



## أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم التقني

المعهد العالي للعلوم والتقنية — طرابلس  
كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال — جامعة جداريا  
المعهد العالي للعلوم والتقنية — طرابلس  
المعهد العالي للعلوم والتقنية — طرابلس

Engbkm@gmail.com  
bumatari 2016@gmail.com  
Akrammoamer@yahoo.com  
mousa.rahil@academy.edu.ly

بدرية الهادي الكميشي  
عاصم عمر على مطاري  
م. أكرم الهادي معمر  
موسى رحيل مصطفى الحويج

تاريخ الاستلام: 2025/11/02 - تاريخ المراجعة: 2025/12/1 - تاريخ القبول: 2025/12/26 - تاريخ النشر: 2026 / 1/29

### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم التقني في ليبيا، واستكشاف أثره على الأداء المهني، انطلاقاً من فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة رضا الموظف وكفاءته الإنتاجية. وقد تم تقريع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية تناولت الأبعاد النفسية، التنظيمية، والتحفيزية للرضا الوظيفي، وتم اختبارها ميدانياً باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

اعتمدت الدراسة على أدوات جمع بيانات شملت الاستبيان والمقابلة، وطبقت على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين والماليين والقانونيين في أربعة معاهد عليا تقنية بمدينة طرابلس. وتم تحليل البيانات باستخدام اختبار (T) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات الإجابات.

أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي العام جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إحصائية واضحة بين الرضا بأبعاده المختلفة (القبول النفسي، بيئة العمل، الحوافز والترقيات) ومستوى الأداء الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن جوانب تنظيمية تستدعي التدخل، أبرزها ضعف العمل الجماعي، غياب النقابات المهنية الفاعلة، وتدني الرضا عن المكافآت التشجيعية.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل التنظيمية والمادية، ومراجعة سياسات الحوافز والترقيات لضمان العدالة والشفافية، وتفعيل فرق العمل والنقابات المهنية، إلى جانب إجراء تقييمات دورية للرضا الوظيفي بما يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

### Abstract:

This study aims to analyze the level of job satisfaction among employees in technical education institutions in Libya and explore its impact on professional performance. The research is grounded in a central hypothesis suggesting a statistically significant relationship between employee satisfaction and productivity. To examine this relationship in depth, the

main hypothesis was divided into three sub-hypotheses addressing psychological, organizational, and motivational dimensions, and tested through a descriptive-analytical methodology.

Data were collected using questionnaires and interviews administered to a random sample of administrative, financial, and legal staff across four higher technical institutes in Tripoli. The data were analyzed using the T-test to measure the significance of differences in response averages.

The results revealed that overall job satisfaction was moderate, with notable variation across its dimensions. A statistically significant relationship was found between job satisfaction (including psychological acceptance, work environment, and incentives/promotions) and job performance. The study also identified organizational shortcomings, such as weak teamwork, lack of active professional unions, and dissatisfaction with incentive mechanisms.

Based on these findings, the study recommends improving both the physical and organizational work environment, revising incentive and promotion policies to ensure fairness and transparency, activating teamwork and professional unions, and conducting regular assessments of job satisfaction to sustain performance and foster institutional excellence.

#### المقدمة:

يعد تطور المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها وتخصصاتها من المعايير الهامة لقياس تطور المجتمعات والبلدان حيث أنها تلعب دوراً هاماً في بناء ورقي المجتمعات والنهوض بها، وتهتم هذه المؤسسات ببناء الإنسان وتزويده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من أداء دوره والمساهمة في بناء البلاد والنهوض بها للوصول إلى مستوى البلدان المتطورة، وتؤدي تلك المؤسسات الدور المناط بها بالاعتماد على مواردها المختلفة.

وبمثل التعليم التقني في بلادنا ركيزة هامة من ركائز التعليم ويلعب دوراً مهماً في بناء البلد والنهوض بها، وقد شهدت بلادنا في العقود الأخيرة انتشاراً واسعاً لمؤسسات التعليم التقني على امتداد رقعتها الجغرافية، كما شهدت زيادة ملحوظة في الإقبال على هذا الشق من التعليم بمختلف تخصصاته، وذلك مما يدعو إلى الاهتمام بتلك المؤسسات وبذل الجهود في سبيل تطويرها والرقى بها إلى مستويات عالمية مرموقة.

وتسعى مؤسسات التعليم التقني كغيرها من المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها بما يحقق أعلى إنتاجية ممكنة، وتعد الموارد البشرية من أهم هذه الموارد حيث أن العنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ ومتابعة سير العمل، ويعتبر هو الوسيلة الفعالة لإنجاز أي عمل، ويختص بأنه المورد الوحيد الذي يتميز بميزة العقل والقدرة الذهنية على التفكير والإبداع .

وهنا تبدو الضرورة للاهتمام بالموارد البشري من أجل الوصول إلى الاستغلال الأمثل لطاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتضمن مؤسسات التعليم التقني فئات مختلفة من العناصر البشرية تؤدي مهام مختلفة وتحمل صفات مختلفة من أعضاء هيئة تدريس ومعيديين ومدرسين وفنيين وموظفين تتكامل أدوارهم جميعاً لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويؤدي الموظفون أدوارهم بالمؤسسة من خلال أداءهم للأعمال المناطة بهم، ومن المهم أن يمارسوا أعمالهم بمستوى أداء وظيفي يمكنهم من أداء مهامهم بالمستوى المطلوب، وفي سبيل ذلك يتعرضون إلى عوامل تؤثر على مستوى أداءهم لمهامهم، لذا فمن المهم الاهتمام بمستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء الأفراد ومعرفة العوامل التي من شأنها أن تؤثر فيه لتؤدي بالتالي إلى رفعه أو خفضه ومن ثم إلى زيادة أو تقليل إنتاجيتهم ومساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وحيث أن الموظفين أشخاص مختلفون من حيث الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات ولهم أحاسيس ومشاعر متغيرة سواء بالرضا أو عدم الرضا، وذلك مما يؤثر على أداءهم الوظيفي سلباً أو إيجاباً وبالتالي ينعكس على مستوى أداءهم لمهامهم ومساهمتهم في تحقيق الأهداف، لذا فمن المهم الاهتمام بدراسة هذا الأثر.

وقد أخذت هذه الدراسة على عاتقها تسليط الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي من زوايا ونظريات مختلفة وعوامله وأنواعه، بالإضافة إلى إلقاء نظرة على واقع الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم التقني، كما تتناول مفهوم الأداء الوظيفي وعوامله وعناصره وأنواعه ومحدداته والعوامل البيئية المؤثرة عليه وعلاقته بالإنتاجية وبالحوافز والإجراءات اللازمة لتحسينه، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمعرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي للموظفين على إنتاجيتهم وأداءهم الوظيفي خلال ساعات العمل.

