

## العنوان

### تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة ثانوية الشهيدين محمودي وعباسي بن سرور

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( مهني ) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

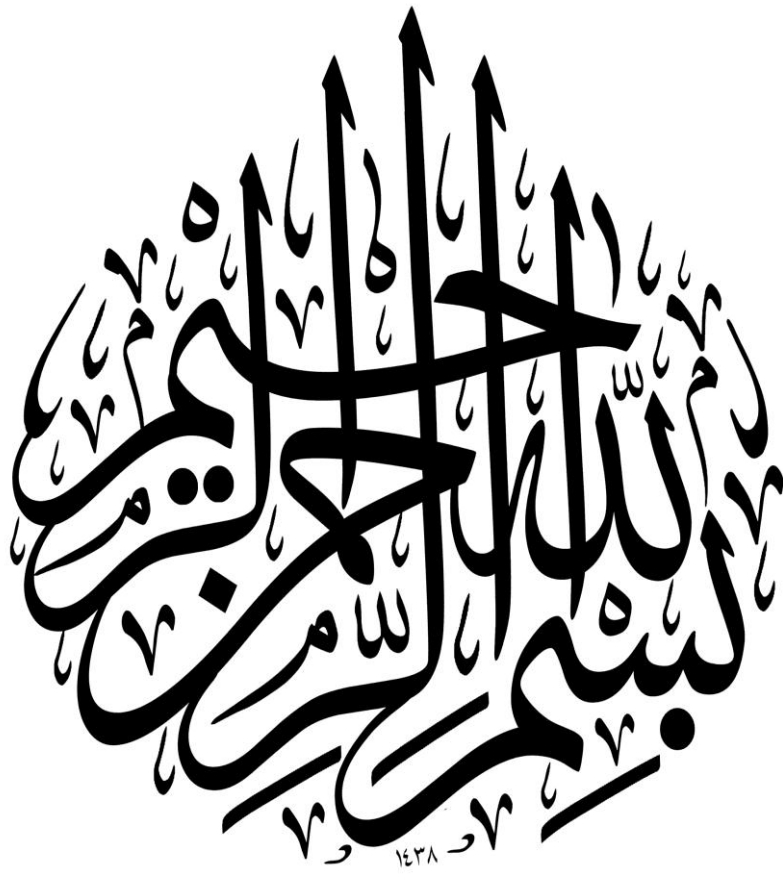
من إعداد الطالبتان: - عبد اللطيف عائشة

- بعلي راضية

لجنة المناقشة

أ.د. برحومة عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د. فراحتية العيد	أستاذ التعليم العالي	مقررا و مشرفا
أ.حطي شاكور السراج	أستاذة محاضرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



## كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصّالحات.

أتقدم بالشّكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

الأستاذ فراحية العيد

الذي كان نعم الأستاذ والموجه بنصائحه القيّمة في إتمام هذه

المذكّرة وجزاه الله كل خير.

كما نشكر جميع أساتذة ثانوية محمودي وعباسي بـ "بن سرور" على

المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال البحث

وإلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تقييم هذا البحث وإثرائه

بخبرتهم الواسعة في هذا المجال.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، من خلال تحليل الموقف الذي يحمله أساتذة التعليم الثانوي اتجاه عملهم ودرجة رضاهم به وعلاقته بالأداء بثنائية الشهيدين محمودي وعباسي بين سرور، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على الاستبانة وذلك لجمع البيانات، وقد استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة هذه البيانات. وتوصلت الدراسة التي شملت 58 أستاذًا في ثانوية الشهيدين محمودي وعباسي بين سرور إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، ماعد اثلاث ابعاد هما: بعد التوازن بين بين الحياة الشخصية والعملية ، بعد الرواتب والمكافآت وبعد الأمان والاستقرار الوظيفي فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العوامل ذات التأثير الإيجابي مثل العلاقات الاجتماعية، القيادة، والإشراف، ومعالجة العوامل ذات التأثير السلبي مثل التوازن بين الحياة الشخصية و العملية كتوفير فترات راحة كافية خلال اليوم، وتقليص الحجم الساعي، بالإضافة إلى مراجعة رواتب الأساتذة مع غلاء المعيشة الذي نشهده في وقتنا الحالي.

## Study summary

The study aimed to investigate the impact of job satisfaction on human resource performance by analyzing the attitudes of secondary school teachers towards their work and their satisfaction levels at Shahidein Mahmoudi and Abbasi Secondary School in Bensrou. This study relied on the descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire for data collection. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The study, which involved 58 teachers at Shahidein Mahmoudi and Abbasi Secondary School, found a statistically significant impact of job satisfaction dimensions on the job performance of secondary school teachers, except for two dimensions: work-life balance and job security and stability. These dimensions did not show a statistically significant impact on the job performance of secondary school teachers. The study also recommended the need to enhance positive influencing factors such as social relationships, leadership, and supervision, and address negative influencing factors such as work-life balance by providing adequate rest periods during the day and reducing workload. Additionally, it suggested revising teachers' salaries in light of the current cost of living.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
11	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي
12	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
12	المطلب الثالث: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي
14	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
16	المطلب الخامس: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
19	المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي
19	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي
20	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
21	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
22	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
25	المطلب الخامس: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
30	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
31	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لثانوية الشهيدين محمودي و عباسي بن سرور
31	المطلب الثالث: الموارد البشرية لثانوية الشهيدين محمودي وعباسي
33	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول :منهج و أدوات الدراسة
36	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

41	المطلب الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

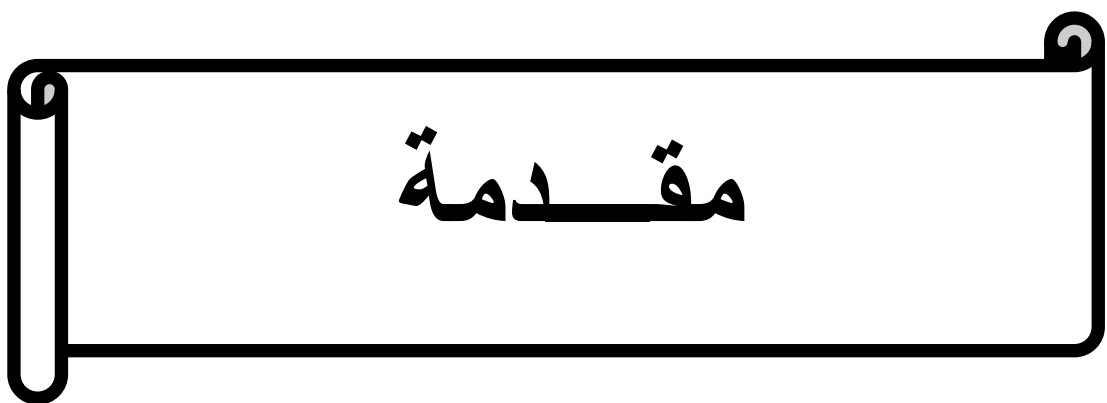
## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	يوضح الإمكانيات المادية للتأنيّة	31
2-1	يوضح الإمكانيات البشرية للتأنيّة	32
3-1	يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)	34
4-1	يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)	34
5-1	طول الخليّة لسلم ليكارت	34
6-1	خاص باستمارات الاستبيان	35
7-1	يوضح نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان	36
8-1	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	37
9-1	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	38
10-1	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	39
11-1	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة	40
12-1	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	41
13-1	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي	42
14-1	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي	45
14-1	يمثل الانحدار الخطي الرضا الوظيفي	46
15-1	يمثل الانحدار الخطي التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	48
16-1	يمثل الانحدار الخطي العلاقات الاجتماعية	49
17-1	يمثل الانحدار الخطي الرواتب والمكافآت	50
18-1	يمثل الانحدار الخطي الأمن والسلامة المهنية	51
19-1	يمثل الانحدار الخطي القيادة والإشراف	52
20-1	يمثل الانحدار الخطي نظم لترقية والتقدم الوظيفي	54
21-1	يمثل الانحدار الخطي الأمان و الاستقرار الوظيفي	55

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	يمثل نظرية العاملين لهرزبورغ	14
2-1	الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسة تربوية	32
3-1	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	37
4-1	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	38
5-1	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	39
6-1	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة	40





## مقدمة

إنّ المورد البشريّ من بين الرّكائز الّتي تقوم عليها المؤسّسات ويعتبر سببا في نجاحها وتحقيق أهدافها، ولذلك اهتمت المنظّمات بالعاملين وهذا ما تؤكّده جهود العلماء والمفكرين الّتي اهتمت بالرضا الوظيفي الّذي يعتبر استثمارا يؤثّر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء فهناك علاقة وثيقة بين رضا الموظّف وأدائه فهو من أهم العوامل الّتي تؤثر إيجابيا نحو بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائه فعندما يكون الموظّف يعمل مع رئيس عمل متفهم ويراعي ظروفه ويتمتّع بالتقدير ويحظى بفرص التّطوير فإنّه يشعر بالحماس ويقدم أفضل ما لديه وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير القطاع الّذي يعمل فيه.

إنّ المؤسّسات التربوية بإعتبارها أداة لبناء وتكوين العنصر البشري ترغب في التميّز وتحقيق درجة أداء فعلي مرتفع وهذا من خلال تعزيز رضا موظفيها وخاصّة الأستاذ الّذي يعتبر أساس هذا التّكوين فرضا عن وظيفته يساهم في تطوير التعلّم ويعمل على تشكيل مواطن صالح يساهم في التنمية، ويصبح قادرا على مواكبة التّطورات الحاصلة في مختلف المجالات وهي الرسالة الّتي قامت وأنشأت النظم التربوية من أجلها.

## 1. الإشكالية :

بعد الإطّلاع على إطار هذا البحث بصفة عامّة ومن أجل التّعرف على الموقف الّذي يحمله أساتذة التّعليم الثّانوي اتجاه عملهم و الظروف المتعلّقة به وعلاقته بالأداء طرحنا السؤال الرئيسيّ التّالي:

ما مدى تأثير الرّضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بثانوية الشّهيد بن سرور ؟

وبندرج تحت إشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

\_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوازن بين الحياة الشخصية والعملية على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور ؟

\_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور ؟

\_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرواتب والمكافآت على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور ؟

\_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأمن والسلامة المهنية على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور ؟

\_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة والإشراف على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور ؟

\_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نظم الترقية والتقدم الوظيفي على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور ؟

\_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأمان والاستقرار الوظيفي على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور ؟

## 2. الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور .

وللإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

\_يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوازن بين الحياة الشخصية والعملية على أداء الموارد البشرية بثانوية بن

سرور ؟

- \_يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور .
- \_يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرواتب والمكافآت على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور .
- \_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمن والسلامة المهنية على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور .
- \_يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة والإشراف على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور .
- \_يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نظم الترقية والتقدم الوظيفي على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور .
- \_يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمان والاستقرار الوظيفي على أداء الموارد البشرية بثانوية بن سرور .

### 3. أهمية الدراسة:

- ✓ موضوع الرضا الوظيفي موضوع مهم ومفيد في ميدان الإدارة .
- ✓ تعتبر دراسته مرجع يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائجه و توصياته .
- ✓ توضيح فهمنا للظاهرة من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرين والتوصل إلى نتائج قد تساهم في رضا الموظفين مما يساعد على رفع فعالية الأداء الوظيفي للموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظومة التربوية.

### 4. أهداف الدراسة:

- ✓ الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء الجانب المعرفي لكل من مفهومي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي.
- ✓ ارتباط الموضوع و ملائمته مع تخصص إدارة الموارد البشرية الذي ندرسه .
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي بثانوية بن سرور .

### 5. منهج الدراسة:

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي ،كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تكونت من 37 عبارة، و بلغت عينة الدراسة 58 أستاذًا في الطّور الثانوي، كما استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة المعلومات.

### 6. حدود البحث:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بثانوية الشهيدين محمودي وعباسي ببن سرور .
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال شهر مارس من الموسم الجامعي 2024/2023.
- الحدود البشرية: تمّ توزيع الاستبيان على أساتذة التعليم الثانوي.

### 7. الدراسات السابقة:

-دراسة حول الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة المحدودة 2017 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على العاملين في هذه الشركة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ،و استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات.

وتوصّلت إلى أنّ درجة الرّضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة؛ وجود علاقة ايجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؛ مستوى الرّضا الوظيفي عن الرّواتب و الحوافز يؤثر على أداء العاملين. كما أوصت الدّراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز الماديّة وربط الرّاتب بالقدرة الشّرائية، وإشراك العاملين في الدّوات وإعطاء فرصة إبداء الرّأي.

-دراسة حول دور الرّضا الوظيفي في تحسين أداء أساتذة الطّور الثّانوي، دراسة حالة " ثانويّة الشّيخ لخضر بوكفّة عين البيضاء"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتّصال 2016.

اتّبعت الدّراسة المنهج الوصفي و الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أنّ الأجر و المناخ المناسب للعمل والعلاقات الطّيبة مع وجود فرص التّرقية كلّما توفّرت يحصل الرّضا الوظيفي في المؤسّسة التّربويّة للطّور الثّانوي.

العوامل المحقّقة للرّضا الوظيفي في المؤسّسة التّربويّة للطّور الثّانوي هي الرّاتب الجيّد، التّعاون بين الزّملاء، التّوزيع العادل بين جميع الأساتذة وهذا مايساهم في فعاليّة الأداء. كما أوصت الدراسة على أنّه يجب أن يكون الرّضا الوظيفي أوّل اهتمامات المؤسّسة التّربويّة لأنّه يساهم بشكل كبير في الأداء الجيّد و ينعكس على الأهداف التي تسعى المؤسّسة لتحقيقها. وكذا الاهتمام بفرص التّرقية.

-دراسة حول مدى تحقيق الرّضا الوظيفي عند أساتذة التّعليم الثّانوي، دراسة ميدانيّة بثانويّات أم البواقي سنة 2015.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تحقيق الرّضا الوظيفي عند أساتذة التّعليم الثّانوي، كما اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي التّحليلي، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ رضا أساتذة التّعليم الثّانوي هو رضا متوسّط. في حين يختلف الرّضا الوظيفي عند الأساتذة التّعليم الثّانوي باختلاف متغيّر الخبرة، كما يختلف الرّضا الوظيفي عند الأساتذة التّعليم الثّانوي باختلاف متغيّر المادّة الدّراسيّة.

-ما يميز دراستنا عن الدّراسات السّابقة:

نلاحظ أنّ كل الدّراسات السّابقة متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحاليّة من حيث أنّها ركّزت على قياس الرّضا الوظيفي وعلاقته بالأداء، إلا أنّ مجتمع البحث في دراستنا كان مختلف عنها، كما اختلف المجال الزّماني للدّراسات السابقة عن البحث الحالي، فدراستنا هاته أجريت خلال شهر مارس من الموسم الجامعي 2024/2023.

## 8. هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري، حيث تطرقنا إلى مفهوم الرضا الوظيفي في المبحث الأول ومفهوم أداء الموارد البشرية في المبحث ثاني ، أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل التعريف بميدان الدراسة والإطار المنهجي بالإضافة إلى مصادر بيانات الدراسة وبناء الاستبيان ومعالجته إحصائيا كمبحث أول، ومن ثم التطرق في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة واختبار الفرضيات ، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

إنّ الرّضا الوظيفي هو شعور الفرد بالإيجابية تجاه عمله وظروفه المحيطة به ويعتبر من أهم المؤشرات على صحة وعافية المؤسسة وهو من أهم الاتجاهات المتعلّقة بالعمل وفعالية الأداء ولا يزال يحظى بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والكتّاب، حيث يتوقّف مستوى الأداء على مدى قدرة الموظّف على انجاز مهامه بكفاءة وفعاليّة، ويعتبر الأداء الوظيفي محل جدل في كثير من الأوساط الإداريّة.

ولأهمية هذا الموضوع سوف نتناول في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالرّضا والأداء الوظيفي من

خلال المباحث التالية :

المبحث الأول :مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني :مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقة بالرضا الوظيفي

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

إن تعدد البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، أدى إلى ظهور العديد من التعريفات للرضا الوظيفي، فلا يوجد تعريف موحد وعام، وغالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي؛ لأن الشيء الذي يمكن أن يرضي شخصا ما قد لا يرضي شخصا آخر بسبب اختلاف الحاجات والرغبات والدوافع بينهما، وفي هذا المبحث سنتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له، و العوامل المؤثرة فيه، وأهم مؤشرات وطرق قياسه.

### المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله ولكن بدرجات متفاوتة من الرضا عن الجوانب المختلفة من العمل فهو انعكاس عن مدى الإشباع الذي يحصل عليه من الجماعات التي تشاركه في العمل وسلوك مديره كذلك من بيئة العمل الداخلية<sup>1</sup> ويعرفه هوبوك: على أنه الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد<sup>2</sup>.

