

## الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط وعلاقته بأدائهم

# Job Satisfaction of Physical Education and Sports Teachers' at the Middle Stage of Education, and its Relationship to Performance

د. محمد مسعود بورغدة / أميروح عبد الوهاب.  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية جامعة قسنطينة 2

### ملخص

تتناول دراستنا العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في طور التعليم المتوسط، حيث استعملنا استبيانين أحدهما يخص الرضا الوظيفي والآخر للأداء، وهذا على عينة بلغ عددها 130 أستاذ في التربية البدنية والرياضية في كل من ولاية (قسنطينة، ميله، باتنة، سطيف). تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة بين الرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في طور التعليم المتوسط، وعلاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات الشخصية (الخبرة المهنية، علاقة العمل، الجنس، الالتحاق بالقسم) وكل من الرضا والأداء لدى عينة الدراسة.

**الكلمات الدالة:** الرضا الوظيفي، أساتذة التربية البدنية والرياضية، الأداء.

### Abstract

The present study deals study correlation between job satisfaction and performance of the physical education and sports teachers at Middle education. We used two questionnaires, one for job satisfaction and another one for performance. The sample of the study was 130 professors in the physical education and sports in the willaya (Constantine, Mila, Batna and Setif).

The results show a strong and significant correlation between job satisfaction and performance of the professors of physical education and sports, developed in Middle education, and a strong correlation between personal variables (professional experience, working relationship, sex and enrollment to the department) and satisfaction and performance of the study sample.

**Key words :** Job Satisfaction, Physical Education and Sports Professors, Performance.

### مقدمة

كذلك بمعتقداته وتوقعاته والعوائد التي يريدها<sup>(1)</sup>، فكلما انخفضت القيم المتوقعة من الأداء أدى بالعامل إلى البحث عن طرق بديله في أدائه، كما أن أدائه في حد ذاته قد ينطلق مباشرة من نظرتة، فكلما قل رضاه عن هذا الأخير زاد البحث عن سبل جديدة تزيد من رضاه نحوه<sup>(2)</sup>، لذلك يمكن أن يكون الأداء نتيجة وسبب في آن واحد، أي نتيجة الرضا عن متغيرات معينة كالأجر، الإشراف، الترقية... الخ، وسببا في تحقيق مستويات من الرضا وذلك من خلال مستويات الأداء العالية

يعتبر الأستاذ الحلقة الرئيسية في الدورة التكوينية لأنه محركها ومسيرها، فأداؤه هو الذي يحدد مدى نجاح أو فشل العملية التكوينية في تحقيق أهدافها، غير أن تقييم الأداء يعتبر غاية في التعقيد لإرتباطه بطبيعة المورد البشري، كما يتطلب دراية وخبرة ومعرفة كبيرة وحنكة لأنه لا ينطلق فقط من القدرات و الإستعدادات البدنية والحركية للأستاذ وإنما يتأثر

تنشيط مؤسساتها الاجتماعية والإنتاجية، في حين بقيت الشعوب التي لم تدرك هذه الحقيقة تعاني التخلف في جميع مظاهره، وتزداد أهميته كلما زادت جودته فالتعليم عالي الجودة يمكن أن يحسن الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدول.<sup>(7)</sup>

وتزداد هذه الأهمية عند ما نتحدث عنه في طور التعليم المتوسط خاصة وأنه يصادف مرحلة عمرية جد حساسة وهي المراهقة التي قد تساعد بصورة ما في ظهور مشكلات التكيف مع البيئة<sup>(8)</sup> مما يؤدي إلى بروز عدة مظاهر سلبية، وهذا ما تبينه الإحصاءات المقدمة من طرف الوزارة لسنة 2008/2009 أن عدد التلاميذ المعيّدين في التعليم المتوسط في جميع المستويات تجاوز عددهم 479300 تلميذ من العدد الإجمالي للمتمدرسين البالغ 1011038، وعدد المتخلفين عن الدراسة والذين خرجوا منها دون شهادات أو مؤهلات كانت بالنسب التالية (7.81) في الثالث متوسط أي ما يعادل 42.019 تلميذا و 59.680 تلميذا في الثاني متوسط و 81.632 في الأول متوسط<sup>(9)</sup>، وتوضح كذلك نسبة الرسوب المدرسي في مرحلة التعليم الأساسي ما قيمته 13.9%<sup>(10)</sup>، كما أصبحت ظاهرة العنف وتعاطي المخدرات من الظواهر الاجتماعية الخطيرة التي أصبحت واضحة على مرأى ومسمع الجميع مثل أي ظاهرة اجتماعية منتشرة.<sup>(11)</sup>

وأما عن الأسباب وراء كل هذا فأغلب الإعزات تشير إلى سوء معاملة التلميذ في المدرسة، ونقص كفاءة الأساتذة وانخفاض مستويات أدائهم، بالإضافة إلى قلة عدد الفصول وازدحامها وعدم مناسبة المناهج لمراحل النمو... الخ<sup>(12)</sup>، ومن جهة أخرى تؤكد الدراسات أن من الأسباب وراء ذلك تدنى الحالة النفسية والمادية للمعلمين وعدم شعورهم بالاستقرار الوظيفي وزيادة الكثافة الطلابية، وعدم كفاية الأجهزة التكنولوجية، واعتماد المناهج على الكم وليس الكيف، وعدم تفعيل ممارسة الأنشطة... الخ<sup>(13)</sup>، ويؤكد هذا واقع مدارسنا ونظامنا التعليمي الذي يعمل حاليا على تجديد وتعديل المناهج التربوية ورسكلته و تكوين الأساتذة، و تزايد الإضرابات ومقاومة هذا التغيير... الخ، مما أثر سلبا على أداء المؤسسة التربوية وبرز عدة مظاهر سلبية.<sup>(14)</sup>

إضراب أساتذة التعليم المتوسط الأخير خير دليل على ذلك حيث جاء في تصريح الإتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين أن ذلك نتيجة حرمان 80 ألف معلم وأستاذ في التعليمين الابتدائي والمتوسط بالاستفادة من الأحكام الانتقالية، أي بإدماجهم في إحدى الرتبتين أستاذ مكون وأستاذ رئيسي، بينما استفاد نظرائهم من التعليم الثانوي بحصولهم على الرتبة القاعدية بإنهاء تكوينهم بنجاح<sup>(15)</sup>، كما أن أجر الأستاذ في الجزائر يعتبر من أضعف الأجور مقارنة بالقطاعات الأخرى وفرص الترقية تكاد تكون منعدمة.