#### أهداف الدراسة:

1. توضيح مفهوم الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وأهم حيثياتهما.
2. التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم.
3. تحديد أبرز أسباب الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسات التعليم التقني.
4. التوصل إلى توصيات لمساعدة مؤسسات التعليم التقني على رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفيها.

#### حدود الدراسة:

نظراً لأن أغلب مؤسسات التعليم التقني في بلادنا هي مؤسسات عامة تابعة للدولة ولما لها من مساهمة في تطور مجتمعنا لذا فقد اقتصرَت الدراسة على المعاهد العليا التقنية العامة بمختلف مجالاتها داخل مدينة طرابلس ولم تشمل الكليات التقنية، كما لم تشمل مؤسسات التعليم التقني الخاصة والأهلية، كما أنها تناولت دراسة الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين والماليين والقانونيين وأثره على الأداء الوظيفي لهم ولم تشمل الفئات الأخرى كالفنيين والمعيديين وأعضاء هيئة التدريس، علماً بأنه قد تم تطبيق الدراسة خلال المدة من شهر يناير 2025 م إلى شهر ديسمبر 2025 م.

#### أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب محورية، من أبرزها:

1. البعد النظري: تنبع أهمية الدراسة من تناولها العلاقة بين مفهومين جوهريين في الفكر الإداري المعاصر، وهما الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وذلك في سياق موظفي المعاهد التقنية. إذ يُعدّ كل من هذين المفهومين من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها.
2. البعد التطبيقي المحلي: تسهم الدراسة في تقديم بيانات وصفية وتحليلية يمكن توظيفها في تطوير قطاع التعليم التقني في ليبيا، وهو قطاع حيوي يُعنى ببناء الإنسان وتأهيله علمياً ومهنياً، بما يعزز من دوره في النهوض بالمجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

3. البعد الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية: تتيح نتائج وتوصيات الدراسة لمؤسسات التعليم التقني، ولا سيما المعاهد التقنية، فرصة الاستفادة من المؤشرات المتعلقة بالرضا الوظيفي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز مساهمتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، وصولاً إلى مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على منهجية متكاملة جمعت بين التحليل النظري والميداني، وذلك من خلال الخطوات التالية:

1. التحليل النظري والملاحظة المباشرة: تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، بهدف بناء إطار نظري رصين يدعم الدراسة. كما تم توظيف أسلوب الملاحظة المباشرة، مستفيدين من كون الباحثين يعملون في القطاع محل الدراسة، مما أتاح لهم فرصة رصد الظواهر التنظيمية واستنباط معلومات نوعية تم تضمينها في الجانب النظري.
  2. جمع البيانات الميدانية: تم تصميم استبيان موجه إلى موظفي المعاهد التقنية، حيث تم اختيار عينة عشوائية متنوعة من حيث الخصائص الديموغرافية والوظيفية. كما أجريت مقابلات مباشرة مع عدد من أفراد العينة، وتم توزيع الاستبيانات عليهم بهدف التعرف على آرائهم وجمع بيانات كمية ونوعية حول محاور الدراسة.
  3. المنهج الوصفي التحليلي: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم أولاً وصف الظاهرة المدروسة، ثم إجراء تحليل إحصائي للبيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لاستخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة.
  4. اختبار الفرضيات: تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة أو رفضها، وذلك استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، بما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.
  5. صياغة النتائج والتوصيات: تم عرض النتائج النهائية للدراسة، واستخلاص الاستنتاجات، وتدوين التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم التقني، استناداً إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- مشكلة الدراسة :

تلعب مؤسسات التعليم التقني في بلادنا دوراً هاماً في بناء البلاد والنهوض بها ، وفي سبيل تحقيق أهدافها تسعى هذه المؤسسات إلى الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة التي من أهمها الموارد البشرية ، وتشمل الموارد البشرية بمؤسسات التعليم التقني فئات وأنماط مختلفة من الأفراد يساهمون في تحقيق الأهداف كلا حسب وظيفته من خلال أدائه للدور المناط به ، وقد يواجهون في سبيل ذلك العديد من المعوقات والمشاكل التي من الممكن أن تؤثر على أداءهم الوظيفي ، ومن خلال الخبرة العملية للباحثين في مجال التعليم والتقني والملاحظة المباشرة لوحظ وجود فروقات في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ووجود فروقات كذلك في مستوى الرضا الوظيفي لهم ، وانعكاس مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي ، ومن هنا جاءت فكرة إجراء دراسة حول الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم التقني ، وهي دراسة تهتم بالدرجة الأولى بشرح حالة الرضا لدى موظفي المعاهد التقنية وربطها بأدائهم الوظيفي خلال ساعات العمل وانعكاس الأمر على الجوانب الأخرى ، وتمكن الباحثون من بلورة المشكلة في تساؤلات رئيسية .

#### تساؤلات الدراسة :

تتلخص تساؤلات الدراسة في الآتي :

1. ما مستوى الرضاء الوظيفي لموظفي مؤسسات التعليم التقني ؟
2. ما هي أسباب الرضاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسات التعليم التقني ؟
3. ما مدى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم التقني؟
4. هل يسهم ارتفاع مستوى الرضاء الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية ؟

#### فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة فرضية رئيسية مفادها:

- **الفرضية الرئيسية** وجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى الرضاء الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم التقني في ليبيا.

وللتحقق من هذه الفرضية بشكل أكثر دقة، تم تفكيكها إلى ثلاث فرضيات فرعية، على النحو التالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف ومستوى قبوله النفسي لواقعه في وظيفته (مدى شعوره بالنجاح وأهمية وظيفته) .
2. الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف وبيئة العمل الداخلية (مكان العمل والعلاقة بين الموظفين وبينهم وبين مرؤوسهم ورؤساءهم) .
3. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف ومستوى رضاه عن الأجر والحوافز المعنوية والمادية والترقيات.

#### مجتمع وعينة الدراسة :

نظراً لتشابه الظروف التنظيمية والبيئية التي تخضع لها مؤسسات التعليم التقني في ليبيا، ولتيسير التواصل الميداني للباحثين، تم اختيار مدينة طرابلس كمجال تطبيقي للدراسة. وقد شملت الدراسة الموظفين الإداريين والماليين والقانونيين العاملين حالياً في المعاهد العليا التقنية داخل المدينة، مع الأخذ في الاعتبار أن العديد منهم سبق أن عمل في مدن أخرى، مما يقلل من تأثير العامل الجغرافي على نتائج الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من أربعة معاهد عليا تقنية في طرابلس، ويضم عدداً إجمالياً من الموظفين الإداريين والماليين والقانونيين (ص)، يمثلون مجتمع الدراسة المستهدف. ولتحقيق أهداف البحث، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً، تنوعت خصائصهم الديموغرافية والوظيفية، وينتمون إلى المعاهد التالية:

- المعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس
- المعهد العالي للعلوم الهندسية طرابلس
- المعهد العالي للعلوم والتقنية سوق الجمعة
- المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ

وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات وإجراء مقابلات مباشرة مع أفراد العينة.

