



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

## الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المستخدمين -دراسة ميدانية لمدرسة عميش مبارك الابتدائية بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: موارد بشرية

من إعداد الطالبتان:

- قرين صليحة

- عمرون نبيلة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	ولهي بوعلام
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	بلعباس رابح
مناقشا	أستاذ محاضر أ	هبال عبد النور

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(قل اعملوا فسیرى الله عملکم ورسوله والمؤمنون).

صدق الله العظیم.

## شكر وعرفان

قال الرسول ﷺ: "لا يشكر الله، من لا يشكر الناس"

فأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم

ولم يدخروا جهداً في سبيل المعرفة والعلم.

ونخص بالشكر الأستاذ الدكتور "بلعباس رابح" الذي أشرف

على هذا العمل ولم يبخل علينا بنصائحه وملاحظاته

ومساعداته وصبره معنا فجزاه الله عنا كل خير

والشكر موصول أيضاً إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة

في إنجاز هذا العمل

شكراً لكم جميعاً

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

النفوس النقية مجبولة على حب من أحسن إليها ووقف بجانبها وقت الشدائد والصعاب  
فمعرفة الفضل لأهل الفضل من سمات ذوي الطباع السليمة  
والباحثون ليسوا بدعاً من الناس، فإن كل باحث عندما يصل إلى مبتغاه يتذكر فضل أهله  
وإخوانه وأصحابه وأساتذته ومعلميه، وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان!

فأهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

إلى الاخوة والاخوات

إلى الزوج الكريم والأبناء الأعزاء

إلى جميع الأهل والأصدقاء

وكل من يعرفني من قريب أو بعيد

لكم جميعاً نهدي هذا العمل

صليحة

نيلة

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء المستخدمين من خلال الكشف عن علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات وظروف العمل، وكذا التعرف على علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم وعلاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم، حيث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الموضوع بالاستعانة على أداة الاستبيان التي طبقت على عينة قدرت بـ (36) فردا من الموظفين بمدرسة عميش مبارك الابتدائية بالمسيلة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأجر والحوافز والترقيات بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وبين ظروف العمل وبين أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم، كما أن مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على أداء المستخدمين بالمدرسة الابتدائية عميش مبارك بالمسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي - الأداء الوظيفي - المستخدمين - الحوافز.

### **Abstract:**

The study aimed to identify the extent of the impact of job satisfaction on the performance of employees by revealing the relationship between job satisfaction and salary, incentives, promotions, and working conditions. It also sought to understand the relationship between teachers' performance and their psychological acceptance of their job, as well as the relationship between managers and teachers and its reflection on their job performance. The researchers used the descriptive analytical method appropriate for the nature of the subject, utilizing a questionnaire tool applied to a sample of 36 employees at the Amiche Mubarak Primary School in M'sila. The study concluded with several findings, the most significant of which include the absence of a relationship between job satisfaction and salary, incentives, and promotions, in addition to the existence of a relationship between job satisfaction and working conditions, and between teachers' performance and their psychological acceptance of their job. Moreover, the level of job satisfaction affects the performance of employees at Amiche Mubarak Primary School in M'sila.

**Keywords:** Job Satisfaction – Job Performance – Employees – Incentives.



## فهرس المحتويات

شكر وعرفان .....	
إهداء .....	
ملخص الدراسة .....	
الفهرس .....	
فهرس الجداول .....	
فهرس الأشكال .....	
مقدمة .....	أ
1- إشكالية البحث .....	أ
2- فرضيات الدراسة .....	ب
3- أهداف الدراسة .....	ج
4- أهمية الدراسة .....	ج
5- أسباب اختيار الموضوع .....	د
6- منهج الدراسة .....	د
7- حدود الدراسة .....	د
8- الدراسات السابقة .....	هـ
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة .....	
تمهيد .....	10
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي .....	11
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره .....	11
المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي .....	14
المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي .....	16
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .....	18
المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي .....	21
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره .....	21
المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي .....	23
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .....	24
المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي .....	26
المطلب الأول: دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي: .....	27

28	المطلب الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
28	المطلب الثالث: آليات تحسين الأداء الوظيفي.....
33	خلاصة الفصل.....
.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:.....
37	المطلب الأول: الدراسة الميدانية.....
38	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وإجراءاتها.....
39	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.....
40	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.....
44	المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.....
49	المبحث الثالث: اختبار الفروض.....
49	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.....
50	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....
51	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.....
52	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.....
52	المطلب الخامس: اختبار الفرضية العامة.....
54	خلاصة الفصل.....
48	الخاتمة.....
51	قائمة المصادر والمراجع.....
52	الملاحق.....

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	39
02	يوضح علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	40
03	يوضح علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	40
04	يوضح علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	41
05	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	42
06	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	43
07	يوضح معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	44
08	يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة لمحاور الدراسة	45
09	يوضح الاختبارات غير المعلمية لمحاور الدراسة التي تبين اعتدالية البيانات	46
10	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	48

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل الهيكل التنظيمي لمدرسة الشهيد عميش مبارك الابتدائية	37
02	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	41
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	42
04	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	43



موضوع الرضا الوظيفي يحظى باهتمام كبير من قبل السلوكيين والإداريين، حيث يدرسون الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر رضا الموظفين وطرق قياسه، كما يبحثون أيضاً في أسباب ومصادر عدم رضاهم، حيث تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتعد وجود هذه العوامل ضرورية لتحقيق هذا الأخير، كما أن غياب هذه العوامل يؤدي إلى نتائج عكسية، مما يؤثر على أداء الموظف وقيامه بواجباته بشكل مطلوب.

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بأداء الموظفين وتنفيذهم لأدوارهم وواجباتهم، ويختلف هذا الأداء من شخص لآخر بناءً على الجهد المبذول، واقتناعهم بالأهداف المنظمة وولائهم لها. وكباقي المجتمعات فالمجتمع الجزائري يعاني أزمات اجتماعية حادة وظروف مادية تحدث بصماتها على نفسية أفرادها، وقد ينجم عن تلك الآثار النفسية أمراض جسدية مزمنة تنتشر بين أفراد المجتمع، خصوصاً منهم الذين يعيشون بكل جوارحهم مآسي هذا المجتمع وينفعلون يومياً بها من خلال ممارستهم لوظيفتهم بالمؤسسات والمصانع بصفة عامة وبالمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.

لقد أصبح من الصعب توظيف وتحفيز وكسب حب الموظفين للمؤسسات التي يعملون بها فلم تعد أساليب التحفيز التقليدية ذات فائدة ترجى اليوم ولم يعد من السهل ضمان ولاء الموظفين للمؤسسة أو الحصول على موظفين مؤهلين أو متحمسين للعمل.

حيث تقوم فكرة الولاء على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة.

## 1 - إشكالية البحث:

إن تحقيق رضا الموظفين أصبح من أهم مفاتيح رسم نجاح أي مؤسسة أو أي نوع من الأعمال خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين وهذا ويعد تحقيق رضا الموظف خطوة

نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال نظرا لأن عدم الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع تكاليف الأعمال بسبب البحث عن مستخدمين جدد وعليه يمكن القول بأنه كلما زاد رضا الموظفين في المؤسسة تحسنت القدرة التنافسية لها وزادت انتاجيتها.

ومما سبق ذكره تتضح إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

- هل مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على أداء المستخدمين بالمدرسة الابتدائية عميش مبارك بالمسيلة؟

**التساؤلات الجزئية:**

- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأجر والحوافز والترقيات لدى موظفي مدرسة عميش مبارك بالمسيلة؟

- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين ظروف العمل لدى موظفي مدرسة عميش مبارك بالمسيلة؟

- هل توجد علاقة بين أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم لدى موظفي مدرسة عميش مبارك بالمسيلة؟

- هل توجد علاقة بين المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم لدى موظفي مدرسة عميش مبارك بالمسيلة؟

**2- فرضيات الدراسة:**

**2-1- الفرضية العامة:**

- مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على أداء المستخدمين بالمدرسة الابتدائية عميش مبارك بالمسيلة.

**2-2- الفرضيات الجزئية:**

- لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأجر والحوافز والترقيات.

- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين ظروف العمل.

- توجد علاقة بين أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم.

- توجد علاقة بين المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم.

### 3- أهمية الدراسة:

دراسة موضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المستخدمين في المرحلة الابتدائية مهمة لعدة أسباب تتعلق بجوانب متعددة من العملية التعليمية وتأثيرها على المستخدمين والتلاميذ والمجتمع ككل، الرضا الوظيفي للمعلمين يؤثر بشكل مباشر على جودة التدريس، حيث يكون المستخدمين الراضون أكثر التزامًا وحماسًا وأداءً في عملهم، مما ينعكس إيجابًا على تفاعل التلاميذ واستيعابهم للمادة الدراسية، كما أن المستخدمين الذين يشعرون بالرضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لترك المهنة أو الانتقال إلى وظائف أخرى، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية مستقرة ومتواصلة، بالإضافة إلى ذلك، يسهم المستخدمين الراضون في خلق بيئة مدرسية إيجابية ومحفزة، تعزز من الروح الجماعية والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية والتلاميذ، وعندما يكون المستخدمين راضين عن عملهم، يكون لديهم دافع أكبر للمشاركة في برامج التدريب والتطوير المهني، مما يعزز من مهاراتهم ويعود بالفائدة على العملية التعليمية.

### 4- أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأجر والحوافز والترقيات لدى المستخدمين بمدرسة عميش مبارك بالمسيلة.
- الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين ظروف العمل لدى المستخدمين بمدرسة عميش مبارك بالمسيلة.
- الكشف عن العلاقة بين أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم.
- الكشف عن العلاقة بين المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم.

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

باعتبار أن الموظف في المدرسة هو عنصر هام في العملية التربوية، فهو بذلك يتعرض لضغوط العمل والتي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي له، وما كان اختيارنا لهذا الموضوع إلا للأسباب التالية:

- نظرة الكثير من الطلبة بأن موضوع ضغوط العمل يخص الجانب النفسي ولا يصلح كموضوع في الاقتصاد.
- أهمية الموظف في حد ذاته.
- تحديد أهم العوامل التي تعيق رضا المستخدمين في المؤسسات التربوية.
- تعزيز الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المستخدمين والمستخدمين.

## 6- منهج الدراسة:

قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة.

## 7- حدود الدراسة:

- **من حيث بعد الموضوع العلمي:** تندرج هذه الدراسة ضمن المشكلات التي يتعرض لها الموظف بصفة عامة في المؤسسات العمومية، أي أنها ستهتم بصفة خاصة بتأثير الرضا الوظيفي على أداء المستخدمين.
- **من حيث البعد المكاني:** تتضمن الدراسة دراسة ميدانية على مستوى المدرسة الابتدائية عميش مبارك بولاية المسيلة، حيث يتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثلين في المستخدمين ككل (معلمين، مدراء، مراقبين .. الخ)، وإخضاعهم للدراسة وذلك عن طريق طرح الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، والقيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل إلى نتائج تصدق أو تكذب فرضيات البحث.

