبو سفيان محمد البشير، الرضا الوظيفي وعلاقته بظاهرة استمرار اغتراب السودانيين من الدرجات الجامعية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية الخريجين السودانيين المقيمين بالرياض، مجلة جامعة الجزيرة للعلوم الاقتصادية، مجلد (2) العدد (2) 2011م ورقة بحثية،

² خالد زيدان، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمنطقة حائل السعودية، مجلة أم القرى بمكة المكرمة، 2014م، رسالة ماجستير غير منشورة.

³ سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وآثارها على أداء الموظفين بالمؤسسة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2014م. رسالة ماجستير، غير منشورة.

وكانت أهم نتائج الدراسة -أن للرضا الوظيفي ومحدداته تأثير مرتفع جداً على فاعلية الأداء الوظيفي وكل ما توفرت هذه المحددات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأثره على الأداء

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية وقد أشار "لوك" عام "1976"¹ إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكّل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي في محيط العمل، وذلك لأن السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر أيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي.

وقد بدأ موضوع الرضا عن العمل "الرضا الوظيفي" لأول مرة في مجال الصناعة وتعددت الدراسات في مختلف الميادين إلى أن انتهت إلى مجال التعليم فإذا كان الرضا مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التعليم العالي وذلك لما للعملية التعليمية من الأثر الأكيد في تقدم المجتمعات.

مفهوم الرضا الوظيفي:

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.²

الرضا الوظيفي من وجهة نظر (هوبوك):³ عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015م ص 37.

² منال أحمد البارودي، نفس المرجع السابق ص 38.

³ منال أحمد البارودي، نفس المرجع السابق ص 38.

الرضا الوظيفي هو الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى: الرغبة في الإبداع والابتكار وتزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة وزيادة مستوى الطموح والتقدم. ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة والمجتمع.

يُعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير.

الحوافز:

الحوافز هي مجموعة المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظم لتحريك قدرات الموظفين الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً.

وفي رواية أخرى تعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي" يعمل على خلق أو تحريك الدافع "مثير داخلي" ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.¹ تعتبر الحوافز جزء من تعويضات العاملين بفرض رفع مستوى كفاءتهم والتعبير عن رضا الإدارة عن مستوى الأداء.

أهداف الحوافز:

ومن ثم فإن عملية الحوافز لها أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد، تحسين الإنتاج، رفع الروح المعنوية للعاملين، الاحتفاظ بالعاملين الممتهنين، حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.¹

وبوجه عام قانون أهمية الحوافز يكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.

¹ منال أحمد البارودي، مرجع سابق تم ذكره ص 55.

- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.¹
إن أهمية الحوافز تعود إلى الأداء العالي داخل المنظمات وقد وجدت أحد الدراسات الحديثة بأن حافز الموظفين العالي يسير يداً بيد مع الأداء والربح العالي للمنظمة.
وبمعنى أن المنظمات تحتاج أن تقدم أمان وظيفي وأجور أعلى جنباً إلى جنب في بيئة العمل الإيجابية.²
أنواع الحوافز:

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها إلى: ³ أ. حوافز مادية ب. حوافز معنوية:
أن حاجات الإنسان كثيرة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة وهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً إذ كان هناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.
الأجور:

في معناها الاقتصادي الواسع تطلق الأجور wages على جميع أنواع وأشكال المكافأة التي تتحصل عليها الموارد البشرية وعلى ذلك تتضمن الأجور الأجر بالساعة أو بالأسبوع للعمال الصناعيين، والمهايا الشهرية للعمال الكتابيين والمشرفين والمهايا مضافاً إليها أي امتيازات أخرى للمديرين.
وفي معناها الاقتصادي الضيق تستخدم الأجور للدلالة إلى وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين مثل العمال الصناعيين أو عمال المحلات التجارية.
من الخدمات والذي يهم الفرد في الواقع هو القوة الشرائية للأجور أي ما تستطيع أن تشتريه من سلع وخدمات. لذلك يوجه الاهتمام إلى الأجور الحقيقية، أي الأجور مترجمة إلى القوة الشرائية الحاضرة.⁴
ونجد أن كل المنظمات تتفق مع علماء الإدارة والممارسين على أهمية الأجر كعنصر أساسي في العلاقة بين العامل والمنظمة.

الدور الذي تلعبه الأجور:

تلعب الأجور دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن. فيمكن لنظام الأجور أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور فيها مرتفعة نسبياً عن الأجور في أعمال أخرى. وبذلك يمكن مثلاً تشجيع الانتقال من مكان إلى آخر بإيجاد فوارق.