وفي ظل هذه الظروف قد يقوم الأستاذ بصفة عامة وأستاذ التربية البدنية والرياضية بصفة خاصة مقارنة بمختلف الأطر الاجتماعية في المجتمع ليجد فارق كبير في الأجر والترقية، الإشراف، ظروف العمل، الخدمات الصحية

إنطلاقا من هذه الأفكار اشتهرت عبر تاريخ تطور العمل والمنظمات خاصة الصناعية منها تجارب ونظريات اهتمت بالأداء كمتغير مستقل، فاهتمت بالطرق العلمية والمعيارية في الأداء وحذف أوقات وحركات العمل الزائدة، وأنظمة الإدارة البيروقراطية كالرقابة، الاتصال الرسمي، وتنظيم خطوط التجميع وبرامج وأوقات العمل... الخ والتي تترأسها كل من حركة الإدارة العلمية و مدرسة العمليات الإدارية، غير أن ضريبة مبادئ هذه المدارس كانت غالية ومن صحة العامل وسعادته<sup>(3)</sup>، ونتيجة هذه السلبيات والانتقادات وظهور الأزمت الاقتصادية التي شلت العالم في سنة 1929 وانتفاضات العمال وإضراباتهم المتكررة ونشاط النقابات في نفس الفترة وعجز الفلسفة التaylorية عن حل المشكلات التنظيمية والسلوكية المطروحة آنذاك، سمح بظهور اتجاه آخر على اثر العديد من التجارب التي تؤكد تأثير العوامل النفسية والعلاقات الاجتماعية على الأداء مثل إتباع النمط الإنساني في الإشراف وتشجيع الرقابة الذاتية واعتبار العلاقات الغير رسمية أمرا طبيعيا<sup>(4)</sup>... الخ، وتمثل هذا الاتجاه مختلف النظريات السلوكية وعلى رأسها حركة العلاقات الإنسانية والتي ترى في الأداء كمتغير تابع للرضا الوظيفي.

أخذت العلاقة بين الرضا والأداء حصة الأسد من الدراسات العلمية، حيث يؤكد كل من "بيرفيلد" و"كروكيت" (1955) على عدم وجود علاقة بين الرضا والأداء، أما "هرزبرج" و"موسبر" و"باترسون" و"كابويل" (1957) فيؤكدون على وجود علاقة بين الرضا والأداء<sup>(5)</sup>، ورغم أن أغلب هذه الدراسات تمت في مؤسسات صناعية وعسكرية إلا أنه هناك إجماع على أهمية وعلاقة كل من الرضا والأداء في أي مجال من مجالات العمل.

وتزداد أهمية كل من الرضا والأداء عندما نتحدث عنهما في المجال التربوي وذلك لاحتلال المؤسسة التعليمية القاعدة الأساسية بين المؤسسات الأخرى واحتلال مهنة التعليم مكانة عالية في سلم نجاح المجتمعات<sup>(6)</sup>، وخاصة في تخصص ما زال يحاول إثبات وجوده و يؤكد أهميته كباقي التخصصات في تكوين الطفل الجزائري من مختلف الجوانب البدنية والمعرفية والاجتماعية، حيث لا يزال يعاني أستاذ التربية البدنية والرياضية من عدم فهم رسالته سواء من طرف زملائه أو حتى رؤسائه ومدرائه، وهذا في الوقت الذي تعتبره المنظومة التربوية الجزائرية جزء لا يتجزأ من المنظومة التربوية، وهذا ما يمكن أن يؤثر بشكل كبير على رضاه وأدائه، مما دفع بنا لدراسة علاقة الرضا الوظيفي بالأداء عند أساتذة التربية البدنية والرياضية في مرحلة التعليم المتوسط.

## 1- الإشكالية

يعتبر التعليم عالي الجودة أساس تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدول، ولهذا تمكنت الشعوب التي أدركت هذه الحقيقة مبكرا من استثماره في تنمية مواردها البشرية و

بين مرحلة الطفولة المتأخرة ومرحلة المراهقة<sup>(24)</sup>.

## 5- حدود البحث

تم إجراء هذه الدراسة على أساتذة التربية البدنية والرياضية في طور التعليم المتوسط وذلك بكل من ولاية قسنطينة، ميلية، سطيف باتنة، وقد خص البحث الخصائص الآتية:

1-5 الخصائص الشخصية: الجنس، العمر، الخبرة المهنية، علاقة العمل.

2-5 محاور استبيان تقييم الأداء: تخطيط الدرس، تنفيذ الدرس، إدارة وتنظيم الفصل، التقييم.

3-5 محاور استبيان الرضا الوظيفي: ظروف العمل، الأجر، الرضا عن الزملاء، الترقية، الإشراف، التلاميذ.

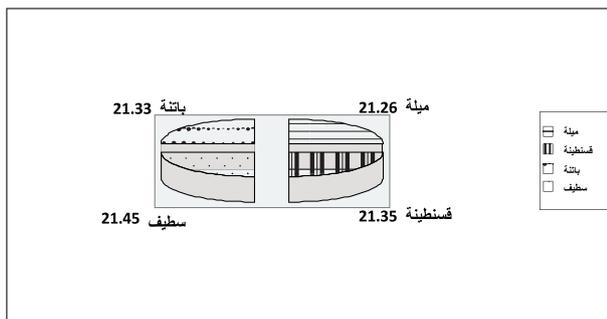
## 6- منهج البحث

يقصد بالمنهج نظام ترتيب وتنظيم للأجزاء أو الخطوات لتحقيق غاية<sup>(25)</sup>، ويعني كذلك مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة<sup>(26)</sup>، ويتم ذلك عبر تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>(27)</sup>.