- من حيث البعد الزمني: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

#### 8- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مرجع هام بالنسبة للطلاب الجامعي الذي هو في صدد بحث علمي، فمن خلالها يبني تصوره النظري لموضوعه، ويعرف ما هي الجوانب التي لم يدرسها، وما هي الجوانب التي يقوم بدراستها، ومن بين الدراسات التي تحصلنا عليها ما يلي:

**الدراسة الأولى:** دراسة اليزيد عبابو 2019 بعنوان: الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي -دراسة ميدانية بمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية الشلف - مقال - استهدفت الدراسة الحالية 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 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 التعليم الابتدائي.

**الدراسة الثانية:** دراسة تقار مبروك وعيسى قببوب 2024 بعنوان: أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي - دراسة ميدانية على أساتذة بلدية المغير - مقال -، هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية لبلدية المغير - المقاطعة الادارية 01 - وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الإرتباطي، وتمت معالجة البيانات بالحزمة الإحصائية spss النسخة 22 . واستخدما الباحثان عينة مكونة من 47 استاذ وأستاذة وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود علاقة قوية موجبة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي

مقدرة ب 0.86 ووجود علاقة سالبة بين النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي مقدرة ب 0.54

و علاقة موجبة ضعيفة بين النمط التسيبي والرضا الوظيفية مقدرة ب: 0.207

**الدراسة الثالثة:** دراسة مجيدر بلال في سنة 2009 - 2010م، بعنوان: تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي - ماجستير - هدفت الدراسة للكشف عن علاقة جماعة العمل بالرضا الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الاحصائي، المقابلة والملاحظة، وبلغ مجتمع الدراسة 16 مورد بشري وكلهم يعمل بمؤسسة الزجاج بجيجل كما بلغ عدد استمارات الاستبيان 80 استمارة، وقد تبين أن الأغلبية الكبيرة راضية على تماسك الجماعة، وأن الأفراد الذين توجد بينهم علاقات سلبية يتمتعون برضا وظيفي أقل.

**الدراسة الرابعة:** دراسة سلسال كنعان 2016 بعنوان: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس - مقال - تهدف الدراسة إلى توضيح الأبعاد الأساسية للحوافز وأثرها على رضا الموظف، وبيان مدى استخدام إدارة معمل الإسمنت للحوافز بنوعها المادي والمعنوي التعرف على دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا لدى العاملين في هذا المعمل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي دراسة حالة واستعان على استبيان تم توزيعه على عينة من عمال المعمل وتوصل الى عدة نتائج من أهمها أن الأجر والمواصلات والتأمين الصحي ومكافأة مستحقات نهاية الخدمة والقروض والسلف المقدمة للعاملين، كلها حوافز مادية موجودة في معمل الإسمنت يحفز من خلالها العامل، والمكافآت والترقية والإسكان وزيادة الراتب والهدايا العينية وبدل الاجازة السنوية والمكافآت للعمل الإضافي كحوافز مادية تستخدم بشكل قليل، الحوافز المعنوية بعضها قليل الاستخدام وبعضها لا تستخدم إطلاقا في معمل الإسمنت في طرطوس، رضا العمال في معمل طرطوس عن الأمور التالية عن الوظيفة الحالية، عن علاقات العمل الخ، عدم رضا العمال في معمل إسمنت طرطوس عن الجوانب التالية عن توافر فرص التدريب عن طرق تحفيز جماعية، ... الخ.

## - تقييم الدراسات السابقة:

تتشترك هذه الدراسات مع دراستنا كونها تناولت نفس المتغير الخاص بالرضا الوظيفي، وتختلف مع دراستنا في العينة المدروسة حيث تناولت دراستنا المستخدمين في المدرسة الابتدائية على خلاف تلك الدراسات، وقد ركز الباحثين على أثر المصادر والنقل والبيئة... الخ على رضا الموظف بينما كان تركيزنا على أثر الرضا الوظيفي على أداء المستخدمين. من خلال الحوافز والمكافآت وعلاقة المدير بالمستخدمين.

## 9- خطة البحث:

سنقسم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل ميداني، سنتطرق في الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، أما المبحث الأول فيتضمن ماهية الرضا الوظيفي وسن فصل فيه مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره وأهميته ونظرياته وكذا العوامل المؤثرة فيه، بينما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى ماهية الأداء الوظيفي وما يحتويه من مفهوم وأهمية وعوامل مؤثرة، في المبحث الثالث نتطرق لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي والذي يتضمن دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي والمحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي لنختمه بآليات تحسين الأداء الوظيفي.

أما الجانب الميداني فقد قسم الى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول تم التطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية، يليه المبحث الثاني الذي تم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة وأخيرا المبحث الثالث وفيه تم عرض واختبار الفرضيات.

ثم خاتمة عامة مع مجموعة من النتائج والتوصيات المستقبلية للدراسة.

# الفصل الأول



الاطار النظري للدراسة

## تمهيد:

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل. ومن خلال ما سبق سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وأهميتهم وأثارهم، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه والعلاقة بينهم.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

عندما تسعى المنظمات والمؤسسات لتحقيق النجاح فيجب عليها التركيز على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، فإذا شعر يشعر الموظفون بالتقدير في عملهم والرضا تجاه المنظمة التي يعملون فيها، يتحفزون لأداء أدوارهم بأفضل ما لديهم وتقديم أقصى جهدهم، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وإنتاجية الشركة بشكل عام، بناءً على ذلك يمكن اعتبار الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح الشركات، في هذا المبحث سنوضح مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، بالإضافة إلى عناصره والعوامل المؤثرة فيه ونظرياته.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره:

## 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لا يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي، وهذا يرجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص، يضاف عليه أن الرضا غالباً ما ينظر إليه أنه موضوع فردي بحث فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ذلك لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

يعرف "ستون" الرضا عن العمل بأنه «الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها»<sup>1</sup>.

ويرى "هربرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم

ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 194-196.

أما (Hankin) فقد عرفه بأنه "الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله".<sup>2</sup>

أما أحمد صقر عاشور فيرى: "الرضا عن العمل هو أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية، لمقابلة إدراك الفرد لعدالة مستواها، فالفرد يكون راض عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها، فردود أفعاله تتوقف على هذه الأهمية، من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها لإشباع حاجاته، وتؤثر على التوقعات المستقبلية له فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل".<sup>3</sup>

## 2- عناصر الرضا الوظيفي:

يتكون الرضا الوظيفي من عدد لانهائي من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الميول متفق عليها ويكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا. وقد اتفق على قائمة من العناصر تتمثل في: الأجر، مستوى العمل، نمط الإشراف، الترقية جماعات العمل، وظروف العمل المادي.

**1- محتوى العمل :** يمثل محتوى العمل طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، وهو يعبر عن درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة و درجة استخدام الفرد لقدراته.<sup>4</sup>

**2- الأجر و التعويضات:** يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع و الخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 211-212.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص 120.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، "السلوك الإداري العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 131.

فالأجر يعتبر القدرة الشرائية التي تشبع احتياجات الفرد الأساسية وهو الذي يشعره بتقييم الذات ويمنحه قيمة اجتماعية.<sup>2</sup>

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجور والرضا الوظيفي، ويتضمن الرضا الوظيفي عن الأجر كل من تناسب الأجر مع العمل وتناسبه مع تكلفة المعيشة وهو ما يعرف بعدالة العائد وذلك من شأنه أن يخلق إحساساً بالرضا الوظيفي لدى الفرد.<sup>3</sup>

**3- نمط الإشراف:** يعرف الإشراف بأنه علاقة رسمية بين شخص (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة،<sup>4</sup> فالرضا الوظيفي يتحقق في ظل إشراف ديمقراطي ومشاركة، كما يتطلب مشرفين ذوي مهارات اجتماعية، يمتلكون قدرات خبرات تمكنهم من استمالة المورد البشري ومساعدته على الاندماج.

**4- الترقية:** تعرف الترقية بأنها نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤولية والواجبات و يصحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة.<sup>5</sup> فالترقية رغم زيادتها للمسؤوليات إلا أن لها وقع خاص في نفسية الأفراد، إذ تعبر عن مدى تقدير مجهوداتهم، فالنظريات السلوكية تؤكد على ضرورتها لتحقيق رضا الأفراد.

**5- جماعات العمل:** تمثل جماعة العمل كل الأفراد بالمنظمة التي تؤثر بالفرد وتتأثر به إذ تكون هناك اتصالات متبادلة تحقق الحاجات الاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 296.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 283.

<sup>3</sup> بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، "مساهمة التسيير التقديري للشغل و المهارات في تحقيق الرضا الوظيفي"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري-2013، ص 9.

<sup>4</sup> شاطر شفيق، "مرجع سابق"، ص 8.

<sup>5</sup> مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 232.

فجماعات العمل تؤثر على الفرد تأثيراً كبيراً إذ تعبر عن انتماءات الفرد، فإذا كان الفرد منسجماً مع جماعة عمله فلا يحس الاغتراب فيكون راضٍ في عمله، أما إذا لم يحس الفرد بالانتماء لجماعة عمله فهذا سيؤثر سلباً على رضاه الوظيفي.

**6- ظروف العمل المادية :** تتمثل ظروف العمل المادية في كل من الحرارة، الرطوبة، الضوضاء الإضاءة، ترتيب مكان العمل توفر هذه العناصر بشكل جيد يؤدي إلى رضاه عن مكان العمل.<sup>2</sup>

مما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يكون بتفاعل هذه العناصر السابقة الذكر، والتي لها أثر ذو حدين إما سلبياً (انخفاض الرضا الوظيفي) أو إيجابياً فيكون ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد.

**المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:**

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في<sup>3</sup>:

**أ. بالنسبة إلى الموظفين:**

- الابتكار والإبداع: إن شعور الموظفين بالسعادة والراحة تجاه عملهم يسهل لهم الطريق نحو الإبداع، ويهيئ لهم مساحات واسعة من الابتكار.
- تحقيق الاستقرار النفسي: عندما يشعر الموظفون بالراحة في موقع عملهم، وبأن حياتهم أصبحت مستقرة وهادئة، فإن كل ذلك سينعكس إيجابياً عليهم وعلى أدائهم؛ حيث إن قضاء معظم اليوم في العمل لن يكون مصدر إزعاج لهم، أو عبء عليهم.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية"، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص17.

<sup>2</sup> عبد الحميد مفتاح المغربي، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص262.

<sup>3</sup> الفضل، سما سعد خير الله حسين، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص 102-103.

