

عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

(دراسة تطبيقية على شركة جياذ في الفترة 2016 - 2020م)

سحر جمال مصطفى محمد¹، صفاء جعفر محمد هلال²

¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين السودانية. بريد الكتروني: saharkamalali00@gmail.com

² قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين السودانية. بريد الكتروني: Safaalhilalihhr@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj65/54>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/65/54>

تاريخ النشر: 2025/05/01م

تاريخ القبول: 2025/04/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/04/07م

المستخلص

هدف هذا البحث الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بشركة جياذ الصناعية. استخدم البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاحصائي. توصل البحث الى عدة نتائج أهمها وجود دور لإدارة الموارد البشرية من خلال المحاور تخطيط الموارد البشرية استقطاب وتعيين القوي البشرية، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز ، تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية. كما توصل البحث الى وجود دور لتخطيط الموارد البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية. قدم البحث عدة توصيات أهمها ضرورة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال المحاور تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتعيين القوي البشرية، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز، تقييم الأداء لدورها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية. كما أوصى البحث بالمزيد من الإهتمام بتخطيط الموارد البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية التي لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، شركة جياذ الصناعية.

RESEARCH TITLE**The Role of Human Resources Management in Achieving Job Satisfaction****(A Case Study of Jiyad Company, 2016-2020)****Abstract**

This research aimed to identify the role of human resources management in job satisfaction at Giad Industrial Company. The research used the descriptive and statistical analytical approaches. The research reached several results, the most important of which is the role of human resources management through the axes of human resources planning, recruitment and appointment of human resources, employee training and development, incentives, and performance evaluation in achieving job satisfaction at Giad Industrial companies. The research also found a role for human resources planning as one of the human resources management axes in achieving job satisfaction at Giad Industrial companies. The research presented several recommendations, the most important of which is the need to pay more attention to human resources management through the axes of human resources planning, recruitment and appointment of human resources, employee training and development, incentives, and performance evaluation for their role in achieving job satisfaction at Giad Industrial companies. The research also recommended further attention to human resources planning as one of the human resources management axes that plays a role in achieving job satisfaction at Giad Industrial companies.

Key Words: Human Resources Management, Job Satisfaction, Jiyad Industrial Company.

1 / المقدمة:

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور إداري وعلمي هام، وذلك في ظل وجود الوظائف القيادية للموظفين والأفراد والعاملين نظراً باعتبارهم عنصراً هاماً في إدارة الموارد البشرية، إلا أن التطورات العلمية والتحديث والتجديد الذي يطرق على إدارة الموارد البشرية بإدخال وظائف وتعريف والنظريات ومفاهيم جديدة يؤدي إلى ظهور وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط القوى العاملة عمليات التدريب الإداري والوظيفي والمهني للموظفين والإداريين بشكل يحقق التنمية والتطور للوصول إلى مستويات الأداء المختلفة بالمنظمات.

كما أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على إعداد وإختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في مجال وتنمية إدارة الموارد البشرية. كما أن تزايد المنظمات وتطورها أدى إلى زيادة المنافسة بين المنظمات وأصبحت تهتم بالموارد البشرية لديها لزيادة نشاطها وقدرتها التنافسية والإسباك بزماء المبادرة في سوق العمل.

حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، والذي لا يتم الا بالرضا الوظيفي، من خلال تحفيزهم وتدريبهم وترقيتهم وتحقيق مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى خلق وسائل الدافعية لديهم، والرضا الوظيفي له ثقله عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح التنظيمي ولكي تضمن الإدارة نجاح منظماتها، عليها أن توفر مختلف الوسائل لتحقيق الرضاء الوظيفي بالشركة، حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتضمن بذلك أداء متميزاً، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

سوف تمثل المنشآت الصناعية في السودان ميداناً خصباً للدراسة التطبيقية والميدانية من خلال شركة جياذ للصناعات وذلك من خلال معرفة مدى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وما تمثله من مصدر قوة في التنافس المضطرد في بيئة الأعمال، ان شركة جياذ تواجه مشكلة تتعلق بالرضا الوظيفي نتيجة لقصور دور ادارة الموارد البشرية في شركة جياذ سوف يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

2 / مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة ضعف قدرة الشركة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تعدد العوامل لذلك وتعتبر ادارة الموارد البشرية والعوامل الرئيسية لذلك وعليه تمثلت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة جياذ الصناعية؟، وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1 - ما هو دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة جياذ الصناعية؟

2 - ما هو دور استقطاب وتعيين القوي البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة جياذ الصناعية؟

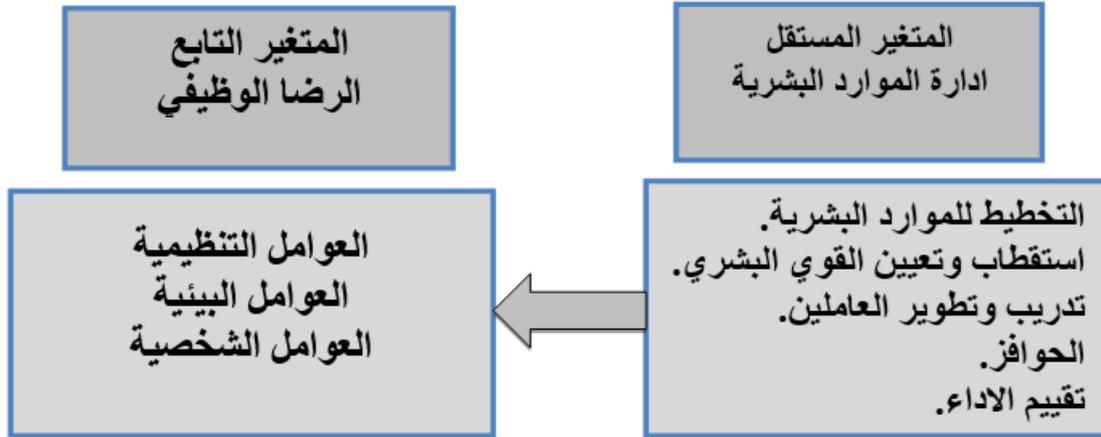
3 - ما هو دور تدريب وتحقيق العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة جياذ الصناعية؟

4 - ما هو دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة جياذ الصناعية؟

5 - ما هو دور تقييم الاداء في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة جياذ الصناعية؟

3. نموذج الدراسة:

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثه، بالاعتماد على الدراسات السابقة 2021م

4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية وتتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب وتعيين القوي البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب وتحقيق العاملين وأبعاد الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين الجوائز وأبعاد الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأبعاد الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية

5- أهداف الدراسة تهدف الدراسة الى التعرف على الجوانب التالية:

1- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية.

