

## الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي وأثره على أدائه المهني

- دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 بقالمة-

السعيد بلعيد<sup>(1)</sup> أ.د. إبراهيم بلعادي<sup>(2)</sup>

1- قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الأمين دباغين - سطيف 02، saidbelaid1983@gmail.com

2- قسم علم الاجتماع، جامعة قالمة، b\_belaadi@yahoo.fr

تاريخ الإيداع: 2018/06/12 تاريخ المراجعة: 2022/05/24 تاريخ القبول: 2022/06/14

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض الخصائص الشخصية والمهنية على الرضا والأداء الوظيفيين لدى أساتذة جامعة قالمة، وكذا معرفة حقيقة الارتباط الموجود بين هذين المتغيرين ومدى تأثير رضا الأساتذة على أدائهم المهني، وهذا عبر دراسة عينة مكونة من 67 مفردة. وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا والأداء الوظيفيين لدى الأساتذة يمكن أن تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية. بينما سجلنا وجود ارتباط دال إحصائياً بين الرضا الوظيفي لدى الأساتذة وبين أدائهم التعليمي. فيما كان كذلك تأثير الرضا الوظيفي لدى الأساتذة على أدائهم التعليمي دالاً إحصائياً.

الكلمات المفتاح: رضا وظيفي، أداء وظيفي، أستاذ جامعي.

*University professor Job satisfaction and its effect on his professional performance  
- Field study conducted at the University of 08 May 1945 Guelma-*

## Abstract

This study aims to identify the effect of professional and personal characteristics on the job satisfaction and performance of the teachers of Guelma's University as well as to determine the correlation existing between these two variables and the extent of the impact of teachers job satisfaction on their job performance based on the study of a sample composed of 67 subjects. The study concluded that there are no significant differences in the degree of job satisfaction and performance of the teachers that may be attributed to their personal and professional characteristics. However, there is a statistically significant correlation between teacher's job satisfaction and their job performance.

Keywords: Job satisfaction, job performance, teacher university.

*La satisfaction professionnelle de l'enseignant universitaire et son impact sur sa performance  
professionnelle*

- Etude pratique au niveau de l'université du 08 Mai 1945 Guelma -

## Résumé

Le but de cette étude est de déterminer l'impact de quelques variables personnelles et professionnelles sur la satisfaction et la performance au travail des enseignants de l'Université de Guelma, ainsi que le lien entre ces variables, et l'impact de la satisfaction professionnelle des enseignants sur leurs performances, et ceci à travers l'étude d'un échantillon de 67 enseignants. En fin d'analyse, il apparaît qu'il n'y a pas de différence statistiquement significative dans le degré de satisfaction et de performance professionnelle des enseignants qui peuvent être attribuées aux différences personnelles et professionnelles. – par ailleurs, il existe une corrélation significative entre la satisfaction au travail des enseignants et leurs performances, de même pour l'impact de la satisfaction au travail des enseignants sur leurs performances.

Mots-clés: Satisfaction au travail, performance au travail, enseignant universitaire.

المؤلف المرسل: السعيد بلعيد، saidbelaid1983@gmail.com

إن التعليم العالي هو محرك ودافع كل مجتمع نحو التقدم باعتباره المنظومة الأساسية في تكوين نخب المجتمع. وإن سلمنا بأن أي نظام تعليمي لا يمكنه الارتقاء فوق مستوى أساتذته فإن رضاهم عن وظيفتهم هو السبيل الوحيد لتحقيق أهداف العملية التعليمية، والعكس بالعكس فإن كان الأستاذ غير راض عن وظيفته فإن حماسه للعمل سوف يندثر والرغبة في تركه ستزداد، مما يشكل عقبة لتطور هذا النظام.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج مشكلة يعاني منها المجتمع بجميع مكوناته وهي ظاهرة تدهور مستوى التحصيل العلمي لدى الطلبة والذي قد يعود إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على مستوى أداء المدرس. فهي تهدف إلى تبيان ما إذا كانت هنالك فروق في معدلات الرضا والأداء لدى أساتذة الجامعة تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية، إضافة إلى معرفة نوع الارتباط الموجود بين متغيري الدراسة ومدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأساتذة.

### 1- إشكالية الدراسة:

تعاني منظومتنا الجامعية من اختلالات عدة أدت إلى تدهور علاقة الاعتماد المتبادل بين مكونات النسق التعليمي، ناهيك عن أمراض المهنة ومعضلة الخدمات الاجتماعية. كل هذا أدى إلى سخط الأساتذ على سياسة الإصلاحات التي يرى أنه غيب عن المشاركة في وضعها وأنها لم تلب طموحاته كفاعل محوري في نظام التعليم والتنمية الاجتماعية، لعل السبب الذي أدى إلى حالة من التدهور المستمر لمعدل التوافق المهني للأساتذ ومستوى التعليم الجامعي. فما هو معدل الرضا الوظيفي لدى الأساتذ الجامعي وما أثره على أدائه المهني؟.

من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

س1: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في درجات الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية؟

س2: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في درجات الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية؟

س3: هل هناك ارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5% بين الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة وبين أدائهم التعليمي؟

س4: هل هناك تأثير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5% للرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة على أدائهم التعليمي؟

ومن أجل تحديد توجه البحث نطرح الفرضيات الآتية:

ف1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 05 ) في درجات الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية.