- القيمة والأثر: إنّ جودة العمل والقيمة والأثر الذي يضيفه الموظفون إلى مكان عملهم يشعروهم بأن وجودهم جيد ونافع في المجتمع، وبأن كل فردٍ منهم له دور يمثله؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على ثقتهم بأنفسهم، وإيمانهم بها، ورضاهم عن حياتهم بشكل عام.
- الأمان الوظيفي: إنّ كل موظف راضٍ عن وظيفته ويقوم بمهامه على أكمل وجه، سيشعر حتماً بالأمان الوظيفي؛ ذلك لأن مؤسسته أو شركته التي يعمل فيها لن تتخلى عنه مطلقاً مهما عصفت الأزمات الاقتصادية في سوق العمل، بسبب أهمية وجوده فيها.
- تحقيق طموحات الموظفين: كلما حقق الموظفون أهدافهم ومهامهم في العمل، سعوا لأهدافٍ جديدةٍ أخرى لتحقيقها؛ حيث إنّ الرضا الوظيفي الذي يشعرون به يشكل لديهم حافزاً ودافعاً إلى الإنتاجية والتقدم المستمر.
- الصحة الجسدية والنفسية: إنّ الصحة الجسدية والنفسية التي يجنيها الموظفون، والنتيجة عن الرضا الوظيفي، هي من أهم المكتسبات التي يحصلون عليها.
- ب. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة إلى الشركة أو المؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
  - ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
  - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى...إلخ.
  - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة. كلما شعر الموظف بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- ت. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وتُعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مُفسرة للرضا الوظيفي حيث يوضح "العديلي" أن كلا من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته.<sup>1</sup>

ومن أهم هذه النظريات التي نتعرض لها ما يلي:

#### 1/ نظرية ماسلو سلم للحاجات (Maslow s Need Herarchy Theory)

لقد ركزت نظرية ماسلو على الحاجات الانسانية مرتبة هرميا حسب أهميتها وهي:

- 1/ الحاجات الفسيولوجية.
- 2/ حاجات الأمن والحماية.
- 3/ الحاجات الاجتماعية (أو الحاجة إلى الانتماء والحب).
- 4/ حاجات التقدير والاحترام.
- 5/ حاجات تقدير الذات.<sup>2</sup>

وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما:

الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.

وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها تكون دافعه للسلوك، ولهذا فان الحاجات العليا عند غالبية

الناس تكون هي الأقل اشباعا بالمقارنة مع الحاجات الدنيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المشعان، عويد، سلطان . دراسات قي الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي . الكويت : دار القلم، 1993. ص14.

<sup>2</sup> Maslow, A.H. Motivation and personality. New York: Harper and Brothers, 1954.

سلامة، رتيبة محمد، الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء<sup>3</sup>التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشوره، عمان، جامعة عمان العربية، 2003، ص34.

وقام عالم النفس ابراهام ماسلو بتفسير سلوك الانسان على أساس حاجاته الانسانية وطبقا لهذه النظرية فان الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها ، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الاتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفسولوجي ؛ولا يزول التوتر إلا من خلال إشباع الحاجة .والحاجات المهمة في أي وقت من الاوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق اشباع الحاجات الأهم ثم الأقل أهمية وفقا للتسلسل الهرمي؛ فمثلا عدم اشباع الحاجات الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد علي درجات سلم الحاجات ليشبع الحاجات تبعا لتسلسلها.<sup>1</sup>

## 2/ نظرية العاملين لهير زبرج (Harzberg Tow –Factor theory)

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل، وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: إن تبنياً لأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباعاً على مستويات الحاجات ، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) و يطلق على المستويات الثلاثة الاولى الثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية لدى هرزبرج ، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيقا لذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو في قابل العوامل الدافعة لدى لهيرزبرج .حيث رأي هرزبرج أنها كمجموعتان من العوامل أحدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي الى رضا العاملين عن أعمال هم واطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العم لنفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية ، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، أما المجموعة الاخرى من العوامل فعبرها بمثابة دوافع تؤدي الى عدم رضا العمال عن أعمالهم . وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة

<sup>1</sup> النجار، نبيل. الادارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص58.

أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الاشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بينا لفرد وزملائه ، وبين هوبينرؤسائه ، وظروف البيئة المحيطة بالعمل .وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### 3- نظرية التوقع ل فروم (Vroom s Expectancy Theory)

طور فروم هذه النظرية عام (1964) وهي تفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، أي أن سلوك الفرد يكون نتيجة اختيار واع بين عدة بدائل، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لاختيار سلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد والتوقع يكون كالتالي :

**الأول:** أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.

**الثاني:** أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد التي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا، وهذا يعني أن الفرد لن يختار سلوكا يتوقع أن له مكافأة منخفضة، كما أنه لن يختار سلوكا يحقق له مكافأة لا تشبع حاجاته.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

توجد عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي، هذه العوامل هي:<sup>3</sup>

#### أ. عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة:

إن نوع الوظيفة، ومهامها، والنظام الذي تسير فيه كل هذه الأمور تُعد من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في الرضا الوظيفي؛ حيث إنَّ بعض الأعمال يكون مستوى الرضا الوظيفي

جواد محمد الشيخ، عزيز عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م16، ع1، 2008.

<sup>2</sup> الصليبي، محمود عبد السلام. الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلا تشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم .دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص119

<sup>3</sup>الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 94.

فيها منخفض؛ مثل: الأعمال التي تحتاج إلى سرعة التنفيذ والقدرة العالية في الأداء وبالمقابل، هناك بعض الأعمال التي يكون مستوى الرضا الوظيفي فيها عال مثل: الأعمال التي يوجد فيها إثراء وظيفي، والأعمال التي تتيح للموظف القيام بمهام متعددة، وإبراز قدراته ومهاراته، وإبداعاته، وإمكانياته.

#### ب. عوامل خاصة بالموظف نفسه:

ومن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي تتعلق بالموظف نفسه، تذكر لكم الآتي:

- التوافق بين قيم الموظف والعمل؛ إذ إنّه كلما حقق العمل القيم التي يؤمن بها الموظف، ارتفعت نسبة الرضا الوظيفي. ومن هذه القيم نذكر: إتقان العمل، القيادة، الإبداع).
- توفير حاجات الموظف؛ فكلما كان العمل يوفر جميع احتياجات الموظف، كان الرضا الوظيفي أعلى.

- إشباع الشعور باحترام الذات من خلال الوظيفة التي يشغلها، وطبيعة الوظيفة ومكانتها.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه، كونها تلعب دوراً مهماً في إنجاز الموظف للمهام المطلوبة منه؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي. وهذه الخصائص تتمثل في: قدرة الموظف، وذكائه وإدراكه الشخصي وطموحاته، وأهدافه، وشخصيته وتجاربه، ودخله الشهري ولأته وانتمائه إلى الشركة التي يعمل بها، وغير ذلك.

#### • مجموعة عوامل تتمثل بالآتي:

- ظروف العمل.
- الاستقرار في العمل.
- المزايا الإضافية المقدمة إليه.
- تقدير الأعمال المنجزة والأهداف المحققة.

ت. عوامل خاصة بأداء الموظف:

يتأثر الرضا الوظيفي بإدراك الموظف للعوامل التالية بالنسبة إلى الأداء<sup>1</sup>:

- العدالة في توزيع المكافآت والحوافز ونسبة العوائد، بما يتناسب مع ما يقدمه الموظف من إنجازات في العمل، وتحقيقه المهام المطلوبة منه بالنسبة إلى بقية الموظفين.
- ارتباط الأداء بالحوافز والمكافآت، وشعور الموظف بأن إمكانياته وطاقاته وقدراته تساعد على تنفيذ كل المهام بما يتوافق مع الأهداف المحددة للشركة.

ث. العوامل التنظيمية في مكان العمل: تلعب العوامل التنظيمية دوراً مهماً جداً في مستوى

الرضا الوظيفي، وتشتمل هذه العوامل على ما الآتي:

- الدخل المادي المناسب للموظف يحقق مستوى عالياً من الرضا الوظيفي.
- العلاقة بين ظروف وبيئة ونوع العمل، والإجراءات والأنظمة، ونوع القيادة والإشراف والرقابة، وأساليب اتخاذ القرارات، والعلاقات بين الموظفين والحوافز المادية والمعنوية، والأجور والرواتب.
- مركز الموظف في الهيكل التنظيمي للشركة أو المؤسسة، وما إذا كان هذا المركز يسمح للموظف بالتطور والنمو.

• درجة الرقابة والإشراف المفروضة على الموظفين.

• عوامل متصلة بالعمل مباشرة<sup>2</sup>:

• رضا الموظف عن طبيعة العمل: إنَّ الموظف الذي يحب عمله غالباً ما يشعر بالرضا

الوظيفي، ويسعى دائماً لإتقان ما يقوم به من مهام.

<sup>1</sup> الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر والصوافية، وآخرون، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج. 9، ع. 53، 2022. ص 173

<sup>2</sup> الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر والصوافية، وآخرون، مرجع سابق، ص 195

• **خبرة وكفاءة الإشراف المباشر:** تلعب كفاءة وخبرة الإشراف دوراً مهماً جداً في الرضا الوظيفي؛ ذلك لأنه يمثل نقطة الاتصال بين الموظفين ومرؤوسيه، إضافة إلى تأثيره الكبير في الأنشطة والمهام اليومية التي يقوم بها الموظفون.

• **العلاقة بين الموظفين:** الإنسان اجتماعي بطبعه؛ لذا كلما كانت هناك فرص للاندماج بين الموظفين في العمل، زادت نسبة الرضا الوظيفي.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت سياسية اجتماعية أو تربوية... إلخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، في هذا المبحث تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي محدداته عناصره، أهميته والعوامل المؤثرة عليه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره:

1- **مفهوم الأداء الوظيفي:** محمد روية يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

- وعرفه سلطان على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات patter بفلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص33.

- وعرفه المطارنة بأنه السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل.<sup>1</sup>

- يعرفه المير على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

كما يعرف العريان وعسكر " الأداء الوظيفي بأنه تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته".<sup>2</sup>

- وأوضحه هاينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

يقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء".<sup>3</sup>

2- **عناصر الأداء الوظيفي:** إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد بها عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها، ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما (القدرة على الأداء والرغبة في الأداء):<sup>4</sup>

- **القدرة على الأداء:** تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما (المعرفة والمهارة)، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل

<sup>1</sup> محمد سليمان البلوي، مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup> قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخير علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جوان 2014، جامعة الجزائر، ص14.

<sup>3</sup> خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 607.

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة 256. عين شمس، القاهرة، 1984، ص ص 255.

على الآلة يجب أن يعرف شيئاً عنها، نوعها، تركيبها....الخ، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

- **الرغبة في الأداء:** الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

❖ ظروف العمل المادية.

❖ ظروف الموظف الاجتماعية.

❖ حاجات ورغبات الموظف.

**المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:**

ان قيام المورد البشري بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة. من هنا يمكننا تبيان أهمية أداء المورد البشري في المؤسسة نذكر منها:<sup>2</sup>

• تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات ونحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة لتحقيق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالمورد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى

<sup>1</sup> عروسي فاطمة الزهراء، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2022، ص38.

2: صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 64.

موارد مصنعة، والى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وقل تكلفة وأكثر ربحاً.

• للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً بالاعتماد على مستوى أداء موردها البشري.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

بما أن المعلم هو الفرد المكلف بتربية التلاميذ في المدارس<sup>1</sup> فقد تتدخل عدة عوامل في أدائه وعمله إيجابياً وسلبياً، منها العوامل البيداغوجية التي تتعلق بشخصية المعلم ومدى تأهيله التربوي وقدرته على استخدام أساليب تعليمية متنوعة مثل الحوار والمناقشة. يتطلب إعداد المعلم أكاديمياً توفير معلومات ومهارات أساسية تساعد في تكوين شخصية متكاملة ومتوازنة. كذلك، تلعب طريقة التدريس دوراً حاسماً في معالجة موضوع الدرس بشكل يناسب طبيعة الموضوع وإمكانيات البيئة المدرسية. استخدام الوسائل التعليمية المتنوعة مثل الوسائل

<sup>1</sup> سوفي نعيمة، الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى تلاميذ الطور المتوسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.