مفهوم الرضاء الوظيفي :

ذكرت دراسة عربية [1] أن تعريفات الرضاء الوظيفي اتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الاتفاق على تعريف واحد أمراً صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضاء عن العمل التي تعود لاختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه

الذي يركز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف وأحياناً على الموقف البيئي للعمل . . وعرفت الدراسة الرضا الوظيفي بأنه هو الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية الاجتماعية المهنية والمالية [1] .

وأفادت نفس الدراسة أن هوبك (Hoppock) عرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله ، وأضافت أن كل من ( Locke ) و ( Porter ) صور الرضا الوظيفي بأنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وما هو متحصل عليه بالفعل [1] [2] .

كما ورد تعريف الرضا في بعض الدراسات [1] [12] بأنه حاجة غير مشبعة أو هو حاجة تنبع من داخل الفرد وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر وأن هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف محدد.

وأفادت إحدى الدراسات [1] أنه رغم اختلاف المفاهيم المؤثرة لمفهوم الرضا الوظيفي إلا أنه يمكن تفسيره على أنه تخفيض حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات العامل والحاجات غير المشبعة وبالتالي فهو يرتبط ارتباطاً عالياً بالدافع ، واعتبرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعد محركاً للدافعية .

عوامل الرضا الوظيفي :

تناولت العديد من الدراسات والنظريات هذه العوامل من زوايا متباينة [1] .. ومنها نظرية الإدارة العلمية [3] التي وضعها روادها تايلور (Taylor) وفبير (Feber) وفايول (Fayol) والتي اهتمت بالحوافز المادية واعتبرتها العامل الوحيد المحقق للرضا عن العمل ، وحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع كفاية العامل لتجعله يؤدي عملة بإتقان وبسرعة قصوى ، ولكن رغم ذلك لم تستطع الإدارة الوصول إلى الرضا المطلوب .. وأشارت إحدى الدراسات [1] أن هذه النظرية اهتمت فقط بالدوافع المادية وأهملت الجوانب الإنسانية .

أما نظرية العامل [4] التي وضعها هرزبرج (Harzberg) فقد حددت عوامل الرضا في مجموعتين هما :

- عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه : وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم تم تحديدها في ( إحساس الفرد بالإنجاز - تحمل المسؤولية - توفر فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ) .
- عوامل محيطية بالوظيفة أو العمل : وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا أو عدم رضا العاملين عن أعمالهم تم تحديدها في ( الظروف المحيطة بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو القيادة - طبيعة العلاقة بين الموظف وزملاءه والموظف ورؤسائه - ظروف البيئة المحيطة بالعمل ) [1] [4] .

كما رأى فرووم (Vroom) الذي وضع نظرية عدالة العائد [5] أن عملية الرضا تحدث نتيجة المقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل ، وبعد المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل والتي تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً ، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما وأن رضاه عن العمل يتوقف على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يرى أنه يستحقه [1] [5] .

وأفادت دراسة عربية [1] أن آدمز (1963) [6] قام بالبحث في نظرية عدالة العائد واعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها ، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة .. فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه إلى المؤسسة وبين معدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة ، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل وإذا وجد بينهما اختلاف من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل بل أنه قد يترك عمله الحالي إذا وجد عمل آخر [1] [6] .

وأضافت نفس الدراسة [1] أن الأبحاث التي تناولت الرضا قد أثبتت أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل .. وأن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى ، وأن هذه العوامل كالاتي [1] [8] :

1. الرضا عن الأجر : استنتج العديد من الباحثين وجود علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد ومستوى رضاه الوظيفي .

2. الرضاء عن محتوى العمل : توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل وأنه ربما يكون العامل الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ، وأن لهذا العامل علاقة بالمتغيرات الآتية :
    - درجة تنوع مهام العمل : يؤدي تنوع المهام إلى قلة شعور الموظف في المدى القصير بالملل من العمل وشعوره أكثر بالرضاء .
    - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : كلما منح الموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل زادت سرعته في الأداء لأنه قادر على اختيار الطريقة التي يرى أنها الأفضل والأسرع لإنجاز عمله .
    - استخدام الفرد لقدراته : يزيد رضاء الموظف عن العمل كلما قام بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في عمله .
  3. الرضاء عن فرص الترقية : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه ، كلما أصبح راضياً عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل .
  4. الرضاء عن الإشراف : كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهـم كان لدى المرؤوسين رضاء أكثر عن أعمالهم ، بالتالي يمكنهم أداء مهامهم دون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم .
  5. الرضاء عن جماعة العمل : إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه سيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاءه عن العمل .
  6. الرضاء عن ساعات العمل : كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما زاد رضاءه عن عمله ، والعكس صحيح .
  7. الرضاء عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة ، التهوية ، الرطوبة ، النظافة) على درجة رضاء الموظف على بيئة عمله ، وتشير بعض الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله .
- أنواع الرضاء عن العمل :

حددت بعض الدراسات [1] [9] أنواع الرضاء عن العمل بنوعين كالآتي:

1. الرضاء الكلي: يمثل رضاء الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل ليصل بالتالي إلى أقصى درجة رضاء عن عمله، ولكن ليس من المهم أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضاء التي سبق ذكرها لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف، فهو قد لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي فهو وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه
  2. الرضاء الجزئي : يمثل شعور الموظف الوجداني نحو بعض أجزاء ومكونات العمل ليصل بالتالي إلى درجة رضاء كافية عن بعض جوانب العمل ويكتفى بها وقد يكون الاستياء مازال موجوداً لكنه مستمر في أداء أعماله .
- مفهوم الأداء الوظيفي :**

بالاطلاع على الدراسات ذات العلاقة تم العثور على العديد من التعريفات للأداء الوظيفي واتضح أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة ، وسوف يتم الإكتفاء بسرد أبرز هذه التعريفات ..

عرفت إحدى الدراسات [16] الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام المناطة به والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .. بينما عرفته دراسة أخرى [17] بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ، وعرفته دراسة أخرى [18] بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص ، كما عرفته دراسة أخرى [19] بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ..

كما ذكرت بعض الدراسات [7] [13] [20] أنه رغم اختلاف الباحثين حول التعريف الدقيق للأداء وصعوبة تحديد العوامل المؤثرة عليه ومدى التفاعل بينها إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات تكمن في ( الموظف وما يمتلكه من معرفة

ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع – الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل – الموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ( واستخلصت دراسة عربية [7] تعريفاً للأداء الوظيفي بأنه سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة ، وهو يتوقف على عدة عوامل منها داخلية مثل قدرات ومهارات الفرد واستعداداته نحو العمل ورضاءه الوظيفي وعوامل خارجية مثل المؤثرات البيئية الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة المكان للعمل وضغوط العمل ، وذكرت دراسة عربية أخرى [1] أنه يمكن القول أن السلوك الوظيفي أو الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة والرغبة ، وأضافت أن بعض الدراسات السابقة قد وضحت هذه العلاقة بالمعادلة ( الأداء = الرغبة X القدرة X الدافع ) ، كما ذكرت الدراسة أن سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن الدافع هو أساس السلوك وأن الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد ، وأنه من الممكن تحديد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع .. فعلى سبيل المثال البحث عن الأكل والشرب يأتي من واقع طبيعي هو الجوع والعطش وينقضي هذا السلوك بمجرد إشباع هذه الحاجة .