التدريب:

¹ منال أحمد البارودي، مرجع سابق تم ذكره. ص 58.
² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007م ص 89.
³ منال أحمد البارودي، مرجع سابق تم ذكره، ص 59.
⁴ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003م ص 104.

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية للتدريب فقد عرف (الهييتي) ⁽¹⁾ التدريب على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو، يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

يمكننا القول إن التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة عالية. ²

أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة في حياة المنظمة إذا ما أحسن استخدام المنهج الذي تتبناه المنظمة وهذه الأهمية أو الفوائد يمكن تلخيصها فيما يلي: ³

1. إنجاز وظيفي أفضل كمّاً ونوعاً أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
2. زيادة فرص لإشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع.

بيئة العمل:

تُعد نوعية حياة العمل السائدة في المنظمة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات لذا فإن تحسين نوعية حياة بيئة العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المنظمة.

مفهوم وأهمية تحسين حياة العمل:

تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار. تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء.

تشتمل جودة حياة العمل على إعطاء العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم. وما يحتاجونه لتصنيع منتج ما أو لتقديم خدمات بصورة فعالة. وتتطلب جودة حياة العمل من المديرين الاهتمام بعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل حيث ينصب تركيزها على العاملين وإدارة عمليات الأعمال معاً.

¹ خالد عبدالرحيم الهييتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر. عمان، 2005م، ص 45.
² بلال خلف السكرانة، تصميم البرامج التدريبية، المسيرة للنشر والتوزيع، 2011م، ص 145.
³ نعمة شلبية الكعبي، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، بغداد 1995م. ص 56.

المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها سواء هذه المشاكل تؤثر في أداء المنظمة ككل أم على أداء عامل صغير فإنه يجب القول بأن اتخاذ قرار سليم حيالها يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة، والمديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية يواجهون جميعاً مشاكل عليهم أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً فقط، بل إنه فقط مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها الفرد لأمكن أن يحسن من اتخاذه للقرارات وأن يطور مهاراته الإدارية.

أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ قرار بشأنه، فاتخاذ القرار هو أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة¹.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تناول هذا الفصل عرضاً لإجراءات الدراسة الميدانية ويشمل نبذة عن الجامعات الحكومية والخاصة التي أجريت فيها الدراسة ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، أدوات الجمع التي استخدمت في خطوات الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

نبذة عن الجامعات محل الدراسة:

أولاً: جامعة وادي النيل:

- النشأة:

أنشئت جامعة وادي النيل في إطار ثورة التعليم العالي في 14/يونيو/1995م وتقع الجامعة في شمال جمهورية السودان بولاية نهر النيل وتبعد حوالي 300 متر شمال العاصمة الخرطوم عند ملتقى نهر النيل بنهر عطبرة وتتوزع كلياتها ومراكزها البحثية ووحداتها المتخصصة ومركز تنمية المجتمع على محليات الولاية في الدامر وعطبرة وبربر وأبو حمد وحتى الآن في تطور مستمر حتى وصلت في العام

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق 152.

2017م إلى ثلاثة عشر كلية وأربعة مراكز بحثية بالإضافة إلى ثلاث عمادات مركزية وثلاث وحدات علمية وعدد مقدر من الوحدات الإدارية المساعدة.¹

- جامعة المشرق:

أنشئت جامعة المشرق بناءً على موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي السودانية في اليوم الحادي والعشرين من أكتوبر عام 2003م كلية جامعية للعلوم والتكنولوجيا وصرح للمعرفة. وتم ترفيعها إلى جامعة بعد أن استوفت كافة المعايير المطلوبة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تتمتع به الجامعة من بنية تحتية متكاملة فقد أشادت الإدارة العامة للتعليم العالي والأهلي والأجنبي بالتجهيزات العلمية المتميزة للقطاعات الدراسية ومعامل الحاسوب والشبكات والمعامل الهندسية والورش وغيرها.

يعني هذا البحث بدراسة الرضا الوظيفي من خلال أربعة عوامل هي التعويضات المادية، بيئة العمل، التدريب والتأهيل، المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على معدل دوران العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاصة في السودان.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي² لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، بحث يساعد في إلقاء الضوء على جوانب مشكلة البحث المختلفة عن طريق الوصف التحليلي المركز والفهم العميق للظروف الحاضرة وذلك بجمع البيانات المختلفة التي تفيد في توضيح أبعادها المختلفة.