يعرفه كل من برنك وآمك Brennecke & Amick بأنه يمثل حصيلة مشاعر العاملين تجاه عدة أبعاد منفصلة في العمل، هي الأجر، طبيعة العمل، نظام الإشراف، الظروف الفيزيائية للعمل، جماعة العمل، فرص الترقية، وسياسات المنظمة، هي التي تجعل العامل يقبل على العمل بنشاط<sup>3</sup>. ويعرفه "لوك" "Locke" على أنه حالة الفرد حينما يحقق هدفه من خلال عمله، وهو حالته الشعورية حينما يشبع حاجاته عن طريق عمله<sup>4</sup>.

و يمكن القول أنه قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات موظفيها المعنوية و المادية من ترقيات و حوافز واحترام لجهودهم المبذولة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على تنمية روح الولاء لديهم تجاه المؤسسة و على زيادة قدرتهم الإنتاجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصلح محمد عايض، الرضا الوظيفي وأثره في جودة الخدمات الصحية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا، مجلة المنارة للدراسات القانونية و الإدارية، يونيو، 2018، ص37.

<sup>2</sup> منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي و الإنتقاء المهني، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص12.

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي و المهني، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، مصر، 2014، ص24.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص26.

<sup>5</sup> إيمان حمدي رجب زهران، الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مجلة الادارة التربوية، 2021، ص231.



## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطمّوح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة<sup>2</sup>.
3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته.
4. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج<sup>3</sup>.
6. انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسة..
7. العاملين الأكثر رضا عن وظيفتهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
8. زيادة الولاء التنظيمي و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
9. زيادة الاستقرار التنظيمي، ذلك لأن توفير الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى زيادة فرص الرقابة الذاتية للأفراد<sup>4</sup>.
10. تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي مما يؤدي إلى النجاح في أداء المهام المطلوبة في العمل<sup>5</sup>.

### المطلب الثالث: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي

لقد حاز موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام العديد من المفكرين حيث تنوّعت النظريات التي حاولت فهم كيفية حدوثه والعوامل المؤثرة فيه، تعتبر هذه النظريات أساسا لفهم هذا الموضوع بشكل أفضل وأعمق وفي ما يلي نذكر بعضها:

#### 1. نظرية الحاجات لماسلو: Maslow أو كما تسمى بسلم ماسلو للحاجات:

يرتّب ماسلو الحاجات تصاعديا وهي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمان، الحاجة إلى الحب و الانتماء، الحاجة للتقدير الاجتماعي و الحاجة لتحقيق الذات، فكلما تمّ اشباع احتياج الفرد ينتقل الفرد إلى احتياج أعلى في هذا

<sup>1</sup> حمودي رشيد، الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الملحق الجامعية مغنية، 2015/2016، ص63.

<sup>2</sup> إيمان حمدي رجب زهران، مرجع سابق، ص257.

<sup>3</sup> عثمان تاج السر مساعد، العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات، المجلد 4، العدد 3، 2018، ص316.

<sup>4</sup> بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد 35، العدد 4، أبريل، 2019، ص15.

<sup>5</sup> خليل إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين العاملين في دور الرعاية والحماية في وزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد 26، العدد 2، يونيو، 2018، ص423.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

السّلم، ويلاحظ أن هذا الاشباع نسبي و يختلف من فرد إلى آخر و بالتّالي يصعب قياس الرّضا الناتج عن تلبية الاحتياجات.

### 2. نظرية العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

ترى هذه النّظرية أنّ الحوافز المادية فقط لن تؤدّي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنويّة، حيث تفترض هذه النّظرية أنّ الفرد بطبيعته نشيط و يحب العمل ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية، بل تتعدّها إلى حاجات نفسيّة و اجتماعية حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات وتقديرها، مما يجعلهم يشعرون بالرّضا وارتفاع الرّوح المعنويّة الأمر الذي يفضي إلى زيادة الأداء .

### 3. نظرية العاملين لهرزبورغ<sup>2</sup>: Herzberg

قدّم هذه النّظرية العالم " فريدريك هرزبورغ " كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جدّه لأداء الأعمال التي يكلف بها.

ترتكز النّظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظّمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرّضا و الدّوافع الانتاجيّة، وتسمّى بثنائيّة العاملين لأنّها ترى بأنّ العوامل نوعين من حيث الدّافعيّة. \_العوامل التي تسبّب الرّضا أطلقت عليها النّظرية الدّوافع.

\_العوامل التي تسبّب لهم عدم الرّضا أطلقت عليها النّظرية عوامل الصّحة العامّة ( وقائيّة).

إنّ الرّضا الوظيفي و عدم الرّضا الوظيفي في نظر هيرزبيرغ يتأثّران بعوامل مختلفة، وبما أنّ مصدر الرّضا هو العمل فإنّ مصدر عدم الرّضا هو بيئة العمل.

يؤكد هيرزبيرغ، أنّ العوامل الصحيّة المتعلّقة بالعمل مثل الراتب الكافي، أسلوب الإشراف، العلاقة مع زملاء العمل، الظروف المادية للعمل لن يقدّموا موظّفًا راضيًا ولكن يقدّموا موظّف غير مستاء فحسب.

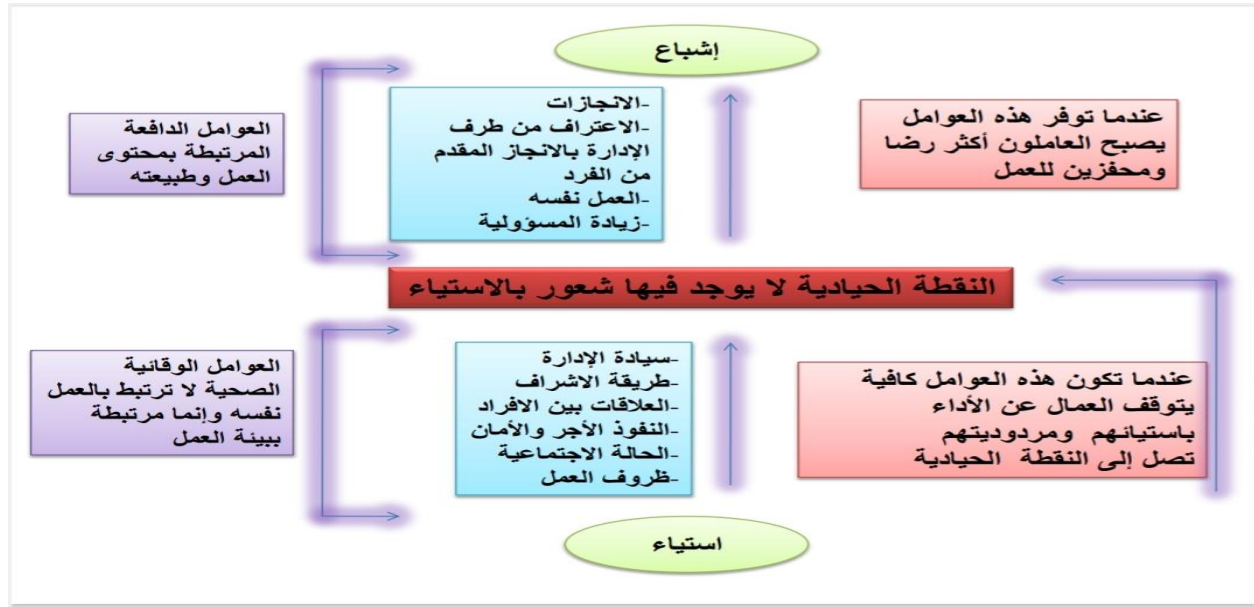
كما يرى أنّ العوامل التي تؤثر في رضا الموظّف وتدفعه إلى الأداء المميّز تتعلّق مباشرة بالدّوافع و العمل الذي يقوم به مثل الشعور بالإنجاز، التقدير، وفرص النّقدّم.

<sup>1</sup> قراوي أحمد صغير، نظريات التّحفيز، محاضرات موجهة لطلبة السّنة الثانية ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2024/2023.

<sup>2</sup> طارق عبد الرّؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي و الرّضا الوظيفي و المهني، الطّبعة الأولى، المؤسسة العربيّة للعلوم و النّقافة، مصر، 2014، ص102.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

الشكل رقم (1-1): نظرية العاملين لهرزبورغ



المصدر: قراوي أحمد صغير، محاضرة نظريات التحفيز، مقياس ادارة التّغيير ، 2024/2023.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرّضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:

#### 1. الأجر:

لا شك أنّ الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حدّ كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً، لذلك فإنّ العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة<sup>1</sup>.

وقد أشارت البحوث إلى وجود ارتباط وثيق بين الأجر والرضا لأنّ الأجر يساعد على تحقيق الاستقرار المادي، وهو دليل على اهتمام المؤسسة بموظفيها، كما يتحقّق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة.

#### 2. فرص الترقية :

يُقدم فروم (1963) إطاراً نظرياً لفهم العلاقة بين طموح الترقية والرضا الوظيفي، فالشخص ذو الطّموح العالي قد لا يشعر بالرضا حتى لو حصل على التّرقّيات، ويرجع ذلك إلى أن طموحه يفوق الترقية التي حصل عليها.

<sup>1</sup> أحمد سيّد مصطفى، ادارة الموارد البشريّة (منظور القرن الواحد و العشرين)، دار الكتب المصريّة، القاهرة، مصر، 2000، ص 380-381.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

وعلى الجانب الآخر، قد يشعر الشخص ذو الطّموح المنخفض بالرضا حتى لو لم يحصل على الترقّيات، ويُمكن تفسير ذلك بأن هذا الشخص لا يتوقع التّرقية بشكلٍ كبير، مما يجعله أقلّ تعرضاً لشعور الإحباط في حال عدم تحقيقها.

بشكلٍ عام، يُعدّ طموح الفرد أو توقعاته لفرص التّرقية عاملاً أساسياً في تحديد مدى تأثير هذه الفرص على شعوره بالرضا عن عمله.

ويؤكّد فروم على أهمية الفهم العميق للدوافع النفسية للأفراد في مكان العمل، فمن خلال فهم طموحات الموظفين وتوقعاتهم، يمكن للمؤسسات تصميم برامج ترقية فعّالة تُساهم في تحقيق الرّضا الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

### 3. ساعات العمل<sup>1</sup>:

من الضّروري إعطاء العمال قدراً من الاستقلالية والحرية في التصرف في ساعات اليوم بين العمل والعائلة والمجتمع مع التحكم في استعمالها من خلال مدتها أو فترات إدخالها، والعمل بالتّالي على تخفيض درجة الإجهاد التي كلما زادت قل الرضا عن العمل.

### 4. العلاقة بالرؤساء:

إنّ العلاقة بين مدير العمل و الموظفين لها تأثير ايجابي على رضاهم فالمدیر الذّي يتّصف بممارسة اداريّة شفافة عادلة، ويهتم بأمور الموظفين ويستمع إلى انشغالاتهم و يثمن عطاءهم فمن المهم أن يشعر الموظّف بالتقدير من قبل رئيسه في العمل نظير مجهوداته المبذولة، سيعود ذلك عليه بمكاسب كبيرة على مستوى المنظّمة كولاء الموظفين و تحسين الإنتاجيّة. ومن الجانب الآخر يحقق الموظّف الرضا الوظيفي.

فالعمل على بناء علاقة قويّة بين الطرفين هو استثمار مميّز يؤدي إلى تحقيق المصلحة العامّة.

### 5. العلاقة بالزملاء:

توفّر العلاقات الإيجابية بين الموظفين فرص تبادل الخبرات مما يساعد على تبادل مهاراتهم و تحسينها، بالإضافة إلى تكوين صداقات فيما بينهم مما يخلق بيئة صحيّة للعمل تتميّز بالدعم و التعاون، وبهذا يزداد مستوى الرضا لدى الموظفين.

أمّا إذا كانت علاقاتهم تتسم بالصّراع والحسد وعدم الاحترام فسيؤدّي إلى انخفاض الرضا لديهم كثيراً، لذلك فعلى رؤساء العمل تعزيز علاقات العمل الايجابية فهو أمر مهم لتحقيق بيئة عمل تساهم في زيادة الرضا وبالتالي تحقيق أهداف المنظّمة، وهذا من خلال بناء الثّقة بين الزملاء، المكافآت الجماعيّة، وحل النزاعات بالطّرق الوديّة والتّواصل.

---

<sup>1</sup>جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثّانوي، الطّبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص195.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

### 6. ظروف العمل المادية<sup>1</sup>:

هي ظروف العمل التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية والتي لا تستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة والضوضاء، الأتربة، والتهوية<sup>2</sup>.  
فبيئة العمل المريحة تؤدي إلى زيادة التركيز، كما أن توفر الوسائل و المعدات وسهولة استخدامها تساعد على الإنجاز بفاعلية وبالتالي زيادة الرضا لدى الموظفين.  
وتشير مختلف الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه الوظيفي .

### المطلب الخامس: مؤشرات الرضا الوظيفي و طرق قياسه:

#### أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي

يوجد عدة مؤشرات لقياس الرضا الوظيفي تتمثل فيمايلي

#### 1- التوازن بين الحياة الشخصية والعملية:

قدرة الموظف على تسيير مسؤولياته المهنية و الشخصية دون الشعور بالضغوط و الإرهاق.

#### 2- العلاقات الاجتماعية:

ويتضمن الشعور بالدعم و الاحترام من قبل الزملاء.

#### 3- الرواتب والمكافآت:

- من بين مؤشرات الرضا الوظيفي هو الشعور بأن الراتب يتناسب مع مسؤوليات الموظف وخبرته، بالإضافة إلى وجود نظام مكافآت واضح وعادل.

#### 4- الأمن والسلامة المهنية:

- وجود خطط طوارئ تتيح التعامل مع الحوادث المفاجئة.
- تعزيز ثقافة السلامة لدى الموظفين.
- توفر معدات السلامة الشخصية للموظفين لحمايتهم من المخاطر أثناء العمل.

#### 5- القيادة والإشراف:

- الوضوح في التوجيهات يساهم في فهم الموظفين لمسؤولياتهم وأداء مهامهم بشكل فعال.
- وجود تواصل بين الموظفين والقيادة لإيصال وجهات النظر وحل المشاكل.

#### 6- نظم الترقية والتقدم الوظيفي:

- وجود فرص عادلة للترقية.
- وجود معايير واضحة للترقية.

<sup>1</sup> عادل حسين، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1974، ص184.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص196.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

- توفر برامج لتطوير مهارات الموظفين.

### 7- الأمان والاستقرار الوظيفي:

- التوظيف الدائم يرتبط بمستوى أعلى من الاستقرار و الأمان الوظيفي.

- توفر عقود عمل واضحة.

- السياسة العادلة في إنهاء العمل تقلل من القلق من فقدان الوظيفة.

### ثانيًا: طرق قياس الرضا الوظيفي

قياس الرضا يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة لإمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومن أهم طرق قياس الرضا مايلي :

#### 1. طريقة تحليل ظواهر الرضا<sup>1</sup>:

تعتبر من أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا إذ تعتمد على تحليل ظواهر تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي ، ومن بينها:

دوران العمل والتغيير ، حيث أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة عكس الأفراد الذين لديهم درجة رضا منخفضة لتدفع في الأخير إلى العوامل التي تدفع بموظف ما الاستمرار في وظيفته أو التخلي عنها .

#### 2. طريقة هزبرج<sup>2</sup>:

تنسب إلى العالم النفسي هزبرج وزملائه الذين أجرو قياسا للرضا عن مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، إذ تعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم رضاها ومعرفة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذه الرضا أو الاستياء وانعكاس هذا الشعور على أدائها لأعماله ايجابية أو سلبا.

وقد خلصت هذه الطريقة : إلى أن العوامل التي يؤدي وجودها ايجابيا إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره بين العاملين ولا يؤدي غيابها سلبا إلى الاستياء أو عدم الرضا وبالتالي فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي .

#### 3. طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد على آراء المفردات المستهدف قياسها ورضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ، تصاغ محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة وتتفاوت ببساطة أو

<sup>1</sup> حليلة غزالي، مبروكة عبون، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2020/2019 ، ص 27

<sup>2</sup> مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي ( مدخل في علم الاجتماع الصناعي ) ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2011 ، ص386

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

تعقيد هذه الاستقصاءات حسب الغرض منها . وهناك من صنف طرق قياس الرضا الوظيفي بما فيهم الإحصائيين إلى : موضوعية وذاتية . فالمقاييس الموضوعية : يقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل : معدل الغياب وبحسب كالتالي

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = (\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد} / \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}) \times 100$$

و كذلك ، دوران العمل، معدل ترك الخدمة . أما المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات تستخدم وسائل محددة مثل : صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث ، دار النهضة العربية للنشر ، 1983 ص405.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

### المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات في الوصول إلى أهدافها وكذا يعتبر مؤشرا دالا على مستوى كفاءة وأداء موظفيها ومدى بلوغهم للمستوى المطلوب في انجاز المهام الموكلة إليهم في حدود الإمكانيات المتوفرة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالأداء و أهميته و تحديد المحددات و العوامل المؤثرة فيه.

#### المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

##### 1. المعنى اللغوي:

أداء (مفرد): تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق " دَيْنُ اللَّهِ أَحَقُّ بِالْقَضَاءِ مِنْ دَيْنِ الْعَبْدِ (حديث) (فَاتَّبَاعٌ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ) تمثيل "كان أداء الممثل أمام الجمهور أكثر من رائع. " تلاوة القرآن كما يتلوه القراء من إعطاء الأصوات حقها من الوضوح والضغط والنير "لابد لقارئ القرآن أن يكون حسن الأداء. "

مصدر الفعل أدَّى، حسب معجم اللغة العربية المعاصرة أدَّى عمله: قام به، أتمه وأنجزه، قضاه<sup>1</sup>. يراد بالأداء لغة إتمام إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذه، عمَل قِيَام، وَقَاء. إِنَّ جُمْلَةَ هَذِهِ الْمَعَانِي تَسْتَدُّ فِي الْأَصْلِ إِلَى مَسْمَى الْأَدَاءِ الْمُسْتَمَدِّ مِنَ الْكَلِمَةِ الْإِنْجِلِيزِيَّةِ (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

أما الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف، والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدى.

##### 2. المعنى الاصطلاحي:

الأداء هو الجهود مع القدرة على توجيه الجهود المبذولة والمدعومة من قبل السياسات التنظيمية لتحقيق بعض الأهداف<sup>2</sup>.

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر أحمد المختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص76.

<sup>2</sup> خضر محمد شيراز، منهجيات إدارة الموارد البشرية، دار الاكاديمية، 2022، ص30 .

<sup>3</sup> محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص209.



## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها كلّ في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.<sup>1</sup>

### 3\_عناصر الأداء الوظيفي : و تتمثل في :

من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء الوظيفي لم يجد الباحثان عناصر موحدة متفق عليها للأداء الوظيفي، وقد تناول درة والصباغ عناصر أو مكونات للأداء الوظيفي والتي تمثلت في الآتي:<sup>2</sup>

(1) **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

(2) **متطلبات العمل:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة.<sup>3</sup>

(3) **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف، هي: التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم، وتؤثر في الأداء الفعال، مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

\_ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.<sup>5</sup>

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري، الذي يدير العملية ويحوّل المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الواحد محمود صديق، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، دار العلم والايمان، مصر، 2015، ص 64.

<sup>2</sup> درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى منظمي، ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 305.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 306.

<sup>4</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم واساليب القياس والنماذج ) ، المكتبة الوطنية، عمان، 2001 ، ص 98.

<sup>5</sup> مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (دراسة نظرية)، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 481-482.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 482.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

\_ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً<sup>1</sup>.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر مرحلة التميز مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

### المطلب الثالث:محددات الأداء الوظيفي

هناك ثلاثة محددات أساسية للوظيفة:

**1\_الاستعداد للأداء : Willingness to perform** إذا كان الموظف يقوم بأداء المهام والمسؤوليات في المؤسسة مع الاستعداد، فإن مستوى الأداء سيكون عالي وسوف يصل للمعايير.

**2\_القدرة على الأداء : Capacity to Perform** إذا كان لدى الموظفين المؤهلات والقدرات والمهارات الأساسية المطلوبة لأداء مهام محددة، فإن مستوى الأداء سيكون متفقاً مع المعايير المحددة والعكس.

**3\_الفرصة لأداء Opportunity to Perform:** الظروف والفرص المواتية لأداء المهام الصعبة يمكن أن تكون من أسباب الحصول على أداء أكثر فعالية من الموظفين.

ويرى البعض أن محددات الأداء الوظيفي هي<sup>2</sup>:

\_ **المقدرة على العمل:** كما سبق أن أوضحنا فإن المقدرة على العمل تكتسب من مصادر مختلفة أهمها التعليم والتدريب بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من أداء العمل فعلاً . كذلك فإن مقدرة الشخص على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها ، مثلاً الكتابة على الآلة الكاتبة تتطلب قدرة معينة على استخدام الأصابع أو بعض الصناعات الدقيقة التي تتطلب قدرات خاصة مثل دقة البصر أو القدرة على تمييز الألوان والأجزاء الدقيقة ، بمعنى آخر فإن المقدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين أساسيين:

\_جزء مكتسب من التعليم والتمرين.

\_جزء موروث ونابع من الشخص ذاته.

### \_الرغبة على العمل :

كما سبق القول فإن اهتمام الإدارة برفع الكفاءة الانتاجية وتحسين مستوى الأداء كان إلى عهد قريب منحصر في محاولة زيادة المقدرة على العمل دون الاهتمام بالشق الثاني من معادلة الأداء وهو الرغبة في العمل ، ولكن بتراكم الخبرات والتجارب بدأت الإدارة تعترف بأهمية موضوع الرغبة في العمل(أو دوافع العمل) وبالتالي يصبح من المفيد التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير عليها بغرض رفع الكفاءة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص482.

<sup>2</sup> على السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص29-30.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

### \_محددات دوافع العمل:

تتأثر رغبة الفرد في العمل بثلاثة عوامل أساسية هي:

\_ظروف العمل المادية.

\_ظروف العمل الاجتماعية.

\_حاجات الأفراد .

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أولا :العوامل الخارجية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

#### 1. البيئة السياسية والقانونية:

✓ الحكومة: وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها<sup>1</sup>.

✓ السياسات العامة للدولة :حيث تتأثر المنظمة بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة.

✓ النقابات والاتحادات: انضمام مجموعة من العمال إلى نوع محدد من المنظمات وذلك لتعزيز مصالحهم المشتركة وإدارة عدة أمور متعلقة بهم من بينها :

✓ الأجور والرواتب .

✓ ساعات العمل .

✓ التقاعد .

✓ التأمين الصحي السلامة المهنية.

✓ توفير سبل التوازن بين العمل و الأسرة .

#### 2. البيئة الاقتصادية:وتتمثل في<sup>2</sup>

✓ الاتجاه الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر ،اقتصاد موجه).

✓ الاستقرار الاقتصادي، والقدرة التامة للاقتصاد الوطني على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والنمو الاقتصادي والتضخم.

✓ مدى الرقابة التي يفرضها النظام البنكي، وكذا تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

✓ السياسات المالية وتوجيهاتها حول الإنفاق الحكومي، مواجهة العجز وتسيير الفائض.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن موسى،سمية بوقرنات، أثر ظروف العمل على أداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة ورقلة، 2013، ص7.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، الإنتاجية والعنصر البشري، مكتبة الزعفران،القااهرة،1986، ص4.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

✓ هيكل الأسواق المالية، ومدى الانفتاح الذي ت طرحه الأسواق، وتفعيل الأسهم والسندات لتلعب أدواراً في تسيير هذه الأسواق.

### 3. البيئة الاجتماعية والثقافية:

ويقصد بها المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وهي سلاح ذو حدين له تأثير إما سلبي أو ايجابي على الأداء الوظيفي للعمال وتتمثل في :

✓ المعتقدات و القيم.

✓ المعارف و اللغة .

✓ الطبقة الاجتماعية .

✓ العادات والتقاليد

### ثانياً: العوامل الدّاخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

#### 1. العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء وتعلق ببيئة العمل<sup>1</sup>

■ **العنصر البشري:** على اعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج، فإنه بذلك يُعتبر أهم مورد في المؤسسة، وعليه فإنّ نمو وتنافسية المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميّزة في مهاراتها ومعارفها و واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي تمنحها تنمية وتطوير ملكاتها، والعمل على إيجاد وتنمية الدّافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء الأفضل وتنمية ولائهم والعمل على توحيدهم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهدافهم.

فالتّحديات التي تواجه المؤسسة اليوم، إنّما هي تحديات إنسانية، لا مناص من التغلّب عليها، وفي مقدمتها إعادة الاعتبار لمن يُعتبر محور الأساس في المؤسسة وما يرتبط به من استراتيجيات تنظيم الوظائف، تطهير بيئة العمل من عوامل عدم الرضا، العمل على تحقيق الوفرة في العوامل الداخلية.

■ **الإدارة:** إنّ الاستخدام الفعّال لجميع الموارد الواقعة تحت سيطرة المؤسسة هي من المسؤوليات الجسيمة التي تقع على كاهل المؤسسة ، فالأساليب المطبّقة تعكس بشكل واضح مستويات الأداء لدى عمّالها. إنّ تأثير الإدارة و أساليبها على جميع الأنشطة، فهي بذلك تعكس التّخطيط التّنظيمي والتنسيق والرّقابة والقيادة، وهي الدّعائم الأساسية لها، وأي تقصير يكون سبباً في تقويض هذه الركائز أو الدعائم ؛ وبالتالي تقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

■ **التنظيم:** يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصّصات إلى درجة الموازنة في التّنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمُستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتّوظيف، ومنظومة الحوافز والتّمنية والتّدريب لضمان تحقيق الأداء، خاصةً إذا ما روعي في ذلك مُتطلبات المرونة والديناميكية في هذا التنظيم بشكل يجعله قابلاً للتّغيير وفق المستجدات الطّارئة.

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على أداء العاملين في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الجزائر، 2011، ص179-180.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

- **بيئة العمل:** أو ما يُعرف بمكونات البيئة الداخلية، وهي العناصر العديدة التي تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، منها العلاقات الاجتماعية التنظيمية الأفقية منها والرأسية، نظم الحوافز، الاتصال...، والتي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، والذي قد يتأثر بسلبية بيئة العمل والتي من نتائجها عدم الانتظام في العمل المفضي إلى الغيابات، الحوادث، دوران العمل، الانسحاب.
  - **طبيعة العمل :** يشير إلى مدى أهمية العمل المشكّل لمركز حياة الإنسان، بمعنى تشير هذه الطبيعة إلى مدى أهمية الوظيفة التي يُؤدّيها، ومقدار ما تؤمنه من فرص النمو والتّرقّي ومقدار أو مستوى الإشباع المترتبة عن هذا العمل ؛ فدافعيته وولّؤه للمؤسسة، هو انعكاس لدرجة التوافق بينه وبين العمل الذي يُؤدّيه.
  - **العوامل الفنية:** إنّ حجم الطّاقة الفنيّة المُستخدمة، وكذا طرق استعمال المكان والمعدات، إلى جانب ظروف تشغيلها لها دور مركزي في التأثير على الأداء؛ حيث يزيد هذا الأخير كلما توافقت خصوصيات العمل المعروض مع العمل المطلوب، بمعنى جعل العامل بعيدا عن الاغتراب المتولّد عن إقحام تكنولوجيات ليست في متناول فكر العامل.
2. **العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء وتعلّق بالفرد نفسه:**
- **غموض الدّور:** ويقصد به عدم الوضوح والتّأكد من محتوى العمل بسبب عدم إيصال المعلومات الكافية المتعلقة بالدّور المطلوب من الموظف في العمل.
  - **صراع الدور:** كثرت الأدوار المطلوبة من الموظف واختلاف التوجيهات في العمل.
  - **التّعليم:** هي تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطّرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة<sup>1</sup>.
  - **التّدريب:** جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.<sup>2</sup>
  - **الخبرات:** ويقصد بها المعرفة أو المهارة التي يكتسبها الفرد من خلال التجارب والتّعلم.
  - **تخصيص وتقسيم العمل :** التوزيع السليم للمهام والوظائف بين أفراد المنظمة .
  - **الأجور والتعويضات :** تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد إذ تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم وهي الوسيلة التي من خلالها المنظمة تحفز الأفراد و ترفع أدائهم .
3. **نظام المكافآت المالية :** ويتمثل في:
- **الحوافز:** هي العوامل التي تستغله الإدارة لهدف زيادة طاقة وقدرات العاملين من اجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية

<sup>1</sup> عبد الكريم عميروش، محمد ضيف، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2018/2019، ص24.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

- الترقّيات :وتعرف بإعادة تعيين الموظف في وظيفة أعلى من رتبة الحالية فهي من الأمور الحيوية للتنمية للمنظمات ولها تأثير ايجابي دفع الموظفين لتحقيق أعلى مستويات من الأداء و الإنتاجية

### المطلب الخامس: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية

توجد عدّة اتجاهات تفسّر العلاقة بين الرّضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية نوجزها فيما يلي:

#### 1- وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين الرّضا و الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

يفترض هذا الاتجاه أن الرّضا عن العمل هو متغير مستقل (السّبب)، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له (النتيجة).

وتقوم الفكرة على أنّ الفرد الذي لديه رضا وظيفي عالي يزيد حماسه و إقباله على العمل وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتثانه لوظيفته ومنظّمته، والعكس فإنّ الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، تقل انتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتثال والولاء للوظيفة وللمنظمة أنّ هذا يدمج في الواقعيين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، وهو يعني أيضا أن الرّضا والدّافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرّضا معناه زيادة الدّافعية والعكس صحيح.

#### 2-وجود علاقة شرطية بين المتغيرين الرّضا و الأداء<sup>2</sup>

يعتبر أنّ الأداء هو المتغير المستقل والرّضا هو المتغير التابع واعتمادا على نظرية فروم في التّوقع بين كل من بورتر و لولر من خلال نموذج لتفسير أداء العاملين حيث افترضا بأن الأداء ينتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد تكون ناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد، أمّا العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدّنيا وتتمثل في الأجر والأمان الوظيفي والحاجات الاجتماعية.

#### 3- لا وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين

يبين بعضهم أنّ العلاقة بين الرّضا الوظيفي و انتاجية الفرد داخل المنظمة ليست علاقة خطيّة مباشرة، بمعنى أن التّغير في أحد هذين المتغيرين لا يؤدي بالضرورة إلى وجود تعبير مشابه أو معاكس بالنسبة للمتغير الآخر ومن ثمّ لابد من البحث عن محددات وعوامل وسيطة للرّبط بين متغيري الرّضا الوظيفي و الأداء ليكون بالإمكان التنبؤ باتجاه أحدهما إذا ما توفرت لدينا اتجاهات ومؤشرات حركة المتغير الآخر، وبالإمكان تحديد العوامل والمحددات الوسيطة<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> أرشا عبد الفتاح اتاسي، أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية بدون سنة، ص45.

<sup>2</sup> منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتاب المصرية، القاهرة، 2015، ص45.

<sup>3</sup> راغب فخري عطية ، أسامة طارق عباس، الرضا الوظيفي وعلاقة بفعالية الأداء،مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا، 2019، ص13.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

### 1\_عوامل شخصية:

- احتياجات وتوقعات الموظف.
- دوافعه الشخصية .
- قدرته على التأقلم مع التغيير.

### 2\_عوامل تنظيمية:

- نوع العمل وظروفه.
- أسلوب الإدارة .
- فرص التطوير والتقدم.
- العدالة و الانصاف في التعامل مع الموظفين

## الفصل الأول.....الإطار النظري للدراسة

### خلاصة الفصل:

إنَّ من أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي هو أهمية المورد البشري، الذي تُعَلِّق المنظمة آمالها عليه لتحقيق أهدافها وتصنع مكانة قوية، و تعمّر طويلا.

ومن خلال ما تطرّقنا إليه نجد أنَّ الرّضا الوظيفي يتأثّر بجميع جوانب العمل من رواتب، ساعات عمل، الظروف الماديّة، والعلاقة بالرؤساء و الزملاء.

فلا بد على المنظمة العمل على رفع مستوى الرّضا الوظيفي لدى الموظّفين من خلال تحسين ظروف عملهم وتوفير بيئة عمل عادلة ليرتفع ولائهم وبتحسّن مستوى أدائهم وبالتالي تحقيق المصلحة العامّة.



# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي للدراسة

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد:

بعد التطرق والتعرف على الإطار النظري لكل من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للموارد البشرية والذي يعتبر كأساس قاعدي للدراسة والمنبع الأساسي لمعرفة الحقائق المتعلقة بالمتغيرين ولا يخلو أي جانب نظري من جانب ميداني والذي من خلاله تنفي أو تثبت تلك الدراسات فعملنا على إسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها على ثانوية الشهيدين محمود وعباسي بن سرور وهذا لمعرفة واقع تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بميدان الدراسة الممثل في ثانوية الشهيدين محمودي و عباسي و هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

أولاً: التعريف بالشهيدين :

#### أ\_ التعريف بالشَّهيد العَلامَة محمودي محمد:

الشَّيخ الشَّهيد العَلامَة محمد محمودي بن محمد بن السعيد بن معاش ولد في عام 1898 م بنواحي الشرق الجزائري تلقى مبادئ اللغة العربية وحفظ القرآن الكريم على يد أبيه الشيخ محمد بن السعيد معلم القرآن ثم ارتحل به أبوه إلى الأراضي التونسية حيث واصل تعليمه في نفطة على يد علماء زاويتها عاد إلى وطنه حافظاً للقرآن موفور العلم مطلعاً على الحركة الإصلاحية في العالم العربي ومتحمساً كثير النشاط.