ف2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 05 ) في درجات الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية.

ف3: لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( 05 ) بين الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة وبين أدائهم التعليمي.

**ف4:** لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( 05 ) للرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة على أدائهم التعليمي.

## 2- تحديد المفاهيم:

**1-2- مفهوم الرضا الوظيفي:** قبل التطرق لمفهوم الرضا الوظيفي لا بد من ذكر الفروق بينه وبين مصطلح الإرضاء الوظيفي لكي نزيل ذلك الخلط الواقع فيما بينهما كونهما متغيرين يستدل بهما عن معدل التكيف المهني لدى الأفراد.

لقد قدم أساتذة جامعة منسوتا (Minnesota) الأمريكية الفروق بين المصطلحين من خلال اعتبارهم أن الرضا يتضمن تقبل العمل بوجه عام وتقبل الفرد لظروف بيئة العمل من إدارة وإشراف وزملاء وساعات العمل والأجر ونوع العمل، إنه باختصار إشباع لحاجات العامل. أما الإرضاء فيعبر عن مدى كفاءة العامل التي تجعله محط تقييم من قبل الإدارة والمشرفين والزملاء والتي يعبر عنها إيجاباً بتوافق قدرات الفرد ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته ويعبر عنها سلباً بمعدلات الغياب والحوادث ودرجة الالتزام المؤسسي عند الفرد<sup>(1)</sup>.

والرضا الوظيفي عند إدوين لوك (Edwin A.Locke) الذي يعتبر تعريفه الأكثر استخداماً وعالمية هو «حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن التقييم الذي أجراه الفرد لعمله أو لبعض تجاربه أثناء تأدية عمله»<sup>(2)</sup>.

أما أحمد ماهر فيعرف الرضا الوظيفي بأنه «تلك الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل»<sup>(3)</sup>. ويذهب ماتزكين دانيال (Daniel Matzkin) التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل ومفهوم الرضا في العمل. فقد يكون العمال راضين في العمل ولكن ليس بالعمل نفسه، أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل وليس خصائص العمل نفسه<sup>(4)</sup>.

ومنه نعرف الرضا الوظيفي بأنه درجة تقبل الأستاذ الجامعي لمختلف جوانب مهنته وما ينتج عنها من عوائد مقارنة مع ما قدمه وما حصل وما يتمنى الحصول عليه، من خلال أدائه في مؤسسة التعليم العالي في ظل النمط القيادي والمناخ التنظيمي السائد خلال سنوات الخدمة مع الأخذ بعين الاعتبار خصائصه الشخصية والمهنية.

**2-2- مفهوم الأداء:** الأداء من الناحية الاجتماعية هو وفاء الفرد بمسؤولياته تجاه المجتمع واتجاه من هم في بيئته المباشرة واتجاه نفسه بما يشبع حاجاته الإنسانية والأساسية وحاجات غيره مع المساهمة الإيجابية في المجتمع<sup>(5)</sup>. أما في ميدان العمل فيتعدد مفهوم الأداء بتعدد الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه. فبالنسبة للمديرين يعني المردودية والقدرة والمنافسة، وبالنسبة للموظف يعني المناخ التنظيمي للعمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى<sup>(6)</sup>. ومن بين التعاريف التي عالجت مفهوم الأداء عند العامل نجد تعريف أحمد صقر عاشور الذي يعرف الأداء على أنه «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله»<sup>(7)</sup>. كما عرف عبد الفتاح بوخمخم الأداء الشامل بأنه «النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة»<sup>(8)</sup>.

مما سبق طرحه يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه نشاط وسلوك الأستاذ الجامعي أثناء أداء الوظيفة الموكلة إليه وفق البرنامج المسطر والوسائل التعليمية المتوفرة بما يمتلكه من خصائص مهنية تمكنه من تنفيذ عملية التدريس. وقد ينتقل أدائه خارج حجرات التدريس عند إقامته لعلاقات اجتماعية مع طلبته وزملاء مهنته ومشرفيه.

## 3- المقاربة النظرية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاث من أهم النظريات التي ساهمت في فهم وتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي من عدة زوايا وهي:

- 3-1- نظرية (y) لـ ماك غريغور (McGregor):** إنها نظرية أراد بها صاحبها تنفيذ ما جاء في نظرية (x) من صفات سلبية حول الأفراد، ومن مقولات نظرية (y) نذكر:
- \* الفرد لا تحركه العوامل المادية بل هناك عدة عوامل تحقق الرضا الوظيفي.
  - \* الإنسان بطبيعته لا يقف ضد مصالح وأهداف المنظمة.
  - \* إن العامل لا يخاف العقاب وإنما يعمل مدفوعا بعوامل التحفيز.
  - \* إن العامل لا يريد أن يقاد، فهو يطلب الحرية ويحب المشاركة في قيادة نفسه ويتحمل المسؤولية وهي صفة من صفاته<sup>(9)</sup>.