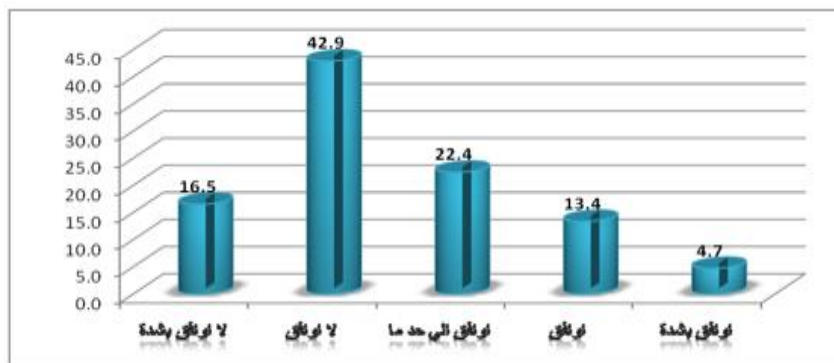
اختصرت الدراسة على بعض الجامعات الحكومية والخاصة للآتي:

1. بالنسبة للجامعات الحكومية فقد ركزت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة وادي النيل والتي تمثل أهم الجامعات بولاية نهر النيل ومدى الرضا الوظيفي وتأثيره على معدل الدوران لأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.

2. الجامعات الخاصة فقد ركزت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس وجامعة المشرق (بالخرطوم بحري) وقياس مدى الرضا الوظيفي فيها وأثره على معدل دوران العمل لأنها تمثل إحدى أكبر الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم ومدى تطور ونمو الجامعات الخاصة.

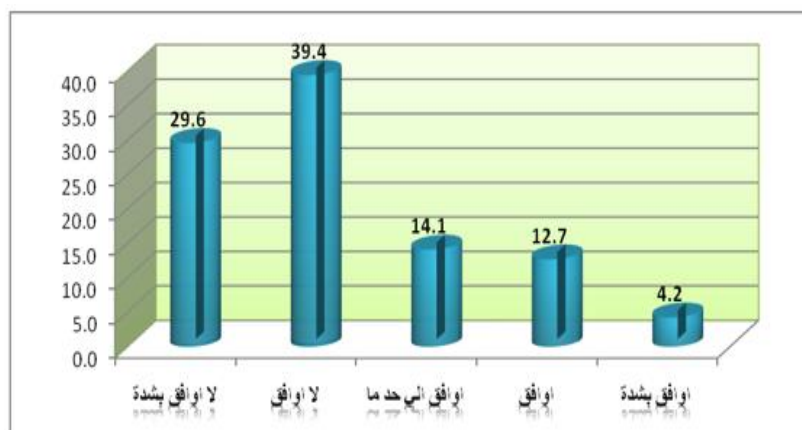
¹ إدارة العلاقات العامة جامعة وادي النيل، أكتوبر 2017م.

² كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الدار الدولية للنشر، الأردن، 2002م ص 95.



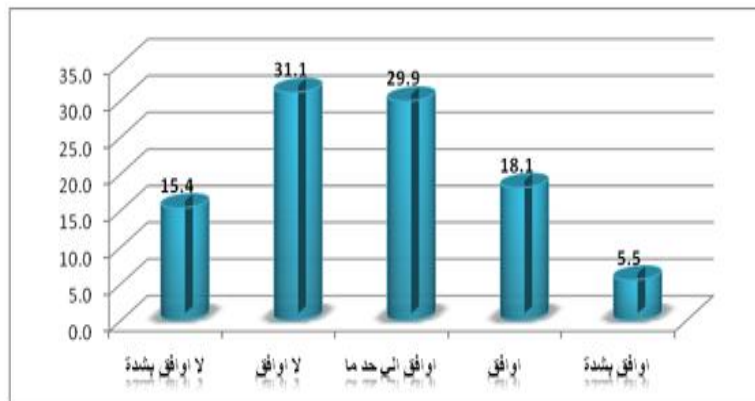
الشكل رقم (1): التعويض المادي الذي تتقاضاه ليس سبب رئيسي للقيام بعمل إضافي (الجامعات الحكومية)

يتضح من الشكل رقم (1) أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون على أن التعويض المادي ليس سبب رئيسي للقيام بعمل إضافي في الجامعات بلغت (59.4%)، والذين يوافقون ويوافقون بشدة بلغت (18.1%)، والذين يوافقون إلى حد ما (22.4%) من هذه النسب يتضح لنا أن التعويض الذي لا يفي بالحاجات الأساسية هو سبب رئيسي للبحث أو القيام بعمل إضافي، وحسب الجدول رقم (84) أن نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس يعملون في جامعات أخرى كعمل إضافي وذلك لزيادة دخلهم.



