

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

## الرضا عن العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط

-دراسة ميدانية في ثلاث متوسطات ببلدية قادية -ولاية البويرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف الأستاذ:

\* تمجيات عاشور.

إعداد الطالبتين:

\* مصباح نجاة.

\* سعادة الزهرة.

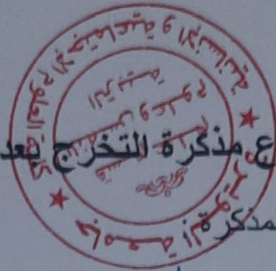
السنة الجامعية: 2025/2024



قسم علم النفس وعلوم التربية  
مصلحة البحث العلمي للقسم

السنة الجامعية: 2025/2024

إذن بإيداع مذكرة التخرج بعد التصحيح



نحن الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عن المذكرة:  
الأستاذ المشرف (ة): .....  
الأستاذ المناقش (ة): .....  
الأستاذ الرئيس (ة): .....

نأذن بإيداع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعد تصحيحها

بعنوان: .....  
.....

والتي أعدها الطالب (ة): .....  
والطالب (ة): .....  
والطالب (ة): .....

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان : علم النفس وعلوم التربية  
تخصص : علم النفس العملي والتدبير وتسيير الموارد البشرية  
الموسم الجامعي: 2024 - 2025

إمضاء المشرف

إمضاء المناقش

إمضاء رئيس اللجنة

## شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا، الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

وتقديرًا واعترافًا بالجميل يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل "تمجيات عاشور" الذي نعتز بإشرافه على هذه المذكرة،

وأشكره على ملاحظاته التي كانت معنا لا ينضب وعطاء لا ينقطع.

كما لا يفوتنا أن أتقدم بالشكر والامتنان لكل أعضاء لجنة المناقشة، على تكرمهم قبول مناقشة عملي هذا وتقويمه، وسد ثغراته.

والشكر موصول إلى كل أساتذة التخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، ولجميع من ساعدنا لإتمام هذا العمل.

وكل الشكر والامتنان إلى كل مدراء وأساتذة المتوسطات – القادرية- الذين سهلوا علينا الإجراءات للقيام بهذا العمل.

وإلى العائلة الكريمة "مصباح" و "سعادة".

شكرا جزيلًا لكم وإن كانت الكلمات لا توفي حقكم، والأرقام لا توفي فصلكم.

نجاة و الزهرة

الإهداء

إلى والدي العزيزين "أمي وأبي" حفظهما الله.

إلى كل أفراد عائلتي أطال الله في عمرهم جميعاً.

إلى الأستاذ الفاضل "تمجيات عاشور" جزاك الله غني كل خير.

إلى الصديقات الغاليات "سوهيلة، أحلام، يسرى، زهية، زهرة، سعاد".

نجاه.



## إهداء

إلى عائلتي الكبيرة "أي وأمي " أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي أدامهم الله.

إلى زوجي العزيز وأولادي "إياد وإدريس" حفظهم الله لي.

إلى عائلتي الثانية "خباط".

إلى الأستاذ الفاضل "تمجيات عاشور".

إلى زملائي وزميلاتي في قسم النفس علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ماستر2.

الزهرة.

## فهرس المحتويات:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكر وتقدير	أ
02	إهداء 1	ب
03	إهداء 2	ج
04	فهرس المحتويات	د
05	فهرس الجداول	ز
06	فهرس الاشكال	ح
07	قائمة الملاحق	ط
08	ملخص بالعربية	ي
09	ملخص بالإنجليزية	ك
10	ملخص بالفرنسية	ل
11	مقدمة	1
<b>الجانب النظري</b>		
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
12	1. إشكالية الدراسة	7
13	2. فرضيات الدراسة	13
14	3. أسباب إختيار الموضوع	13
15	4. أهمية الدراسة	14
16	5. أهداف الدراسة	15
17	6. تحديد المفاهيم إجرائيا	15
18	7. الدراسات السابقة	16
19	8. التعقيب على الدراسات السابقة	19
<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي</b>		
20	تمهيد	24

25	1. تعريف الرضا الوظيفي	21
27	2. خصائص الرضا الوظيفي	22
29	3. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	23
31	4. نظريات الرضا الوظيفي	24
36	5. أنواع الرضا الوظيفي	25
37	6. أهمية الرضا الوظيفي	26
38	7. البرامج الداعمة للرضا الوظيفي	27
40	<b>خلاصة</b>	<b>28</b>
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>		
43	<b>تمهيد</b>	<b>29</b>
44	1. تعريف الأداء الوظيفي	30
45	2. خصائص الأداء الوظيفي	31
46	3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	32
49	4. نظريات الأداء الوظيفي	33
52	5. أنواع الأداء الوظيفي	34
53	6. أهمية الأداء الوظيفي	35
56	<b>خلاصة</b>	<b>36</b>
<b>الجانب التطبيقي</b>		
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>		
60	<b>تمهيد</b>	<b>37</b>
61	1. الدراسة الاستطلاعية	38
62	2. منهج الدراسة	39
63	3. حدود الدراسة	40
63	4. مجتمع الدراسة	41
63	5. عينة الدراسة الأساسية	42
67	6. أدوات الدراسة الأساسية	43

44	7. أساليب المعالجة الإحصائية	70
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>		
<b>45</b>	<b>تمهيد</b>	<b>73</b>
46	1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة	74
47	2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	75
48	3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	77
49	4. استنتاج عام	79
<b>50</b>	5. الاقتراحات	80
<b>51</b>	خاتمة	<b>82</b>
<b>52</b>	قائمة المراجع	<b>85</b>
<b>53</b>	الملاحق	<b>93</b>

## فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
02	جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	65
03	جدول رقم (03) يوضح طريقة تصحيح الاستبيان	67
04	جدول رقم (04) يوضح معامل ثبات الرضا الوظيفي بمعامل ألفا كرو نباخ	68
05	جدول رقم (05) يوضح معامل ثبات الأداء الوظيفي بمعامل ألفا كرو نباخ	69
06	جدول رقم (06) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	74
07	جدول رقم (07) يوضح مدى دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي حسب الجنس	76
08	جدول رقم (08) يوضح مدى دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي حسب الأقدمية	77



## قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	شكل رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
02	شكل رقم (02) أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
03	شكل رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	66
04	شكل رقم (04) أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	66

## قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق
01	الملحق رقم (01) متعلق بقائمة الأساتذة المحكمين
02	الملحق رقم (02) متعلق باستبيان الرضا الوظيفي
03	الملحق رقم (03) متعلق باستبيان الأداء الوظيفي
04	الملحق رقم (04) المتغيرات الشخصية للعينة الاستطلاعية
05	الملحق رقم (05) المتغيرات الشخصية للعينة الأساسية

## ملخص:

هدفنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم المتوسط على مستوى متوسطات بلدية القادرية \_ولاية البويرة\_ ، التي هي محل الدراسة، حيث سعينا من خلالها إلى التعرف على العلاقة الارتباطية الموجودة بين متغيرات الدراسة، المقدر عدده ب(96) معتمدين على المنهج الوصفي، الذي تم تطبيقه على عينة قدرت ب(80) أستاذ وأستاذة من مجتمع البحث الأصلي، معتمدين على مقياسين لكلا المتغيرين مقياس الرضا الوظيفي (بن ناي نصيرة وشبعاني فاطمة)، ومقياس الأداء الوظيفي للباحث (حساني مسعود)، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام معامل ارتباط (Pearson)، لاختبار العلاقة بين المتغيرين ، الداخلي ومعامل الثبات ألفا لكرو نباخ والنسب المئوية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS, v27) وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعا لمتغير الجنس.
- توجد فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعا لمتغير الأقدمية.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا عن العمل، الأداء الوظيفي.

**Abstract:**

The aim of This study is to explore the nature of the Relationship between job satisfaction and job performance among a sample of middle school teachers in the town of Kadiria, Bouira Province, Algeria. The study seeks to identify the correlational relationship between the study variables, employing a descriptive approach. The sample comprises 80 male and female teachers from the original research population. Two scales were utilized: the Job Satisfaction Scale by Ben Nabil Nasira and Chabani Fatima, and the Job Performance Scale by Hassan Masoud. Data analysis was conducted using Pearson's correlation coefficient to test the significance between variables, along with internal consistency validity, Cronbach's alpha reliability coefficient, and descriptive statistics, all processed through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v27).

**Key Findings :**

1. A high positive correlation exists between job satisfaction and job performance among middle school teachers.
2. Significant statistical differences in job satisfaction levels werenot observed based on gender.
3. Significant statistical differences in job satisfaction levels were found based on years of service.

**Keywords:** Job Satisfaction, Job Performance.

## **Résumé :**

Cette étude vise à examiner la nature de la relation entre la satisfaction au travail et la performance professionnelle chez les enseignants du moyen. Notre enquête par questionnaire s'est déroulée dans trois collèges de la ville de Kadiria, wilaya de Bouira, Algérie. L'objectif est d'identifier la corrélation entre les variables de l'étude en utilisant une approche descriptive. L'échantillon comprend 80 enseignants(e) issus de la population cible. Deux échelles ont été utilisées : l'échelle de satisfaction au travail de Ben Nabil Nasira et Chabani Fatima, et l'échelle de performance professionnelle de Hassan Masoud. Les données ont été analysées à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson pour tester la signification statistique entre les variables, ainsi que la validité de la cohérence interne, le coefficient de fiabilité alpha de Cronbach et les statistiques descriptives, le tout traité via le logiciel SPSS version 27.

## **Résultats clés :**

1. Une corrélation positive existe entre la satisfaction au travail et la performance professionnelle chez les enseignants du moyen.
2. Des différences statistiques significatives dans les niveaux de satisfaction au travail n'ont pas été observées en fonction du sexe.
3. Des différences statistiques significatives dans les niveaux de satisfaction au travail ont été constatées en fonction de l'ancienneté.

**Mots-clés :** Satisfaction au travail, Performance professionnelle.



مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم المدخلات وأكثرها تأثيراً على المؤسسة، لذا فإن هذه الأخيرة تحاول أن تسخر كل جهودها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين بها، وإن نجاح أي مؤسسة تقاس بمدى تأهيل الطاقات الكامنة لدى الموظفين لتتجسد في مستويات راقية من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الأداء الفعلي، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أول اهتماماتها للسير في الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المسطرة، والبحث عن سبل تحقيق الرضا عن العمل لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسات.

في هذا الإطار فقد أثبتت بعض الدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والحجة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم.

تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة محممة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور مقارنة بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي.

لقد اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية واندماجهم للمنظمة، من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد غير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

لهذا فإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل. فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعوره بالسعادة والرضا عن العمل، وبالتالي أكثر أداء تضمنه الدراسات الإنسانية التي يتم فيها تحليل سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الأفراد وإشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة ونجاحها وتحقيق أهدافها، لأن ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة.

جاءت على هذا الأساس دراستنا الحالية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط.

من خلال ذلك تم تقسيم دراستنا إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث تضمن الجانب النظري ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** يضم الإطار العام لإشكالية الدراسة، وفيه حددنا إشكالية الدراسة، وصغنا الفرضيات، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، وتطرقنا إلى تعاريف الإجرائية، وفي الأخير إلى الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** بعنوان الرضا الوظيفي، وفيه تطرقنا إلى تعريف الرضا الوظيفي، خصائص الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، نظرياته، أنواعه، أهميته والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي وأخيرا خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث:** بعنوان الأداء الوظيفي، وتناولنا فيه تعريف الأداء الوظيفي، خصائص الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، نظرياته، أنواعه، وأهمية الأداء الوظيفي وأخيرا خلاصة الفصل.

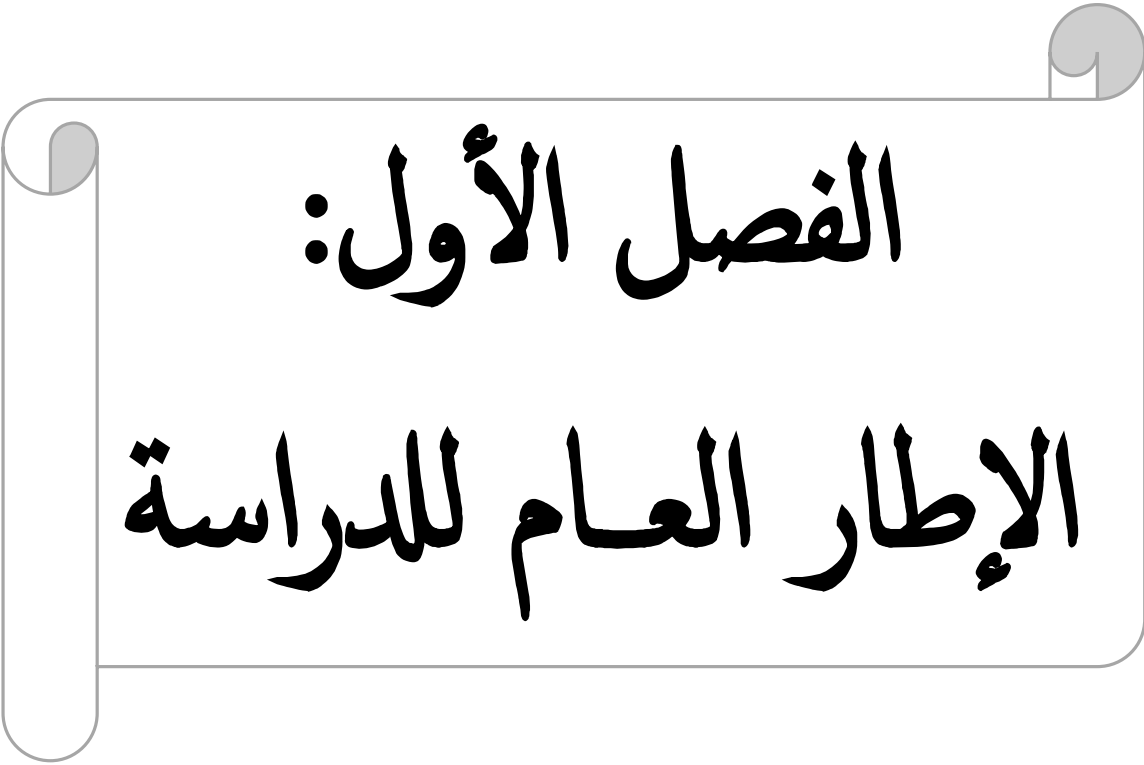
**الفصل الرابع:** بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية وتضمن الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، مجالات الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها وشروط اختيارها.