ويعتقد ماك غريغور أن الفرد يمكن أن يحقق ويشبع حاجاته للشعور بالأمن في ظل ثلاثة ظروف هي: الجو الاجتماعي المناسب، والمعرفة، والنظام الثابت. وإن كانت هذه الظروف ضرورية له فهي ليست ظروفًا كافية لتحقيق الأمن ذلك أن هناك عوامل خارجية تهدد الفرد وضغوطا اجتماعية ومالية وعدم الاستقرار، كلها أمور قد تجعله يفقد الشعور بالأمن في موقف العمل مما يؤثر على رضاه، وبالتالي مردود يته في العمل<sup>(10)</sup>. وعلى الإدارة إن أرادت الوصول بالعامل إلى مرحلة جيدة من الرضا الوظيفي الذي يصاحبه أداء فعال ينبغي على المديرين إشباع الحاجات الداخلية والخارجية مثل الحاجة إلى السلطة التي غالبا ما تخلق توترا عند الفرد<sup>(11)</sup>.

**3-2- نظرية هرمية الحاجات الإنسانية لماسلو أبراهام (A.Maslow):** من أهم المفاهيم التي استخدمها ماسلوفي نظريته عن هرمية الحاجات مفهوم سماه "تحقيق الذات" والذي يعني استخدام أقصى درجة ممكنة من إمكانيات الفرد، حيث يتحرك الإنسان نحو الهدف إذا أشبع حاجاته الأساسية<sup>(12)</sup>.

أما في ميدان العمل فإن نظرية ماسلوتيين أن هناك حاجات هامة للفرد يعمل على تحقيقها وإشباعها من وراء عمله والتي تعتبر بمثابة أهداف متصلة بعضها ببعض. فهذه الأهداف إن لم يتم تحقيقها تصبح بمثابة تهديد سيكولوجي للفرد داخل التنظيم<sup>(13)</sup>. وقد وضع ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم تصاعدي مقسم إلى خمس طبقات أو حاجات أساسية، فأما الحاجة الأولى والتي تشكل قاعدة الهرم فهي عبارة عن الحاجات الفسيولوجية الضرورية للحياة متجلية في الأكل، والشرب، والنوم. وأما الحاجة الثانية فهي الحاجة إلى الأمن البدني والعقلي. فيما تأتي الثالثة الحاجات الاجتماعية وهي حاجة الفرد لاحتلال مكانة مرموقة في المجتمع. في حين نجد في الطبقة الرابعة الحاجة إلى احترام الذات وتتمثل في رضا الفرد عن وظائفه الاجتماعية. وفي قمة الهرم نجد الحاجة إلى الإنجاز وتتمثل في تحقيق الذات عبر نيل المكافآت والتطلع إلى تقلد المسؤوليات<sup>(14)</sup>.

ولأن الإنسان يعيش وفق مبدأ الحاجات التي يؤثر غير المشبع منها على سلوكه فقد اشترط ماسلو أن يكون إشباعها وفق مبدأ التتابع الذي بدأ بإشباع كل ما هو فسيولوجي وانتهاء بكل ما يحقق له ذاته<sup>(15)</sup>.

**3-3- نظرية العاملين لهريبيرغ فريديريك (F.Herzberg):** لقد ركزت نظرية هرزيبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد. فقد قام بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات لمائتي (200) عامل من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع عمل مختلفة محاولا معرفة مدى رضاهم عن الأعمال التي يقومون بها. وقد توصل من خلال تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل التي قد تكون سببا في

رضا أو عدم رضا العاملين عن وظائفهم<sup>(16)</sup>. فالعوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي هي التي تشكل مضمون العمل أما التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي فهي العوامل المتعلقة ببيئة العمل<sup>(17)</sup>. ومن ثم أطلق هيرزبيرغ على العوامل التي تؤدي إلى الرضا في العمل اسم: الدوافع وأهمها الإنجاز، والاعتراف بالعامل، والعمل في حد ذاته، والمسؤولية والترقية في العمل. فيما أطلق على العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي: العوامل الصحية وهي سياسة المنظمة، والإشراف والعلاقة بالمشرفين، وظروف العمل، والراتب، والعلاقة مع الزملاء، والحياة الشخصية، والوضع الوظيفي<sup>(18)</sup>. وعلى الإدارة إن أرادت زيادة الإنتاج أن تعمل على إشباع العوامل أو الحاجات الدافعة، مع إنماء وظائف الأفراد بإعطائهم مسؤولية أكبر ومنحهم فرصاً أفضل للتقدم من أجل إرضائهم وزيادة مستوى أدائهم<sup>(19)</sup>.

مما سبق طرحه من نظريات اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي نلاحظ أن جميعها عملت على تشخيص العوامل المؤدية إلى رضا أو عدم رضا الفرد عن طبيعة ومكونات وظيفته من حيث إنها اعتمدت أحيانا على نتائج الدراسات الميدانية وأحيانا أخرى من خلال تحليل الشخصية البشرية. ومن ثمة حاولت كل نظرية تقديم العلاج لمشكلة عدم الرضا الوظيفي وانخفاض أداء العاملين من خلال تبيان محددات الرضا الوظيفي والعلاقة التي ينبغي أن تسود بين العامل والجهة المستخدمة له وذلك من خلال تركيزها على مفاهيم ارتبط كل مفهوم منها بجانب معين من نفسية العامل وسلوكه مثل مفهوم تحقيق الذات، والحاجة، والمسؤولية، والمناخ التنظيمي، غير أن جميعها تبنت ثلاثة مفاهيم هي: الدافعية، والرضا، والأداء إيماناً منها بأن إثارة دوافع العامل عن طريق تحفيزه من خلال إشباع حاجاته الأساسية سواء كانت داخلية أو خارجية سيؤدي إلى رضاه عن مختلف جوانب وظيفته مما يحسن من أدائه والذي سينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة.

