



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية : العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم : علم النفس



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

## الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالقطاع التربوي

- دراسة ميدانية ثانوية أحمد الغازي -

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس LMD في:

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس التنظيم والعمل

إشراف:

إعداد الطلبة:

-أ.د / ضياف زين الدين

- منصور قمر

- دغيش ليندة

حشروف تقوى

السنة الجامعية: 2023/2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

قال تعالى في محكم تنزيله "وسيجزي الله الشاكرين" سورة آل عمران،

من الآية 411

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة و أعاننا على أداء هذا

الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

ونتوجه بجزيل الشكر والامنتان إلى الأستاذ الفاضل "ضياف زين الدين"

على كل المجهودات المبذولة لإنجاز هذا البحث، وعلى كل ما قدمه من

حسن إشراف، فهذا العمل ما هو إلا حصيلة جهد علمي أكاديمي، لحسن

تأطير وإرشاد أستاذنا القدير حفظه الله.

دون أن ننسى كل من ساعدنا وشجعنا من قريب أو من بعيد في السر

وفي العلن بالخصوص مكتبة القدس، وبأخص الأخ لحسن راجين من الله

أن يكون مكسبا علميا.

2023



## الإهداء



اهدي هذا العمل المتواضع الى الذين قال فيهما الله تعالى " .. ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما.. " إلى نبع الحنان والدي الكريمة رحمها الله (ق. ح) التي بذلت كل ما في وسعها لا تحقق مبتغاي وإلى رمز الوفاء وقدوتي في الحياة والدي الكريم (دغيش العمري) وزوجة أبي (ج. س) وإلى إخوتي (بسام. وليد. نصرالدين) وأغلى ما أملك زوجة أخي وابنتها الغالية "سجدة" وخصص بالذكر الاستاذ المشرف "ضياف زين الدين" على قبوله الاشراف على هذا العمل. وكذلك نشكر كل من ساهم على اتمام هذا البحث وقدم لنا العون وزودنا بالمعلومات اللازمة ونخص بالذكر ثانوية أحمد الغازي بكل موظفيها وبالخصوص مستشار التوجيه خرباشي معاذ.

## ليندة

## الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى الذين قال فيهما الله تعالى " .. ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما.." إلى نبع الحنان والدي الكريمة (ص. م) التي بذلت كل ما في وسعها لا تحقق مبتغاي وإلى رمز الوفاء وقدوتي في الحياة والدي الكريم (منصور النواري) وإلى اخوتي واخواتي وبالخصوص اخي (منصور كريم) وخصص بالذكر الاستاذ المشرف "ضياف زين الدين" على قبوله الاشراف على هذا العمل. وكذلك نشكر كل من ساهم على اتمام هذا البحث وقدم لنا العون وزودنا بالمعلومات اللازمة ونخص بالذكر ثانوية أحمد الغازي بكل موظفيها وبالخصوص الأستاذ خرباشي معاذ



قمر

## اهداء

إلى الإنسان الذي علمني كي يكون الصبر طريقا للنجاح

السند والقدوة والدي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من رضاها غايتي وطموحي

فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر

والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى إخوتي و اخاوتي إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل من كان لهم اثر في حياتي

إلى كل من أحبهم قلبي

**تقوى**

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي لأداء العاملين لدى أساتذة التعليم الثانوي بثانوية أحمد الغازي بالمسيلة و استخدم الدراسة المنهج الوصفي العلائقي أو الارتباطي و طبقت على عينة حجمها 30 أستاذ ثانوي و اختيرت بطريقة عشوائية و اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان و من خلال معالجة البيانات بنظام البرنامج الإحصائي spss توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة.
- ✓ مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة مرتفع.
- ✓ مستوى الأداء لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة مرتفع.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس والخبرة المهنية).

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الأساتذة الثانوية.

**Study summary:**

The present study aims to learn the relationship between the job satisfaction of the employees of the secondary education professors of Ahmed El Ghazi Secondary School and the study used the relational or correlative descriptive curriculum and applied to a sample of 30 secondary teachers and selected in a random manner. The study relied on the questionnaire tool and through the processing of data in the SPSS S S.

Study to the following results:

There is a statistically significant relationship between job satisfaction and the performance of employees of Ahmed El Ghazi Secondary Professors in El Maseh. The level of job satisfaction of Ahmed El Ghazi Secondary Professors is high. Performance of Ahmed El Ghazi Secondary Professors in El Mesel is high. There are significant differences in the level of job satisfaction and performance of employees of secondary professors Ahmed El Ghazi by means of personality variables (sex and professional experience)

**Keywords:** Job Performance, Secondary Professors' Job Satisfaction

## فهرس المحتويات:

### الشكر والعرفان

#### الإهداء

14	مقدمة
أ	مقدمة:
3	الفصل الأول:
3	الإطار العام للدراسة
4	1- إشكالية الدراسة
4	2- فرضيات الدراسة
5	3- أسباب اختيار الدراسة
5	4- أهمية الدراسة:
6	5- أهداف الدراسة
6	6- تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا:
6	7- الدراسات السابقة:
10	الفصل الثاني:
10	الإطار النظري للدراسة
11	1. تعريف الرضا الوظيفي:
12	1- خصائص الرضا الوظيفي
13	2- أنواع الرضا الوظيفي:
13	3- علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الأخرى
15	4- نظريات ومحددات الرضا الوظيفي بالمتغيرات الأخرى

16	5-محددات وأبعاد الرضا الوظيفي.....
18	6-أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
21	7-أسباب وعوامل تحقيق الرضا الوظيفي.....
23	9-مظاهر الرضا الوظيفي.....
24	خلاصة الفصل:.....
25	1-تعريف الأداء الوظيفي:.....
25	2-أهمية الأداء الوظيفي.....
26	3-محددات الأداء الوظيفي.....
27	4-مستويات الأداء الوظيفي.....
27	5-عناصر الأداء الوظيفي.....
28	6-طرق تقييم أداء الوظيفي:.....
29	7-صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:.....
31	الفصل الثالث.....
31	الإطار المنهجي للدراسة.....
32	تمهيد:.....
33	1-الدراسة الاستطلاعية :.....
33	1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:.....
33	1-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:.....
33	2-منهج الدراسة :.....
34	3-حدود الدراسة:.....
34	4-مجتمع الدراسة:.....

34.....	5- عينة الدراسة:
42.....	خلاصة:
43.....	الفصل الرابع:
43.....	عرض وتفسير ومناقشة النتائج
44.....	تمهيد:
44.....	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:
61.....	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
62.....	قائمة المراجع
62.....	الملاحق

## قائمة الجداول:

34	جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
35	جدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
36	جدول رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
37	جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة
38	جدول رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة
39	جدول (06) يوضح ثبات الفا كرومباخ للاستبيان
43	جدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى رضا الأساتذة عن أدائهم الوظيفي
44	جدول رقم (08) يمثل توزيع بالعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من اعمال
45	جدول رقم (09) يمثل شعور بعدالة توزيع المهام على الموظفين
46	جدول رقم (10) يمثل الشعور بتناسب مكان العمل مع المؤهل العلمي
46	جدول رقم (11) يمثل مستوى تقييمك الشخصي لتفاعلك في المؤسسة
46	جدول رقم (12) يمثل تناسب مكان العمل مع الخبرة المهنية
48	جدول رقم (13) يمثل الشعور الأستاذ بالعمل في المكان المناسب لمؤهله وخبرته
48	جدول رقم (14) يمثل شعور الأستاذ بتحقيق طموحه الوظيفي في العمل
49	جدول رقم (15) يمثل طموح الأستاذ للوصول لدرجات أعلى في الثانوية
49	جدول رقم (16) يمثل شعور الأستاذ لما يقوم به من أعمال يتناسب مع مستواه الاجتماعي
50	جدول رقم (17) يمثل رضا الأستاذ عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا العمل
50	جدول رقم (18) يمثل شعور بان مكان عملك يؤثر على أدائك الوظيفي
51	جدول رقم (19): يمثل هناك اسلوب تواصل دوري ذو اتجاهين بين العاملين وإدارة المؤسسة
52	جدول رقم (20) شعور الأستاذ بأن مكان العمل يوفر له الراحة التامة لأداء مهامك
54	جدول رقم (21) اقتناع الأستاذ أن هناك علاقة بين راحته النفسية مع زملاء وبين أدائك
54	جدول رقم (22) يمثل الشعور بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين
55	جدول رقم (23) يمثل توزيع أفراد العمل ضمن فريق عمل محدد

56	جدول رقم (24) يمثل فريق العمل حسب مستوى رضا عن العمل
56	جدول رقم (25) يمثل توزيع افراد العمل حسب الية ضمان تكافؤ الفرص لدى الموظفين
57	جدول رقم (26): يمثل مستوى الرضا عن الأجر
58	جدول رقم (27): يمثل السياسة المحددة للحوافز والترقيات
59	جدول رقم (28): يمثل مستوى الشعور من الترقيات
60	جدول رقم (29): يمثل نسبة الإنتاجية حسب الشعور بالترقيات والحوافز
61	4- جدول رقم (30) يمثل توزيع أفراد العمل حسب الاجر الشهري

# مقدمة

## مقدمة

### مقدمة:

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات في انه من أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة و تحقيق أهدافها، و بالتالي فان اغلب هذه المنظمات تحاول أن تسخر جل مجهوداتها و مختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم واكتسابهم المهارات المختلفة، حيث ان نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء و العمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل و تحسين ادائهم.

إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما ان رغبات الأفراد مختلفة، لذا فان هناك تبايناً في اتجاهها م نحو اي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الاخرى في حين ان بعض الافراد يعطي قيمة اعلى للاستقرار الوظيفي.

وبالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الافراد و مدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه ازاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق اهداف المنظمة بفعالية و انتمائهم للمنظمة، من خلال تسخير ادارة متطورة تم 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 الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

ولهذا فان 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 يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل، و بالتالي أكثر أداء تضمنه الدراسات الإنسانية التي يتم فيها تحليل سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الأفراد و إشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة، و نجاحها و تحقيق أهدافها، لان ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم و الارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة.

## مقدمة

وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى علاقتها بالأداء الوظيفي للأساتذة الثانويين، وقد اخترنا ثانوية أحمد الغازي بالمسيلة لإجراء الدراسة الميدانية فيها كونها مناسبة لبحثنا.

ومن أجل معالجة الموضوع وفق منهجية المعتمد، إرتأينا تقسيمه إلى الخطة التالية:

**الفصل الأول:** والذي جاء بعنوان: "الإطار العام للدراسة" وسوف نتناول فيه الإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المصطلحات إجرائيا، الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** والذي جاء بعنوان: "الإطار النظري للدراسة" والذي تناولنا فيه متغيرين:

**المتغير الأول:** الرضا الوظيفي والذي تطرقنا فيه إلى تعريف الرضا الوظيفي وخصائص وأنواعه، وعلاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الأخرى، ونظرياته، ومحدداته، أبعاد الرضا الوظيفي، وأساليب قياس الرضا الوظيفي، أسباب وعوامل تحقيق الرضا الوظيفي، ومظاهر الرضا الوظيفي.


**المتغير الثاني:** الأداء الوظيفي والذي تطرقنا فيه تعريف الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، ومستويات الأداء الوظيفي، وعناصره، وطرق تقييم الأداء الوظيفي، وصعوبات تقييم الأداء الوظيفي.

**الفصل الثالث:** والذي جاء بعنوان "إجراءات منهجية الدراسة" والذي تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، وحدود الدراسة، ومنهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، والأساليب المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الرابع:** والذي جاء بعنوان " عرض ومناقشة النتائج" حيث تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، ومناقشتها وتفسيرها وفق الدراسات السابقة.

**الخاتمة**

**الملاحق**

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يعد المورد البشري في المنظمات والمؤسسات، من الركائز الأساسية في نجاحها وتقدمها، وهذا من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا وجب على المؤسسات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين، وتحسين رضاهم الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في تخطيط، وتنفيذ نشاطات المؤسسة، وسيبقى العنصر الذي تراهن عليه المؤسسات في البقاء والنجاح، لذا بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار بات مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه، ومستويات الأداء الموظفين.

ويشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي مؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل شريك في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مساهمتها في اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك يجب إدارة هذه الموارد بكفاءة من خلال تحسينها وتنظيمها لتصبح المنظمة قادرة على التطور والاستمرار.

وعليه فان الرضا الوظيفي يعتبر أحد أهم الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء الوظيفي المتميز، فوجود بيئة عمل إيجابية يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام والولاء للمنظمة، وهناك العديد من الدلائل التي تشير إلى ارتباط الرضا الوظيفي بالاستقرار ودوران العمل فعندما يكون الرضا منخفض يكون الاستقرار الوظيفي منخفض، ولكي تضمن الإدارة نجاح منظماتها، عليها أن توفر مختلف الوسائل لإرضاء الأفراد العاملين بها، حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتضمن بذلك أداء متميزاً، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما هو الحال في المؤسسات التربوية.

من خلال ما سبق التطرق إليه جاءت هذه الدراسة التي تحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة؟

وتتدرج تحت إشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- 2- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين أداء الأساتذة بمدى قبول الأستاذ عن وظيفته بثنوي احمد الغازي بالمسيلة ؟

## الفصل الأول.....الإطار العام للدراسة

- 4- هل توجد علاقة بين أداء الأساتذة ببيئة العمل الداخلية بثانوي احمد الغازي بالمسيلة؟.
- 5- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة؟
- 6- فرضيات الدراسة:
- لغرض تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:
- 7- الفرضيات الدراسة:
- 8- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة
- 9- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة
- 10- توجد علاقة بين أداء الأساتذة ببيئة العمل الداخلية بثانوي احمد الغازي بالمسيلة
- 11- توجد علاقة بين أداء الأساتذة بمدى قبول الأستاذ عن وظيفته بثانوي احمد الغازي بالمسيلة
- 12- أسباب اختيار الدراسة
- تمثلت أسباب اختيار الموضوع في الأسباب التالية:
- ✚ الرغبة الشخصية في تناول الموضوع الذي يندرج ضمن التخصص.
  - ✚ الاهتمام الذاتي لمعرفة كيفية مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين
  - ✚ المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة حول هذا الموضوع.
  - ✚ أهمية موضوع الرضا الوظيفي وأداء العاملين في وقتنا الحالي ومساهمتهما في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات التربوية.
- 13- أهمية الدراسة:
- تكمن أهمية الرضا الوظيفي وأداء العاملين، إذ يلعب الرضا الوظيفي دوراً أساسياً في نجاح المؤسسات، لأن المؤسسات في العصر الحالي توجه أغلب اهتمامها للأداء الوظيفي للعاملين، ولأن العامل البشري أصبح عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات.