تأثر بأقطاب الحركة الوطنية وعرف الأحزاب الداعية إلى الاستقلال وتابع نشاطه منذ مطلع العشرينيات ولم انبلج صبح جمعية العلماء المسلمين الجزائريين سارع إلى الاتصال بعلمائها في الشرق الجزائري وفي قسنطينة ولما أوفدت هذه الجمعية رجالها إلى أنحاء الجزائر لبث الوعي والعمل على تهيئة للمستقبل بصنع جيل جديد من الشباب المتعلم المنتمي بفكره إلى أمته الإسلامية اختار العودة إلى مسقط رأس أبيه وجده وحط الرحال بناحية بن سرور وكان نشاطه فيه الكثير من السياسة إذا كان يتابع بحماس ويقرأ وينشر في الناس أفكار الأحزاب المتعاقبة التي تدعو إلى الاستقلال بالجزائر عن فرنسا، ولما اندلعت الثورة التحريرية كان من أوائل المبشرين بها، تم القبض عليه من طرف المستعمر ونقله إلى المعتقل وادي الشعير وزج به في مطمورة عميقة أياماً طويلة ثم نقل إلى معتقل عين الريش ثم اعدم وغيب الاستعمار جثمانه في مكان لا يعلمه إلا الله وكان استشهاده في ربيع عام 1957م.

#### ب\_ التعريف بالشَّهيد محمد عباسي:

ولد الشَّهيد محمد عباسي بقرية أعقاب ناحية واد الشعير دائرة بن سرور سنة 1911 م في أسرة ميسورة الحال درس بمدرسة الشيخ علي بن عمر بطولقة الزاوية العثمانية حالياً كان عنصراً فاعلاً في جمعية العلماء المسلمين الجزائريين بالمنطقة.

بعد اندلاع ثورة التحرير الكبرى تعلقته همته بالدفاع عن الوطن ألقى القبض عليه من قبل الجيش الفرنسي وتم إعلامه بجبل مزارزو قرب الزعفرانية في نوفمبر 1958م.

#### ثانياً: التعريف بثانوية الشهيدين محمودي وعباسي

أنشأت ثانوية الشهيدين محمودي وعباسي في 1997/09/07 ببلدية بن سرور وهي مؤسسة ذات طابع تربوي وتعليمي، تتمتع بالاستقلالية المعنوية والمالية ذات نظام نصف داخلي بمساحة اجمالية تقدر بالمتر مربع ب 31440.00 منها مساحة مبنية بناء صلب تقدر بالمتر المربع ب 8748.35 وتتوفر على امكانيات مادية كالتالي:

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### جدول رقم(1-1):يوضح الإمكانيات المادية للثانوية

الامكانيات المادية	الحجرات	عدد حجرات الدراسة	عدد الأفواج	المخابر العلمية	مخابر الإعلام الآلي	المطاعم	قاعة رياضة	المدرجات	المحلات الإدارية	المكتبة	وحدة الكشف و المتابعة	السكنات الوظيفية
العدد	41	35	23	05	02	01	01	01	10	01	01	07

المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لثانوية الشهيدين محمودي وعباسي بن سرور

تتكون المؤسسة من :

اولا :رئيس المؤسسة :

وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها ويقوم بتنشيط مختلف المصالح والتنسيق بينها.

ثانيا :أمانة المؤسسة:

تتكون من أعوان إدارة وكاتب تعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة وهي همزة الوصل بين رئيس المؤسسة ومختلف موظفي المؤسسة وزوار المؤسسة من جهة أخرى.

ثالثا:مصلحة المستشار التربوي:

تعمل تحت إشراف مستشار التربية فهو يسير شؤون التلاميذ ويعمل على حفظ النظام و الانضباط والسهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة وذلك بمساعدة مشرفي التربية.

رابعا:مصلحة البيداغوجية (الناظر):

يعد الناظر المساعد المباشر لرئيس المؤسسة في كل ما يتعلق بتنظيم الحياة البيداغوجية والتربوية وتنشيطها في المؤسسة ويقدم تقريرا يوميا عن وضعية في المؤسسة.

خامسا :المصلحة المالية

تتكون من المقتصد ونائب مقتصد يكلف المقتصد بالتسيير المادي والمالي للمؤسسة وتوفير الشروط الضرورية لتنظيم حياة الجماعة التربوية في المؤسسة.

### المطلب الثالث: الموارد البشرية لثانوية الشهيدين محمودي وعباسي

من خلال الخريطة التربوية تحت رقم 212 بتاريخ 2023/08/10 و الخريطة الإدارية تحت رقم :47 بتاريخ 2023/08/10: للمؤسسة للسنة الدراسية 2024/2023 تمكنا من تحديد المناصب المفتوحة والمناصب المشغولة .

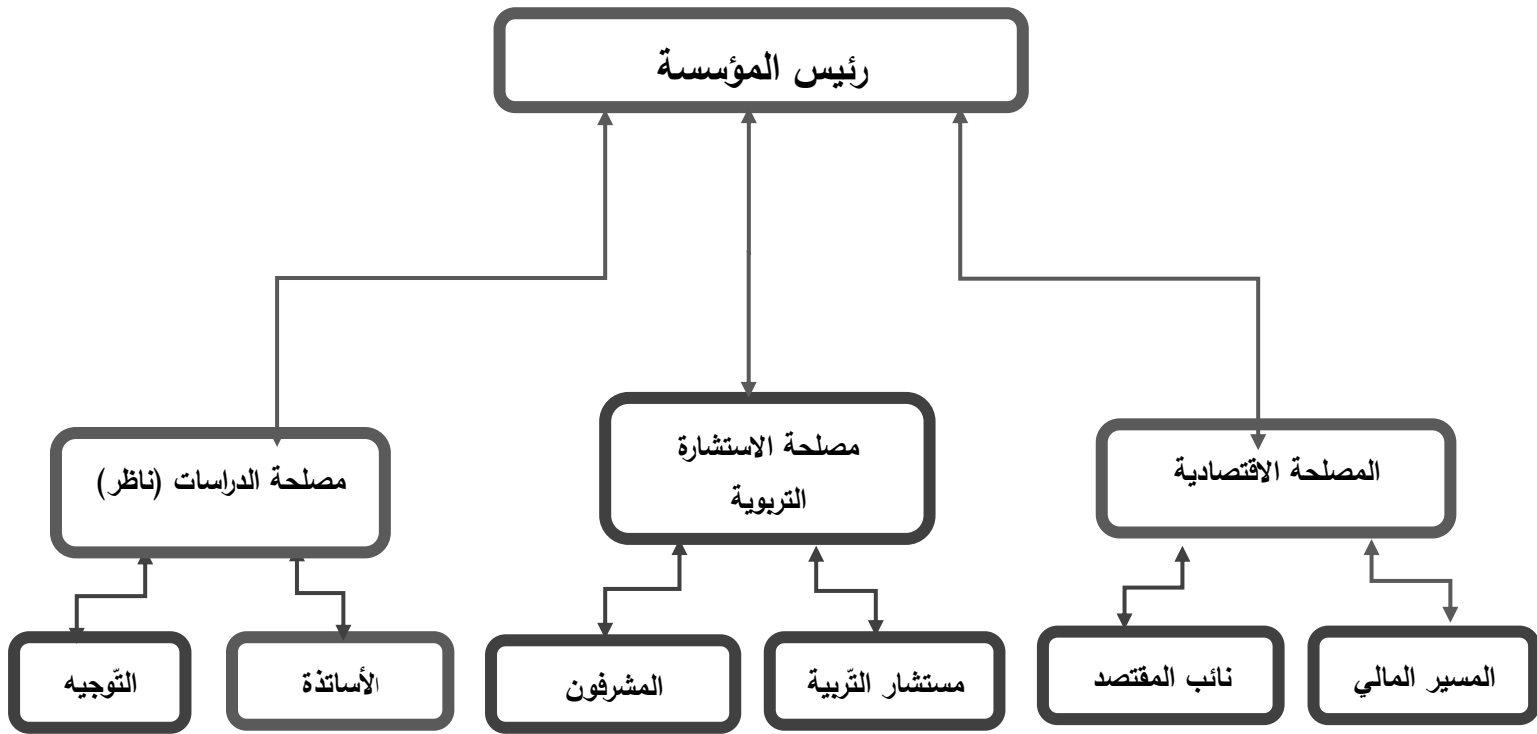
أما بالنسبة لتعداد التلاميذ الفعلي فيقدر ب 632 تلميذ منهم 352 نصف داخلي.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### جدول رقم (1-2): يوضح الإمكانيات البشرية للثانوية

المناصب المشغولة	المناصب المفتوحة	الامكانيات البشرية
58	58	أساتذة
11	17	اداريون
19	21	عمال مهنيين

### الشكل رقم (1-2): يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسة تربوية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

إن دراسة أي حالة تتطلب من الباحث اتباع منهج معين وهذا يكون حسب المشكلات المطروحة و الأهداف المسطرة من قبله.

#### المطلب الأول :منهج الدراسة و أدواتها

**1\_منهجية الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها.

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأداء الوظيفي، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتمّ تفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج spss.

#### 2\_أدوات الدراسة :

##### 1.2\_الاستبيان:

تم الاعتماد على استبيان حول " تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي " حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المستجيب وهذا بعد التأكد من صلاحيته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية .

تضمنت استمارة الاستبيان 37 سؤال، وقد اعتمدت الباحثتان في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، و تم الاعتماد على أسئلة واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة.

أما عن أقسام الاستبيان فقد تشكلت من الأجزاء التالية :

\_المعلومات الشخصية: تضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

\_المحور الأول: ويضم الأسئلة من 1 إلى 29 والذي يهتم بالمتغير المتغير المستقل الرضا الوظيفي وينقسم إلى الأبعاد التالية:

\_ البعد الأول: التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ويضم الأسئلة من 1 إلى 4 .

\_ البعد الثاني: العلاقات الاجتماعية ويضم الأسئلة من 5 إلى 8 .

\_ البعد الثالث: الرواتب والمكافآت ويضم الأسئلة من 9 إلى 12 .

\_ البعد الرابع: الأمن والسلامة المهنية ويضم الأسئلة من 13 إلى 16 .

\_ البعد الخامس: القيادة والإشراف ويضم الأسئلة من 17 إلى 21 .

\_ البعد السادس: نظم الترقية والتقدم الوظيفي ويضم الأسئلة من 22 إلى 25 .

\_ البعد السابع: الأمان والاستقرار الوظيفي ويضم الأسئلة من 26 إلى 29 .

\_المحور الثاني: يضم الأسئلة من 30 إلى 37 ويهتم بالمتغير التابع الأداء الوظيفي .

جدول رقم (1-3): يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

2.2\_ تصنيف المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في الدراسة

لقد تم عرض وتحليل البيانات المجمعة من إجابات المستجوبين عن العبارات المتعلقة بمحوري الاستبيان ب استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المنسجمة مع مقياس ليكارت الخماسي، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا والقصى للمقياس ، وهذا بغرض الحصول على المتوسط المرجح ، بحساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن : (5-1=4) حيث يتم قسمة الناتج الحاصل على الدرجات الموجودة في المقياس ، والبالغ عددها (5)، وبالتالي يتم الحصول على طول الدرجة الواحدة لهذا المقياس، والمقدرة بـ : (0.80)، بحيث تضاف هذه القيمة لكل درجة في المقياس ، للحصول على الحدود الدنيا والقصى لكل درجة، والجدول التالي يوضح هذه الحدود:

جدول رقم (1-4): يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likart) الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (1-5): طول الخلية لسلم ليكارت

الفئات	درجة الموافقة	درجة الاستجابة
5-3.41	يتفق	عالية
3.40-2.61	محايد	متوسطة
2.60-1	لا يتفق	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### 3.2\_المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: "أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلاته أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث.

استندت هذه الدراسة كذلك، على المقابلة غير المهيكلة كأداة مساعدة، حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع بعض أفراد عينة الدراسة، وكان الغرض الرئيسي منها هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الاستبيان ومدى ملاءمة أسئلته قبل التطبيق النهائي له، مما يتيح سهولة الإجابة عليه .

**4.2\_استمارات الاستبيان الموزعة:** تم توزيع 58 استمارة استبيان وتم استرجاع 45 استمارة أما الاستمارات الغير مسترجعة فقد بلغ عددها 14 استمارة والجدول التالي يوضح ذلك :

**جدول رقم (1-6) : خاص باستمارات الاستبيان**

البيان	العدد	النسبة المئوية
إجمالي الاستمارات الموزعة	58	100%
الاستمارات غير المسترجعة	13	22.41%
مجموع الاستمارات الصالحة	45	77.58%

### 3\_متغيرات الدراسة:

لقد جرى تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين (رئيسيين)، متغير مستقل متمثل الرضا الوظيفي، أما المتغير التابع فهو: الأداء الوظيفي.

### 4\_الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 21، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

#### 4-1- فيما يخص الخصائص السيكومترية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

#### 4-2- فيما يخص فرضيات الدراسة:

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov– Smirnov.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- الانحدار الخطي البسيط .

### 5\_ثبات أداة الدراسة:



**الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة**  
 يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألف كرونباخ. والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

**جدول رقم (1-7): نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان**

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ			
ثابت	4	0.79	البعد(1): التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	01	أبعاد المتغير المستقل
ثابت	4	0.72	البعد(2): العلاقات الاجتماعية	02	
ثابت	4	0.77	البعد(3): الرواتب والمكافآت	03	
ثابت	4	0.70	البعد(4): الأمن والسلامة المهنية	04	
ثابت	5	0.87	البعد(5): القيادة والإشراف	05	
ثابت	4	0.79	البعد(6): نظم الترقية والتقدم الوظيفي	06	
ثابت	4	0.76	البعد(7): الأمان والاستقرار الوظيفي	07	
ثابت	29	0.85	المحور الأول: الرضا الوظيفي		
ثابت	8	0.80	المحور الثاني: الأداء الوظيفي		

**المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss**

يتضح من الجدول رقم (1-6): أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.70) كأدنى قيمة و(0.87) كأعلى قيمة ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

### **المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة**

**1-مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة، وهو أيضا جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع الدراسة .

و بناء على ذلك فان المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يتكون من أساتذة التعليم الثانوي لثانوية الشهيدين محمودي وعباسي بي بن سرور .