---

**الفصل الخامس:** بعنوان عرض النتائج ومناقشتها تضمن هذا الفصل عرض وتحليل النتائج ومناقشتها بالاعتماد على الدراسات السابقة، استنتاج عام، خاتمة، قائمة المراجع وفي الأخير قائمة الملاحق.

الجانِب النظري



A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a thin gray border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a darker gray shadow. The text is written in a bold, black, Arabic calligraphic font.

# الفصل الأول:

## الإطار العام للدراسة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد المفاهيم إجرائيا
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

### 1. إشكالية الدراسة:

يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما عندهم للارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة فجودة أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، كما أن رضا زبائنهم مرهون برضا هذا المورد البشري ويؤكد مختلف الباحثين أن الفرد الراضي عن عمله من شأنه أن يفوز بفعاليتته في انجاز مهامه وتقديم تعليم ذو جودة عالية.

يعتبر الرضا الوظيفي في ميدان الإدارة والتسيير من المفاهيم الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية العمل ونجاح المؤسسات يعبر الرضا الوظيفي عن مدى رضا الموظف عن بيئة العمل وظروفها، ومدى توافق محامه وأهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها. ولهذا يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث يشعر الموظف بالارتياح والانتماء للمؤسسة عندما تكون ظروف العمل ملائمة وتشعره بالتقدير والمساواة. (بلماضي، 2022، ص513)

لهذا الغرض تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة عمل تشجع على الرضا الوظيفي من خلال تحسين ظروف العمل، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم المكافآت والتعويضات العادلة. كما أن التواصل الجيد بين الإدارة والموظفين، والاهتمام بمشاكلهم واحتياجاتهم، يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي ما يؤثر بدوره على أداء الموظفين وعلى فعالية المؤسسة.

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم النفسية التي لها أثر فعال في إنتاجية العمل وزيادة الولاء للمؤسسة، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويحسن أدائهم، ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين، من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل والإنتاج و كذا إشباع حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، وذلك لان تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر في نوعية أدائهم، ومن ثم يحقق نتائج إيجابية تخدم كافة أقطاب العملية التعليمية، وتحقق أهداف المؤسسة بكفاءة.

(الشرايدة، 2008)

لقد اهتم الباحثون الأكاديميون بشكل كبير بدراسة الرضا الوظيفي نظراً لأثره البالغ على إنتاجية الموظفين وجودة العمل داخل المؤسسات ويظهر ذلك من خلال تعدد النظريات التي تناولت هذا المفهوم ومن بينها نظرية التوقع التي تنص على أن رضا الموظف يعتمد على مدى توقعه للحصول على مكافآت مقابل جهوده، إذ يتوقع الموظف أن يكون له دور مهم في تحقيق الأهداف مقابل مكافآت عادلة. ونظرية العوامل المزدوجة، حيث اعتبر هيرزبيرغ أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل محفزة مثل النجاح والترقية، وعوامل صيانة مثل الأجور وظروف العمل. من خلال هذه النظرية، يتم التركيز على أهمية عوامل التحفيز في زيادة الرضا. نجد كذلك نظرية العدالة التنظيمية التي نصت على أن الموظفين يقيمون الرضا الوظيفي بناءً على مدى شعورهم بعدالة المعاملة بالمقارنة مع زملائهم في العمل. إذا شعر الموظف بعدم العدالة، فقد يؤدي إلى انخفاض مستوى رضاهم. (مليكه بن بردي، 2023، ص 51)

من بين الدراسات التي اهتمت بمكانة الرضا الوظيفي نجد دراسة (صبيان ايمان، 2012) حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، حيث أكدت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية بشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، بمعنى أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

يعتبر الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز، ويتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية والابتكار والإبداع، والالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، وأخيراً الاتصال والقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المؤسسة، فهو عبارة عن كل الجهود المبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وفي فترة زمنية معينة. (محمد العامري، 2015، ص 45) وهو أيضاً عبارة عن الإنجاز الذي يحققه الفرد الناتج عن النشاط الذي يقوم بفعالية تماشياً مع المهام المحددة له في وظيفته.

(مؤمن وسيد بشير، 2015، ص 17)

لهذا الغرض فإن اهتمام الأكاديميين بالرضا في ميدان العمل كان موضوعا للعديد من الدراسات منذ ما يقارب (80) عاما، إذ يعتبر من أحد المفاهيم الأكثر دراسة في ميدان السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية سواء كمتغير مستقل أو كمتغير تابع.

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية وأداء الأفراد داخل المؤسسات. حيث عندما يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم، سواء من حيث بيئة العمل، أو الأجور، أو الفرص المتاحة للتطوير المهني، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وإنتاجيتهم. فالموظف الراضي يكون أكثر التزامًا بمسؤولياته، وأكثر رغبة في تقديم أفضل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعزز من ارتباط الموظفين بها، مما يقلل من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، ويعزز روح التعاون والعمل الجماعي داخل الفرق. كما يساهم الرضا في تحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الفعالية التنظيمية.

إن المؤسسات التي تركز على تحسين مستوى رضا موظفيها عادةً ما تتمتع ببيئة عمل أكثر استقرارًا وأداءً عاليًا، مما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح، وبالتالي، فإنه يعتبر عنصرا أساسيا لتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يساهم في تحسين الإنتاجية، وتقليل المشاكل الناتجة عن تدني المعنويات، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة على المدى الطويل.

من جهة أخرى أكدت مجموعة أبحاث على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الرضا والأداء كدراسة (ريفيلدوكروكيت)(1955)(وليكرت وتايلور ووزير)، بينما نجد دراسات ("هيرزبرج وموسبرو") و ("باترسون وكوبيل)(1957) تؤكد على وجود العلاقة بينهما، بالرغم من اختلافهما في النتائج و يعود ذلك إلى تحديد المفاهيم، وضبط المتغيرات المختلفة التي تؤثر في كل من الرضا الوظيفي والأداء، في حين بين بعضها

عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر مثل دراسة (فروم وبيرد وفشر) (1953).

(شعلال، 2005، ص 72-74)

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي بعلاقته مع الأداء لم يقتصر على المؤسسات الاقتصادية فقط إذ نال هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين في ميدان التربية والتعليم ويبرز ذلك من خلال مختلف الدراسات التي استهدفت أثر الرضا الوظيفي على أداء هيئة التدريس.

تعتبر مهنة التدريس من المهن الشاقة والمرهقة إذ تتميز بضغط كبير نظرا لعدة أسباب منها مناخ العمل وعبيء العمل وظروفه ما قد يؤثر على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة وعلى مستوى أدائهم إذ أكدت في هذا الإطار اللجنة النقاوية الأوروبية للتعليم (CSEE, 2009) على أن مهنة التدريس هي من بين المهن الأكثر معاناة في العمل.

(J.etSamathieu.Chaliès, 2014)

لقد أعتبر الرضا الوظيفي من بين المتغيرات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الأساتذة في المؤسسات التعليمية. فإن شعور الأستاذ بالرضا عن عمله، من حيث ظروف العمل، والبيئة الأكاديمية، وفرص التطوير، والمكافآت، فإنه يصبح أكثر دافعية لتقديم أحسن أداء الذي ينعكس بدوره على جودة التعليم والاهتمام بتنمية قدرات الطلبة. وبالتالي فإن مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على فعالية المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

لذا أصبحت دراسات الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من المهتمين في علم النفس وخاصة في العقد الأخير، نظرا لارتباط الشعور بالرضا الوظيفي بتحقيق مستوى مرتفع من الصحة النفسية للعاملين. لقد لخص الباحثين (موونوجانج) (Jung&Moon, 2018)، عبارة "ما مدى رضاك عن عملك" كاستجابة وجدانية تعبر عن الرضا الوظيفي تجاه العمل بشكل عام.

يؤكد مختلف الباحثين على أن الفرد الراضي عن عمله من شأنه المشاركة في مهنته والعمل على تقديم تعليم

نوعي (Perrachione et al, 2014) (Vanthournout, 2014); (2008, Klusmann et al, 2008). (عن Beaudoin, M.

(Granger, N. & Lessard, A 2024).

فالأساتذة الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر قدرة على التفاعل مع الطلاب بشكل إيجابي، وتقديم الدعم الأكاديمي اللازم لهم، كما أن الرضا يعزز لديهم روح المبادرة والابتكار مما يساهم في تحسين أساليب التدريس والتفاعل مع الطلاب. من جانب آخر فعندما يفتقر الأساتذة إلى ذلك الشعور بالرضاء في مكان عمله بسبب عوامل مثل تدني الأجور، قلة التقدير، أو بيئة العمل غير الملائمة، قد ينعكس ذلك سلباً على أدائهم مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء التعليمي أو التدريسي ، وقد يسبب أيضاً زيادة في حالات الغياب أو الاستقالة.

في هذا السياق بينت الإحصائيات المتحصل عليها سنة (2001) في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال أن نسبة مغادرة مهنة التعليم من طرف الأساتذة خلال الخمس السنوات الأولى تتراوح بين (40) إلى (50%) بينما أكدت إحصائيات (2004) أن نسبة التخلي عن هذه المهنة بلغت 14% في نهاية السنة الأولى و(33%) خلال السنوات الثلاثة الأولى لتصل إلى نسبة (50%) خلال السنوات الخمسة الأولى.

(عن Catherine Beaudry, Frédéric Deschenaux, Mounir, 2021 Aguir et Samuel L'Hébreux).

أما نتائج الدراسات التي أجريت في مقاطعة كباك بكندا كما أوردها الباحثين (2012 Fontaine et al) من خلال معطيات الاتحادية المستقلة للتعليم (2010) تبين أن نسبة (20%) من الموظفين في التعليم يغادرون المهنة خلال السنوات الخمسة الأولى. أما أعمال الباحثين (2010 Mukamurera et al) فتشير إلى أن نوايا ترك العمل في مهنة التعليم تمس أكثر أساتذة الثانوي بنسبة (60%) مقابل نسبة 50% في التعليم الابتدائي.

(عن نفس المرجع السابق Catherine Beaudry et al 2021).

توضح هذه البيانات ظاهرة دوران العمل وترك المؤسسة التي تعاني منها المؤسسات التعليمية في بعض البلدان إذ يعتبر هذا المشكل من مؤشرات غياب الرضا الوظيفي لدى أساتذة مختلف المستويات الدراسية.

كما تبين هذه المعايينة مستوى الشعور بالرفاهية في العمل (bien-être au travail) سواء تعلق الأمر بالجانب النفسي أو الفيزيقي إذ غالبا ما يرتبط هذا المصطلح بمفاهيم عدة في الأدبيات المخصصة لهذا الموضوع.

يشير مصطلح الرفاهية في العمل إلى مفاهيم أخرى ذات الصلة مثل نوعية الحياة (Bowling 1991) والرضا الوظيفي (Kiziah 2003) والصحة العقلية (Masse & al 1998) أو الصحة النفسية في العمل (Achille 2003). ما يؤكد ضرورة الاهتمام أكثر بالرضا الوظيفي والرفاهية في العمل في ميدان التربية والتعليم لغرض الوقاية من مختلف التأثيرات الناجمة عن غيابها. كما يجب التفكير في أخذ الإجراءات اللازمة لتعبئة وتحجيد الموظفين من خلال مختلف الممارسات لتسيير الموارد البشرية الهادفة إلى تحسين الرضا الوظيفي الذي من خلاله يتم التأثير على الالتزام التنظيمي لغرض المحافظة على الكفاءات إذ يعتبر هذا العمل من التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة.

يمكن القول أنه من ضمن المؤشرات الدالة علمشاعر الإحباط والاستياء الناجمة عن غياب الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي مختلف النزاعات التي عرفها هذا القطاع. إذ تعتبر الإضرابات والتغيب عن العمل وغيرها من السلوكيات التنظيمية المنافية لأهداف المؤسسة، فهي دلالات على مستوى الرضا ونوعية الحياة في المؤسسة، كما تعتبر مؤشرا عن نوعية الممارسات المعتمدة في ميدان تسيير الموارد البشرية.

