

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



## الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي

### لدى أساتذة الطور الابتدائي

دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية مقاطعة المقارين - ولاية ورقلة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص : تنظيم و عمل .

إشراف الأستاذ :

حبيب الود

إعداد الطالبان :

سعد الله عيشاوي

عبد الحليم الصديقي

السنة الجامعية : 2015/2014

## ملخص الدراسة :

الموظف أو العامل أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه و مقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى بالمنظمة ، الأمر الذي استلزم الاهتمام به و متابعة مستوى أدائه و ما يعانيه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية و بالتالي مستوى أدائه و أداء المنظمة التي يعمل بها .

بشكل عام حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل التالي : ما طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية ؟

و تم اختيار هذا الموضوع لأنه يمس جانب من جوانب التنظيم كما أنه يندرج تحت اهتماماتنا بقطاع التربية ، حيث تكمن أهمته في خصوصية الأداء الوظيفي لدى المدرسين ، و ما يعترضه من معيقات تنظيمية خاصة بالضغوط المهنية . و من أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

- المستويات الخاصة بضغوط العمل التي يواجهها أفراد العينة كانت متباينة بشكلها العام بين المرتفع و المنخفض سواء ما كان ناتجا عن عبء العمل أو غموض و صراع الدور .

- وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل و المتمثلة في ( صراع الدور ، غموض الدور ، عبء الدور ) و الأداء الوظيفي لدى المدرسين .

## **Abstract**

The employee or worker is considered as a basis of success of any organization through the work or effort that he can perform. This is why he was given a great importance, following his performance and the pressures that he faces during his work, in order to raise his morale.

In general, the study tried to answer the following question :  
What's the relationship between the pressures of the work and the performance among primary school's teachers?

Bo this subject is chosen because it touches one of the organization's sides and it also enters into our interest about the education sector.  
Its importance appears on the privacy of performance among teachers and the obstacles that face them.

The most important of this study :

-The special levels of the work's pressures that face the individuals of the sample differentiate between high and low whether it was the result of hardness of work, ambiguity or the conflict of the role.

-The existence of correlation between the pressures of work (conflict, ambiguity or hardness of role) and the performance of teachers.

# شكر و تقدير

الحمد لله و الشكر لله فقد أعان و وفق .

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتنا  
و توجيهنا و إرشادنا .

فالشكر أولاً لله ، ثم جزيل الشكر و العرفان للأستاذ الفاضل : **حبيب الود** على تفضله  
بالإشراف على هذه الدراسة و على نصائحه و توجيهاته القيمة و التي كان لها الأثر الكبير في  
إتمام هذا العمل .

و مزيداً من الشكر و التقدير إلى أساتذة الجامعة الذين قدموا لنا كل التوصيات  
و الملاحظات القيمة ، خاصة منهم أساتذة شعبة علم الاجتماع .

و الشكر موصول إلى كل الأساتذة و الأستاذات على مساعدتنا لانجاز هذا العمل  
و نخص بالذكر مفتشة المقاطعة و السادة المديرين على تفضلهم بتقديم التسهيلات الممكنة .  
و في الأخير نسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير جزاء ، وأن يوفقهم لما يحبه  
ويرضاه إنه سميع مجيب .

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين و صلى الله وسلم على نبيه الأمين .

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني و قدرني على إنهاء هذا العمل حمدا لا يوافي نعمه عز و جل ، و بعد :

إلى أعظم امرأة - إلى أمي العزيزة رحمها الله و أسكنها فسيح جنانه .

إلى الوالدين الكريمين أمي و أبي - حفظهما الله -

متمنيا لهما دوام الصحة و العافية .

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى أفراد عائلتي الصغيرة زوجتي الكريمة و أولادي الأعزاء .

إلى كل من جمعني بهم الظروف الدراسية أو المهنية أو العمل الجمعي .

إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي .

أهدي لهم جميعا هذا العمل .

سعد الله

# الإهداء

بعد توفيق من الله عز و جل و عون منه و الحمد لله على ذلك ،

إلى روح والدي الطاهرة أبي العزيز...

إلى نور عيوني أمي الغالية ، إلى إخوتي الأعزاء ....

إلى كل الأهل و الأقارب ...

إلى رفقاء دربي ، أصدقائي و أحبائي .....

إلى كل من وسعهم قلبي و عقلي ، و لم تسعهم ورقتي و لم يخطهم قلبي .

أهدي هذا الجهد .....

عبد الحليم

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
أ	ملخص الدراسة .
ج	شكر و تقدير .
د	الإهداء .
-	فهرس المحتويات .
-	فهرس الجداول .
-	قائمة الأشكال.
1	مقدمة .
-	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة .
4	تمهيد .
5	01- تحديد الإشكالية .
7	02- فرضيات الدراسة .
7	03- أهمية الدراسة .
8	04- أسباب اختيار الموضوع .
8	05- أهداف الدراسة .
9	06- المفاهيم الأساسية للدراسة .
16	07- الدراسات السابقة و تقييمها .
-	الفصل الثاني : الخلفية النظرية للضغوط المهنية .
23	تمهيد .
24	المبحث الأول : الضغوط المهنية .
24	01-عناصر الضغوط المهنية .
24	02-أنواع الضغوط المهنية .
25	03-مراحل الضغوط المهنية .
26	04-طبيعة الضغوط المهنية .
27	المبحث الثاني : نظريات الضغوط المهنية .
27	01-مصادر الضغوط المهنية .

28	02-النماذج النظرية الضغوط المهنية .
31	03-آثار الضغوط المهنية لدى المدرسين.
32	04-علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي .
34	خلاصة .
-	الفصل الثالث : الخلفية النظرية للأداء الوظيفي .
36	تمهيد .
37	المبحث الأول : الأداء الوظيفي .
37	01-نظريات الأداء الوظيفي .
38	02-أهمية الأداء الوظيفي .
38	03-محددات الأداء الوظيفي .
39	04-أنواع الأداء الوظيفي .
41	05-عناصر و أبعاد الأداء الوظيفي .
42	06-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .
43	07-شروط الأداء الجيد .
45	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي .
45	01-أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
45	02-أغراض و أهداف تقييم الأداء الوظيفي
46	03-محاور تقييم الأداء الوظيفي
46	04-طرق تقييم الأداء الوظيفي
47	05-مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي
49	06-إجراءات تحسين مستوى الأداء .
51	خلاصة .
-	الفصل الرابع : المدرسة الابتدائية و المدرس الموظف .
53	تمهيد :
54	المبحث الأول : المدرسة الابتدائية .
54	01-مهام و وظائف المدرسة الابتدائية .
55	02-أهداف المدرسة الابتدائية .
56	03-تنظيم التمدريس في المدرسة الابتدائية .
56	المبحث الثاني : المدرس الموظف .

56	01-مهام المدرس .
60	02-تكوين المدرس .
61	03-خصائص المدرس الناجح .
64	04-الصعوبات و العراقيل التي تواجه المدرس .
65	خلاصة .
-	الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة .
67	تمهيد .
68	01- التعريف بمجتمع البحث .
68	02- مجالات الدراسة .
69	03- المنهج المستخدم في الدراسة .
70	04- أدوات جمع البيانات الميدانية .
72	05- عينة الدراسة .
72	06- الأساليب الإحصائية المستعملة.
72	07- صعوبات الدراسة .
75	خلاصة .
-	الفصل السادس : تحليل و تفسير نتائج الدراسة .
77	تمهيد .
78	01- تبويب و تحليل نتائج البحث .
104	02- مناقشة و تفسير النتائج على ضوء الفرضيات .
106	03- النتائج العامة للدراسة .
107	خلاصة .
108	خاتمة .
110	قائمة المراجع .
116	الملاحق .

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
55	ملخص أهداف التعليم الابتدائي	01
59	بعض الفروق بين إدارة الصف و ضبط الصف .	02
69	توزيع الأساتذة و الأستاذات على مدارس المقاطعة .	03
78	علاقة الاطلاع على قواعد مهنة التدريس و وجهة النظر نحو الأعمال.	04
79	علاقة تخطيط الأعمال و التضايق من التحضير الدائم.	05
80	علاقة الوثيقة المعتمدة في التحضير و التضايق من التحضير الدائم .	06
81	علاقة الاطلاع على قواعد المهنة و وجهة النظر نحو قوانين المهنة .	07
82	علاقة وقت تصحيح الاختلال و الجهد المبذول في العمل.	08
83	علاقة الالتزام بالحضور في الوقت و الأداء المتوقع للنشاطات .	09
84	علاقة مشاركة المتعلمين في مراحل الدرس و اكتظاظ القسم بالمتعلمين .	10
85	علاقة أسلوب حفظ النظام و صعوبة المحافظة على ضبط الصف.	11
86	علاقة تحضير الوسائل التعليمية و التوتر من نقص الوسائل.	12
86	اختيار الوسائل التعليمية المناسبة و نقص الوسائل .	13
87	علاقة تصرف المعلم في غياب الوسيلة و التوتر من نقص الوسيلة .	14
88	علاقة الإمام بطرق التدريس و إمكانية نقص التكوين في تحسين الأداء .	15
89	علاقة تنفيذ الأنشطة في الوقت و القلق من كثافة البرنامج .	16
90	علاقة الإمام بالمعارف و الدروس و الاطلاع على المستجدات.	17
91	علاقة الاطلاع على خصائص الطفل و مسؤولية المعلم نحو المتعلمين.	18
91	علاقة الاهتمام بالقسم و معرفة الأدوار و الأعمال المطلوبة.	19
92	علاقة استيعاب المناهج و الانزعاج من التغيرات في المنظومة التربوية.	20
93	علاقة التسلسل في عرض المادة و درجة تحقيق الكفاءة.	21
94	علاقة نسبة التقدم في التحصيل و مدى تحقيق الكفاءات.	22
95	علاقة العلاقة مع الزملاء و مدى العلاقة مع الزملاء .	23
95	علاقة تقبل توجيهات الزملاء تعاون الزملاء في المجال المهني.	24

96	علاقة قبول التوجيهات المهنية من الزملاء و الشعور بارتفاع الجهد بتعاون الزملاء .	25
97	علاقة الغرض من حضور الندوات و توافق التكوين و البرامج الدراسية .	26
98	علاقة مشاركة التلاميذ في الدروس و التعامل مع التلاميذ مختلفة الفروق.	27
99	علاقة التمكن من تنفيذ الأنشطة في الوقت و ضرورة استكمال الدروس على حساب استيعاب التلاميذ .	28
100	علاقة تقييم العلاقة مع الزملاء والجنس .	29
101	علاقة الإلمام بالأساليب التربوية و الخبرة .	30
102	علاقة الغرض من حضور الندوات و المستوى العلمي .	31
103	علاقة الاطلاع على خصائص نمو الطفل و طريقة التوظيف .	32
104	علاقة الأداء الوظيفي بالضغوط المهنية باستعمال برنامج spss.	33

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	نموذج مارشال للضغوط .	01
29	نموذج جيبسون و آخرون للضغوط.	02
30	نموذج كوبر للضغوط .	03
31	نموذج هب للضغوط .	04
74	مخطط التحليل .	05

تسعي المؤسسات الحديثة إلى المحافظة على مكانتها و الاستمرارية و البقاء ، خاصة و نحن في عصر المنافسة الشديدة ، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة تلك المتطلبات . و ليس السعي نحو امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال و التكنولوجيا الحديثة بل يتعداه إلى ضرورة توفير نوعية معينة من الموارد البشرية و التي تستخدمها في تحسين الأداء ، لأن الموارد البشرية تبقى المورد الأكثر أهمية ، حيث أصبح يسمى " رأس المال الفكري " و لذلك لا بد لها أيضا من حسن استقطابه بطريقة دقيقة ثم الإشراف عليه من حيث المراقبة و الإرشاد و التدريب و إبعاده عن أي شعور بالقلق و التوتر الناجم على عدد من المتغيرات التنظيمية و بالخصوص الضغوط المهنية بمختلف المصادر و الأنواع .

فقد أشارت جملة من الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر؛ وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر؛ نظرا لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة<sup>1</sup> . لذلك حظي موضوع ضغوط العمل أو ما يسمى بضغوط الوظيفة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عديدة نذكر منها : دراسة وهف بن علي القحطاني ( 2000) و دراسة نضال عواد ثابت ( 2003) ودراسة عماد الكحلوت و نصر الكحلوت (2006) ، وذلك بعد أن تبين أنها تمثل تكلفة كبيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية . فضغوط العمل لها آثار نفسية، بدنية ضارة، إضافة إلى أن لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم الوظيفي متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة، وارتفاع معدل الغياب، والتسرب الوظيفي، وزيادة نسبة الأخطاء...الخ.<sup>2</sup>

و لا شك أن تعرض فئة المدرسين لمصادر الضغوط المهنية يعتبر من الأسباب الرئيسية لمعاناتهم النفسية بصفة خاصة و من الأسباب المهمة لاختلال النظام التربوي بصفة عامة ، و فشل المدرسة الابتدائية في تأدية مهامها. فمهما طورنا وغيرنا في سبيل الأحسن فيبقى العامل البشري

<sup>1</sup> عسكر سمير أحمد ، " متغيرات ضغوط العمل - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة الإدارة العامة ، (60) ، الرياض، 1988، ص ص 7-58 .