### **2- وصف عينة الدراسة:**

انطلاقا من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة (المتغيرات: المنصب ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الصفة) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لتكرارات والنسب المئوية كما يلي :

**أولا: المنصب**

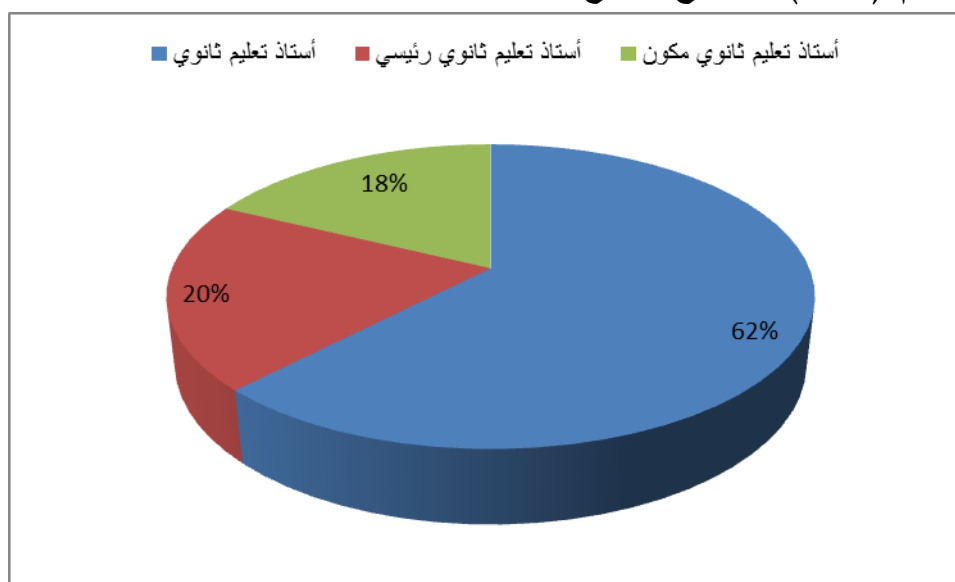
## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (1-8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ تعليم ثانوي	28	62.2%
أستاذ تعليم ثانوي رئيسي	9	20%
أستاذ تعليم ثانوي مكون	8	17.8%
الإجمالي	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (1-3): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرد، نلاحظ أن عدد أساتذة التعليم الثانوي قدر بـ 28 فرد بنسبة 62.2% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد أساتذة التعليم الثانوي الرئيسيين قدر بـ 9 أفراد أي ما نسبته 20%، أما أساتذة التعليم الثانوي المكونين فقد قدر عددهم بـ 8 أفراد بنسبة 17.8%.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

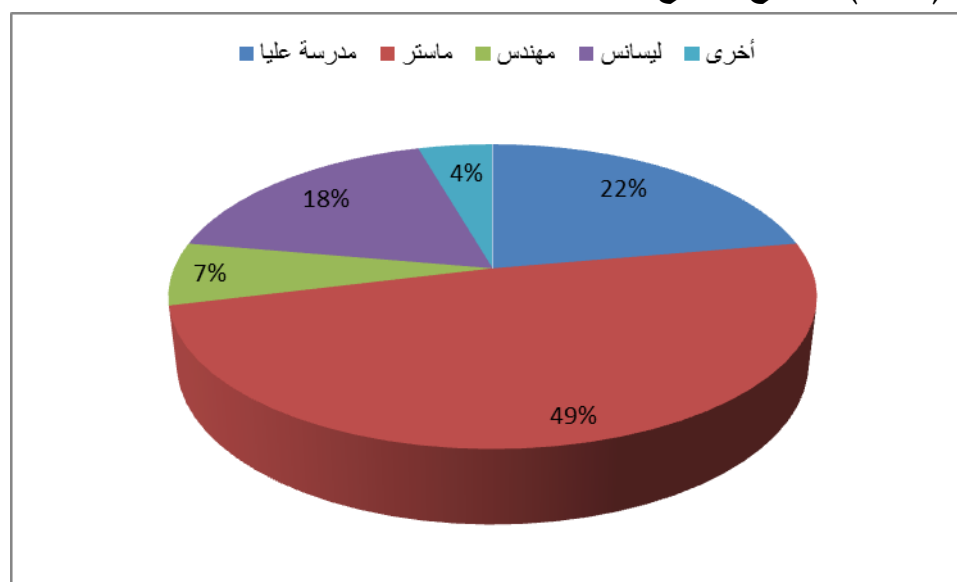
ثانيا: المستوى التعليمي

جدول رقم (1-9) :يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
22.2%	10	مدرسة عليا
48.9%	22	ماستر
6.7%	3	مهندس
17.8%	8	ليسانس
4.4%	2	أخرى
%100	45	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (1-4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



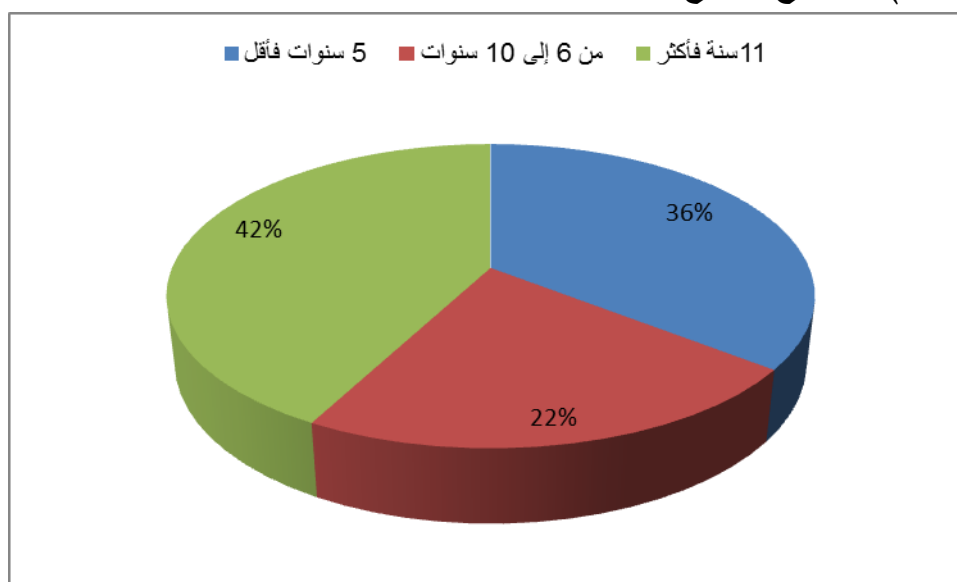
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرد، نلاحظ أن عدد الأساتذة خريجي المدرسة العليا قدر 10 أفراد بنسبة 22.2%، في حين نلاحظ أن عدد الأساتذة الذين مستواهم التعليمي ماستر قدر بـ 22 فرد بنسبة 48.9% وهم الأعلى نسبة، أما الأساتذة المتحصلين على شهادة مهندس فقد قدر عددهم بـ 3 أفراد بنسبة 6.7%، في حين قدر عدد الأساتذة الذين مستواهم التعليمي ليسانس بـ 8 أفراد بنسبة 17.8%، وفي الأخير الأساتذة الذين لديهم مستويات تعليمية أخرى والمقدر عددهم بـ 2 فرد بنسبة 4.4%.

جدول رقم (1-10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	16	35.6%
من 6 إلى 10 سنوات	10	22.2%
11 سنة فأكثر	19	42.2%
الإجمالي	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (1-5): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



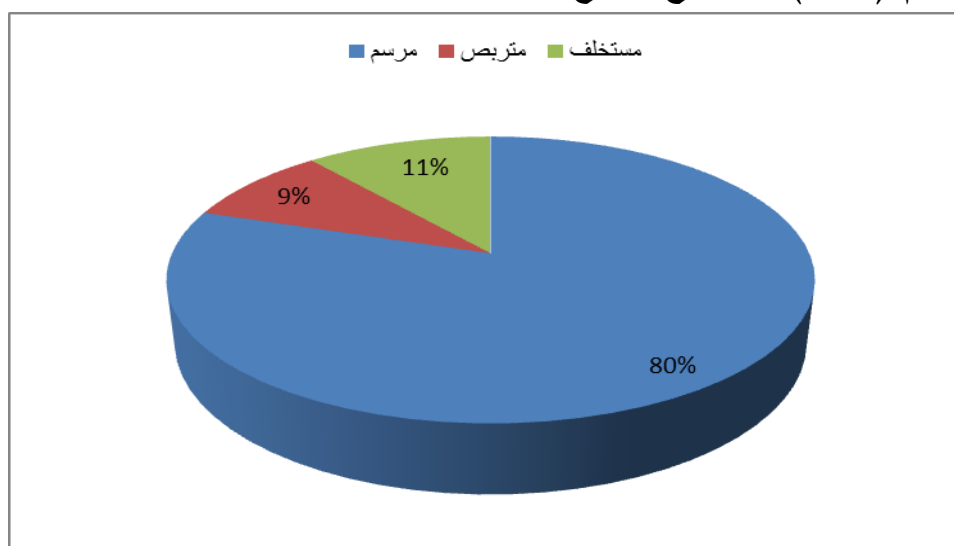
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية 5 سنوات فأقل قدر بـ 16 فرد بنسبة 35.6%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 6 إلى 10 سنوات قدر بـ 10 أفراد بنسبة 22.2%، أما الأفراد الذين خبرتهم المهنية 11 سنة فأكثر فقد قدر عددهم بـ 19 فرد بنسبة 42.2% وهم الأعلى نسبة.

جدول رقم (1-11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرارات	النسبة المئوية
مرسم	36	80%
متربص	4	8.9%
مستخلف	5	11.1%
الإجمالي	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (1-6) : يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرد، نلاحظ أن عدد الأساتذة المرسمين قدر بـ 36 فرد بنسبة 80% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الأساتذة المتربصين قدر بـ 4 أفراد أي ما نسبته 8.9%، أما عدد الأساتذة المستخلفين فقد قدر عددهم بـ 5 أفراد أي ما نسبته 11.1%.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### المطلب الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1-نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة:

#### جدول رقم (1-12): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

النتيجة	sig	Kolmogorov – Smirnov	أبعاد ومحاور الاستبيان
يتبع التوزيع الطبيعي	0.125	0.118	01 البعد(1): التوازن بين الحياة الشخصية والعملية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.065	0.127	02 البعد(2): العلاقات الاجتماعية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.058	0.131	03 البعد(3): الرواتب والمكافآت
يتبع التوزيع الطبيعي	0.076	0.125	04 البعد(4): الأمن والسلامة المهنية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.081	0.122	05 البعد(5): القيادة والإشراف
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.106	06 البعد(6): نظم الترقية والتقدم الوظيفي
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.105	07 البعد(7): الأمان والاستقرار الوظيفي
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.088	المحور الأول: الرضا الوظيفي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.129	0.117	المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (1-11): أن جميع أبعاد محور الرضا الوظيفي وكذا محور الأداء الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بناء على مخرجات اختبار Kolmogorov– Smirnov.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### 2\_التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان

#### 1.2\_عرض نتائج محور الرضا الوظيفي

جدول رقم (1-13) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا

#### الوظيفي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تملك وقت كافي خارج العمل للتفرغ لحياتك	3.31	1.12	عالية	1
2	تغادر مكان العمل بسهولة عند حدوث طارئ	3.24	1.06	متوسطة	2
3	يمكنك أخذ إجازة في أي وقت للعناية بأحد أفراد	3.20	1.05	متوسطة	3
4	يمكنك الخروج في أوقات العمل الرسمية لأمر	2.02	0.94	متوسطة	4
6	البعد(1): التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	2.94	0.66	متوسطة	6
5	يمتاز مناخ عملك بتفاعلات اجتماعية ايجابية	3.37	1.05	متوسطة	3
6	العلاقة ودية بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة	3.53	1.07	متوسطة	2
7	توجد علاقة ودية بينك وبين زملائك	4.22	0.59	متوسطة	1
8	الجو السائد في المؤسسة يحفزني على العمل	2.93	0.91	متوسطة	4
2	البعد(2): العلاقات الاجتماعية	3.56	0.68	عالية	2
9	تشعر بالرضا عن سياسة الاجور المتبعة	2.73	1.09	متوسطة	4
10	تتوافق درجتك الوظيفية مع مؤهلاتك العلمية	3.48	0.99	عالية	1
11	يتوافق عملك مع ميولك وقدراتك وراتبك	3.40	1.00	عالية	2
12	تشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات المضافة	3.00	1.10	متوسطة	3
5	البعد(3): الرواتب والمكافآت	3.15	0.81	متوسطة	5
13	تشعر بالرضا اتجاه نظام التأمينات الاجتماعية	2.64	1.17	متوسطة	2
14	ظروف بيئة العمل تلبي معايير السلامة المهنية	2.80	1.03	متوسطة	1
15	لدى المؤسسة نظام حماية فعال ضد الحوادث	2.62	0.77	متوسطة	3
16	يتم مراقبة شروط السلامة بشكل مستمر	2.60	0.83	ضعيفة	4
7	البعد(4): الأمن والسلامة المهنية	2.66	0.70	متوسطة	7
17	أحضر جميع الاجتماعات التي يعقدها مدير	3.88	0.83	عالية	1
18	ايجابية الادارة في التعامل مع مقترحات	3.55	0.94	عالية	4
19	تتصف معاملة مديرك بمبدأ المساواة والعدل	3.75	1.04	عالية	2
20	يطبق المدير نظام ساعات العمل وتوزيع المهام	3.73	0.91	عالية	3
21	تشعر بالرضا عن نمط الاشراف	3.28	0.96	متوسطة	5

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

1	موافق	0.77	3.64	البعد(5): القيادة والإشراف
22	تشعر بالرضا عن أليات الترقية	0.92	3.00	4
23	شروط الترقية والتقدم بالنسبة لك واضحة	0.99	3.22	3
24	تحقق الترقية بالنسبة لك مبدأ تكافؤ الفرص	0.86	3.44	2
25	يساعد نظام الترقية في استقرارك الوظيفية	1.01	3.51	1
4	متوسطة	0.74	3.29	البعد(6): نظم الترقية والتقدم الوظيفي
26	تشعر بالرضا عن مهنة التدريس	0.82	3.95	1
27	احتمالية ان توصي بها صديق او زميل	0.99	3.68	2
28	لا تفكر في البحث عن عمل بديل	1.25	3.02	4
29	تتوقع مستقبل أفضل من هذه الوظيفة	1.13	3.11	3
3	موافق	0.56	3.44	البعد(7): الأمان والاستقرار الوظيفي
//	متوسطة	0.43	3.23	المحور الأول: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

### البعد(1): التوازن بين الحياة الشخصية والعملية

من خلال الجدول رقم (1-12) أعلاه نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "محايد" بمتوسط عام بلغ (2.94)، وانحراف قدر ب (0.66)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

-حللت العبارة رقم (1) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.31) وهذا ما يدل على أن الأساتذة أحيانا ما يمتلكون وقت كافي خارج العمل للتفرغ لحياتهم الشخصية ، وحلت العبارة رقم (4) في الترتيب الرابع (4) بدرجة موافقة (2.48) وهذا ما يدل على أنا لأساتذة لا يمكنهم الخروج في أوقات العمل الرسمية لأمر شخصي.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التوازن بين الحياة الشخصية والعملية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

### البعد(2): العلاقات الاجتماعية

من خلال الجدول رقم (1-12) أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.56) باتجاه البديل "موافق"، وانحراف قدر ب (0.68)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

-حللت العبارة رقم (7) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.22) وهذا ما يدل على أن هناك علاقة ودية بين الأساتذة، وحلت العبارة رقم (8) في الترتيب الرابع (4) بدرجة موافقة (2.93) وهذا ما يدل على أن الجو السائد في المؤسسة أحيانا ما يحفز على العمل.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى العلاقات الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.



## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### البعد (3): الرواتب والمكافآت.

من خلال الجدول رقم (1-12) أعلاه نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "محايد" بمتوسط عام بلغ (3.15)، وانحراف قدر ب (0.81)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

-حللت العبارة رقم (10) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.48) وهذا ما يدل على أن الدرجة الوظيفية للأساتذة تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية ، وحلت العبارة رقم (9) في الترتيب الرابع (4) بدرجة موافقة (2.73) وهذا ما يدل على أن الأساتذة يشعرون بدرجة متوسطة بالرضا عن سياسة الأجور المتبعة.

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الرواتب والمكافآت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

### البعد (4): الأمن والسلامة المهنية

من خلال الجدول رقم (1-12) أعلاه نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "محايد" بمتوسط عام بلغ (2.66)، وانحراف قدر ب (0.70)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

-حللت العبارة رقم (14) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (2.80) وهذا ما يدل على أن ظروف بيئة العمل تلبي بدرجة متوسطة معايير السلامة المهنية، وحلت العبارة رقم (16) في الترتيب الرابع (4) بدرجة موافقة (2.60) وهذا ما يدل على أنه لا يتم مراقبة شروط السلامة بشكل مستمر.

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الأمن والسلامة المهنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

### البعد (5): القيادة والإشراف

من خلال الجدول رقم (1-12) أعلاه نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "موافق" بمتوسط عام بلغ (3.64)، وانحراف قدر ب (0.77)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

-حللت العبارة رقم (17) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.88) وهذا ما يدل على أن الأساتذة يحضرون جميع الاجتماعات التي يعقدها مدير المؤسسة ، وحلت العبارة رقم (21) في الترتيب الخامس (5) بدرجة موافقة (3.28) وهذا ما يدل على أن الأساتذة يشعرون بدرجة متوسطة بالرضا عن نمط الإشراف.

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى القيادة والإشراف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### البعد (6): نظم الترقية والتقدم الوظيفي

من خلال الجدول رقم (1-12) أعلاه نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "محايد" بمتوسط عام بلغ (3.29)، وانحراف قدر ب (0.74)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

-حللت العبارة رقم (25) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.51) وهذا ما يدل على أن نظام الترقية يساعد في الاستقرار الوظيفي، وحلت العبارة رقم (22) في الترتيب الرابع (4) بدرجة موافقة (3.00) وهذا ما يدل على أن الأساتذة يشعرون بدرجة متوسطة بالرضا عن آليات الترقية.

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى نظم الترقية والتقدم الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

### البعد (7): الأمان والاستقرار الوظيفي

من خلال الجدول رقم (1-12) أعلاه نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "موافق" بمتوسط عام بلغ (3.44)، وانحراف قدر ب (0.56)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

-حللت العبارة رقم (26) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.95) وهذا ما يدل على أن الأساتذة يشعرون بالرضا عن مهنة التدريس ، وحلت العبارة رقم (28) في الترتيب الرابع (4) بدرجة موافقة (3.02) وهذا ما يدل على أن الأساتذة أحيانا ما يفكرون في عمل بديل .