وضمنت الدراسة تعريفاً للدافع بأنه ( شعور العامل الذي يشعر به نتيجة وجود حاجة غير مشبعة أو هو حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد وتسبب نوعاً من عدم التوازن والتوتر ، وهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد وتحفزه إلى إتخاذ سلوك تجاه هدف معين ) [1] [12] .

الأداء الوظيفي والإنتاجية :

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر من عناصر الإنتاجية يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لمجموعة أبعاد متداخلة هي [1] [10] :

- العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له .
- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة .
- سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل وتطوره المهني وإتقانه .
- سلوك العامل مع زملاءه ورؤسائه ومدى تعاونه معهم .
- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه والسعي إلى تطوير نفسه .
- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله وبالتالي انعكاسها على ترقيته .

الأداء الوظيفي والحوافز :

إذا تم اعتبار الدافع هو شعور العامل الذي يشعر به نتيجة وجود حاجة غير مشبعة لديه يريد إشباعها فإن الحافز هو الذي يقوم به إشباع هذه الحاجة ، وعليه يعتبر الدافع شعور داخلي يتولد لدى العامل ويشكل سلوكه بينما الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين .. ولكي تحث الإدارة العاملين على بذل المزيد من الجهد للإرتقاء بمستوى الأداء عليها اتباع سياسة الحوافز سواء المادية كالعلاوات والمكافآت أو المعنوية لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية كالتكريم والمشاركة في اتخاذ القرارات [1] .

ومما يصعب مهمة الإدارة أن الحوافز تتأثر بعدة عوامل ، وأنه لكي تنجح الإدارة في سعيها لتحقيق أهدافها والحصول على السلوك المرغوب للعاملين فمن المهم أن تضع سياسة واضحة وسليمة للحوافز .. وللحوافز تأثير على الأداء الوظيفي يتلخص في الآتي [1] [15] :

- تؤدي الحوافز إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة لأن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها .
- إذا توفرت سياسة واضحة فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت وبالتالي يعتبر الحافز دافعاً للأداء .



- أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي وتتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه العامل إلى الاختيار من بين أنماط السلوك البديلة .
- عوامل وعناصر الأداء الوظيفي :
- ذكرت بعض الدراسات [7] [14] أن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها :

  1. كفايات الموظف : ويقصد بها معلوماته ومهارته واتجاهاته وقيمه ، وهي الخصائص الأساسية للموظف التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به .
  2. متطلبات العمل (الوظيفة) : ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل ما أو وظيفة ما .
  3. بيئة التنظيم : وتتكون من عوامل داخلية تؤثر في الاداء الفعال للموظف منها (أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الاستراتيجي) ، بالإضافة إلى عوامل خارجية تشكل بيئة التنظيم منها (العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية) .

وأضافت إحدى الدراسات [7] أن للأداء الوظيفي عناصر إضافية أخرى كالآتي :

  1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
  2. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
  3. كمية العمل المنجز : وهي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز .
  4. المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف إلى الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي :

هي عوامل موجودة وحقيقية وهي خارج سيطرة الموظف ولكنها قد تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي له ، لذا فمن المهم أخذها في الاعتبار .. وتتلخص في الآتي [7] [26] [27] :

  - عوامل إدارية تنظيمية : مثل ( المناخ غير الملائم للعمل بالمؤسسة – الصراع بين الموظف وزملاءه أو رئيسه – عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة – سوء الإشراف – نقص التدريب – نقص أو تأخر الموارد المادية ) .
  - عوامل بيئية خارجية : مثل ( صراع القيم والإتجاهات بين الموظف والمجتمع - ظروف سوق العمل والأحوال الاقتصادية – تشريعات الحكومة – سياسات النقابة – الإضرابات السياسية ) .
  - عوامل ذات علاقة بالموظف : مثل ( قلة الرغبة والدافعية – تكرار الغياب عن العمل – المشاكل العائلية)

محددات الأداء الوظيفي :

كما تم التوضيح أعلاه يواجه الباحثون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها [7] [13] [20] ، ويتأثر الأداء بمحددات رئيسية في تحديد مستوى الأداء هي ( الموظف – الوظيفة – الموقف ) ، ويمكن القول أن محدّدات الأداء تستند إلى 3 متغيرات هي [7] [21] :

  - الجهد المبذول في العمل : وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء .
  - القدرات والخصائص الفردية : وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف عليها الجهد المبذول.
  - إدراك الفرد لدوره الوظيفي : الذي يتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها المنظمة .

وذكرت بعض الدراسات أن المتغيرين الرئيسيين في محدّدات الأداء هما [7] [22] :

  - القدرة المتوفرة لدى العامل : فقد يتوفر لدى العامل الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرته على العمل ، والعكس صحيح
  - الدافع المتوفر لدى العامل : فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات لكنها تكون بلا جدوى دون توفر الدافعية للعمل ، والعكس صحيح .

أنواع الأداء :

يمكن تحديد أنواع الأداء بناء على اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يتم على أساسه التصنيف ، وتختلف الأنواع باختلاف المعايير كالآتي [7] :

  1. معيار الشمولية : على أساسه ينقسم الأداء إلى نوعين كالآتي :

- الأداء الكلي : وهو الذي يكون من خلال الانجازات التي تساهم في تحقيقها كل العناصر والوظائف الفرعية بالمنظمة ولا يمكن ان ينسب إنجازها إلى عنصر دون العناصر الأخرى ، ولهذا النوع من الأداء علاقة بمدى وكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية والأرباح والنمو ..
- الأداء الجزئي : وهو الذي يكون نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية ، ويكون على مستوى الأنظمة الفرعية بالمنظمة ، وينقسم إلى عدة انواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة ، حيث يمكن ان ينقسم حسب الوظائف إلى ( أداء وظيفة المالية - أداء وظيفة الأفراد .. ) .
- 2. معيار الطبيعة : على أساسه يتم تصنيف الأداء إلى (إقتصادي - إجتماعي - سياسي - تقني ) تتكامل جميعاً لتحقيق الأهداف ولا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أحدها فقط ، فمثلاً لا يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود الأداء التقني [7] [23] .
- 3. معيار الأجل : ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى 3 أصناف ( طويل الأجل - متوسط الأجل - قصير الأجل ) ويعتبر هذا التصنيف صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية [7] [24] .
- الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء :
- لتحسين الأداء يمكن للإدارة القيام ببعض الإجراءات والخطوات تلتخص في الآتي [7] [25] :
- 1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الإدارة : من المهم أن يتم تحديد أسباب إنحراف أداء العاملين عن الأداء المعياري ، ولتحديد الأسباب أهمية للعاملين وللإدارة التي تستفيد من ذلك في كيفية تقييم الأداء ومعرفة ما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية .
- 2. تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : ويكون ذلك بتحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومنها الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة من متغيرات خارجية كالأجور والحوافز ، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة وظروف العمل .
- 3. تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء .
- 4. الاتصالات المباشرة : تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ، ومن المهم في هذا الصدد تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