<sup>2</sup> حجازي جمال طاهر، " إدارة ضغوط العمل لدى الأطباء بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية "، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (02) ، بنها، 2002، ص ص 450-516 .

( المدرس ) الركيزة الأساسية في ذلك. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن بعض مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة الابتدائية و علاقتها بأدائهم الوظيفي . و قد ركزنا فقط على عدد منها دون غيرها و المتمثلة في عبء الدور وغموض و صراع الدور لاعتقادنا بأنها هي الأكثر تأثيرا .

وانطلاقا مما سبق قام الباحثان بإخضاع الجانب النظري و النزول به إلى الواقع من خلال الدراسة الميدانية للضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المدرسين ، وعلى هذا الأساس قسمت الدراسة إلى ستة فصول: أربعة فصول في الجانب النظري وفصلان في الجانب الميداني.

وقد جاء في الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان: الإطار التمهيدي للدراسة و الذي تضمن كل من تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة ، المفاهيم الأساسية للدراسة ، الدراسات السابقة و تقييمها .

أما الفصل الثاني، فيتمثل في الخلفية النظرية للضغوط المهنية و يتضمن عناصر و أنواع

و مراحل الضغوط المهنية و طبيعتها بالإضافة إلى المصادر والنظريات و آثارها .

والفصل الثالث من الجانب النظري يحوي: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي ، وجاءت عناصره

كالاتي: نظريات الأداء الوظيفي ، أهميته ومحدداته و أنواعه و العوامل المؤثرة فيه و شروط الأداء الجيد ،

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى تقييم الأداء من خلال الأهمية و الأغراض و محاور تقييم الأداء وطرق

التقييم بالإضافة إلى معوقاته و البحث في إجراءات تحسين الأداء .

و الفصل الرابع مخصص للمدرسة الابتدائية و المدرس الموظف : و الذي تضمن مهام

و وظائف كل من المدرسة و الموظف و كذا أهداف المدرسة و تنظيم التمدريس ، كما أوضحنا أهمية التكوين

و خصائص المعلم الناجح و العراقيل التي يواجهها المدرس .

أما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة فقد قسم إلى فصلين، فالفصل الأول أي الخامس حسب ترتيب

فصول الدراسة فيتمثل في الإطار المنهجي للدراسة و يحوي جميع الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها

من طرف مجموعة البحث ، وهي التعريف بمجتمع البحث ومجالات الدراسة ( البشري، الزماني والمكاني)،

ثم المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات الميدانية (الملاحظة، المقابلة، استمارة استبيان) ،

فعينة الدراسة و صعوبات الدراسة و أخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة .

أما الفصل السادس والأخير، تحت عنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة وتتفرع ضمنه عناصر تتمثل

في: تبويب وتحليل نتائج البيانات ، مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الفرضيات ، النتائج العامة للدراسة .

وأخيرا كانت خاتمة موضوع الدراسة ككل بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق .

A decorative frame with a scalloped, four-lobed shape. The frame is filled with a light yellow-to-white gradient and has a green border. It is adorned with intricate floral and geometric patterns in shades of green, pink, orange, and red. The patterns are symmetrical and feature stylized flowers and leaves.

# الجاناب المنظري

# الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 01 - تحديد إشكالية الدراسة.
- 02 - فرضيات الدراسة
- 03 - أهمية الدراسة.
- 04 - أسباب اختيار الموضوع .
- 05 - أهداف الدراسة.
- 06 - المفاهيم الأساسية للدراسة.
- 07 - الدراسات السابقة وتقييمها.

## تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة والفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة التي تعد بمثابة القاعدة التي ننطلق منها في معالجة الموضوع الذي اخترناه و المندرج تحت عنوان " الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية ". بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات التي تطرقت لنفس الموضوع في أحد المتغيرات أو كليهما . من أجل الاستئناس بها ، وكذلك توظيفها في بعض العناصر من خلال ما ورد فيها.

## 01- تحديد الإشكالية

مع ظهور الصناعة و تطور الحياة الاجتماعية و التي صاحبها تطور و ازدهار وسائل المعرفة و التكنولوجيا ، دعت الضرورة إلى بروز تنظيمات حديثة تساهم في دفع عملية التطور و التنمية و لتكون منسجمة مع متطلبات العصر الحديث ، هذا الدور الناجم عن ضخامة الأعباء المرتبطة بظروف العمل و التي تتسم بالتغير و اتجاهها الدائم نحو النمو المستمر .

" و حقيقة الأمر أن وجود المنظمة يرتبط بالأفراد الذين يتفاعلون مع البعض ( بعض ) لأداء وظائف معينة تمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة " <sup>1</sup> و الفرد أو الإنسان هو المورد الحقيقي لكل منظمة ، لأن " العنصر البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم و الفلسفات و الأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الاستعادة العظمى من الظروف البيئية الجديدة " <sup>2</sup> ، و لهذا نال الأداء الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التسيير و كذا علماء اجتماع التنظيم ، وهذا ما تحرص عليه كل منظمة في محاولة لتوفير الظروف الملائمة لتحقيق الأداء المتميز الذي يمكنها من تحقيق أهدافها .

و ما دامت المدرسة منظمة اجتماعية وجدت لإشباع بعض الاحتياجات في المجتمع من خلال الموارد المادية و البشرية و خاصة العنصر البشري و المتمثل في الأستاذ الذي يلعب دورا مهما في إعداد إطارات المستقبل ، كان من الضروري الاهتمام به و تحسين وضعيته المادية و المعنوية لأنه يبقى الأساس في تحقيق أهداف العملية التعليمية على خلفية أدائه المتميز الفعال . تلك الوضعية الناتجة عن الجو المهني العام داخل المؤسسة التربوية . و من مظاهرها الاكتظاظ داخل القسم ، التعامل مع الزملاء ، التسيير الإداري و الإشراف التربوي ، نقص التكوين و الإعداد المهني . و التي قد تسبب صعوبة التعامل مع متطلبات مهنة التدريس .

هذه المؤثرات و المنبهات تشكل وضعية تجعل المدرس يتأثر و يعيش حالة من القلق و التوتر و الانفعال ، و التي بدورها تؤثر على مهامه و واجباته الوظيفية ، و هو ما يطلق عليه بالضغوط المهنية على الموظفين و التي يتعرض لها المدرسين ، و هي لا تؤثر فقط على حالتهم الصحية و النفسية بل ينعكس ذلك على مستويات أدائهم لعملهم ، و من ثم قدرتهم على العمل و هو ما يعيق خاصة المؤسسة التربوية في الوصول إلى أهدافها التي تعمل على تحقيقها .

<sup>1</sup> زايد مراد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات - مدخل تسيير المؤسسات ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ب ط ، 2012 ، ص 6 .

<sup>2</sup> عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية، دار الملكية الفكرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003 ، ص 478.

و كما أن مهنة التدريس من أكثر المهن تعرضا للضغوط كونها تحتل مكانة بارزة مقارنة بالمهن الأخرى ، و مما ورد في ذلك أن " التدريس عمل صعب وشاق ، و من الصعب أن نفكر في مهن كثيرة لها هذه المقتضيات الثقيلة العقلية و الجسمية والاجتماعية من غير المدرسين ، ينبغي أن يكون لديهم زاد من المعرفة في أكثر من علم و يبقى عليهم أن ينظموا مجموعة أو أكثر من التلاميذ و يديرونها و يوفرها لهم ما يكفل نجاحهم و رضاهم .... نعم التدريس شاق و صعب و هذا هو السبب في أنه لدى المدرس كثير المشكلات و الضغوط " <sup>1</sup> . و عليه فقد حضى موضوع ضغوط العمل الاهتمام الكاف لما ينجم عنها من آثار على سلوك العاملين ، و تأتي معظم الضغوط و التوترات من مصادر مختلفة مرتبطة بالعمل و طبيعته ، و هو ما استطلعناه من خلال الزيارات الميدانية للوقوف على وضعية الأداء و العوامل المؤثرة فيه و كانت مدرسة الشهيد محمد شافو بالمقارين أنموذجاً .

لذلك وجدنا من الأهمية تسليط الضوء على حقيقة الأداء ، أهميته محدداته و أبعاده ، وكذا الضغوط المهنية التي لها علاقة به ، أنواعها و مصادرها في المدرسة الابتدائية . و مما سبق فإن مشكلة هذا البحث تتمحور حول الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية و يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي :

- ما هي طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية

بمدارس مقاطعة المقارين ؟

و تدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية :

1. ما طبيعة العلاقة بين عبء الدور الوظيفي و الأداء الوظيفي ؟
2. ما طبيعة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي و الأداء الوظيفي ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين صراع الدور الوظيفي و الأداء الوظيفي ؟
4. ما طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي و المتغيرات الديموغرافية و التي تعود إلى ( الجنس ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي ، طريقة التوظيف) ؟

---

<sup>1</sup> جابر عبد الحميد جابر ، مدرس القرن الحادي و العشرين الفعال ، المهارات و التنمية المهنية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2000 ، ص 224 .

## 02- فرضيات الدراسة :

تعتبر الفروض محور البحث العلمي ، إذ أنها تعتبر تفسيراً أولياً للظاهرة المراد دراستها ، إلى حين إثباتها أو نفيها في المراحل النهائية من البحث " و يجب أن تكون الفرضية واضحة ومحددة وخالية من الإسهاب والغموض .... كما ينبغي أن تكون قابلة للاختبار والفحص والتحليل " <sup>1</sup>. وانطلاقاً من هذا التحديد وللإجابة على هذه الأسئلة تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإجابات المؤقتة والمتمثلة في الفرضيات التالية

### 1-2 - الفرضية العامة :

◀ عدم التوازن والتناسب في أداء العمل و الناجم عن عبء الدور وغموض الدور و صراع الدور يؤثر على قيام الأستاذ بعمله بكفاءة و فعالية والمرتبب بالمعرفة بمتطلبات المهنة ، كمية ونوعية العمل .

2-2- الفرضيات الجزئية : كما يمكن صياغة الفرضيات الجزئية كما يلي :

2-2-1- كثرة الأعمال المطلوبة من الأستاذ و زيادة عدد المهارات المرتبطة بعبء الدور تؤثر على الأداء الوظيفي من جانب المعرفة الشاملة بالمادة العلمية والثقافة التربوية والقواعد المرتبطة بمهنة التدريس .

2-2-2- عدم وضوح المعلومات ، السلوكيات المتوقعة والنتائج ، المرتبطة بغموض الدور تؤثر على الأداء الوظيفي من حيث التخطيط و عرض المادة و استعمال الوسائل و إدارة الصف المرتبط بنوعية العمل .

2-2-3- تعارض الحاجات ومتطلبات المنظمة المرتبطة بصراع الدور تؤثر على الأداء الوظيفي من حيث المستوى التحصيلي للتلميذ و الزمن المحدد للمادة ، و التعاون والتواصل مع الزملاء المرتبط بكمية العمل.

2-2-4- الخصائص المهنية للأستاذ تؤثر على الأداء من حيث الإلمام بالأساليب التربوية، والإطلاع على خصائص نمو الطفل.

والأبعاد التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة هي :

أ- متغير الضغوط المهنية : عبء الدور ، غموض الدور ، صراع الدور .

ب- متغير الأداء الوظيفي : المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، نوعية العمل ، كمية العمل .

## 03- أهمية الدراسة

تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية و العملية ، و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والجانب الميداني من جهة أخرى ، ومنها قلة الدراسات التي

---

<sup>1</sup> رشيد زرواتي : مناهج و أدوات البحث العلمي في العوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، ط1 ، 2007 ، ص 96 .

- تناولت الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم الابتدائي في حدود علمنا ، حيث جعلت من هذا الموضوع مجالاً مناسباً للدراسة و البحث . ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي :
- وجود نقص في الأدبيات العربية المتعلقة بالضغوط المهنية و ربطها بالأداء الوظيفي لدى المدرسين .
  - خصوصية الأداء الوظيفي لدى المدرسين باعتبار المدرسة الابتدائية من المؤسسات الخدمية .
  - تعدد مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المدرسة .
  - اقتصار هذه الدراسة على عدد من مصادر الضغوط المهنية .
  - الاهتمام بالمدرس و تحسين مكانته الاجتماعية و أوضاعه المهنية و ذلك بالكشف عن المعوقات التي تواجهه في أدائه المهني خاصة منها الضغوط المهنية .