2 تحليل دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية.

3- التعرف على جوانب القصور في دور إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بشركة جيااد الصناعية والعمل على معالجتها.

6. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها المتمثلة في:

أ- إدارة الموارد البشرية.

ب - الرضا الوظيفي.

ج شركة جياذ الصناعية.

الأهمية العلمية: تبرز أهمية الدراسة من خلال توفير مادة علمية عن إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي يمكن إستفادة الباحثين منها.

الأهمية العملية: تتمثل في التوصيات لمتخذي القرار بشركة جياذ الصناعية المعالجة مشكلة إدارة الموارد البشرية.

7- منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

8- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الاتي:

الحدود المكانية: شركة جياذ الصناعية.

الحدود الزمانية: 2016- 2020م

الحدود البشرية العاملين بشركة جياذ الصناعية.

9- مصادر جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الأولية:

تمثلت في الاستبانة والمقابلة الملاحظة.

المصادر الثانوية:

تمثلت في الكتب والنشرات والبحوث والمجلات العلمية والدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: إدارة الموارد البشرية

مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية أداء الأنشطة بفاعلية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، كما أنها الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول الي أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الإتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها⁽¹⁾.

كما تعتبر وظيفة تنظيمية تقوم بمهام التعامل مع المسائل ذات الصلة بالأفراد العاملين كمسائل التعويض والتوظيف وإدارة الأداء وتطوير المؤسسة والسلامة والمهنية والمستحقات، فضلاً عن مسائل تحفيز الموظفين وتواصلهم مع بعضهم البعض وإدارتهم وتدريبهم⁽²⁾.

بالإضافة الي أن الموارد البشرية هي نهج إستراتيجي شامل يسعى لإدارة الأفراد وثقافة مكان العمل وبيئته، ومن شأن إدارة الموارد البشرية الحقيقية تمكين الموظفين من الإسهام بشكل فعال ومثمر في الاتجاه الكلي للشركة وتحقيق أهداف المؤسسة وما تطمح في إنجازه⁽³⁾.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة شؤون العاملين المعينين في المؤسسة، بالرغم من أن البعض ينظر إليها أحياناً بأنها مهارة الفردية أو الشخصية إلا أن الممارسة الفعالة داخل المؤسسة تتطلب تركيزاً إستراتيجياً لضمان قدرة الموارد الخاصة بالأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، هذا وتتضمن إدارة الموارد البشرية الحقيقية أيضاً عنصراً من عناصر إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال

استبصار حاجات المؤسسة والعمل على تكوين الموارد البشرية في المؤسسة وتدريبها على التعامل مع كل التحديات المحتملة، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة إدارة الأنتاج التسويق المالية الأفراد، الموارد البشرية، وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل النواحي المتعلقة بالأفراد في المنشأة، وتمثل إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر أحد الأجزاء الأساسية في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها، أما مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة، إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وإن الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون⁽⁴⁾.

بالنظر الى كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدنية مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ ولعل المورد البشري متمثلاً في إنسان القرن العشرين الجندي المجهول الذي يقف خلف كل هذا الانجاز وهو ذاته الانسان الذي كرمه الله تعالى في محكم تنزيله ولعل تمتع هذا الانسان بالعلم الذي اساسه البحث والتجربة هو الذي قاده الى تفجير كل قدراته الكامن نحو الانجاز والعمل .

طبيعة لقدرات الموارد البشرية سواء كانت قدراتها الفنية أو قدراتها العقلية الفكرية او قدراتها الإدارية فالموارد البشرية تمثل

(1) باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، ط2، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 27

(2) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003م)، ص 43

(3) خضر حمود وياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 23

(4) المرجع السابق، ص 24

أعلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة وأهمها، فالدول تقوم برجالها والحضارات تسود برجالها أيضاً والمنظمات تنمو وتزدهر وتتوسع برجالها أيضاً .

لعل هذا العنصر وهذا المورد (الموارد البشرية) يمثل القاسم المشترك الأعظم بين موارد المنظمة المختلفة فبدونه لا ينفع المال ولا تنتج الآلات ولا تنتج الأرض ومن هنا جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، ولم تعد إدارة الأفراد سجل لحفظ سجلات العاملين وأقسامهم وأنها أصبحت هي المحرك والبوصلة الموجهة نحو تحقيق أهداف الدول والمنظمات، ولعل قيامها بهذا الدور ارتبط بتطورها كإدارة وارتفاع مستوى كفاءتها وفعاليتها، ويتفق الباحثون الإداريون على أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة يكون لها تأثير كبير على قدرة المنظمة على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد. 1

يقصد بالموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في الشركة، بما فيها القيادات التنظيمية، ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات، تحصل لقاء هذه المساهمات البشرية على تعويضات مالية، وغير مالية بشكل رعاية، وخدمات متنوعة تساهم في تكوين الميزة التنافسية الشركة من خلال ما تمتلكه من مهارات وقدرات، وخبرات تمكنها من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي⁽⁵⁾.

ترتبط إدارة الموارد البشرية بممارسات الوظائف التي تتضمن بكفاءة عالية كما ترتبط بالتنسيق بين تلك الوظائف وتلعب أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين السليم دوراً هاماً في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية ورفع أداء العاملين وذلك من خلال رفع مستوى ادائهم وزيادة درجة الرضى الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل، وهي نهج جديد نسبياً لإدارة الأشخاص في أي منظمة. يعتبر الناس المورد الرئيسي في هذا النهج، تهتم بالبعد البشري في إدارة المنظمة ونظراً لأن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأشخاص فإن اكتسابهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم المستويات أعلى من التحصيل، فضلاً عن ضمان الحفاظ على مستوى التزامهم كلها أنشطة مهمة⁽⁶⁾.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية تغير وتطور بشكل كبير عن القدم، حيث يتفق الباحثون الإداريون على أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة يكون لها تأثير كبير على قدرة المنظمة على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد⁽⁷⁾.

يقصد بالموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في الشركة، بما فيها القيادات التنظيمية، ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات، تحصل لقاء هذه المساهمات البشرية على تعويضات مالية، وغير مالية بشكل رعاية، وخدمات متنوعة تساهم في تكوين الميزة التنافسية الشركة من خلال ما تمتلكه من مهارات وقدرات، وخبرات تمكنها من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي⁽⁸⁾.