#### 4- طبيعة الرضا الوظيفي:

قد يبدو من الوهلة الأولى أن الرضا الوظيفي متغير يمثل أحد طرفيه حالة السعادة التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، ويمثل الطرف الثاني حالة الاستياء. فإذا تساوى المعدلان (السعادة والاستياء) فإن الفرد سيشعر بالعدالة ومنه بالسعادة. غير أن الإفراط في الطرف الأول (السعادة) عن المعدل الثاني (الاستياء) ينتج مشاعر التأنيب والذنب، أما إذا حدث العكس فإنه ينتج مشاعر الغبن والظلم<sup>(20)</sup>.

من هنا يتضح أن هناك طرفي نقيض لظاهرة الرضا الوظيفي هما الرضا وعدم الرضا عن العمل والمعبر عنهما بمشاعر السعادة والاستياء، غير أنه من العسير توضيح كلمتي الرضا وعدم الرضا بالدقة الكافية. لقد سلم معظم الباحثون في هذا الموضوع بصعوبة وضع تعريف شامل لهذين المصطلحين، والواقع أن رضا الفرد عن عمله وعدم رضاه عنه شعور يصعب وصفه<sup>(21)</sup>، فليس هناك رضا تام وعدم رضا تام ولكن هناك رضا وعدم رضا عن عوامل معينة في وظائف وأعمال الأفراد<sup>(22)</sup> وهي التي تحدد مستوى الرضا الوظيفي للفرد.

وقد وضع بيتر وور (P.J.Warr) وزملاؤه من جامعة شيفيلد البريطانية سنة 1979 نموذجاً يفسر طبيعة الرضا الوظيفي حيث حددوا تسعة عوامل تتداخل في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، ويرون أن الفرد يحتاج يومياً إلى حد أدنى من تلك العوامل حتى يشعر بالرضا، في حين أن الإفراط في تلك العوامل يؤدي إلى عدم الرضا. ويفترض هذا النموذج أن عدم الرضا ينجم عن الإخلال أو الإفراط في تلك العوامل وهي المال، والأمن، والمكانة الاجتماعية، والرقابة، والعلاقات، والتفاعل، والوضوح، والتنوع، والأهداف من العمل<sup>(23)</sup>.

أما عن درجة الرضا الوظيفي فهي تختلف من جماعة عمل إلى أخرى ومن فرد لآخر، بل قد تختلف بالنسبة لنفس الفرد من وقت لآخر. وهذا تبعا للعوامل المذكورة وغيرها والتي يصطلح على تسميتها عادة بمسببات أو محددات الرضا الوظيفي.

لقد توصلت الدراسات التي عنيت بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى الأفراد إلى أن ما بين 80 إلى 90% من المبحوثين راضون عن أعمالهم، ومن أهم الدراسات تلك الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك وإسبانيا، وقد جاءت نتائجها متقاربة في الدول الثلاث، حيث خلصت إلى النتائج الآتية:

\* إن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل مقارنة مع غيرها، فالعاملون في الوظائف الإدارية أكثر رضا عن العمل مقارنة بالعمال اليدويين.

\* إن العمال الأكثر سنا أكثر رضا مقارنة بالعمال صغار السن.

\* العمال الأكثر خبرة لديهم درجة رضا عالية مقارنة بالعمال قليلي الخبرة.

\* إن الرجال أكثر رضا مقارنة بالنساء (24).

وهي نتائج تؤكد تلك التي توصلت إليها الدراسة التي أجراها كلارك اندرو (Andrew Clark) حول محددات الرضا الوظيفي سنة 1998 والتي شملت 7000 فرد من دول أوروبية والتي قدم من خلالها وثيقة أسئلة تضم 20 سؤالاً موزعة على ستة محاور تباها كمحددات للرضا الوظيفي وهي: الأجر، وساعات العمل، والعوائد، ودرجة صعوبة العمل، ومحتوي العمل، والعلاقات مع الزملاء. وكان الاختلاف الوحيد بين نتائج الدراستين هو درجة رضا العنصر النسوي حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن النساء كن أكثر رضا من الرجال (25) لكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الموضوع (درجة الرضا الوظيفي) هو: هل يجب أن يكون هدف المنظمة منصبا على إرضاء عمالها فقط من أجل الوصول إلى أحسن أداء؟

إن الرضا الوظيفي هو أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمات كبديل للأداء. إذ يعتبر الكثير من المدراء أنه من المنطقي أن يكون العامل السعيد في عمله والراضي عن وظيفته أحسن أداء من العامل المستاء من عمله. وإن بدا هذا منطقيا فقد يقود إلى نتائج خاطئة خاصة إذا استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل للأداء وقياس الرضا بمعايير مثل السعادة، حيث تركز فقط على زيادة الرضا الوظيفي اعتقادا منها أن سعادة الفرد تجعل منه فردا منتجا، إلا أنها قد تصاب بخيبة أمل قوية إذا ما انتهى بها إلى امتلاك قوة عمل راضية ولكنها غير منتجة. في حين أن المنظمات وجدت لتحقيق أهداف وليس لإسعاد العاملين، وهو ما صرح به أحد المديرين حين قال: "أنا لا يهمني إن كانوا راضين أم لا، الذي يعنيني هو هل يؤدون أعمالهم بالمستوى المطلوب أم لا" (26).