#### 04- أسباب اختيار الموضوع :

إن لكل دراسة أسباب تدفع بالباحث للخوض في موضوعه ، وتختلف هذه الأسباب من باحث لآخر، وفي هذه الدراسة ارتأت مجموعة البحث أن تقسمها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

#### 4-1- أسباب ذاتية: و تتمثل في

- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التنظيم ، وهو ما يوافق تخصصنا .
- يندرج الموضوع ضمن اهتماماتنا بقطاع التربية لانتمائنا إليه .
- شعورنا بقيمة و أهمية هذا الموضوع في الوقت الراهن و على عدة مستويات .
- 4 2 -أسباب موضوعية: ومن الأسباب الموضوعية لاختيارنا هذا الموضوع ما يلي:
- قلة الدراسات في هذا الموضوع و ربط المتغيرين المختارين في حدود معرفة الباحثين .
- قلة الاهتمام بموضوع الضغوط المهنية على مستوى المدرسة الابتدائية .
- طبيعة التخصص التي تفرض ضرورة العمل الميداني، وذلك بربط المعارف النظرية وتطبيقها ميدانياً.

#### 05- أهداف الدراسة

لا يمكن تصور أية دراسة تقوم على العدم ، وبالتالي فلا بد من وجود هدف وغاية يريد الباحث أن يحققها ويصل من خلالها إلى نتائج علمية تفسر الظاهرة وتكشف عن أسباب وجودها، وفعالية العناصر التي تؤثر فيها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة ، و هذه الدراسة تهدف إلى :

- إجراء بحث علمي أكاديمي.
- محاولة إثراء المكتبة العلمية بدراسة تتناول هذا الموضوع باستخدام أسلوب علمي .

○ التعريف بالمفاهيم الأساسية للضغوط المهنية لدى المدرسين ، وكيفية التعامل معها في المؤسسة، وإبراز أهمية إدارتها في تحسين العملية التعليمية والأداء الوظيفي الفعال .

## 06- المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

إن عملية تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة ضرورية لأنها تساعد الباحث على حصر جوانب موضوعه ، ومعرفة حدوده ، ولهذا سنحاول فيما يلي تحديد مفاهيم دراستنا وتتمثل في العناصر التالية:

### 6-1- الضغوط المهنية :

#### 6-1-1- تعريف الضغوط المهنية:

هناك الكثير من التعاريف لضغوط العمل ولكن نذكر أهمها :

يعرف ضغط العمل "بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد"

و يقصد بالضغوط الوظيفية "مجموعة العوامل البيئية (مثل غموض الدور، صراع الدور، وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة ) والتي لها علاقة بأداء عمل معين"<sup>1</sup>

ويعرف سيزلاجي وولاس ضغوط العمل "بأنها تجارب داخلية تؤدي إلى عدم توازن نفسي

وفيزيولوجي عند الفرد، وذلك نتيجة عوامل في البيئة الخارجية"

كما يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"<sup>2</sup>

- ضغوط العمل هي الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضا الضغوط الوظيفية أو الضغوط المهنية والتي غالبا ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه . كما أن مفهوم ضغوط العمل يتضمن ثلاث معاني على النحو التالي:

- المفهوم الذاتي للضغوط: ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي

يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

- المفهوم البيئي للضغوط: حيث ينظر إلى الضغوط من خلال هذا التعريف على أنها مجموعة من

<sup>1</sup> العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004، ط 2 ، ص 160.

<sup>2</sup> عبد القادر أحمد سالم ، مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص9.

العناصر والمثيرات والقوى وبالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين. وهذا ما تضمنه بحثنا هذا.

- المفهوم المتكامل للضغوط: وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على أنه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به ، وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنها : عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد<sup>1</sup>

## 6 1 2 - تعريف الضغوط المهنية لدى المدرسين

- تعرف ضغوط العمل لدى المدرس بأنها إدراك المدرس بأن متطلبات العمل تفوق قدراته و إمكاناته نتيجة الأعباء الزائدة للعمل وغياب المعلومات الواضحة عن الدور الذي يجب أن يقوم به كمدرس بالإضافة إلى مواجهته للمطالب المتناقضة من جانب رؤسائه وعدم استخدامه مهاراته وخبراته في التدريس .

كما يمكن تعريف ضغوط العمل لدى المدرسين على النحو الآتي:

- هي ما يتعرض له المدرس من مشكلات في محيط عمله وتسبب له ضعف القدرة على أداء العمل بكفاءة وبصورة جيدة بل يمكن أن تسبب له أعراض مرضية تؤدي إلى غيابه عن العمل أو تركه. كما قصد به أيضا شعور المدرس بالعجز عن أداء عمله لما يواجهه من إحباط ومشكلات في البيئة المدرسية ينتج عنها حالة من الإجهاد النفسي والبدني وتصاحبها انفعالات غير سارة مثل التوتر والإحباط والغضب.<sup>2</sup>

كما يعتبر ضغط مهنة التدريس أحد أنواع الضغوط النفسية التي يتعرض لها المدرس عند قيامه بمهامه التعليمية ويعتبر من الضغوط الصعبة لأنه متشعب المصادر وتتدخل في إحداثه عدة أطراف منها الإدارة، الزملاء، المفتشون، الأولياء وحتى التلاميذ فترهق المدرس وتخفف من أدائه التعليمي .

ويعد التعريف الذي قدمه المكتب الدولي للعمل أدق وأشمل تعاريف بحيث يعتبر الضغط عند المدرسين ظاهرة عالمية معترف بها يظهر في حالة تعب أو وهن عصبي حاد يرجع إلى الإحباط والحصر أمام مهنة التدريس ومن أعراضه نجد، التهيج، الغضب، الإنهاك ارتفاع ضغط الدم الشرياني...فهو حقيقة مرض مهني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة- رسالة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012، ص 14.

<sup>2</sup> شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين -دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث -(ابتدائي، متوسط، ثانوي)، رسالة ماجستير ، كلية الأدب و العلوم الإنسانية، تيزي وزو الجزائر، 2011، ص70.

<sup>3</sup>.المرجع السابق ، ص71.

و الضغوط المهنية لدى الأستاذ إجرائيا هي : إدراك الأستاذ بأن متطلبات مهنة التدريس تفوق قدرته وإمكاناته نتيجة أعباء العمل الزائدة و غياب أو نقص المعلومات الواضحة عن الدور المطلوب منه ، كما أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت المحدد للأداء ، بالإضافة إلى سوء استغلال علاقاته بزملائه في المهنة مما يسبب له القلق و التوتر و يشعره بعدم التوازن و التناسب في أداء عمله .

## 6-2 - الأداء و تقييم الأداء الوظيفي :

### 6-2-1 - مفهوم الأداء .

لغة : الأداء لفظ مشتق من الفعل ( أدى ) ، فنقول أدى الشيء أي قام به ، و أدى الدين قضاة و أدى الصلاة أي قام بها في وقتها ، كما يعني الأداء القيام بالواجب <sup>1</sup>.

تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية

(To Perform) و قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية ( Performer ) و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل <sup>2</sup>.

و قد وردت عدة تعاريف للأداء الوظيفي نورد بعضها كما يلي :

- الأداء " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله <sup>3</sup>

- " كلمة أداء بشكل عام هي عملية تنفيذ أمر ما بشكل ناجح باستخدام معرفة معينة و يكون الأداء عاليا عند تحقيق مهمة ما بشكل رائع و مميز عما يؤديه المنافسون ، و بالتالي فإن مفهوم الأداء يتعلق دائما بالنتائج و الإنتاجية " <sup>4</sup>

- يعرف الأداء أيضا على أنه يدل على " تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة <sup>5</sup> .

- الأداء " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة و الهدف المخصص له بنجاح ، و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة <sup>6</sup>

<sup>1</sup> بوخاري محمد ، فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، 2010-2011 ، ص 77 .

<sup>2</sup> الشيخ الداوي ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" ، مجلة الباحث جامعة الجزائر ، 04، الجزائر ، 2010 ، ص 217 .

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم " ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، 01، الجزائر ، نوفمبر 2001 ، ص 86 .

<sup>4</sup> محمود عواد ، الإدارة بالأرقام ، مطابع الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2008 ، ط 1 ، ص 85 .

<sup>5</sup> الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 218 .

<sup>6</sup> سليم نعامة و أنور جميل علي ، "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات ، سلسلة الآداب و العلوم الإنسانية ، 5 ، 2011 ، ص 136 .

كما " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها " بالإضافة إلى أنه " المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة ( الأنشطة ) و المهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها . " وأيضا هو " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " .<sup>1</sup>

و يتحدث السلمي عن سلوك الأداء و يقول هو " الأسلوب و النمط الذي يتبعه الفرد في أداء

واجبات العمل ، و يعبر ذلك عن الجانب الإنساني في علاقات الفرد بالآخرين<sup>2</sup>

مما سبق يتضح تعدد تعريف الأداء و ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث، و اختلاف مدارس

وخلفيات الباحثين وتوجههم، فقد انقسموا إلى مجموعتين : إحداهما تتحدث عن الأداء من كونه المخرجات

و النتائج و القسم الثاني يتحدث عن الأداء من كونه النشاط و القيام بالعمل .

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ، فهم

يشتركون في عدد من العناصر وهي كما يلي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .

الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات و واجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير

والتريقات والحوافز .

الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل

التنظيمي .

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم

التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على

جميع العناصر معاً في آن واحد.<sup>3</sup>

ومن جهة أخرى لا بد من التفريق بين مصطلحين أشير لهما سالفا و هما السلوك و الانجاز

و الأداء . و هذا ما أشار إليه ( ثوماس جيلبرت ) حيث يقول : " لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز

والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الانجاز فهو

<sup>1</sup> أحمد الكردي . إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال . (مخطوط) ، ص 8 .

<sup>2</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة ، ب س ، ب ط ، ص

. 272

<sup>3</sup> أحمد الكردي . لمرجع سابق ، ص 10 .

ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز ، إنه مجموع يشير إلى السلوك و النتائج التي تحققت معا<sup>1</sup> وهكذا فقد تبين أن الأداء يشير إلى مدى تحقيق و إتمام الفرد للمهام المكونة لوظيفته كما يعكس الكيفية التي يحقق بها متطلبات الوظيفة . فالطالب المجد و الذي يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ، ولكن الدرجات المتحصل عليها تكون منخفضة ، ففي هذه الحالة يكون الجهد المبذول مرتفع و عال والنتيجة متدنية ، بينما الأداء منخفض .

و عموما فإن الأداء الوظيفي هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء المتطلبات و الواجبات و الأنشطة و المهام للوصول إلى أقصى إنتاجية في تحقيق أهداف المؤسسة . وفي دراستنا هذه يقصد بالأداء الوظيفي للمدرس : مجموعة الأنشطة و المهام المعبرة عن قيام الأستاذ بعمله بكفاءة و فعالية ، بقصد إكساب المتعلمين جملة من المعارف و المهارات وتتضمن تنظيم و هيكلية الأنشطة التعليمية و إنجازها ، انطلاقا من معرفته بمهنة التدريس بدأ من الالتزام بالوقت مرفوقا بتصميم عملية التدريس مرورا بالتفاعل مع المتعلمين و إدارتهم داخل و خارج الصف ، فضلا عن تقويم مدى تحصيلهم الدراسي ، بالإضافة إلى الاتصال مع زملائه المدرسين تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة .

**6-2-2- مفهوم تقييم الأداء .**

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة في سلسلة متكاملة تبدأ من تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، ثم وضع الخطة بما فيها البرنامج الزمني الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف ، و ثالثها تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة ، و رابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية ، وهي عملية تقييم الأداء<sup>2</sup> لقد جاء في اللغة : تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء ، فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل ، و كذلك للتفرقة بينه و بين إعطاء قيمة للشيء<sup>3</sup>

و مصطلح تقييم الأداء هو المصطلح الأكثر شيوعا و قد تعددت تعاريفه ومنها :

- عرف تقييم الأداء " كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> . المرجع نفسه ، ص 9 .

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2009 ، ط 2 ، ص 266 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 265 .

<sup>4</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ب ط ، ص 338 .

- " تقييم الأداء هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور و المرتبات و النقل و الجزاءات و التدريب و يساعد تقييم الأداء في تعلم الأفراد و توجيههم نحو الطريق الصحيح ، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم و إنتاجيتهم <sup>1</sup> و تقع مسؤولية تقييم الأداء على كل من :

أ - وحدة الموارد البشرية : و التي تصمم العملية ثم تعريفها للمديرين المباشرين و توزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميع البيانات و تفريغها و تحليلها و استخلاص النتائج .