نظرا لأهمية الرضا ودوره في تحسين الأداء هدفت دراستنا هذه إلى تسليط الضوء على العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط، كمحاولة لإثراء الدراسات التي أجريت على البيئة



الجزائية. وعلى ضوء ما سبق, تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

هل توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤل الفرعي التالي:

1- هل هناك فروق دالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير

الجنس؟

2- هل هناك فروق دالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير

الأقدمية؟

### 2. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- هناك فروق دالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس.
- هناك فروق دالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الأقدمية.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

- الأسباب الذاتية:

- رغبتنا في التعرف على الموضوع محل الدراسة من جوانب مختلفة.
- ميولنا لمثل هذه المواضيع كون أننا طلبة في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- إثراء الرصيد المعرفي واستفادة الباحثين الآخرين من هذه الدراسة.

### - الأسباب الموضوعية:

أهمية موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المؤسسات التربوية.

— إعطاء نظرة علمية حول الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء وانعكاس ذلك على المؤسسات .

— محاولة إبراز التأثير الذي يفرزه الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

— معرفة الأسباب الحقيقية لنقص الرضا الوظيفي.

— معرفة ظروف العمل في المدرسة العمومية.

### 4. أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة أنها تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. كما تكمّن أهمية هذه الدراسة في معرفة المستوى الحالي لأداء أساتذة التعليم المتوسط، وسبل الارتقاء به إلى أحسن مستوى من الأداء.

تنبع أهمية الدراسة من خلال إلقاء الضوء على أهم مورد في أي مؤسسة، وهو المورد البشري سواء من ناحية أدائه في العمل أو رضاه عنه، كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في رسم الخطط والسياسات التي تساعد في زيادة الرضا الوظيفي وتطوير أداء الأساتذة، والذي تنعكس بالإيجاب على مؤسسات التربية والتعليم.

### 5. أهداف الدراسة:

تتعدد قيمة البحث العلمي بقيمة ما يصبو إليه من أهداف، حيث تهدف إلى:

— التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

— التعرف على الفروقي الأداء الوظيفي بين أساتذة التعليم المتوسط.

- قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

### 6. تحديد المفاهيم إجرائيا:

#### 1.6. الرضا عن العمل:

##### أ- اصطلاحا:

هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الإحساس بالثقة، والولاء، والالتقاء للعمل. (منال البارودي، 2015، ص 37-38)

##### ب- التعريف الإجرائي:

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة المتمثلة في أساتذة التعليم المتوسط على مستو بلديات القادرية بولاية البويرة من خلال إجاباتهم على مقياس الرضا الوظيفي لـ "بن ناي نصيرة وشبعاني فاطمة".

#### 2.6. الأداء الوظيفي:

##### أ- اصطلاحا:

هو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

(أبو النصر، 2008، ص 44)

##### ب- التعريف الإجرائي:

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة المتمثلة في أساتذة التعليم المتوسط على مستوى بلديات القادرية بولاية البويرة من خلال إجاباتهم على مقياس الأداء الوظيفي لـ "حساني مسعود".

#### 7. الدراسات السابقة:

**الدراسات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:**

**1-دراسة بأسيري (1996)Abouseriez:** والتي هدفت الى التحري عن علاقات ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها من جهة، ومستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجامعية من جهة اخري ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيانين الاولى: للكشف على ضغوط العمل واستراتيجيات العمل معها، والثانية لمعرفة العلاقة بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين، وكما توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها تدني الخدمات الجامعية المقدمة للعاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات مهمة إحصائيا بين الجانبين حيث تؤثر ضغوط العمل واستراتيجيات التعلم على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. (الشيخ، 2008، ص

**689-2دراسة كيلر(1997):** هدفت إلى استقصاء إثر متغير الجنس والخبرة التدريسية على مكونات الرضا لمعلمي المرحلة الابتدائية عن العمل لم تظهر نتائج أي فرق ذات دلالة تعزى للخبرة أو الجنس في المقياس ككل وفي مكوناته، مثل الراتب وفرص الترقية والمشاركة في القرارات وطبيعة العمل وبيئته، بينما أشارت النتائج إلى أن رضا المعلمين بخبرات أكثر من 16 سنة كان أعلى رضا من المعلمين ذوي الخبرات الأقل في العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الطلاب. (محمد الديب، 2003، ص400)

(الشهري، 2002)

**2-دراسة علي بن يحيى الشهري (2002):** الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك بمنطقة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية والتقدم في العمل. تكونت عينة الدراسة من (233) مفتشا جمرিকা يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي

ومستوى الإنتاجية، الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا، والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي، حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقا لقياس الرضا. أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية جميعها.

**3-دراسة نواصريه منى (2015):** تأثير ضغوط المهنة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس سيدي عبد الله الجزائر3، هدفت الى معرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة من ظروف العمل وصراع الضوء والغموض غموض الدور والضغط المهني ورضا الوظيفي تكونت عينه الدراسة من (60) أستاذ لهم نفس الاختصاص (التربية البدنية والرياضة) واهم نتائج وجود علاقة ارتباطيه بين الضغط المهني ورضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة. (نواصريه، 2015)

-4

**5-دراسة "سعد الله عيشاوي" و"عبد الحليم الصديقي" (2015):** "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" وكانت مشكلة البحث كالآتي: "ما طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية؟ وهدفت الدراسة إلى طبيعة العلاقة بين عبء الدور الوظيفي والأداء الوظيفي، طبيعة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي، أيضا طبيعة العلاقة بين صراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي وكانت أدوات الدراسة تتمثل في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 82 أستاذ، وأهم ما توصل إليه من نتائج أظهرت الدراسة أنه كلما كان مستوى عبء الدور مرتفعا كان مستوى الأداء منخفضا أيضا، كلما كانت دائرة الغموض واسعة سواء من حيث نقص المعلومات أو غيابها كان مستوى الأداء منخفض ومنه العلاقة ضعيفة، أما كلما كان مستوى الصراع مرتفعا كان مستوى الأداء منخفضا خاصة عند غياب الأهداف ومنه العلاقة بنسبة مقبولة. (الصديقي، 2015)

**6-دراسة أحمد مهدي عبد القادر" و"ليلى مهدي حسن حسين صالح" (2017):** "العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين دراسة حالة جامعة الجزيرة وكانت مشكلة البحث كالاتي: "أثر بيئة العمل وأثر المشاركة في اتخاذ القرار على رضا العاملين؟" هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين العمل ورضا العاملين، العلاقة بين الأجور والحوافز ورضا العاملين وأيضا معرفة العلاقة بين التدريب ورضا العاملين. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 245 موظف وعامل بطريقة عشوائية. وأهم ما توصل إليه من نتائج: وجود علاقة إيجابية بين البيئة التي يعمل فيها العامل وبين نسبة رضائه عن العمل، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الأجور والحوافز التي يتقاضاها العامل بين مستوى رضائه عن عمله، وأيضا توجد علاقة طردية بين الجرعات التدريبية التي يتلقاها العامل وبين كفاءة أدائه في عمله، فكلما زادت معدات التدريب والتأهيل له كلما زادت معدات التدريب والتأهيل له كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة أدائه.

**7-دراسة عبد القادر بوقفة (2018):** تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي بأبعاده (الراتب، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، التقدير الإداري) على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الجزائرية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصل الى النتائج التالية: وجود علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. أكثر أبعاد الرضا تأثيراً على الأداء: التقدير الإداري والاعتراف بالجهود. وضعف الرضا عن الرواتب كان من أبرز معوقات الأداء المرتفع.

(بوقفة، 2018)

**8-دراسة أيمن هجرسي، مصطفى بن عيمش (2022):** بعنوان الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي، تهدف الدراسة الى تحليل العلاقة بين رضا الأستاذ الجامعي عن عمله ومستوى أدائه الوظيفي داخل الجامعة الجزائرية. وتحديد مدى مساهمة عوامل مثل نظام الحوافز والاستقرار الوظيفي في تعزيز الرضا

والأداء. استخدم المنهج الوصفي تحليلي، ومن بين نتائجها أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين. وأشارت النتائج إلى أن نظام الحوافز والاستقرار الوظيفي يساهمان في تحقيق رضا وظيفي أعلى، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. (عمش، 2022)

**9-دراسة محمدي إسماعيل (2023):** بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية. تهدف الدراسة إلى تحليل مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية، وتحديد العلاقة بينهما، اعتمدت على المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبيان على 100 عامل في المؤسسات الاقتصادية، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مما يعني أن تحسين الرضا يؤدي إلى تحسين الأداء. (محمدي، 2023)

### 8. التعقيب عن الدراسات السابقة:

**أ/ من حيث الموضوع:** من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أنها تطرقت الى موضوع "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي". من عدة جوانب والتي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية.

**ب/ من حيث الأهداف:** لقد تباينت الدراسات السابقة الخاصة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في أهدافها حيث هدفت دراسة (نواصرية منى، 2015)، دراسة (علي بن يحيى الشهري، 2002)، ودراسة (سعد الله عيشاوي وعبد الحليم الصديقي، 2015)، دراسة (أحمد محمدي عبد القادر وليلى محمدي حسن حسين صالح، 2017)، ودراسة (أيمن هجرسي، مصطفى بن عيمش 2022)، ودراسة (عبد القادر بوقفة 2018) الى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

هدفت أيضا دراسة كل من (بسيري، 1996)، (بوبر دبابي وعقيل بن ساسي، 2010) الى أبعاد مفهوم الذات ودرجة الرضا الوظيفي عند معلمين، ومستويات الرضا الوظيفي، اما دراسة (كيلكر، 1997)، هدفت الى معرفة الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

**ج/من حيث المنهج:** اعتمدت اغلب الدراسات على المنهج الوصفي، ومنها من اعتمدت على المنهج التجريبي وهذا راجع الى هدف كل دراسة وطبيعة موضوعها، بينما تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي.

**د/من حيث عينات الدراسة:** تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المعلمين، وهناك دراسات مقارنة أخذت عينات من معلمي بمؤسسات مختلفة، شملت اغلب الدراسات الجنسين فكانت متضمنة رجال و نساء وإن كانت بأعداد مختلفة إلا أنها شملت الجنسين. كدراسة (كيلر، 1997)، ودراسة (نواصريه منى، 2015)، ودراسة (أحمد مهدي عبد القادر وليلى مهدي حسن حسين صالح، 2017). والدراسة الحالية تبنت عينة أساتذة التعليم المتوسط فقط.

**هـ/من حيث أدوات الدراسة:** وظفت الدراسات السابقة الاستبيانات، المقاييس، المقابلات والملاحظة، والدراسة الحالية تبنت الاستبيان أيضا كأداة لجمع البيانات من أفراد عينتها.

**و/من حيث نتائج الدراسة:** توصلت كل نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها الى وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة وقد أكد تأثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي خاصة لدى المعلمات أكثر من المعلمين.

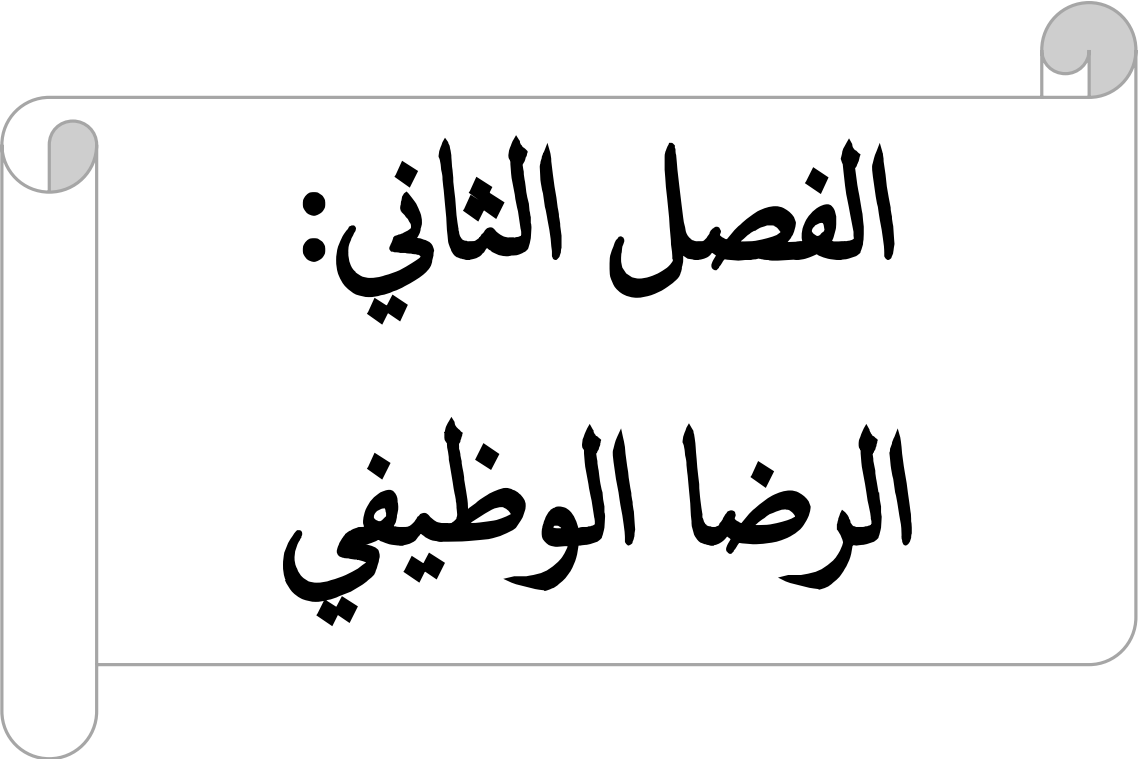
تشكل هذه الدراسات مؤشرات و أرضية للدراسة الحالية حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة:

- في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي) واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة المتمثل في المنهج الوصفي.
- ضبط متغيرات الدراسة.