ترتبط إدارة الموارد البشرية بممارسات الوظائف التي تتضمن بكفاءة عالية كما ترتبط بالتنسيق بين تلك الوظائف وتلعب أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين السليم دوراً هاماً في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية ورفع أداء العاملين وذلك من خلال رفع مستوى ادائهم وزيادة درجة الرضى الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل، وهي نهج جديد نسبياً لإدارة الأشخاص في أي منظمة. يعتبر الناس المورد الرئيسي في هذا النهج، تهتم بالبعد البشري في إدارة المنظمة ونظراً لأن

(5) زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، 4، الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2011م، ص 13

(6) عادل محمد زايد الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى الشركة المستقبل (القاهرة: الشركة العربية للتنمية الإدارية

(7) زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2011م، ص 13

(8) عادل محمد زايد الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى الشركة المستقبل (القاهرة: الشركة العربية للتنمية الإدارية 2003م)، ص 33.

المنظمة عبارة عن مجموعة من الأشخاص فإن اكتسابهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم المستويات أعلى من التحصيل، فضلاً عن ضمان الحفاظ على مستوى التزامهم كلها أنشطة مهمة⁽⁹⁾.

ان مفهوم إدارة الموارد البشرية تغير وتطور بشكل كبير عن القدم، حيث نجد أنه كان يتم الاعتراف به من خلال مجموعة من الأسماء الأخرى، حيث كان يسمى بعدد كبير من التسميات وفقاً لوظيفة التي يقوم بها، فعلي سبيل المثال سمي جهاز الموارد البشرية بالقوى العاملة أو بادارة التوظيف أو بادارة شؤون العاملين وغيرها من المسميات التي كانت تعتمد بشكل كبير على الوظيفة والمهام التي يقدمها هذا القطاع ولكن في الوقت الحالي تم تسمية الجهاز بإدارة الموارد البشرية وذلك بعد الإعتراف بقيم الإنسان وبأن الانسان هو المحرك الأساسي لأي من الجهات والخدمات .

تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعرف فرنش إدارة الموارد البشرية بانها عملية إختيار واستخدام وتنمية وتعويض العمالة داخل المؤسسة، ويعرفها سكولا بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والأجور والتعويض والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الإجتماعية والصيانة للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد⁽¹⁰⁾.

ثانياً: الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية بالغة في أدبيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي في الفترة الأخيرة، وذلك لأنه يتعلق بشعور الإنسان ودافعيته للعمل، ويرتبط بعقلية الموظف المتفائلة، ومدى تقييمه للوظيفة استناداً إلى وجهة النظر المرسومة في مخيلته، وتعتبر مسألة التقييم أو الشعور بالرضا الوظيفي من الأمور البسيطة، ذلك لأن أي الشخص يمكن أن يدرك هذا الشعور، ويمر الفرد بمواقف تتضمن الانخفاض والارتفاع المؤقت في الرضا الوظيفي بسبب تعيين مدير جديد، أو التغييرات في المكافآت المادية، أو في سياسة المنظمة، أو في تصميم الوظيفة مع ذلك، فان الدراسات تشير إلى بقاء اتجاهات الفرد متوافقة مع بعضها، كما أنه على الرغم من التبدل الذي يشهده الأفراد في الإلتزام لمنظمة أو لأخرى في وظيفة بأي منها اتجاهاتهم المسبقة تعتبر أقوى دلالة عن رضاهم الوظيفي من المتغيرات في المكافآت المالية أو المنصب⁽¹¹⁾.

كذلك يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إن هذه المشاعر تعطى للوظيفة قيمة مهمة، تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به، كما إن رغبات الأفراد مختلفة ومتباينة، لذا فان هنالك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهميه بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمه علياً للأجور، قياساً بالعوامل الأخرى في حين بعض الأفراد يعطي أهميه اعلي للاستقرار الوظيفي ولذلك فان الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية.

يشير سلطان أن الرضا الوظيفي يتكون من آراء العامل ومعتقداته ومشاعره بخصوص العمل والذي يقوم به يظهر ذلك في سلوكه عند تعامله مع زملائه وفي مدى احترامه رئيسه للأنظمة⁽¹²⁾.

⁽⁹⁾ على مضر عبد الباقي البكري، محمد بس موسى دور إدارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة التعليم الإلكتروني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،

المجلد 16 العدد 52 (تكريت كلية الإدارة والاقتصادية جامعة تكريت (2020م) ص 406.

⁽¹⁰⁾ 2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص 22

⁽¹¹⁾ زيد صادق ماجد علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب مجلة المثنى للعلوم الإدارية

والاقتصادية، المجلد 10 العدد 3 (البصرة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة 2020م) ، ص 120

⁽¹²⁾ سهيله محمد عباس إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر ، 2003م) ، ص 175

عرف عباس على مفهوم الرضا الوظيفي بأنه وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل ويزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه⁽¹³⁾.

أما الغرب، فيعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة نفسية وشعور الفرد نحو وظيفته وهذا الشعور يحدث نتيجة لتفاعل عدد من المتغيرات، بعضه يتعلق بالفرد نفسه كالعامل والجنس، والبعض الآخر يتعلق بطبيعة العمل والزملاء وفرص التقدم الوظيفي وأسلوب الإشراف والراتب⁽¹⁴⁾.

كما أشار محمد الصيرفي لتعاريف أخرى لبعض الكتاب نذكر منها⁽¹⁵⁾:

يرى هو بك أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي.

يرى لولير أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما يريد يجعله أكثر قناعة ورضا⁽¹⁶⁾.

يرى كل من لاندي وترامبو أن اصطلاح الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو أنطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام

يرى "كاتزل" "أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه"

يرى "شامي ولي" أن الرضا الوظيفي هو "المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف".

وعلى الرغم من كثرة وتعدد الآراء ووجهات النظر التي أبرزت مفهوم الرضا الوظيفي إلا ان يزال هناك اختلاف حول إيجاد تعريف محدد و متفق على ه لمعنى ومفهوم الرضا الوظيفي، وعلى ضوء ذلك قد عبر عاشور بشكل عام بالقول أن الرضا الوظيفي يتكون من جوانب متعددة تتمثل في مجملها العناصر المكونة له وهي على النحو التالي⁽¹⁷⁾:

أ/ رضا الموظف عن وظيفته، وما تحققه هذه الوظيفة له من إثراء وظيفي ومن علاقات في العمل ومن كسب الزملاء في العمل.