ب - المديرون : و يقومون بهذه العملية بصفتهم المشرفين المباشرين على العمال ، على أن تتم عملية تفريغ البيانات في شكل تقرير (راجع الملاحق ) ثم يقدمونها إلى وحدة إدارة الموارد البشرية .

وعادة ما تتم مرة في السنة في آخر السنة . لكن العملية مستمرة باستمرار العمل ، و منهم من يقول باعتماد المدير التسجيل المستمر و الاحتفاظ بالملاحظات حتى تقديم التقرير لكي لا يتأثر بالأحداث الجديدة أثناء عملية التقييم <sup>2</sup> .

أما بالنسبة للمعلمين فالمشرف الأول على عملية التقييم هو مدير المدرسة في زيارات دورية مفاجئة لأكثر من مرة خلال الموسم الدراسي ، فهي من واجباته الإدارية ، زيادة على ذلك الزيارات الدورية التي يقوم بها المفتش أو المفتشة كل سنتين على الأقل .

### 3-6 مفهوم المدرس .

العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد الفترة التربصية أو التجريبية نطلق عليه صفة الموظف و حينها يكون في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية تجاه المؤسسة و الإدارة التي يعمل بها . <sup>3</sup> هذه الوضعية القانونية أو حالة الخدمة الفعلية إذا كان يمارس فعلا الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه . <sup>4</sup> و " المعلم هو إنسان يربي ويرشد و يوجه ، وكلما كان واعيا ومدركا بخبرات المتعلمين عرف رغباتهم و علم بآمالهم و اهتماماتهم ، وهو الذي يعمل على نقل التراث للأجيال الحاضرة و يبني الأمة و يعمل على حفظ قيمها و عاداتها و يشكل رجال المستقبل " <sup>5</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروشي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر . 2011 ، ط 1 ، ص 84 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 87 .

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن سالم ، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري للمعلمين و الأساتذة و طلبة المعاهد التكنولوجية للتربية و المركز الوطني و المراكز الجهوية لتكوين إطارات التربية ، مطابع عمار قرفي ، باتنة ، ط 2 ، 1994 ، ص 88 .

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 95 .

<sup>5</sup> فيصل محمد عبد الوهاب سعيد . فعالية جودة أداء المعلم في الحد من مشكلة تسرب الطلاب كما يراها مشرفو و معلمو المرحلة الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية . مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية ، قسم التربية و علم النفس ، وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية . ب ص .

و بالنسبة للمعلم فهو العامل الموظف الذي عين في منصبه و يمارس فعلا مهام التعليم مع التلاميذ بالمدرسة الابتدائية .<sup>1</sup> بناء على نوعية المؤهلات و المتمثلة في : شهادة اختتام الدراسة في المعاهد التكنولوجية للتربية أو ما تحدده الوزارة من شروط . تحت سلطة مدير المدرسة الابتدائية . و التعريف الإجرائي: المدرس هو ذلك الموظف القائم بمهمة التربية والتعليم في إحدى المدارس الابتدائية للطور الأول و الثاني و أقسام المرحلة التحضيرية للعام الدراسي 2014-2015 . و في دراستنا هذه تتنوع التسميات بين المدرس والأستاذ والمعلم والمربي وكلها لها نفس المقصد .

- التلميذ : هو ذلك الطفل البالغ من العمر ما بين 5 إلى 11 سنة و يزاول تعليمه في إحدى المدارس الابتدائية بمقاطعة المقارين ولاية ورقلة خلال الموسم الدراسي 2014-2015. كما سيظهر في هذه الدراسة تحت تسميات متعددة منها التلميذ و المتدرس و المتعلم .

#### 6-4- مفهوم المدرسة الابتدائية :

المدرسة هي الحلقة الثانية التي يتعامل معها الطفل في إطار التربية و التي تساعد على الاندماج في المجتمع الكبير بسلام ، كما تعتبر حلقة تتوسط الأسرة و المجتمع ، و فيها تحصل عملية الفطام الاجتماعي عن البيت و الأسرة .<sup>2</sup>

جاء عن علي أسعد و طه و علي جاسم الشهاب في تعريفهم للمدرسة بقولهم " إن المدرسة في صورتها العلمية الدينامية نظام معقد من السلوك الاجتماعي "

و تعرف المدرسة الابتدائية على أنها " مؤسسة تعليمية عمومية تضم الطورين الأول و الثاني من التعليم الأساسي ، و هي مستقلة استقلالاً لا يكاد يكون تاماً عن المدرسة الإكمالية ما عدا ما يتعلق بالتنسيق التربوي و بالشؤون المالية " ، و يسيرها مدير ينتمي أصالة إلى سلك معلمي المدرسة الأساسية تكون قد توفرت فيه شروط التأهيل لهذا المنصب .<sup>3</sup>

و المدرسة تخضع إلى سلطتين وصيتين و بالتالي فهي مزدوجة التسيير ، أما التسيير من طرف البلدية فيخص الصيانة و الترميم و عمال النظافة و الحراسة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سالم . مرجع سابق ، ص 94 .

<sup>2</sup> عبد الله قلبي ، فضيلة حناش . التربية العامة ، سند للتكوين المتخصص . المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الجزائر ، 2009 ، ص 44 .

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن سالم . مرجع سابق ، ص 72 .

<sup>4</sup> التسيير التربوي و الإداري ، سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الجزائر ، 2004 ، ص 07 .

و " التعليم الابتدائي هو بنية من بنيات النظام التعليمي يقع بين التعليم التهيئي ( التحضيري ) و بين التعليم الثانوي و يبدأ غالبا انطلاقا من سن السادسة ، يكتسب فيها الأطفال المعارف الأساسية <sup>1</sup> . و في دراستنا هذه يقصد بالمدرسة الابتدائية : مؤسسة عمومية تستقبل الأطفال الذين بلغوا سن التمدرس القانوني 6 سنوات ليتابعوا بها التعليم الابتدائي و الذي يبلغ مدته 5 سنوات ، كما يشمل براعم الأقسام التحضيرية و البالغين من العمر 5 سنوات حين الدخول المدرسي . و يعمل بها عدد من العمال و الأساتذة و يسيرها مدير المدرسة .

#### 07- الدراسات السابقة وتقييمها.

"إن نمو المعرفة وتشجيعها يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأي دراسة أو بحث ، الاقتناع بأن عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي من هذا القبيل لابد أن تكون قد سبقته جهود أخرى في شكل دراسات سابقة سواء ميدانية أو معملية أو مكتبية" <sup>2</sup> . والدراسات السابقة تعد مصدرا أساسيا لجمع المعلومات وخطوة هامة في الإحاطة بكل التساؤلات التي تحيط بأي موضوع ينوي الباحث دراسته فضلا على أنها تعد بمثابة نقطة الانطلاق يرتكز عليها الباحث للاستفادة بما أفضت إليه من نتائج بغية إعادة بلورتها سواء من أجل التوسع فيها أو تأكيدها أو أيضا تطبيقها، ومنه تبرز أهم خاصية تتميز بها المعرفة العلمية كونها تراكمية، فكل بحث هو في الحقيقة امتداد لبحوث أخرى، ومن ثمة فإن البحوث والدراسات تشكل مصدرا في غاية الأهمية للبحوث الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق يقوم الباحث بتقديم ملخصات لمناهج و نتائج الدراسات السابقة ومحاولة التعقيب عليها ومعرفة مكامن الوهن الذي يعتريها ويعتري مناهجها ومناقشة النتائج والربط بينها و تزويده بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية التي يحتاجها وتساهم في توضيح أبعاد المشكلة وتبيان موقع البحث المقترح من الجهود السابقة الأخرى .

#### 7-1- الدراسات الخاصة بالضغوط المهنية :

#### 7-1-1- دراسة (وهف بن علي القحطاني، 2000):

وهدفت دراسة " وهف بن علي القحطاني " (2000) للتعرف إلى أهم العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بالرياض وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن

<sup>1</sup> محمد الصالح حثروبي ، الدليل البيداغوجي لمرحلة التعليم الابتدائي و فق النصوص المرجعية و المنتهج الرسمية . دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، باتنة ، الجزائر ، 2012 ، ص 22 .

<sup>2</sup> فضيل دليو، علي غربي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص132.

العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض التي اشتملت عليها الدراسة قد حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين ( 3.11 - 3.94 ) من أصل ( 5 ) درجات، وقد جاءت مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي: زيادة العبء التدريسي للمعلم، نقص إمكانات المدرسة وتجهيزاتها، زيادة كثافة الطلاب في الفصول الدراسية، العلاقات الإنسانية السلبية داخل المجتمع المدرسي، وأخيراً النمط الإداري لمدير المدرسة غير الديمقراطي.<sup>1</sup>

**7-1-2- دراسة (نضال عواد ثابت، 2003):**

وبالنسبة لدراسة (نضال عواد ثابت، 2003) فقد سعت للتعرف إلى الفروق في ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات في محافظات غزة والعلاقة بين الضغوط والاتجاه نحو مهنة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من ( 375 ) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلتين الأساسية والثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في جميع محافظات غزة. واستخدم الباحث بعض الأدوات التي تمثلت باستبانة ضغوط العمل المدرسي إعداد الباحث، ومقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس إعداد مجدي حبيب ( 1990 ). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسطات درجات المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية لضغوط العمل المدرسي إضافة إلى عدد كبير من أبعادها لصالح مجموعة المعلمين الذكور. كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط دال سالب بين ضغوط العمل المدرسي والاتجاه نحو مهنة التدريس في العينة الكلية وعينتي المعلمين والمعلمات باستثناء ضغط العلاقة مع أولياء الأمور والتلاميذ لم يكن دالاً في علاقته بالاتجاه نحو مهنة التدريس في العينتين الكلية والمعلمات.<sup>2</sup>

**7-1-3- دراسة (عماد الكحلوت ونصر الكحلوت، 2006):**

هدفت الدراسة التي أجراها كل من " عماد الكحلوت ونصر الكحلوت " ( 2006 ) إلى الكشف عن مدى شيوع الضغوط المدرسية ومستوى الأداء والعلاقة بينهما. وتكونت عينة الدراسة من " 66 " من معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا من الجنسين بواقع " 34 " من المعلمين و " 32 " من المعلمات " بمحافظة غزة وشمالها. وتمثلت الأدوات التي استخدمها الباحثان بمقياس الضغوط المدرسية واستبانة ملاحظة الأداء من إعداد الباحثين.

<sup>1</sup> وهف بن علي القحطاني ، العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 2000، 77.

<sup>2</sup> نضال عواد ثابت ، ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة، 2003 .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الضغوط المدرسية شائعة عند أفراد العينة من معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا عند مستوى 55.19%، وأن الضغوط المدرسية تتدرج في سلم أعلاه ضغوط سلوكيات التلاميذ وأدناه ضغوط العلاقة مع المدير. كما أن أداء المعلمين يقع عند مستوى 77.95%. وأن الأداء يتدرج في سلم أعلاه المجال الشخصي والإداري وأدناه مجال التقييم والتقويم. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين الضغوط المدرسية وأداء معلمي التكنولوجيا.<sup>1</sup>

**7-1-4- دراسة : ( عبيد بن عبدالله العمري ، 2003 )** بدراسة عنوانها "ضغوط العمل عند المدرسين"

هدفت إلى التعرف على اختبار العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية ، والمتغيرات الوظيفية من جهة ، وضغوط العمل من جهة أخرى في مدارس مدينة الرياض الحكومية ، وبلغت عينة الدراسة ( 472 ) معلماً ، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة سالبة معنوية بين المتغيرات الديمغرافية - العمر ، والراتب الشهري ، ومدة الخدمة - وضغوط العمل ، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغيرات الوظيفية - عبء العمل ، وصراع الدور ، وغموض الدور ، وطبيعة العمل ، والأمان الوظيفي - وضغوط العمل ، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيراً على ضغوط العمل من المتغيرات الديمغرافية.<sup>2</sup>

**7-1-5- دراسة سميث، وبورك 1992:**

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ضغط العمل، وعبء العمل ، والرضا المهني ، وتكونت عينة الدراسة من (204) معلم ومعلمة من المعلمين والمعلمات ممن يعملون في استراليا ، وأظهرت نتائج الدراسة أن ظروف العمل وأعبائه ، تؤثر بشكل مباشر في إحداث الضغط، كما بينت نتائج الدراسة أن متغيرات : الجنس ، وسنوات الخبرة ، والمركز الوظيفي ، والعبء التدريسي ، وتركيبه الصف ، والمدرسة ، وموضوع التدريس لها تأثير في إحداث ضغوط العمل.<sup>3</sup>

**7-1-6- دراسة بيرك وجرينجلاس وشورزر ، 1996:** قاما بدراسة عنوانها " تأثير ضغوط العمل

والدعم الاجتماعي وأثر عدم الثقة بالنفس على الاحتراق الوظيفي ونتائجه " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مسببات وآثار الاحتراق الوظيفي بين المعلمين ومديري المدارس ، وذلك عبر استبانة قدمها الباحثون وقاموا بمقارنة نتائجها مع نتائج الاستبانة نفسها بعد توزيعها مرة ثانية بعد مرور سنة من توزيع الاستبانة الأولى ، وقد أسفرت النتائج عن أن مصادر ضغوط العمل لدى أفراد العينة تتمثل في كمية العمل ، وغموض الدور ،

<sup>1</sup> عماد الكحلوت ونصر الكحلوت ، الضغوط المدرسية وعلاقتها بأداء معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا، دراسة مقدمة للمؤتمر الأول بجامعة الأقصى بغزة "المناهج الفلسطينية الواقع والتطلعات " ، 2006 .