## الفصل الأول ..... الإطار العام للدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها سوف تطبق في واحدة من المؤسسات المهمة والحساسة، والتي تحتاج إلى جهود كبيرة وتستوجب وجود منظمة ناجحة وفاعلة، مما يتطلب فهم ودراسة رضا موظفيها، الذي له دور مؤثر وفاعل في نجاحها، وبالتالي فإن نجاحها وبقائها يؤدي إلى الحفاظ على المجتمع.

### 14- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

➤ معرفة العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة.

➤ معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة.

➤ معرفة مستوى الأداء لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة مرتفع.

➤ معرفة توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين لدى أساتذة ثانوي احمد الغازي بالمسيلة تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس والخبرة المهنية).

### 15- تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا:

➤ **الرضا الوظيفي:** هو الحالة الشعورية التي يشعر بها الأستاذ الثانوي لبلوغ غاية والوصول إلى تحقيق أهدافه، وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته، وهو الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ الثانوي على مقياس الرضا الوظيفي المطبق في الدراسة.

➤ **أداء العاملين:** وهو مدى قدرة الأستاذ على القيام بوظائفه وتنفيذ مهامه ومسؤولياته التي كلف بها من طرف مدير الثانوية والتي تلبي طلبات وظيفته، وهو الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ الثانوي على مقياس الأداء المطبق في الدراسة.

➤ **أساتذة الثانوية:** وهم الأساتذة الذين لديهم شهادات جامعية من مختلف التخصصات والتي تسمح لهم بالتدريس وتقلد منصب في الثانوية.

### 16- الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

دراسة أليزيد عبابو (2019) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية الشلف

تهدف الدراسة معرفة الفروق في الرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي، استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي واستبيان الرضا الوظيفي لـ البلادي، 2011، حيث طبقت الدراسة على

## الفصل الأول .....الإطار العام للدراسة

عينة قوامها (41) أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة قصدية بولاية الشلف، بعد التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أسفرت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لكل من متغير الجنس، متغير الخبرة وكذا متغير المستوى التعليمي لدى أساتذة.

**دراسة صابر بن عيسى، 2019/2018 بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وكان مجتمع الدراسة أساتذة التربية البدنية والرياضية لطور الثانوي بولاية بسكرة، واستخدم الباحث طريقة الحصر الشامل أي أنه أخذ جميع مفردات المجتمع والبالغ عددهم بـ 124 أستاذ ، واستخدم الباحث أداتين للدراسة وهما: مقياس الرضا الوظيفي من إعداد (سالم الفهد 2017)، ومقياس جودة الحياة لمنظمة الصحة العالمية (1997) ترجمة وتعديل وتقنين (عبد المجيد بن صالح حمد المضحى 2017)، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS20) وتوصلت نتائج الدراسة إلى جود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية

**دراسة زوخ فاطمة، 2020/2019 : الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية أساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة، حيث تم الاعتماد على أسلوب العشوائية البسيطة حيث بلغ عددهم 241 مفردة. واعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستعمال استبيان : أداة الين و ماير للولاء التنظيمي وأداة لقياس الرضا الوظيفي لجمع البيانات من المبحوثين، حيث قسمت الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي الذي تم فيه التحقق من صحة الفرضيات وهي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، مادة التدريس، الأقدمية في مكان العمل، التصنيف الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

## الفصل الأول ..... الإطار العام للدراسة

دراسة روية مشتى، زهية خطار (2020): الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود عالقة ارتباطية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (139) أستاذ وأستاذة من جامعات الوسط الجزائري، تم إجرائها خلال الموسم الجامعي 2018/ 2019 حيث أظهرت نتائج الدراسة انه، توجد عالقة ارتباطية ايجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى التزام الوظيفي ، وبينت أن هناك درجة متوسطة في الالتزام الوظيفي وفي مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة. كما بينت الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ومتغير الخبرة المهنية، وقد أشارت الدراسة إل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وعدم وجود فروق في متغير الدرجة العلمية.

### الدراسات التي تناولت أداء العاملين

فالح عبيد الله الحموان الخوالده (د.س): بعنوان اثر تطبيق استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن)

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز و أداء العاملين، بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير استراتيجيات تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية على إنجازات وأداء العاملين في الشركات الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الحسن الصناعية، يتكون مجتمع الدراسة من (13) مصنعا وشركة، أما العينة تم أخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقيّة حجمها (131) موظفا ممثله من جميع العاملين في كل إدارة وقسم من مجتمع الدراسة. وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تتوفر مقومات تطبيق إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما تتوفر مقومات تطبيق إستراتيجية التحفيز.

## الفصل الأول ..... الإطار العام للدراسة

2. يوجد اعتمادية بين كمال من إستراتيجية التدريب و إستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين.
  3. هناك عالقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب وإستراتيجية التحفيز و أداء العاملين، بينما لا توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع (أداء العاملين).
  4. هنالك تأثيرا معنويا لجميع الأبعاد المستقلة ( إستراتيجية التعلم التنظيمي وإستراتيجية التحفيز إستراتيجية التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين).
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين**
- دراسة بشير يوسف حسن أدم (2015) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة دحدوح مريم (2016) بعنوان: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.
- دراسة عبد الله خالد وسليم معاينة (2017) بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في مؤسسة الفوسفات الأردنية.
- دراسة طكوبا المختار و حساني حورية (2022) بعنوان: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
- دراسة: أسيا قادم (2020) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء المعلمين بالمرحلة الابتدائية.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للدراسة

### 1. تعريف الرضا الوظيفي:

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي حسب كل باحث، كما أن له عدة خصائص متعلقة به ويمكن استخلاصها فيما يلي:

يوجد عدت تعاريف نذكر منها:

تعريف طلعت إبراهيم لطفي: "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد".  
تعريف فروم: "الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".  
تعريف ستون: "الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

تعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان: "الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع"

والرضا الوظيفي هو مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (عبد الباقي، 2004، ص173).

كما عرّف الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف الايجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل (الدلجبي، 2002م، ص16)

ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: "رد فعل شعوري (الاستجابة) للفرد بمقدار ما تشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمنظمة حسب توقعه وطبيعة شخصيته".

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازته والاعتراف والتقدير. (الحنيطي 2000م، ص15)

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (الفالح 2001، ص 71).

### 1- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

❖ **تعدد مفاهيم طرائق 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.

❖ **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً 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. (كامل والبكري 1990م، ص 79).

❖ **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً 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. (القبل ان 1981م، ص 18)

❖ **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 وغاياته.

## الفصل الثاني..... الإطار النظري للدراسة

❖ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي: 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 الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. (اسعد ورسلان 1984م، ص 29-30).

❖ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (شوقي 1993م، ص 224-225).

### 2- أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى رضا وظيفي كلي ورضا وظيفي جزئي:

#### ➤ الرضا الكلي:

يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

#### ➤ الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد العامل الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا ازل الاستياء موجودًا لكنه لا ازل يؤدي أعماله (ناصر عبد الخالق، 1986، ص 89)

### 3- علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الأخرى

الرضا الوظيفي مؤشر هام في مجال العمل والتنظيم فانه يرتبط لا محالة بمتغيرات أخرى مهمة هي الأخرى نذكر منها:

#### ➤ العلاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

وعليه فهناك عدة اتجاهات حاولت تحديد وتفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء وهذا كما يلي:

- زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الأداء: هذا الاتجاه يمثل أفكار باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث يرى هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل.

- زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي: بعد قيام الباحثين باريفيلد وكروكيت، بتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي حتى 1955 توصلوا إلى استنتاج كان ضربة لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد: الأجر المكافآت....الخ، بالأداء الفعلي للمورد البشري، وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء و إنما العكس، أي أن الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشاعات التي يحققها المورد البشري لحاجاته إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي. (البيديوي محمود، 2006، ص27)

### العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيب عند العمل:

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إداري ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به المورد البشري عن رفضه للعمل وظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إداري ومقصود من قبل المورد البشري، في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إداري يصدر عن المورد البشري إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير ،ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فإنه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه ، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموارد البشرية بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنهم يرون بأن الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل.

### ✚ العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل:

يعبر دوران العمل " عن التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة "، فهو عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران.

وأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركها له بطريقة اختيارية.

### 4- نظريات ومحددات الرضا الوظيفي بالمتغيرات الأخرى

كان الاعتقاد شائعا في أعقاب نشر نتائج دراسات الهاوثورن أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل، ولقد حمل كتاب و باحثو مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة هذه الفكرة، وقاموا بتأكيدا وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم، وقام هؤلاء الكتاب بتقديم هذه العلاقة، ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا ، وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية، قدم في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، ويزداد حماسة للعمل ويزداد أيضاً امتنانه لوظيفته ، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه ، وبالعكس . وهذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، وهذا التفسير يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس.

وهناك العديد من النظريات التي قدمت تفسيرات لأسباب الرضا عن العمل أو أسباب الاستياء، ويمكن الاستفادة منها في التنبؤ بالرضا الوظيفي ثم التحكم به، ومن هذه النظريات (العتيبي 1991 ص 32، 36)

❖ **نظرية للحاجات:** تشير هذه النظرية إلى أن مدى إشباع الحاجات النفسية للأفراد تجعلهم راضين أو

غير راضين عن أعمالهم، ومن ثم فزيادة درجة الرضا تقود إلى زيادة قوة الحاجة

❖ **نظرية الدافعية ذات العاملين:** وهذه النظرية تقسم العوامل إلى قسمين الأول عوامل الدفع وهي التي

تزيد الرضا غير أنها لا تؤدي إلى الاستياء وإنما عوامل الوقاية المعنية بذلك.

## الفصل الثاني..... الإطار النظري للدراسة

❖ **نظرية القيمة:** و يرى صاحب هذه النظرية أودين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة أو المنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كان راضيا عن العمل، وإن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلوا، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدة بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته في أسلوب الحياة.

❖ **نظرية العدالة:** بينت هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يكون هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه من أجر لهذا العمل المدخلات / المخرجات)، أي أن الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من أجر وما يتوقع الحصول عليه سوف ينعكس على درجة رضاه عن العمل.

❖ **نظرية التعارض:** ترى هذه النظرية أن الإحساس بالرضا يتوفر لدى العامل عندما يشعر بتقبله للنتائج المتوقعة من عمله مقابل ما بذله من جهد

❖ **نظرية الجماعة المرجعية:** أظهرت هذه النظرية أن درجة الرضا عن العمل تتأثر بالجماعات المرجعية للعاملين باعتبارها جماعات يرغب الفرد في الانتماء إليها، كما أن القيم السائدة فيها عادة ما تتفق مع الآمال التي يتطلع إليها الفرد، ولذلك فإن رضا الفرد عن العمل سوف يتأثر باتجاه ورأي مثل هذه المجموعات نحو عمله، حتى وإن كان لا ينتمي إليها.

❖ **نظرية الانجاز لمكايلاوند:** يعتقد صاحب هذه النظرية أن درجة الرضا الوظيفي للأفراد تتوقف على مدى نجاح المنظمة في إشباعها الثلاث حاجات أساسية لهم، وهي: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء (محمد، 1995، ص 5-6).

❖ **نظرية أدلرفر:** بناء على هذه النظرية تتحدد درجة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بمدى نجاح المنظمة في إشباعها لثلاث حاجات لهم هي: حاجات الوجود الطعام، الماء، المسكن، الخ)، حاجات العلاقات توطيد العلاقات الشخصية (الداخلية حاجات النمو الاستغلال الكامل لقدرات الفرد والتنمية المستمرة للمهارات).

❖ **النظرية اليابانية زاد (Z):** بنيت هذه النظرية على أساس أن درجة الرضا الوظيفي للفرد تتحدد بمدى نجاح المنظمة في الاهتمام بالجانب الإنساني لهذا الفرد (الثقة، المهارة، الألفة والمودة)

### 5- محددات وأبعاد الرضا الوظيفي

وبعد استعراض هذه التعاريف يتضح أن ظاهرة الرضا الوظيفي متعددة الأبعاد تضم:

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

✚ **البعد النفسي:** يحمل مفهوم الرضا ضمنيا حالات عاطفية كالشعور بالسعادة، وتحقيق الاشباع النفسي اللذة، وكل المشاعر والاحاسيس الإيجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضيا عن عمله، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهرة الرضا لان هنالك أبعاد أخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها عند تفسير الرضا.

✚ **البعد الاجتماعي:** يتضح الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولاً آخر، مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها والعلاقات المهنية التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها، وبهذا يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل. وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في مستوى الرضا الوظيفي أكبر أثراً من باقي العوامل، لأن العامل إذا لم يحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الاستمرار، ويقع في دوامة دوران العمل أو التخلي المهني عن الوظيفة.

✚ **البعد المادي:** وهو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كالأجرة والحوافز والهدايا والتكريميات والعلاوات ممل يجعله يقدم كل مجهوداته في العمل لان المقابل يثمن كل الجهود المبذولة، والرضا الوظيفي هنا مرتبط بمسألة التثمين الحقيقي لمجهودات العمال، لخلق الرضا العام عن فوائد مادية التي تخلق بدورها ولاء للمؤسسة التي تولى اهتماما بعمالها ومجهوداتهم.

ولو تتبعنا التعاريف السابقة نجدها ركزت على مفهوم الرضا الوظيفي من منطلق توفير محددات الرضا كالأجر، الترقية، ظروف العمل الجدية، نمط الاشراف المقبول وكذا باقي محددات الرضا الشخصية (الفردية)، وتجاهلت محددات عدم الرضا، ولان الأصل في تحقيق الرضا هو أولاً تحقيق محددات الرضا قدر الإمكان، ثم إزالة أو علاج محددات عدم الرضا، ومن بينها مؤشرات التغيب، التمارض، دوران العمل، الشكاوى، التخريب واللامبالاة، الاحتجاج الاضراب... الخ

فلا يعقل ان يتحقق الرضا الوظيفي بوجود محددات الرضا مع استمرار محددات عدم الرضا في التنظيم، ومفهوم الرضا يحتوي في طبيعته اتجاهين ويتحقق بالزيادة قدر الإمكان في محددات الرضا، وإنقاص وعلاج قدر الإمكان محددات عدم الرضا.

وهذه الرؤية شبيهة بطريقة علاج المرض، حيث يتم من جهة علاج الورم بدقة وعناية، ومن جهة أخرى العمل على الوقاية من مسببات هذا المرض، وبهذا يتم العلاج النهائي للمرض. وبما اننا أمام مشكلة تحديد المفهوم وبما ان مفهوم الرضا الوظيفي يحمل الصبغة القيمية والنسبية يجب علينا مراعاة

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

كل المؤشرات التي تساهم في تحديد المفهوم، ولا نركز على زاوية دون أخرى لأن ذلك يضعف من دلالة المفهوم في حد ذاته. (بدر حامد، 1984 ص 81-84).

### 6- أساليب قياس الرضا الوظيفي

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، ولقد كان سائدا فيما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها. وكان ثيرستون أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس ولا ينفي وجود بعض التقريب (أحمد صقر عاشور، ص 402 - 403)

يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب.