غير أن الدراسات أثبتت أن الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب ومعدل دوران العمل. وهما طرفان أساسيان في تحديد كم ونوع الإنتاج وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يرتبط بالأداء وإن كان بطريقة غير مباشرة. لهذا فإنه من غير المنصف أن تهتم المنظمات بتحقيق أهدافها باستعمال أساليب قد تحبط الأفراد وربما تؤدي بهم إلى البحث عن وظائف بديلة، الأمر الذي ينعكس سلبا على إنتاجيتها. ولتفادي هذا وذاك ينبغي على المنظمة إجراء دراسات عن الرضا الوظيفي لدى أفرادها لأن هذا من شأنه تقديم تقييم شامل عن جوانب العمل تكتشف من خلالها السلبيات والإيجابيات وعلى ضوء ذلك يتم التغيير المطلوب.

## 5- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية لدى الأفراد فقط من خلال الاهتمام بظروف العمل المادية مثل تطوير الآلات والأجهزة وتحسين طرق العمل، بل يتطلب الأمر الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين ورفع رضاهم الوظيفي، باعتبار هذا الأخير حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته وما يتوقع الحصول عليه من خلال القيام بهذا العمل، لكن ما هي حقيقة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء؟

**5-1- علاقة طردية:** هناك اعتقاد سائد تبناه مؤيد وحركة العلاقات الإنسانية يرى أن العامل السعيد هو العامل المنتج، فالإتجاه الإيجابي والموقف الجيد من العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد وأن الرضا المرتفع يؤدي إلى أداء مرتفع<sup>(27)</sup>.

**5-2- علاقة تأثير وتأثر:** يرى هذا الإتجاه الذي يمثله إدوارد لاولر (Edward E. Lawler) وليمان بورتير (Lyman W. Porter) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ليست مباشرة، فالأداء المهني الجيد يؤدي إلى الحصول على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب والترقية ومنه ظهور مشاعر الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاج أي تحسين مستويات الأداء، ومنه تصبح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء علاقة تأثير وتأثر<sup>(28)</sup>.

**5-3- عدم وجود علاقة:** يرى هذا الإتجاه بأنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، فقد تزيد الإنتاجية باستخدام أساليب مثل التهديد (الدكتاتورية في الإدارة) فيصبح الأداء مرتفعا<sup>(29)</sup>. وقد يزيد الرضا ولكن لا تزيد الإنتاجية وقد يزيد الرضا ويزيد الإنتاج وقد ينخفض الرضا وينخفض معه الإنتاج<sup>(30)</sup>.

مما سبق طرحه يمكن القول إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ستبقى متأرجحة بين هذه الآراء، ولاشك أن هذا الاختلاف جاء نتيجة للتباين في الكثير من الظروف التي تحيط بمنظمات العمل باختلاف نمط إنتاجها وأهدافها ونمط القيادة الموجود بها وخصائص العنصر البشري العامل بها، وغيرها من العوامل والتي من المؤكد أنها كانت وستظل وراء هذا الاختلاف في تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

## 6- الإطار المنهجي للدراسة:

## 6-1- حدود الدراسة:

- إن دراستنا لمفهوم الرضا الوظيفي سوف تكون باعتباره متغيرا مستقلا له أثر على الأداء الوظيفي الذي سنعتبره متغيرا تابعا.

- من أجل قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المدرسين سوف نعتمد على أسلوب الجوانب المتعددة لأنه في نظرنا أكثر فعالية من الأسلوب العام.

- ستعتمد الدراسة في قياس أداء المدرسين على معايير الصفات الشخصية وذلك لتعذر الوصول إلى معايير نواتج أدائهم لارتباطه بعدة متغيرات أهمها مستوى الطلبة ومستوى المناهج التعليمية.

- إن الأساتذة المعنيين بالدراسة هم من جنسية جزائرية.

**6-2- منهج الدراسة:** لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي معتمدين على الأسلوب الكمي والذبيهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي، أو عددية باستعمال الحساب وهنا يكون الاعتماد على: المؤشرات، والنسب، والمتوسطات والأدوات التي يوفرها الإحصاء<sup>(31)</sup>.

## 3-6- تقنيات جمع البيانات:

**1-3-6- الاستمارة:** والتي احتوت (73) سؤالاً خصص الجزء الأول منه للأسئلة الأولية التي شملت الخصائص الشخصية والمهنية للأساتذة، والذي تضمن (03) أسئلة. بينما خصص الجزء الثاني للرضا الوظيفي والذي شمل (35) فقرة موزعة على (07) محاور فيما خصصنا الجزء الثالث للأداء الوظيفي والذي شمل هو الآخر (35) فقرة موزعة على (07) محاور.

**1-1-3-6- صدق الاستمارة:** للتأكد من صدق الاستمارة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الطويلة في الميدان حيث تم الإبقاء على الفقرات التي كان الاتفاق عليها بنسبة 80% فما فوق وعليه تم إخراج الاستمارة في شكلها النهائي.