<sup>2</sup> عبيد بن عبدالله العمري ، "ضغوط العمل عند المعلمين - دراسة ميدانية " ، مجلة كلية الآداب ، جامعة الملك سعود الرياض ، 2003، 02، 16.

<sup>3</sup> - Smith M & Bourke S ( 1992 ) : " Teacher Stress Examining A model Based on Context Workload and Satisfaction " , Teaching Teacher Education , No .8 , pp31 – 4

وصراع الدور ، والدعم الإشرافي ، وقد أوضحت الدراسة أن من الآثار الناتجة عن ضغوط العمل هي :  
أمراض القلب ، والشعور بالاكتئاب ، كما أظهرت أيضاً أن هناك علاقة قوية بين التوقعات ، وبين مستوى  
الاحترق الوظيفي.<sup>1</sup>

## 7-2- تعقيب على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات نجد أن هناك عوامل مشتركة ومختلفة تسبب الضغوط النفسية  
للمعلمين على اختلاف الجنس والراتب والمؤهل العلمي ومنها عبء العمل وازدحام الصفوف والرواتب المدنية  
وضعف دافعية الطلاب والروتين في العمل ومشكلة الضبط الصفي وعدم وجود حوافز وغموض الدور.  
كما أن الدراسات السابقة استخدمت متغيرات ذات علاقة بمتغير ضغوط العمل ، منها : الجنس ، سنوات  
الخبرة ، المرحلة الدراسية ، العبء التدريسي .  
كذلك أن الدراسات السابقة أجريت جلها على فئة المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام ، الذين يمثلون  
حجر الزاوية في العملية التعليمية.  
كما أن الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ما ترمي إليه.  
وبينت الدراسات السابقة أهم النتائج الآتية :

- ظروف العمل وأعبائه تؤثر بشكل مباشر في إحداث ضغوط العمل.
- المتغيرات : الجنس ، وسنوات الخبرة ، والمركز الوظيفي ، والعبء التدريسي ، وتركيبه الصف ، والمدرسة ، وموضوع التدريس ، لها تأثير في إحداث ضغوط العمل .
- وأن مصادر ضغوط مهنة التدريس التي يتعرض لها المعلمون تختلف من دراسة لأخرى مثل ضغوط  
العائد المادي والتعويضات للمهنة وعلاقة المعلم بطلابه وبزملائه وبالمشرفين وبالإدارة وكثرة المسؤوليات  
المهنية وزيادة العبء التدريسي وزيادة كثافة الطلاب في الفصول الدراسية وشروط العمل وبيئة العمل المادية  
وصراع وعبء الدور واتجاهات المجتمع نحو هذه المهنة بالإضافة إلى بعض المصادر البيئية والسياسية  
وذلك كما ورد في دراسات مثل: (وهف بن علي القحطاني، 2000)، (نضال عواد ثابت، 2003)، (عماد  
الكحلوت ونصر الكحلوت، 2006).

---

1- Burk , Ronald . Green glass , Esther , schwarzer Ralf ( 1996 ) : Predicting Teacher Burnout Over Time  
Supper , social Self – Doubts on Burnout and its Consequences " Paper was Effects of work Stress  
downloaded from w.w.w. yorku.com .

### 7-3-3- الدراسات الخاصة بالأداء .

#### 7-3-1- دراسة بوخاري محمد :

تندرج هذه الدراسة المعنونة بـ " فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المدرسة الجزائرية " ضمن تخصص الاتصال في المنظمات ، و تتلخص إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي : إلى أي مدى تؤثر فعالية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية ؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدارس الجزائرية كمنظومة اجتماعية مفتوحة و انعكاس ذلك على أداء و فعالية أفرادها و تحديد الأساليب الفعالة في الاتصال التنظيمي لرفع مستوى أداء الأساتذة بالمدرسة الجزائرية . و اختيار العينة تم بطريقة عشوائية . بحيث تم تصنيف الأساتذة إلى صنفين هما أساتذة المواد العلمية و أساتذة المواد الأدبية و اشتملت عينة الدراسة على 200 أستاذ بنسبة 25.21 % من مجتمع البحث الكلي . و قد استخدم الباحث المنهج الكمي بحيث خلصت الدراسة وفقا لفرضيات البحث إلى النتائج التالية :

- زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ.
- زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدميمية يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ<sup>1</sup>.

#### 7-3-2- دراسة عمر بن عبد الله مصطفى المغربي :

الدراسة التي قام بها الباحث متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس ( توجيه تربوي و مهني ) بعنوان " الذكاء الانفعالي و علاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة . و تمثلت الإشكالية في التساؤل التالي : هل توجد علاقة بين الذكاء الانفعالي والكفاءة المهنية للمعلمين ؟ هذه الدراسة اختيرت لها كعينة الدراسة تتألف من 146 معلما من الذين يدرسون في المدارس الثانوية الحكومية و الأهلية في التعليم العام بمكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1428/1429 هـ ، و التي اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية من مجموع مجتمع البحث ، مستعينا بالمنهج الوصفي الإرتباطي ، وأخيرا توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي :

- أكثر أبعاد الكفاءة المهنية توفرا لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة هي الكفايات الشخصية ، تليها الكفايات الاجتماعية ثم الكفايات المهارية فالكفايات المعرفية و أقلها الكفايات الإنتاجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوخاري محمد ، مرجع سابق .

7-4- تعقيب على الدراساتين : نظرا لعدم توفر عديد الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي للأستاذ على حد علم الباحثين ، و رغم ذلك تم اختيار هاتين الدراساتين على أساس ارتباطهما بالأستاذ و إن كان في المرحلة الثانوية . و لكنهما ساعدانا في توضيح بعض المفاهيم المذكور حول الأستاذ و الكفاءة المهنية ، لأنه هناك من يعتبرها الوجه الآخر للأداء ، ومنه فقد استفدنا من مجموع المفاهيم المذكورة و كذا استقصاء بعض العبارات من وثيقة الاستبيان.

كما احتوت على إطار مفاهيمي متنوع حاولنا استخلاص عناصر مهمة من بين العناصر المذكورة في الدراساتين محاولين وضع خطة متكاملة .

---

<sup>1</sup> عمر بن عبد الله مصطفى مغربي ،: الذكاء الانفعالي و علاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة،متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس ( توجيه تربوي و مهني ) ، اشرف أ د محمد بن حمزة محمد السليمانى، كلية التربية . قسم علم النفس، جامعة أم القرى مكة المكرمة ، الفصل الدراسي الأول سنة 1428 / 1429 هـ .

# الخلفية النظرية للضغوط المهنية

تمهيد .

لمبحث الأول : الضغوط المهنية .

01 عناصر الضغوط المهنية .

02 أنواع الضغوط المهنية .

03 مراحل الضغوط المهنية .

04 طبيعة الضغوط المهنية .

المبحث الثاني : نظريات الضغوط .

01 مصادر الضغوط المهنية .

02 نظريات الضغوط المهنية .

03 -النتائج و الآثار .

خلاصة .

## تمهيد

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن مصادرها سواء كانت مادية أو سيكولوجية ، ولم يقتصر تأثيرها على الفرد في البيت أو المحيط و إنما تجاوز ذلك إلى بيئة العمل، ومن هنا برزت الضغوط المهنية وهي التي جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما يؤثر على أدائه وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة وكذلك على صحته الجسمية والنفسية، ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، وفي ما يلي نتعرض لأهم المفاهيم الواردة في الموضوع .

## المبحث الأول : الضغوط المهنية

### 01-عناصر ضغوط العمل:

إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فلكل فعل رد فعل و لكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط وهي:

**1-1-عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المؤثرات التي تنتج عن المشرف نفسه أو المديرية أو البيئة، وينتج عنها شعور المشرف بالضغط.

**1-2-عنصر الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تنتج عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة وتتمثل في الردود النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط وقد تكون على شكل إحباط والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد يكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للمواقف.

**1-3-عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. ويحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات.<sup>1</sup>

### 02- أنواع ضغوط العمل :

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

**1-2-أنواع الضغوط وفق معيار الأثر :** وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

**1-1-2-الضغوط الإيجابية :** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية و جودة الإنتاج .

**1-2-2-أنواع الضغوط السلبية :** هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة ، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم

<sup>1</sup>محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سابق ، ص 16 .

من المستقبل .أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل و التسرب الوظيفي... الخ

**2-2- أنواع الضغوط وفق معيار الشدة :** وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة ، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة .

**2-2-1-الضغوط البسيطة :** هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات ، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه .

**2-2-2-الضغوط المتوسطة :**هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه... الخ.

**2-2-3-الضغوط الشديدة :** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل ، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة... الخ .

**2-3-أنواع الضغوط وفق معيار المصدر :** هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل ، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية ، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية ، والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري .

**2-3-1-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية :** هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة ، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ .

**2-3-2-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية :** هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر...الخ.

**2-3-3-الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري :** هي تلك الضغوط التي تنتج عن

الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية ، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق و الديانة...الخ.<sup>1</sup>

### **03- مراحل ضغوط العمل:**

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها الفرد

حتى يظهر عليه اثر تلك الضغوط عليه. ولضغوط العمل أربع مراحل على النحو التالي:

**3-1-مرحلة التعرض للضغوط:** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي

أو خارجي، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها

<sup>1</sup>شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، 2010 ، ص79.

يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغط، واهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

**3-2- مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين أما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة التالية حيث يكون قد أصيب بالضغط.

**3-3- مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

**3-4- مرحلة التعب و الإنهاك:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الإنجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية.<sup>1</sup>

#### **04- طبيعة ضغوط مهنة التدريس:**

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع ضغوط العمل وانتشار هذا المصطلح بشكل واسع ، إلا أن مفهومه يتباين من شخص لآخر. حيث يعرف بير ونيومان : ضغط العمل بأنه حالة تنشأ عن التفاعل بين الناس وأعمالهم، وتتسم بإحداث تغييرات في داخلهم وتدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم الطبيعي. إن الضغوط المهنية تعبر عن حالة من الإجهاد العقلي أو الجسمي، وتحدث تقريبا نتيجة للحوادث التي تسبب قلقا أو إزعاجا، أو تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للخصائص العامة التي تسود بيئة العمل. كما أن هناك ثلاثة اتجاهات لمفهوم ضغط العمل على النحو التالي:

- الاتجاه الأول: يتناول الضغط باعتباره أحد المؤثرات أو المنبهات التي توجد في البيئة ويحدث تأثيره على الفرد.

- الاتجاه الثاني: ويرى أن الضغط عبارة عن استجابة للمثيرات (مسببات الضغط).

- أما الاتجاه الثالث فيتناول الضغط باعتباره التفاعل الذي يحدث بين هذين العنصرين، مسببات الضغط والاستجابات نحوها.

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سابق ، ص 17.

فإذا كانت الضغوط المدرسية هي مجموعة من الأحداث الضاغطة التي يتعرض لها المعلم أثناء القيام بمهنته، والتي تشكل تهديداً لذاته لأنها تكون أكبر من إمكانياته الذاتية، وتؤدي إلى استجابات انفعالية حادة ومستمرة لديه ويصاحب ذلك مظاهر سلبية تنعكس على أداء المعلم وحالته النفسية والسلوكية، فإنّه ينظر إلى ضغوط العمل في البيئة المدرسية على أنها: مجموع الخبرات والحوادث التي تسود بيئة العمل وتسبب للمعلم انزعاجاً وتنعكس عليه نفسياً وسلوكياً.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن ضغوط مهنة التدريس كمفهوم إنما يدل على الموقف الذي تكون فيه ظروف ومتطلبات بيئة العمل على درجة أكبر من القدرة الذاتية لكل من المعلم والمعلمة لأن يقوموا بها وتفوق إمكانياتهم الخاصة على التأقلم والتعامل معها، وتؤدي إلى إحداث تغييرات في داخلهم وتسبب لهم الانزعاج والضيقة والتوتر والألم وتدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم الطبيعي فلا يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم وتحمل مسؤولياته على الوجه الأكمل، فيشعرون بالضغط.