البصرية والسمعية يعزز فاعلية التعليم. إضافة إلى ذلك، تشكل المناهج والبرامج التعليمية الركيزة الرئيسية لتطوير التعليم وتنمية القوى البشرية وفقاً لأهداف المجتمع. المتعلم نفسه يعتبر عاملاً مهماً حيث يتطلب من المعلم تحديد مستوى معرفة الطلاب ومهاراتهم لمواجهة الصعوبات التي يواجهونها. من ناحية أخرى، تلعب العوامل الاقتصادية دوراً بارزاً، حيث يؤثر الأجر على استعداد المعلم لأداء عمله، بينما تتأثر العوامل الاجتماعية بعلاقات المعلم مع الإدارة والزملاء وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: مؤشرات الأداء:

إن مؤشر الأداء الرئيسي الجيد هو الذي يتوافق بشكل وثيق مع هدف العمل الاستراتيجي ويوفر رؤية قابلة للتنفيذ. وينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً (SMART). بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون مؤشر الأداء الرئيسي الجيد سهل الفهم والمراقبة، حتى تتمكن الفرق وأصحاب المصلحة من تقييم التقدم بسرعة. وينبغي أيضاً أن يكون حساساً بدرجة كافية للإشارة إلى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية، ولكنه مستقر بدرجة كافية حتى لا يتقلب بشكل كبير، مما يسبب إنذارات كاذبة. وأخيراً، يجب أن يكون مؤشر الأداء الرئيسي الجيد ذا صلة بالفريق أو الفرد المسؤول عن تحقيقه، مما يضمن المساءلة.

تعتبر مؤشرات الأداء الوظيفي أدوات تستخدم لقياس وتحليل أداء الموظفين في مؤسسة معينة، يمكن أن تساعد هذه المؤشرات في تحديد مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم وتقديم تغذية راجعة لتحسين الأداء، تتنوع مؤشرات الأداء الوظيفي بحسب طبيعة العمل والأهداف المحددة، ومن أبرزها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سارة مرابط، المرجع السابق، ص 54-55.

<sup>2</sup> جودة عبد الرؤف زغلول، استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي المسارات لادارة الاداء الاستراتيجي والتشغيل للاصول الفكرية، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 23.

1. مؤشرات الإنتاجية: تقيس كمية العمل المنجز مقارنة بالوقت المستغرق. يمكن أن تكون على شكل عدد المهام المنجزة، عدد المنتجات المصنعة، أو الخدمات المقدمة خلال فترة زمنية محددة.
  2. مؤشرات الجودة: تقيس مدى جودة العمل أو المنتجات. يمكن أن تشمل نسبة الأخطاء، عدد الشكاوى من العملاء، أو مستوى رضا العملاء.
  3. مؤشرات الالتزام بالمواعيد: تقيس مدى التزام الموظفين بالمواعيد النهائية لتسليم المهام أو المشاريع. يمكن أن تشمل نسبة المهام المسلمة في الوقت المحدد.
  4. مؤشرات الكفاءة: تقيس مدى كفاءة الموظف في استخدام الموارد المتاحة (مثل الوقت، المال، والمواد) لتحقيق الأهداف. يمكن أن تشمل نسبة التكلفة الفعلية مقابل التكلفة المخططة.
  5. مؤشرات التطور المهني: تقيس مدى تطوير الموظفين لمهاراتهم وقدراتهم بمرور الوقت. يمكن أن تشمل عدد الدورات التدريبية التي حضرها الموظف، الشهادات المكتسبة، أو الترقيات التي حصل عليها.
  6. مؤشرات الحضور والانضباط: تقيس مدى التزام الموظفين بالحضور والانضباط في العمل. يمكن أن تشمل عدد أيام الحضور، نسبة التأخير، أو عدد الإجازات المرضية<sup>1</sup>. إن استخدام مؤشرات الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقيات، المكافآت، والتدريب، بالإضافة إلى تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي:**

تعد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أحد المواضيع الرئيسية في مجالات علم الاقتصاد وإدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر هذه العلاقة محورياً أساسياً لفهم كيفية تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، أين يشير الرضا الوظيفي إلى مدى شعور الموظف بالراحة والإيجابية تجاه

<sup>1</sup> جودة عبد الرؤف زغلول، المرجع السابق، ص24.

وظيفته، ويشمل عوامل متعددة مثل البيئة العمل، الراتب، الفرص التطويرية، والعلاقات مع الزملاء والمديرين، من جهة أخرى فإن الأداء الوظيفي يتعلق بمدى تحقيق الموظف لأهداف وظيفته وكفاءته في تنفيذ المهام الموكلة إليه، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي:

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء:<sup>1</sup>

**أولاً: الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي:** أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.

**ثانياً: الرضا يتبع الأداء:** أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

**ثالثاً: المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:** بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم، ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وبنائه على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 7-8.

<sup>2</sup> سالم عواد الشمري، المرجع السابق، ص 19-20.

### المطلب الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد اختلف الباحثون في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة مهارة قيم اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل: كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الأخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية البيئة الخارجية وعوامل داخلية المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي نمط الإشراف الاتصال، (الحوافز ...)، حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آليات تحسين الأداء الوظيفي:

#### 1- تعريف تحسين الأداء الوظيفي:

إن الحديث عن تقييم وتقويم الأداء الوظيفي يستوجب بالضرورة الحديث عن عملية تحسين الأداء والتي ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لمواجهة المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وحالما يتم تحديد ومعرفة الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها تتخذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطويره، وهذا من الممكن أن يتضمن مراجعة للنظام واللجوء إلى وسائل وبرامج جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.

<sup>2</sup> سعد زناد دروش، أحمد مصطفى مصطفى، اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2018، ص99-100.

هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال البشري بالطريقة المثلى.

## 2- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

**أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يمكن تحديد الأسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.

**ثانياً: الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** ويتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، هذه ومن الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

**ثالثاً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء و وضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

**رابعاً: الاتصالات المباشرة:** تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة.<sup>1</sup>

## 3- مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

لتحسين الأداء هناك ثلاثة مداخل رئيسية، يمكن بيانها بالآتي:

<sup>1</sup> أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 26.

**أولاً: المدخل الأول: تحسين الموظف:** إن تحسين الموظف من أكثر المداخل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أدائه ألا وهي:<sup>1</sup>

أ. التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله ومن ثم تبني موقف إيجابي على الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك موظف يتصف بالكمال مع إدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتمييزها.

ب. العمل على تحقيق التوازن بين ما يرغب الموظف في عمله وبين ما يؤديه بامتياز إذ أن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الموظفين واهتماماتهم والعمل الذي ينجز في المنظمة أو الدائرة.

ت. الموائمة مع الأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار إن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**ثانياً: المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء إذ تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت ذات طابع ممل أو مثبته للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، حيث إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة سيما مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد

<sup>1</sup> سارة ضحوي، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2021، ص45.

زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينهما في أداء المهام على الوجه الصحيح، وعلى ذلك يجب أداء في إطار عناصرها الأساس فقط. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق العمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.<sup>1</sup>

**ثالثاً: المدخل الثالث: تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي ينظم فيها الموظفين ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع أفراد المجتمع المستفيدين من الخدمة.

#### 4- مراحل تحسين الأداء الوظيفي وهي كالاتي:<sup>2</sup>

**أولاً: مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة تزود الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بمعلومات نظرية متكاملة عن المدخل، وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتران بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.

**ثانياً: مرحلة الفحص والتنقيب:** تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل في المنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط فيها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

**ثالثاً: مرحلة التطبيق:** يتحقق في هذه المرحلة القيام بالاتي:

- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة، والأهداف والغايات التي تسعى إليها.

<sup>1</sup> سارة ضحوي، المرجع السابق، ص45.

<sup>2</sup> سارة ضحوي، المرجع السابق، ص46.

- تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.

- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى انجاز الأهداف المحددة.

- تحديد مستويات الأداء الحالية، وتقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات التي سبق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.

#### 5- عناصر تحسين الأداء الوظيفي: وهي كالآتي:

**أولاً: التوجيه:** بمعنى الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات والجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

**ثانياً: المفاهيم الأساس:** وهي تتميز بأنها تضع المنظمة أمام مناهج التحسين الأساس التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

**ثالثاً: عمليات التسليم:** وتركز على عمليات تحفيز الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

**رابعاً: التأثير التنظيمي:** ويختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

**خامساً: المكافآت والاعتراف بالفضل:** ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالجهد الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل

البناء الهرمي للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دروش، مصطفى، المرجع السابق، ص100-104.

## خلاصة الفصل:

تعزيز الرضا الوظيفي يعد عاملاً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي والعكس صحيح، فالاهتمام بالعوامل المؤثرة على الرضا والأداء وتطبيق استراتيجيات ملائمة لتحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل داعمة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة، وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح، إن المؤسسات التي تدرك أهمية هذه العلاقة وتعمل على تطويرها تضمن استمرارية النمو والتطور في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد.



# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعدها تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة المتعلق بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، نحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على إحدى المؤسسات التربوية والمتمثلة في مدرسة عميش مبارك بالمسيلة.

ويتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وفيه نتطرق للدراسة الميدانية الاستطلاعية.
- المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.
- المبحث الثالث: اختبار الفروض.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

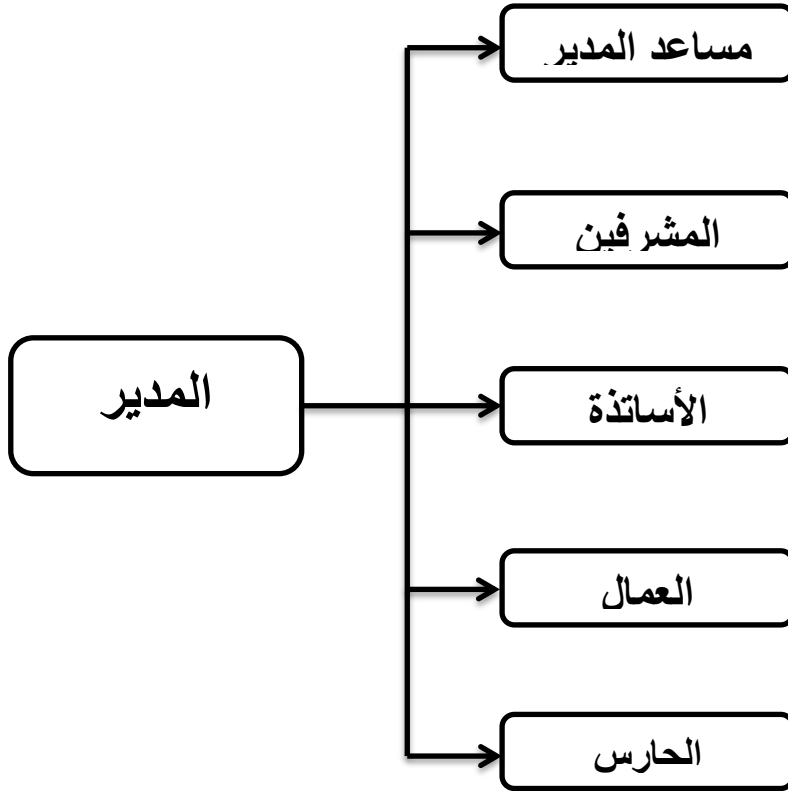
يسعى الباحث من خلال دراسته إلى التحقق من صحة الفروض التي وضعها ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية متبعا في ذلك منهجا يتفق مع طبيعة الدراسة، حيث يأتي هذا المبحث لنتطرق فيه الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث، قصد تحليل البيانات والمعطيات للوصول الى نتائج واقتراحات يمكن تعميمها والعمل بها مستقبلا.