وقد استخدمت دراستنا المنهج الوصفي على اعتبار أنه مسح شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين ووقت محدد بحيث يحاول الباحث كشف ووصف الأوضاع القائمة والاستعانة بما يصل إليه في التخطيط للمستقبل<sup>(28)</sup>.

## 7- عينة الدراسة

عينة البحث هي عينة عشوائية من أساتذة التربية البدنية والرياضية، بلغ مجموع العينة 130 أستاذاً وذلك من مجموع 600 أستاذاً للتربية البدنية والرياضية، وتمثل نسبة 21.66% من مجتمع البحث. والشكل رقم (01) يوضح نسبة توزيع العينة حسب الولايات التي شملتها الدراسة، إذ تتميز عينة بحثنا بالتوزيع المتساوي حيث تتراوح بين 21.26% بولاية ميلية و21.45% بولاية سطيف، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم (01): يوضح نسبة توزيع عينة البحث حسب الولايات.

والاجتماعية...الخ، وهذا رغم أن الجزائر من الدول التي اعتبرت التعليم في دستور 1963 أساس التنمية والعنصر المحوري لأي تغيير اقتصادي أو اجتماعي، وأن التربية البدنية والرياضية جزء لا يتجزأ من المنظومة التربوية، ومع كل هذا لا يزال أستاذ التربية البدنية والرياضية يتلقى تلك النظرة من زملائه ومدرائه والتي تعبر عن عدم تقدير وفهم لمهنته، بالإضافة إلى نقص الأدوات والوسائل البيداغوجية والمساحات المهيأة التي تساعده في عمله مما أدى إلى زيادة حدة هذه الضغوط عليه، مما قد يؤثر على الروح المعنوية ورضا أستاذ التربية البدنية والرياضية، فهل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وأدائهم؟

## 2- فرضيات الدراسة

1-2 لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية و الرضا الوظيفي.

2-2 لا توجد علاقة بين عوامل الرضا الوظيفي و الأداء.

## 3- مصطلحات البحث

### 1-3 الرضا الوظيفي

الرضا من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره و قنع به<sup>(16)</sup>، أي اختاره و قبله<sup>(17)</sup>، و هو الإحساس الجيد الذي ينتج من تحقيق فرد ما أراد الفرد تحقيقه<sup>(18)</sup>، وهو استجابة متعددة النواحي النفسية نحو العمل وتكون هذه الاستجابات معرفية ووجدانية<sup>(19)</sup>، إذن هو شعور ناتج عن تقييم شخصي لمختلف عناصر ومتغيرات وضعية العمل<sup>(20)</sup>.

ونقصد بالرضا الوظيفي في بحثنا أنه شعور شخصي يعبر عن خلاله أستاذ التربية البدنية والرياضية عن موقفه من عمله أو جانب من جوانب عمله إما بتقبله أو رفضه، وفق الاستبيان الذي أعد لهذه الدراسة.

### 2-3 الأداء

أدى يؤدي تأدية و أداء أي قام بالشيء وأوصله، بمعنى قاده<sup>(21)</sup>، هو الطريقة التي يؤدي بها فرد ما دوره، وهو كل فعل يستلزم الكثير من الجهد والعناء، كما أنه النتيجة المحققة من انجاز نشاط معين و يتطلب ترابط مجموعة من العناصر مع بعضها البعض و التي قد تكون كفيلاً بقيام الأستاذ بمهامه وأدواره مثل الكفاءات بالمعارف والمهارات والاتجاهات<sup>(22)</sup>.

نقصد بمصطلح الأداء في بحثنا مجموعة المعارف والمهارات التي يظهرها أستاذ التربية البدنية والرياضية في نشاطه التدريسي وفق المعايير والمحاور الآتية: تخطيط الدرس، تنفيذ الدرس، التقييم، وإدارة وتنظيم الفصل.

3-3 طور التعليم المتوسط: التعليم المتوسط أي المدرسة التي تضم الصفوف التي تلي صفوف المدرسة الابتدائية، وغالبا ما يكون متوسط العمر فيها أربعة عشرة عام<sup>(23)</sup>، وهو التعليم الذي يعد النشء لمرحلة المراهقة وللتعليم اللاحق ويتوسط هذا النوع من التعليم المرحلة الابتدائية والثانوية ويقع وسطا

تنفيذ الدرس، التقييم، تنظيم وإدارة الفصل).

أما إستبيان الرضا الوظيفي لعينة الدراسة فيتضمن الرضا عن (ظروف العمل، الأجر، العلاقات مع الزملاء، الإشراف، الترقية، والتلاميذ).

## 9- الصدق وثبات أدوات الدراسة

### 1.9 صدق وثبات إستبيان الرضا الوظيفي

#### 1.1.9 صدق إستبيان الرضا الوظيفي

يظهر الصدق الظاهري نسبة 85% من مفردات الأداة صالحة للاستعمال حسب رأي الخبراء الخمسة، وبين صدق الاتساق الداخلي أن معاملات الارتباط بين البنود والمحاور التي تنتمي إليها، تراوحت بين 0.54 عند مستوى دلالة 0.014 و0.89 عند مستوى دلالة 0.000

#### 2.1.9 ثبات إستبيان الرضا الوظيفي

تظهر طريقة التجزئة النصفية أن معامل الثبات للنصف الأول من الإستبيان (0.98)، و(0.94) للنصف الثاني، في حين معامل الارتباط بين نصفي الإختبار عال بقيمة (0.70)، كما تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور للإستبيان بين 0.81 و0.96 هي نسبة ثبات عالية، في حين بلغ معامل الارتباط في طريقة التطبيق وإعادة التطبيق Test-retest بين التطبيق الأول والثاني (0.70).

### 2.9 صدق وثبات إستبيان قياس أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية

#### 1.2.9 صدق إستبيان قياس أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية

يظهر الصدق الظاهري نسبة 80% من مفردات إستبيان تقييم أداء أساتذة التربية البدنية و الرياضية صالحة للاستعمال حسب رأي الخبراء الخمسة.