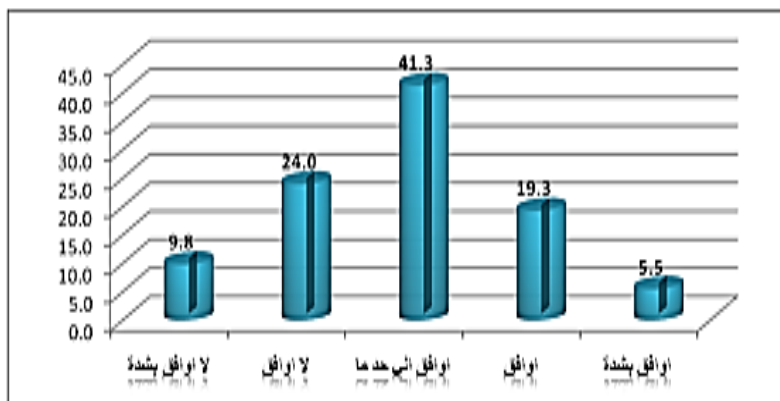
الشكل رقم (2): إدارة الجامعة تهتم بالحوافز المعنوية كالترقية والترقية الاستثنائية والمركز الاجتماعي والأوسمة

يتضح من الشكل رقم (2) والخاص باهتمام إدارة الجامعة بالحوافز المعنوية بالجامعات أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون بلغت (69%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة (16.9%)، والذين يوافقون إلى حد ما بلغت نسبتهم (14.6%)، ونجد أن ليس هناك اهتمام من قبل إدارات الجامعات بالحوافز المعنوية وتعتبر النسبة كبيرة وتعتبر الحوافز المعنوية مهمة جداً في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.



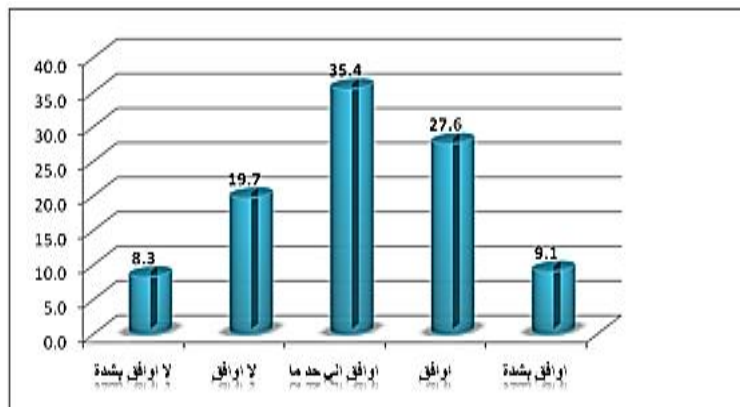
الشكل رقم (3): إدارة الجامعة تهتم بالإجازات وفترات الراحة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس. (الجامعات الحكومية)

يتضح من الشكل رقم (3) والخاص باهتمام إدارة الجامعات الحكومية بالإجازات وفترات الراحة أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون بلغت (46.5%)، ونسبة الذين يوافقون بشدة ويوافقون بلغت (23.6%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون إلى حد ما (29.9%)، وتعد هذه النسب مؤشر واضح لعدم اهتمام إدارة الجامعات بالإجازات وفترات الراحة التي تعتبر مهمة جداً لرضا أعضاء هيئة التدريس.



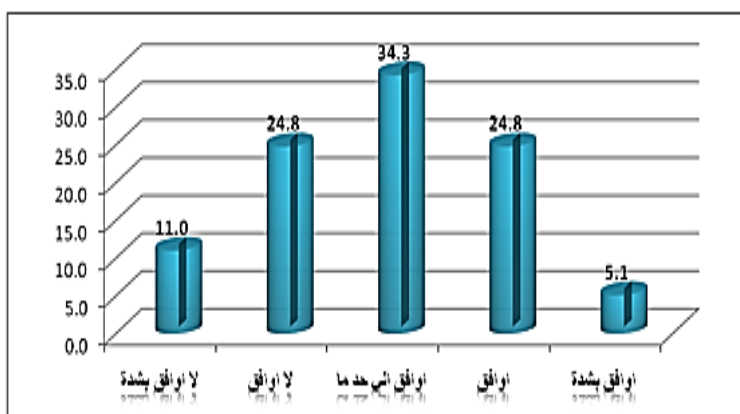
الشكل رقم (4): إدارة الجامعة تهتم بتدريب وتأهيل الكوادر اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة إن وجدت في تنفيذ أعمال ومهام الجامعة

يتضح من الشكل رقم (4) والخاص بتدريب وتأهيل الكوادر التي تستخدم التقنيات الحديثة في الجامعات الحكومية أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون بلغت (33.8%)، ونسبة الذين يوافقون بشدة ويوافقون بلغت (24.8%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون إلى حد ما (41.3%)، من هذه النسب يتضح أن الجامعات تهتم نوعاً ما بتدريب الكوادر المستخدمة للأجهزة والتقنيات الحديثة لأن عملية التدريب والتأهيل تجعل الكوادر مؤهلة وتضمن لهم أداء المهام بالصورة الصحيحة.