و عليه فإن ضغوط مهنة التدريس هي استجابة المعلم لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن ينشأ عنها تأثيرات نفسية وجسمية وسلوكية، ويدركها المعلم وقيمتها كمواقف غير سارة وتؤثر سلباً على أدائه لعمله كمعلم في المدرسة.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : نظريات الضغوط :

### 01- مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد.

وبشير الكثير من الدراسات والبحوث على وجود مصادر عامة للضغوط يختلف مستواها وتأثيرها من بيئة عمل إلى أخرى، وهي تتباين أيضا في تأثيراتها على العامل بتباين سماته الشخصية، و هي:

- 1 تعارض الأدوار المرتبطة بالعمل ويطلق عليه أحيانا "صراع الدور".
- 2 هدى وضوح الدور المنوط به العمل، ويطلق عليه "غموض الدور".
- 3 للعبء الوظيفي، ويعني مدى استطاعة العامل الوفاء بمتطلبات الوظيفة.
- 4 عدم مشاركة العامل في سياسات العمل وقراراته.
- 5 غياب الدعم الاجتماعي للعامل وإنجازاته.

<sup>1</sup> عبد العظيم المصدر و باسم علي أبو كويك ، " ضغوط مهنة التدريس و علاقتها بابعاد الصحة النفسية لدى معلمي و معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في قطاع غزة " ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث - الجودة في التعليم الفلسطيني - مدخل للتمييز - الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2007 .

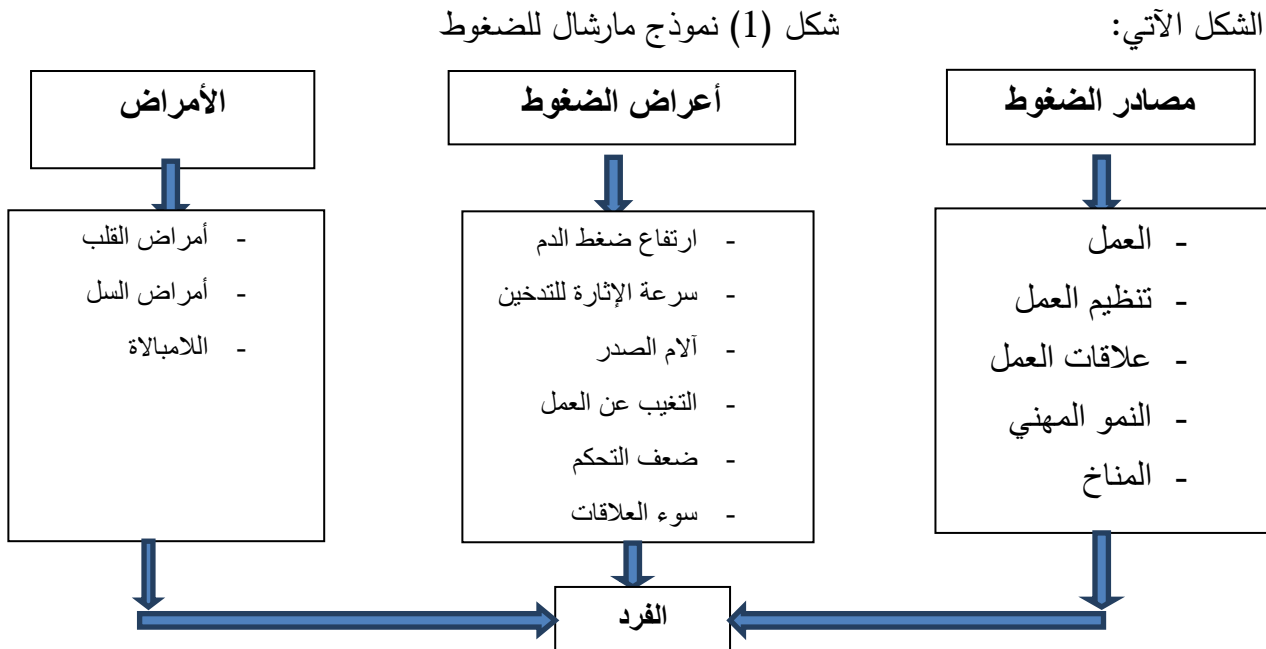
6 صعوبات في البيئة المادية للعمل (الإضاءة- التهوية- درجة الحرارة.. إلى غير ذلك من الصعوبات). وعلى الرغم من تنوع واختلاف أسباب ومصادر الضغوط التي يشعر بها المعلمون والمعلمات إلا أن الظروف المتعلقة بمهنة وبيئة التدريس بما تتضمنه من متطلبات ومهام ومسؤوليات وواجبات وأعباء مهنية... الخ ترتبط بأنشطة محددة يجب أن يقوم بها كل من المعلم والمعلمة لأداء عملهما أو وظيفتهما تعتبر أحد أهم تلك الأسباب والمصادر التي تشكل عاملا ضاغطا عليهم.<sup>1</sup>

## 02 -النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل:

هناك عدة نماذج نظرية حاولت تقديم تفسير لضغوط العمل لدى الأفراد قصد إيجاد أساليب التعامل معها وفيما يلي نقوم بعرض البعض من هذه النماذج المستخدمة في إدارة الضغوط المهنية وهكذا تتفق التعارف السابقة أن ضغوط مهنة التدريس تترجم على شكل حالة من الإنهاك النفسي الجسدي والمهني للمدرس التي تتعكس سلبا على أداء عمله وإلى إتقانه له نتيجة مواجهته لأنواع مختلفة من الضغوط

2-1- نموذج مارشال :

يحدد مارشال في هذا النموذج النظري العوامل المسببة للضغوط في العمل كما يبين الأعراض الناتجة عن ذلك وهناك أعراض خاصة بالفرد والتي تتمثل في مختلف الأمراض الجسمية كأمراض القلب كما أن هناك أعراض خاصة بالمؤسسة أو المنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث ونموذج مارشال يوضحه الشكل الآتي:



المرجع: شارف خوجة ، مليكة.(2011). مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين -دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث، ابتدائي، متوسط، ثانوي. رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو الجزائر، 2011 .

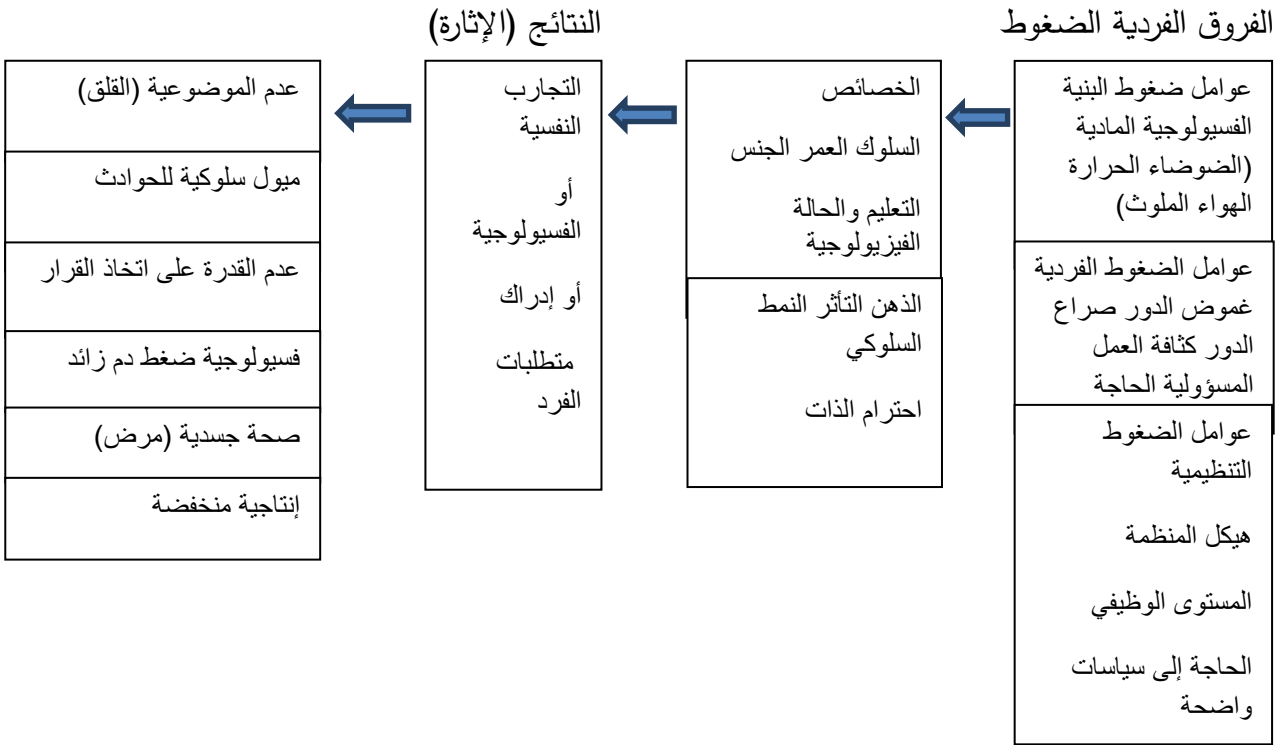
<sup>1</sup> المرجع نفسه .

ركز هذا النموذج النظري على تبيان أهم مصادر الضغوط المهنية وكيفية تأثيرها على الفرد وذلك بالتطرق لأهم أعراضها التي تؤثر على الفرد والمنظمة معا.<sup>1</sup>

## 2-2- نموذج جبسون وآخرون .

يسمى هذا النموذج النظري بالنموذج المترابط لضغوط العمل يوضح فيه جبسون وآخرون العلاقة بين مؤثرات عديدة ومصادر مختلفة للضغوط والآثار المترتبة عنها الآثار الخاصة بالفرد التي تتمثل في الحوادث المختلفة وانخفاض في الإنتاج والشكل يوضح أهم مصادر الضغوط والآثار المترتبة عنه.

شكل (2) نموذج جبسون وآخرون لضغوط العمل



المرجع: شارف خوجة ، مليكة.(2011). مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين -دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث ،ابتدائي، متوسط، ثانوي. رسالة ماجستير،جامعة تيزي وزو الجزائر،2011.

يوضح هذا الشكل نموذج جبسون وآخرون مختلف المصادر المسببة لضغوط العمل في أربع

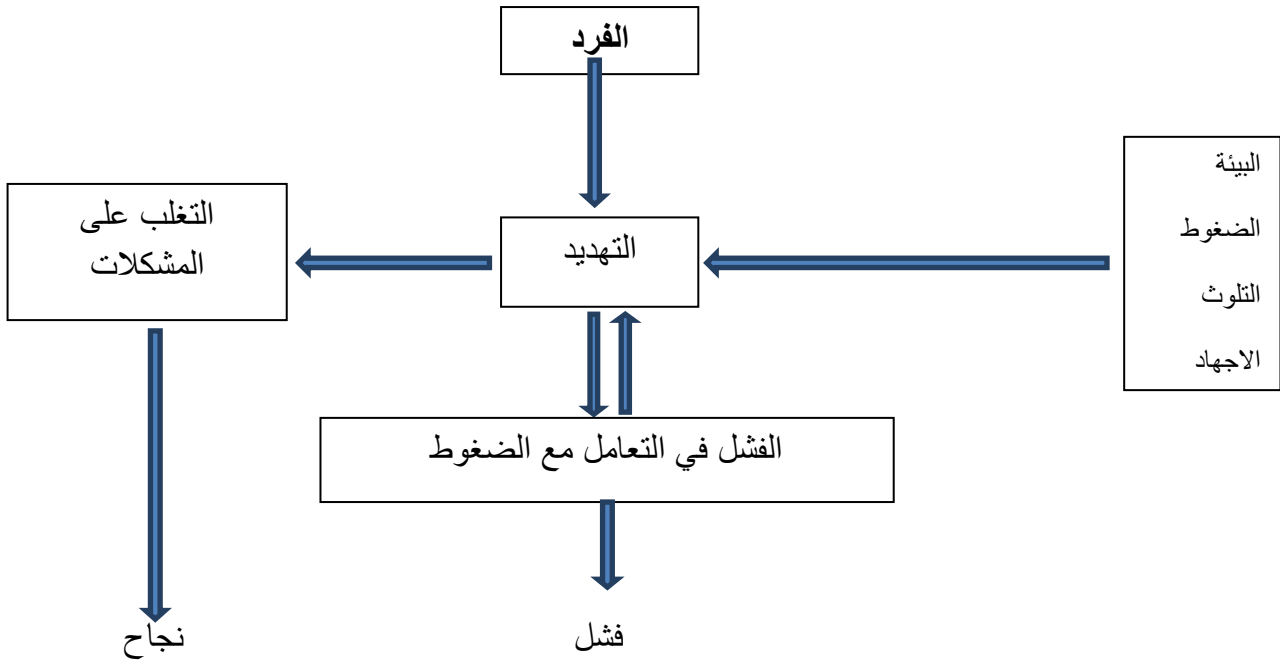
محاور رئيسية وهي عوامل ضغوط البيئة عوامل الضغوط الفردية عوامل ضغوط الجماعة وعوامل الضغوط التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 71-72 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 72-73 .