تبقى الدراسات السابقة مرجعا معرفيا ومنهجية للدراسة، سواء من ناحية الأهداف أو من ناحية النتائج

المتحصل عليها.

A decorative graphic of a scroll with a light gray border and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a darker gray shadow. The text is centered on the white surface of the scroll.

# الفصل الثاني:

## الرضا الوظيفي

---

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد

1- مفهوم الرضا الوظيفي

2- خصائص الرضا الوظيفي

3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

4- نظريات الرضا الوظيفي

5- أنواع الرضا الوظيفي

6- أهمية الرضا الوظيفي

7- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

خلاصة

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد وكذلك المجتمعات وذلك لأن رضا الفرد عن عمله هو العامل الأساسي لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي.

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمر في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتطرقون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف ظروف البيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون لهذا احتوي الفصل على تعريف الرضا الوظيفي، خصائصه، عوامله، أنواعه، الأهمية، نظريات، مراجع.

## 1. مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله. (عصام عمر، 2015، ص 10).

لقد عرفه ستون على أنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع عمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

(يومي ولطفي، 2011، ص 145)

لقد عرف أيضا على أنه "حصيلة من المشاعر الوجدانية النابعة من داخل العاملين تسهم في تحقيق الاستقرار النفسي والرضا والسعادة في العمل أو عدمه لدى الأفراد العاملين في النشاط الرياضي في أي مؤسسة أو نادي. (أبو غزالة، 2008، ص 35).

ينتج الرضا الوظيفي كما بينه الباحث ورتز عن الدرجة التي يتم بها تلبية احتياجات العمل والانجاز الذي يحققه العاملون (عاكف، 2008، ص 36).

أما الباحث سلطان المستعان (1993) فلقد عرف الرضا عن العمل أنه "إشباع درجة حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتصل بالعمل ذاته ومنها ما يتصل بالفرد ذاته، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل العامل راضيا عن عمله محققا لطموحاته ورغباته وتطلعاته وميوله المهنية متناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه". (الشهري، 1999، ص 32).

يشير معجم لونغمان (Longman 2004) إلى أن الرضا الوظيفي هو إشباع الحاجات الأساسية بما يؤدي إلى التخلص من التوتر والكآبة والعمل على إحداث التوازن النفسي والبدني للفرد.

(أبو فارس، 2010، ص 17).

أما الباحث لولرفيشير إلى أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل". (أحمد صقر، 1983، ص 53).

يرى الباحث هوبك أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي".

يوضح كل من لاندوترامبو أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل وانطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام". (الصيرفي، 2008، ص 131).

أما الباحثين ميست وهيت فيرون: "أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين" (أنور سلطان، 2004، ص 195).

يرى الباحث هيرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

(محمد الباقي، 2002، ص 211).

يؤكد الباحث مؤيد سالم (2001) أن هناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه:

● تطابق بين ما يسعى الفرد لتحقيقه من وظيفته وبين درجة إشباعه لما يسعى له.

● حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات.

- تفاعل الفرد مع نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة.
- إشباع الحاجات النفسية والتوافق مع البيئة العمل.

## 2. خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائصه فيما يلي:

**أ- تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

**ب- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

**ج- الرضا الوظيفي متعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات. (محمد عبد الفتاح، 2012، ص 76).

**- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته

ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

**رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كاف يعلى رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم

(منال البارودي، 2015، ص 39).

يمكن أن نحدد خصائص أخرى للرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمناً يكمن داخل الفرد العامل.

- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل... إلخ غير ذلك من المستلزمات الضرورية.

- الرضا في بعض الجوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.

- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع سبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها.

- إن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

(شامان العنزي، 2007، ص 30)



### 3.العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبا وإيجابا بعوامل كثيرة ومتعددة والتي تسهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل شخصية، مادية، ومعنوية.

#### 3-1-عوامل شخصية: تنقسم إلى:

**أعوامل داخلية خاصة بالعامل:** من جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر ما يلي:

- **السن:** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل "تيرنر" إلى أن الرضا عن العمل يزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة، ثم يبدأ في الانخفاض في سن الستين بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الستين (خمس سنوات ما قبل التقاعد).

- **الجنس:** أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور، وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل.

- **المستوى التعليمي:** تشير الدراسات إلى أن العمال اللذين انهوا تعليمهم الجامعي اقل رضا عن منصبهم من اللذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.

- **الاقدمية في العمل:** تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى العامل، حيث عامل الخبرة يجعل هذا العامل راضيا عن عمله بشكل مقارنة بالذين هم في بداية العمل.

- **قيم الفرد:** تمثل قيم الفرد مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك الإنساني يمكننا اعتبارها من محددات السلوك.

- **الشخصية:** كل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخر ويتوافق معهم، كما تكون ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين وتبرز أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل من خلال تسيير فهم الاختلافات الفردية.

**قدرات الفرد:** المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتباين هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل فالقدرات تمثل "الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة

(الهيبي، 2005، ص 22).

**2-3 عوامل خاصة بمحتوى العمل:** نبرز أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي:

**درجة تنوع مهام العمل:** كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل.

**درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** لهذا المتغير انعكاس على تكيف العامل مع محيط عمله، فكلما زادت حريته في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل، جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله.

**استخدام الفرد لقدراته:** كلما أحس الفرد انه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه، كلما زاد رضاه في استخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات.

**مستوى الطموح:** إن تحقيق العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه إحساس بالفشل والاستياء والعكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالنجاح والرضا.

(الصيرفي، 2003، ص 286)

**3-3 عوامل مادية :** وتشمل على :

**- الأجر:** ما يجري في الواقع يؤكد لنا جليلة الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي يحفز ويشجع العامل، ويعد قوة شرائية تمكنه من التامين على حياته في مختلف جوانب عدة.

**- العلاوات الاستثنائية والدورية:** تمثل العلاوة بصفة عامة ذلك المبلغ الذي يدفع للعامل الذي يبذل جهدا خاص يحقق للمؤسسة ربحا واقتصادا في النفقات أو زيادة في الأرباح "وبالمقابل فان العلاوات الدورية تمثل مبلغا من المال يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل " مثل علاوة الأقدمية التي تقدم كمكافأة العامل نتيجة تحسين الإنتاج أو ابتكار أنواع جديدة منهز.

(الكفاني، 2007، ص 2006)

**-الترقية:** تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات العمال بتحقيق الذات فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياته الوظيفية.

**3-4عوامل تنظيمية :** يتوقف موقف أي عامل اتجاه عمله على مدى حسن العلاقة مع المشرف وأعضاء جماعة العمل، وكذا نوع الاتصال الممارس، سواء كان رسمي في إطار قانوني بين مختلف الهيئات الإدارية أو غير رسمي فيما بين العمال، بالإضافة إلى عوامل تنظيمية أخرى كساعات العمل وأوقات الراحة

(مولاي سارة، 2016، ص 178)

### 4.نظريات الرضا الوظيفي:

لقد تعددت الآراء والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وتنطلق الاختلافات حول هذا التفسير من خلال تعدد الأسس التي بنيت عليها هذه النظريات، وفيما يلي أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

**4-1نظرية الحاجات:** تهتم هذه النظرية بالاحتياجات الإنسانية الأساسية الخمسة والتي رتبها ابراهام ماسلو (1943) على تسلسل هرمي ويرى أنه إذا تم الوفاء بهذه الاحتياجات يصبح العامل راضيا عن عمله.

(Teho،2006، p 96).

وترى هذه النظرية أنه لا بد من إشباع المستويات السفلى من الحاجات قبل أن يهتم بالمستوى الأعلى منه من هذه الحاجات.

**- حاجات فسيولوجية:** تمثل الحاجات سياسة لبقاء الإنسان واستمرار يته على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذ لم تكن مشبعة.

**-حاجات الأمن:** تتضمن هذه الحاجات حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية بضمان استمرارية العمل لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة.

- الحاجة إلى الشعور بالانتماء: تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى عن الحاجات الأولية. (رضوان، 2013، ص 989)

- حاجات الاحترام والتقدير: وتمثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بان هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

- حاجات تحقيق الذات: وتمثل الحاجة إلى تحقيق أهداف والطموحات التي يرغب بها الفرد في الحياة وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات. (البلاوي، 2011، ص 22)

### 4-2- نظرية العاملين:

- قام هرزبيرج (Herzberg, 1959) بدراسة دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي من خلال دراسة استطلاعية قام بها على 200 من المحاسبين والمهندسين لفهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديها وقد خلصت الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل وهي:

- عوامل وقائية: تشمل سياسة الشركة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقة مع الرؤساء، ظروف العمل، الراتب، الأمن الوظيفي.

- العوامل الدافعية وهي الشعور بالإنجاز والشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم، الرغبة في تحمل المسؤولية، وتحكم الشخص في وظيفته. (القروي، 2009، ص 61).

لقد بين هرزبيرج أن وجود العوامل الدافعية والذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتحفز الفرد وتجعله راضي عن عمله عكس العوامل الوقائية تمنح حالة عدم الرضا والتمرد.

وقد اقترح هرزبيرج ثلاث أفكار رئيسية لمن يريد تبني هذه النظرية:

- يجب إثراء العمل من خلال إعادة تصميم العمل الذي يقوم به الموظف بطرق تشغل قوى الدافعية لدى الفرد، فيصبح العمل أكثر متعة وذو مكافآت أكثر.

- زيادة الاستقلال الذاتي للموظف في العمل وزيادة مشاركته في صنع القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل.
- أن تقوم الإدارة بالتركيز على العوامل الدافعية وألا تبقى تركز على العوامل الوقائية فقط في العمل، لأن وظيفة الإدارة الناجحة مرتبطة بتصميم الوظائف التي تثير الدافعية للموظفين. (الصليبي، 2008، ص 123).

### 3-4- نظرية العدالة:

تقوم هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتستند هذه النظرية التي وضعها آدمز (Admas 1963) أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية لأمثاله العاملين في نفس الوظائف المشابهة، فإذا كانت المقارنة عادلة تكون النتيجة هي الشعور بالفرد بالرضا أما إذا كان العكس فالنتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا في عمله.

(2011، ص 68).

وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقاً للأربع خطوات هي:

- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته التي يتحصل عليها من المؤسسة.
  - تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.
  - مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
  - ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.
- (العبودي، 2008، ص 85).
- النقطة الرئيسية في نظرية آدمز هي إن الأفراد لا يهتمون فقط بالأجور ومكافآت بشكل مطلق بل أنهم يعتقدون المقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من مكافآت.

### 4-4- نظرية التوقع:

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم على أن أداء الموظفين يتحدد من خلال مقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي والمكافآت المجزية، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي ينعكس من خلال الانجاز بالجهد وبالمكافآت.

(الخيري، 2008، ص 21).

ويرى فروم من خلال نظريته أن دافعية الفرد لأداء عمل معين محصلة لثلاث عناصر وهي:

- العوائد التي يود الحصول عليها.
- شعور بان الأداء هو الوسيلة لذلك.
- توقعه أن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

### 4-5 نظرية الانجاز:

درس ما كليلاند (McClelland (1667) دافع الانجاز وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الحاجات المميزة للجنس البشري يمكن تحديدها في ثلاث حاجات هي:

\* الحاجة للإنجاز: يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح كما يتلقون تغذية راجعة حول مستوى انجازهم.

\* الحاجة للقوة: يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة.

(حريم، 1997، ص 111).

\* الحاجة للانتماء: هي رغبة بناء علاقة الصداقة والتفاعل مع الآخرين، وتشبعها من خلال الصداقة والتواصل مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة للانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات جديدة ويندفعون وراء المهام الجماعية التي تتطلب مشاركة زملاء العمل.

(البلادي، 2011، ص 26).

### 4-6 نظرية تدعيم السلوك:

ظهرت النظرية السلوكية على يد العالم النفساني سكينر (Skinner 1969) تقوم على العلاقة القائمة بين المثير والاستجابة، إذ أن السلوك هو نتيجة مثيرات وعوامل بيئية محيطة بالإنسان سواء كانت عامة وخاصة، وخلصت هذه النظرية إلى أنه إذا كانت الحوافز ايجابية فسيتم حتما تثبيت سلوكي وتكرار هذا السلوك ما يؤدي إلى الإشباع والرضا. وإذا كانت الحوافز سلبية فيؤدي حتما إلى عدم تكرار السلوك وهذا لا يحقق الإشباع والرضا.

(AI-Rawi, 2000, p 100).

### 4-7-نظرية الدفر:

قام الدفر (Alderfer 1972) بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات تتماثل في النهاية مع تلك التي جاء بها ماسلو.

تلخص هذه النظرية بالرموز (E.R.G) والتي تعني (Existence, Relatedness and Growth) والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

- الحاجة للوجود أو البقاء (Existence Needs) وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام والماء

- الحاجة للارتباط أو العلاقات أو الانتماء (Needs Relations:) هي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها. (القطراوي، 2012، ص 44).

- الحاجة للنمو (Growth Needs) وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

ويتفق الدفر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة للنمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس

(هاشم، 2010، ص 94).

### 5.أنواع الرضا الوظيفي:

### -الرضا العام:

هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله.

ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي: الرضا العام الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + رضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية. (جلال، 2016، ص 177).

### -الرضا النوعي:

هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن العائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل الرعاية الصحية أساليب الاتصال داخل المنظمة.