و تتميز بنود و محاور إستبيان تقييم أداء أساتذة التربية البدنية و الرياضية بصدق الاتساق الداخلي ، حيث توصلنا إلى أن معاملات الارتباط بين البنود والمحاور التي تنتمي إليها، تراوحت بين 0.60 عند مستوى دلالة 0.015 و0.84 عند مستوى دلالة 0.000

#### 2.2.9 ثبات إستبيان تقييم أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية

عند استعمالنا طريقة التجزئة النصفية توصلنا إلى معامل ثبات عالي ، حيث أن معامل الثبات للنصف الأول من الإستبيان (0.88)، و(0.92) للنصف الثاني، في حين معامل الارتباط بين نصفي الإختبار عال بقيمة (0.75)، كما تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور إستبيان تقييم الأداء بين 0.75 و0.91 هي نسبة ثبات عالية، في حين بلغ معامل الارتباط في طريقة التطبيق وإعادة التطبيق Test-retest بين التطبيق الأول والثاني (0.73).

## 10- أدوات التحليل الإحصائي

إستعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية

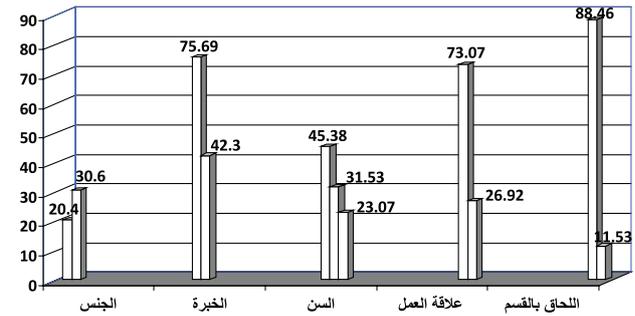
تحدد خصائص عينة البحث من خلال الجنس والخبرة والالتحاق بالقسم وعلاقة العمل و السن فيما يلي:

بلغ عدد الأساتذة 100 أستاذًا بنسبة 76.92% من عدد أساتذة التربية البدنية والرياضية الذين شملتهم الدراسة المقدر بـ 130 أستاذًا، في حين بلغ عدد الأساتذات 30 بنسبة 23.07% من العدد الإجمالي.

و بلغ عدد الأساتذة ذوي الخبرة 75 أستاذًا بنسبة 57.69%، أما عدد الأساتذة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فبلغ عددهم 55 أستاذًا بنسبة تقدر بـ 42.30% من العدد الإجمالي.

تعتبر الفئة العمرية ما بين 20 و 30 أكبر فئة في عينة بحثنا بـ 59 أستاذًا و بسبة 45.38%، في حين بلغ عدد الأساتذة في الفئة العمرية من 31-40 سنة 41 أستاذًا بنسبة 31.53% ، أما أقل نسبة فهي التي يفوق فيها سن الأساتذة 40 سنة بعدد 30 و بنسبة 23.07%، مما يعني أن عينة بحثنا تتميز بصغر سن أساتذة التربية البدنية والرياضية.

و بلغ عدد المثبتين في مناصبهم 95 أستاذًا و بنسبة 73.07% ، أما عدد المستخلفين فبلغ 35 أستاذًا و بنسبة 26.92% ، بينما بلغ عدد الأساتذة المسجلين مباشرة في أقسام التربية البدنية و الرياضية بعد تحصلهم على شهادة البكالوريا 115 أستاذًا بنسبة 88.46%، أما عدد الأساتذة المحولين إلى أقسام التربية البدنية و الرياضية بعد تسجيلهم في أقسام أخرى فقد بلغ 15 أستاذًا، و بنسبة 11.53% من العدد الإجمالي، ونلخص كل هذا في الشكل الآتي:



شكل رقم (02): يوضح النسبة المئوية لخصائص عينة الدراسة.

## 8- أداة الدراسة

بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التربوي والبحوث السابقة قمنا بإعداد إستبيان لقياس الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بتدرج خماسي ليكرت، تضمن جزئيين، الأول يهدف إلى جمع البيانات الشخصية قيد الدراسة، والثاني لقياس محاور الأداء الخاصة بأستاذ التربية البدنية والرياضية وهي (تخطيط الدرس،

للعلوم الإجتماعية SPSS، كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

معامل الثبات كرونباخ  $\alpha$ .

## 1.1 نتائج البحث

### 1.1.1 الفرضية الأولى: علاقة الخصائص الشخصية بالرضا الوظيفي

علاقة الخصائص الشخصية بالرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية نوضحها من خلال الجدول التالي:

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة بين متغير الجنس والرضا الوظيفي لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية عند مستوى دلالة 0.05، وهذه النتيجة

الرضا الوظيفي	ظروف العمل	الزملاء	الإشراف	الترقية	الأجر	التلاميذ	الرضا الوظيفي
الجنس	0.05-	*0.19-	0.10-	*0.21-	*0.16-	0.11-	0.20-
الخبرة	0.06	0.03-	0.13-	*0.27	0.09	0.05	0.09
الإلتحاق بالقسم	*0.27-	*0.23-	*0.09-	*0.77-	*0.34-	*0.36-	*0.52-
علاقة العمل	*0.13-	*0.16-	*0.17	0.50-	0.21	*0.14	*0.21-

\*دالة عند مستوى 0.05

كل هذا مع عامل آخر ذو خبرة أكبر وعمل لسنوات قبله. كما أن الأستاذ سواء كانت خبرته المهنية كبيرة أو أقل فإن ظروف عمله وأجره والعوامل الأخرى لا تتناسب مع توقعاته في إمكانية الحصول على عوائد من عمله تأخذ قيمة لديه<sup>(33)</sup>، حيث لا توجد فروق كبيرة بين أجور ومزايا الأستاذ ذو الخبرة والأقل خبرة مما يعكس عدم وجود عدالة توزيعية والتي تضم الأجر في حين أن هذه الأخيرة تلعب دور الوسيط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي<sup>(34)</sup>.