## المطلب الأول: الدراسة الميدانية:

## 1- التعريف بالمؤسسة:

مدرسة الشهيد عميش مبارك الابتدائية أنشئت سنة 2017 ببلدية المسيلة ولاية المسيلة، تتموقع المؤسسة بحي القطب الحضري تتربع على مساحة قدرها 4229 كم مربع منها 1151 كم مربع مساحة مبنية بالكامل، أما مساحة الساحة فتقدر بـ 300 كم مربع، عدد حجراتها 13 حجرة، وهي تعمل بنظام الدوامين (كلي).

## 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل (1) يمثل الهيكل التنظيمي لمدرسة الشهيد عميش مبارك الابتدائية

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وإجراءاتها:

### 1- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المدرسة الابتدائية عميش مبارك بالمسيلة من معلمين ومدير ونائب المدير ومشرفين، والبالغ عددهم 41 فردا، حيث قمنا باختيار عينة قصدية مقدره بـ (36) فردا.

### 2- أداة الدراسة:

في دراستنا هذه وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والجانب النظري منها، قمنا بإعداد أداة الدراسة المتمثلة في استمارة استبيان، حيث أعدنا أسئلتها بأسلوب واضح ومفهوم لجميع أفراد العينة، حيث تضمنت الاستمارة قسمين هما:

القسم الأول: خاص بالمعلومات والبيانات الشخصية.

القسم الثاني: خاص بمحاور الدراسة:

- المحور الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات.

- المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل.

- المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم.

- المحور الرابع: علاقة المدرء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم.

كذلك تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبيان، حيث تم وضع البدائل على النحو التالي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

### 3- إجراءات الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد العينة الخاصة بالدراسة.
- توزيع الاستمارات على عينة الدراسة التي تتكون من (36) فردا.

#### 4- اختبار صدق وثبات الأداة:

##### 4-1- صدق أداة الدراسة:

إن المقصود بصدق أداة الدراسة هو شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.<sup>1</sup> وزيادة على ذلك تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف أين تمت صياغة الاستبيان في صورته النهائية.

##### 4-2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، وتم ذلك من خلال توزيع الاستبيان على (05) أفراد من مجتمع الدراسة وبعد أسبوع تم إعادة توزيع نفس الاستمارة على نفس الأفراد، بعد ذلك قمنا بحساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

الرقم	محاور الدراسة	معامل الثبات لكل محور	معامل الثبات للأداة ككل
01	المحور الأول	0.842	0.836
02	المحور الثاني	0.802	
03	المحور الثالث	0.884	
04	المحور الرابع	0.819	

من خلال نتائج الجدول الذي يوضح معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة نستنتج أن قيمة الثبات للمحاور ككل بلغت (0.836) وهي قيمة قوية جدا وهو ما يجعلنا نثق في أداة الدراسة ويسمح لنا بتوزيعها على العينة الأساسية للدراسة.

#### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج:

سنقوم في هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا نتائج الدراسة، كما سيشمل اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء المستخدمين.

<sup>1</sup> معروف، حموش، المرجع السابق، ص77.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان:

قبل الشروع في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة، يجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة لمحاور الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov				المحاور
طبيعة التوزيع	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير طبيعي	0.003	34	0.186	المحور الأول
طبيعي	0.118		0.132	المحور الثاني
غير طبيعي	0.005		0.179	المحور الثالث
غير طبيعي	0.001		0.200	المحور الرابع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ بناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف أن جميع المحاور كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ما عدا المحور الثاني الذي كان غير دال، وبالتالي فإن التوزيع غير اعتدالي وأن البيانات غير طبيعية، وبما أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي سنمر إلى الخطوة الموالية وهي القيام بالاختبارات الغير معلمية التي تفترض توزيعاً طبيعياً للبيانات ومن بين تلك الاختبارات سنقوم باختبار (مان-وينتي) واختبار (ويلكوكسون).

الجدول رقم (03) يوضح الاختبارات غير المعلمية لمحاور الدراسة التي تبين اعتدالية البيانات

محاور الدراسة	Wilcoxon signed-rank test	Mann-Whitney U	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول	124.500	96.500	6.676	34	0.000	دال
المحور الثاني	124.000	96.000	0.308		0.760	غير دال
المحور الثالث	102.000	74.000	3.578		0.001	دال
المحور الرابع	485.500	50.500	3.604		0.001	دال

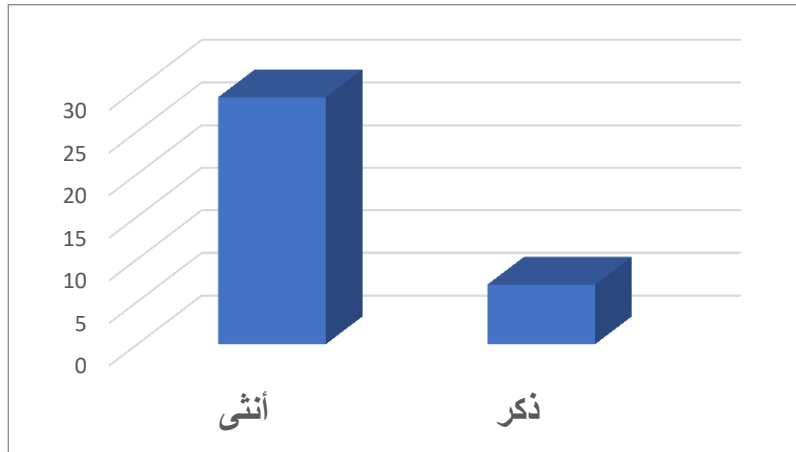
## أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

يتضمن هذا المطلب بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المتمثلة في الجنس والسن والخبرة المهنية.

## 1- الجنس:

الجدول (04) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
19.4%	07	ذكر
80.6%	29	أنثى
100%	36	المجموع



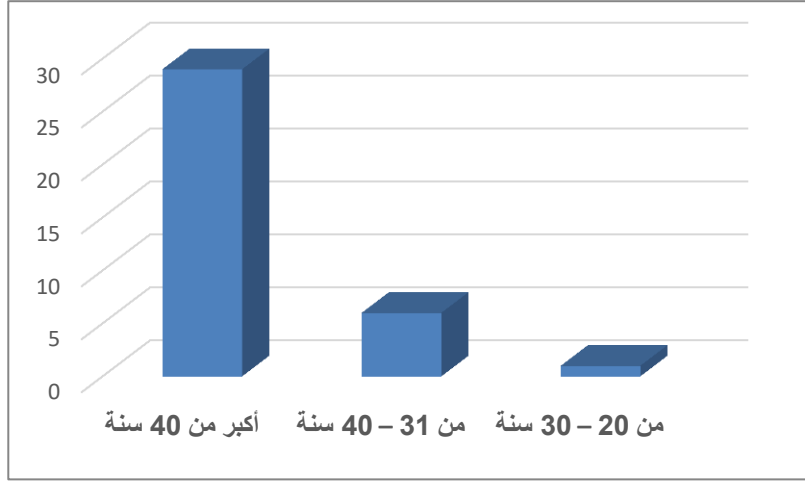
الشكل رقم (02) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 29 فرداً من أفراد العينة هن إناث ويمثلون نسبة 80.6% من الحجم الإجمالي للعينة أي الأغلبية، في حين بلغ عدد الذكور 07 أفراد بنسبة 19.4%، ويعزى ذلك لطبيعة وبيئة العمل في التعليم وخاصة منه المرحلة الابتدائية التي تتضمن العنصر النسوي بشكل كبير وذلك راجع لطبيعة المرأة في تربية الأبناء والأطفال وخبرتهم في التعامل معهم بشكل جيد.

2- السن:

الجدول (05) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
2.8%	01	من 20 - 30 سنة
16.7%	06	من 31 - 40 سنة
80.6%	29	أكبر من 40 سنة
100%	36	المجموع



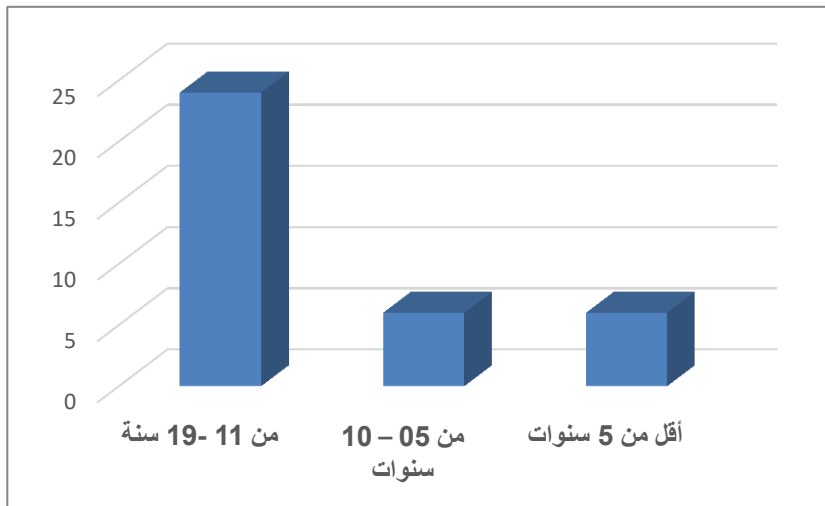
الشكل رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

نستنتج من الجدول والشكل السابقين أن الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة تغلبت على باقي الفئات العمرية، حيث بلغ عددها 29 فردا بنسبة 80.6% بينما تليها فئة من 31 إلى 40 سنة بـ 06 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، في حين نجد فردا واحدا فقط أقل من 30 سنة، ويظهر من خلال ذلك أن مدرسة عميش مبارك تعتمد على أفراد يمتلكون الخبرة في مجال التعليم وتسيير المدرسة الابتدائية.

## 3- الخبرة المهنية:

الجدول (06) يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
16.7%	06	أقل من 5 سنوات
16.7%	06	من 05 - 10 سنوات
66.7%	24	من 11 - 19 سنة
100%	36	المجموع



الشكل رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

نستنتج من خلال الجدول والشكل السابقين أن 24 فردا من العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 على 19 سنة أي ما نسبته 66.7%، بينما نجد أن 06 أشخاص تتراوح خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 16.7% ومثلهم تماما الأفراد الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، ويدل ذلك على وجود استقرار وظيفي للفئات المهني التي تعمل في مدرسة عميش مبارك بالمسيلة وهذا يعطي الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان التعليم.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة المكونة من (36) فرداً، وذلك من أجل التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء المستخدمين بمدرسة عميش مبارك بالمسيلة من خلال توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي وبين باقي المتغيرات حسب كل فرضية من فرضيات الدراسة وحسب كل محور من محاور البحث.