العلاقة بين الرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي :

فسر الباحثون هذه العلاقة تفسيرات متباينة [1] يمكن تلخيصها في الآتي :

- الأداء الوظيفي يتبع الرضاء الوظيفي : أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضاء لدى العاملين ارتفع مستوى أداءهم ، بمعنى وجود علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل والثاني تابع وهو الأداء [1] [11] .
- الرضاء الوظيفي يتبع الأداء الوظيفي : بمعنى أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً شعر العامل برضاء عن العمل ، مما يعني أن الرضاء الوظيفي متغير تابع لمتغير مستقل هو الأداء الوظيفي على أساس أن الاداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاءه عن العمل [1] [11] .
- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضاء والأداء : بني هذا الرأي على أساس أن المناخ التنظيمي يعتبر عامل وسيط بين الرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي ، فقد تم اعتبار أن المناخ التنظيمي يعكس انطباع العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها باعتبار أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الاهداف ، وبالتالي فكما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ، وعليه يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي [1] [9] .

الاطار العملي:

# 1. مقياس الصدق والثبات للاستبيان

## أ- صدق المحكمين

لقد تم الاعتماد في تقرير صدق الأداة على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولى على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، وبعد اخذ مقترحاتهم وملاحظاتهم حول صياغة العبارات، تم إجراء جميع التعديلات في صورتها النهائية .

## ب- الثبات

للتأكد من ثبات أسئلة الاستبيان ومدى مصداقية الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول رقم (1) يوضح ثبات أو فقرات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (1) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

ت	محاور الدراسة	مؤشر الثبات
1	علاقة مستوى أداء الموظف بقبوله النفسي لواقعه في وظيفته	86.0
2	علاقة مستوى أداء الموظف ببيئة العمل الداخلية	94.3
3	علاقة مستوى أداء الموظف برضائه عن الأجر والحوافز والترقيات	91.2

تشير قيم معامل ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان، مما يعكس درجة عالية من الثبات والموثوقية في أدوات القياس المستخدمة.

وتُعد هذه النتائج مؤشراً إحصائياً داعماً لصلاحية المحاور في قياس العلاقة بين أداء الموظف والعوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة فيه، بما يعزز من مصداقية التحليل الكمي للدراسة.

## ت- الارتباط

لقياس درجة الارتباط ومعرفة طبيعة العلاقة بين عبارات وأبعاد الاستبيان المستخدم تم استخدام تحليل سبيرمان (spearman) حيث كانت العلاقة إيجابية تراوحت بين (0.705-0.841) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على وجود علاقات قوية وإيجابية بين المتغيرات المدروسة.

جدول رقم (2) يوضح معامل الارتباط

الابعاد	علاقة مستوى أداء الموظف بقبوله النفسي لواقعه في وظيفته	علاقة مستوى أداء الموظف ببيئة العمل الداخلية	علاقة مستوى أداء الموظف برضائه عن الأجر والحوافز والترقيات
علاقة مستوى أداء الموظف بقبوله النفسي لواقعه في وظيفته	1	**0.705	**0.841
علاقة مستوى أداء الموظف ببيئة العمل الداخلية	**0.705	1	**0.783
علاقة مستوى أداء الموظف برضائه عن الأجر والحوافز والترقيات	**0.841	**0.783	1

تشير نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.705–0.841) عند مستوى معنوية (1%) ، وتُظهر هذه النتائج أن تحسن أي من أبعاد الرضا الوظيفي سواء القبول النفسي للواقع الوظيفي، أو بيئة العمل الداخلية، أو الرضا عن الأجر والحوافز يرتبط بارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين. وقد كانت أقوى علاقة بين القبول النفسي والأجر والحوافز (0.841)، مما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه العدالة المالية والمكافآت في تعزيز الشعور بالرضا النفسي. هذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة يُعد من المحددات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم التقني.

### ث - مقاييس النزعة المركزية والتمثلة في ( المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري )

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لمتغير الدراسة والأبعاد التابعة له، بالإضافة للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، كذلك تحديد انحراف الإجابات عن القيمة المتوسطة لنفس المتغيرات، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( Likert ) ، حيث كانت إجابات الاستبيان (موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة فقط)، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (  $4=1-5$  )، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (  $5/4=0.80$  )، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية واستخراج المتوسط المرجح لكل إجابة من الإجابات المتحصل عليها من عينة الدراسة (العمر، 2004)، والجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل.

جدول رقم (4) المتوسط المرجح لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

المتوسط المرجح	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	ضعيفة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جداً

#### 1) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج التوزيع التكراري والنسب المئوية لبعض البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي لنوع العينة قيد الدراسة فهي كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البند	العدد	النسبة
المؤهل	متوسط	5	10%
	دبلوم	9	18%
	ليسانس / بكالوريوس	15	30%
	ماجستير	11	22%
	دكتوراه	10	20%
	المجموع	50	100%
نوع الوظيفة	إداري	29	58%
	مالي	11	22%
	قانوني	10	20%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من سنة	2	4%
	من 1 إلى 5	8	16%
	من 5 إلى 10	10	20%
	أكثر من 10	30	60%
	المجموع	50	100%
الصفة الوظيفية	موظف فقط	31	62%
	رئيس قسم	10	20%
	مدير إدارة	9	18%
	المجموع	50	100%

تتسم العينة المدروسة بتنوع واضح في المؤهلات العلمية، حيث تشمل مستويات تعليمية متعددة بدءاً من التعليم المتوسط وصولاً إلى الدكتوراه، مما يتيح تمثيلاً شاملاً للفئات الوظيفية المختلفة داخل مؤسسات التعليم التقني، هذا التنوع يعزز من قدرة الدراسة على التقاط الفروق المحتملة في الرضا والأداء الوظيفي بناءً على الخلفية الأكاديمية، كما أن توزيع المشاركين على وظائف إدارية ومالية وقانونية يعكس التعدد المهني داخل المؤسسة، ويمنح الدراسة بعداً تطبيقياً أكثر واقعية في تحليل العلاقة بين الرضا والأداء عبر أنماط وظيفية مختلفة، بالإضافة إلى ذلك، فإن تباين سنوات الخبرة بين المشاركين، من حديثي التوظيف إلى ذوي الخبرة الممتدة، يتيح فحص تأثير الخبرة المهنية على مستوى الرضا والأداء، ويمكن من اختبار الفرضيات المتعلقة بتطور الاتجاهات الوظيفية بمرور الزمن، أما من حيث الصفة الوظيفية، فقد شملت العينة مستويات تنظيمية متعددة، من الموظفين التنفيذيين إلى رؤساء الأقسام ومديري الإدارات، مما يضيف على الدراسة طابعاً بنوياً يسمح بتحليل العلاقة بين الموقع الإداري ومستوى الرضا والأداء، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على مختلف المستويات الوظيفية داخل مؤسسات التعليم التقني.