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الأمان والاستقرار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### المحور (1): الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم (1-12) أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الرضا الوظيفي بلغ (3.23)، وانحراف قدر ب (0.43)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن أن نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

### 2.2\_تحليل الإحصائي لمحور الأداء الوظيفي.

جدول رقم (1-14) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي

الرقم في	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
30	تلتزم بتأدية أعمالك بكفاءة وفعالية	3.97	0.65	عالية	4
31	تلتزم بتطبيق قوانين وأنظمة المؤسسة	4.11	0.61	عالية	2
32	تحرص على عدم ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية	4.20	0.62	عالية	1
33	تتقبل الملاحظات التي يبديها مديرك في أسلوب	4.08	0.63	عالية	3
34	تتناقش مع زملائك طرق وأدوات تحسين الاداء	4.08	0.82	عالية	3
35	لديك الجاهزية لتقديم دروس دعم لتحسين النتائج	3.91	0.82	عالية	5
36	توفر الادارة الوسائل البيداغوجية لتأدية عملك	2.91	1.01	متوسطة	6
37	تخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	4.20	عالية	موافق	1

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي	3.93	0.49	عالية	//
-------------------------------	------	------	-------	----

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

### المحور (2): الأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (1-13) أعلاه نلاحظ أن معظم متوسطات هذا المحور جاءت باتجاه البديل "موافق" بمتوسط عام بلغ (3.93)، وانحراف قدر ب (0.49)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا المحور كما يلي:

-حللت كل من العبارة رقم (32) و العبارة رقم (37) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.20) وهذا ما يدل على أن الأساتذة يحرصون على عدم ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية مهامهم و يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد ، وحلت العبارة رقم (36) في الترتيب السادس (6) بدرجة موافقة (2.91) وهذا ما يدل على أن الإدارة أحيانا ما توفر الوسائل البيداغوجية للأساتذة لتأدية عملهم.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### 3\_فرضيات الدراسة

#### 1.3\_اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

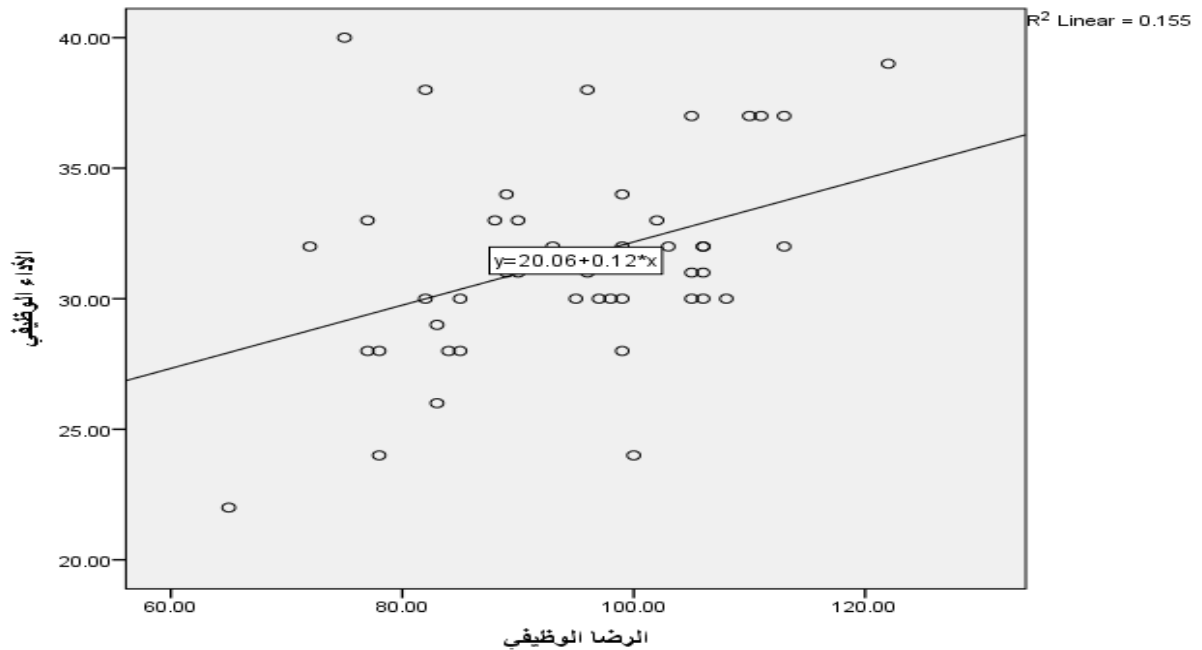
$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

#### جدول رقم (1-14) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم (1-14) يمثل الانحدار الخطي	الأداء الوظيفي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
الرضا الوظيفي	RSquar= 0.15 R= 0.39	7.89	0.00	2.81	0.00	معنوي

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (1-14) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بلغت (0.39) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات الرضا الوظيفي كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة  $SquareR = 0.15$  أي أن الرضا الوظيفي يفسر حوالي 15 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (7.89) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.81 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

### 2.3\_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوازن بين الحياة الشخصية و العملية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:  
 $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوازن بين الحياة الشخصية والعملية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

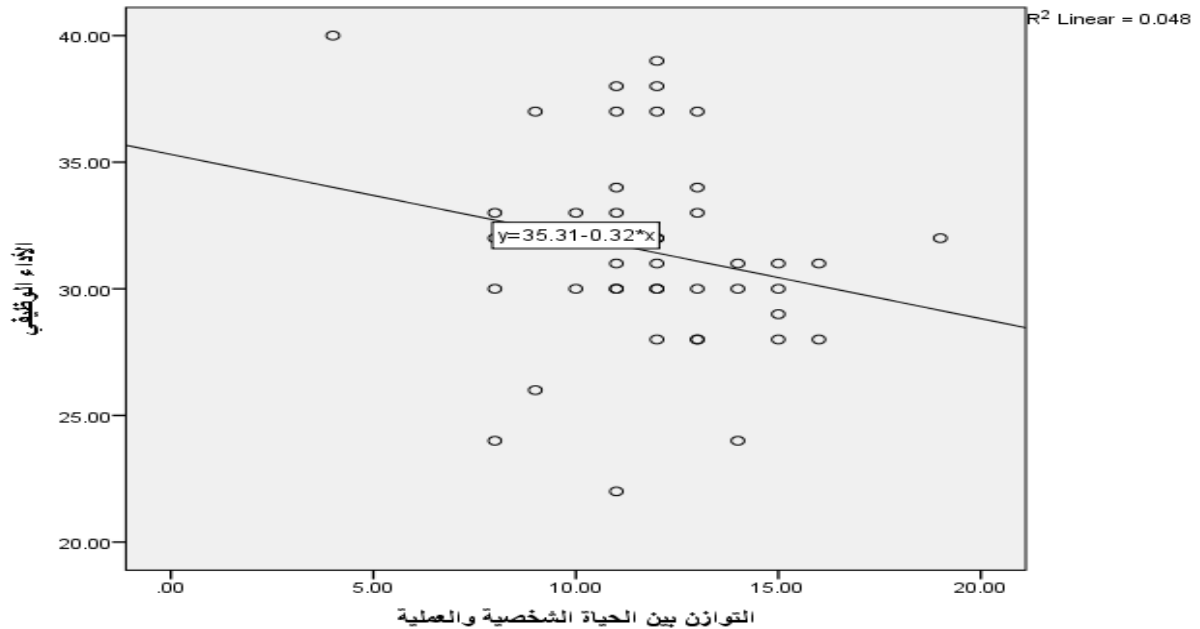
$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوازن بين الحياة الشخصية و العملية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي .

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (1-14) : نتائج اختبار الفرعية الأولى

جدول رقم (1-15) يمثل الانحدار الخطي	الأداء الوظيفي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	RSquar= 0.04 R= 0.22	2.18	0.14	-1.47	0.14	غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (1-15) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التوازن بين الحياة الشخصية والعملية والأداء الوظيفي بلغت (0.22) وهي قيمة موجبة ضعيفة أي انه كلما ارتفعت درجات التوازن بين الحياة الشخصية والعملية كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة  $R^2 = 0.04$  أي أن التوازن بين الحياة الشخصية والعملية يفسر حوالي 0.04 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، لكن بالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (2.18) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .

وبالنظر كذلك إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت -1.47 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة بـ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوازن بين الحياة الشخصية و العملية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### 3.3\_ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

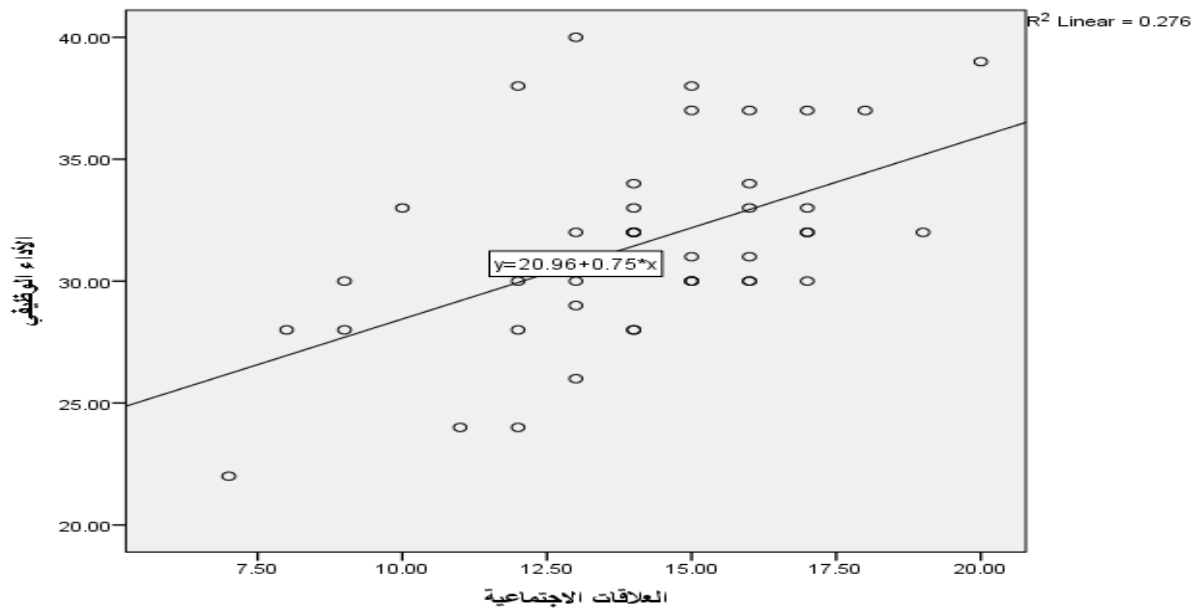
$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (1-14) : نتائج اختبار الفرضية الثانية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (1-16) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	4.04	0.00	16.39	RSquar= 0.27 R= 0.52	العلاقات الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (1-16) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعء العلاقات الاجتماعية والأداء الوظيفي بلغت (0.52) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات العلاقات الاجتماعية كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة  $R^2 = 0.27$  أي أن العلاقات الاجتماعية تفسر

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

حوالي 27 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (16.39) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.04 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ".

### 4.3\_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرواتب والمكافآت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

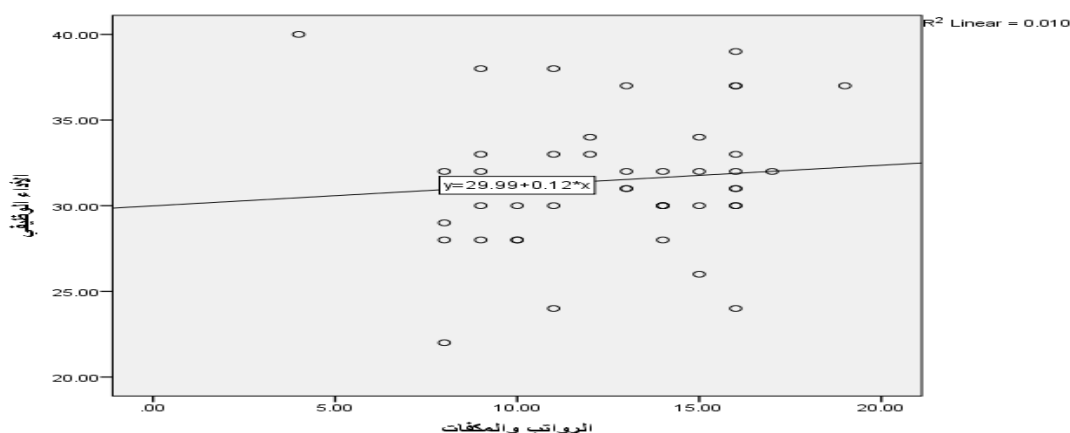
$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرواتب والمكافآت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرواتب والمكافآت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ".

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (1-14) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

جدول رقم (1-17) يمثل الانحدار الخطي	الأداء الوظيفي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
الرواتب والمكافآت	RSquar= 0.01 R =0.09	0.41	0.52	0.64	0.52	غير معنوي



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول رقم (1-17) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الرواتب والمكافآت والأداء الوظيفي بلغت (0.09) وهي قيمة موجبة ضعيفة، أي أنه كلما ارتفعت درجات الرواتب والمكافآت كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة  $SquarR = 0.01$  أي أن الرواتب والمكافآت تفسر حوالي 0.01 بالمائة من التباين في الأداء الوظيفي، لكن بالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (0.41) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 0.64 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة بـ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الرواتب والمكافآت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

### 5.3\_اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الدراسة على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الأمن والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الأمن والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الأمن والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي .

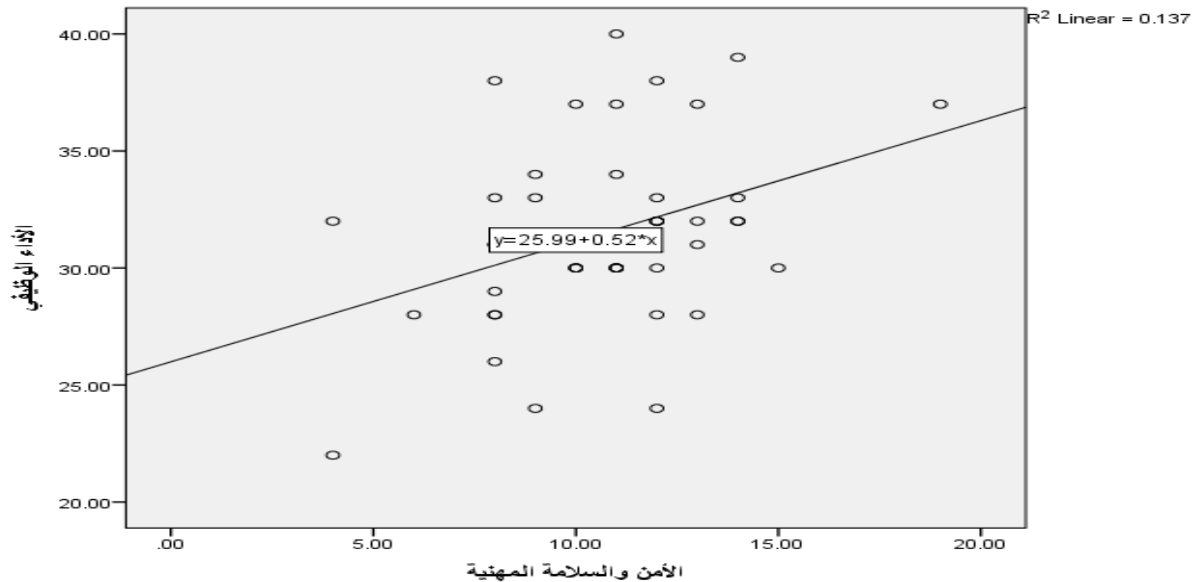
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (1-14) : نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (1-18) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.01	2.61	0.01	6.81	$RSquar=0.13$ $R = 0.37$	الأمن والسلامة المهنية



## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (1-18) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الأمن والسلامة المهنية والأداء الوظيفي بلغت (0.37) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات الأمن والسلامة المهنية كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة  $0.13 \text{ SquarR}$  أي أن الأمن والسلامة المهنية تفسر حوالي 13 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.81) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.61 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمن والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

### 6.3\_ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الفرعية الخامسة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة والإشراف على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة والإشراف على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة والإشراف على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