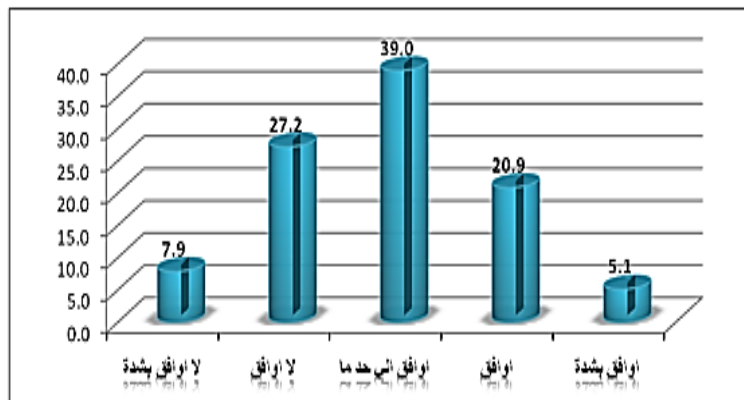


الشكل رقم (5): كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف، مباني، أثاث) اللازمة لتحسين بيئة العمل (المصدر: إعداد الباحث، 2018م)

يتضح من الشكل رقم (5) والخاص بكفاءة التجهيزات المادية كالإضاءة والتهوية وغيرها وأن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون بلغت (28%)، ونسبة الذين يوافقون بشدة ويوافقون بلغت (36.7%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون إلى حد ما (35.4%)، من هذه النسب يتضح أن الجامعات تهتم بكفاءة التجهيزات المادية كالإضاءة والتهوية والتكييف والمباني والأثاث والتي تعد مهمة لتحسين بيئة العمل.

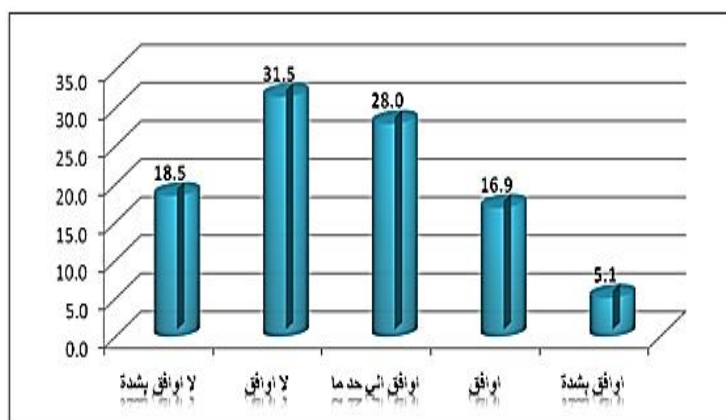


الشكل رقم (6): إدارة الجامعة تعمل على تهيئة المكاتب والقاعات بالصورة المطلوبة التي تساعد عضو هيئة التدريس على تجويد أداؤه يتضح من الشكل رقم (6) والخاص بتهيئة المكاتب والقاعات في الجامعات أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون بلغت (35.8%)، ونسبة الذين يوافقون بشدة ويوافقون بلغت (29.9%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون إلى حد ما (34.3%)، من هذه النسب يتضح أن الجامعات الحكومية لا تهتم اهتمام كبير بتهيئة المكاتب والقاعات بالصورة المطلوبة ومعروف أن الاهتمام بتهيئة القاعات والمكاتب يلعب دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.