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى. (صقر، 1982، ص 140).

ويثبت "فروم" أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل بعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر إثارة، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة، ومنه فدرجة رضا الأشخاص ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

(محادين، 2015، ص 100).

### 6. أهمية الرضا الوظيفي:



يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي من خلال تحديد الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي في المؤسسات والمنشآت على اختلافها، وذلك على النحو التالي:

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.
- الأفراد ذوو درجات الرضا الوظيفي المرتفع، يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- العاملون الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل. (بونوة علي، 2016، ص 123).
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ، وحاجات غير مادية من تقدير احترام أمان وظيفي... إلخ، مشبعة بشكل كاف تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة: ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية، وارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع. (شرقي، 2017، ص 263).

### 7. البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

يقصد بها البرامج التي تحدث إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومنها:

**برامج صيانة القوى العاملة :** تتمثل في مجموعه الإجراءات التي تستهدف عدم تأكل مهارات و خبرات المعلمين ومنها الرحلات والبعثات العلمية وتميمه المهارات الإبداعية بالإضافة إلى البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسة الأجور والحوافز.

(الصيرفي، 2007، ص 137).

### برامج تحسين البيئة ودروس العمل:

\*تهيئة مكان العمل من حيث النظافة والإضاءة والرطوبة .

\*إعادة النظر في ساعات العمل من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة المعلمين إلى الراحة والتجديد والنشاط.

(الصيرفي، 2007، ص 138)

\*تقليل من مصادر الضوضاء والتقليل من رتابة الأعمال .

### برامج الرفاهية الاجتماعية :

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودور الحضارة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات فان توفير مثل هذه الخدمة من شأن أن يضمن رفاهية المعلم والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو من خلال ذلك يتجنب التعب والإرهاق، والهدف هو ألا يحس المعلم بأي الم صحي جراء التعب كي لا ينعكس ذلك عليه، ويؤدي إلى تدني مستوى الأهداف فهذه الإجراءات تدفع نحو الأداء الأفضل ورفع روح المعنوية ومؤشر على نجاح العملية التربوية.

### برامج الرعاية الصحية :

رضا المعلم عن عمله وفعالية مستواه تكون في صحته وسلامته في توفير المحيط الصحي من شأنه يقود سلوك المعلم نحو أداء عالي مرغوب من طرف المؤسسة فالاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب المعلم المريض وبرامج الرعاية الصحية تتباين بتباين نوع وطبيعة المرض ويلاحظ أن المؤسسات التي تقدم خدمات الرعاية الصحية والتأمينات تتميز معلومتها باستمرار وظيفة أفضل وأداء أعلى.

(بوفرة مختار، 2017، ص 104).

من خلال ما سبق يظهر أن للرضا الوظيفي دور هام وتأثير كبير على صحة الفرد النفسية وصحة المنظمة على حد سواء فهو بالنسبة للفرد وسيلة هامة لإشباع حاجاته الشخصية والمهنية وهذا الإشباع يساعده على التوافق المهني والاجتماعي ويحافظ على صورته المهنية التي تميزه عن غيره من الأفراد في التنظيمات المختلفة، كما تظهر أهمية الرضا في جميع مجالات حياة الفرد بدءا من رضاه عن ذاته وبيئته ووصولاً إلى مهنته ولعل أهم حاجة للموظف هي أن يحب ما يشبع حاجته المادية والمعنوية ليكون راضيا عن عمله.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

---

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. خصائص الأداء الوظيفي
3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
4. نظريات الأداء الوظيفي
5. أنواع الأداء الوظيفي
6. أهمية الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت سياسية اجتماعية أو تربوية... إلخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

يعتبر الأداء الوظيفي أيضا من أهم مصطلحات إدارة الموارد البشرية لما له من دور كبير في النهوض بالمؤسسة وإكسابها مكانة تنافسية كبيرة في السوق وذلك من خلال تحقيق ما تصبو إليه وهذا لا يكون إلا بتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

في هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي، خصائصه، العوامل المؤثرة عليه ونظرياته أنواعه، أهميته، وخلاصة للفصل.

### 1. تعريف الأداء الوظيفي:

تعددت تعاريف الأداء الوظيفي حسب كل وجهة نظر كل باحث وهي كالآتي:

يشير الباحث سلطان على أنه "إدراك الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة والوظيفة الفرد.

(عكاشة، 2008، ص 33).

يؤكد الباحث المطارنة بأنه "السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل.

(البلوي، 2008، ص 7).

يبين الباحث أليمر على أنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

يرى الباحثان العريان وعسكر الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا

السلوك يتحدد بتفاعل جمده ووقته". (قرماش، 2014، ص 14)

ويؤكد الباحث أحمد صقر عاشور على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس عليها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء". (عكاشة، 2018، ص 3)

يشير أيضا بأنه "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط

بأي شكل من الأشكال". (برغزة وباشا، 2015، ص 07)

يشير ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

(النميان، 2003، ص 17)

يرى ويلن وهنجر (wilan hangar) أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط.

(سعيدي، 2011، ص 23)

يعرف الأداء على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وبصفة عامة الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل



كالجهد. مبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة. (بلخير، 2012، ص11)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك المنقاد بأسس ومبادئ الوظيفة وتتحدد قيمته بالنتائج المحققة.

### 2. خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين. هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تعليمات).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب، ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضل له لو كان منفردا.
- سلوك الأداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

### 3.العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى:

#### ● العوامل الفنية: وتشمل العناصر التالية:

– نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

– نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

– تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

– نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.

– التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها. (صقر أحمد، 2005، ص 94)

– التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

– أساليب وطرق العمل. (بن محمد هدى، 2014، ص 75)

حيث أن هذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة، آلتجديد، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

#### ● العوامل الإنسانية: وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من

صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضاً وتضم: (مزهود، 2001، ص 94)

– التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلنا ضمت المؤسسة عمال صغر السن تمتعت بالقوة

والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز.

- مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية).
- بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث إلى وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي من أهم مكوناته:
- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.
- **الاتصالات:** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.
- (عبد بحر وسويح، 2010، ص 115)
- **نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في آن واحد.

- **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني أم تقليدي أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.

(العميان سلمان، 2005، ص 221)

- **الظروف المادية:** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.

- **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية...الخ.

- **التدريب:** من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة.

وبالإضافة أيضا إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنها أن يخفضا من مستوى الأداء.

**التكنولوجيا المستخدمة:** نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح

على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين بالإضافة إلى: التغير في حجم العمل، التأخير في القيام بالأعمال.

(بن محمد هدى، 2014، ص 75)

#### 4. نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم (المؤسسة)، وفيما يلي سيتم مناقشة بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

### 1-4-نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (Taylor) من أبرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، ولقد أوصت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، هذا وتبنت هذه النظرية المعيار العلمي المبني على أساس دراسة الوقت والحركة.

### 2-4-نظرية التقسيم الإداري:

ومن أبرز روادها (هنري فايول Fayol)، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

### 2-4-النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني (ماكس ويبر M. Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة، والتي تتلخص في مفهوم الصدع بما تؤمر".

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية، بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية، مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء. (قرماش، 2014، ص 15)

#### 3-4 نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر "التون مايو" هو رائد النظرية، وضعها من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن الكتريك في الولايات المتحدة، ونفذ مع زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هوترن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل، وفترت الراحة على إنتاجية العاملين ونحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها، تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مادية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها، ومن أهم أفكار تلك الدراسات في هذه النظرية نجد الدراسة التي قام بها كيرت ليون (K. Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد. (ماجد عبد المهدي، 2013، ص 64)

#### 5-4 نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها (تستيسي آدمز Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

تميزت النظريات المذكورة كل على حدى بخاصية تميزها عن الأخرى، حيث نجد أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين مما يسهم في طريقة أداء العمل لديهم، أما بالنسبة لنظرية التقسيم الإداري فقد ركزت على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل وتقسيه وهو ما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف ووجهت لها انتقادات في أنها تولي اهتماما كبيرا لمشاكل العمال، وعلى عكسها نجد أن النظرية البيروقراطية التي خصت بهيكل السلطة لم تهتم بزيادة الإنتاجية، بقدر اهتمامها بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية، مع إهمال الجانب الإنساني وهو ما ركزت عليه نظرية العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسات أو المنشآت، ونجد نظرية العدالة التي يقيس الفرد من خلالها درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة جهوده في العمل والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها مقارنة مع أمثاله من العاملين في نفس المستوى والظروف، وعلى ضوء كل هذه النظريات وجب علينا معرفة أساليب ونماذج تحسين الأداء.

(عبد المهدي، 2013، ص 65)

## 5. أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيفه وتقسيه كغيره من الظواهر التنظيمية إلى مجموعة من الأنواع وفق معايير مختلفة:

**1-حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

**أ-الأداء الداخلي:**ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

**\*الأداء البشري:**وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**\*الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\*الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة استخدام الوسائل المالية المتاحة.(بوعيط، 2009، ص 76)

**ب-الأداء الخارجي:**هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**2-حسب معيار الشمولية:**وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**أ- الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها أي إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية الربح والنمو، أن كما الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**ب-الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

**3-حسب المعيار الوظيفي:** حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

**أ- أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

**ب-أداء وظيفة الأفراد:**يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة حيث يعتبر المحرك للموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ومنه نرى بأن أداء المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية.



**ج-أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

**د-أداء وظيفة التسويق:** يتحقق من خلال مؤشرات: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، الشهرة.

(بوعطيط، 2009، ص 77)

### 6. أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثمة يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفونها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.

(علي سليمان، 1985، ص 188)

أيضاً للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

- أن أي عملية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها.

- أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها.

قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في الحالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتنشيط إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.

(فصل الدخل، 2001، ص 98)

- تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها.

(إبراهيم بن فهد، 2008، ص 40)

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وهو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة كالمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب واكتساب العامل معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها.

الجانِب التّطبيقي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

---

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. منهج الدراسة.
3. حدود الدراسة.
4. مجتمع الدراسة.
5. عينة الدراسة الأساسية.
6. أدوات جمع البيانات.
7. أساليب المعالجة الإحصائية.

سنتناول في هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية الذي نسعى من خلاله إلى تأكيد أو نفي ما تم وضعه من فرضيات، والوصول إلى الإجابة على تساؤل الدراسة حيث تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة وتحديد أدوات جمع المعلومات والصعوبات التي قد تعترضنا في تطبيق هذه الدراسة، منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 27).

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

تسمى أيضاً بالبحث الكشفي هي أول خطوة من خطوات البحث العلمي ودراسة مبدئية للبحث النهائي تسمح للباحث بإلقاء نظرة عامة حول الجوانب الميدانية لبحثه، وتهيئة الظروف والوسائل للدراسة النهائية والتأكد من أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق على العينة الأساسية والتعرف على الصعوبات التي يمكن أن تصادفه في الدراسة الأساسية وجمع المعلومات الضرورية لها. قامت الطالبتان بدراسة استطلاعية في الفترة الممتدة بين شهر أبريل/شهر ماي 2025، بمتوسطات بلدية \_القادرية \_ولاية البويرة.

#### 1.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- تكمن أهداف الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية:

- التعرف على ميدان الدراسة الأساسية (المجال المكاني، المجال البشري) .
- التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة .
- توضيح لنا جل الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.
- إمكانية تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت.

● التأكد من فهم أفراد العينة لمختلف جوانب.

### 2.1. عينة الدراسة الاستطلاعية:

العينة هي مجموعة أو مجموعات من الأفراد تم سحبها من المجتمع الأصلي (مجتمع الدراسة) وتمثله تمثيلاً حقيقياً وصادقاً، ويقصد بتمثيل العينة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً، أن تتمثل في العينة المتغيرات موضوع الدراسة بنفس قيمتها ومستوياتها الموجودة في مجتمع الدراسة.

وعينة البحث في هذه الدراسة قدرت ب(30) أستاذ وأستاذة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية قصد التحقق من مدى صلاحية الاستبيان للتطبيق على أفراد العينة الأساسية المختارة، وهذا من خلال حساب كل من الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

### 2. منهج الدراسة:

إن اختيار المنهج المستخدم في الدراسة يعتمد على طبيعة مشكلة البحث والأهداف التي ترمي إليها الدراسة، وله أهمية كبيرة فهمها كان موضوع البحث فإن قيمة نتائجه تقاس بقيمة المنهج المستخدم. إذ أن المنهج هو الطريقة والأسلوب الذي يستعان به في مجال بحثها عملية جمع البيانات والمعلومات، ومن طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم عدة مناهج في عملية المعالجة، وهذا يرجع لطبيعة الظواهر التي تتناولها الدراسة، وبالتالي فإن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره، فإن طبيعة المناهج تختلف باختلاف طبيعة المواضيع، وعليه تعتبر عملية تحديد المنهج وكذا الأهداف خطوة هامة وضرورية ومنه، يعرف المنهج على أنه " مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة".

(ابراش، 2008)



قمنا في دراستنا الحالية بالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، باعتباره المنهج المناسب لأغراض الدراسة الحالية والذي يهدف إلى الوقوف على وصف العلاقة وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى النتائج التي تفيد في الفهم الصحيح للدراسة، وأنه المنهج الذي رأيناه الأنسب لموضوع الدراسة الحالية وأهدافها.