### ❖ المقاييس الموضوعية للرضا.

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

### 📊 معدل الغياب:

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل: شهر، فصل ستة أشهر، موسم، وأيضا بالمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية تتخذ كمييار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا.

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أدركه تعريف Bélanger وزملائه (Bélanger, 1983, p282.) للغياب على أنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك".

### ✚ دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.

- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

### ❖ المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

أ- الاستمارة: " وهي نموذج ينظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات

حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما. (رشيد زرواتي، 2002، ص 123)

### ب- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات).  
وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)؛ فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة؛ وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها وأناسا مدربين عليها (مقدم عبد الحفيظ، 1993، ص 12)

**طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي:** هناك عدة طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي نوضحها فيما يلي:  
➡ **طريقة ثيرستون:** يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا (سعد جلال، 1985، ص 771)، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.

غير أنه في تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل الإشراف..) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى. (أحمد صقر عاشور، ص

(410، 409)

### 7- أسباب وعوامل تحقيق الرضا الوظيفي

➤ **الأجر:** يعد الأجر وسيلة هامة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وعامل ضروري لتحقيق الرضا، فلا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي سيبدله العامل، وكأنه اعت ارف بما قدمه. وتعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر الظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، وهذا ما يؤكد في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي (سهيلة محمد عباس غدارة، 2003، 179)

➤ **فرص الترقية:** الترقية هي عبارة عن " تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية اكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها"، ومنه فالترقية هي زيادة في المرتبة وتعتبر عن اعت ارف الإدارة بالجهد المبذول والتفاني والالت ازم من قبل الفرد في عمله، ولكون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف فهو يسعى دائما للوصول إلى أعلى المناصب وذلك من خلال حصوله على فرص للترقية والتي تساهم في زيادة الرضا، حيث يتوقف اثر فرص الترقية على الرضا عن العمل في الطموح، وتوقعات الفرد في حصوله على فرص للترقية، فكلما كانت هذه الأخيرة أقل من طموحاته انخفض رضاه عن العمل، وكلما كانت موالية لطموحاته ازد ارتفاع رضاه عن عمله.

➤ **نمط الإشراف:** يلعب نمط الإشراف دور كبير في التأثير على الفرد عن عمله، حيث أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محاور لاهتمامه عن طريق تنمية علاقاته الشخصية وكذلك اهتمامه الشخصي وتفهمه وسعة صدره لدى حدوث الأخطاء من جانبهم يكسب الولاء ويحقق درجة عالية من الرضا أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج، ويهمل مرؤوسيه ويعتبرهم مجرد أدوات تحقق أهداف الإنتاج، لا يكسب ولائهم ويجعل مشاعر الاستياء لديهم تزيد، وبالتالي يولد الشعور بعدم الرضا.

➤ **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على الرضا الفرد بالقدر الذي يمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر له، حيث كلما تفاعل الفرد داخل الجماعة تحقق تبادلا بينه وبينهم، وكلما كان هذا التفاعل يخلف توتر مع أفراد الجماعة، كلما زاد استياء الفرد في عمله وبالتالي عدم الرضا.

➤ **محتوى العمل:** أولى الباحثون اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة بموضوع محتوى العمل، واعتبروه من العوامل الهامة التي تحقق رضا الأفراد، ويرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل: المسؤولية، طبيعة الأنشطة، فرص الاتجاز التي توفرها والنمو والترقي الذي ينتجه الفرد وكذا التقدير.

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

📌 **ساعات العمل:** عن نظام الدوريات في المؤسسات سمح باستمرارية العمل وبذلك عدم عرقلة العملية الإنتاجية مما يسهل التحكم في ساعات العمل لتوفير رضا العاملين وهذا النظام يتم فيه تقسيم ساعات العمل اليومية إلى فترتين أو ثلاث فترات.

📌 **ظروف العمل:** بتوفير ظروف العمل عمل جيدة مثل: النظافة، التهوية، الإنارة الجيدة...يؤدي بالضرورة إلى رضا العمال في حين أن سوء الظروف ووضعيات العمل غير المريحة يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل (قلمامي حمزة، 2018-2019، ص 52)

### 8- نتائج تحقيق الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا الوظيفي يظهر تأثيره على المعدلات التالية:

❖ **الرضا عن العمل ومعدل دورانه:** كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

❖ **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح.

❖ **الرضا عن العمل والإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب .

❖ **الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** يعتقد بعض المديرين والباحثين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون

## الفصل الثاني..... الإطار النظري للدراسة

المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان. (اروية حسن،2004، ص 169، 175).

### 9- مظاهر الرضا الوظيفي

❖ **الإنتاجية المرتفعة:** العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاية

الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها، كما تعود إلى

إحساس الموظفين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل

مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته (فليه وعبد المجيد، 2005: ص119).

❖ **قلة الغياب:** يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه

والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر انخفاض الروح

المعنوية والرضا الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2005: ص119).

❖ **اختفاء الشائعات:** عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي

إلى توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات ويتفرغ الموظفون لأعمالهم (فليه وعبد

المجيد، 2005: ص120).

### خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، اجتماعية، مهنية ومادية، لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وأثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن أداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوى والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة. وعليه في المنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيهم، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي، وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

### 1- تعريف الأداء الوظيفي:

رغم أن المصطلح الأداء يستعمل نطاق واسع في مجال الأعمال ، فإنه يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء العام في المؤسسة، فالأداء هو ترجمة الغوية للكلمة الانجليزية (peformance) التي تعني (toperfane) أي ننجز أو نؤدي عملا، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسغا للتطبيق، ويعرف الأداء بأنه النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل ، كالنتائج التي تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنه بوحدات قياس معينة.

(غزي، 2006، 93)

**تعريف آخر:** هو نتائج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما الأداء فهو نتائج السلوك.

(علي سوشة، 2007، 53)

**تعريف الوظيفة:** (المراكز الذي يشغله الفرد، والتي تتكون من جملة المهمات التي عليه أن يقوم بها لتحقيق الأهداف التي تنتشدها المؤسسة التي يعمل في إطار فالوظيفة هي العبارة التي تصف المهنة.

(الحيلة، 1998، 26)

### تعريف الأداء المتميز:

يعرف الأداء المتميز عموما على أنه تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاءة والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومميزة، ويفهم من ذلك وأن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيق نحو الارتقاء بالمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرار مستقبلا ولفترات طويلة ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها: (جامعة قاصدي مرباح، 2013، 42)

### 2- أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء في المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات وكذلك البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا للأهمية هذا المفهوم.

يعد أداء الفرد انعكاس لأداء المؤسسة التي تنتمي إليها، كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها وإن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابيا كما يلي:

✚ يعتبر الأداء الوظيفي مقياسا فعالا لقياس قدرة الفرد على أداء مهامه في الحاضر وكذلك في المستقبل، خاصة إذا ما ارتبط ذلك بأنظمة تقييمه، تتميز بالموضوعية والدقة لقياس كفاءة أداء فإن الأداء

## الفصل الثاني..... الإطار النظري للدراسة

الفردى يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية التي تتعلق بأمر تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمنصب عليا.

نظرا للارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتببات بالأداء.

ويرتبط الأداء في وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه تتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية.

(محمود، 2014، ص. 61)

يحظى موضوع الأداء أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها، لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة الأداء العاملين في المؤسسات كون في الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل الفرد فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسة ودرجة فاعليتها وكفاءتها.

كما نرجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء، والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا نتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (محمود، المرجع السابق، ص. 62)

### 3- محددات الأداء الوظيفي

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا ولهذا السلوك عناصر مكونة له ولهذا الأخير القابلية لتعرض للتأثر سلبا وإيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات ولها نوعين:

#### ❖ المحددات الداخلية

• **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل للأداء مهمته.

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

• القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية.

• إدراك الدورة: ويشير إلى الاتحاد الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. (محمد، 2013، ص. 113 و 114)

### ❖ المحددات الخارجية

حيث يشير الواقع إلى أن هناك محددات خارج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

• متطلبات العمل (الوظيفة): وتتعلق بكل من الواجبات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى طرق والأساليب والمعدات المستخدمة.

• البيئة التنظيمية (الموقف): تؤثر إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتسهل عادة كل من مناخ العمل والإشراف المتوفر في الموارد والأنظمة الإدارية.

• البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية لتنظيم الذي يعمل فيه العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى تأثير على الأداء كإخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حال ارتفاعها (محمد، المرجع السابق، ص. 114).

### 4- مستويات الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مستويات عديدة منها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على مستوى الفردي للموظف وهناك من يحدد مستويين للأداء وهما:

➤ الأداء الجزئي: ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم إلى عدة أنواع مختلفة بحسب الوظيفة إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء على وظيفة الإنتاج أداء وظيفة المالية.

➤ الأداء الكلي: ويتحقق على مستوى الانجازات جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيق أهدافها، فهو أداء يعتمد تفاعل عناصر المنظمة مجتمعة. (الشباني، 1991، ص. 56)

### 5- عناصر الأداء الوظيفي

➤ نوع الجهد المبذول: يقصد به مستوى الدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمعايير المحدد. ففي بعض الأعمال يكون الاهتمام منصبا بشكل أساس على نوعية الجهد وجودته أكثر من الاهتمام بسرعة الأداء أو كميته.

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

✚ **كمية الجهد المبذول:** وتتمثل كمية الطاقة التي يبذلها العامل أو الموظف في مدة زمنية محددة، وهذه الطاقة مرتبطة بشكل أو بآخر مع تقديم المكافآت والحوافز.

✚ **نمط الإنجاز:** وهو الأسلوب الذي تؤدي بها الأعمال والنشاطات، بما يرافقه من تصورات وأنه لباغات الفرد العامل أو الموظف في تلك الأعمال والسلوك الذي يمارسه والذي يحدد نمط معين من الإنجاز. (عاشور، 1983، ص 33)

ويتأثر الأداء في جملة من العوامل الداخلية والخارجية وهي على النحو الآتي:

✚ **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام الهيكل التنظيمي وطرق العمل وأساليبه.

✚ **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل ويتضمن المعرفة والتعليم والخبرة. (عطية، 2012، ص. 323)

وهناك عوامل أخرى لها تأثيرها على الأداء الوظيفي نوجزها بما يلي :

✚ **الإدارة وأساليبه** في تسيير الأمور، والعلاقات الاجتماعية التنظيمية ونوعيتها ونظام الحوافز، والاتصالات داخل المنظمة، والانتظام أو عدمه في العمل، والتغيب من العمل...

✚ **تعد عملية تقويم الأداء لأي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولاً لتحقيق الأهداف المرغوبة.** (الشريف، 2004، ص. 84)

✚ **ويعرف تقويم الأداء على أنه (الخطوة الرئيسية في العملية الرقابية، ويمكن جوهر هذه العملية في مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمشورات المحددة، والوقوف على انحرافات وتبيريها وتحديد المسؤولية البشرية، ثم يلي ذلك الخطوات الصحيحة كلما أمكن ذلك. (أبو النيل، 1985، ص. 502)**

✚ **وتتكون مصادر عملية تقويم الأداء الوظيفي في: المدراء، الزملاء في العمل الشخص نفسه أو الموظف الخاضع لعملية التقسيم، الجمهور والزبائن. (عطية، مرجع سابق، ص. 325)**

✚ **خطوات تقويم الأداء الوظيفي: فيما يلي (عطية مرجع نفسه، ص. 324)**

(وضع معايير الأداء، إبلاغ العاملين بالمعايير، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، مناقشة النتائج مع الموظف أو العامل استمرارية العملية.

### 6- طرق تقييم أداء الوظيفي:

هنالك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة، نذكر أكثرها شيوعاً فيما يلي:

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

### ✚ طريقة المقالة (التقرير):

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير، وقد يكون لتقرير وضعاً إنشائياً ومختصراً، أو فصلياً يشمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد.

### ✚ طريقة الترتيب:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام.

### ✚ طريقة المقارنة الثنائية العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المنظمة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع مجموعة الأفراد الموجودين داخل مجموعته.

### ✚ طريقة القوائم:

تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم قائمة تشمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحد أحدهما كلمة (نعم) وعلى الآخر كلمة (لا) يقوم المقيم بالتأثير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهه نظرة نحو سلوك المرؤوسين وتصرفاته وكفاءته في العمل.

### ✚ طريقة الإدارة بالأهداف:

تتلخص هذه الطريقة بمعرفة تحقيق المرؤوسين للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال.

(عليان، 2007، 165-168).

### 7- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

لا تتم عملية تقييم الأداء دائماً كما ينبغي، إذا تعرضنا في بعض الأحيان جملة من الصعوبات والعوائق التي تحول دون فاعليتها، مما يجعل موضوعية النتائج محل شكوك ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:

- استعمال نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين رغم اختلاف أعمالهم.
- عدم توافق معايير قياس وتقييم الأداء مع نواتج العمل وأهدافه، حيث تفشل المنظمة في وضع معايير ومقاييس دقيقة لها علاقة واضحة بأداء الأفراد.
- ثبات الأوزان بالنسبة لعناصر التقييم علة مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعامل، ما يجعل عملية التقييم تفتقد للعدالة والموضوعية.

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للدراسة

■ إعطاء أهمية لأشكال نماذج تقييم الأداء أكثر من الاهتمام دون مراعاة الاختلافات الحقيقية في أداء بين الأفراد، إما نتيجة نقص تجربة المقيمين أو نتيجة تأثير العوامل الموقفية والشخصية. (سلامة، 2010،

(68

-67

# الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

يسعى كل باحث من خلال دراسته إلى إيجاد حل للإشكال الذي طرحه حيث تتم الإجابة عليه من خلال إثبات أو نفي الفرضيات التي تمت صياغتها كإجابات مؤقتة على تساؤلات الدراسة وذلك بإخضاعها للدراسة العلمية عن طريق اختبار الفروض ميدانيا، ولكي يتسنى ذلك ينبغي على الباحث اعتماد منهج معين يلائم طبيعة الموضوع بالإضافة إلى تحديد مجالات دراسته المكانية والزمانية والبشرية، ومنه يتم تحديد أدوات جمع البيانات الميدانية التي تخدم موضوع الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات المراد دراستها، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل.

### 1- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى لأي بحث علمي في جانبه الميداني لأنها تلم بمختلف جوانب المشكلة المطروحة، بالإضافة إلى أنها تعطينا نظرة أولية حول متغيرات الدراسة، كما تمكننا من إعادة صياغة الفرضيات أو تعديلها.

فلقد كانت لنا أول ثانوية احمد الغازي بولاية المسيلة، وهذا بعد موافقة الإدارة على موضوع دراستنا، حيث قابلنا كل من مدير الثانوية الذي زدنا بالمعلومات اللازمة عن عينة الدراسة، وكل ما يتعلق بدراستنا تم الاتفاق وتحديد اليوم الذي نلتقي فيه لإجراء التطبيق الميداني للدراسة.