ب/ رضا الموظف عن رؤسائه في العمل، وعن مرؤوسيه في العمل ممن هم تحت إدارته.

ج/ رضا الموظف عن أساليب القيادة والتوجيه والإشراف في العمل ، وعن سياسات التعامل مع الأفراد في العمل، وعن بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

إستحوذ موضوع الرضا الوظيفي في التنظيمات الرسمية على اهتمام الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين حتى الآن عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل في هذه التنظيمات الزيادة الإنتاج وعلى أثر تجارب (هورثون) الشهيرة التي أجراها (التون مايو وزملاؤه) في عالم الصناعة

(13) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002م، ص 194

(14) عباس، على حسين على إدارة الموارد البشرية، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م) ، ص 177.

(15) حسين محمد الغرب ، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفين وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك، مجلة المحاسبة والإدارة

والتأمين، العدد 66، 2006م، ص 127

(16) محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، (الإسكندرية: دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2008م) 131 132 ص ص

(17) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 1996م) ، ص 140.

في الولايات المتحدة لاختبار مصداقية مبادئ حركة الإدارة العلمية التي قادها (فريدريك تايلر) والمرتكزة على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاج إذ أثبتت هذه التجارب أهمية العوامل الإنسانية (الاجتماعية والنفسية) في زيادة الإنتاج، فضلاً عن أهمية الحوافز المادية.

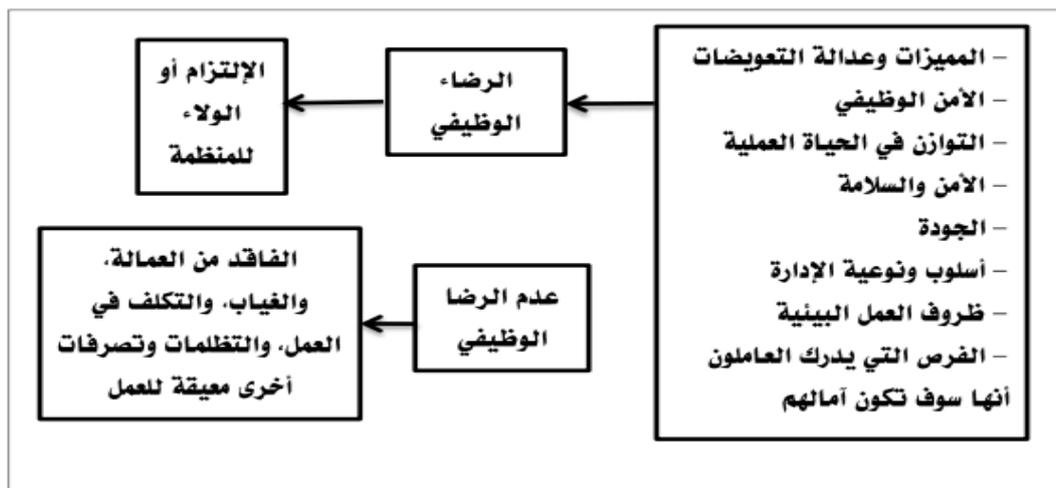
دور الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإجراء لقاءات مجموعات التركيز والاستبيانات ومقابلات الاستقالة والتأديب مطالبة بمعرفة درجة رضا الموظفين وبخاصة في الإدارات التي تكثر فيها مشكلات الإنتاج المتدني أو العطل الفني وعلى وحدة علاقات الموظفين الرفع بمقترحاتها إلى الإدارة العليا وإلى مديري الإدارات للتحقق من كفاءة درجة الرضا الوظيفي⁽¹⁸⁾.

في حالة الغياب والتأخير المتكرر دفع حوافز مالية للالتزام بالحضور، إلا أن الدور الأكبر لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير سياسات وإجراءات تنمية مهارات وسلوكيات المديرين بحيث تصبح ممارساتهم اليومية محفزة للموظفين للإنتاج الجيد وللالتزام بالدوام وبأخلاقيات العمل وبخاصة في علاقات وخدمات العملاء، إن تطوير مهارات المديرين والمشرفين إجراء يزودهم بتجارب تعليمية تساعدهم في كفاءة التعامل مع الموظفين وفي تحقيق أهداف الشركة، وبرغم أن عمليات التطوير ذات تكلفة عالية إلا أنها ذات مردود جيد لو تم التخطيط لها وتنفيذها بكفاءة مع المتابعة وبمشاركة من الموظفين أنفسهم في تصميم البرامج ووسائل نقل المهارات، مثل حلقات النقا أو المحاضرات أو الزيارات الميدانية أو فعاليات تطوير المستقبل الوظيفي مثل المسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وينبغي مناقشة المديرين والمشرفين حول نتائج الاستبيانات والاستماع إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم لتحسين درجة ال روح المعنوية لدى عموم الموظفين، وتحديد المشكلات التي تعيق تحقيق هذا الهدف كما أن تعريف الموظفين بنتائج الاستبيانات عمل في غاية الأهمية، خاصة فيما يتعلق بملاحظاتهم حول العوامل التي تؤدي إلى دعم محاولات تحقيق الرضا الوظيفي.

وينبغ هنا توفير المناخ الذي يسمح بإبداء الرأي دون تردد أو مبالغة في المقترحات والتوصيات التي تساعد في هذا الشأن⁽¹⁹⁾.

شكل (2) العناصر التي يتكون منها الرضا وعدم الرضا الوظيفي



المصدر: مجدي عبد الله شراره الإتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الحامد للنشر ، 2019م)، ص 213

(18) مجدي عبد الله شرارة، مرجع سابق، ص 212

(19) سيف الدين عماد أحمد، وعلاء حسين علاء حسين علوان العلاقة بين زيادة الرواتب والأجور والرضا الوظيفي للموظفين، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 8 (جامعة النهرين كلية اقتصاديات الأعمال (2017) ص 28

الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

إن بعض المديرين يفترضون أن الرضا العالي يؤدي دائماً إلى أداء عالٍ من قبل العاملين، لكن هذا الافتراض يتقصه الدقة، فالعمال الراضين يمكن أن يكونوا ذو أداء عالٍ أو متوسط أو حتى منخفض، وهم يميلون إلى الاستمرار في مستوى الأداء الذي حقق لهم الرضا في وقت سابق، فالعلاقة بين الرضا والأداء أكثر تعقيداً من القول بأن الرضا يقود إلى الأداء ولعل فيما قاله أحد لاعبي كرة القدم المشهورين بأن فريقه كان غالباً ما يخسر المباراة عندما كان هذا اللاعب راضياً بدرجة كبيرة عن مستواه، حيث أدت الثقة الزائدة به إلى أن يعطب دون مبالاة ومن ناحية أخرى عندما أصبح غير راضٍ عن أداءه في الفريق وشعر بالحاجة الملحة للفوز، كانت دافعيته أكبر للبحث عن انجاز أفضل وهنا فإن عدم الرضا أدّى إلى أداء أفضل، وإذا ما أردنا إعطاء صورة أدق للعلاقة بين الرضا والأداء قلنا إن الأداء العالي يسهم في نشوء الرضا الوظيفي العالي، ولعل سبب ذلك يعود إلى أن الأداء العالي يؤدي إلى مكافآت اقتصادية واجتماعية نفسية أعلى.⁽²⁰⁾

فإذا ما توصل العاملون إلى أن هذه المكافآت مناسبة وعادلة فإن الرضا يتحسن لأن العاملين يشعرون بأنهم يأخذون مكافآت تتناسب مع أدائهم أما إذا وجد العامل أن المكافآت لا تتناسب مع مستوي أدائه فإن عدم الرضا يتولد لديه، وفي كلا الحالتين فإن مستوي رضا الشخص يؤدي نوعاً ما إلى التزام أكثر أو أقل، مما يؤثر على الجهد الذي يبذله، اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والاداء وفيما يلي بعض العوامل التي تعطي دلالة في تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء منها⁽²¹⁾:

1 / الرضا الوظيفي والإنتاجية: لقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على أنه ليس هناك علاقة مباشرة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، أي أنه ليس من الضروري أن يرتفع الأداء في العمل أو تحسن الإنتاجية بزيادة رضا العامل في المنظمة مما يفسر صحة هذه النتائج على أن الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية بينما الأداء ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية.

2 / الرضا الوظيفي والغياب: الغياب هو عدم حضور العامل للعمل والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي كلما زادت درجة رضا العاملين كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور، لذلك نجد أن هنالك علاقة سلبية وثابته بين الرضا الوظيفي والغياب، فمن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً للغياب عن العمل، مما يؤدي إلى مشكلات متعددة للإدارة وزيادة تكاليف المنظمة.

ثالثاً: نبذة تعريفية عن شركة جيايد الصناعية

مجموعة جيايد للخدمات اللوجستية هي إحدى مجموعات منظومة الصناعات الدفاعية وتضم عدد من الشركات ووحدات الأعمال التي تعمل في مجالات اللوجيستك المتنوعة عبر أربعة محاور رئيسية (النقل الامداد/ تدوير المخلفات التوزيع وهي تمثل الاهداف الرئيسية لخطة المرحلة الخامسة للمجموعة 2017 - 2021م ولتحقيقاً لرؤيتها الاستراتيجية وفق منظومة من العمليات المتشابهة.

بدأت أنشطة المجموعة في العام 2004م بتوفير مدخلات الانتاج المصانع جيايد للمعادن، بعد ذلك اتجهت المجموعة للعمل في مجال خدمات النقل البري والبحري، وتكتملة منظومة خدمات النقل تم الاتجاه للعمل في مجال خدمات النقل السككي حيث اتسعت أنشطة المجموعة بالدخول في مجالات سلسلة الامداد وتدوير المخلفات كما للمجموعة اسواق خارجية بكل من مصر - تشاد - اثيوبيا وتعاقدات مع منظمات محليه واقليمية ودولية عبر وحدات اعمالها التي تعمل بتناغم واتساق تام حسب ما ورد في مجلة مجموعة جيايد الصناعية، والتي أصدرتها جيايد للإنتاج الإعلامي في العام 2001م،

⁽²⁰⁾ Davis, Keith & Nestrom, John W. Human behavior at work: organizational Behavior,

⁽²¹⁾ Seventh Edition, (New York: McGraw-Hill, 1987). P. 111

صفحة 2، فإن نشأة مجموعة شركات جياذ الصناعية كانت كما يلي:

نبتت فكرة شركة جياذ كمصانع متكاملة الإنتاج ومجمع متكامل الخدمات، ثم بدأت الدراسة الفنية والجدوى الاقتصادية للمشروع في يونيو 1996م وتم وضع حجر الأساس في مارس 1997م في يوليو 1997م بدأ العمل الفعلي في المنشآت والبنيات التحتية من طرق ومحطات كهرباء وتقنية مياه، في يوم 2000/10/26 م تم الاحتفال بافتتاح المدينة⁽²²⁾.

تقع مدينة جياذ الصناعية على بعد 50 كيلو متر جنوب الخرطوم بولاية الجزيرة في منطقة الجديد الثورة على الضفة الغربية للنيل الأزرق، ويمر بها الطريق البري الذي يربط بين الخرطوم وكسلا وبورتسودان تمتلك ولاية الجزيرة ثروات عديدة من الموارد الطبيعية والزراعية والثروة الحيوانية، وتشهد استقرارا داخليا مما ساعد على قيام البنيات التحتية التي بدورها ساعدت على قيام المشروعات الزراعية والمشروعات الصناعية والتي من ضمنها وأهمها مدينة جياذ الصناعية، والتي تبلغ مساحتها 15 كيلو مترا مربعا.

إجراءات الدراسة الميدانية.

يتناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية التي اشتملت علي التخطيط للدراسة موضحا الإجراءات التي اتبعها الباحث في تصميم استبانة الدراسة الميدانية وواصفا لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة وتقييم أدوات القياس وذلك على النحو التالي:

أداة الدراسة:

القسم الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يحتوي على عدد (40) عبارة على المحاور موزعة على النحو التالي:

جدول (1) توزيع عبارات الاستبانة

عدد العبارات	محاور الدراسة
	المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية:
5	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية
5	المحور الثاني: استقطاب وتعيين القوي البشرية
5	المحور الثالث: تدريب وتطوير العاملين
5	المحور الرابع: الحوافز
5	المحور الخامس: تقييم الأداء
	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
5	المحور الأول: العوامل التنظيمية
5	المحور الثاني: العوامل البيئية
5	المحور الثالث: العوامل الشخصية
40	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

(22) عادل جلال صالح وآخرون، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الرابعة، مجموعة شركات جياذ الصناعية، بدون دار نشر 2012م

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة. كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
الوزن المرجح	4.2 - 5	3.4 - 4.2	2.6 - 3.4	1.8 - 2.6	1 - 1.8
الوزن النسبي	%84 - 100	%68 - 84	%52 - 68	%36 - 52	%20 - 36

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

$$3 = 5 / 1+2+3+4+5 =$$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

ثانيا: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمجموعة جياذ الصناعية (شركة سار لخدمات السكة حديد - شركة أندونايل للإستثمار المحدودة - شركة دبليو إس للنقل البري)، وتم استهداف مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين، والعمال والوظائف الأخرى بالشركات موضوع الدراسة. البالغ عددهم (160).