**2-1-3-6- ثبات الاستمارة:** للدلالة على ثبات الاستمارة قمنا باستخراج قيمة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لجميع مجالات الاستمارة باستعمال برنامج التحليل الإحصائي للبيانات في العلوم الاجتماعية (spssv19) فجاء معامل الثبات (73.5%).

**3-1-3-6- مقياس تحليل الاستمارة:** تم استخدام مقياس رنزيكس ليكرت (Rensis Likert) الخماسي لقياس معدل الرضا الوظيفي لعينة الدراسة.

**4-6- المجال المكاني للدراسة:** لقد أجريت هذه الدراسة في جامعة 8 ماي 1945 قالمة والتي تضم أساتذة جزائريين من مختلف الرتب وفق إحصائيات السنة الجامعية (2015-2016) والتي جاءت على النحو الآتي:

\*أستاذ التعليم العالي: 94.

\*أستاذ محاضر -أ-: 80.

\* أستاذ محاضر -ب-: 210.

\* أستاذ مساعد -أ-: 372.

\*أستاذ مساعد -ب-: 113.

\* معيد: 01.

ما يعطينا ما مجموعه 867 أستاذ.

وهم موزعون على 07 كليات هي: كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الرياضيات والإعلام الآلي، وكلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الآداب واللغات الأجنبية.

ويدرسون 19161 طالب منهم 18668 طالب في التدرج (ليسانس وماستر) و493 طالب في الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)<sup>(32)</sup>.

**5-6- المجال الزمني للدراسة:** جرت دراستنا الميدانية في غضون السنة الجامعية 2016/2015.

**6-6- عينة الدراسة:** اعتمدنا على المعاينة غير الاحتمالية العرضية وهي المعاينة التي تواجه صعوبات أقل أثناء انتقاء العناصر وذلك من أجل مواجهة الصعوبات التي واجهتنا في انتقاء وحدات العينة بشكل رسمي، ما اضطرنا إلى ترصد الأساتذة في مختلف أرجاء الجامعة بهدف استهداف ما نسبته 10% من إجمالي أساتذة القطاع.



جدول رقم 01: طريقة انتقاء عينة البحث

مجتمع البحث	نوع المعاينة	صنف العينة	نوع الانتقاء	عدد وحدات العينة المستهدف	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستعملة
867 مفردة	معاينة غير احتمالية	عرضية	عشوائي	67	100	67	67

المصدر: إعداد الباحث.

جدول رقم 02: يبين الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة

المتغير	المجموعات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	34	51.00
	أنثى	33	49.00
الأقدمية	أقل من 10 سنة	50	75.00
	10-19 سنة	15	22.00
	أقدمية تفوق 19 سنة	02	03.00
السن	أقل من 30 س	04	06.00
	30-39 سنة	43	64.00
	40-49 سنة	17	25.00
	50 سنة فما فوق	03	05.00

المصدر: إعداد الباحث.

## 7-6- المعالجة الإحصائية للبيانات:

لقد تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v19) حيث اعتمدنا في حساب درجات الرضا والأداء الوظيفيين على: مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت. أما فيما يخص الفرضيات الموجهة للبحث فقد تم اختبارها من خلال: اختبار مان ويتي لعينتين مستقلتين، واختبار كريس كال واليس لأكثر من عينتين مستقلتين. ومعامل ارتباط الرتب سبيرمان والانحدار الخطي البسيط.

## 7- اختبار الفرضيات:

## 7-1- اختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (03): يوضح تأثير متغيرات: الجنس، والسن، والأقدمية المهنية على رضا أساتذة جامعة قلمة

المتغير	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	3.07	0.76	32.35	%48.2
	أنثى	3.27	0.61	35.70	
الأقدمية	أقل من 10 سنة	3.12	0.68	32.67	%35.3
	10-19 سنة	3.36	0.74	39.63	

	25.00	0.78	2.87	20 سنة فما فوق	
%87.0	29.63	0.81	2.95	أقل من 30 س	السن
	33.10	0.67	3.14	30-39 سنة	
	36.94	0.75	3.27	40-49 سنة	
	36.00	0.79	3.20	50 سنة فما فوق	

المصدر: spss v 19.

### \*الجنس:

إن مقياس الرضا الوظيفي لم يسجل تباينا في مستوى الرضا الوظيفي بين الجنسين من الأساتذة الجامعيين، إذ بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور 3.07، وعند الإناث 3.27 وهو ما تعززه قيمة ت التي كانت 48.2%. وعليه نقبل الفرض العدمي الذي يقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 05$ ) تعزى لمتغير الجنس في درجات الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

### \*الأقدمية المهنية:

إن مقياس الرضا الوظيفي بين بأنه لا يوجد تباين في متوسطات الرضا الوظيفي تبعا لفئات الأقدمية المهنية الثلاث بالنسبة لأساتذة الجامعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 2.87 و 3.36، وهو ما تعززه قيمة ت التي كانت 35.3%. وعليه نقبل الفرض العدمي الذي يقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 05$ ) تعزى لمتغير الأقدمية المهنية في درجات الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

### \*السن:

إن مقياس الرضا الوظيفي بين بأنه لا يوجد تباين في متوسطات الرضا الوظيفي تبعا للفئات العمرية الأربعة لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 2.95 و 3.27، وهو ما تعززه قيمة ت التي كانت 87%. وعليه نقبل الفرض العدمي الذي يقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 05$ ) تعزى لمتغير السن في درجات الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

مما سبق طرحه لا حظنا أنه لا يوجد تباين في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة. يعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية. وعليه نقبل الفرض العدمي الذي يقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 05$ ) في درجات الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية.