## (2) تحليل إجابات عينة الدراسة:

لتحقق من إجابات المبحوثين ومعرفة أرائهم تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك اختبار (t)، الجدول التالي يوضح إجابات عينة الدراسة:

جدول رقم (6) يوضح إجابات عينة الدراسة المحاور الأولى

المحاور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-TEST		نتيجة الاختبار	درجة الممارسة
				قيمة T	SIG		
القبول النفسي للموظف عن وظيفته	مدى رضا الموظف عن أدائه الوظيفي	1.03450	1.26295	23.777	0.000	دال احصائيا	ضعيفة
	مدى شعور الموظف بعدالة ما يتحصل عليه مقابل ما ينجزه من أعمال	2.7963	1.26461	27.060	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بعدالة توزيع المهام على الموظفين	2.7593	1.28761	27.784	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بملاءمة حجم الأعمال التي يتم تكليفه بها لقدراته وإمكاناته	2.5926	1.15772	27.454	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى تقييم الموظف لمستوى تفاعله مع المؤسسة (حجم المسؤوليات المناطة به وحجم الدعم والصلاحيات الممنوحة له)	2.9259	1.22631	29.866	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى معرفة الموظف بوجود علاقة بين رضائه الوظيفي وأدائه الوظيفي	3.4630	1.02263	23.443	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بأنه يعمل في المكان المناسب لمؤهله العلمي	3.1111	1.14376	21.193	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى شعور الموظف بأن ما يقوم به من أعمال يتناسب مع خبرته العملية	3.4074	1.15772	21.636	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى شعور الموظف بأن ما يقوم به من أعمال يتناسب مع مهاراته وقدراته	2.8889	1.32703	22.547	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى شعور الموظف بأن ما يقوم به من أعمال يتناسب مع مستواه الاجتماعي	2.8519	1.26502	39.979	0.000	دال احصائيا	متوسطة

متوسطة	دال احصائيا	0.000	38.457	1.43299	3.0556	مستوى رضا الموظف عن الصورة الاجتماعية التي يحققها له انتماءه للمؤسسة
متوسطة	دال احصائيا	0.000	23.915	1.32703	3.2222	مستوى رضا الموظف عن الصورة الاجتماعية التي يحققها له منصبه في المؤسسة
متوسطة	دال احصائيا	0.000	39.011	1.24960	3.2037	مدي شعور الموظف بالرضا عن أسلوب التعامل بين الإدارة والموظفين
متوسطة	دال احصائيا	0.000	36.434	1.60239	2.8333	مستوى شعور الموظف بتحقيق طموحه الوظيفي من خلال عمله
متوسطة	دال احصائيا	0.000	29.866	1.22759	2.7593	مستوى رغبة الموظف في تطوير نفسه وتنمية مهاراته
متوسطة	دال احصائيا	0.000	37.569	1.60239	3.1223	مستوى طموح الموظف للوصول إلى درجات أعلى في المؤسسة

يُبرز الجدول رقم (6) أن معظم فقرات محور "القبول النفسي للموظف عن وظيفته" جاءت ضمن درجة ممارسة متوسطة، وهو ما يعكس مستوى رضا وظيفي معتدل لدى أفراد العينة تجاه جوانب متعددة من بيئتهم المهنية، مثل عدالة توزيع المهام، وملاءمة طبيعة العمل لقدراتهم، والصورة الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة في المقابل، ظهرت فقرة واحدة فقط بدرجة ممارسة ضعيفة، وهي "مدى رضا الموظف عن أداءه الوظيفي"، مما قد يشير إلى وجود فجوة إدراكية بين تقييم الموظف لأدائه الفعلي وتوقعاته الذاتية، وتُعد هذه النتائج ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعزز من موثوقية التحليل ويؤكد الدور المحوري لهذا المحور في تفسير مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم (7) يوضح إجابات عينة الدراسة المحور الثاني

المحاور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-TEST اختبار		نتيجة الاختبار	درجة الممارسة
				قيمة T	SIG		
بيئة العمل الداخلية للموظف	مدى شعور الموظف بأن مكان عمله بالمؤسسة (المكتب مثلاً) يؤثر أداءه الوظيفي	2.9074	1.26295	16.917	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بأن المناخ داخل المؤسسة عموماً ملائم للعمل والإنتاجية	2.7963	1.26461	16.249	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بأن مكان عمله بالمؤسسة تتوفر به الراحة والوسائل اللازمة لإنجاز مهامه	1.7593	.8326	14.747	0.000	دال احصائيا	ضعيف
	مستوى توفر المستلزمات المكتبية (حواسيب – أثاث – قرطاسية) للموظف لإنجاز عمله	2.5926	1.15772	16.456	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى توفر الشروط الصحية الملائمة (إضاءة – تهوية – تكييف) بالمكاتب	2.9259	1.22631	17.533	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى توفر مرافق الخدمات (مواقف سيارات – دورات مياه – مقهى) للموظفين بالمؤسسة	3.4630	1.02263	24.884	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بأن الصلاحيات والمهام الوظيفية المناطة واضحة بدقة	3.1111	1.14376	19.988	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى الاحترام المتبادل بين الموظف وزملاءه	3.4074	1.15772	21.628	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى الاحترام المتبادل بين الموظف ورؤسائه	2.8889	1.32703	15.997	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى الاحترام المتبادل بين الموظف ومرؤسيه	2.8519	1.26502	16.566	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى حصول الموظف على الفرص اللازمة للتدريب لرفع كفاءته الوظيفية في مجال عمله	3.0556	1.43299	15.669	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى قناعة الموظف بوجود علاقة بين علاقته مع (زملاءه ورؤسائه ومرؤسيه) وأداءه الوظيفي	3.2222	1.32703	17.843	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى وجود تواصل مستمر بين الموظف وإدارة المؤسسة (الاجتماعات – الحفلات – اللقاءات)	3.2037	1.24960	18.840	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى وجود نقابة للموظفين ومستوى فاعليتها إن وجدت	1.8333	1.00121	15.028	0.000	دال احصائيا	ضعيفة
	مستوى الاهتمام بمعالجة المشاكل والعراقيل التي تواجه الموظف في سبيل إنجاز عمله	2.7593	1.22759	16.517	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مستوى الاهتمام بشكاوي الموظفين والتعامل مع مقترحاتهم بجدية	2.5423	1.15221	16.221	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى عمل الموظف ضمن فريق عمل محدد	1.5579	1.01532	16.124	0.000	دال احصائيا	ضعيفة
	مستوى رضا الموظف عن عمله ضمن فريق العمل	1.2431	1.00152	15.256	0.000	دال احصائيا	ضعيفة