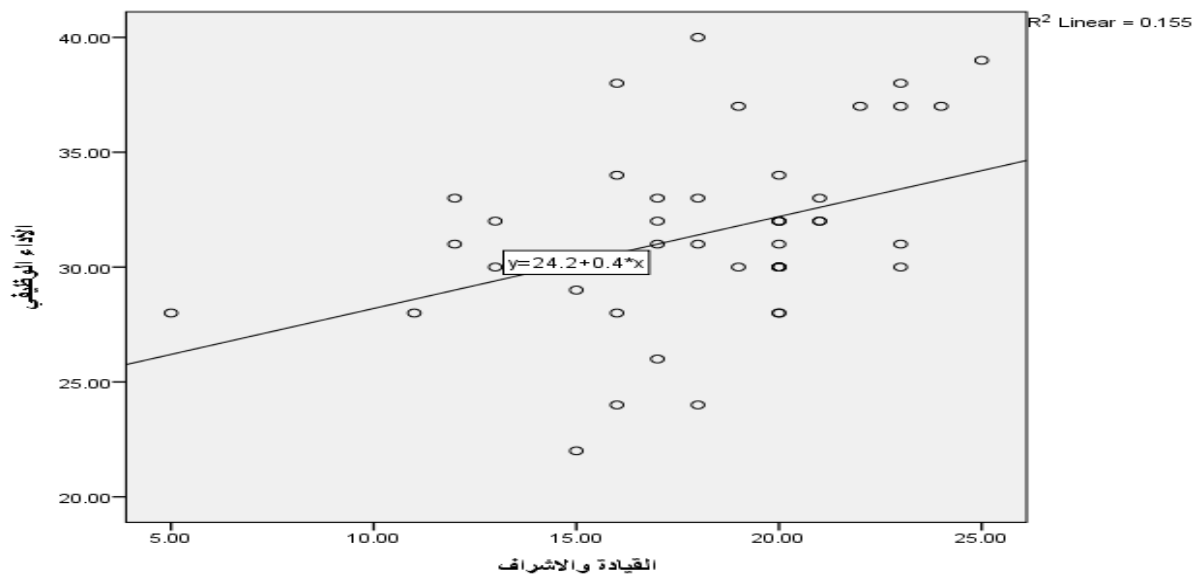
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

### جدول رقم (1-14) : نتائج اختبار الفرضية الخامسة

جدول رقم (1-19) يمثل الانحدار الخطي	الأداء الوظيفي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
--	----------------	--------	------------------	--------	------------------	-----------------

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

معنوي	0.00	2.80	0.00	7.88	15RSquar 0. 39R 0.	القيادة والإشراف
-------	------	------	------	------	-----------------------	------------------



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (1-19) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد القيادة والإشراف والأداء الوظيفي بلغت (0.39) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات القيادة والإشراف كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة  $0.15 \text{ SquarR}$  أي أن القيادة والإشراف تفسر حوالي 15 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (7.88) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة والإشراف على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

### 7.3\_ اختبار الفرضية الفرعية السادسة

نصت الفرضية الفرعية السادسة لهذه الدراسة على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نظم الترقية والتقدم الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

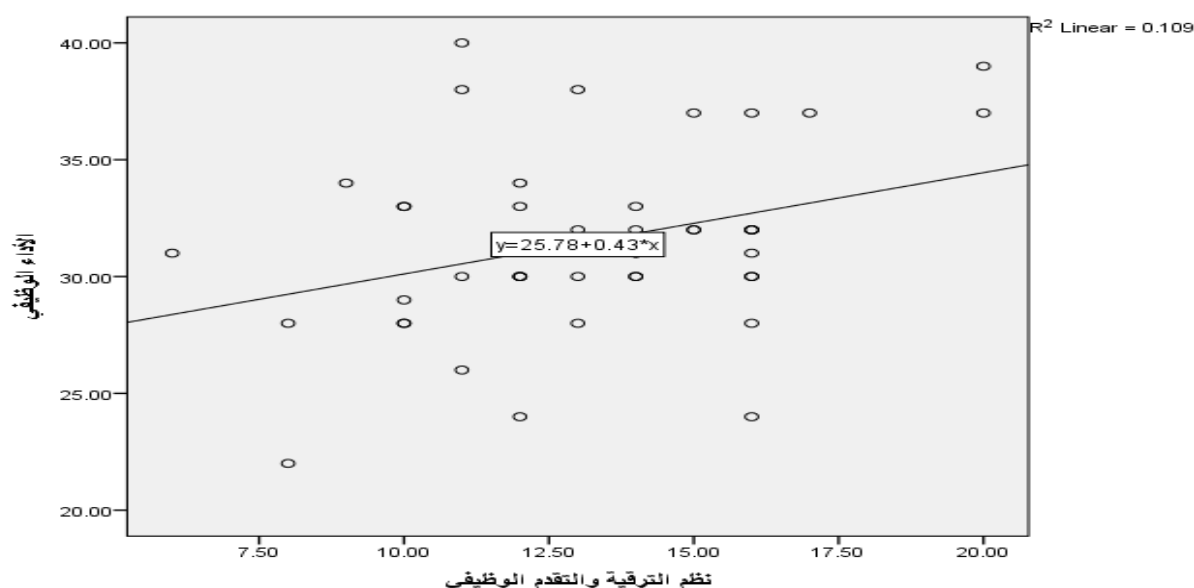
لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نظم الترقية والتقدم الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نظم الترقية والتقدم الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " و النتائج موضحة في الجدول التالي :

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (1-14) : نتائج اختبار الفرعية السادسة

جدول رقم (1-20) يمثل الانحدار الخطي	الأداء الوظيفي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
نظم لترقية والتقدم الوظيفي	10RSquar 0. 33R 0.	5.27	0.02	2.29	0.02	معنوي



من المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

خلال الجدول رقم (1-20) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد نظم الترقية والتقدم الوظيفي والأداء الوظيفي بلغت (0.33) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات نظم الترقية والتقدم الوظيفي كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة  $R^2$  0.10 أي أننا ننظم الترقية والتقدم الوظيفي تفسر حوالي 10 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (5.27) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي . وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.29 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نظم الترقية والتقدم الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

### 8.3\_اختبار الفرضية الفرعية السابعة

نصت الفرضية الفرعية السابعة لهذه الدراسة على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمان والاستقرار الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " .

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

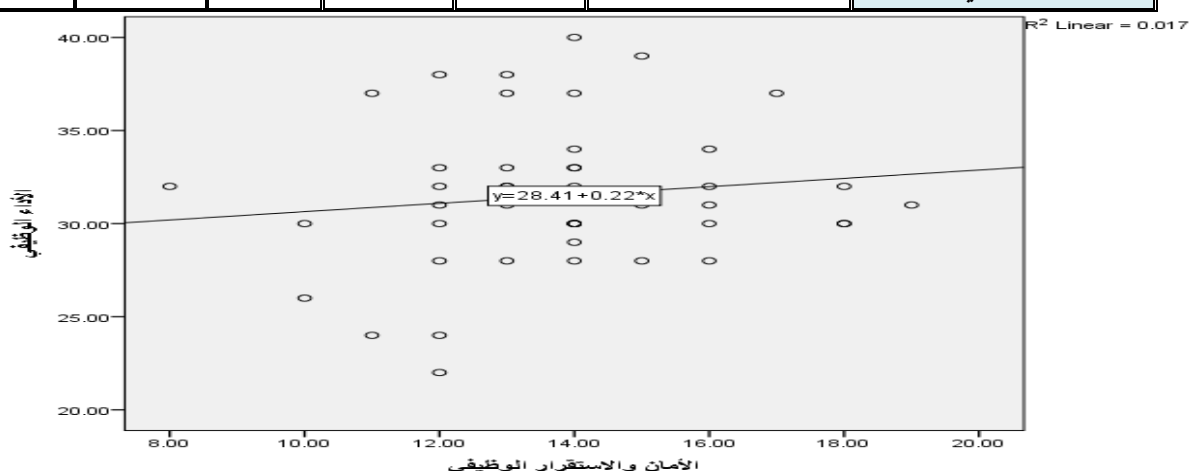
## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمان والاستقرار الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمان والاستقرار الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي .  
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (1-14) : نتائج اختبار الفرعية السابعة

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (1-21) يمثل الانحدار الخطي
غير معنوي	0.39	0.85	0.39	0.73	017RSquar 0. 12R 0.	الأمان و الاستقرار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (1-21) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الأمان والاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي بلغت (0.12) وهي قيمة موجبة ضعيفة، أي أنه كلما ارتفعت درجات الأمان والاستقرار الوظيفي كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة  $0.01\text{SquarR}$  أي أن الأمان والاستقرار الوظيفي يفسر حوالي 0.01 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، لكن بالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (0.73) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي . وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 0.85 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبولا لفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة بـ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمان والاستقرار الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

### خلاصة الفصل :

في نهاية هذا الفصل التطبيقي المخصص للدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي، وقد قمنا بالاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات بغية الإجابة عن إشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع العملي حيث قمنا بدراسة العلاقة بين المتغيرين واختبار الفرضيات الدراسة و تحليلها باستخدام الفرضية الصفرية والفرضية البديلة واعتمادا على نتائج الجداول السابقة

تم استخلاص عدد من النقاط المهمة، تمثلت في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، ماعدا بعد التوازن بين بين الحياة الشخصية والعملية ، بعد الرواتب والمكافآت وبعد الأمان والاستقرار الوظيفي فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.



## خاتمة

إنّ هدفنا من خلال دراسة مدى تأثير الرّضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات باعتبار أن العنصر البشري على العموم والأستاذ على الخصوص هو حجر الزاوية لبناء وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وأصبح رضاه ضرورة حتمية لضمان وتأدية مهامه بفعالية. ولتتمكن المؤسسة من الحصول على مبتغاها وجب الاهتمام بجميع العوامل المؤثرة في رضا موظفيها سواء عوامل معنوية أو مادية أو ببيئة العمل. ولتحقيق هدف الدراسة تم عرض الإطار النظري و المفاهيمي للموضوع وتمحيص الدراسات السابقة والاستفادة منها في صياغة الاشكالية ثم عرض الاطار الميداني والذي يعتبر تجسدا للإطار المفاهيمي والنظري على أرض الواقع، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

**أولا: نتائج الجانب النظري:**

يُعدّ الرّضا الوظيفي مفتاحًا لاستقرار الموظف وإنتاجيته، فعندما يشعر بالرّضا عن عمله ورؤسائه وزملائه وبيئته العمل، وراتبه يزداد التزامه وإخلاصه، لذلك تسعى المنظمات لتعزيز الرّضا الوظيفي للاستفادة من فوائده من زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل إلى انخفاض دوران الموظفين. وتتأثر مستويات الرضا بالعديد من العوامل، أهمها: الأجر، الترقيات، بيئة العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء، التوازن بين العمل والحياة، فرص التطوير.

## ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

1. مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط: وهذا راجع إلى تسجيل استجابة متوسطة في الأبعاد (رقم: 1، 3، 4، 6) مستوى متوسط، في حين أن الأبعاد رقم (5، 2، 7) جاءت مرتفعة
2. مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع، وهذا ما يدلّ على أن تأدية مهامهم بكفاءة و فعالية، و يلتزمون بتطبيق كلّ من القواعد والأنظمة
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوازن بين الحياة الشخصية و العملية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرواتب والمكافآت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأمن والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة و الإشراف على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

خاتمة.....

9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نظم الترقية والتقدم الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

10. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأمان والاستقرار الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي

### ثالثا: التوصيات والاقتراحات

1. تعد بيئة عمل من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة الأستاذ وأداء مهامه بكفاءة وفعالية لذا من المهم أن توفر الإدارة التعليمية بيئة عمل إيجابية من خلال :

- تعزيز التواصل والتعاون بين الطاقم التربوي والطاقم الإداري.
- توفير المواد اللازمة لتسهيل عمل الأستاذ .
- إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم .
- العمل على تقليل الصراعات في بيئة العمل .
- إدراك أن نجاح أهداف المؤسسة مرهون بمدى تعاون الطاقم الإداري والتربوي .

2. تلعب العوامل المادية دورا بارزا في تحسين أداء وجودة التعليم من خلال :

- ضمان رواتب تنافسية تتناسب مع مسؤوليات الأستاذ.
- توفير مزايا يحتاجها لضمان حياة كريمة مثل التأمين الصحي شامل و الإجازات المدفوعة والمعاش التقاعدي.

- إعادة بناء منظومة الحوافز والأجور تتناسب مع احتياجات المعيشة.

3. تلعب العوامل المعنوية دورا هاما في أداء الأستاذ لذا وجب تعزيزها من اجل خلق بيئة تعليمية ايجابية

تساهم في تحسين الأداء وتحقيق أفضل النتائج التعليمية من خلال :

- تعزيز مكانة الأستاذ في المجتمع باعتباره من أهم مقومات النجاح.
- نشر الوعي بأهمية دور الأستاذ في بناء المجتمع .
- الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق حالات عدم الرضا.

### رابعا:آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث, فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال:

1. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المتميز .

2. تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين.

3. التعرف على العوامل التي تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي و فعاليه أداء الموارد البشرية.



# قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المراجع:

### المصادر:

1. القرآن كريم.

2. عمر احمد المختار (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.

### المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيّد مصطفى (2000)، ادارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد و العشرين)، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000.

2. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث ، دار النهضة العربية للنشر ، 1983.

3. جلال عبد الحليم (2015)، محددات الرّضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر و التّوزيع، عمان، الأردن، 2015.

4. خضر محمد شيراز (2022)، منهجيات ادارة الموارد البشرية ،دار الاكاديمية، 2022.

5. الدحلة فيصل عبد الرؤوف (2001)، تكنولوجيا الاداء البشري (المفهوم واساليب القياس والنماذج ) ، المكتبة الوطنية ،عمان، 2001 .

6. طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري (2014)، الولاء المؤسسي و الرّضا الوظيفي و المهني، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، مصر ، 2014.

7. عادل حسين (1974)، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر ، 1974.

8. عبد الواحد محمود صديق (2015)، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون ،دار العلم والايمان ،مصر.

9. على السلمي (1985): إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.

10. علي محمد عبد الوهاب (1986)، الإنتاجية والعنصر البشري، مكتبة الزعفران، القاهرة، 1986.

11. محمد راوية (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.

12. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي ( مدخل في علم الاجتماع الصناعي ) ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2011 .

13. منال أحمد البارودي (2014)، الرّضا الوظيفي و الإلتقاء المهني، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.

14. منال البارودي (2015)، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتاب المصرية، القاهرة.

## الاطروحات و الرسائل:

1. حمودي رشيد(2016)، الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الملحق الجامعية مغنية. حليلة غزالي، مبروكة عبون، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الاسلاميّة، جامعة أدرار، 2020/2019 .
2. رشا عبد الفتاح اتاسي(بدون سنة)، أثر الرضا الوظيفي في اداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية ،بحث متقدم لنيل شهادة الماجستير،الجامعة الافتراضية السورية.
3. عبد الكريم عميروش،محمد ضيف(2019)، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي محافظة العقارية بقالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قالمة
4. عمر سرار(2011)، الرضا عن العمل واثره على اداء العاملين في المؤسسة،اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، جامعة الجزائر .
5. فاطمة الزهراء بن موسى،سمية بوقرنات(2013)، اثر ظروف العمل على أداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة ورقلة .

## المجلات:

1. إيمان حمدي رجب زهران(2021)، الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مجلة الادارة التربوية.
2. بن محمد خلف العنزي(2019)، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد 35، العدد 4،أفريل.
3. خليل ابراهيم(2018)، الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين العاملين في دور الرعاية والحماية في وزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الانسانية، المجلد 26،العدد 2، يونيو.
4. راغب فخري عطية ، أسامة طارق عباس(2019)، الرضا الوظيفي وعلاقة بفعالية الاداء،مجلة دراسات محاسبية ومالية(JAFS) المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا.
5. عبد اللطيف مصلح محمد عايض(2018)، الرضا الوظيفي وأثره في جودة الخدمات الصحية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا، مجلة المنارة للدراسات القانونية و الإدارية، يونيو.
6. عثمان تاج السر مساعد(2018)، العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات، المجلد 4، العدد 3.
7. مريم ارفيس(2018)، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة( دراسة نظرية)، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر،العدد السادس ،جامعة محمد خيضر، بسكرة.

## المداخلات العلمية و الندوات:

1. قراوي أحمد صغير(2023)، نظريات التحفيز، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر،جامعة المسيلة،الجزائر .