#### 1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على ميدان الدراسة.
- التعرف على حجم مجتمع الدراسة قصد تحديد نوع العينة وكيفية اختيارها وحجمها.
- تحديد عينة الدراسة وإمكانية الحصول عليها.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة.
- الوقوف على بعض الصعوبات التي تواجهنا.

#### 1-2 - نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وخصائصه.
- تحديد العينة القابلة للدراسة الأساسية.
- تحديد المقياس المناسب لخصائص العينة.
- الاتفاق مع المدرسة من أجل سيرورة أحسن لعملية تطبيق الدراسة.
- تم التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس المستخدم في الدراسة وهي موضحة بالتفصيل في عنصر أدوات الدراسة.

### 2- منهج الدراسة :

وقد تم استخدام هذا المنهج لأنه يتلاءم وطبيعة موضوع دراستنا، حيث أنه يتعدى حدود جمع البيانات لظاهرة ما إلى تحليل هذه الظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى، كما يساهم في رصد الظاهرة، ومازال هذا المنهج هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن.

أما كونه ارتباطي فلأنه يدرس العلاقة بين ثلاثة متغيرات، وبما أننا بصدد إبراز العلاقة بين الذكاء الوجداني وكل من التكيف المدرسي والدافعية للإنجاز استعنا بهذا المنهج المتنوع بالدراسات الارتباطية

## الفصل الثالث ..... الإطار المنهجي للدراسة

لأنه يناسب طبيعة موضوع دراستنا "وهو يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية". (سامي ملحم، 2000، 329)

وفي دراستنا الحالية نسعى من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نحو البحث عن العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي

**3- حدود الدراسة:**

تتضمن حدود الدراسة الميدانية الحدود المكانية، الحدود الزمانية، الحدود البشرية (عينة الدراسة) والحدود الموضوعية وهي كالآتي:

### 3-1- الحدود المكانية:

وهي ميدان الدراسة الحالية حيث أجريت هذه الدراسة بثانوي احمد الغازي بالمسيلة.

### 3-2- الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال موسم السنة الدراسية 2023/2022 .

### 3-3- الحدود البشرية (العينة):

تمثلت في عينة من أساتذة التعليم الثانوي والذين يزولون عملهم بثانوية احمد الغازي بالمسيلة.

### 4- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في كل أساتذة ثانوية احمد الغازي بالمسيلة، والبالغ عددهم الإجمالي ب 55 أستاذا.

### 5- عينة الدراسة:

تعتبر العينة مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين و يفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع، و في هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية.

و تتكون العينة الدراسة من 25 أستاذا، و تحصلنا على هذه العينة عن طريق المصلحة المتخصصة بالثانوية، وتمثلت خصائص عينة الدراسة كالآتي:

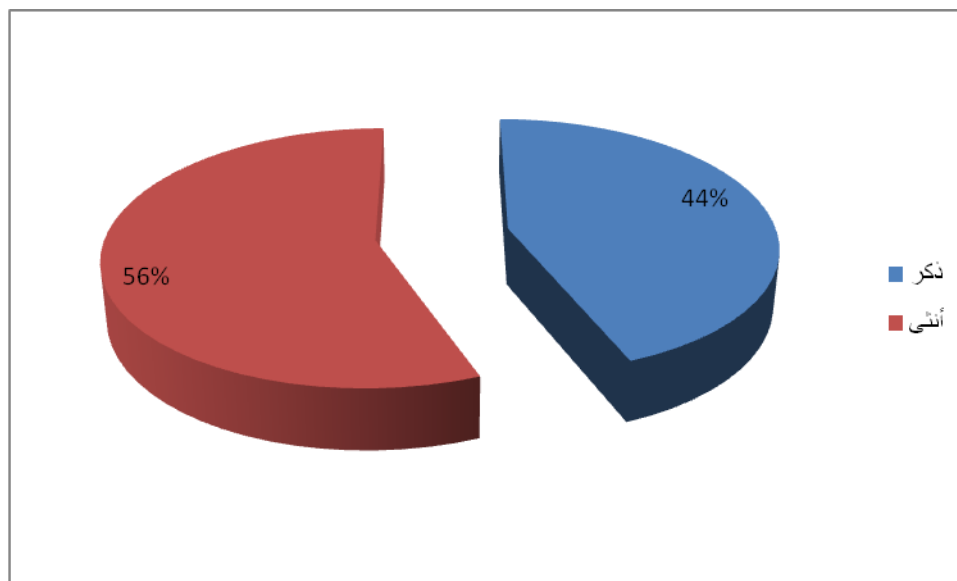
## الفصل الثالث.....الإطار المنهجي للدراسة

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
44%	11	ذكر
56%	14	أنثى
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 استناداً، نلاحظ أنه إحتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي الجنس ( أنثى) والبالغ عددهم بـ ( 14 ) أنثى، وبنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني عدد الأفراد من ذوي الجنس (ذكر) والبالغ عددهم بـ (11) ذكراً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (44%) ، وعليه فإن اغلب الأفراد عين الدراسة من جنس الإناث.



رسم بياني رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

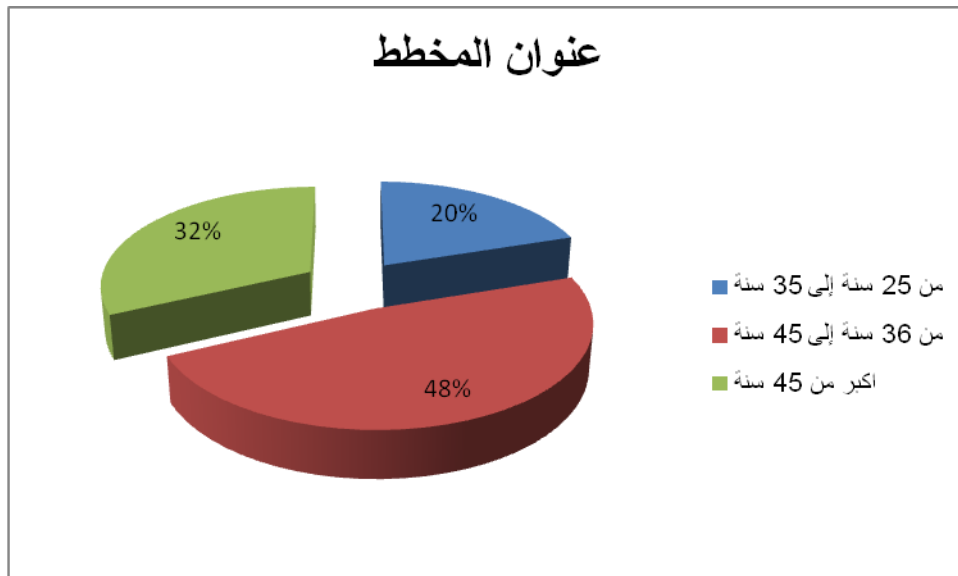
## الفصل الثالث.....الإطار المنهجي للدراسة

2- توزيع أفراد العينة حسب السن: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
20%	05	من 25 سنة إلى 35 سنة
48%	12	من 36 سنة إلى 45 سنة
32%	08	أكبر من 45 سنة
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 أستاذًا، نلاحظ أنه احتل في الترتيب الأول عدد الأفراد ذوي السن ( من 36 إلى 45 سنة) والبالغ عددهم بـ ( 12 ) أستاذًا، وبنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني حجم الأفراد من ذوي السن (أكبر من 45 سنة) والبالغ عددهم بـ (08) أستاذًا، وبنسبة مئوية قدرت بـ (32%) ، أما في الترتيب الثالث حجم الأفراد من ذوي السن (من 24 سنة إلى 35 سنة) والبالغ عددهم بـ (05) أستاذًا، وبنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، وعليه فإن أغلب الأفراد من ذوي السن من 36 سنة إلى 45 سنة.



رسم بياني رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

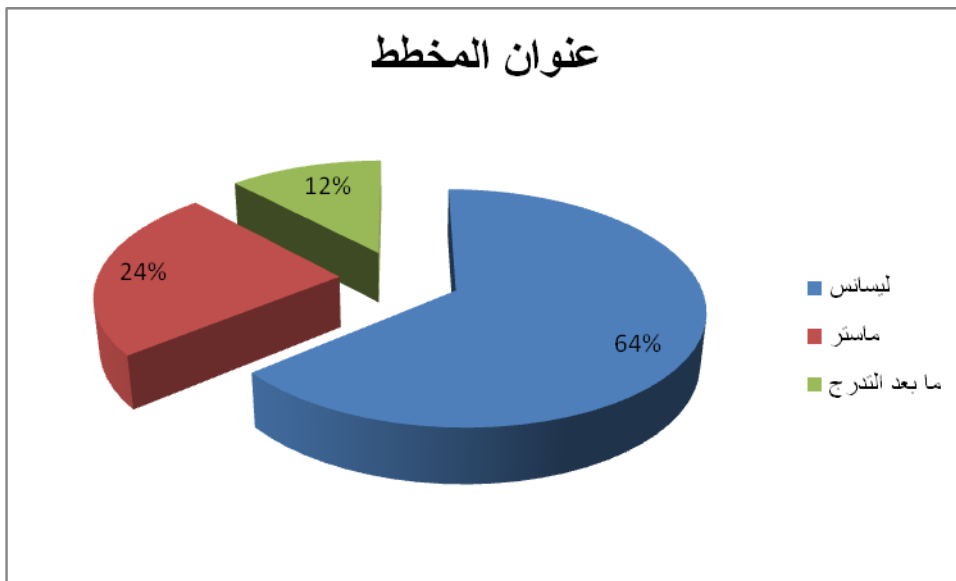
## الفصل الثالث.....الإطار المنهجي للدراسة

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
64%	16	ليسانس
24%	06	ماستر
12%	03	ما بعد التدرج
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 أستاذًا، نلاحظ أنه احتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي المستوى التعليمي (السنة الثالثة ثانوي) والبالغ عددهم بـ (16) أفراد، وبنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني حجم الأساتذة من ذوي المستوى التعليمي (ليسانس) والبالغ عددهم بـ (06) أستاذًا وبنسبة مئوية قدرت بـ (24%) ، أما في الترتيب الثالث حجم الأفراد من ذوي المستوى التعليمي (ما بعد التدرج) والبالغ عددهم بـ (03) أستاذًا، وبنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، وعليه فإن أغلب الأفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي السنة الثالثة ثانوي.



رسم بياني رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

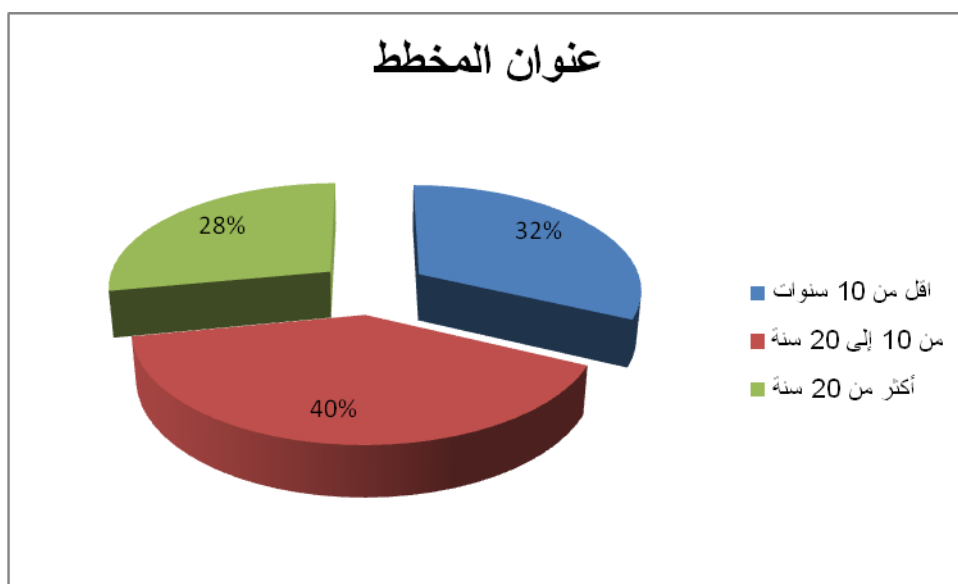
## الفصل الثالث.....الإطار المنهجي للدراسة

4- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
32%	08	أقل من 10 سنوات
40%	10	من 10 إلى 20 سنة
28%	07	أكثر من 20 سنة
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 أستاذاً، نلاحظ أنه احتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي الخبرة المهنية (من 10 إلى 20 سنة) والبالغ عددهم بـ (10) أستاذاً، ونسبة مئوية قدرت بـ (40%)، أما في الترتيب الثاني عدد الأفراد من ذوي الخبرة المهنية (أقل من 10 سنوات) والبالغ عددهم بـ (08) أستاذاً، ونسبة مئوية قدرت بـ (32%)، أما في الترتيب الثالث عدد الأفراد من ذوي الخبرة المهنية (أكثر من 20 سنة) والبالغ عددهم بـ (07) أستاذاً، و بنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، وعليه فإن أغلب الأفراد العينة من ذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 20 سنة.



رسم بياني رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

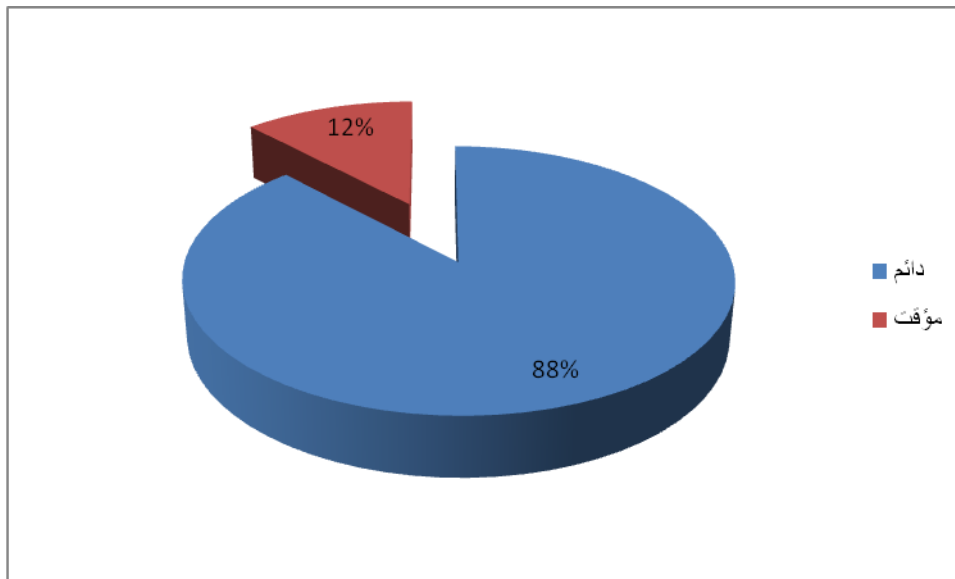
## الفصل الثالث.....الإطار المنهجي للدراسة

5- توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية القانونية بالمؤسسة
88%	22	دائم
12%	03	مؤقت
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 استاذاً، نلاحظ أنه إحتل في الترتيب الأول عدد الأفراد من ذوي الوضعية القانونية (دائم) والبالغ عددهم بـ (22) استاذاً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (88%)، أما في الترتيب الثاني عدد الأفراد من ذوي الوضعية القانونية (مؤقت) والبالغ عددهم بـ (03) ذكراً، وبنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، وعليه فإن أغلب الأفراد عين الدراسة من ذوي الوضعية القانونية دائمين.