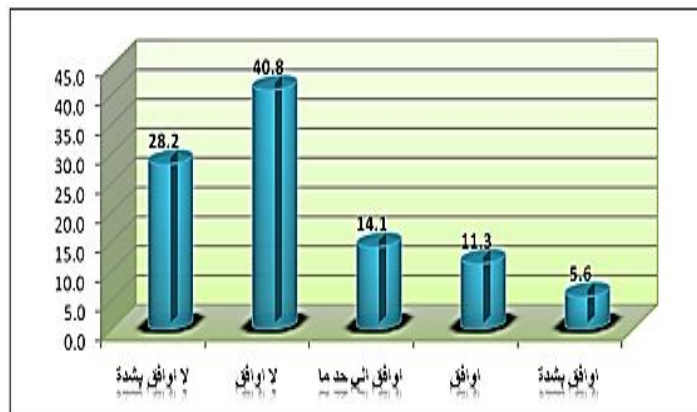
الشكل رقم (7): إدارة الجامعة ليس لديها تمييز في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس

يتضح من الشكل رقم (7) والخاص بعدم وجود تمييز في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون بلغت (35%)، ونسبة الذين يوافقون بشدة ويوافقون بلغت (26%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون إلى حد ما (39%)، من هذه النسب يتضح أن الجامعات يوجد بها تمييز في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس من قبل إدارات هذه الجامعات وقد يكون لذلك أثر سلبي على الجامعة.



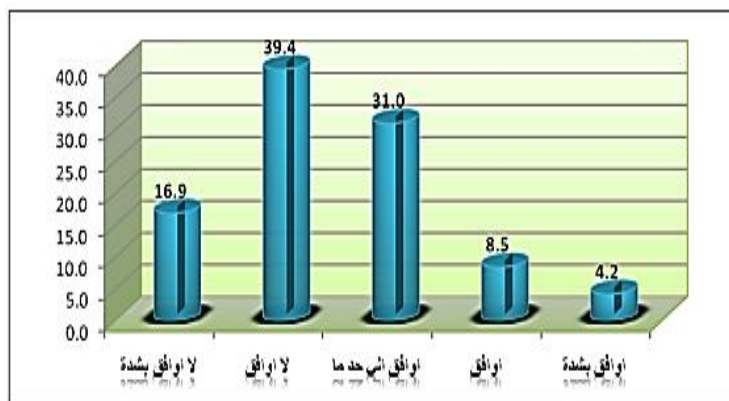
الشكل رقم (8): توفر الجامعة الملحقات الخدمية من سكن واستراحات مهياة

يتضح من الشكل رقم (8) والخاص بتوفير الملحقات الخدمية من قبل الجامعة من سكن واستراحات مهياة في الجامعات أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون بلغت (50%)، ونسبة الذين يوافقون بشدة ويوافقون بلغت (22%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون إلى حد ما (28%)، من هذه النسب يتضح أن الجامعات لا تهتم بتوفير الملحقات الخدمية والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأن السكن والاستراحات تجعل عضو هيئة التدريس أكثر رضاً عن وظيفته.



الشكل رقم (9): يوجد اهتمام من قبل إدارة الجامعة بالعملية التدريبية بغرض التأهيل وتنمية القدرات

يتضح من الشكل رقم (9) والخاص بوجود اهتمام من قبل إدارة الجامعات الخاصة بالعملية التدريبية بغرض التأهيل وتنمية القدرات قد بلغت نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون (69%)، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالجامعات الحكومية بينما بلغت نسبة الذين يوافقون بشدة ويوافقون (16.9%)، والذين يوافقون إلى حد ما بلغت نسبتهم (14.1%)، وهذا مؤشر واضح من خلال هذه النسب أن هنالك عدم اهتمام بالعملية التدريبية من قبل إدارة الجامعات.



الشكل رقم (10): توضح إدارة الجامعة حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرارات وبما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصه

يتضح من الشكل رقم (10) والخاص بتوضيح حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرار من قبل إدارة الجامعات الخاصة أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة ولا يوافقون بلغت (56.3%)، بينما بلغت نسبة الذين يوافقون بشدة ويوافقون (12.7%)، والذين يوافقون إلى حد ما بلغت نسبتهم (31%)، هذه النسب تعطي مؤشر واضح بأن أعضاء هيئة التدريس لا يساهمون في اتخاذ القرارات كل حسب مؤهلاته واختصاصه وهذا قد يساهم في عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم.

اختبار الفروض

مناقشة الفرضيات:

الجدول رقم (أ): نتائج اختبار (χ^2) والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعويضات المالية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1	التعويض المادي الذي تتقاضاه يكفي لاحتياجاتك الأساسية	2.44	125.2	0.000*
2	يتوافق التعويض المادي الذي تتقاضاه مع حجم العمل الذي تقوم به	2.38	166.4	0.000*
3	التعويض المادي الذي تتقاضاه ليس سبباً رئيسياً في التفكير بالهجرة	2.43	90.2	0.000*
4	التعويض المادي الذي تتقاضاه ليس سبباً رئيسياً في القيام بعمل إضافي	2.42	115.5	0.000*
5	الحوافز التي تتقاضاها تساهم في إشباع حاجتك ورفع درجة الرضا الوظيفي لديك	2.40	121.8	0.000*
6	إدارة الجامعة تهتم بالحوافز المعنوية كالترقية والترقية الاستثنائية والمركز الاجتماعي والأوسمة	2.55	124	0.000*
7	إدارة الجامعة تهتم بالإجازات وفترات الراحة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس	2.69	62.7	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (أ) نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعني ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز أو تميل إلى خيار دون غيره عند جميع عبارات بعد التعويضات المالية في الجامعات السودانية، وبالرجوع لنتائج الجدول رقم (4-67) نلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح للعبارات من (1 - 6) يتراوح بين (2.38 - 2.55) مما سبق نستنتج صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن التعويضات المادية تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.