في حين يعتبر عامل الرضا عن الترقية العامل الوحيد الذي لاحظنا من خلاله علاقة ذات دلالة إحصائية مع الخبرة المهنية حيث أن طموحات الأستاذ في الترقية ليصبح مديراً أو مفتشاً أو أي منصب أعلى يشترط فيه الخبرة للتمكن من إجراء اختبار الترقية، كما أنه يعتبر بمثابة تكريم و اعتراف بجهود الأستاذة طيلة سنوات العمل.

أما وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي وعلاقة العمل عند مستوى دلالة (0.05)، ترجع حسب "جري جراي" إلى الجانب المعنوي<sup>(35)</sup> حيث أن الإحساس بالاطمئنان الذي يشعر به المرسمين، يقلل الضغط في مجال العمل،

عكس المستخلفين الذين يمكن الاستغناء عنهم في أية لحظة حسب العقد الذي يربطهم بالإدارة، مما يسبب لهم اضطراباً نفسياً وإحساساً بعدم الأمان قد يؤدي إلى عدم الرضا نتيجة عدم ضمان العمل حسب كويك و كويك (Quick & Quick)<sup>(35)</sup>.

في حين لم تكن علاقة ذات دلالة في كل من عنصر الأجر والترقية حدث أي أننا مازلنا لم نحقق حتى رأي تايلور الذي يرى أن تحفيز العامل لا يكون إلا من خلال الأجر<sup>(36)</sup> في حين أن لدى العامل حاجات اجتماعية وحاجات تقدير واحترام الذات والتقدم والإنجاز التي تعتبر من العوامل الدافعة للأستاذ في عمله.

توصلنا من خلال دراستنا إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والالتحاق بالقسم عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعكس أهمية التوجيه المهني فالتوجيه المهني الخاطئ للمحولين جعلهم يضطرون إلى اختيار أقسام التربية البدنية والرياضية للظفر بالشهادة، رغم عدم ميولهم إلى هذا التخصص مما انعكس على رضاهم الوظيفي، لأن ضعف الرغبة في الانتماء إلى مهنة معينة بالرغم من ممارستها يعكس مستوى الرضا المتدني<sup>(37)</sup>.

ويتحدد اتجاه معامل الارتباط بين كل من المتغيرات الشخصية والأداء من خلال الشكل الآتي:

تبدو للوهلة الأولى تتعارض مع النظرة التقليدية حيث أن أغلب الفروق بين الرجال والنساء تعزى إلى توجه الدور التقليدي للمرأة<sup>(29)</sup> والحالات النفسية التي تشعر بها المرأة نتاج التوجه نحو مهن محددة، غير أن هذا قد يشير إلى بداية تغير النظرة التقليدية لدور وعمل المرأة في مجتمعنا، وهذا بدوره نتاج الاتجاه الحالي الذي يشير إلى نوع من الرضا بين الرجال والنساء في مجتمع العمل الواحد<sup>(30)</sup>، وخاصة أن منظمة حقوق الإنسان تعتبر الرياضة أداة لتقرير المساواة بين الجنسين<sup>(31)</sup>.

وهذا ما يتوافق مع واقع عينة دراستنا حيث تتشابه الظروف التي يعمل فيها الجنسين، إضافة إلى المساواة التي يمنحها المشرع الجزائري للجنسين في جوانب الأجر والترقية. كما أن الإحساس بالتهميش والضغط الاجتماعي قد تراجعت بسبب اقتحام المرأة ميدان العمل كأستاذة للتربية البدنية والرياضية وتقبل المحيط الأسري والزملاء والتلاميذ المجتمع إلى حد ما ذلك.

من خلال دراستنا توصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، حيث تؤكد الدراسات على أن تقديم المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح يمكن أن ينجح عنه جودة وفعالية في الخدمة المقدمة وتحقيق الأهداف المرجوة دون التأثير بعامل الزمن والخبرة المهنية<sup>(32)</sup>، وهذا ما يعلمه الأستاذ منذ بداية عمله مثل أجره، مساره المهني، الحوافز وفرص الترقية التي سيتحصل عليها فهو لا يمكن أن يقارن

لساحة المدرسة، وكثيرا ما يشكون، و لم يتمكن مديرو الثانويات من حل هذا المشكل، مما انعكس على علاقة أساتذة التربية البدنية والرياضية بزملائهم، و حقيقة أن الضجيج الذي ينتج عن مادة التربية البدنية والرياضية قد يدخل في مسببات الإجهاد لدى أساتذة التخصصات الأخرى، وهذا الأخير قد تكون استجابات سلبية من بينها اضطرابات الفرد في علاقاته ويكون الفرد قد صار محصوراً<sup>(40)</sup>.

و عدم رضا أساتذة التربية البدنية والرياضية عن زملائهم (الذين ينظرون إلى مادة التربية البدنية والرياضية على أنها مادة تشوش عليهم) جعلتهم يقومون بمجهودات كبيرة للتعبير عن مكانة وأهمية التربية البدنية والرياضية كغيرها من التخصصات الأخرى.

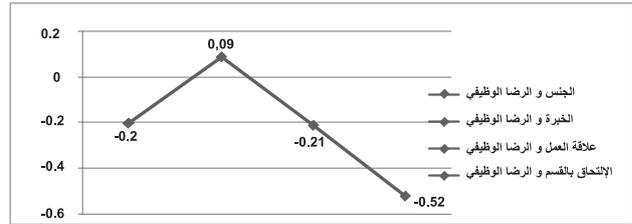
نلاحظ أن أكبر معامل للارتباط كانت قيمته (0.72) وهو يمثل العلاقة بين الرضا عن الأجر والأداء، وهو يعني أنه كلما زادت درجة الرضا عن الأجر كلما زاد مستوى الأداء، وهذا يؤكد أن الأجر شيء مهم في حياة العامل ولا يجب إغفاله أو التقليل من شأنه، وأنه لا يقتصر على الجانب المادي لحياة العامل فقط وإنما يمتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية أيضا<sup>(41)</sup> وهذا يتوافق مع دراسات (Mariott & Denerley 1955) التي تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، والعكس بالعكس<sup>(42)</sup>، وقد تكون هذه العلاقة ذات الدلالة لا تنتج عن

قيمة الأجر الذي يحصل عليه أستاذ التربية البدنية والرياضية ولكن إلى متغيرات أخرى مرتبطة به كالشعور بوجود عدالة توزيعية بين أستاذ هذه المادة والمواد الأخرى<sup>(43)</sup>.