**2-3- نموذج كوبر :** يذكر كوبر أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط والتي تشكل خطرا يهدد في حالة ما استمرت هذه الضغوط لفترات طويلة وفشل الاستراتيجيات التي يستخدمها للتوافق مع الموقف الضاغط فان ذلك يؤدي إلى بعض الأمراض كما يؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات .

والشكل التالي يوضح هذا النموذج : شكل (3) نموذج كوبر للضغوط



المرجع: شارف خوجة ، مليكة.(2011). مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين -دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث ،ابتدائي، متوسط، ثانوي. رسالة ماجستير،جامعة تيزي وزو الجزائر، 2011.

نلاحظ أن البيئة تبقى دائما مصدرا للضغوط ويحدث الضغط عندما يفشل الفرد في التعامل مع البيئة الضاغطة<sup>1</sup>

## 2-4- نموذج هب :

وضع هب هذا النموذج انطلاقا من دراسته للعلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير و المتطلبات

الملقاة على عاتقه و بذلك أكد هب أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل و الزيادة في

المتطلبات تعتبر نوعا ما من الحوافز لكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها و

التوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق و بالتالي نقل قدرة الفرد على التركيز و على الأداء

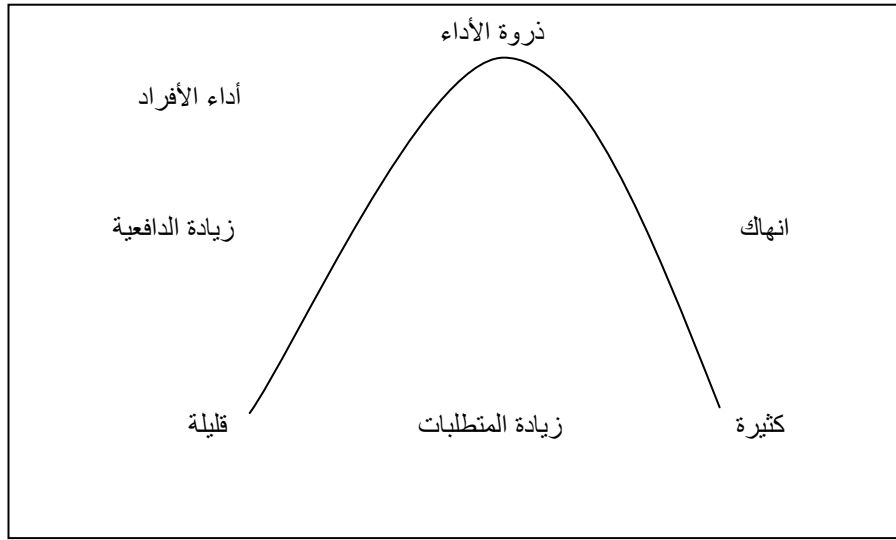
بوجه عام و الزيادة المستمرة في المتطلبات الزائدة عن قدرات الفرد تؤدي إلى التعب و فقدان الرغبة في

الأداء مما ينجم عنه الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء و الإثارة لأتفه الأسباب و يمكن رصد

نموذج هب في الشكل التالي :

<sup>1</sup> المرجع السابق .

#### شكل (4) نموذج هب للضغط<sup>1</sup>



المرجع: شارف خوجة ، مليكة.(2011). مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين -دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث ،ابتدائي، متوسط، ثانوي. رسالة ماجستير،جامعة تيزي وزو الجزائر.

يوضح هذا النموذج النظري وجود مصدرين رئيسيين للضغوط المهنية وهما زيادة الحمل الوظيفي

وقلته:

1 زيادة المتطلبات تعيق قدرة الفرد على مواجهتها والاستجابة لها.

2 قلة الحمل الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالملل والفراغ.<sup>2</sup>

#### 03-آثار الضغوط المهنية :

إن أغلب الآثار المترتبة على ضغوط العمل ليست بالضرورة سلبية لان هناك بعض الآثار الإيجابية للضغط قد تدفع العامل نحو الانجاز و التفوق .و تكون حافزا للتنافس و الدافعية وحل المشكلات فلضغط ظاهرة من ظواهر الحياة لكن الضغوط الحادة و المزمنة تؤدي إلى الإنهاك المهني كون مهنة التعليم تعتبر من المهن التي لديها مستوى عال من الضغط و هذا الارتباط بالجانب الاجتماعي و لقد توصلت العديد من الدراسات إلى إن المهن ذات الصلة بالتفاعل مع المجتمع مثل التعليم و الخدمات الصحية و الاجتماعية تتضمن مستوى عال من الضغط .وتجب الإشارة إلى أن مكان العمل لا يعتبر المصدر الوحيد للضغط لكن إذا نظرنا إلى الفرد الذي يقضي أكثر من 60 % من وقته وهو يعمل. لأن عمل المدرس لا يتوقف فقط في المدرسة بل تتبعه إلى البيت وأماكن أخرى وهناك نوعان من آثار الضغوط المهنية على المدرسين و قد ركزنا على إحدهما وهي :

<sup>1</sup>المرجع السابق .

<sup>2</sup>المرجع نفسه ، ص 74-75 .

### 3-1-1- آثار الضغوط المهنية على المستوى المدرسي

3-1-1-1- الغياب والتأخر عن العمل : ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء للمدرسة وانخفاض مستوى الروح المعنوية والتأخر عن العمل من قبل المدرسين فزيادة الضغوط المهنية تؤدي إلى ترك العمل هروبا من الضغوط المختلفة يعود أساسا إلى عدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل أو المدرسة وقد يزداد الانسحاب عن العمل .

3-1-1-2- ضعف الاتصالات : المستوى المرتفع من ضغوط العمل يؤثر على نمط وطبيعة الاتصالات بين الأفراد داخل المدرسة وكلما ازداد غموض الدور وصراعه أدى ذلك إلى زيادة معدل الضغوط الذي يترتب عنه تدهور جانب العلاقات في المدرسة وتوكيد الكراهية وعدم الثقة مما يساهم في إثارة الحقد والغيرة والصراع بين الزملاء كما أن توتر هذه العلاقات يترتب عنه انخفاض رضا المدرسين الذي يظهر أحيانا في التغيب وعدم انتظام حضورهم اليومي وعدم إتقان المهمة

3-1-1-3- اتخاذ القرارات الخاطئة : إن اضطراب العلاقات في العمل وانسداد قنوات الاتصال بين المدرسين يؤدي إلى عدم الثقة وعدم الموضوعية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية نتيجة التعرض المدرس لحالة عدم الاتزان والتوافق النفسي وعدم إيجاد الحلول المختلفة التي تواجه العامل وبالتالي يتم اتخاذ مختلف القرارات بصورة خاطئة وهذا ما يؤدي إلى نتائج وخيمة سواء على الفرد أو المنظمة بصف عامة<sup>1</sup>

## 04 علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

لقد زاد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، حيث يعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا له يحفزه ويثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي، فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل، والضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته .وفي هذه الحالة فإن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وإذا ما استمر الضغط المتزايد على الفرد يتمادى الفرد في تصرفاته غير المنتجة ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جدا مثل اليأس والإحباط والقلق وغيرها من الآثار والجوانب السلوكية التي كشفت الدراسات عن وجود علاقة بينها وبين الضغوط الشديدة وهي الاستنزاف و تعاطي المسكنات وكثرة التدخين وهذه جميعها تلحق أضرار كبيرة بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج والالتزامات المالية الكبيرة التي تتحملها المنظمة، وبالمثل فإن الضغط الزائد جدا أو القليل جدا على الموظف يميل إلى خفض أدائه .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 92- 93 .

وختامًا يجدر التنبه إلى أن أساليب الكشف عن مصادر ضغوط العمل ما هي إلا وسائل لتحسين الأداء وزيادته ، حيث إن زيادة الأداء أو تحسينه سوف يحدث تلقائيًا إذا ما درست مصادر تلك الضغوط على أساس من التخطيط الجيد والتنظيم السليم للطاقات البشرية المتاحة في المؤسسة .

و تشير نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى اتجاهات مختلفة فبعض الدراسات

4-1- تشير إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء .حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد ولموجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقتا كبيرا من اجل السيطرة عليها وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل و قد يصاب الفرد بأمراض القلب واضطرابات الهضم والقرحة، كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضا فالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات والاستدلال تصبح ضعيفة وقد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر الضغوط والى التكيف معها . مما يقوده إلى أن يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفضة. وهو ما يخلق لديه نوعا من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب أو المتوقع .

4-2-ويقول الباحثون في هذا الاتجاه إن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل ولكن كلما ارتفع حجم الضغوط يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء. فما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة إلى أنماط بناءه في السلوك ثم تقود إلى أداء أفضل .

4-3-أما الاتجاه الثالث فيرى أن هناك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل والأداء فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل. كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات. لذلك فإين أصحاب هذا الاتجاه يرون أن وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط فيمتلك دافعية عالية للعمل وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما تؤهله إلى أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية وهو الوضع الأمثل.

والسؤال الذي يثار : هل المطلوب القضاء كليا على أسباب ضغوط العمل؟ والإجابة على ذلك بالنفي.

لان القضاء كلية على أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة فضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط مطلوبة عمليا لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه دافعية العمل .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 92- 93 .

## خلاصة

يتضح مما سبق أن موضوع الضغوط المهنية وبالتحديد لدى المدرسين مسألة جديرة بالدراسة والبحث نظرا لارتباطها بالمستقبل وهو الإعداد والتكوين.

فالضغوط المهنية التي يواجهها المدرس تعتبر بمثابة حاجزا وعائقا يحول دون تبليغ رسالته على أكمل وجه ، فمعاناة المدرس مؤشر من مؤشرات اختلال النظام التربوي باعتباره منفذ برامجه على أرض الواقع. وانطلاقا من استعراضنا واستنادا إلى مختلف الدراسات التي تناولت الموضوع يمكن القول أن هذه المصادر تتنوع وتختلف وتتشابك في كل المراحل التعليمية ومن بينها :

- مصادر ضغوط بيئة العمل وعبء العمل.

- مصادر العلاقات التربوية (الإدارة، المدير، المشرف التربوي، الزملاء، التلاميذ....)

- مصادر ضغوط تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الجديدة في التعليم إضافة

وهكذا فإن عمل المدرس في جو مليء بالمشاكل والصراعات يؤدي حتما إلى آثار نفسية تنعكس

سلبا على أدائه ورضاه عن وظيفته وحبه لمهنته وضعف مردوده التربوي .

# الخلفية النظرية للأداء الوظيفي

تمهيد .

المبحث الأول : الأداء الوظيفي .

01 - نظريات الأداء .

02 - أهمية الأداء الوظيفي .

03 - محددات الأداء الوظيفي .

04 - أنواع الأداء الوظيفي .

05 - أبعاد و عناصر الأداء الوظيفي .

06 - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .

07 - شروط الأداء الجيد .

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي .

01 - أهمية تقييم الأداء .

02 - أغراض و أهداف تقييم الأداء .

03 - محاور تقييم الأداء .

04 - طرق تقييم الأداء .

05 - مشكلات ومعوقات تقييم الأداء .

06 - إجراءات تحسين مستوى الأداء .

خلاصة .

## تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، إذ يرتبط هذا المفهوم بكل من سلوك الفرد و المنظمة حيث أنه يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة ، ومع تداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها . نجد أنفسنا أمام مهمة أخرى إنها إدارة هذا الأداء من حيث إيجاد نظام متميز لتقييم أداء الموظفين . و قد جاء هذا الفصل ليوضح أهم ما ورد من مصطلحات حول الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي .

## المبحث الأول : الأداء الوظيفي .

### 01 - نظريات الأداء :

لا شك في أن محور العملية الإنتاجية هو الفرد ، فقد شد انتباه الباحثين و الدارسين إلى بلورة عدد من النظريات تفسر العلاقة بين الفرد و الجماعة و الأداء و المنظمة و مما يلي أهم تلك النظريات :

- نظرية الإدارة العلمية : يعتبر " فريديريك تايلور " من أبرز ممثلي هذه النظرية ، و التي ركزت على وسائل رفع الإنتاج بتحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل و هو على دراسة الوقت و الحركة ، وقد أوصت بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل ، معتبرة العنصر البشري مورد من موارد المنظمة يمكن التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية <sup>1</sup>.