الفرضية الثانية: بيئة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية:

الجدول رقم (ب): نتائج اختبار (χ^2) والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد بيئة العمل

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1	إدارة الجامعة توفر أجهزة تقنية حديثة كافية تساعد في الأداء	2.85	79.4	0.000*
2	إدارة الجامعة تهتم بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة إن وجدت في تنفيذ أعمال ومهام الجامعة	2.74	89.6	0.000*
3	كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف، أثاث) اللازمة لتحسين بيئة العمل	3.5	93.9	0.000*
4	إدارة الجامعة تعمل على تهيئة المكاتب والقاعات بالصورة المطلوبة التي تساعد عضو هيئة التدريس على تجويد أدائه	2.89	87.1	0.000*
5	إدارة الجامعة ليس لديها تمييز في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس	2.86	104.3	0.000*
6	توفر الجامعة الملحقات الخدمية من سكن واستراحات مهيأة	2.44	69.3	0.000*
	إجمالي المحور	2.79	416.6	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (ب) نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعني ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز أو تميل إلى خيار دون غيره عند جميع عبارات، وبالرجوع لنتائج الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح للعبارات (1، 2، 4، 5) يتراوح بين (2.74 – 2.89) يتضح أن الوسط المرجح للعبارة رقم (3) هو 3.5 وهو ما يعادل "أوافق"، بمعنى أنهم يوافقون على كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف، أثاث) اللازمة لتحسين بيئة العمل، كما يلاحظ أن الوسط المرجح للعبارة رقم (6) هو 2.44 وهو ما يعادل "لا أوافق" أي أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعات توفر الملحقات الخدمية من سكن واستراحات مهيأة، كما يتضح أيضاً أن الوسط المرجح لكل عبارات المحور هو 2.79 وهو ما يعادل "أوافق إلى حد ما"، مما سبق نستنتج صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن بيئة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.

الفرضية الثالثة: عملية التدريب والتأهيل تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية:

الجدول رقم (ج): نتائج اختبار (χ^2) والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
1	الدورات التدريبية التي تلقيتها حسنت من أدائك ورضاك عما تقوم به من أداء	2.78	50.5	0.000*
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مما يؤدي إلى الرضا عن الوظيفة	2.77	98.1	0.000*
3	يوجد اهتمام من قبل إدارة الجامعة بالعملية التدريبية بغرض التأهيل وتنمية القدرات	2.73	88.8	0.000*
4	يوجد تنوع في الأنشطة والوسائل المستخدمة في التدريب	2.64	128.3	0.000*
5	إدارة الجامعة تهتم بالتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس بغرض زيادة تأهيلهم وتنمية قدراتهم باستمرار	2.55	97.9	0.000*
6	عملية الاختيار لأعضاء هيئة التدريس المبعوثين لتلقى دورات تدريبية بالخارج تقوم على أسس عادلة	3.27	110.2	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (ب) نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعني ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، بمعنى أنهم لا يوافقون على أن إدارة الجامعة تهتم بالتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس بغرض زيادة تأهيلهم وتنمية قدراتهم باستمرار، مما سبق نستنتج صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن عملية التدريب والتأهيل تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.

الفرضية الرابعة: عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية:

الجدول رقم (د): نتائج اختبار (χ^2) والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
1	إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية التي يبديها أعضاء هيئة التدريس	2.68	110.8	0.000*
2	يشارك أعضاء هيئة التدريس في القرارات الاستراتيجية الخاصة بالتنمية والإصلاح داخل الجامعة	2.61	119.8	0.000*
3	تقوم إدارة الجامعة بتفويض السلطة لبعض أعضاء هيئة التدريس لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار	2.63	131.1	0.000*
4	توضح إدارة الجامعة حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرارات وبما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصه	2.63	159.3	0.000*
5	تعمل الجامعة على توعية الأفراد بمزايا المشاركة في اتخاذ القرار	2.54	138.2	0.000*
6	استغلال القدرات والمهارات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس	2.57	172.7	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (د) نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعني ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة يتضح أن الوسط المرجح للعبارات 5، 6 هو 2.54 و 2.57 على التوالي وهو ما يعادل "لا أوافق"، بمعنى أنهم لا يوافقون على أن إدارة الجامعة تهتم بتوعية الأفراد بمزايا المشاركة في اتخاذ القرار، مما سبق نستنتج صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.