ونلاحظ كذلك أن معامل الارتباط الذي قيمته (0.72) هو ثاني أكبر معامل الارتباط والذي يمثل العلاقة بين الرضا

عن التلاميذ والأداء، وهذا يعكس مدى حب التلاميذ لحصّة التربية البدنية والرياضية واستجابتهم وتفاعلهم مع مختلف تعليمات الأستاذ في هذه المادة، خاصة في هذه المرحلة العمرية (المراهقة) والتي تمتاز بمحاولة المراهق تأكيد مكانته عن طريق منافسته أحيانا لزملائه في ألعابهم وتحصيلهم، وهذا ما تتيحه له حصّة التربية البدنية والرياضية، كما تعتبر مصدر للتخلص من الطاقة الزائدة والتعبير الذاتي<sup>(44)</sup>، وكذلك ينظر المراهق إلى معلمه أنه المثل الأعلى الذي يقتدي به في حياته فهو يتأثر بسلوكه داخل القسم وخارجه، كما يتأثر بمعاملته له فالمعلم المحبوب لديه هو الذي يوفر الجو الاجتماعي الملائم السليم في القسم ويسمح بأكبر قدر من الاستقلال<sup>(45)</sup>، وهذا كله يتحقق له مع أستاذ وحصّة التربية البدنية والرياضية من جهة، كما

العلاقة بين الرضا و الأداء



شكل رقم ( 03 ) : يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي.

## 2.11 الفرضية الثانية: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

يمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية بأدائهم من خلال الجدول التالي:

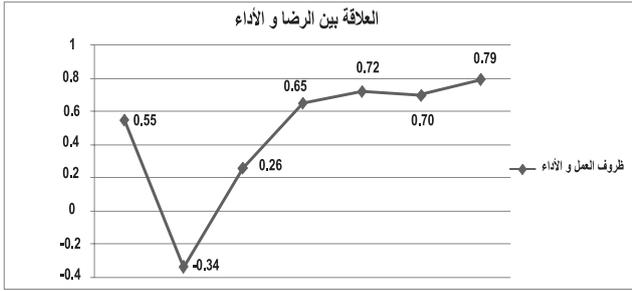
يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء بلغت قيمته (0.79) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية كلما زاد مستوى أدائه، غير أننا نلاحظ نتيجة واحدة تشير إلى وجود علاقة سلبية وهي بين الرضا عن الزملاء والأداء وهي تعني أنه كلما زاد الأداء انخفض الرضا عن الزملاء والعكس، وتتوافق النتيجة التي توصلنا إليها مع رأي صقر عاشور الذي اعتبر الرضا

الرضا الوظيفي	ظروف العمل	الزملاء	الإشراف	الترقية	الأجر	التلاميذ	الرضا الوظيفي
الأداء	0.45*	-0.50*	0.38*	0.65*	0.59*	0.60*	0.39*
التخطيط	0.56*	-0.20*	0.27*	0.55*	0.71*	0.68*	0.60*
التنفيذ	0.43*	-0.40*	0.19	0.38*	0.49*	0.70*	0.41
التقويم	0.47	-0.38*	0.31*	0.60*	0.66*	0.69*	0.45*
تنظيم وإدارة الفصل	0.55*	-0.34*	0.26*	0.65*	0.72*	0.70*	0.79*
الأداء							

\* دلالة عند مستوى 0.05

عن الزملاء إما يمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر يؤثر في الأداء<sup>(38)</sup>، وتفسر هذه النتيجة بالعلاقة المتوترة بين أساتذة التربية البدنية والرياضية و زملائهم في التخصصات الأخرى، سوء العلاقة ناتج من ظروف عمل أساتذة التربية البدنية والرياضية الذين يستغلون ساحة المدرسة للإجراء حصّة التربية البدنية والرياضية، مما يسبب الضجيج الناتج من حماس و اندماج التلاميذ في الحصّة، وقد تشكل هذه الأخيرة توترا عاطفيا، وقد تكون مصدرا لإحباط كبير خصوصا عندما تكون غير ضرورية أو خارج سيطرة الفرد على مراقبتها، وقد تكون هذه الآثار أكثر حدة بحكم تداخل الضوضاء مع الكثير من النشاطات الإنسانية كالاتصال اللفظي في المحادثة والتدريس<sup>(39)</sup>، وعلى سبيل المثال أداء أساتذة التخصصات الأخرى الذين يعملون في أقسام مقابلة

يسهل عمل الأستاذ وانجاز مهامه من جهة أخرى.



شكل رقم (04): يوضح معامل الارتباط الخطي بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء

## الختامة

تأكد دراستنا على قوة ودلالة العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وأدائهم فكلما زادت درجة رضا الأساتذة زاد أداؤهم، مما يؤكد دور الجانب النفسي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في العملية التربوية، مما يحتم تحسين ظروف عملهم المادية من خلال توفير التجهيزات ورفع أجورهم كبقية القطاعات الأخرى وفتح فرص للترقية... الخ، كما يتطلب من المشرفين معاملة الأساتذة بطريقة تليق بمكانتهم العلمية والاجتماعية لرفع روحهم المعنوية.

نتفق من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا مع أبحاث كروكت و برايفيلد (Crockett & Brayfield. 1955) ، و لوك (Locke. 1970) و دراسة شواب وكيمينغ (Schwab & Cumming. 1970) و أبحاث جيدج وآخرون (Judge & Iaffaldano & Muchinsky) و ميشينسكي (Iaffaldano & Muchinsky 2001) ودراسة مسعود بورغدة محمد (2008) التي أكدت جميعها على وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء.

توصلنا إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وأدائهم، يحتم على المدرسة الجزائرية وعلى المسؤولين في جميع المستويات الإهتمام بظروف عمل أساتذة التربية البدنية والرياضية وبحاجاتهم النفسية والاجتماعية، إذا أرادوا أن يقدم الأستاذ أداء متميزا، ومن ثمة تحقيق أهداف الأمة في تربية جيل متكون علميا واجتماعيا ونفسيا وبدنيا.