رسم بياني رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة

## الفصل الثالث ..... الإطار المنهجي للدراسة

6- أدوات الدراسة: إن الأدوات هي الوسائل اللازمة والضرورية التي يستخدمها الباحث للوصول للمعلومة اللازمة للدراسة وبعد الإطلاع على الخصائص النفسية والاجتماعية لأفراد العينة والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي أفراد العينة عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي اعتمدنا على أدوات رئيسة هي:

استبيان: تكون من 25 فقرة موزعة على أربعة محاور تمثلت في:

المحور الرئيسي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي: ويتكون من 06 عبارات.

المحور الأول علاقة أداء الموظفين بمدى قبول الموظف النفسي عن وظيفته ويتكون من 05 عبارات

المحور الثاني: علاقة أداء الموظفين ببيئة العمل الداخلية ويتكون من 07 عبارات.

المحور الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر و الحوافز والترقيات ويتكون من 07 عبارات.

5-3-3- الخصائص السيكمترية للاستبيان:

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعة من المتخصصين في التخصص، والذي بلغ عددهم (03) أساتذة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبيان ومدى انتمائها، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد عبارات الاستبيان (22) عبارة. الثبات بطريقة التناسق الداخلي (الفا كرومباخ): تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ والنتائج كما هي ممثلة في الجدول التالي:

جدول (06) يوضح ثبات الفا كرومباخ للاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
30	0,899

6- المعالجة الإحصائية:

لا شك أن أي دراسة لا تكاد تخلو من الجانب الإحصائي الذي يعد أحد ركائز البحث العلمي وهذا بالنظر إلى إسهامات علم الإحصاء في تحليل النتائج بالدقة المطلوبة والمراد الوصول إليها، من هنا اعتمدت الباحثة على جملة من الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات هذه الدراسة وذلك بالاستعانة ببرنامج (Excel) وبرنامج (SPSS<sub>v20</sub>) في نسخته الـ 20 في تطبيق الأساليب التالية:

- فيما يخص وصف مجتمع عينة الدراسة اعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية.

• فيما يخص الخصائص السيكومترية:

- صدق المحكمين

- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

• فيما يخص نتائج الدراسة: تم الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والدوائر النسبية في معالجة الفرضيات.

### خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نكون قد وضحنا أهم الإجراءات المنهجية التي يتبناها الباحث في دراسته الميدانية، فهي بذلك تسهل له عملية جمع البيانات ومعالجتها بطرق علمية بحيث يمكن الاعتماد على نتائجها، حيث يبدأ الباحث دراسته الميدانية بدراسة استطلاعية تمهيدية لدرسته الأساسية، ثم التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى مجالاتها والأدوات المستخدمة إلى جانب الأساليب الإحصائية المستعملة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

## الفصل الرابع:

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض العلاقات بين متغيرات الدراسة، من خلال علاقات أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فروض الدراسة، ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

📊 تحليل نتائج المحور الرئيسي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء العاملين

1- توزيع أفراد العينة حسب: مدى رضا الاساتذة عن ادائهم الوظيفي: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى رضا الأساتذة عن أدائهم الوظيفي

السؤال رقم ( )	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	48%
محايد	03	12%
غير موافق بشدة	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استاذاً على السؤال المتعلق: " هل انت راض على ادائك الوظيفي ؟، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة هل انت راض على ادائك الوظيفي

توزيع افراد العينة حسب الشعور بالعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من اعمال: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (08) يمثل توزيع العدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من اعمال

السؤال رقم ( )	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	56%
محايد	06	24%
غير موافق بشدة	05	20%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استاذاً على السؤال المتعلق: " هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من اعمال؟، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "محايد" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من اعمال.

2- توزيع أفراد العينة حسب الشعور بعدالة توزيع المهام على الموظفين: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09) يمثل شعور بعدالة توزيع المهام على الموظفين

السؤال رقم ( )	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	11	44%
محايد	08	32%
غير موافق بشدة	06	24%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استاذاً على السؤال المتعلق: " هل تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين؟، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " محايد" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " غير

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

موافق بشدة" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة يسعى مدير مؤسستكم إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها، وهذا راجع الى ان من مهام المدير في المؤسسة توزيع المهام بين مكونات المنظمة، وتخطيط العمليات، وتسيير النشاطات، ومراقبة العمليات الروتينية للموظفين.

3- توزيع افراد العينة حسب الشعور بتناسب مكان العمل مع المؤهل العلمي: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يمثل الشعور بتناسب مكان العمل مع المؤهل العلمي

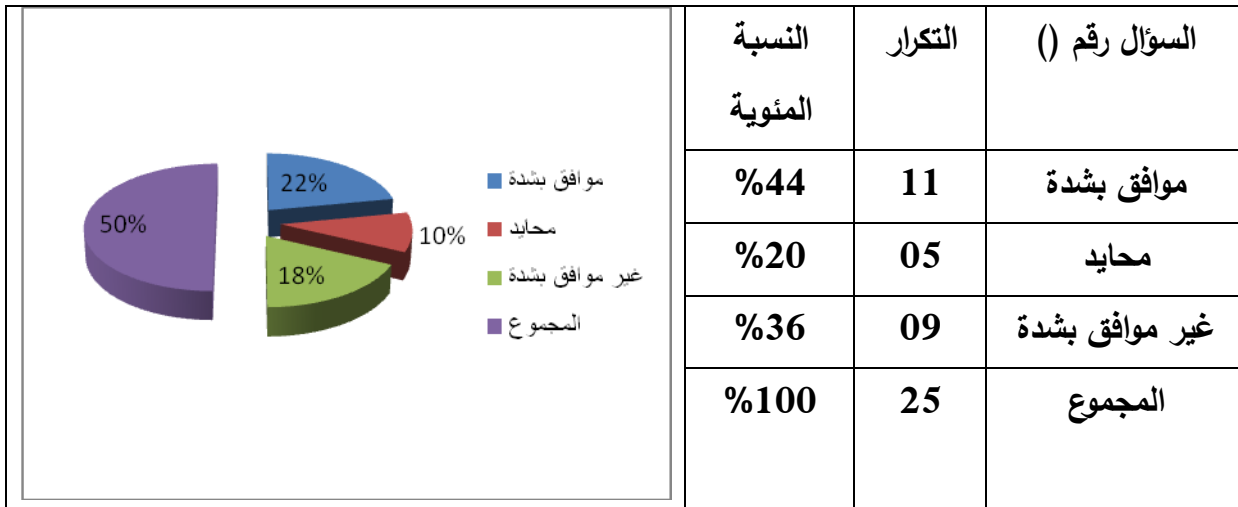
السؤال رقم ( )	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	42%
محايد	02	08%
غير موافق بشدة	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " هل تشعر بانك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي؟، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ (42%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة

4- توزيع افراد العينة حسب بتناسب مكان العمل مع الخبرة المهنية: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

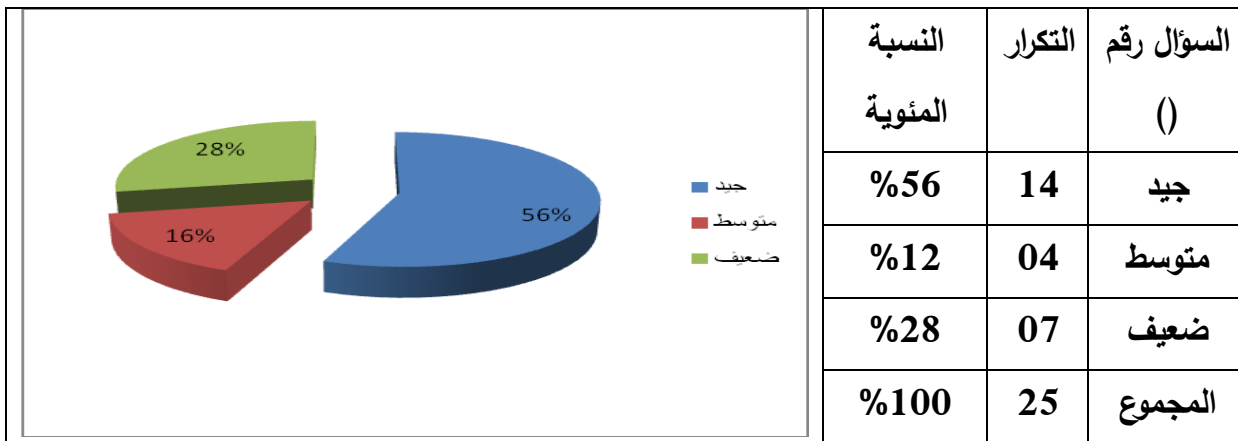
جدول رقم (11) يمثل تناسب مكان العمل مع الخبرة المهنية



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل تشعر بانك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ (36%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة هل تشعر بانك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي.

5- توزيع افراد العينة حسب مستوى تقييمك الشخصي لتفاعلك في المؤسسة: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يمثل مستوى تقييمك الشخصي لتفاعلك في المؤسسة



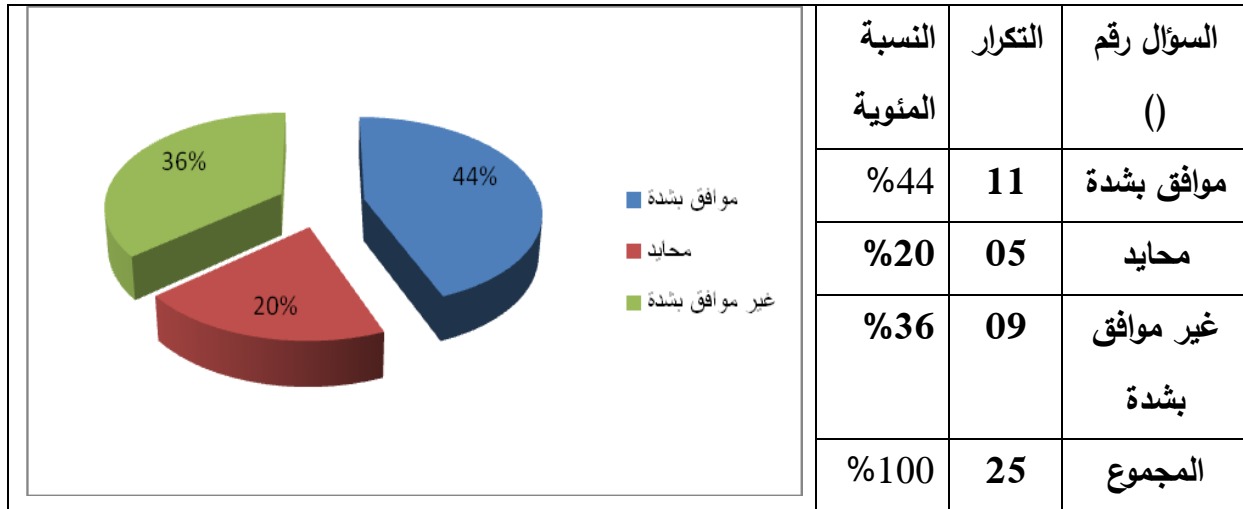
## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استاذاً على السؤال المتعلق: " هل يلزم مدير مؤسستكم جميع العاملين بمستويات أداء معينة يضع مدير مؤسستكم خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " جيد" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " ضعيف" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " متوسط" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة يلزم مدير مؤسستكم جميع العاملين بمستويات أداء معينة يضع مدير مؤسستكم خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين.

عرض نتائج المحور الأول: علاقة أداء الموظفين بمدى قبول الموظف النفسي عن وظيفته

1- توزيع افراد العينة حسب الشعور الأستاذ بالعمل في المكان المناسب لمؤهله وخبرته وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13) يمثل الشعور الأستاذ بالعمل في المكان المناسب لمؤهله وخبرته

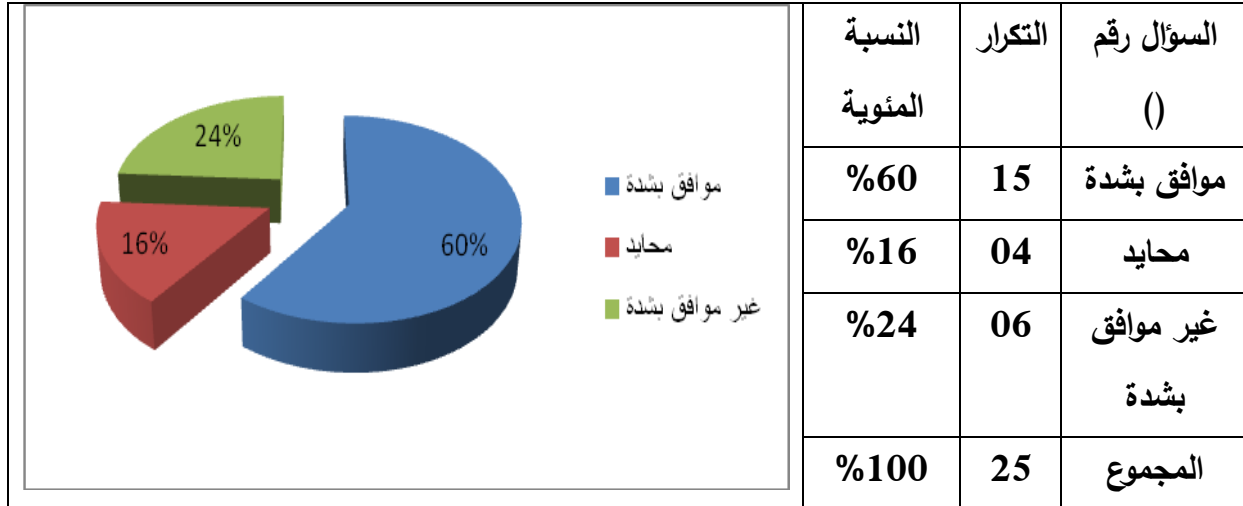


من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استاذاً على السؤال المتعلق: " هل تشعر بأنك تعمل في المكان المناسب لمؤهلك وخبرتك؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ (36%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة على الشعور بأنك تعمل في المكان المناسب لمؤهلك وخبرتك.