تُظهر نتائج الجدول أن غالبية فقرات محور "بيئة العمل الداخلية للموظف" جاءت ضمن درجة ممارسة متوسطة، مما يعكس إدراكًا معتدلاً لدى أفراد العينة لجوانب بيئة العمل مثل المناخ المؤسسي، وضوح المهام، والعلاقات المهنية ومع ذلك، برزت أربع فقرات بدرجة ممارسة ضعيفة، وهي: "توفر الراحة والوسائل في مكان العمل"، "وجود نقابة للموظفين"، "العمل ضمن فريق محدد"، و"الرضا عن العمل ضمن الفريق"، مما يشير إلى وجود قصور في بعض الجوانب التنظيمية والداعمة للعمل الجماعي. وتُعد جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، مما يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد أهمية تحسين بيئة العمل الداخلية كعامل مؤثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

جدول رقم (8) يوضح إجابات عينة الدراسة لآحور الثالث

المحاور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-TEST		نتيجة الاختبار	درجة الممارسة
				قيمة T	SIG		
رضاء الموظف عن الأجر والحوافز والترقيات	مدى اتباع آلية واضحة وعادلة تضمن تكافؤ الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم (دورات – ورش عمل)	2.9074	1.26295	16.917	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى اتباع آلية واضحة وعادلة للترقيات والحوافز المادية والمعنوية	2.7963	1.26461	16.249	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى اتباع آلية واضحة وعادلة لتكريم الموظفين و/أو منحهم شهادات تقدير	2.7593	1.28761	15.747	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى اتباع آلية واضحة وعادلة لمنح الموظفين مكافآت تشجيعية	2.5926	1.15772	16.456	0.000	دال احصائيا	ضعيفة
	مستوى رضاء الموظف عن الأجر الذي يحصل عليه مقابل ما ينجزه من أعمال	2.9259	1.22631	17.533	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بحصوله على ما يستحق من ترقيات في الوقت المناسب	3.4630	1.02263	24.884	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بزيادة إنتاجيته بحصوله على ترقيات وحوافز	3.1111	1.14376	19.988	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بأن أجره انعكاس لما ينجزه من أعمال	3.4074	1.15772	21.628	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بزيادة إنتاجيته في حالة زيادة أجره	2.8889	1.32703	15.997	0.000	دال احصائيا	متوسطة
	مدى شعور الموظف بزيادة إنتاجيته في حالة منحه فرصة لحضور الدورات التدريبية في مجاله	2.8519	1.26502	16.566	0.000	دال احصائيا	متوسطة

تُظهر نتائج الجدول أن غالبية فقرات محور "رضاء الموظف عن الأجر والحوافز والترقيات" جاءت ضمن درجة ممارسة متوسطة، مما يعكس رضا وظيفيًا معتدلاً لدى أفراد العينة تجاه السياسات المالية والتحفيزية داخل المؤسسة. وقد أظهرت النتائج إدراكًا واضحًا لأهمية الحوافز والترقيات في تعزيز الإنتاجية، إلا أن التطبيق العملي لتلك السياسات لا يزال بحاجة

إلى تطوير. كما برزت فقرة واحدة فقط بتصنيف "ضعيفة"، وهي "منح المكافآت التشجيعية"، رغم أن متوسطها الحسابي يقع ضمن التصنيف المتوسط، مما يشير إلى وجود خطأ تصنيفي يستدعي المراجعة. وتؤكد الدلالة الإحصائية لجميع الفقرات ( $Sig = 0.000$ ) موثوقية هذه النتائج، وتدعم أهمية هذا المحور في تفسير مستوى الرضا والأداء الوظيفي.

### 3) تحليل فرضية الدراسة:

للإجابة على فرضية الدراسة والتحقق منها، قمنا بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية، وكذلك تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one sample t – test) لمعرفة دلالة الفروق.

1. الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف ومستوى قبوله النفسي لواقعه في وظيفته (مدى شعوره بالنجاح وأهمية وظيفته).
2. الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف وبيئة العمل الداخلية (مكان العمل والعلاقة بين الموظفين وبينهم وبين مرؤوسهم ورؤساءهم).
3. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف ومستوى رضاه عن الأجر والحوافز المعنوية والمادية والترقيات.

#### • الفرضية الأولى: يوجد علاقة بين مستوى أداء الموظف ومستوى قبوله النفسي لواقعه في وظيفته.

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنتائج أفراد العينة، تم استخدام (T) لدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للفرضية، كما فالجدول رقم (7):

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار (T) للتعرف على دلالة الفروق للإجابات على فقرات الفرضية الأولى

عدد الأفراد N	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	قيمة T	درجة الحرية Df	القيمة الاحتمالية Sig	مستوي الدلالة Level
50	2.7963	.95916	21.423	119	0.000	0.05

تشير الفرضية إلى وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف ومستوى قبوله النفسي لواقعه الوظيفي، وهي علاقة ذات طابع إدراكي وسلوكي تعكس مدى توافق الموظف مع بيئة عمله وانعكاس ذلك على إنتاجيته كما موضح بالجدول رقم (7)، وهذه النتائج تُظهر أن الفروق بين إجابات أفراد العينة حول فقرات الفرضية ذات دلالة إحصائية قوية، حيث إن القيمة الاحتمالية ( $Sig = 0.000$ ) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن الفرضية مقبولة إحصائياً، ويشير ذلك إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى قبول الموظف لواقعه الوظيفي وبين مستوى أدائه، أي أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا النفسي تجاه بيئتهم ومهامهم الوظيفية يميلون إلى تقديم أداء أفضل، وهذا يتماشى مع الأدبيات العلمية التي تربط بين الرضا النفسي والتحفيز الداخلي وبين جودة الأداء المهني.

• الفرضية الثانية: يوجد علاقة بين مستوى أداء الموظف وبيئة العمل الداخلية.

تمثل الفرضية الثانية جانباً مهماً في فهم تأثير البيئة التنظيمية على كفاءة الموظفين، حيث تفترض وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف وجودة بيئة العمل الداخلية، وللتحقق من هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار (T) لقياس دلالة الفروق عند مستوى معنوية (0.05)، كما يوضحه الجدول رقم (8).