باعتبار كل من الرضا والأداء ظاهرة ترتبط بالعوامل النفسية والاجتماعية فإن دراستنا لا تعبر إلا عن النتائج المتوصل إليها من عينة الدراسة، إذ أنه هناك الكثير من العوامل التي تتداخل وتؤثر في هذه العلاقة، وهذا ما يفتح المجال أمامنا للقيام بدراسات أخرى تمس الرضا والأداء ومختلف المتغيرات المتداخلة معا، والتي تؤثر وتتأثر بهما، ولا سيما في مجال التربية البدنية والرياضية.

## المراجع

1-Sikander Hayyat Malik and all . Path goal theory : A

و نتفق دراستنا مع دراستي باير و شوي في (Bayer & 1980) Chauvet) و جوبل و بورتير (Chauvet & Porter 1980)، حيث توصلت إلى تأثير التلاميذ على الرضا الوظيفي للأساتذة، و من ثمة على سير العملية التربوية وعلى أداء الأستاذ<sup>(46)</sup>.

وتوضح كذلك النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا عن الترقية والأداء حيث بلغت قيمته (0.65)، ولعل تفسير هذا يتطابق مع الحقيقة التي مضاهها: أن كل سلوك وراءه دافع<sup>(47)</sup>، فالعامل يرى في الترقية كمكسب له عدة عوائد كالزيادة في الأجور، وهذا ما يؤكد (Andrew Morrison 1996). أن الأداء يرتفع مع الزيادة في الأجور والتعويضات، الممارسات داخل العمل... الخ<sup>(48)</sup>، كما أن الترقية تحقق الشعور بالأمن والارتياح ويعتبرها العامل كرمز لمكانته الاجتماعية وكدليل لاعتراف المجتمع بأهميته ومكانته مما يحفزها على بذل مجهودات إضافية لتحسن أدائه<sup>(49)</sup>، وكل هذا يدفع أستاذ التربية البدنية والرياضية إلى زيادة بدل مجهوداته ورفع مستوى أدائه نحو تحقيق كل هذا.

وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الرضا عن ظروف العمل وأداء أستاذ التربية البدنية والرياضية، ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن ظروف العمل ارتفع مستوى الأداء، و نتفق بالنتيجة التي توصلنا إليها مع "جورج فريدمان" و "بيار نافيل" اللذان أكدوا على علاقة ظروف العمل بالأداء<sup>(50)</sup>، ومع دراسة (Alamadar Hussin Khan & al 2012) التي تعتبر أن الأداء يتأثر بعدة عوامل من بينها ظروف العمل<sup>(51)</sup>.

ويمكن تفسير هذه النتيجة حسب "علي عسكر" أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن ظروف العمل توصل العامل إلى الاستقلالية، و هي عنصر رئيس في تحقيق الذات حسب نظرية "ماسلو" و أداة للتوصل إلى تحسين الأداء<sup>(52)</sup>.

كذلك هناك علاقة ارتباطية بين الرضا عن الإشراف والأداء، وهذا يتوافق مع دراسة "مان" و "بومكرتل" التي تشير إلى وجود علاقة بين متغير نوعية قيادة الرئيس المباشر و أداء الموظفين<sup>(53)</sup>، ودراسة سمير محمد شبيبة التي تؤكد تأثير الأساليب القيادية للمدربين على أداء وترتيب الفرق الرياضية<sup>(54)</sup>، غير أننا نلاحظ قيمة معامل الارتباط ضعيفة بلغت قيمته (0.26) ويمكن اعزاء ذلك إلى الخاصية التي يمتاز بها أستاذ التربية البدنية والرياضية وهي الرقابة الذاتية، والتي تعني مراقبة الفرد العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء<sup>(55)</sup> ومدى وعيه وإدراكه برسائله والثقافة التنظيمية التي ينتمي إليها والإجراءات المطلوبة اتخاذها لتحقيق أهدافه التعليمية والتعلمية والمرحلية.

ويتلخص ما قلناه سابقا، ويتحدد معامل الارتباط بين كل من الرضا الوظيفي والأداء من خلال الشكل الآتي والذي بين معامل الارتباط الخطي بين كل من عوامل الرضا الوظيفي والأداء.