### 3. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة بين شهر أبريل وشهر ماي 2025.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في ثلاث متوسطات بلدية القادرية - ولاية البويرة.
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية على عينة من 80 أستاذ وأستاذة التعليم المتوسط.

### 4. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أساتذة مرحلة التعليم المتوسط ببلدية القادرية - ولاية البويرة - والمقدر عددهم بـ (96) أستاذ وأستاذة.

### 5. عينة الدراسة الأساسية:

تعتبر عينة الدراسة من أهم عناصر البحث ومراحله، ويشمل مجتمع بحث هذه الدراسة على مجموعة من الأساتذة، تراوحت أعمارهم من 25 فما فوق، وقد تم اختيار الأفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية من بين الذين تتوفر لديهم نفس الخصائص كما يخضعون لنفس العوامل الخاصة بالإشراف وممارسات الإدارة، وكان ذلك بمساعدة مدراء المتوسطات، الذين منحونا ترخيص وذلك بتسهيل عملية توزيع أدوات جمع البيانات والتنقل بين مختلف الأساتذة، وكان العدد النهائي للعينة (80) أستاذ وأستاذة وهذا بعد استبعاد الاستبيانات غير الكاملة وغير الصالحة للتحليل.

## 1.5. وصف المتغيرات الشخصية للعينة الأساسية:

### 1.1.5. متغير الجنس:

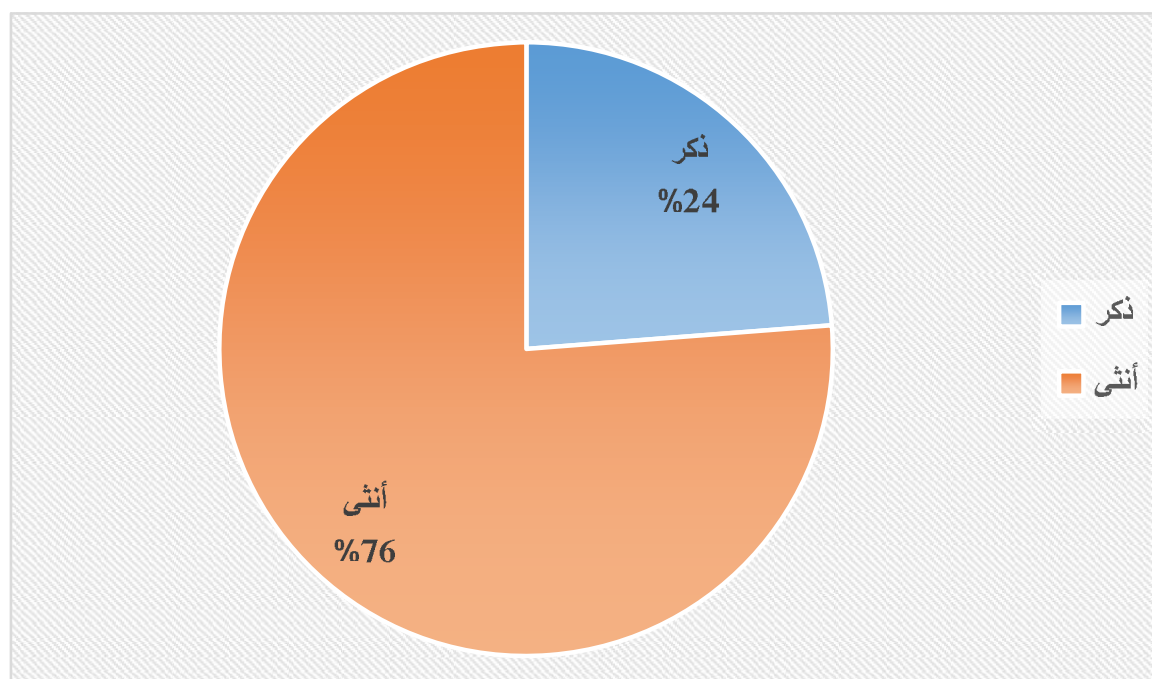
جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	19	%23.75
أنثى	61	%76.25
المجموع	80	%100

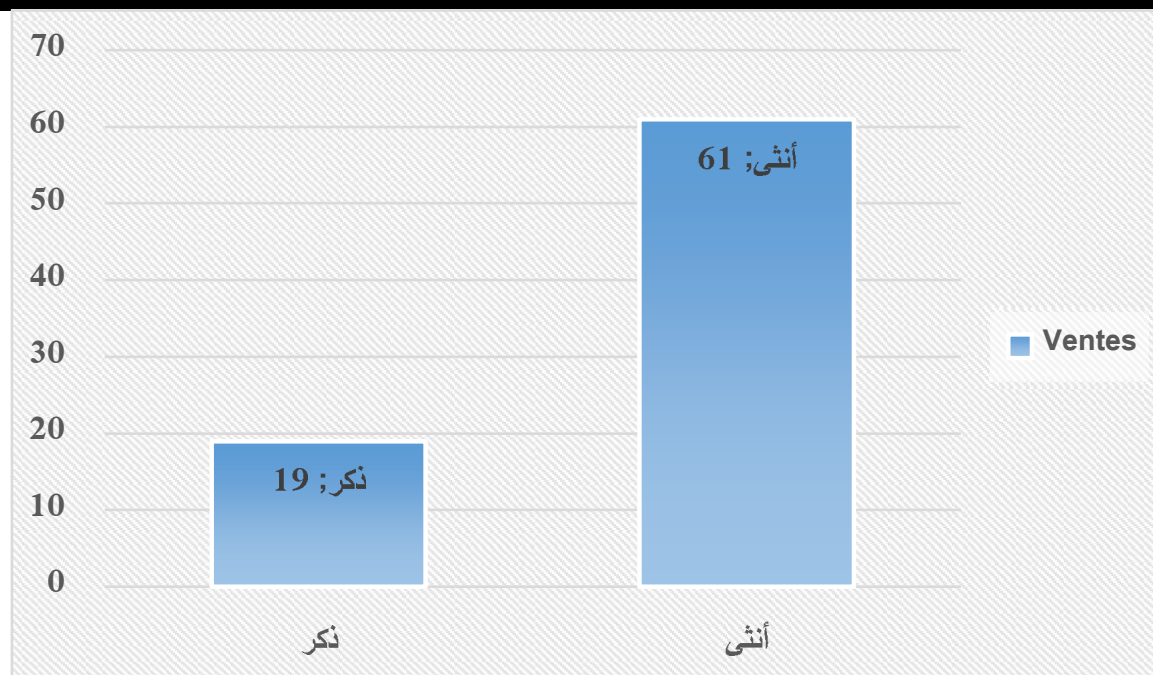
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث يقدر عدد الإناث

ب (61) أستاذة، أي بنسبة (%76.25)، ويقدر عدد الذكور (19)، أي بنسبة (%23.75)، وهذا قد

يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.



شكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



شكل رقم (02): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2.1.5. متغير الأقدمية:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	العدد	النسب المئوية
من (1 إلى 5) سنوات	40	50%
من (6 إلى 10) سنوات	16	20%
من (11 إلى 15) سنوات	14	17.5%
من 16 سنة فما فوق	10	12.5%
المجموع	80	100%

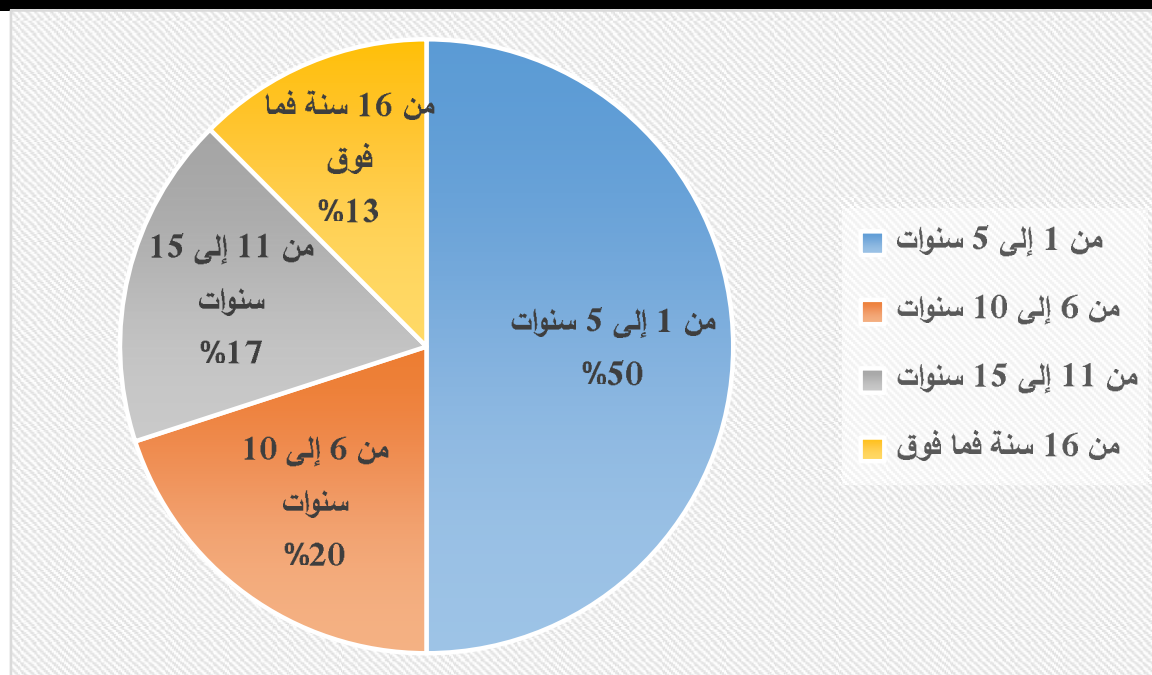
يتبين من خلال الجدول والشكل أسفله أن عدد الموظفين الذين تتراوح عدد سنوات عملهم من 1 إلى

5 سنوات يقدر بـ (40) أستاذ، أي بنسبة (50%)، أما عدد الأساتذة الذين تتراوح سنوات عملهم من

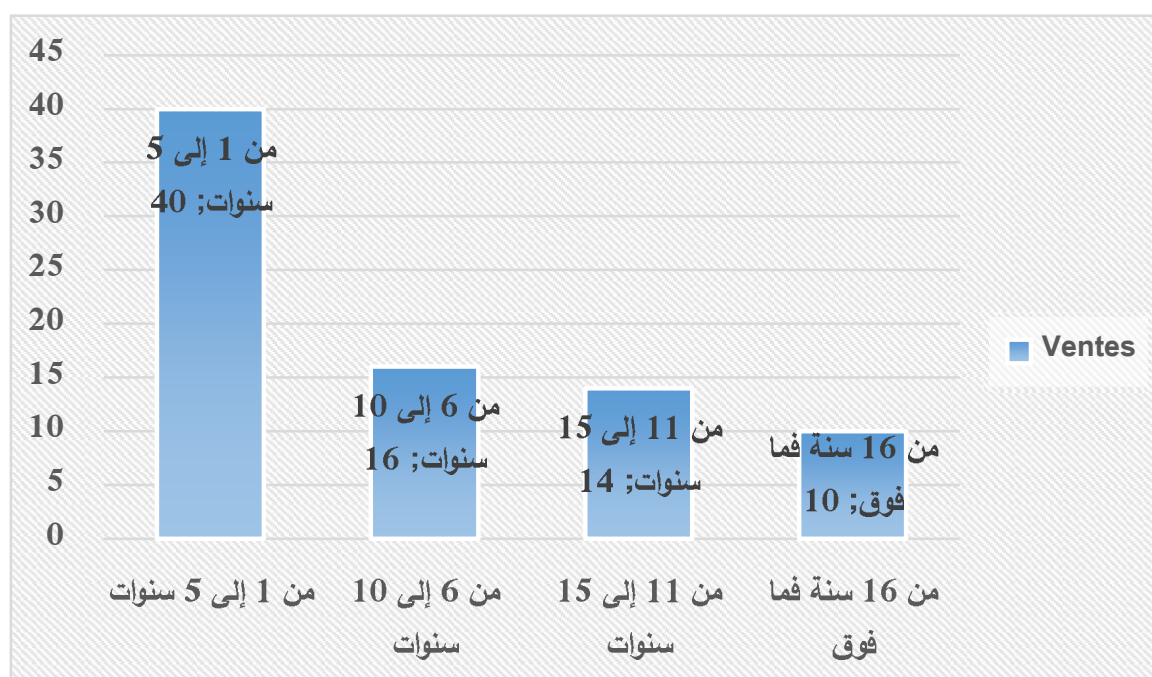
6 إلى 10 سنوات يقدر بـ (16)، أي بنسبة (20%)، أما عدد الأساتذة الذين تتراوح سنوات عملهم من

11 إلى 15 سنة يقدر بـ (14)، أي بنسبة (17.5%)، أما ذوي الأكثر من 16 سنة فيقدرون بـ (10)

أساتذة، بنسبة (12.5%).



شكل رقم (03): دائرة نسبية يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.



شكل رقم (04): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

6. أدوات الدراسة الأساسية:

6-1-1 استبيان:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

قامت الطالبتان بتوزيع (96) استبيان المذكور سابقا على أساتذة التعليم المتوسط ببلدية \_ قادية \_ ولاية البويرة، حيث تم استرجاع (85) استبيان بالإضافة إلى أنها قامت بإلغاء خمسة استبيانات لعدم الإجابة على بعض البنود، لتصل بذلك العينة الحقيقية إلى (80) استبيان فعلي كامل اعتمدنا عليه.