أولاً: تحليل ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات.

تضمن المحور الأول من أداة الدراسة (05) أسئلة تصب كلها حول علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات كما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم (07) يوضح علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات

القرار	الرضا الوظيفي	متغيرات الدراسة	
غير دال	0.293*	معامل بيرسون	الأجر والحوافز والترقيات
	0.083	مستوى الدلالة	
	36	حجم العينة	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )			

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور الأجر والحوافز والترقيات ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي بلغ (0.293) عند مستوى الدلالة (0.083) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهو ارتباط ضعيف وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين

الأجر والحوافز والترقيات، وعليه فإن الفرضية الأولى قد تحققت، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع نسبة الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وربما يعزو ذلك إلى أن العوامل غير المالية تشكل أساساً لرضا المعلمين في مدرسة عميش مبارك، كما أن بيئة العمل الإيجابية والداعمة تسهم بشكل كبير في تعزيز رضاهم، حيث يشعرون بالتقدير والاحترام بغض النظر عن الأجر والحوافز المادية.

ثانياً: تحليل ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل.

تضمن المحور الثاني من أداة الدراسة (04) أسئلة تصب كلها حول علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل

القرار	الرضا الوظيفي	متغيرات الدراسة	
دال	0.494**	معامل بيرسون	ظروف العمل
	0.002	مستوى الدلالة	
	36	حجم العينة	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )			

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور ظروف العمل ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي بلغ (0.494) عند مستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) وهي قيمة متوسطة وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الرضا الوظيفي وبين ظروف العمل، وعليه فإن الفرضية الثانية قد تحققت، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع

نسبة الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وربما يعزو ذلك إلى أن تحسين ظروف العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعكس صحيح أيضاً، فعندما يكون لدى الموظفين ظروف عمل إيجابية مثل بيئة عمل صحية، وسياسات وإجراءات عادلة، وفرص التطوير المهني، يميلون إلى الشعور بالرضا والراحة في عملهم، على الجانب الآخر إذا كانت الظروف العملية سيئة، مثل الضغط الزائد، وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وقلة الدعم من الإدارة، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الاستقالة والتغيير في الوظيفة.

ثالثاً: تحليل ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم.

تضمن المحور الثالث من أداة الدراسة (05) أسئلة تصب كلها حول علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم

القرار	أداء المعلمين	متغيرات الدراسة	
دال	0.401*	معامل بيرسون	التقبل النفسي للوظيفة
	0.015	مستوى الدلالة	
	36	حجم العينة	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )			

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور التقبل النفسي للوظيفة ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي

بلغ (0.401) عند مستوى الدلالة (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهي قيمة متوسطة وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين أداء المعلمين وتقبلهم النفسي لوظيفتهم، وعليه فإن الفرضية الثالثة قد تحققت، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع نسبة الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وربما يعزو ذلك إلى العلاقة الإيجابية، فعندما يكون لدى المعلمين أداء جيد في الفصل الدراسي، ويشعرون بالفخر بتحقيق النجاحات مع التلاميذ، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة تقبلهم النفسي لوظيفتهم، وبالعكس عندما يشعر المعلمون بالرضا عن ما يقومون به في الفصل، فإنهم عادةً يكونون أكثر راحة ورضاً عن وظيفتهم، كما أن هناك العلاقة السلبية على الجانب الآخر، فقد يؤثر أداء المعلمين الضعيف أو التحديات التي يواجهونها في الفصل الدراسي سلباً على تقبلهم النفسي للوظيفة، وقد يشعرون بالإحباط أو الإرهاق من عدم القدرة على تحقيق نتائج إيجابية مع التلاميذ، مما يؤثر على مدى رضاهم عن وظيفتهم.

رابعاً: تحليل ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم.

تضمن المحور الرابع من أداة الدراسة (05) أسئلة تصب كلها حول علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم

القرار	علاقة المدراء بالمعلمين	متغيرات الدراسة	
دال	0.600**	معامل بيرسون	الأداء الوظيفي
	0.000	مستوى الدلالة	
	36	حجم العينة	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )			

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور علاقة المدراء بالمعلمين ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي بلغ (0.600) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) وهي قيمة مرتفعة وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم، وعليه فإن الفرضية الرابعة قد تحققت، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع نسبة الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وربما يعزو ذلك إلى عدة عوامل مترابطة يمكن توضيح هذه العوامل من خلال النقاط التالية الدعم والتحفيز، حيث أن المدراء الذين يتمتعون بعلاقات جيدة مع المعلمين غالباً ما يقدمون الدعم اللازم والتحفيز المطلوب، مما يعزز الشعور بالتقدير والانتماء بين المعلمين وينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي، الاتصال الفعال هو أيضاً عامل مهم، إذ أن وجود علاقة جيدة بين المدراء والمعلمين يسهل من عملية التواصل الفعال، مما يمكن المعلمين من نقل مشاكلهم وأفكارهم بسهولة ويساعد في إيجاد حلول سريعة وفعالة للتحديات التي قد يواجهونها في العمل.

## المبحث الثالث: اختبار الفروض:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأجر والحوافز والترقيات.

بناءً على نتائج المحور الأول تم اختبار الفرضية الأولى التي تنص على "عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأجر والحوافز والترقيات"، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور الأجر والحوافز والترقيات ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي 0.293، وكان مستوى الدلالة 0.083، وهو أكبر من 0.05، هذا يعني أن النتائج ليست ذات دلالة إحصائية قوية، ولا يمكن اعتبارها كافية لعدم وجود علاقة بين هذه المتغيرات، ونسبة التأكد من هذه النتائج هي 95%، مما يعطي درجة موثوقية معتدلة للنتائج، مع احتمالية وقوع خطأ بنسبة 5%، وهي نسبة مقبولة في الأبحاث العلمية.

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الأجر والحوافز والترقيات وبين الرضا الوظيفي، مما يعني أنه لا يمكن القول بأن هناك علاقة قوية أو واضحة بين هذه المتغيرات، قد يُعزى ذلك إلى أن العوامل الغير مالية، مثل العلاقات الجيدة، التقدير، والاحترام، تشكل أساساً مهماً لرضا المعلمين في مدرسة عميش مبارك، بالإضافة إلى ذلك فإن بيئة العمل الإيجابية والداعمة تسهم بشكل كبير في تعزيز رضا المعلمين، حيث يشعرون بالتقدير والاحترام بغض النظر عن الأجر والحوافز المادية.

بناءً على هذه البيانات، يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الأجر والحوافز والترقيات وبين الرضا الوظيفي، وتعزز هذه النتائج الفرضية بأن العوامل غير المالية، مثل بيئة العمل الإيجابية والداعمة، تلعب دوراً أكبر في رضا المعلمين عن عملهم.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين ظروف العمل.

بناءً على نتائج المحور الثاني، تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وبين ظروف العمل"، بلغ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور ظروف العمل ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي 0.494، وكان مستوى الدلالة 0.002، وهو أقل بكثير من 0.01، هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة إلى قوية بين الرضا الوظيفي وظروف العمل، ويعزز مستوى الدلالة المنخفض من قوة هذه النتائج، مما يدعم وجود علاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى ذلك فإن نسبة التأكد من النتائج هي 99%، مما يعطي درجة موثوقية عالية، بينما نسبة الخطأ هي 1%، وهي نسبة منخفضة ومقبولة في الأبحاث العلمية.

تشير هذه النتائج إلى أن تحسين ظروف العمل يرتبط بزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، تشمل ظروف العمل الإيجابية بيئة عمل صحية، وسياسات وإجراءات عادلة، وفرص التطوير المهني، على الجانب الآخر إذا كانت ظروف العمل سيئة، مثل الضغط الزائد، وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وقلة الدعم من الإدارة، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الاستقالة والتغيير في الوظيفة.

بناءً على هذه البيانات، يمكن القول إن الفرضية الثانية قد تحققت، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وظروف العمل، تعزز هذه النتائج الفرضية بأن تحسين ظروف العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والعكس صحيح، حيث أن ظروف العمل السلبية قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة بين أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم.

بناءً على نتائج المحور الثالث، تم اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على "وجود علاقة بين أداء المعلمين ومدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم"، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور التقبل النفسي للوظيفة ودرجاتهم على استبيان الرضا الوظيفي 0.401، وكان مستوى الدلالة 0.015، وهو أقل من 0.05. تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين أداء المعلمين وتقبلهم النفسي لوظيفتهم، مما يعني أن زيادة الأداء الجيد للمعلمين يرتبط بزيادة تقبلهم النفسي لوظيفتهم، ويعزز مستوى الدلالة المنخفض من قوة هذه النتائج، مما يدعم وجود علاقة بين المتغيرات بالإضافة إلى ذلك، نسبة التأكد من النتائج هي 95%، مما يعطي درجة موثوقية عالية، بينما نسبة الخطأ هي 5%، وهي نسبة منخفضة ومقبولة في الأبحاث العلمية.

تشير هذه النتائج إلى أن الأداء الجيد للمعلمين يمكن أن يؤدي إلى زيادة تقبلهم النفسي لوظيفتهم. عندما يكون لدى المعلمين أداء جيد في الفصل الدراسي، ويشعرون بالفخر بتحقيق النجاحات مع التلاميذ، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة تقبلهم النفسي لوظيفتهم، على الجانب الآخر فإن أداء المعلمين الضعيف أو التحديات التي يواجهونها في الفصل الدراسي يمكن أن تؤثر سلباً على تقبلهم النفسي للوظيفة، مما قد يؤدي إلى شعورهم بالإحباط أو الإرهاق من عدم القدرة على تحقيق نتائج إيجابية مع التلاميذ.

بناءً على هذه البيانات، يمكن القول إن الفرضية الثالثة قد تحققت، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أداء المعلمين وتقبلهم النفسي لوظيفتهم، تعزز هذه النتائج الفرضية بأن الأداء الجيد للمعلمين يمكن أن يؤدي إلى زيادة تقبلهم النفسي لوظيفتهم، والعكس صحيح، حيث أن التحديات والأداء الضعيف قد يؤثر سلباً على تقبلهم النفسي لوظيفتهم.

**المطلب الرابع:** اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم.

من خلال تحليل المحور الرابع الخاص نستنتج أن الفرضية الرابعة قد تحققت حيث أن معامل الارتباط بيرسون (0.600) يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة إلى قوية بين العلاقة بين المدراء والمعلمين ورضاهم الوظيفي، فكلما كانت العلاقة بين المدراء والمعلمين أفضل، كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، بينما نجد مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.01، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية، وباحتمالية خطأ منخفضة جداً حيث أن نسبة التأكد من النتائج هي 99%، مما يعطي موثوقية عالية للنتائج في حين أن احتمالية الوقوع في خطأ هي 1%، وهي نسبة مقبولة في الأبحاث العلمية.