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب شعور الاستاذ بتحقيق طموحه الوظيفي في العمل: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14) يمثل شعور الأستاذ بتحقيق طموحه الوظيفي في العمل

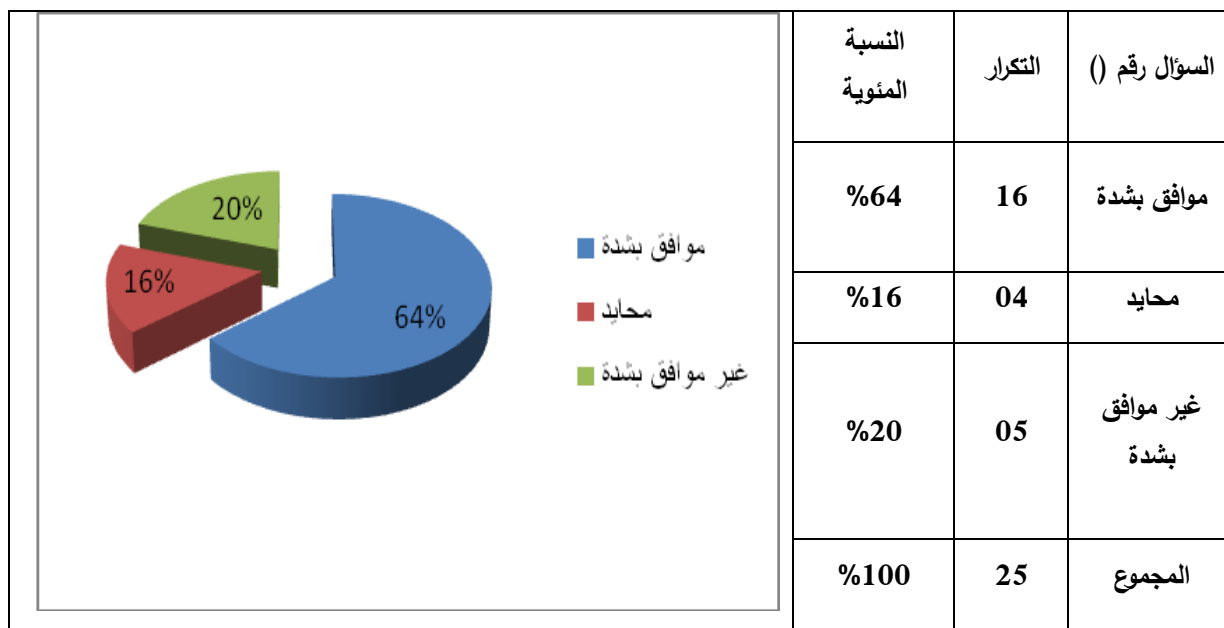


من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل؟"، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ (60%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة على تحقيق الطموح الوظيفي في العمل.

2- توزيع افراد العينة حسب طموح الاستاذ للوصول لدرجات أعلى في الثانوية: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

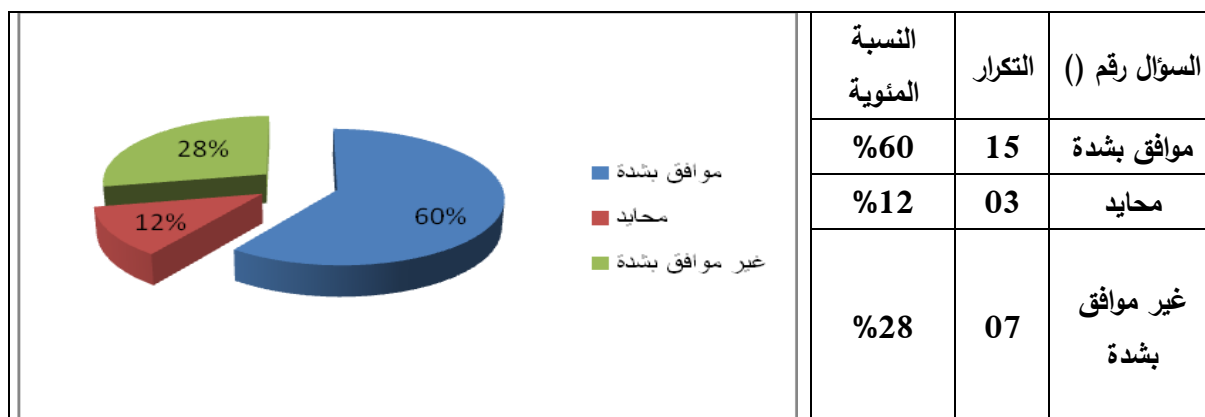
جدول رقم (15) يمثل طموح الأستاذ للوصول لدرجات أعلى في الثانوية



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استناداً على السؤال المتعلق: "هل تطمح للوصول لدرجات أعلى في الثانوية؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة على الطموح للوصول لدرجات أعلى في الثانوية.

3- توزيع أفراد العينة حسب شعور الأستاذ لما يقوم به من أعمال يتناسب مع مستواه الاجتماعي: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يمثل شعور الأستاذ لما يقوم به من أعمال يتناسب مع مستواه الاجتماعي



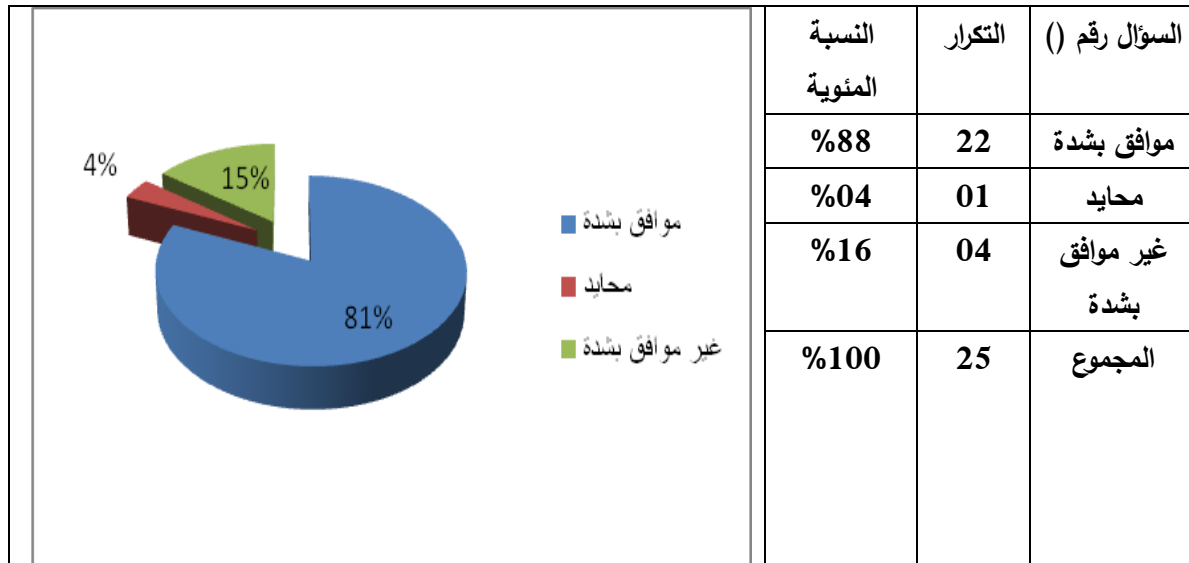
## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

المجموع	25	%100
---------	----	------

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل تشعر بأن ما تقوم به من أعمال يتناسب مع مستواك الاجتماعي؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ (60%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة بأن ما يقوم به العمل من أعمال يتناسب مع المستوى الاجتماعي.

توزيع أفراد العينة حسب رضا الأستاذ عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا العمل: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي

جدول رقم (17) يمثل رضا الأستاذ عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لك تواجدك في هذا العمل



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل أنت راض عن الصورة الاجتماعية التي يحققها تواجدك في هذا المنصب؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ (88%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ (04%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة يتقبل ويتفهم مدير المؤسسة أي اعتذار للتأخر أو الغياب.

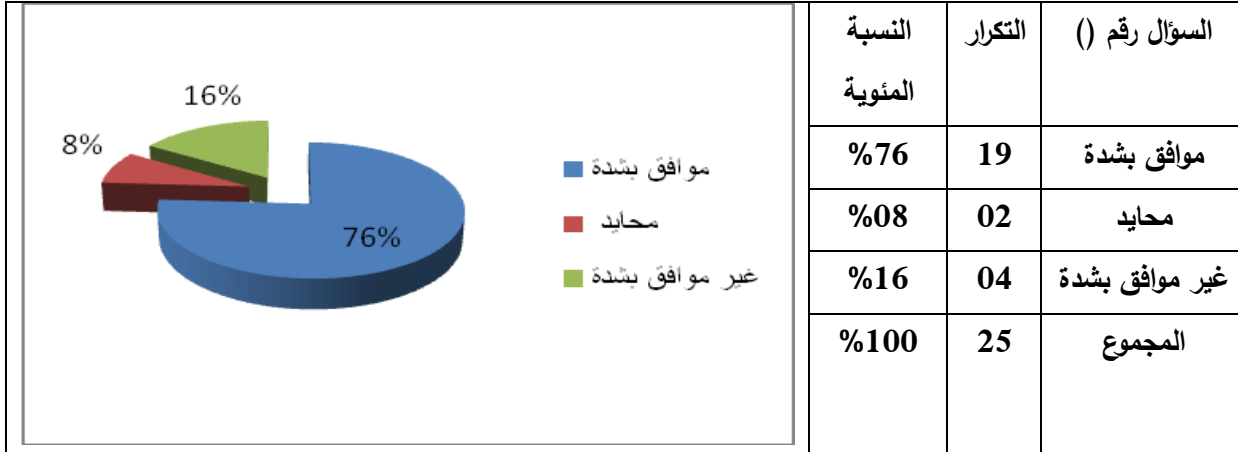
## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

نتائج المحور الثاني: علاقة اداء الموظفين ببيئة العمل الداخلية

1 توزيع أفراد العينة حسب شعور بان مكان عملك يؤثر على ادائك الوظيفي وبعد المعالجة

الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18) يمثل شعور بان مكان عملك يؤثر على أدائك الوظيفي



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل تشعر بأن مكان عملك يؤثر على أدائك الوظيفي؟"، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ (76%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة نعم أن هناك مكان عمل يؤثر على الاداء الوظيفي.

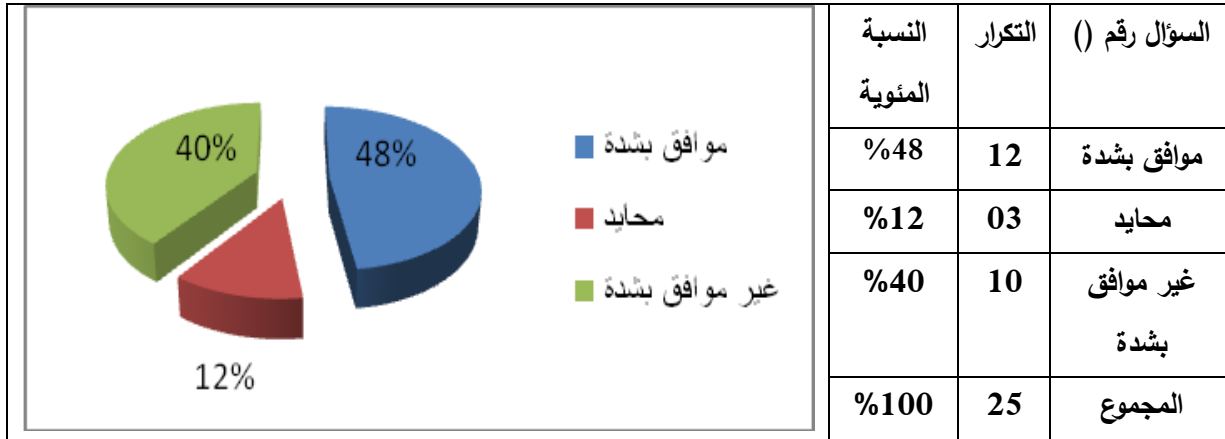
2 توزيع افراد العينة حسب أسلوب تواصل دوري ذو اتجاهين بين العاملين وإدارة المؤسسة من

خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات لقاءات وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

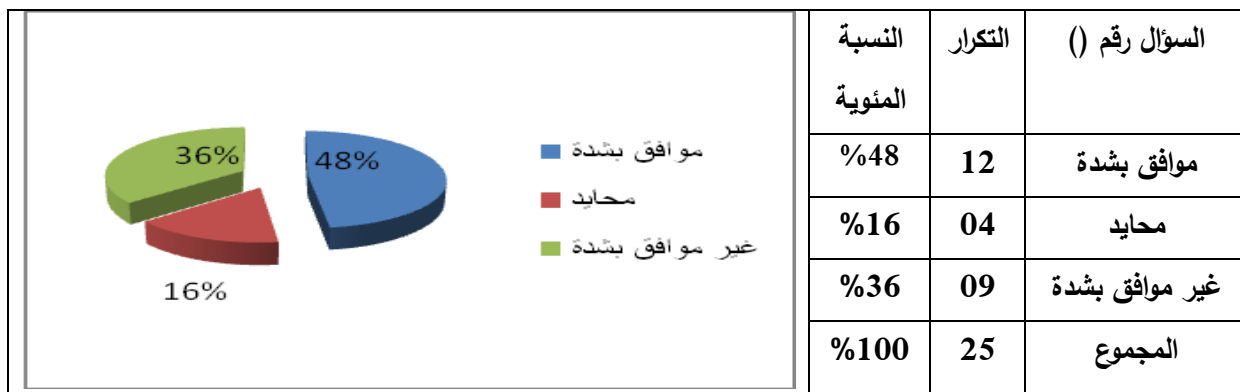
جدول رقم (19): يمثل هناك اسلوب تواصل دوري ذو اتجاهين بين العاملين وإدارة المؤسسة



1- من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " هل هناك اسلوب تواصل دوري ذو اتجاهين بين العاملين وإدارة الشركة من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات لقاءات ؟، تمثلت إجابتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة أن هناك اسلوب تواصل دوري ذو اتجاهين بين العاملين وإدارة الشركة من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات لقاءات.

3 توزيع أفراد العينة حسب شعور الأستاذ بأن مكان العمل يوفر له الراحة التامة لأداء مهامك: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20) شعور الأستاذ بأن مكان العمل يوفر له الراحة التامة لأداء مهامك



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " هل تشعر بأن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك ؟،

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ (36%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة على الشعور بأن مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء المهام.