- طريقة تصحيح الاستبيان:

اعتمدت الطالبتان في إعداد الاستبيان على مقياس "ليكرت" الخماسي في تدرج إجابات الاستبيانين لقياس البنود، بحيث اخذ الشكل التالي:

جدول رقم (03): يوضح طريقة تصحيح الاستبيان

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
العبارات الموجبة	5	4	3	2	1
العبارات السالبة	1	2	3	4	5

2-6- الخصائص السيكومترية للأداة:

1-2-6- صدق الاستبيان الرضا الوظيفي:

للتحقق من صدق الأداة لجأنا إلى طريقة صدق المحكمين.

أ- صدق المحكمين:

بغرض التأكد من صدق المقياس تم اللجوء إلى صدق المحكمين لتقدير صدق بنود المقياس وتحديد ملائمة ما أعد لقياسه، وكذا مدى وضوح عباراته لدى أفراد العينة، فتم الاستعانة بأساتذة ذوي خبرة مختصين في علم النفس العمل والتنظيم والبالغ عددهم (04)، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحيّة كل فقرة من الفقرات، كما طلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة التي تستخدم في قياس الظاهرة بشكل دقيق.

- ثبات استبيان الرضا الوظيفي:

لاختيار ثبات أداة البحث، تم حساب ألفا كرو نباخ القائم على دراسة وتحليل إجابات أفراد العينة لمعرفة إن كانت إجاباتهم تتسم بالموضوعية والمصدقية، وتظهر النتائج كالتالي:

جدول رقم (04): يوضح معامل ثبات الرضا الوظيفي ألفا لكترو نباخ

المقياس	عدد البنود	معامل ألفا لكترو نباخ
المقياس ككل	32	0.71

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا لكترو نباخ لمقياس الرضا الوظيفي

هو (0.71) وهي تعتبر قيمة مرتفعة دالة إحصائياً تدل على أن الاستبيان على درجة عالية من الثبات.

- صدق الأداء الوظيفي:

أ- صدق المحكمين:

بغرض التأكد من صدق المقياس تم اللجوء إلى صدق المحكمين لتقدير صدق بنود المقياس وتحديد ملائمة ما أعد لقياسه، وكذا مدى وضوح عباراته لدى أفراد العينة، فتم الاستعانة بأساتذة ذوي خبرة مختصين في الموضوع والبالغ عددهم (04)، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحيته كل فقرة من الفقرات، كما طلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحتويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة التي تستخدم في قياس الظاهرة بشكل دقيق.

1-2 ثبات استبيان الأداء الوظيفي:

جدول رقم (05) يوضح معامل ثبات الأداء الوظيفي بمعامل ألفا كرونباخ

المقياس	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
المقياس ككل	28	0.71

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا لكرنباخ الخاص بمقياس الأداء

الوظيفي هو (0.71) وهي قيمة مرتفعة دالة إحصائياً تبين على أن المقياس على درجة عالية من الثبات.

### 7. أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد من خلال الدراسة على توزيع استبيان لدى أساتذة التعليم المتوسط بالقادرية-ولاية البويرة، وبعد القيام بجمع الاستبيانات وتنظيمها، تم تحليل إجابات أفراد العينة للتحقق من فرضيات الدراسة حيث قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والمتمثلة في:

1. معامل الارتباط بيرسون.
  2. معامل الثبات ألفا كرو نباخ.
  3. المتوسطات الحسابية.
  4. الانحرافات المعيارية.
  5. معامل التباين (anova).
  6. قيم (ت).
  7. النسب المئوية.
  8. التكرارات.
- وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS.V27).



الفصل الخامس:

عرض وتحليل النتائج

---

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

4. استنتاج عام

5.1.5. اقتراحات

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الأساسية للوصول الى الإجابة على الفرضيات التي قمنا بطرحها، حيث نقوم بعرض نتائج الدراسة حسب تسلسل التساؤلات، وتدرج النتائج المتعلقة بالعلاقات الارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء.

### 1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

#### أعرض النتائج الخاصة باختبار الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أن للرضا عن العمل علاقة بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (06) يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي.

الفرضية العامة	العينة	متغيرات الدراسة	قيمة "ر"	مستوى الدلالة	الدلالة
توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط	80	المتغير المستقل	0.50	0.05	دالة
		المتغير التابع			
		الرضا عن العمل			
		الأداء الوظيفي			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قد قدرت ب (0.50) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء.

### ب-مناقشة نتائج الفرضية العامة:

الرضا الوظيفي والأداء هما متغيرين مرتبطان بشكل وثيق في سياق العمل، خاصة في مجال التعليم، ويمكن فهم وتفسير هذه العلاقة من خلال عدة جوانب، إذ أن الأساتذة الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم بما في ذلك الرضا عن ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والإدارة، والتقدير، والفرص المتاحة للتطوير فإن ذلك ينعكس إيجاباً على أدائهم فالأساتذة الراضون يكونون أكثر حماساً والتزاماً بعملهم، مما ينعكس على تحضيرهم للدروس، والابتكار في طرق التدريس والتفاعل الإيجابي مع التلاميذ. فالرضا الوظيفي ينعكس على الصحة النفسية للأساتذة، مما يقلل من التوتر والإرهاق، ويعزز الصحة العامة. فهذا بدوره يسمح لهم بالتركيز بشكل أفضل على مهامهم التعليمية وتحقيق نتائج أفضل في تدريسهم، بالإضافة إلى ذلك فإن بيئة العمل الإيجابية التي يعززها الرضا الوظيفي تساهم في تحسين التعاون بين الزملاء، وتبادل الخبرات، مما يعود بالفائدة على العملية التعليمية ككل. يجب الإشارة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ليست دائماً خطية فقد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء، مثل التدريب، الخبرة، والدعم المتاح من الإدارة. يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في تحفيز الأساتذة وتعزيز أدائهم، وتحقيق أهدافهم التعليمية إن نتائج دراسة (محدادي إسماعيل) (2013) تتوافق مع نتائج دراستنا حيث أن الأداء الوظيفي مرتبط بمستوى الرضا عن العمل وأن غياب هذا الأخير يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لدى الأفراد، ما يؤثر بدوره على الإنتاجية بصفة عامة. فيتعين على مسؤولي المؤسسات ضرورة التركيز على الرضا الوظيفي للعمال، وتوفير كل المتطلبات اللازمة لتحقيقه، باعتباره مؤثراً فعالاً على أدائهم الوظيفي.

### 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

#### أعرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس، ولاختبار الفرضية تم حساب كلا من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا قيم (ت) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (07) يوضح مدى دلالة الفروق في مستويات الرضا عن العمل حسب الجنس.

الفرضية الجزئية	العينة				قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة
	الفترة	التكرار (العدد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
هناك فروق دالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس	ذكور	19	134.55	10.88	0.52	0.05	غير دالة
	إناث	61	132.38	10.26			

من خلال نتائج الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة (ت) المقدرة بـ 0.52 نجد أنها غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق في مستويات الرضا عن العمل حسب الجنس.

### مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا عن العمل بين أساتذة التعليم المتوسط بناءً على متغير الجنس (ذكور/إناث). هذا التشابه في الاستجابات قد يعود إلى عدة عوامل، منها التشابه في طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة لكلا الجنسين في مجال التدريس، حيث تتقارب الأدوار الوظيفية والمتطلبات المهنية بين المعلمين والمعلمات، مما يحد من تأثير الفوارق الجنسية. كما يمكن أن تعكس هذه النتيجة فعالية السياسات المؤسسية الموحدة في القطاع التعليمي، مثل المساواة في الأجور

وفرص التطوير المهني، والتي تساهم في تقليل التباينات المحتملة. ومع ذلك، فإن غياب الفروق لا ينفي وجود تحديات مختلفة قد يواجهها كل جنس في بيئة العمل، كالصعوبات المرتبطة بالتوازن بين العمل والأسرة أو التوقعات الاجتماعية، إلا أن هذه العوامل قد لا تنعكس بشكل واضح على مقياس الرضا العام بسبب طبيعة العينة أو منهجية الدراسة. لذلك، يُوصى بإجراء مزيد من البحوث النوعية، مثل المقابلات المتعمقة أو الدراسات الكيفية، لاستكشاف العوامل الخفية التي قد تؤثر على تجارب المعلمين والمعلمات بشكل مختلف، مما يساهم في فهم أعمق لطبيعة الرضا الوظيفي في هذا السياق.

### 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

#### عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أن هناك فروق دالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الأقدمية، لاختبار الفرضية تم حساب معامل تحليل التباين (Anova)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (08): يوضح مدى دلالة الفروق في مستويات الرضا عن العمل حسب الأقدمية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
دالة إحصائية عند 0.05	1.08	148.03	3	444.15	ما بين المجموعات
		147.72	26	3840.85	داخل المجموعات
			29	4284.96	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة  $F$  والمقدرة ب 1.00 نجد أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط حسب متغير الأقدمية.

#### ب- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين أساتذة التعليم المتوسط، حسب متغير الأقدمية حيث لاحظنا أن عامل الأقدمية تؤثر في طبيعة العلاقة بين الأستاذ و بيئة العمل، حيث أن الأساتذة ذوي الأقدمية يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي كما تمكنوا من تجاوز بعض المشاكل مقارنة بالجدد مما يعزز لديهم الشعور بالرضا الوظيفي. في المقابل قد يواجه الأساتذة الجدد مشاكل في التأقلم والتكيف مع متطلبات المهنة وضغوطها نظرا لعدم اكتساب التجربة في التدريس والكيفية في التعامل مع التلاميذ مما يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي. قد تلعب العوامل التنظيمية دورا هاما في الرضا الوظيفي إذ أن الأساتذة ذوي الأقدمية فيالتعليم لديهم فرص كثيرة في الحصول على ترقية ومكافأة مما يزيد في رضاهم، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لديهم تأثيرا كبيرا فيعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء والتقدير. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الشخصية لهم، فقد يختلف مستوى الرضا الوظيفي بناءً على الخصائص الشخصية، والقدرة على التعامل مع ضغوط العمل، ومهارات إدارة الوقت والقسم. فعلى سبيل المثال فإن الأستاذ الذي يتمتع بمهارات عالية في إدارة القسم وطريقة تنشيط الحصص وتنظيم الوقت قد يشعر برضا أكبر مقارنة بالأستاذ الذي يواجه صعوبات في هذا المجال. كذلك قد يشعر الأساتذة ذوو الأقدمية العالية بتحسن في الرضا الوظيفي نتيجة لتراكم الخبرة وبالتالي اكتساب المرونة في التعامل مع الظروف والأحداث سواء تعلق الأمر بعلاقاتهم مع التلاميذ أو بأوليائهم أو بإدارة المؤسسة أو بعلاقاتهم مع الزملاء.

#### 4. استنتاج عام:

استنتجنا من الدراسة التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بالأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط حيث اتضح لنا مدى أهمية توفير الرضا وبيئة عمل آمنة ومستقرة لتعزيز الأداء والخدمات في هذا القطاع الحيوي، فالعمل داخل المؤسسات التربوية يتطلب مواجهة تحديات متعددة تتطلب من العمال الشعور بالرضا الوظيفي ليتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وقد مكنتنا هذه الدراسة من تحقيق الأهداف التي وضعناها والتحقق من الفرضيات المتعلقة بالرضا الوظيفي على الأداء كما أتاح لنا البحث فرصة التعرف بشكل معمق على واقع الأساتذة والتحديات التي تواجههم.



- ضرورة العمل على الاهتمام بممارسات تسيير الموارد البشرية التي تدعم الرضا العام أو الرضا الجزئي لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- إجراء دراسات أخرى تتناول الرضا الوظيفي وهذا لدى عينات أخرى على مستوى مختلف الأطوار التعليمية
- إجراء دراسات أخرى في الموضوع تخص موظفي قطاع التربية والتعليم، وفي مختلف الرتب والمهام.
- اقتراح استبيان الرضا الوظيفي لدراستنا كنموذج يمكن الاعتماد عليه في الدراسات العلمية المتخصصة في التعليم، خاصة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الأطوار التعليمية.
- تطوير برامج التكوين المستمر التي تراعي الجوانب النفسية والوجدانية للمهنة، وتظم محاور متعلقة بإدارة الضغوط والمرونة النفسية.
- تشجيع المبادرة والاستمتاع لاقتراحات الموظفين مما يعزز شعورهم بالانتماء.
- تحسين ظروف العمل لتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.
- القيام بدراسة رفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلباتهم.
- العلاقة الجيدة بين الموظف والإدارة تدعم الرضا المهني وتقلل من التوتر.
- احترام القوانين الداخلية يساهم في تحقيق العدالة بين الموظفين.
- تعزيز ثقافة التقدير والتحفيز داخل الوسط التربوي من خلال الاعتراف بجهود الأساتذة ماديا ومعنويا.


خاتمة

في ختام دراستنا نؤكد أن موضوع الرضا الوظيفي أخذ نصيبا كبيرا من الدراسات العلمية في عدة مجالات، وتأتي دراستنا الحالية في مجال مغاير يختص التربية والتعليم، وقد استخدمنا متغير الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث نعتبر أن للرضا الوظيفي تأثيرات على سلوكيات الأساتذة، ومن أهم تلك السلوكيات الأداء الوظيفي، وهذا ما توصل إليه الباحثين في الدراسات السابقة والمدارس ومنها مدرسة العلاقات الإنسانية.