ومن العوامل المترابطة التي تدعم الفرضية نجد الدعم والتحفيز، فالمدراء الذين يتمتعون بعلاقات جيدة مع المعلمين غالباً ما يقدمون الدعم والتحفيز اللازمين، وهذا يعزز الشعور بالتقدير والانتماء بين المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، كذلك نجد الاتصال الفعال، فوجود علاقة جيدة بين المدراء والمعلمين يسهل من عملية التواصل الفعال وهذا يمكن المعلمين من نقل مشاكلهم وأفكارهم بسهولة ويساعد في إيجاد حلول سريعة وفعالة للتحديات التي قد يواجهونها في العمل.

وعليه فإن الفرضية الرابعة قد تحققت بناءً على البيانات المقدمة، والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين المدراء والمعلمين وأداء المعلمين الوظيفي، تعزز هذه النتائج الفرضية بأن العلاقات الجيدة بين المدراء والمعلمين تنعكس إيجابياً على أداء المعلمين، مدعومة بعوامل مثل الدعم والتحفيز والاتصال الفعال.

**المطلب الخامس:** اختبار الفرضية العامة: مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على أداء المستخدمين بالمدرسة الابتدائية عميش مبارك بالمسيلة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على أداء المستخدمين في مدرسة عميش مبارك بالمسيلة، حيث تبين العلاقات المكتشفة بين عناصر

الرضا الوظيفي وعوامل العمل وأداء المعلمين أن هناك ارتباطاً معقولاً بينها، مما يدعم الفرضية العامة ويثبت صحتها.

ويعزى ذلك إلى مستوى الرضا الوظيفي للموظفين والذي يعد عاملاً حاسماً يؤثر بشكل كبير على أدائهم في مدرسة عميش مبارك بالمسيلة، حيث يعزز الرضا الوظيفي من مستوى الالتزام والإنتاجية للموظفين، إذ يشعرون بالراحة والرضا في بيئة عملهم كما تشير النتائج الإحصائية للفرضيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر الرضا الوظيفي، مثل العلاقات مع الزملاء وظروف العمل، وأدائهم الوظيفي، فإذا كان الموظفون يشعرون بالرضا والراحة في وظائفهم، فإنهم عادةً ما يكونون أكثر انخراطاً وفعالية في أداء مهامهم، كما يمكن أن ينتقل الرضا الوظيفي من موظف إلى آخر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي للمدرسة، وبناءً على ذلك يمكن القول بثقة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين يؤثر بشكل كبير على أدائهم في مدرسة عميش مبارك بالمسيلة.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تقدم فإن هدف هذه الدراسة يكمن في معرفة ما إذا كان الرضا الوظيفي تؤثر على أداء المستخدمين في المدرسة الابتدائية عميش مبارك بالمسيلة، وفعلا وجدنا وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين أداء المستخدمين. وفي الختام تبقى دراستنا هذه مجرد اجتهاد خاص قابل للإضافة والنقد والاختلاف، ومحاولة مسح فكرة أن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي هما مجرد موضوعين يدرسان فقط في علم الاقتصاد.



الخاتمة

## الخاتمة:

العنصر البشري هو أحد أهم الركائز الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها، باعتباره المحرك الرئيسي لجميع وظائفها، والعنصر الوحيد القادر على الابتكار والإبداع، ولهذا تسعى جميع المنظمات لإعطائه مكانة وأهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين الطرق المستخدمة لتشجيع هذا العنصر على تقديم أفضل مردود له نجد التحفيز بكل أنواعه المادي والمعنوي كونه يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف العامل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات والمساهمة في رفع إنتاجيتها وأرباحها ومنه تحقيق البقاء والاستمرارية.

من الواضح أن هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، بما في ذلك البيئة العامة للعمل، ومدى الدعم الإداري، والفرص التطويرية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، لذا ينبغي على الإدارة التركيز على تحسين هذه العوامل لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما سينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى النهاية سيؤثر على جودة التعليم المقدمة في المدرسة.

باختصار، يعتبر الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في تعزيز أداء الموظفين، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة. ومن المهم للإدارة أن تتبنى استراتيجيات تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، مما يعود بالفائدة على جميع أطراف المؤسسة التعليمية.

## استنتاجات الدراسة:

- لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأجر والحوافز والترقيات.
- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين ظروف العمل.
- توجد علاقة بين أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم.
- توجد علاقة بين المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم.
- مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على أداء المستخدمين بالمدرسة الابتدائية عميش مبارك بالمسيلة.
- هناك علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.
- إن الموظفين الذين يشعرون بالرضا في بيئة عملهم يظهرون عادة أداءً أفضل في مهامهم اليومية.

- تحدد الدراسة عددًا من العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، مثل البيئة العامة للعمل، ودعم الإدارة، والفرص التطويرية، وتوازن الحياة الشخصية والعملية.
- تبرز الدراسة أهمية دور الإدارة في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.
- يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين في المدارس عنصرًا أساسيًا في تعزيز جودة التعليم المقدمة، حيث ينعكس أدائهم المحسن على تجربة التلاميذ ونتائجهم التعليمية.

#### التوصيات المستقبلية:

- يجب على الإدارة تبني استراتيجيات تهدف إلى تحفيز الموظفين وتوفير الدعم والفرص التطويرية لهم.
- ينبغي على الإدارة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة فرص التقدم في العمل، يمكن أن تشمل هذه البرامج التدريب على التقنيات الحديثة في التعليم وتطوير مهارات الاتصال وإدارة الوقت.
- يجب على الإدارة بناء علاقات جيدة مع الموظفين وتشجيع التواصل المفتوح والشفاف.
- ينبغي على الإدارة توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون وتوفير الدعم اللازم للموظفين للتعامل مع التحديات والضغوطات المهنية.
- يمكن للإدارة اتخاذ إجراءات لتحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والشخصية للموظفين، مثل توفير خيارات للعمل من المنزل أو تنظيم فعاليات ترفيهية واجتماعية للموظفين.
- يجب على الإدارة إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وتقديم الدعم والتغذية الراجعة بناءً على النتائج المستمدة من هذه الاستطلاعات.

قائمة المصادر



والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.
2. حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
3. سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. سعد زناد دروش، أحمد مصطفى مصطفى، اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2018.
5. الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
8. الصليبي، محمود عبد السلام، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلا تشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
9. عبد الحميد مفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
10. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة 256، عين شمس، القاهرة، 1984.

11. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
  12. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
  13. المشعان، عويد، سلطان ، دراسات قي الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي ، الكويت ، دار القلم، 1993.
  14. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
  15. النجار، نبيل، الادارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1993.
- المراجع الأجنبية:

16. Maslow ،A.H .Motivation and personality.New York:Harper and Brothers 1954.

#### المجلات العلمية:

17. جواد محمد الشيخ، عزيز عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م16، ع1، 2008.
18. الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر والصوافية، وآخرون، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج. 9، ع. 53، 2022.
19. قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخير علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جوان 2014، جامعة الجزائر.

الرسائل والمذكرات:

20. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
21. سارة ضحوي، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2021.
22. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وبثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.
23. سوفي نعيمة، الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى تلاميذ الطور المتوسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.
24. شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
25. عروسي فاطمة الزهراء، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2022.
26. أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
27. أسعد أحمد محمد عكاشة، الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات pater بفلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.

28. سلامة، رتيبة محمد، الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشوره، عمان، جامعة عمان العربية، 2003.

29. الفضل، سما سعد خير الله حسين، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.

#### الملتقيات:

30. بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، "مساهمة التسيير التقديري للشغل و المهارات في تحقيق الرضا الوظيفي"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري-2013.



الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص موارد بشرية



إستمارة استبيان

السادة والسيدات الأفاضل:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية تخصص موارد بشرية حول موضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحسين أداء المستخدمين، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة من أجل الإجابة على ما تحويه من أسئلة بكل موضوعية وجدية من أجل مساعدتنا في إكمال الجانب التطبيقي من المذكرة، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة كما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وستستعمل لأغراض علمية فقط، كما نشكر لكم حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى وضع (x) أمام العبارة التي تنطبق مع آرائكم.

إشراف الأستاذ:

د. بلعباس رايح

من إعداد الطالبتان:

-قرين صليحة

-عمرون نبيلة

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: 20-30 سنة 31-40 سنة أكبر من 41 سنة
- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-19 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحاور	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	01	دخلي الشهري يلبي احتياجات المعيشة					
	02	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أؤديه					
	03	أحصل على مكافآت وحوافز موافقة للجهد الذي أبذله					
	04	الترقيات ووقت الحصول عليها مناسبين					
	05	تتم الترقية على أساس الكفاءة					
علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	06	طبيعة وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي العلمية وقدراتي ومهاراتي					
	07	ساعات العمل وتوقيتتي الأسبوعي مرضي					
	08	الجو العام السائد في المؤسسة يحفزني على العمل					
	09	أقضي وقت راحتي بأريحية ودون إزعاج					
	10	أشعر بالراحة والأمان الوظيفي في المؤسسة					
علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	11	الوظيفة التي أشغلها تمنحني مكانة ومنزلة اجتماعية					
	12	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها					
	13	أدائي الوظيفي مرتبط بشكل كبير براحتي النفسية مع زملائي					
	14	علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم					

					يطبق نظام ساعات العمل على الجميع دون تمييز	15	علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم
					الاعتراف والتقدير من طرف الزملاء والرؤساء يحفزني على العمل	16	
					تطبق أنظمة العمل وتوزع المهام بشكل عادل ودون تمييز	17	
					توجد علاقة ودية ومساندة بين المسؤولين والموظفين	18	
					علاقة المدراء بالمعلمين واعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	19	

## Frequencies

	N		Statistics				
	Valid	Missing	Mean	Std. Error of Mean	Median	Mode	Std. Deviation
الجنس	36	0	1,81	,067	2,00	2	,401
السن	36	0	2,78	,081	3,00	3	,485
الخبرة	36	0	2,50	,129	3,00	3	,775
دخلتي الشهري يلبي احتياجات المعيشة	36	0	1,92	,175	2,00	1	1,052
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أؤديه	36	0	2,06	,173	2,00	2	1,040
أحصل علي مكافآت و حوافز موافقة للجهد الذي أبذله	36	0	1,69	,168	1,00	1	1,009
الترقيات ووقت الحصول عليها مناسبين	36	0	2,17	,157	2,00	2	,941
تم الترقية علي أساس الكفاءة	36	0	2,78	,192	3,00	4	1,149
طبيعة وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي العلمية و قدراتي و مهاراتي	36	0	3,36	,226	4,00	4	1,355
ساعات العمل و توقيتتي الأسبوعي مرضي	36	0	2,44	,234	2,00	2	1,403
الجو العام السائد في المؤسسة يحفزني علي العمل	36	0	3,17	,185	4,00	4	1,108
أقضي وقت راحتي بأريحية و دون إزعاج	36	0	2,83	,205	2,50	2 <sup>a</sup>	1,231
أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في المؤسسة	36	0	3,33	,195	4,00	4	1,171
الوظيفة التي أشغلها تمنحني مكانة و منزلة اجتماعية	36	0	3,39	,192	4,00	4	1,153
أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	36	0	3,36	,174	4,00	4	1,046
أدائي الوظيفي مرتبط بشكل كبير براحتي النفسية مع زملائي	36	0	3,58	,151	4,00	4	,906
علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	36	0	3,67	,169	4,00	4	1,014
يطبق نظام ساعات العمل علي الجميع دون تمييز	36	0	3,39	,166	4,00	4	,994
الاعتراف و التقدير من طرف الزملاء و الرؤساء يحفزني علي العمل	36	0	3,64	,155	4,00	4	,931
تطبق أنظمة العمل و توزع المهام بشكل عادل و دون تمييز	36	0	3,31	,177	4,00	4	1,064
توجد علاقة ودية و مساندة بين المسؤولين و الموظفين	36	0	3,42	,156	4,00	4	,937
علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها علي الأداء الوظيفي لهم	36	0	3,72	,167	4,00	4	1,003