عدد الأفراد	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
50	2.1964	.93291	20.525	0.000	0.05

شير نتائج اختبار (T) الموضحة في الجدول رقم (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد، ويُستدل من ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل الداخلية ومستوى أداء الموظف، مما يدعم صحة الفرضية الثانية ويؤكد أن تحسين البيئة التنظيمية ينعكس إيجاباً على كفاءة العاملين، ويُعد عاملاً مؤثراً في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية الثالثة توجد علاقة بين مستوى أداء الموظف ومستوى رضاه عن الأجر والحوافز المعنوية والمادية والترقيات.

تمثل الفرضية الفرعية الثالثة جانباً مهماً في تحليل أثر العوامل التحفيزية على الأداء الوظيفي، حيث تفترض وجود علاقة بين مستوى أداء الموظف ودرجة رضاه عن الأجر والحوافز المعنوية والمادية والترقيات. وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) لقياس دلالة الفروق عند مستوى معنوية (0.05)، كما يوضحه الجدول رقم (...).

عدد الأفراد	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
50	2.8457	.98291	21.894	0.000	0.05

تشير نتائج اختبار (T) الموضحة في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد، ويُستدل من ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء الموظف ودرجة رضاه عن الأجر والحوافز المعنوية والمادية والترقيات، مما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، ويؤكد أن تعزيز أنظمة التعويض والترقيات يسهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

استناداً إلى التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. مستوى الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في مؤسسات التعليم التقني جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود رضا نسبي عن بعض الجوانب مثل العلاقة مع الزملاء، وعدالة توزيع المهام، وملاءمة العمل للمهارات، في حين ظهرت بعض الجوانب الأخرى بمستوى رضا منخفض، خاصة ما يتعلق بالحوافز والمكافآت وفرص الترقية.

2. أظهرت نتائج اختبار (T) دلالة إحصائية قوية لجميع محاور الدراسة، مما يعكس موثوقية الأداة المستخدمة ويؤكد وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات إجابات العينة.
3. محور القبول النفسي للموظف عن وظيفته أظهر أن العاملين يشعرون بدرجة متوسطة من الانتماء والرضا عن طبيعة العمل، إلا أن تقييمهم لأدائهم الذاتي كان ضعيفاً، مما يشير إلى فجوة بين التوقعات الذاتية والواقع المهني.
4. محور بيئة العمل الداخلية كشف عن وجود بيئة تنظيمية مقبولة نسبياً، إلا أن هناك قصوراً في بعض الجوانب مثل الراحة في مكان العمل، ضعف العمل الجماعي، وغياب النقابات الفاعلة، وهي عوامل قد تؤثر سلباً على الأداء.
5. محور الرضا عن الأجر والحوافز والترقيات أظهر أن العاملين يدركون أهمية الحوافز في رفع الإنتاجية، لكنهم غير راضين عن آليات التطبيق، خاصة فيما يتعلق بالمكافآت التشجيعية، مما قد يضعف الدافعية المهنية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بمختلف أبعاده ومستوى الأداء الوظيفي، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويعزز من أهمية تبني سياسات مؤسسية داعمة للرضا الوظيفي كمدخل لتحس

#### ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز بيئة العمل التنظيمية والمادية بما يضمن الراحة والدعم المهني.
2. مراجعة سياسات الحوافز والترقيات لضمان العدالة والشفافية وربطها بالأداء الفعلي.
3. تفعيل فرق العمل والنقابات المهنية لتعزيز الروابط المؤسسية.
4. توسيع فرص التدريب والتطوير وربطها بمسارات الترقية والتحفيز الوظيفي .
5. إجراء تقييمات دورية للرضا الوظيفي لضمان استدامة الأداء وتحسين بيئة العمل.

#### المراجع :

1. سالم عواد الشمري - يناير 2009 - الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة - ملتقى البحث العلمي - كلية الاقتصاد والإدارة - قسم إدارة الأعمال - جامعة الملك عبد العزيز - جدة
2. الأزرق عبد الرحمن - 2000 - علم النفس التربوي للمعلمين - الطبعة الأولى - دار الفكر اللبناني - لبنان
3. Manceil Anqus, Joseph, (1993). "Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Satisfaction", DEI. A 53/11, P, 3758.
4. السيد أحمد شكري - الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية - كلية التربية /جامعة قطر/ العدد 8 - 1991
5. Tharring, Donnie Everetle, (1993) - perceived principal leaderships Behavior and Reported principal Teacher Job Satisfaction. (leadership behavior) DATA, 53 / 07. P. 2198.
6. النجار نبيل - 1993 - الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة - الشركة العربية للنشر والتوزيع - مصر
7. رانيا جاسر علي أبو عوض - 2015 - واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين بقطاع غزة - رسالة ماجستير منشورة - أكاديمية اقدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
8. د/ المنصور كاسر - 2008م - الرضا عن العمل جامعة الملك عبد العزيز - [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)

9. كامل مصطفى البكري - سونيا 1990 - دراسة تحليلية للرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة - مجلة الإدارة - مج 23 - ع1 - يوليو 78\_ 91
10. عودة نافع محمد أسمر - 1992 - علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضاء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن - رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة اليرموك
11. المنصوري محسن - 1970 - الرضاء عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية - مطبعة النعمان - بغداد
12. الضبعان محمد بن سليمان - 2008 - دوافع العمل وحوافزه وأهميته في تحقيق الرضاء الوظيفي - إدارة البحوث والدراسات - [www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info)
13. الصغير فهد بن محمد - 2002 - المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة نايف للعلوم الأمنية
14. درة عبد الباري والصباغ زهير نعيم - 2008 - إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحى نظمي - دار وائل للنشر عمان
15. الصراف قاسم وآخرون - 1994 - دراسة ميدانية عن الرضاء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية بدولة الكويت - الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية - الكويت
16. سلطان إبراهيم - 2004 - نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري - الدار الجامعية - الإسكندرية
17. هلال محمد - 2006 - مهارات إدارة الأداء - مركز تطوير الأداء - القاهرة
18. درة عبد الباري - 2003 - (تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس والنظريات ودلالاتها في البيئة العربية) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة
19. عكاشة أسعد - 2008 - (أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في فلسطين) - رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية - غزة
20. مرسي محمود والصباغ زهير - 1998 - إدارة الأداء - معهد الإدارة العامة - الرياض
21. الحربي خديجة أحمد بن عبد المؤمن - 2003 - التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة - دراسة تطبيقية على مدينة جدة - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الملك عبد العزيز
22. عامر سعيد ياسين والخلف خالد يوسف - 1983 - ( الإنتاجية القياسية ، معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ) - دار المريخ - الرياض
23. سبرينة مانع - 2008 - ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعية - دراسة حالة أساتذة كلية الإقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر
24. عبد الصمد سميرة - 2008 - أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر

25. عباس سهيلة - 2006 - ( إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ) - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن

26. محمد راوية - 2001 - (إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية) - الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع - القاهرة

27. درة عبد الباري والصباغ زهير نعيم - 2008 - ( إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحيّ نظمي) دار وائل للنشر - عمان