من خلال احتكاك الباحثان مع بعض أساتذة مرحلة التعليم المتوسط بلدية القادرية بولاية البويرة، وملاحظة الظروف المحيطة بعملهم، وكذلك بعد اطلاعا على مختلف الدراسات النظرية لموضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أتت فكرة الخوض في غمار البحث في هذا الموضوع حيث جمعت الباحثان بين موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة، وتم التساؤل عن طبيعة العلاقة بينهما، وكيف يساهم الرضا الوظيفي في تحقيق أداء وظيفي جيد، ليتم ترجمة هذا التساؤل إلى تساؤل عام للدراسة على النحو التالي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى متوسطات بلدية القادرية بولاية البويرة، وقد تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تمكنا من خلال الدراسة الاستطلاعية من معرفة مدى وضوح صديق الاستبيانات للباحثين المذكورين سابقا. تتمثل الأداة الأولى في استبيان الرضا الوظيفي الذي يحتوي على (28) عبارة. أما الأداة الثانية فتتمثل في استبيان تقييم الأداء الوظيفي الذي يحتوي على (32) عبارة موزعة على أربعة محاور، يخدم كل منها أهداف وفرضيات الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية وعرض ومناقشة، وتحليل وتفسير النتائج توصلنا إلى تحقق الفرضية العامة

التي تؤكد على أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. كما أكدت كذلك النتائج على إثبات وتحقيق الفرضية الثالثة التي تؤكد على وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الأقدمية. أما بالنسبة للفرضية الثانية فإن نتائج الدراسة أكدت على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس.



# قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم توهامي وآخرون (2013): قضايا سوسيوتنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر.
2. أحمد صقر عاشور (1982): السلوك الإنساني للمنظمات، دار النهضة العربية، ط2، لبنان.
3. أحمد صقر عاشور (1983): إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. محمد الصيرفي (2008): السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
5. صقر عاشور أحمد (2005): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. صلاح الدين محمد الباقي (2002): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر.
7. عثمان محادين (2015): القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
8. عصام عبد اللطيف عمر (2015): الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولييك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
9. علي سليمان (1985): بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر.

10. العميان محمود سلمان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، عمان، دار وائل للنشر.
- فيصل عبد الرؤف الدخلة (2001): تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
11. ماجد عبد المهدي (2013): مساعدة إدارة المنظمات منظور كلي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي (2011): الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
13. محمد سعيد سلطان (2004): السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
14. محمود عبد الفتاح رضوان (2012): تخطيط المسار الوظيفي، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
15. مدحت محمد أبو النصر (2008): الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
16. منال البارودي (2015): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 01، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر.
17. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد (2015): العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
18. مؤيد سعيد سالم (2001): إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

- عبد العاطي، منى كمال أمين (2019): **المواقف الحياتية الضاغطة ومستوى الرضا المهني كمنبيات بالاحترق النفسى لى معلمات التربية الفكرية**، مجلة كلية التربية، مج 30، عدد 120، جزء 3.
- عبد بحر يوسف، أبو سويرح أمين سليمان (2010): **اثر المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفى للعاملين الإداريين فى الجامعة الإسلامية بغزة**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثانى.
- قاسم بن عائل الحري (2013): **التمكين والرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة تصور مقترح** مجلة التربية، العدد 107، الجزء 1، المجلد 27، جامعة الكويت، الكويت، يونيو 2013.
- قرماشوهيبة (2014): **مقومات الإبداع الإدارى ودورها فى رفع مستوى الأداء الوظيفى فى المنظمات الرياضية**، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدنى والرياضى، العدد الثامن، جوان، جامعة الجزائر.
- محادى إسماعيل وآخرون (2023): **الرضا الوظيفى وعلاقته بالأداء الوظيفى**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 9، العدد 1.
- محمد الرئيس العامري (2015): **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفى** **دراسة تطبيقية**، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية والدار الجزائرية للنشر والتوزيع مصر والجزائر.
- مزهود عبد المليك (2001)، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول.



– الرسائل و الأطروحات والمذكرات

- إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد (2008): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- أسعد أحمد محمد عكاشة (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel"، فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة.
- أسعد أحمد محمد عكاشة (2018): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة Paltel في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة.
- بشير بوغرة، سمير فوضل باشا (2015): الرضى الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بالأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية لأساتذة الطور المتوسط -ولاية جيجل-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة قاصدي مرباح.
- بلخير سهام (2012): "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة العقيد ألكلي محند أولحاج، البويرة.
- بن محمد هدى (2014): اثرنظم المعلومات على أداء المنظمات،دراسة ميدانية في شركات التأمين بالجزائر، أطروحة قدمت لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2.

- بوعيط جلال الدين (2009): **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة.
- بنونة علي (2016): **العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.
- جلال عبد الحليم (2016): **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- شرفي عامر (2017): **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية**، مجلة المحترف، العدد 12، جامعة الجلفة، الجزائر.
- شعلال عبد المجيد (2005): **الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم بحث مسحي أجري على أساتذة التربية البدنية والرياضية في بعض الثانويات ولايات، مستغانم تيسمسيلت تلمسان**، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 5، جامعة مستغانم الجزائر.
- عبد الله عبد الرحمان النميان (2003): **"الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"**، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية.
- محمد سليمان البلوي (2008): **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه** - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية.

● محمد عافت شامان العنزي (2007): **أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن.

● معتز سعيري (2011): **"أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"**، مذكرة لمتطلبات الحصول على مساق مسار مشروع تخرج، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، فلسطين.

● منال عاكف أبو غزالة (دون سنة): **الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات والأندية التابعة للاتحاد الأردني لرياضة ذوي الحالات الخاصة**، رسالة ماجستير في العلوم الرياضية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن.

#### ب/المراجع باللغة الأجنبية:

- Beaudoin, M., Granger, N. & Lessard, A. (2024). Étude comparée du sentiment d'efficacité personnelle, du stress et de la satisfaction au travail entre les personnes enseignantes détenant ou non le brevet en enseignement. *Revuehybride de l'éducation*, 8(4), 1–27. <https://doi.org/10.1522/rhe.v8i4.1707>.
- Catherine Beaudry, Frédéric Deschenaux, Mounir Aguir et Samuel L'Hébreux 2021 Quitter la profession enseignante ? L'évolution des conditions d'exercice du travail du personnel enseignant québécois dans le contexte de la COVID-19.
- **De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?** PROJET DE RECHERCHE Master Programme Grande Ecole.

Editeur: Association d'économie Politique

- Edition électronique:

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

- **Jérôme Amathieu et Sébastien Chaliès 2014 Satisfaction professionnelle, formation et santé au travail des enseignants. CARREFOURS DE L'éducation/ N°38, Décembre 2014, 211-238 .Revue Interventions économiques, 66 | 2021**

Présenté Par **Octave DUBOIS**

Sous la direction de : **M. Arnaud LACAN**

Soutenu le 11 juillet 2019 **KEDGE BUSINESS SCHOOL**

URL: <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14674>

الملاحق

الملحق رقم (01) متعلق بقائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة العلمية	الجامعة
01	أرزقي عبد النور	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة
02	بن حامد لخضر	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة
03	بولبداوي علي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة
04	بلحاج صديق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة

الملحق رقم (02) متعلق باستبيان الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	راض بشدة	راض	راض نوعا ما	غير راض	غير راض بشدة
01	يتساوى الراتب الشهري الذي ألقاه مع مؤهلات العلمية.					
02	تتدخل إدارة المؤسسة في عملي بشكل دائم.					
03	يعتمد الأداء الجيد للأستاذ كمييار للترقية.					
04	توفر مهنة التدريس نشاطات ترفيهية لي ولأسرتي.					
05	تقوم إدارة المؤسسة بتقديم مساعدات في حل المشاكل التي توجهنني.					
06	تتيح إدارة المؤسسة لجميع الأساتذة معرفة المعايير الخاصة بالترقية.					
07	تربطني بزملائي الأساتذة علاقة جيدة تجعلني أتمسك بها					
08	الراتب الشهري لا يتناسب مع القدرة الشرائية.					
09	يتمتع زملائي في العمل بروح الفريق.					
10	يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي حسب استحقاقي.					
11	أشعر أن العلاقة بين إدارة المؤسسة والأساتذة جيدة.					
12	أحصل على مكافآت مالية إضافية من غير الراتب.					
13	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير نشاطات ثقافية ورياضية لأبناء الأساتذة.					
14	تقدر إدارة المؤسسة مجهودي.					
15	أحصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد.					
16	مهنة التدريس لا توفر تأمين صحي جيد لي ولأسرتي.					

					تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير أداء الأساتذة من خلال دورات تكوينية.	17
					تتسم التعليمات التي تصدرها إدارة المؤسسة بالوضوح.	18
					تتبع إدارة المؤسسة الأساليب المناسبة في مراقبة وتقييم الأساتذة.	19
					تهمل المؤسسة الاساتذة الذين يعانون من الأمراض المهنية.	20
					أحس بجرية مطلقة عند مناقشة أمور العمل مع مدير المؤسسة.	21
					أحصل على حوافز مادية تتناسب مع الجهود التي أبذلها في التدريس.	22
					تعزز علاقتي بتلاميذي ارتباطي العميق بمهنة التدريس.	23
					محنة التدريس توفر فرص مناسبة للحصول على المسكن.	24
					إدارة المؤسسة تهمل مقترحات الأساتذة الخاصة بتحسين الأداء.	25
					انسجامي مع الأساتذة يجعلني أعمل بروح معنوية عالية.	26
					قيمة مكافأة نهاية الخدمة في محنة التدريس معتبرة.	27
					تنتشر الأمراض المهنية بكثرة بين الأساتذة.	28



الملحق رقم (03) متعلق باستبيان الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	راض بشدة	راض	راض نوعاً ما	غير راض	غير راض بشدة
01	أمتلك القدرة على إنجاز الأعمال دون ملل.					
02	أمتلك القدرة على التعلم واكتساب المهارات.					
03	أمتلك القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل.					
04	أمتلك القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع المسؤولين بشكل مباشر.					
05	أمتلك القدرة على قيادة فريق العمل داخل المؤسسة.					
06	أمتلك القدرة على العمل دون رقابة.					
07	لدي القدرة على تنظيم العمل حسب الأهداف والأولوية.					
08	لدي القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.					
09	أتعامل مع المتغيرات المختلفة والمشكلات داخل العمل بحكمة وورزانة.					
10	أقوم بأداء المهام المطلوبة مني في مواعيدها.					
11	أتعاون مع الزملاء في العمل.					
12	أحافظ على ممتلكات المؤسسة.					
13	لدي المرونة والقدرة على التكيف في العمل.					
14	أقبل توجيهات وانتقادات الآخرين.					
15	ألتزم بقواعد السلامة والصحة المهنية.					
16	ألتزم بإجراءات وأساليب العمل.					
17	معدل الأخطاء في عملي قليل.					

					18 لا أستطيع أداء عملي بالسرعة المناسبة.
					19 درجة إتقان عملي مقبول.
					20 يركز عملي على التخطيط المسبق لضمان تحقيق الكفاءة.
					21 عدم مخالفتي لتعليمات وتوجيهات المسؤول المباشر.
					22 أقدم تقارير العمل في المواعيد المحددة.
					23 هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين معي بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
					24 تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بقطاع التربية والتعليم في تحسين مستوى النجاح.
					25 أمتلك الكفاءة لأداء العمل على أكمل وجه.
					26 أقوم بالإدارة الجيدة للأعمال المكلف بها.
					27 لدي الكفاءة على تحديد الأولويات وترتيبها.
					28 لدي الكفاءة اللازمة لتنظيم العمل.
					29 تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف في المؤسسة.
					30 أنجز العمل بالمستوى المطلوب.
					31 تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في القطاع على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
					32 أمتلك القدرة على الابتكار.

الملحق رقم (04) نتائج صدق وثبات مقياس الرضا

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	33

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	29

الملحق رقم (05) المتغيرات الشخصية للعينة الأساسية:

Corrélations

		الأداء	الرضا. الوظيفي
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,982**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
الرضا. الوظيفي	Corrélation de Pearson	,982**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرضا. الوظيفي	ذكر	9	117,1111	8,92251	2,97417
	أنثى	21	115,9048	9,33223	2,03646
الأداء	ذكر	9	134,5556	10,88705	3,62902
	أنثى	21	132,3810	10,26877	2,24083

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الرضا، الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,086	,771	,329	28
	Hypothèse de variances inégales			,335	15,865
الأداء	Hypothèse de variances égales	,605	,443	,522	28
	Hypothèse de variances inégales			,510	14,425

### Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الرضا، الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,745	1,20635	3,67215
	Hypothèse de variances inégales	,742	1,20635	3,60456
الأداء	Hypothèse de variances égales	,606	2,17460	4,16304
	Hypothèse de variances inégales	,618	2,17460	4,26510

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Inférieur	Supérieur
الرضا، الوظيفي	Hypothèse de variances égales	-6,31571	8,72841
	Hypothèse de variances inégales	-6,44026	8,85296
الأداء	Hypothèse de variances égales	-6,35300	10,70221
	Hypothèse de variances inégales	-6,94793	11,29713

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الرضا، الوظيفي	Intergruppes	265,790	3	88,597	1,086	,373
	Intragruppes	2122,076	26	81,618		
	Total	2387,867	29			
الأداء	Intergruppes	462,319	3	154,106	1,527	,231
	Intragruppes	2624,648	26	100,948		
	Total	3086,967	29			