5- توزيع افراد العينة حسب اقتناع الأستاذ أن هناك علاقة بين راحته النفسية مع زملاء وبين أداءك:

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي: جدول رقم (4) يمثل

جدول رقم (21) اقتناع الأستاذ أن هناك علاقة بين راحته النفسية مع زملاء وبين أداءك

السؤال رقم ( )	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	11	44%
محايد	04	16%
غير موافق بشدة	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " هل أنت مقتنع أن هناك علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وبين أداءك الوظيفي؟

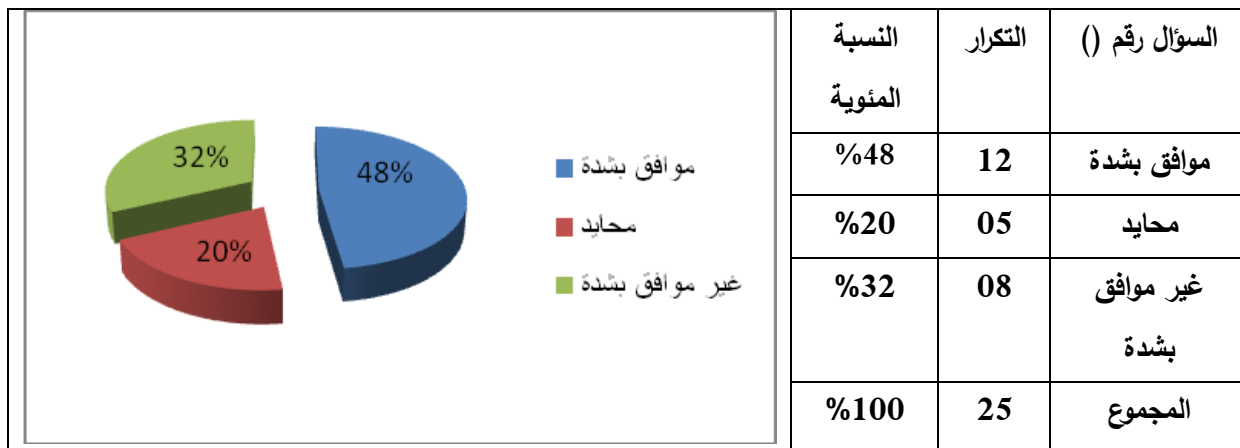
تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ (44%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ (40%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة أنت مقتنع أن هناك علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وبين أداءك الوظيفي.

6- توزيع افراد العينة حسب هل تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة وبعد المعالجة

الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

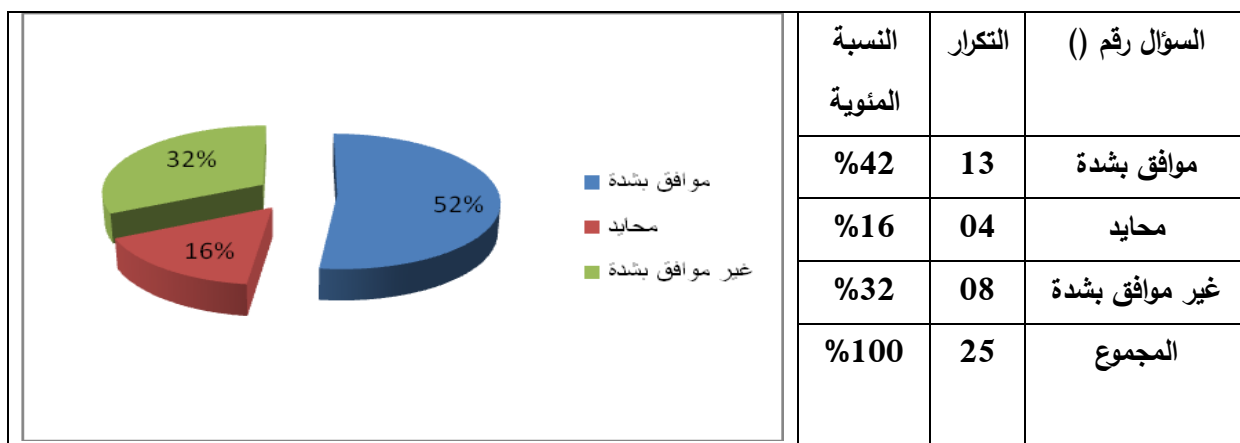
جدول رقم (22) يمثل الشعور بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ (48%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.

7- توزيع أفراد العينة حسب هل تعمل ضمن فريق عمل محدد وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

8- جدول رقم (23) يمثل توزيع أفراد العمل ضمن فريق عمل محدد



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل تعمل ضمن فريق عمل محدد؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ (42%)، أما في الترتيب

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة على العمل ضمن فريق عمل محدد.

7-توزيع افراد العينة حسب لو كنت تعمل ضمن فريق عمل ما مستوى رضاك عن عملك وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (24) يمثل فريق العمل حسب مستوى رضا عن العمل

السؤال رقم ( )	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	56%
محايد	05	20%
غير موافق بشدة	06	24%
المجموع	25	100%

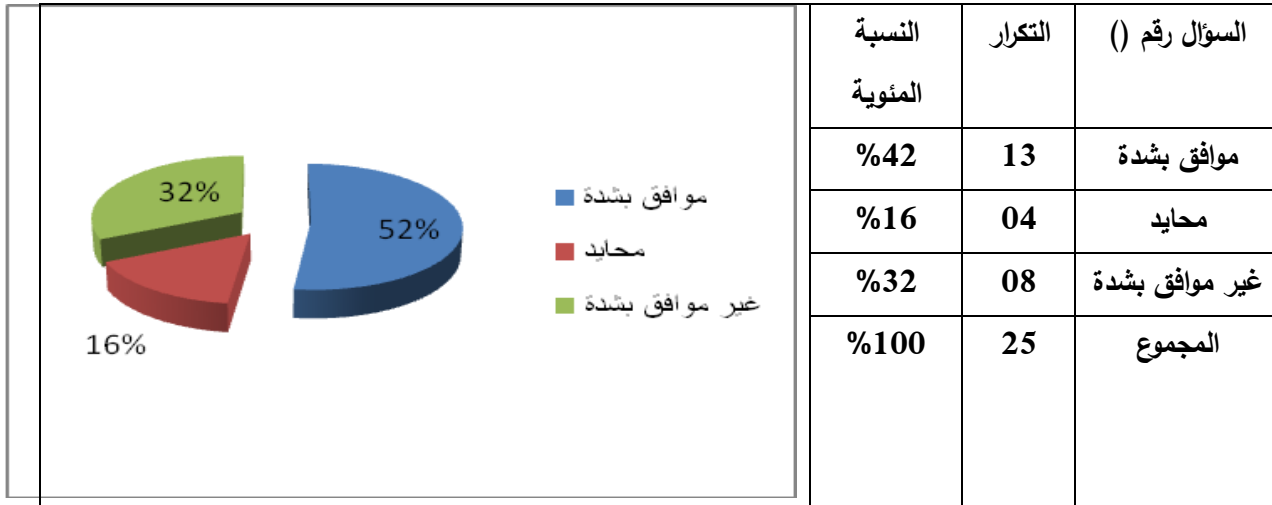
من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " لو كنت تعمل ضمن فريق عمل ما مستوى رضاك عن عملك؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ (56%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة على رضا العمل لو كان يعمل ضمن فريق عمل.

### تحليل نتائج المحور الثالث علاقة الرضا الوظيفي بالاجر والحواجز والترقيات

1-توزيع افراد العينة حسب هناك آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص لدى الموظفين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

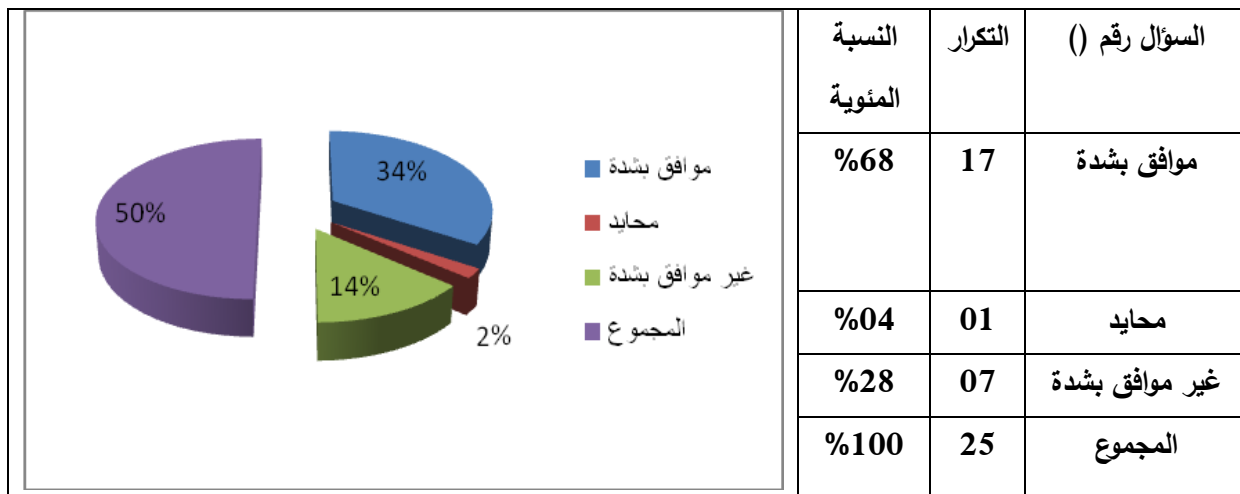
جدول رقم (25) يمثل توزيع افراد العمل حسب الية ضمان تكافؤ الفرص لدى الموظفين



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " هناك آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص لدى الموظفين ؟، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ (42%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة هناك آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص لدى الموظفين.

9- توزيع افراد العينة حسب ما مستوى رضاك عن الاجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): يمثل مستوى الرضا عن الأجر



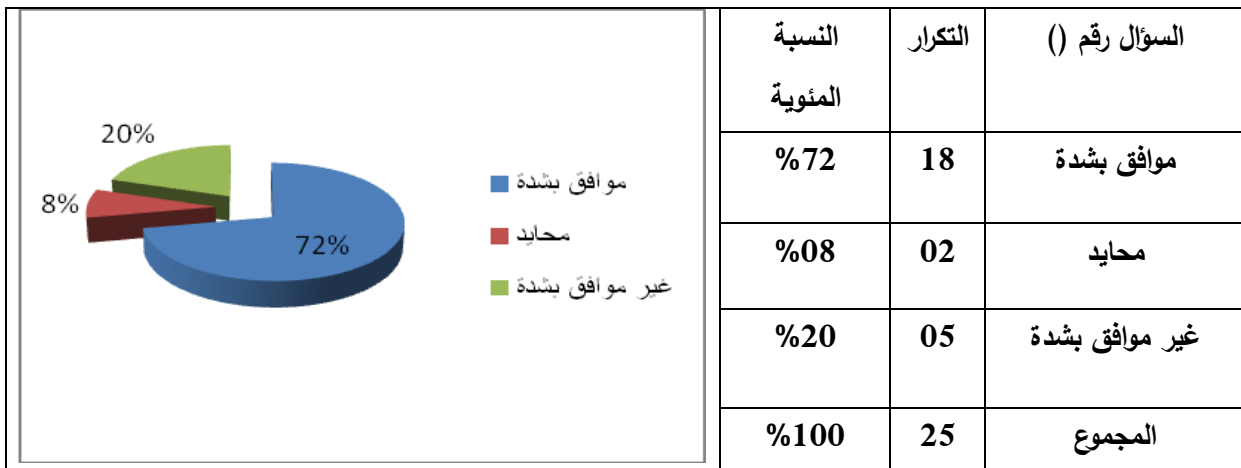
## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات.؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ (68%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ (28%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ (04%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات.

### 10- توزيع افراد العينة حسب هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات وبعد المعالجة

الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي

#### جدول رقم (27): يمثل السياسة المحددة للحوافز والترقيات



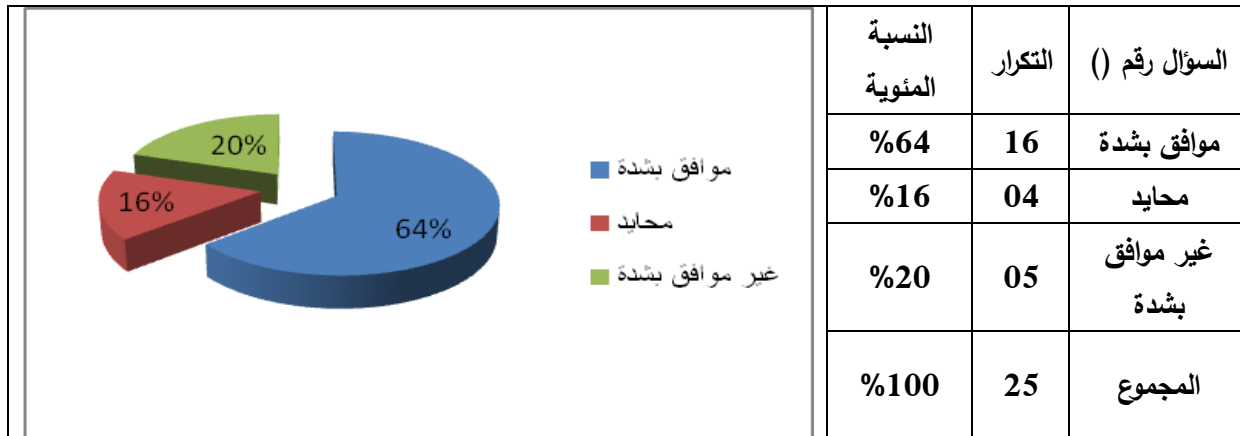
من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " هل هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات.؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ (72%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات.

توزيع افراد العينة حسب الشعور بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقيات في الوقت المناسب

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

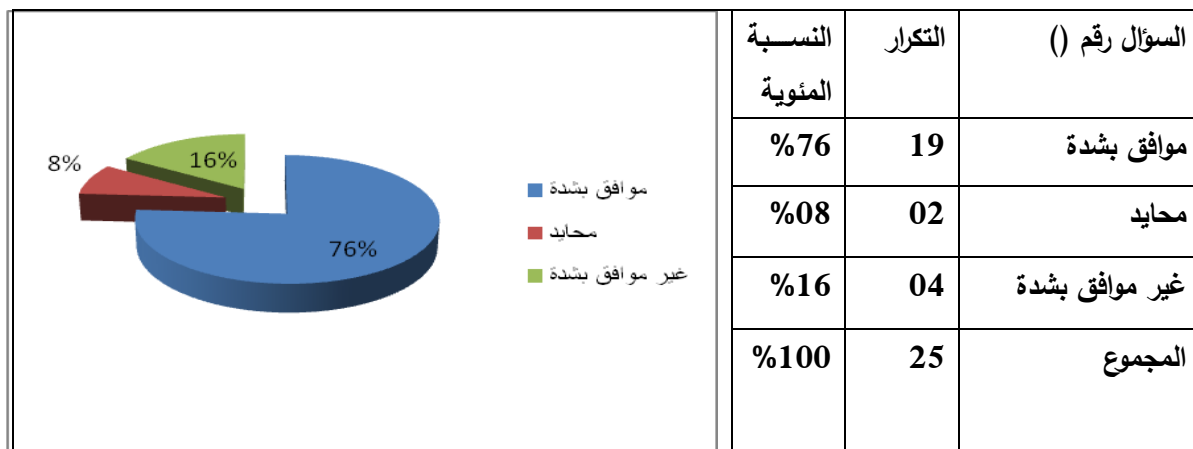
جدول رقم (28): يمثل مستوى الشعور من الترقيات



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل تشعر أنك حصلت على ما تستحقه من ترقيات في الوقت المناسب؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة على الشعور بما يستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.