النتائج

1. معدل الدوران لأعضاء هيئة التدريس عالي جداً لأن أغلب أعضاء هيئة التدريس أعمارهم أقل من 40 سنة وكذلك خبرتهم أقل من 15 سنة ويحملون المؤهل العلمي ماجستير ويعملون في وظيفة المحاضر.
2. وجود نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس يعملون في أكثر من جامعة خاصة وكذلك نسبة ليست قليلة منهم عملوا خارج السودان في جامعات ومؤسسات قطاع عام أو خاص.
3. التعويضات المادية التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس سواء في الجامعات الحكومية أو الخاصة لا تكفي لاحتياجاتهم الأساسية ولا تتناسب مع ما يؤدونه من عمل بهذه الجامعات.
4. الحوافز التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاصة لا تشبع رغبتهم لذلك فهي السبب وراء عدم رضاهم عن وظائفهم مما يضطرهم في التفكير بالهجرة والبحث عن عمل إضافي.
5. لا تشترك إدارات الجامعات أعضاء هيئة التدريس في القرارات الاستراتيجية ولا تفوضهم في اتخاذ القرارات.

التوصيات

1. العمل على التقليل من معدل دوران العمل لدى أعضاء هيئة التدريس (الهجرة، التعيين) من خلال السعي إلى تحقيق الرضا عن الوظيفة.
2. تحسين التعويضات المالية لأعضاء هيئة التدريس بغية تحقيق معدل عالي من الرضا الوظيفي.
3. زيادة كفاءة وفعالية الحوافز لأعضاء هيئة التدريس حتى لا يفكرون بالهجرة إلى الخارج أو البحث عن عمل إضافي.
4. لا بد من العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لأن ذلك سيكون له أثره على أعضاء هيئة التدريس لأن الاستفادة من الدورات التدريبية ستكون كبيرة.
5. العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والاهتمام باقتراحاتهم وتوصياتهم وأخذها في الاعتبار.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015م.
2. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008م.
3. نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، (غ، م) جامعة الجزائر، 2005م.
4. إيناس فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، جامعة أم القرى، كلية التربية، 1428هـ.
5. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
6. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، 2004م.
7. حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان، 1997م.
8. منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984م.
9. إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002م.
10. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، بدون سنة.

11. حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999م.
12. أبو العباس فضل المولى، إدارة الموارد البشرية، دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر، 2013م.
13. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، كنوز المعرفة، 2007م.
14. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان، 2008م.
15. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003م.
16. خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر. عمان، 2005م.
17. بلال خلف السكرانة، تصميم البرامج التدريبية، المسيرة للنشر والتوزيع، 2011م.
18. نعمة شلبية الكعبي، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى 1995م.

المراجع باللغة الإنجليزية:

19. Will s, Mike, "Managing the Training Process", Putting the Basics into Practice. London. The McGraw-Hill Training Series (1993).
20. Ivan Cevich, J.M, "Human Resource Management", Irwin Inc. (1995).
21. Reit Davis, Human Behavior at Work, Organizational behavior, Tata Mc Graw Hill publishing Company Ltd New Delhi, 1998.
22. Lambert; C.E: An attitudinal study of Missouri" state leader; phi delta kappan; 1995.
23. Rue and Ryars; Management; Richard Irwin; 1983.

الرسائل الجامعية:

1. زين الدين بوضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علم النفس، جامعة قسطنطينية، الجزائر، 2000م.
2. عايدة عبد العزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين بالإدارة الوسطى، بحث ماجستير، جامعة تعز، 2008م.
3. نجلاء عمر، الرضا الوظيفي للكوادر الطبية بالمستشفيات السودانية، دراسة ميدانية مستشفى ود مدني، جامعة الجزيرة، 2004م، رسالة ماجستير غير منشورة.
4. خالد زيدان، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمنطقة حائل السعودية، مجلة أم القرى بمكة المكرمة، 2014م رسالة ماجستير غير منشورة.
5. سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وآثارها على أداء الموظفين بالمؤسسة، دراسة ميدانية ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر، جامعة ألكلى محند أولحاج، الجزائر، 2014م.