## 2-7- اختبار الفرضية الثانية:

جدول رقم (04): يوضح تأثير متغيرات:الجنس،والسن، والأقدمية المهنية على أداء أساتذة جامعة قالمة

المتغير	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	3.87	0.41	30.13	%9.9
	أنثى	4.10	0.54	37.98	
الأقدمية	أقل من 10 سنة	3.90	0.44	30.82	%21.8
	10-19 سنة	4.25	0.51	43.53	
	20 سنة فما فوق	4.15	0.54	42.00	
السن	أقل من 30 س	3.70	0.59	22.00	%6.4
	30-39 سنة	3.96	0.50	32.41	
	40-49 سنة	4.06	0.44	38.15	
	50 سنة فما فوق	4.30	0.46	49.33	

المصدر: spss v 19.

\***الجنس:** إن مقياس الأداء الوظيفي لم يسجل تباينا في مستوى الرضا الوظيفي بين الجنسين من الأساتذة الجامعيين، إذ بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور 3.87، وعند الإناث 4.10 وهو ما تعززه قيمة ت التي كانت %9.9. وعليه نقبل الفرض العدمي الذي يقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 05$ ) تعزى لمتغير الجنس في درجات الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

\***الأقدمية المهنية:** إن مقياس الأداء الوظيفي بين بأنه لا يوجد تباين في متوسطات الأداء الوظيفي تبعا لفئات الأقدمية المهنية الثلاث بالنسبة لأساتذة الجامعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 3.90 و4.25، وهوما تعززه قيمة ت التي كانت %21.8. وعليه نقبل الفرض العدمي الذي يقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 05$ ) تعزى لمتغير الأقدمية المهنية في درجات الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

\***السن:** إن مقياس الأداء الوظيفي بين بأنه لا يوجد تباين في متوسطات الرضا الوظيفي تبعا للفئات العمرية الأربعة لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 3.70 و4.30، وهو ما تعززه قيمة ت التي كانت %06.4. وعليه نقبل الفرض العدمي الذي يقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 05$ ) تعزى لمتغير السن في درجات الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

مما سبق طرحه لا حطنا أنه لا يوجد تباين في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة. يعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية. وعليه نقبل الفرض العدمي الذي يقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 05$ ) في درجات الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة. تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية.

## 3-7- اختبار الفرضية الثالثة:

جدول رقم 05: يبين العلاقة الارتباطية بين الرضا والأداء الوظيفيين تبعا لجميع أبعاد الدراسة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
.004	.351**	3.98	02.92

المصدر: spss v 19. وجود دلالة إحصائية عند (0.01)

تبين النتائج وجود ارتباط موجب جزئي بين الرضا والأداء الوظيفيين تبعا لجميع أبعاد الدراسة قيمته 35.1 (علاقة طردية غير تامة تتحصر قيمتها بين 0 و 1+)، وهودال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01). ومن هنا فإن الزيادة في درجات أحد المتغيرين تقابلها زيادة في درجات المتغير الآخر والعكس صحيح، والنقص في درجات أحد المتغيرين يقابلها نقص في درجات المتغير الآخر والعكس صحيح لكن بصورة غير منتظمة.

ومنه نقول بأنه يوجد ارتباط دال إحصائيا ( 05 ) بين الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة وبين أدائهم التعليمي.

## 4-7- اختبار الفرضية الرابعة:

جدول رقم 06: يبين تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي تبعا لجميع أبعاد الدراسة

المتغيرات	معامل الانحدار	T المحسوبة	معامل beta	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	3.385	12.295	.268	.072	.028
جميع الأبعاد	.190	2.243			

المصدر: spss v 19.

تبين النتائج أن قيمة ت 2.243 بمستوى دلالة بلغت قيمته 0.028. وهي أصغر من 0.05، مما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا للرضا الوظيفي للمدرسين في تحسين أدائهم الوظيفي. وهذا معزز بارتفاع قيمة (beta) وذلك رغم انخفاض التباين المفسر والذي بلغ 0.072. وتفسير ذلك أن رضا مدرسي قطاع التعليم العالي يفسر ما نسبته 07.2% من نسبة أدائهم وأن ما نسبته 92.8% تعود لعوامل أخرى.

ومنه نقول بوجود تأثير دال إحصائيا ( 05 ) للرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة على أدائهم التعليمي.