توزيع أفراد العينة حسب هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل على ترقيات وحوافز وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): يمثل نسبة الإنتاجية حسب الشعور بالترقيات والحوافز

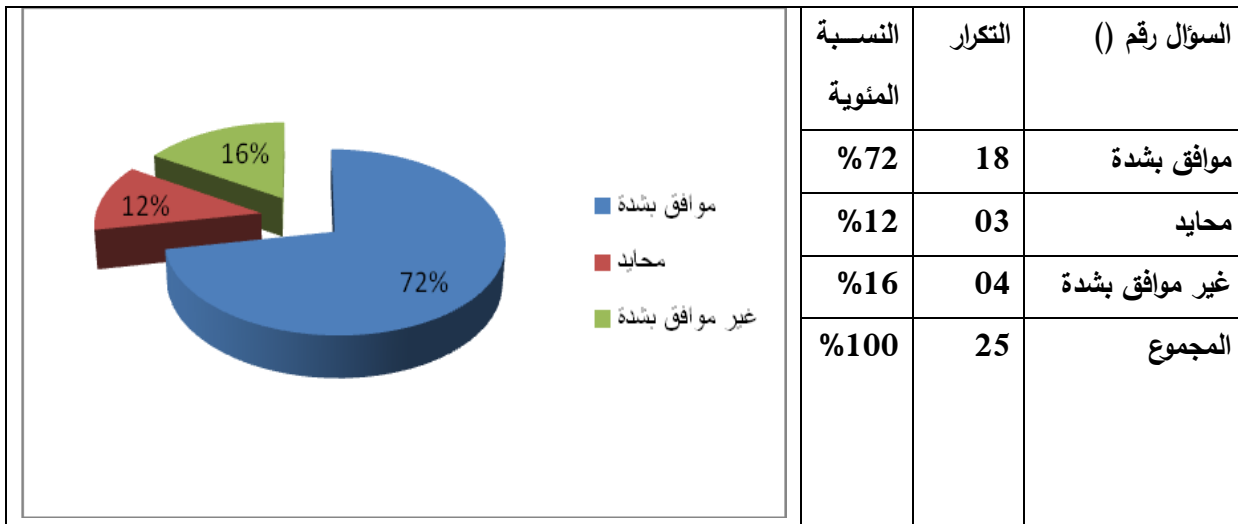


من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "حسب هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل على ترقيات

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

وحوافز؟، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ (76%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ (08%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة أن يصبح العامل أكثر إنتاجية حين يحصل على ترقيات وحوافز .  
توزيع افراد العينة حسب هل أجرك الشهري يعكس تماما ما تقوم به من أعمال وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

11- جدول رقم (29) يمثل توزيع أفراد العمل حسب الاجر الشهري

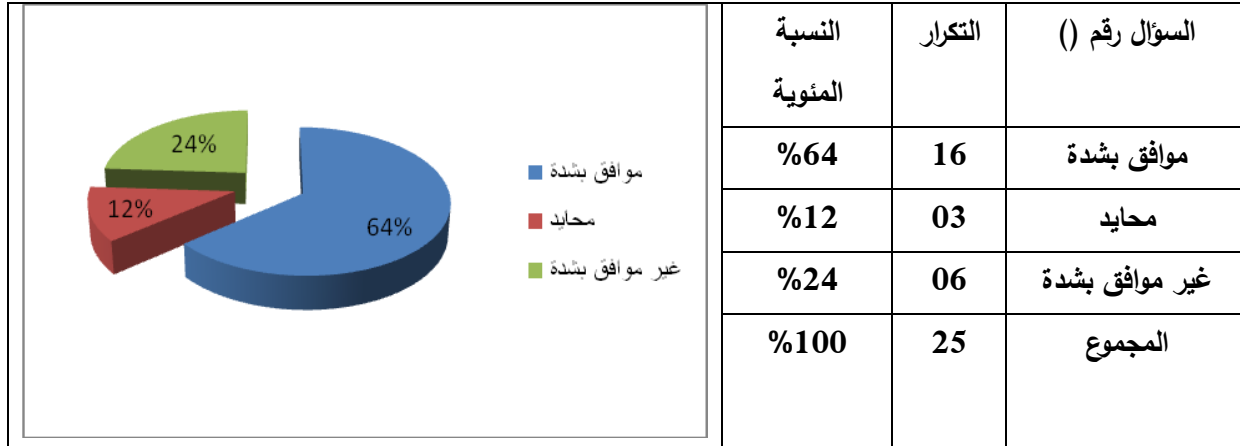


من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: " هل أجرك الشهري يعكس تماما ما تقوم به من أعمال؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل " موافق بشدة" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ (72%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل " غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل " محايد" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة الاجر الشهري يعكس تماما ما يقوم به العامل من أعمال.

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

12- توزيع افراد العينة حسب لو تم زيادة راتبك مع بقاء نفس الاعمال المطلوبة منك ستشعر بحماس أكبر للعمل وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(30): يمثل نسبة زيادة الأعمال حسب زيادة الراتب



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) استأذا على السؤال المتعلق: "هل لو تم زيادة راتبك مع بقاء نفس الاعمال المطلوبة منك ستشعر بحماس أكبر للعمل؟"، تمثلت إجاباتهم في الترتيب الأول على البديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ (64%)، أما في الترتيب الثاني الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا البديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ (24%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم في الترتيب الثالث على البديل "محايد" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ (12%)، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة موافق بشدة. لو تم زيادة راتبك مع بقاء نفس الاعمال المطلوبة منك ستشعر بحماس أكبر للعمل.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

اختبار الفرضية العامة: والتي تنص على ان \*\* هناك علاقة الرضا الوظيفي بالأداء العاملين \*\* وبعد المعالجة الإحصائية تبين لنا اغلب إجابات افراد العينة كانت بنعم وهو ما يدل على وجود علاقة بين الرضا والأداء.

- الشعور بالرضا على الأداء الوظيفي والمكان المناسب الذي يتناسب مع المؤهل العلمي يتم بما يتحصل عليه العامل من العدالة مقابل ما يقدمه من أعمال ويتم ذلك من خلال توزيع المهام من طرف المدير في المؤسسة بين مكونات المنظمة، وتخطيط العمليات، وتسيير النشاطات، ومراقبة العمليات الروتينية للموظفين، وللتزام بمستويات أداء معينة يضع مدير المؤسسة خطة عمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين.

## الفصل الرابع..... عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

على علاقة أداء الموظفين بمدى قبول الموظف النفسي عن وظيفته وبعد المعالجة الإحصائية تبين لنا اغلب إجابات افراد العينة كانت بنعم وهو ما يدل على وجود علاقة بين أداء الموظفين ومدى قبوله النفسي عن وظيفته.

العمل في المكان المناسب للمؤهلات والخبرات وما يتناسب من أعمال مع المستوى الاجتماعي يساعد على تحقيق الطموح الوظيفي في العمل والارتقاء لدرجات أعلى في الثانوية، كما أن المدير يتقبل ويتفهم أي اعتذار للتأخر أو الغياب.

اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على علاقة اداء الموظفين ببيئة العمل الداخلية وبعد المعالجة الإحصائية تبين لنا اغلب إجابات افراد العينة كانت بنعم وهو ما يدل على وجود علاقة بين أداء الموظفين وبيئة العمل الداخلية.

وهذا راجع إلى أن هناك مكان عمل يؤثر على الاداء الوظيفي وهناك اسلوب تواصل دوري ذو اتجاهين بين العاملين وادارة الشركة من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات لقاءات، وأن مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء المهام وهناك علاقة وثيقة بين الراحة النفسية مع زملاء العمل وبين الأداء الوظيفي والشعور برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين ضمن العمل مع فريق واحد.

اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات وبعد المعالجة الإحصائية تبين لنا اغلب إجابات افراد العينة كانت بنعم وهو ما يدل على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والاجر والحوافز والترقيات

هناك آلية محددة وسياسة واضحة للحوافز والترقيات لضمان تكافؤ الفرص لدى الموظفين والشعور بما يستحقه من ترقيات في الوقت المناسب لكي يصبح العامل أكثر إنتاجية حين يحصل على ترقيات، كما أن الاجر الشهري يعكس تماما ما يقوم به العامل من أعمال وزيادة حماس أكبر عند زيادة الراتب.

# خاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة، و هو مدى قدرتها على المحافظة على أداء موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلاً للعديد من المشاكل التي تتعرض لها، و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء والتزام الافراد بتحقيق أهداف المنظمة.

و من اجل تفعيل أداء المورد البشري و الاستفادة من قدراته و طاقاته الى احسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الاعمال المنظمة الى تفهم دوافعه المتباينة و كيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، و أدى بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته و نحو عوامل متعلقة بها و نحو الحياة بوجه عام.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

✚ يعتبر الأداء الوظيفي للأفراد من أهم العناصر في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

✚ يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعاً، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلاً، كما أنه ليس دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته

✚ يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل ( حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل... الخ ) والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولاً واستخداماً بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها

✚ الرضا الوظيفي ما هو الا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

✚ يعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة، نظراً لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الفعالية والفاعلية... الخ وغيرها، فهو يمثل ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها.

✚ يحظى أداء الأفراد في المنظمة على اهمية كبيرة و ذلك باعتباره الجزء الذي يكون الكل، فأداء المنظمة مرتبط بشكل لا انفصالي عليه، و من هذا المنطلق تتجلى اهمية تحسينه و تفعيله بالمنظمة فهو يعتبر من اهم المعايير التي يقاس به نجاح أي منظمة او فشلها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية

✚ أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، و هذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل اداء الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

✚ كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة الاجور و المكافآت بالأداء بأن هناك علاقة طردية بينهم و هذا يعني أن للأجور و المكافآت دور كبير في زيادة مستويات الأداء.

✚ أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة الترقيات بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى الترقيات والأداء و هذا ما يبين أهمية الترقية في زيادة مستويات الرضا و الأداء.

✚ أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى الاستقرار الوظيفي و الأداء.

✚ أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة ظروف و بيئة العمل بالأداء أن هناك علاقة طردية .

### ❖ التوصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا حالة الرضا الوظيفي و علاقته على أداء أساتذة في ثانوية احمد الغازي بالمسيلة، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

✚ الاهتمام بأداء العاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية.

✚ استخدام أساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم اتجاه العمل.

✚ ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الاصناف الوظيفية بدءا بتوفير إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها و بأسسها الخاصة بها.

✚ ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم المؤسسة.

✚ إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و اشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط.

✚ إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين بها تهادين ومعاقبة المخالفين والمقصرين، لأنها تشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم وأمنهم الوظيفي.

✚ وضع هيكل للأجور و المكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.

✚ إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة الموظف.

✚ تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ما يؤدي للمساهمة في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملهما من خلال الاحترام والتقدير والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات، وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون.

✚ تعزيز وتطوير وتحديث ظروف و بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل علي الموظفين عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.

✚ وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، و هذا مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد.

### ❖ آفاق البحث :

في أثناء قيامنا بانجاز هذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة، و رأينا أنها مواضيع جديرة بان تكون محل بحث و دراسة خاصة في مجالي الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي، و التي نطرحها كآفاق لدراسات مستقبلية :

✚ علاقة الحوافز على الرضا الوظيفي.

✚ علاقة الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

✚ علاقة الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

✚ دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري.

✚ تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة.

✚ أثر نظام الحوافز و المكافآت في تحسين الأداء.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- ✓ البديوي محمود ، الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة، السعودية: مجلة عالم الرياض، 2006.
- ✓ رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
- ✓ مقدم عبد الحفيظ : الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1993.
- ✓ سعد جلال : المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.
- ✓ اروية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- ✓ جودة محفوظ أحمد ،إدارة الموارد البشرية (1)، ط، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010.
- ✓ 2محمد هاني محمد إدارة الموارد البشرية (1)، ط ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2014.
- ✓ لم النفس الصناعي والمهني، ط(1)،(دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✓ ناصف عبد الخالق، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الكويت: دار القلم، 1986.
- ✓ سهيلة محمد عباس غدارة، المورد البشرية، مدخل استراتيجي، د ب ن ، دار وائل للنشر، 2003.
- ✓ البديوي محمود ، الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة، السعودية: مجلة عالم الرياض، 2006.
- ✓ مقدم عبد الحفيظ : الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1993.
- ✓ سعد جلال : المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.
- ✓ اروية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004
- ✓ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- ✓ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، 1983.

- ✓ طلال عبد المالك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، إشراف عبد الشافي، محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ✓ عبد الحكيم الخزامي، التكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
- ✓ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، الأردن، دار وائل للنشر.
- ✓ عمار بحوش، نظريات الإدارة الجديدة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار العرب الإسلامي، 2006.
- ✓ عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الحلبي حقوقية، بيروت، 2015.
- ✓ محمد .... عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- ✓ محمد السيد أبو النبيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- ✓ إيهاب حميس أحمد مير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- ✓ بدر بن محمد المالك، أبعاد الإدارة الالكترونية في المصاريف السعودية، مراسلة مسحية لرسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- ✓ سعد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإسلامية، الرياض، 2003.
- ✓ محمود يوقطف، تكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل درجة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- ✓ رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.

- ✓ على السلمي، ملتقى الإدارة الالكترونية من أجل التمييز والمنافسة في عزلا بنت محمد مطلق الغامدي.
- ✓ أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا، العدد 08، فيفري/ مارس 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر.
- ✓ صلاح مصطفى قاسم، التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية دراسة مسحية لتجربة دبي في دول الإمارات العربية المتحدة.
- ✓ عبد الرحمان تشيوري، الإدارة الالكترونية، الحوار المتمدن، العدد بين 14/8.
- ✓ العربي عطية، أثر استخدام لتكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية لجامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد10، 2012
- ✓ علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية مجلة آراء حول خليج الإمارات العربية المتحدة، العدد23، مركز الخليج للأبحاث 2006.
- ✓ عمر محمد تومي الشباني، من أسس التوجيه المهني، منشورات الجامعة المفتوح، طرابلس، 1991.
- ✓ Bélanger, L et autres : gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, Québec, 1983.
- J.L. Borgerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail, ed Gaétan Morin, Montréal, 1982.

# الملاحق

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): دعيتا لينة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203655050

الصادرة بتاريخ: 2018/11/11 عن دائرة: أولاد دراج

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 35078934

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: الرضا الوظيفي وعلاقته بآداء العاملين بالقطاع  
المشروي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة): دعيتا

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): منصور فخر

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 404134659

الصادرة بتاريخ: 16/06/2019 عن دائرة: مقرة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتكيف تحت رقم التسجيل: 35077541

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة  
دكتوراه).

عنوانها: مذكرة التخرج ليسانس:

الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين  
بالقطاع الترميولوجي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة  
الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: .....

امضاء المعني (ة):

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): حسروف نفوي

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110021013000440004

الصادرة بتاريخ: عن دائرة: أولاد محمد العيد دراج

المسجل(ة) بكلية: علوم أساسية واسمائية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس تطبيقي وعمل تحت رقم التسجيل: 35078902

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: الربط بين الوظيفي وعلاقته بأداء

العاملين بالقطاع التربوي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة): ج. ه.

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.