## Statistics

	Variance	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Range	Minimum
الجنس	,161	-1,612	,393	,631	,768	1	1
السن	,235	-2,158	,393	4,257	,768	2	1
الخبرة	,600	-1,172	,393	-,237	,768	2	1
دخل الشهر يلبى احتياجات المعيشة	1,107	,797	,393	-,629	,768	3	1
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أوديه	1,083	,851	,393	-,316	,768	3	1
أحصل علي مكافآت و حوافز موافقة للجهد الذي أبذله	1,018	1,198	,393	,142	,768	3	1
الترقيات ووقت الحصول عليها مناسبتين	,886	,520	,393	-,454	,768	3	1
تم الترقية علي أساس الكفاءة	1,321	-,255	,393	-1,431	,768	3	1
طبيعة وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي العلمية و قدراتي و مهاراتي	1,837	-,709	,393	-,800	,768	4	1
ساعات العمل و توقيتي الأسبوعي مرضي	1,968	,646	,393	-,998	,768	4	1
الجو العام السائد في المؤسسة يحفزني علي العمل	1,229	-,881	,393	-,775	,768	3	1
أقضي وقت راحتي بأريحية و دون إزعاج	1,514	,043	,393	-1,339	,768	4	1
أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في المؤسسة	1,371	-1,042	,393	-,077	,768	4	1
الوظيفة التي أشغلها تمنحني مكانة و منزلة اجتماعية	1,330	-1,192	,393	,308	,768	4	1
أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	1,094	-,956	,393	,256	,768	4	1
أدائي الوظيفي مرتبط بشكل كبير براحتي النفسية مع زملائي	,821	-1,238	,393	1,008	,768	4	1
علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	1,029	-,831	,393	,230	,768	4	1
يطبق نظام ساعات العمل علي الجميع دون تمييز	,987	-,877	,393	,206	,768	4	1
الاعتراف و التقدير من طرف الزملاء و الرؤساء يحفزني علي العمل	,866	-1,219	,393	1,057	,768	4	1
تطبق أنظمة العمل و توزع المهام بشكل عادل و دون تمييز	1,133	-,812	,393	-,101	,768	4	1
توجد علاقة ودية و مساندة بين المسؤولين و الموظفين	,879	-,957	,393	,912	,768	4	1

علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	1,006	-1,195	,393	1,587	,768	4	1
--	-------	--------	------	-------	------	---	---

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

### Descriptive Statistics

	عدد المشاهدات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة القصوى Maximum	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	36	1,00	4,00	2,1222	,78889
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	36	1,00	4,75	2,9514	,94646
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	36	1,00	4,80	3,4667	,78267
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	36	1,00	5,00	3,4944	,82321
Valid N (listwise)	36				

T-TEST

/TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=A B C D  
 /CRITERIA=CI (.95) .

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=A B C D  
 /MISSING ANALYSIS .

**NPar Tests**

a. Based on availability of workspace memory.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسى لوظيفتهم	المحور الرابع: علاقة المدرء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم
N		36	36	36	36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,1222	2,9514	3,4667	3,4944
	Std. Deviation	,78889	,94646	,78267	,82321
Most Extreme Differences	Absolute	,186	,132	,179	,200
	Positive	,186	,076	,147	,140
	Negative	-,097	-,132	-,179	-,200
Test Statistic		,186	,132	,179	,200
Asymp. Sig. (2-tailed)		,003 <sup>c</sup>	,118 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=A1 A2 A3 A4 A5 B1 b2 b3 B4 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 D5  
 /EXPECTED=EQUAL  
 /MISSING ANALYSIS .

## NPar Tests

## Chi-Square Test

## Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
دخلي الشهري يلبي احتياجات المعيشة	10,889 <sup>a</sup>	3	,012
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أوديه	12,889 <sup>a</sup>	3	,005
أحصل علي مكافآت و حوافز موافقة للجهد الذي أبذله	25,556 <sup>a</sup>	3	,000
الترقيات ووقت الحصول عليها مناسبة	8,667 <sup>a</sup>	3	,034
تم الترقية علي أساس الكفاءة	4,889 <sup>a</sup>	3	,180
طبيعة وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي العلمية و قدراتي و مهاراتي	17,611 <sup>b</sup>	4	,001
ساعات العمل و توقيتتي الأسبوعي مرضي	13,444 <sup>b</sup>	4	,009
الجو العام السائد في المؤسسة يحفزني علي العمل	22,000 <sup>a</sup>	3	,000
أقضي وقت راحتي بأريحية و دون إزعاج	16,222 <sup>b</sup>	4	,003
أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في المؤسسة	34,000 <sup>b</sup>	4	,000
الوظيفة التي أشغلها تمنحني مكانة و منزلة اجتماعية	39,278 <sup>b</sup>	4	,000
أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	27,056 <sup>b</sup>	4	,000
أدائي الوظيفي مرتبط بشكل كبير براحتي النفسية مع زملائي	50,389 <sup>b</sup>	4	,000
علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	26,222 <sup>b</sup>	4	,000
يطبق نظام ساعات العمل علي الجميع دون تمييز	27,611 <sup>b</sup>	4	,000
الاعتراف و التقدير من طرف الزملاء و الرؤساء يحفزني علي العمل	50,111 <sup>b</sup>	4	,000
تطبق أنظمة العمل و توزع المهام بشكل عادل و دون تمييز	23,167 <sup>b</sup>	4	,000
توجد علاقة ودية و مساندة بين المسؤولين و الموظفين	28,167 <sup>b</sup>	4	,000
علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها علي الأداء الوظيفي لهم	30,667 <sup>b</sup>	4	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than

5. The minimum expected cell frequency is 9,0.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than

5. The minimum expected cell frequency is 7,2.

## T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=A B C D

/CRITERIA=CI (.95) .

**T-Test****One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	36	2,1222	,78889	,13148
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	36	2,9514	,94646	,15774
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	36	3,4667	,78267	,13044
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	36	3,4944	,82321	,13720

**One-Sample Test**

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	-6,676	35	,000	-,87778	-1,1447	-,6109
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	-,308	35	,760	-,04861	-,3688	,2716
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	3,578	35	,001	,46667	,2018	,7315
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	3,604	35	,001	,49444	,2159	,7730

## NPAR TESTS

/M-W= A B C D BY الجنس (1 2)  
/MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

a. Based on availability of workspace memory.

**Mann-Whitney Test****Ranks**

## الملاحق

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	ذكر	7	17,79	124,50
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	أنثى	29	18,67	541,50
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	Total	36		
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	ذكر	7	17,71	124,00
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	أنثى	29	18,69	542,00
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	Total	36		
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	ذكر	7	14,57	102,00
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	أنثى	29	19,45	564,00
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	Total	36		
المحور الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	ذكر	7	25,79	180,50
	أنثى	29	16,74	485,50
	Total	36		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم
Mann-Whitney U	96,500	96,000	74,000	50,500
Wilcoxon W	124,500	124,000	102,000	485,500
Z	-,201	-,221	-1,114	-2,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	,841	,825	,265	,039
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,845 <sup>b</sup>	,845 <sup>b</sup>	,287 <sup>b</sup>	,040 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

NPAR TESTS

/K-W=A B C D BY السن (1 3)  
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Kruskal-Wallis Test

Ranks

السن	N	Mean Rank	
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	من 20-30 سنة	1	6,50
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	من 31-40 سنة	6	21,92
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	أكثر من 40 سنة	29	18,21
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	Total	36	
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	من 20-30 سنة	1	32,50
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	من 31-40 سنة	6	23,83
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	أكثر من 40 سنة	29	16,91
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	Total	36	
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	من 20-30 سنة	1	34,00
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	من 31-40 سنة	6	20,42
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	أكثر من 40 سنة	29	17,57
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	Total	36	
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	من 20-30 سنة	1	36,00
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	من 31-40 سنة	6	23,25
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	أكثر من 40 سنة	29	16,91
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	Total	36	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم
Chi-Square	1,976	4,005	2,661	4,757
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,372	,135	,264	,093

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: السن

NPAR TESTS

/K-W=A B C D BY الخبرة (1 3)  
/MISSING ANALYSIS.

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	اقل من 5 سنوات	6	26,75
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	من 05 الى 10 سنة	6	13,33
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	من 11 الى 19 سنة	24	17,73
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	Total	36	
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	اقل من 5 سنوات	6	28,75
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	من 05 الى 10 سنة	6	9,83
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	من 11 الى 19 سنة	24	18,10
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	Total	36	
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	اقل من 5 سنوات	6	21,67
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	من 05 الى 10 سنة	6	9,50
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	من 11 الى 19 سنة	24	19,96
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	Total	36	
المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	اقل من 5 سنوات	6	31,75
المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	من 05 الى 10 سنة	6	11,33
المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	من 11 الى 19 سنة	24	16,98
المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم	Total	36	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	المحور الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأجر والحوافز والترقيات	المحور الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بظروف العمل	المحور الثالث: علاقة أداء المعلمين بمدى تقبلهم النفسي لوظيفتهم	المحور الرابع: علاقة المدراء بالمعلمين وانعكاسها على الأداء الوظيفي لهم
Chi-Square	5,318	9,884	5,528	13,100
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,070	,007	,063	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: 2024/03/19

رقم: .....

إلى السيد: **عبد بن محمد بن عبد الله**  
**عميدش، م.ب.أ. - علي بخني**

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الموارد البشرية** فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	<b>قرويت صليحة</b>	UN280120232398458608	203 86 87 51	
02	<b>عمرون نسيلة</b>	UN280120232308477637	20 74 72 94 7	

عنوان المذكرة:

**الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المستخدمين**

لمشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
	 مدير المدرسة الأبتدائية علي بخني	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): **عمر زوي** بمسيلة..... المولود بتاريخ: **1983/05/20** بالمسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: **207472947**

الصادرة بتاريخ: **2013/02/13** عن **بلدية المسيلة**

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **إدارة موارد بشرية**

خلال السنة الجامعية: **2024/2023**

والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **الرياحنة الرطيفية وتأثيرها على**

**أداء المسخدمين**

أصرح بشرقي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: .....



التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): فريد بن صبري المولود بتاريخ: 20/11/1999 بـ عام المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: 20.3868751  
الصادرة بتاريخ: 2018/12/24 عن بلدية عام المسيلة المسيلة  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة هوان ريسورس  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الرضا الوظيفي وتأثيره

على أيد الماستر ديسين

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: .....



التوقيع والبصمة

ديسين