## خاتمة

لقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات الرضا والأداء الوظيفيين لدى الجنسين من المدرسين ومرد ذلك أن كلا الجنسين يمارسان العمل في نفس البيئة بمختلف انعكاساتها، كما أن مظاهر التمييز بين الجنسين في ميدان التعليم لا تشكل فارقا في أداء المدرسين، والذي يرجع أساسا لطبيعة المهنة التي تتطلب قدرات فكرية ونفسية أكثر منها جسمانية بعكس باقي المهن ذات الطابع الإنتاجي التي تعتمد أساسا على القوة البدنية. كما أن دافعية الإنجاز لدى الجنسين تبدو متساوية بعكس ما هو موجود عند بعض المجتمعات التي تصور

الإناث أقل سعياً وإنجازاً من الذكور والتي عادة ما تؤثر على أداء المرأة التي تزداد لديها توقعات الفشل بل وحتى الخوف من النجاح.

كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق في متوسطات الرضا والأداء الوظيفيين عند المدرسين تعزى لمتغير السن، وهو ما يدل على أن المدرسين باختلاف أعمارهم لديهم طموحات إن لم تكن من نفس النوع فإنها بالتأكيد من نفس القيمة والأهمية فعلى سبيل المثال قد نجد مدرسا شابا يرضيه الأجر ويقابله مدرس متقدم في السن ترضيه الترقية لمنصب مسؤولية فهنا يكون الطموح مختلفا غير أن قيمته متساوية عند الطرفين. كما أن الفئة الشابة من المدرسين لا تواجه مشكلة عدم التأهيل التي عادة ما تؤثر على مستوى أدائهم في بداية مشوارهم التعليمي.

وأبانت النتائج كذلك عن عدم وجود فروق في متوسطات الرضا والأداء الوظيفيين عند المدرسين تعزى لمتغير الأقدمية المهنية للمدرسين. كما أن أقدمية مدرس على حساب آخر أضحت لا تشكل فارقا في معدل الأداء وحتى الفروق البيداغوجية التي عادة ما يكتسبها أصحاب الخبرة الطويلة من المدرسين والتي تتجلى في مهارة التعامل مع الطلبة ومهارة إيصال الأفكار ومهارة التحكم في الفصول الدراسية التي تبدو أنها تلاشت.

كما أن النتائج المتوصل إليها بخصوص العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة تقاربت مع الكثير من الدراسات العالمية في هذا الخصوص والتي خلصت إلى أن الارتباط بين الرضا والأداء لا يتعدى 0.30. ومنه يمكن القول أن هذه النتيجة تعبر عن ذلك الاتجاه الذي يمثله "بورترولولر" والذي يرى أن الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء ليس مباشرا، فالأداء المهني الجيد يؤدي إلى الحصول على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب والترقية ومنه ظهور مشاعر الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاج أي تحسين مستويات الأداء، ومنه تصبح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء علاقة تأثير وتأثر.

أما بالنسبة لتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي وإن كان دالا إحصائيا فإنه ليس تأثيرا حاسما بعكس الاعتقاد الذي تبناه مؤيد واتجاه العلاقات الإنسانية الذين يرون بان العامل السعيد هو العامل المنتج ومنه يجب أن لا نستمر في استخدام الرضا كبديل للأداء.

#### قائمة المراجع:

- 1- محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 322.
- 2- Comite de coordination de l'évaluation clinique et de la qualite en aquitaine ccecqa, Actualisation de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le ccecqa, 2000 [version mai 2010], s p,www.clarte-sante.fr. Le 18/03/2015.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 7، 2000، ص 43.
- 4- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة دار غريب، القاهرة، 1993، ص 135-136.
- 5- أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 461.
- 6- Isabelle Achte et al, Comment concilier la performance et le bien-être au travail?, mémoire mba, 2010, p 39, <http://www.yoga-break.fr/>, le 17/03/2015.
- 7- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50.
- 8- عبد الفتاح بوخمخ، «تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، عدد 18 ديسمبر 2002، ص 127.
- 9- مهدي زويلف وعلي العضال، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 202.
- 10- علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 139.
- 11- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 152.

- 12- عبد الفتاح بوخمخ، «مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 137.
- 13- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 310.
- 14- Jean-Frédéric Berger, Les besoins de l'homme, essai d'après Abraham maslow, 1ere édition, 2008, p 6, <http://www.editions-dadga.com.le>: 13-11-2014.
- 15- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 90.
- 16- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 3، 2005، ص 54.
- 17- Montuclard m, Herzberg f, Mausner b. et Snyderman b, The motivation to work, revue française de sociologie. 1960, <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc>, p 244, le: 31-10-2014.
- 18- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2005، ص 47.
- 19- مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 158.
- 20- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 103.
- 21- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1994، ص 148.
- 22- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 466.
- 23- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 149.
- 24- جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 204.
- 25- A. E, Clark , Les indicateurs de la satisfaction au travail : quelles sont les caracteristiques d'un bon emploi? Observations recueillies dans certains pays de l'ocde, Editions OCDE. pp 03-04 <http://dx.doi.org>. Le: 15-06-2013.
- 26- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 241.
- 27- «نفس المرجع»، ص 241.
- 28- رونالد-ي-ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 273.
- 29- تسير سالم الشرايرة، الرضا الوظيفي-أطر نظرية وتطبيقات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 73.
- 30- أحمد سيد مصطفى، سلوك الناس في العمل، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 183.
- 31- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004، ص 100.
- 32- [Http://www.univ-guelma.dz/files/statistiques-personnels\\_univ-guelma.dz](http://www.univ-guelma.dz/files/statistiques-personnels_univ-guelma.dz) le 28/02/2016.