2. عينة الدراسة وخصائصها:

اعتمد الباحث عينه عشوائية من مجتمع الدراسة الموضح وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة وتم إختيار عينه بعناية وفق المعادلة الإحصائية ل ستيفن تامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

بالتطبيق في المعادلة:

حجم المجتمع والبالغ 160 فرد (90 فرد بشركة سار لخدمات السكة حديد + 50 فرد شركة أندونايل للإستثمار المحدودة + 20 فرد شركة دبليو إس للنقل البري) وهم المستهدفون في مجموعة جياذ الصناعية، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة

المطلوبة هو

$$n = 160 * 0.50 (1 - 0.50) / [160 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2 \} + 0.50 (1 - 0.5)]$$

$$n = 160 * 0.50 * 0.50 / [159 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50]$$

$$n = 160 * 0.25 / [159 * 0.00065] + 0.25]$$

$$n = 41.25 / 0.10335 + 0.25$$

$$n = 41.25 / 0.35335 = 117$$

أي أن العدد المطلوب 117

تم استرجاع (100) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل والجدول التالي يوضح الإستبانات التي تمت إعادتها مكتملة وصحيحة، والإستبانات التي لم يتم إعادتها والإستبانات الغير مكتملة:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

اشتملت على الخصائص التالية: (النوع العمر المؤهل العلمي التخصص العلمي سنوات الخبرة المستوى الوظيفي) وفيما يلي التوزيع التكراري للإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

1 توزيع العينة حسب النوع:

جدول (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	61	61.0%
انثى	39	39.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يلاحظ من خلال الجدول (3) إن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (61.0%)، بينما الإناث بلغت نسبتهم (39.0%)، وهذا يدل على أن الغالبية من العاملين بشركات جياذ هم من فئة الذكور لأن الشركات تعتمد على الذكور في الشركة لتحمل ضغوط العمل والعمل في الدوام المسائي والمحور النسبي الموقع الشركات.

2 توزيع العينة حسب العمر:

جدول (4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	30	30.0%
30 وأقل من 40 سنة	39	39.0%
40 وأقل من 50 سنة	21	21.0%
50 وأقل من 60 سنة	6	6.0%
60 سنة فأكثر	4	4.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول (4) أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (30) وأقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (39.0%) ، ويليهم الفئة العمرية أقل من (30 سنة) حيث بلغت نسبتهم (30.0%)، أما الفئة العمرية (40) وأقل من 50 سنة فقد بلغت نسبتهم (21.0%) ويليهم الفئة العمرية (50) وأقل من 60 سنة) بنسبة (6.0%) يلي ذلك (60 سنة فأكثر) بنسبة (4.0%).

ويتضح للباحثة ان شركات جياذ تفتح فرص العمل للشباب بصورة مستمرة وتحافظ على الخبرات لتدريب العناصر الشابة.

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (5) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	56	56.0%
دبلوم عالي	17	17.0%
ماجستير	18	18.0%
دكتورة	3	3.0%
أخرى أنكرها	6	6.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يلاحظ من الجدول (5) أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد العينة هو بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (56.0%) ، بينما بلغت نسبة ماجستير (18.0%) بينما دبلوم عالي بلغت نسبتهم (17.0%) ، أما المؤهلات الأخرى بلغت

نسبتهم (6.0%) بينما الدكتوراة بلغت نسبتهم في العينة (3.0%).

ويتضح للباحثة ان شركات تهتم بتطوير العاملين وتسمح لهم بمواصلة الدراسات العليا من خلال أن نسبة الدراسات ماجستير ودبلوم عالي ودكتوراة بلغت نسبتهم (38.0%) من العينة المبحوثة.

4 توزيع العينة حسب التخصص العلمي

جدول (6) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
27.0%	27	إدارة أعمال
21.0%	21	محاسبة
14.0%	14	حاسوب
20.0%	20	هندسة
18.0%	18	أخرى أذكرها
100.0%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول (6) أن غالبية أفراد العينة تخصصهم إدارة أعمال بنسبة (27.0%) ، يليهم تخصص محاسبة بنسبة (21.0%)، يلي ذلك تخصص هندسة بنسبة (20.0%)، يلي ذلك تخصص أخرى بنسبة (18.0%)، يلي ذلك حاسوب بنسبة (14.0%). ويتضح للباحثة إن الغالبية في شركات جياذ الصناعية تخصصاتهم ذات طبيعة محاسبية وإدارية وهندسية حسب طبيعة عمل شركات سار واندوناييل ودبليو أس.

توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (7) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
35.0%	35	أقل من 5 سنوات
33.0%	33	5 وأقل من 10 سنة
16.0%	16	10 وأقل من 15 سنة
6.0%	6	15 وأقل من 20 سنة
10.0%	10	20 سنة فأكثر
100.0%	100	المجموع

يتضح من الجدول (7) أن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (35.0%) بينما الفئة (5) وأقل من 10 سنوات) بلغت نسبتهم (33.0%) ، أما أفراد العينة الذين خبرتهم (10) وأقل من 15 سنة) فقد بلغت نسبتهم (16.0%) ، بينما الذين سنوات خبرتهم (20) سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (10.0%)، إما أفراد العينة الذين خبرتهم (15) وأقل من 20 سنة) فقد بلغت نسبتهم (6.0%). يتضح للباحثة ان شركات جياذ تعتمد على الشباب بنسبة كبيرة حتى

يكتسبوا الخبرات ويحتاج العمل بالشركات الشباب القادرين على العمل بالأوقات الإضافية والمسائية.

توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول (8) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	المستوى الوظيفي
14.0%	14	مدير ادارة
26.0%	26	رئيس قسم
39.0%	39	موظف
10.0%	10	عامل
11.0%	11	أخرى أذكرها
100.0%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول (8) أن غالبية أفراد العينة يشغلون وظيفة موظف حيث بلغت نسبتهم (39.0%)، ويليهم وظيفة رئيس قسم بنسبة (26.0%) يلي ذلك وظيفة مدير إدارة نسبتهم (14.0%) ، يلي ذلك وظيفة أخرى بنسبة (11.0%)، يلي ذلك وظيفة عامل بنسبة (10.0%).

وتعزي الباحثة السبب في ذلك لأن الحال الدائم بكل الشركات فهي تحتاج الى العديد من الموظفين وعدد قليل من المدراء.

ثانيا: الإحصاء الوصفي لقياس متغيرات ومحاور الدراسة الميدانية

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمحاور وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (9) الإحصاء الوصفي لمحاور المتغير المستقل

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية					
2	موافق	79.4%	.665	3.97	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية
3	موافق	73.6%	.786	3.68	المحور الثاني: استقطاب وتعيين القوي البشرية
1	موافق	80.0%	.823	4.00	المحور الثالث: تدريب وتطوير العاملين
5	موافق	68.8%	.657	3.44	المحور الرابع: الجوائز
4	موافق	73.6%	.806	3.68	المحور الخامس: تقييم الأداء
	موافق	75.0%	.618	3.75	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من خلال بيانات الجدول (9) يتضح الآتي:

اشتمل المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية على خمسة محاور تكونت من

(25) عبارة اعتمدت لقياسه بالكامل أسفرت النتائج على حصول المحور الثالث تدريب وتطوير العاملين على أعلى وزن نسبي (80.0%) مما يدل على أنه الأكثر تجانسا وموافقة من وجهة نظر أفراد العينة مقارنة بالمحاور الأخرى، بينما حاز المحور الرابع الحوافز على أدنى مرتبة بوزن نسبي (68.8) مما يدل على أنه أقل موافقة من وجهة نظر أفراد العينة مقارنة بالمحاور الأخرى.

أظهرت النتائج على أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (3.75) وانحراف معياري (0.618) ووزن نسبي (75.0%)

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الإحصاء الوصفي لمحاور المتغير التابع

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمحاور وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (10) الإحصاء الوصفي لمحاور المتغير التابع

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
المتغير التابع: تحقيق الرضا الوظيفي					
2	موافق	77.0%	.712	3.85	المحور الأول: العوامل التنظيمية
1	موافق	77.2%	.799	3.86	المحور الثاني: العوامل البيئية
3	موافق	70.4%	.759	3.52	المحور الثالث: العوامل الشخصية
	موافق	74.8%	.614	3.74	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من خلال بيانات الجدول (10) يتضح الآتي:

اشتمل المتغير التابع الرضا الوظيفي على ثلاثة محاور تكونت من (15) عبارة اعتمدت لقياسه بالكامل أسفرت النتائج على حصول المحور الثاني العوامل البيئية على أعلى وزن نسبي (77.2%) مما يدل على أنه الأكثر تجانسا وموافقة من وجهة نظر أفراد العينة مقارنة بالمحاور الأخرى، بينما حاز المحور الثالث العوامل الشخصية على أدنى مرتبة بوزن نسبي (70.4%) مما يدل على أنه أقل موافقة من وجهة نظر أفراد العينة مقارنة بالمحاور الأخرى.

أظهرت النتائج على أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغير التابع الرضا الوظيفي ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تميل إلى الموافقة بمتوسط مرجح (3.74) وانحراف معياري (0.614) ووزن نسبي (74.8%)

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية وتتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط للموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين استقطاب وتعيين القوي البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين تدريب وتحقيق العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين تقييم الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية من خلال عينة الدراسة:

جدول (11) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B ₀	3.862	.000	معنوية
B ₁	10.761	.000	معنوية
معامل الارتباط (R ¹)	.736		
معامل التحديد (R ²)	.542		
إختبار (F)	115.804		النموذج المعنوي
$Y_1 = .999 + .731 X$			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (11) كالآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي ومؤثر معنوياً بين إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (736)

2 بلغت قيمة معامل التحديد (542) وهذه القيمة تدل على ان إدارة الموارد البشرية لها دور بنسبة (54.2%)، في المتغير التابع تحقيق الرضا الوظيفي.

- 3 (999) متوسط تحقيق الرضا الوظيفي عندما يكون دور إدارة الموارد البشرية تساوي صفرًا.
- 4 (731) وتعني زيادة دور إدارة الموارد البشرية وحدة واحدة يزيد من تحقيق الرضا الوظيفي (73.1%).
5. بلغت قيمة (F) (115.804) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.
6. بلغت قيمة (1) (3.862) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية والتي نصت على توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية قد تحققت.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.

جدول (12) العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي

التفسير	الوزن النسبي (Sig)	اختبار (T)	معامل الانحدار	
معنوية	.000	4.783	1.373	B_0
معنوية	.000	8.379	.596	B_1
			.646	معامل الارتباط (R^1)
			.417	معامل التحديد (R^2)
			70.208	إختبار (F)
$YI = 1.373 + .596 X$				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (12) كالآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتحقيق الرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت قيمت معامل الارتباط (646)
2. بلغت قيمة معامل التحديد (417) وهذه القيمة تدل على ان تخطيط الموارد البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية له دور بنسبة (41.7%)، في المتغير التابع تحقيق الرضا الوظيفي.
3. (1.373) متوسط تحقيق الرضا الوظيفي عندما يكون تخطيط الموارد البشرية يساوي صفرًا.
4. (596) وتعني زيادة تخطيط الموارد البشرية، وحدة واحدة يزيد من تحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (59.6%).
5. بلغت قيمة (F) (70.208) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.
6. بلغت قيمة (1) (4.783) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية قد تحققت.
الفرضية الفرعية الثانية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتعيين القوي البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جيااد الصناعية)

جدول (13) العلاقة بين استخدام استقطاب وتعيين القوي البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B ₀	8.452	.000	معنوية
B ₁	7.598	.000	معنوية
معامل الارتباط (R ¹)	.609		
معامل التحديد (R ²)	.371		
إختبار (F)	57.734		التمودج المعنوي
$Y_1 = 1.993 + .475 X$			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (13) كالآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي ضعيف بين استقطاب وتعيين القوي البشرية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (609) الإرتباط
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (371) وهذه القيمة تدل على ان استقطاب وتعيين القوي البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية لها دور بنسبة (37.1%)، في المتغير التابع الرضا الوظيفي.
 3. (1.993) متوسط الرضا الوظيفي عندما يكون استقطاب وتعيين القوي البشرية يساوي صفرًا.
 4. (475) وتعني زيادة استقطاب وتعيين القوي البشرية، وحدة واحدة يزيد من الرضا الوظيفي (47.5%).
 5. بلغت قيمة (F) (57.734) بمستوى دلالة (sig < 0.05) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.
 6. بلغت قيمة (1) (8.452) بمستوى دلالة (sig < 0.05) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتعيين القوي البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في شركات جيااد الصناعية قد تحققت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية

جدول (14) العلاقة بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B ₀	8.088	.000	معنوية
B ₁	6.894	.000	معنوية
معامل الارتباط (R ¹)	.571		
معامل التحديد (R ²)	.327		
إختبار (F)	47.528		النموذج المعنوي
$Y_1 = 2.041 + .426 X$			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (14) كآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين تدريب وتطوير العاملين كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.571).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (327) وهذه القيمة تدل على ان تدريب وتطوير العاملين كأحد محاور إدارة الموارد البشرية لها دور بنسبة (32.7%)، في المتغير التابع الرضا الوظيفي.
 3. (2.041) متوسط الرضا الوظيفي عندما يكون تدريب وتطوير العاملين يساوي صفرًا.
 4. (426) وتعني زيادة تدريب وتطوير العاملين وحدة واحدة يزيد من الرضا الوظيفي بنسبة (42.6%).
 5. بلغت قيمة (F) (47.528) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.
 6. بلغت قيمة (1) (8.088) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير العاملين والرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية) قد تحققت.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية

جدول (15) العلاقة بين الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B ₀	7.236	.000	معنوية
B ₁	6.315	.000	معنوية
معامل الارتباط (R ¹)	.538		
معامل التحديد (R ²)	.289		
إختبار (F)	39.881		النموذج المعنوي
$Y_1 = 2.016 + .502 X$			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (15) كالآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين الحوافز كمتغير مستقل وتحقيق الرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (538).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (289) وهذه القيمة تدل على ان الحوافز كأحد محاور إدارة الموارد البشرية لها دور بنسبة (28.9%) في المتغير التابع تحقيق الرضا الوظيفي.
 3. (2.016) متوسط تحقيق الرضا الوظيفي عندما تكون الحوافز تساوي صفراً.
 4. (502) وتعني زيادة الحوافز وحدة واحدة تزيد من تحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (50.2%).
 5. بلغت قيمة (F) (39.881) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.
 6. بلغت قيمة (t) (7.236) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية قد تحققت

الفرضية الفرعية الخامسة

(توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين تقييم الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية)

جدول (16) العلاقة بين تقييم الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي

التفسير	الوزن النسبي (Sig)	اختبار (T)	معامل الانحدار	
معنوية	.000	8.674	1.861	B ₀
معنوية	.000	8.992	.512	B ₁
			.672	معامل الارتباط (R ¹)
			.452	معامل التحديد (R ²)
			80.862	إختبار (F)
Y1= 1.861 + .512 X				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (16) كالآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين تقييم الأداء كمتغير مستقل، وتحقيق الرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (672).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (452) وهذه القيمة تدل على ان تقييم الأداء كأحد محاور إدارة الموارد البشرية له دور بنسبة (45.2%)، في تحقيق الرضا الوظيفي المتغير التابع.
3. (1.861) متوسط تحقيق الرضا الوظيفي عندما يكون تقييم الأداء يساوي صفراً.

4. (512) وتعني زيادة تقييم الأداء وحدة واحدة يزيد من تحقيق الرضا الوظيفي (51.2%) بنسبة
5. بلغت قيمة (F) (80.862) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.
6. بلغت قيمة (t) (8.674) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية) قد تحققت.

الخاتمة

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. وجود دور لإدارة الموارد البشرية من خلال المحاور تخطيط الموارد البشرية استقطاب وتعيين القوي البشرية، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز ، تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
2. وجود دور لتخطيط الموارد البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
3. وجود دور لاستقطاب وتعيين القوي البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
4. تدريب وتطوير العاملين كأحد محاور إدارة الموارد البشرية له دور في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
5. الحوافز كأحد محاور إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
6. تقييم الأداء كأحد محاور إدارة الموارد البشرية له دور في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.

ثانياً: التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

1. ضرورة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال المحاور تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتعيين القوي البشرية، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز ، تقييم الأداء لدورها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
2. المزيد من الإهتمام بتخطيط الموارد البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية التي لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
3. تعزيز الإهتمام باستقطاب وتعيين القوي البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية التلها دور في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
4. ضرورة الإهتمام بتدريب وتطوير العاملين كأحد محاور إدارة الموارد البشرية التي لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.
5. زيادة الإهتمام بالحوافز كأحد محاور إدارة الموارد البشرية التي لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياذ الصناعية.

قائمة المصادر والمراجع

1. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006م).
2. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003م).
3. خضر حمود وياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م).
4. زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، 4، الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2011م).
5. عادل محمد زايد الأداء التنظيمي المتميز نظرية الى الشركة المستقبل (القاهرة: الشركة العربية للتنمية الإدارية
6. زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2011م).
7. عادل محمد زايد الأداء التنظيمي المتميز نظرية الى الشركة المستقبل (القاهرة: الشركة العربية للتنمية الإدارية 2003م).
8. على مضر عبد الباقي البكري، محمد بس موسى دور إدارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة التعليم الإلكتروني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 العدد 52 (تكريت كلية الإدارة والاقتصادية جامعة تكريت (2020م).
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
10. زيد صادق ماجد علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 3 (البصرة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة 2020م).
11. سهيله محمد عباس إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر ، 2003م).
12. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002م).
13. عباس، على حسين على إدارة الموارد البشرية، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م).
14. حسين محمد الغرب ، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفين وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 66، 2006م.
15. محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، (الإسكندرية: دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2008م).
16. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 1996م).
17. سيف الدين عماد أحمد، وعلاء حسين علاء حسين علوان العلاقة بين زيادة الرواتب والأجور والرضا الوظيفي للموظفين، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 8 (جامعة النهريين كلية اقتصاديات الأعمال (2017).
18. عادل جلال صالح وآخرون، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الرابعة، مجموعة شركات جياذ الصناعية، بدون دار نشر 2012م
19. Davis, Keith & Nestrom, John W. Human behavior at work: organizational Behavior,
20. Seventh Edition, (New York: McGraw-Hill, 1987).