- صحفي رقم 16/2012، الجزائر، 04/05/2012، ص1.
- 16- قاموس المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، بيروت، ط36، 1997.
- 17- المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، لاروس، تونس، 1988، ص125.
- 18- Le petit Larousse grand format, édition Larousse. Paris. 2006, p961.
- 19- Jay C. Thomas. Comprehensive handbook of psychological assessment. Industrial and organizational assessment. John Wiley and sons edition. 2003. p 430.
- 20- Jay C. Thomas. Comprehensive handbook of psychological assessment. Industrial and organizational assessment. John Wiley and sons edition. 2003. p 430.
- 21- المعجم العربي الأساسي، مرجع سابق، ص78.
- 22- Leopold Paquay & al(2006). Former des enseignants professionnels. De Boeck Université, Bruxelles. P33 .
- 23- الحميدي محمد ضيدان الضيدان، تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص63.
- 24- فالوقي، محمد رمضان القذافي، التعليم الثانوي في البلاد العربية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996، ص121.
- 25- علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2002، ص ص 86 – 128.
- 26- Nwachukwu Prince Ololube. Teacher's job satisfaction and motivation for school effectiveness :An assessment. University of Helsinki, Finland. 2008,pp1-13.
- 27- Muhamma Sohail Anwar &al. Temporary job and its impact on employee performance. Global journal of management and business research. vol11, Issue8, 2011,pp 25-27.
- 28- مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية و علاقته بأدائهم، رسالة دكتوراه، قسم التربية البدنية و الرياضية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008
- 29-Atlas Student Dictionary(2003). op.cit. p680.
- 30- عمار بوحوش و محمد دنبيات، منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص89.
- 31- حمد السعاف صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، سلسلة البحث في العلوم السلوكية، الرياض، 1989، ص169.
- 32- محمد زيان عمر، البحث العلمي و مناهجه و تقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص18.
- 33- Kirk. David , Empowering girls and women through study of employee job satisfaction in telecom sector . International conference on management and service science; IPEDR. vol.(8), 2011, p127.
- 2- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص333.
- 3- العايب رابع، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005، ص14.
- 4- سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية- اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، منشورات جامعة الجزائر، 1994، ص 83.
- 5- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص135.
- 6- Lan Howard. Frederick Bull, the relation between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape. mini -thesis submitted in partial fulfillment of part of the requirement for the degree of majester artrium in the department of psychology of industrial .University of the Western Cape. 2005. p23.
- 7-Stephen Gomez. David Lush &Margaret(2004). Clement work placement enhance the academic performance of bioscience undergraduates. Journal of Vocational Education and Paining. Vol 56. No3, p373.
- 8- عقل، محمد عطا حسين، النمو النفسي، الطفولة و المراهقة، دار الخريجي للنشر، الرياض، 1424هـ، 337.
- 9- بن لوصيف حورية، التصورات الاجتماعية للمدرسة و عدم الاهتمام بالمدرسة لتلاميذ في وضعية فشل، مذكرة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص09.
- 10- N. Dekkar et autres.La démographie algérienne face aux grandes questions de société. CENEAP, FNUAP, Alger. Mai 1999, p.10
- 11- علي زيدان أبو زهري، جمال عبد ربه الزعائن، اتجاهات طلاب الجامعات الفلسطينية نحو العنف ومستوى ممارستهم له، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 12، العدد1، 2008، ص126.
- 12- طه عبد الرحيم طه وآخرون، وضع إستراتيجية للنشاط الترويحي لمواجهة ظاهرة التسرب من التعليم قبل الجامعي (محافظة الإسكندرية)، كلية التربية الرياضية للبنات، مصر، 2008، ص03.
- 13- محمد توفيق ، فاتن سلام ، دراسة تحليلية لجوانب إصلاح المدرسة المصرية لتحقيق الجودة والاعتماد ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنموية - شعبة بحوث المعلومات التربوية، مصر، 2008، ص40.
- 14- بن لوصيف حورية، مرجع سابق، ص03.
- 15- الإتحاد الوطني لعمال التربية و التكوين (U.N.P.E.F)، تصريح الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. ج/ قسم العلوم الاجتماعية. العدد

- 46- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 51.
- 47- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 149.
- 48- Ali Mollahossien and all. Investigating the relation perception of justice and customer oriented boundary spanning behaviors. international journal of business and social science. Vol.(03), No(03), 2012.
- 49- Richard.A. , Manuel de psychologie du sport, édition vigot, paris, 1983, pp55-56.
- 50- حيمود أحمد، المكانة الاجتماعية لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوي وعلاقتها بمفهوم الذات والاتجاهات نحو النشاط البدني الرياضي، رسالة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 53.
- 51- Abdou Karim Ndoye. l'insatisfaction au travail des professeurs du second egré au Sénégal. Revue des Sciences de l'Education. Vol XXVI. N2 2000. p443.
- 52- أسامة كامل راتب، علم نفس الرياضة، دار الفكر العربي، ط2، مصر، 1997، 71.
- 53- Andrew Morrison. The employment contract act and it's economic impact. Parliamentary library. Wellington, New Zealand, 1996. p09.
- 54- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 147.
- 55- جورج فريدمان و بيار نافيل (ترجمة: بولاند عمانؤيل)، رسالة في سوسيوولوجية العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، ج2، 1985، ص 207.
- 56- علي عسكر، اتجاهات في زيادة دافعية العنصر البشري في مجال العمل، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ديسمبر 1986، العدد 52، ص 125.
- 57- كيث دايفس (ترجمة: مرسي عباس وآخرون)، السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، القاهرة، 1977، ص 517.
- 58- محمد سمير شيبية، بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدربي بعض الألعاب الفرقية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن، مجلة التربية الرياضية، المجلد 11، العدد 1، 2002، ص 10-4.
- 59- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص 57.
- physical education and sport- Advocacy Brief . Bangkok, Unesco Bangkok. 2012. p07.
- 34- Jodi D. Nadler. a reinvestigation of horner's motive to avoid success. the faculty of the turnover of psychology . the Florida state university. 1984.
- file:///J:/new/new2/singleViewer.do\_fichiers/sv\_header\_frame\_content.htm.28/08/2011. 10:10.p2
- 35- Ana Paproková . Gender aspect of job satisfaction of graduates from the V S B –Technical University Ostrava. Joint International IGIP-SEFI Annual Conference .Tamava. Slovakia. 19th 22nd Septembre 2010. pp1-4.
- 36- Geoffrey Baker, MBA (2003). Pay for performance incentive programs in healthcare : Market dynamic and business processes. San Francisco. California. USA. P16.
- 37- Robert G. Isaac. Leadership motivation: The application of expectancy theory. Journal of managerial issues. Vol. (05), No.(02), 2001. p214.
- 38- Hyung – Royong Lee. An turnover study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-exchange and job satisfaction. organizational commitment and turnover intention in lodging industry . Thesis submitted for the degree of master of philosophy . Blacksburg . Virginia. April 2000. p03.
- 39- جري جراي (ترجمة: وليد هوانة)، الإشراف، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1984، ص 206.
- 40- Panaros Zamaros. Organizational behavior :notes from organizational research. ©Panayotis Zamaros. Lausanne. Switzerland .2008. p45.
- 41- Hyung – Royong Lee. An egré r study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-exchange and job satisfaction. organizational commitment and egré r intention in lodging industry . Thesis submitted for the degree of master of philosophy . Blacksburg . Virginia. April 2000. p03.
- 42- جلال عبد العزيز، دور التربية في التنمية، مدخل إلى دراسة النظام التربوي في أقطار الخليج العربية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، يوليو 1984، العدد 39، ص 55.
- 43- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، 1979، ص 143.
- 44- بوظريفة حمو، الضوضاء خطر على صحتك، مخبر الوقاية والأرغوميا، ط1، جامعة الجزائر، 2002، ص 99.
- 45- لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 22.