الملاحق



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



تخصص: ادارة الموارد البشرية

## إستمارة إستبيان

الأستاذ الفاضل، الأستاذة الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في علوم التسيير والموسومة بعنوان: **تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية** - دراسة ميدانية لثانوية الشهيدين محمودي وعباسي \_ بن سرور \_، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجابتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط. نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذ:

فراحتية العيد

إعداد الطالبتين:

\_بعلي راضية

\_عبد اللطيف عائشة

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الموسم الجامعي: 2024/2023

## أولاً: المعلومات الشخصية:

<input type="checkbox"/> المنصب الحالي: استاذ تعليم ثانوي	<input type="checkbox"/> استاذ تعليم ثانوي رئيسي	<input type="checkbox"/> استاذ تعليم ثانوي مكون
<input type="checkbox"/> المستوى التعليمي: ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> مدرسة عليا
<input type="checkbox"/> مهندس	<input type="checkbox"/> أخرى	<input type="checkbox"/> الخبرة: 5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 11 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> 50
<input type="checkbox"/> مرسوم	<input type="checkbox"/> متربص	<input type="checkbox"/> مستخلف
<input type="checkbox"/> الصفة:		

## ثانياً: الرضا الوظيفي

البعد الأول: التوازن بين الحياة الشخصية والعملية					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تملك وقت كافي خارج العمل للتفرغ لحياتك الشخصية				
02	تغادر مكان العمل بسهولة عند حدوث طارئ شخصي				
03	يمكنك أخذ إجازة في أي وقت للعناية بأحد أفراد الأسرة				
04	يمكنك الخروج في أوقات العمل الرسمية لأمر شخصي				
البعد الثاني: العلاقات الاجتماعية					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	بمناخ مناخ عملك بتفاعلات اجتماعية ايجابية				
06	العلاقة ودية بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة عملك وقائمة على الاحترام المتبادل				
07	توجد علاقة ودية بينك وبين زملائك				
08	الجو السائد في المؤسسة يحفزني على العمل				
البعد الثالث: الرواتب والمكافآت					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
09	تشعر بالرضا عن سياسة الاجور المتبعة				
10	تتوافق درجتك الوظيفية مع مؤهلاتك العلمية				
11	يتوافق عملك مع ميولك وقدراتك وراتبك				
12	تشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات المضافة لراتبك				
البعد الرابع: الأمن والسلامة المهنية					
13	تشعر بالرضا اتجاه نظام التأمينات الاجتماعية الذي يوفره عملك				
14	ظروف بيئة العمل تلبي معايير السلامة المهنية				
15	لدى المؤسسة نظام حماية فعال ضد الحوادث المهنية				
16	يتم مراقبة شروط السلامة بشكل مستمر				

البعد الخامس: القيادة والإشراف					
17	أحضر جميع الاجتماعات التي يعقدها مدير المؤسسة				
18	إيجابية الإدارة في التعامل مع مقترحات والشكاوي				
19	تتصف معاملة مديرك بمبدأ المساواة والعدل				
20	يطبق المدير نظام ساعات العمل وتوزيع المهام على الجميع وفق القانون				
21	تشعر بالرضا عن نمط الإشراف				
البعد السادس: نظم الترقية والتقدم الوظيفي					
22	تشعر بالرضا عن أليات الترقية				
23	شروط الترقية والتقدم بالنسبة لك واضحة				
24	تحقق الترقية بالنسبة لك مبدأ تكافؤ الفرص				
25	يساعد نظام الترقية في استقرارك الوظيفية				
البعد السابع: الأمان والاستقرار الوظيفي					
26	تشعر بالرضا عن مهنة التدريس				
27	احتمالية ان توصي بها صديق او زميل				
28	لا تفكر في البحث عن عمل بديل				
29	تتوقع مستقبل أفضل من هذه الوظيفة				

### ثالثا: الأداء الوظيفي :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	تلتزم بتأدية أعمالك بكفاءة وفعالية					
31	تلتزم بتطبيق قوانين وأنظمة المؤسسة					
32	تحرص على عدم ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية مهامك					
33	تتقبل الملاحظات التي يبديها مديرك في أسلوب عملك					
34	تتناقش مع زملائك طرق وأدوات تحسين الاداء					
35	لديك الجاهزية لتقديم دروس دعم لتحسين النتائج					
36	توفر الادارة الوسائل البيداغوجية لتأدية عملك					
37	تخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد					

شكرا على حسن تعاملكم

## ملاحق spss

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.379	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.727	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.777	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.705	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.878	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.792	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.854	29



Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.802	8

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	.118	45	.125	.971	45	.315
العلاقات الاجتماعية	.127	45	.065	.968	45	.235
الرواتب والمكفات	.131	45	8.05	7.98	45	30.6
الأمن والسلامة المهنية	.125	45	.076	.959	45	.114
القيادة والإشراف	22.1	45	81.0	70.9	45	345.
نظم الترقية والتقدم الوظيفي	.106	45	.200 <sup>*</sup>	.972	45	.352
الأمان والاستقرار الوظيفي	5.10	45	.200 <sup>*</sup>	.966	45	.199
الرضا الوظيفي	.088	45	.200 <sup>*</sup>	.980	45	.624
الأداء الوظيفي	7.11	45	9.12	.958	45	.103
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المنصب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ تعليم ثانوي	28	62.2	62.2	62.2
	أستاذ تعليم ثانوي رئيسي	9	20.0	20.0	82.2
	أستاذ تعليم ثانوي مكون	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدرسة عليا	10	22.2	22.2	22.2
	ماجستير	22	48.9	48.9	71.1
	مهندس	3	6.7	6.7	77.8
	ليسانس	8	17.8	17.8	95.6
	أخرى	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5سنوات فأقل	16	35.6	35.6	35.6
	من 6 الى 10 سنوات	10	22.2	22.2	57.8
	11سنة فأكثر	19	42.2	42.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الصفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرسم	36	80.0	80.0	80.0
	متربص	4	8.9	8.9	88.9
	مستخلف	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1	45	3.3111	1.12457	.16764
س2	45	3.2444	1.06931	.15940
س3	45	3.2000	1.05744	.15763
س4	45	2.0222	.94120	.14031
س5	45	3.3778	1.05073	.15663
س6	45	3.5333	1.07872	.16081
س7	45	4.2222	.59882	.08927
س8	45	2.9333	.91453	.13633
س9	45	2.7333	1.09545	.16330
س10	45	3.4889	.99138	.14779
س11	45	3.4000	1.00905	.15042
س12	45	3.0000	1.10782	.16514
س13	45	2.6444	1.17077	.17453
س14	45	2.8000	1.03573	.15440
س15	45	2.6222	.77720	.11586
س16	45	2.6000	.83666	.12472
س17	45	3.8889	.83182	.12400
س18	45	3.5556	.94281	.14055
س19	45	3.7556	1.04785	.15620
س20	45	3.7333	.91453	.13633
س21	45	3.2889	.96818	.14433
س22	45	3.0000	.92932	.13853
س23	45	3.2222	.99747	.14869
س24	45	3.4444	.86748	.12932
س25	45	3.5111	1.01404	.15116
س26	45	3.9556	.82450	.12291
س27	45	3.6889	.99595	.14847

س28	45	3.0222	1.25207	.18665
س29	45	3.1111	1.13262	.16884

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س30	45	3.9778	.65674	.09790
س31	45	4.1111	.61134	.09113
س32	45	4.2000	.62523	.09320
س33	45	4.0889	.63325	.09440
س34	45	4.0889	.82082	.12236
س35	45	3.9111	.82082	.12236
س36	45	2.9111	1.01852	.15183
س37	45	4.2000	.78625	.11721

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	45	2.9444	.66548	.09920
العلاقات الاجتماعية	45	3.5167	.68961	.10280
الرواتب والمكفات	45	3.1556	.81410	.12136
الأمن والسلامة المهنية	45	2.6667	.70510	.10511
القيادة والإشراف	45	3.6444	.77329	.11528
نظم الترقية والتقدم الوظيفي	45	3.2944	.74865	.11160
الأمان والاستقرار الوظيفي	45	3.4444	.56881	.08479
الرضا الوظيفي	45	3.2381	.43797	.06529
الأداء الوظيفي	45	3.9361	.49113	.07321

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	31.4889	3.92904	45
الرضا الوظيفي	94.3111	12.77751	45

Correlations			
		الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1.000	.394
	الرضا الوظيفي	.394	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	.004
	الرضا الوظيفي	.004	.
N	الأداء الوظيفي	45	45
	الرضا الوظيفي	45	45

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	الرضا الوظيفي <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394 <sup>a</sup>	.155	.136	3.65310
a. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105.402	1	105.402	7.898	.007 <sup>b</sup>
	Residual	573.842	43	13.345		
	Total	679.244	44			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي						

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.065	4.101		4.892	.000
	الرضا الوظيفي	.121	.043	.394	2.810	.007
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	27.9384	34.8428	31.4889	1.54774	45
Residual	-8.17798-	10.85027	.00000	3.61135	45
Std. Predicted Value	-2.294-	2.167	.000	1.000	45
Std. Residual	-2.239-	2.970	.000	.989	45
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	31.4889	3.92904	45
التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	11.7778	2.66193	45

Correlations			
		الأداء الوظيفي	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1.000	-.220
	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	-.220	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	.073
	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	.073	.
N	الأداء الوظيفي	45	45
	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	45	45

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 <sup>a</sup>	.048	.026	3.87735
a. Predictors: (Constant), التوازن بين الحياة الشخصية والعملية				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.791	1	32.791	2.181	.147 <sup>b</sup>
	Residual	646.454	43	15.034		
	Total	679.244	44			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التوازن بين الحياة الشخصية والعملية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.308	2.650		13.324	.000
	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	-.324-	.220	-.220-	-1.477-	.147

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.1467	34.0113	31.4889	.86328	45
Residual	-9.74113-	7.58318	.00000	3.83303	45
Std. Predicted Value	-2.713-	2.922	.000	1.000	45
Std. Residual	-2.512-	1.956	.000	.989	45

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.963	2.648		7.916	.000
	العلاقات الاجتماعية	.748	.185	.525	4.049	.000
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26.2008	35.9288	31.4889	2.06417	45
Residual	-5.94239	9.30931	.00000	3.34314	45
Std. Predicted Value	-2.562	2.151	.000	1.000	45
Std. Residual	-1.757	2.753	.000	.989	45
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	31.4889	3.92904	45
الرواتب والمكفات	12.6222	3.25638	45

Correlations			
		الأداء الوظيفي	الرواتب والمكفات
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1.000	.098
	الرواتب والمكفات	.098	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	.260
	الرواتب والمكفات	.260	.
N	الأداء الوظيفي	45	45
	الرواتب والمكفات	45	45

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرواتب والمكفات <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.098 <sup>a</sup>	.010	-.013	3.95524
a. Predictors: (Constant), الرواتب والمكفات				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.557	1	6.557	.419	.521 <sup>b</sup>
	Residual	672.688	43	15.644		
	Total	679.244	44			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الرواتب والمكفات						

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.993	2.385		12.574	.000
	الرواتب والمكفات	.119	.183	.098	.647	.521
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.4668	32.2450	31.4889	.38603	45
Residual	-8.94094-	9.53324	.00000	3.91003	45
Std. Predicted Value	-2.648-	1.959	.000	1.000	45
Std. Residual	-2.261-	2.410	.000	.989	45
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	31.4889	3.92904	45
الأمن والسلامة المهنية	10.6667	2.82038	45

Correlations			
		الأداء الوظيفي	الأمن والسلامة المهنية
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1.000	.370
	الأمن والسلامة المهنية	.370	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	.006
	الأمن والسلامة المهنية	.006	.
N	الأداء الوظيفي	45	45
	الأمن والسلامة المهنية	45	45

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأمن والسلامة المهنية <sup>b</sup>	.	Enter



a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي
b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.370 <sup>a</sup>	.137	.117	3.69264
a. Predictors: (Constant), الأمن والسلامة المهنية				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.915	1	92.915	6.814	.012 <sup>b</sup>
	Residual	586.330	43	13.636		
	Total	679.244	44			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الأمن والسلامة المهنية						

Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.993	2.176		11.944	.000
	الأمن والسلامة المهنية	.515	.197	.370	2.610	.012
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	28.0540	35.7825	31.4889	1.45317	45
Residual	-8.17587-	8.33937	.00000	3.65044	45
Std. Predicted Value	-2.364-	2.955	.000	1.000	45
Std. Residual	-2.214-	2.258	.000	.989	45
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	31.4889	3.92904	45
القيادة والإشراف	18.2222	3.86646	45



Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26.2000	34.2000	31.4889	1.54658	45
Residual	-8.20000	8.60000	.00000	3.61185	45
Std. Predicted Value	-3.420	1.753	.000	1.000	45
Std. Residual	-2.244	2.354	.000	.989	45
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	31.4889	3.92904	45
نظم الترقية والتقدم الوظيفي	13.1778	2.99461	45

Correlations			
		الأداء الوظيفي	نظم الترقية والتقدم الوظيفي
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1.000	.330
	نظم الترقية والتقدم الوظيفي	.330	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	.013
	نظم الترقية والتقدم الوظيفي	.013	.
N	الأداء الوظيفي	45	45
	نظم الترقية والتقدم الوظيفي	45	45

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظم الترقية والتقدم الوظيفي <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.330 <sup>a</sup>	.109	.088	3.75116
a. Predictors: (Constant), نظم الترقية والتقدم الوظيفي				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74.184	1	74.184	5.272	.027 <sup>b</sup>
	Residual	605.060	43	14.071		
	Total	679.244	44			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), نظم الترقية والتقدم الوظيفي						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.775	2.551		10.106	.000
	نظم الترقية والتقدم الوظيفي	.434	.189	.330	2.296	.027
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	28.3766	34.4470	31.4889	1.29846	45
Residual	-8.71260	9.45540	.00000	3.70828	45
Std. Predicted Value	-2.397	2.278	.000	1.000	45
Std. Residual	-2.323	2.521	.000	.989	45
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي					

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الوظيفي	31.4889	3.92904	45
الأمان والاستقرار الوظيفي	13.7778	2.27525	45

Correlations			
		الأداء الوظيفي	الأمان والاستقرار الوظيفي
Pearson Correlation	الأداء الوظيفي	1.000	.129
	الأمان والاستقرار الوظيفي	.129	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء الوظيفي	.	.198
	الأمان والاستقرار الوظيفي	.198	.
N	الأداء الوظيفي	45	45
	الأمان والاستقرار الوظيفي	45	45

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأمان والاستقرار الوظيفي <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.129 <sup>a</sup>	.017	-.006-	3.94106
a. Predictors: (Constant), الأمان والاستقرار الوظيفي				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.369	1	11.369	.732	.397 <sup>b</sup>
	Residual	667.875	43	15.532		
	Total	679.244	44			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الأمان والاستقرار الوظيفي						

Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.411	3.645		7.793	.000
	الأمان والاستقرار الوظيفي	.223	.261	.129	.856	.397
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.1980	32.6556	31.4889	.50832	45
Residual	-9.09171-	8.46146	.00000	3.89602	45
Std. Predicted Value	-2.539-	2.295	.000	1.000	45
Std. Residual	-2.307-	2.147	.000	.989	45
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي					





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

2024 - 2023

السنة الدراسية :

المسيلة

مديرية التربية لولاية :



2 8 2 4 3 0 0 1

الخريطة التربوية

47

المؤسسة:	ث/ الشهيد بن عباسي ومحمودي	البلدية:	بن سرور	الدائرة:	بن سرور
----------	----------------------------	----------	---------	----------	---------

الجدعان المشتركان	علوم وتكنولوجيا		آداب		المجموع	
	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج
	109	3	47	2	156	5

الشعب والمستويات	السنة الثانية		السنة الثالثة		المجموع	
	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج
آداب وفلسفة	52	2	121	3	173	5
لغات أجنبية	15	1	28	1	43	2
علوم تجريبية	78	2	104	3	182	5
رياضيات						
تسيير واقتصاد	36	1	30	1	66	2
هـ ميكانيكية	11	1	10	1	21	2
هـ كهربائية	9	1	10	1	19	2
هـ مدنية						
هـ الطرائق						
المجموع	201	8	303	10	504	18

مجموع المناصب التربوية المفتوحة	58
---------------------------------	----

الحصيلة	المستوى	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	المجموع العام
التلاميذ		156	201	303	660
الأفواج		5	8	10	23

مدير التربية



الرقم:	212	التاريخ:	2023-08-10
الرقم:		بتاريخ:	

ملاحظة: استاذ مادة الاقتصاد يكمل النصاب في ثانوية بن قرون أحمد بحجم ساعي بقر ب: 06 سا



المسيلة في: .....

رقم: .....

إلى السيد: مدير ثانوية  
الشهيد محمد بن عبد الحميد

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض 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

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة موارد بشرية

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	بعل راضية		201133073	
02	عبد اللطيف عاشق		201309100	

عنوان المذكرة: تأسيس الرضا لطيف على أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة قروية بالمسيلة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
أ.د. عبد المرحمة	بن مداني نور الدين	قراوي أحمد الصغير





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* ..... بشير راحمة ..... المولود(ة) بتاريخ: 1985/12/25 ب: بوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 1000511 الصادرة بتاريخ: 17/10/2019 عن: بوسعادة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2023/2024

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ".....":

تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة تربية بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/05/11

التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....



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 اسقله:

الطالب (ة) : عبد المجيد عاب المولود(ة) بتاريخ: 1998/11/13 بـ: موسعد  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 201309100 الصادرة بتاريخ: 2017/03/06 بـ: موسعد  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2022/2023  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد  
البشرية دراسته حالة تقويمية بـ: موسعد

أصريح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/01/09

التوقيع و البصمة