- نظرية التقسيم الإداري : من أبرز روادها " هنري فايول " و قد ركز على إبراز الهيكل التنظيمي و المقسم إلى إدارات و أقسام كلها تنهض بأنشطة مخصصة بها تحقق في مجموعها تحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية مع خفض التكاليف . فقد وجد فايول أن نشاط المنظمة يضم 6 أنشطة و ركز على الأنشطة الإدارية فهي أهم الأنشطة <sup>2</sup>.

- النظرية البيروقراطية : تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر .

لم يهتم النموذج البيروقراطي بزيادة الإنتاج بقدر ما اهتم بالنواحي التنظيمية و الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار الجانب الإنساني و الاجتماعي <sup>3</sup>.

- نظرية العلاقات الإنسانية : استهدفت هذه النظرية الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج من خلال ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية باعتباره إنسانا وجدانيا انفعاليا أكثر منه رشدا و عقلانية و منطقيا ، وقد أثبتت تجارب " إلتون مايو " و زملائه أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات العالقة و الإنتاجية تتأثر بعلاقاته بزملاء العمل <sup>4</sup>.

- النظرية اليابانية في الإدارة : توصل وليم أوشي إلى ما يسمى بنظرية Z و التي تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي ، و أن العمل الجماعي و خلق روح الجماعة يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء ، و هي تقوم على 3 مبادئ أساسية وهي :

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفى ، علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ب ط ، ص 96-97 .

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2007 ، ط 3 ، ص 51-53 .

<sup>3</sup> طلعت ابراهيم لطفى ، مرجع سابق ، ص 98-99 .

<sup>4</sup> المرجع السابق ، ص 100-103 .

الثقة بين العاملين ، الحدق و المهارة في التعامل و العمل ، الألفة و المودة بما تعنيه من علاقات متينة و صداقات حميمية و تعاون و اهتمام و دعم للآخرين.<sup>1</sup>

## 02- أهمية الأداء الوظيفي .

حتى تخرج أية عملية إلى الوجود و تنتج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات ، و تحقق الأهداف المطلوبة . لا بد أن تمر بعدة مراحل ، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض ، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية و هو الجزء الرسمي فيها . و التركيز عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به و كل ما يتعلق بالعامل نفسه ومنه يجرنا إلى تحسين هذا الأداء لتتميته و تطويره . وعليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي كما يلي :

- 1-2. الأداء الوظيفي هو الأساس ، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم .
  - 2-2. الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمتابعة و الاجتهاد للحصول على المهارة و الخبرة أو الكفاءة المهنية
  - 2-3. الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع .
  - 2-4. استغلال القدرات و إمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السانحة له .<sup>2</sup>
- كما أن موضوع الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة و فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تصبو إليه . بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها و كفاءتهم .<sup>3</sup>

## 03- محددات الأداء .

هناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بتوافر أو عدم توافر بعض المحددات ، و إنما هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين عدد من المحددات الرئيسية أهمها :

- 3-1. الدافعية : لا بد من توافر الدافع نحو العمل لدى الفرد .
- 3-2. مناخ أو بيئة العمل : تهيئة مناخ العمل المناسب و الذي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي تعكس الدافعية .
- 3-3. قدرة الفرد على أداء العمل : لا بد من توافر قدرة الفرد على أداء العمل المحدد له .

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 107-109.

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ب ط ، ص 98-99 .

<sup>3</sup> العربي عطية ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية" ، مجلة الباحث ، دورية علمية محكمة ، سنوية ، 10 ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، 2012 ، ص 322 .

وعليه لا بد من توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية و مناخ العمل و القدرة على أداء العمل المطلوب ، و هذا ما يساعد في تحديد مستوى الأداء و منه تدعيم نقاط القوة أو إجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف . مع العلم أنه لا بد من مراعاة ما يلي :

- محددات أداء فئة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى .
  - محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى
  - أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء .<sup>1</sup>
- و لتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكون من مكونات الأداء و التي يمكن اعتبارها محددات الأداء و هي :

- الجهد المبذول من طرف الفرد : و يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد : و تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد .
- إدراك الدور أو مدى إدراك الفرد لمتطلبات الوظيفة : و يدخل فيه توجيه الفرد لجهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه .<sup>2</sup>

ينكر السلمي في فهم محددات الأداء حيث يقسم العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء إلى مجموعتين :

- المجموعة الأولى : عوامل تتصل بالفرد من حيث ( القدرات و المهارات ، التركيب النفسي ، التركيب الاجتماعي ) .<sup>3</sup>

- المجموعة الثانية : عوامل تتصل بالعمل ذاته و بنية العمل : واجبات و مهام و طبيعة العمل ، التنظيم الاجتماعي للعمل ، الموارد و الإمكانيات المادية .<sup>4</sup>

و عليه يمكن أن نقول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله

و ما يتمتع به من مهارات ، معلومات و خبرات و مدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها .

#### 04- أنواع الأداء .

الملاحظ أن هناك عدد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل ، و منها ما

يكون على مستوى الوحدة الإدارية ، و منها ما يكون على المستوى الفردي للموظف .<sup>5</sup> و في محاولة

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه مرجع سابق ، ص 266 .

<sup>2</sup> بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 74 .

<sup>3</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 266 .

<sup>4</sup> المرجع السابق ، ص 266 .

<sup>5</sup> العربي عطية ، مرجع سابق ، ص 322 .

لتصنيف الأداء تطرح لنا إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، و لكن ومن خلال ربط مفهوم الأداء إلى حد كبير بالأهداف فإنه يمكن استعمالها كمعيار في الاعتماد عليها كمعيار للشمولية . و حسب هذا الأخير الذي يقسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :

**4-1-1-الأداء الكلي :** و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف

أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، حيث لا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون اعتبار مساهمة باقي العناصر .

**4-1-2-الأداء الجزئي :** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية .

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية اجتماعية ، تقنية ، سياسية ... الخ ،

فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي ، تقني ... الخ . و في إشارة إلى هذا

التصنيف يقول أحد الباحثين : " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو

التكنولوجي فحسب ، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج <sup>1</sup>

و على جانب آخر يمكن تقسيم الأداء أيضا حسب المصدر و حسب معيار الشمولية فنجد :

**4-2-أنواع الأداء حسب معيار المصدر /** وفقا لهذا المعيار نجد :

**4-2-1-الأداء الداخلي /** أو أداء الوحدة وهو ينتج من ما يلي : الأداء البشري ( أداء الأفراد ) ، الأداء

التقني ( استعمال الاستثمار بشكل فعال ) ، الأداء المالي ( تهيئة واستخدام الوسائل المادية المتاحة ) .

**4-2-2-الأداء الخارجي /** و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي و لا تتسبب

المؤسسة فيه وهو يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة .

**4-3-أنواع الأداء حسب معيار الشمولية :** و حسب هذا المعيار نجد نوعين من الأداء هما الأداء الكلي

و الأداء الجزئي <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 89 .

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين ، مرجع سابق ، ص 76 .

## 05- أبعاد و عناصر الأداء الوظيفي .

### 5-1- أبعاد الأداء .

5-1-1- البعد التنظيمي للأداء : و يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها . و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية و أثرها على الأداء .

### 5-1-2- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد

المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم . لأن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلبا إذا ما اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، ففي أدبيات التسيير: إن جودة التسيير في المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية<sup>1</sup>.

و حين لخص الشيخ مفهوم الأداء قال: إنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، أي الجمع

بين الفعالية و الكفاءة في التسيير و الإنتاج و أنه لا يتضمن البعد الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي و التنظيمي<sup>2</sup> . و على صعيد آخر يشير محمد السعيد أنور سلطان إلى أنه يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء و هي :

○ الجهد المبذول : و تعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال ، بحيث يكون الاهتمام بنوعية وجوده الجهد المبذول .

○ كمية الجهد المبذول : و هو تعبير عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية .

○ نمط الأداء : و يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل<sup>3</sup> .

### 5-2- عناصر الأداء .

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة . و يقصد بالفعالية عمل

الأشياء الصحيحة ، فهو يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ، و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف . بمعنى أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية ، والعكس

<sup>1</sup> الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 219 .

<sup>2</sup> الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 226 .

<sup>3</sup> بوعيط جلال الدين ، مرجع سابق ، ص 78 .

صحيح . أما الكفاءة و رغم عدم الاتفاق على تعريف واحد إلا أن جملة التعاريف تصب في أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج و قلة التكاليف <sup>1</sup> .  
وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

**5-2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**5-2-2- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**5-2-3- نوعية العمل :** و تتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات و قدرة على تنظيم و تنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ . <sup>2</sup>

**5-2-4- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل ، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل ، وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله <sup>3</sup> .  
**5-2-5- الموظف:** و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم واتجاهات و دوافع .

**5-2-6- الموقف :** و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي . <sup>4</sup>

## **06- العوامل المؤثرة في الأداء . و أهمها ما يلي :**

**6-1- غياب الأهداف المحددة :** المؤسسة التي لا تمتلك الخطط التفصيلية لعملها ، لا تستطيع قياس ما تحقق من الانجازات أو محاسبة العاملين فيها لأنها لا تملك المؤشرات و لا معايير للإنتاج و الأداء الجيد .  
**6-2- عدم المشاركة في الإدارة :** و يقصد به عدم المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة من تخطيط و صنع القرار حيث تتكون الفجوة بين الإدارة و الموظفين و منه ضعف في الشعور بالمسؤولية وهو ما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء .

<sup>1</sup> الشيخ الداوي مرجع سابق ، ص 221 .

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان ، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 ، ص 39 .

<sup>3</sup> أحمد الكردي . مرجع سابق ، ص 12 .

<sup>4</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان ، مرجع سابق ، ص 38 .

6-3- اختلاف مستويات الأداء : كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز كلما كانت غير مؤثرة فيه ، وهو ما يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء .

6-4- مشكلات الرضا الوظيفي : مع أن الرضا يتأثر بكثير من العوامل الاجتماعية كالمؤهل التعليمي أو العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات و الواجبات ، إلا أن عدم رضا الموظف أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل .

6-5- التسبب الإداري : و الذي قد ينتج عن نوع الأسلوب القيادي أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة . ومنه ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة على أداء الموظفين<sup>1</sup> . و حيث أن معدل أداء الفرد يمكن أن ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي ، أي هناك تناقض بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي و هذا ناجم عن عدة مشكلات تجتمع في قسمين :

6-6- القسم الأول : مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية : ومنها إثارة المتاعب ( العراك ) ، عدم التوازن مع الزملاء ، الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية ، زيادة في وقت الراحة ، الغياب و التأخر و المغادرة المبكرة للعمل... .

6-7- القسم الثاني : مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي : و تتمثل في : عدم الكفاءة ، التمرد و رفض تنفيذ العمل ، عدم إتباع التعليمات...<sup>2</sup>

و هذه المشكلات مردها إلى نوعين من الأسباب :

6-7-1- أسباب داخلية : تعود إلى خصائص ذاتية للفرد و نوجزها في ما يلي :

- عدم كفاية القدرات العقلية ، الحالات الانفعالية ، انخفاض دافع الأداء ، عدم كفاية طاقة الفرد ، تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل .

6-7-2- أسباب خارجية : و تعود إلى خصائص البيئة المحيطة : و تتمثل في :

عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة ، التأثيرات السلبية لجماعة العمل ، عدم ملاءمة محيط العمل المادي ، عدم ملاءمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل ، الأزمات العائلية و الاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات العمل<sup>3</sup> .

**07 - شروط الأداء الجيد** . قبل الحديث عن الأداء الجيد ، يمكن استعراض العوامل الداخلية أو الخارجية المؤثرة على الأداء و من أهمها :

<sup>1</sup> أحمد الكردي . مرجع سابق ، ص 12-13.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 277 - 278 .

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 278 - 279 .

## 7-1-1- العوامل المؤثرة في الأداء :

7-1-1-1- عوامل فنية : و تتمثل في التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي و طرق و أساليب العمل .

7-1-2- عوامل إنسانية : و تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و التي تتضمن المعرفة و التعليم والخبرة ، بالإضافة إلى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة في العمل .  
كما أن هناك عوامل أخرى نجملها فيما يلي : خصائص العمل ، الرقابة الفعالة ، نظام الأجور و الحوافز ، الخصائص الديمغرافية ( الجنس، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المركز الوظيفي..)<sup>1</sup> طريقة التوظيف .

و حتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما ، ويكون أداء فعالا لا بد من شروط يجب مراعاتها و أخذها بعين الاعتبار قبل تنفيذ العامل للمهام الموكلة إليه بالصورة المتوقعة . وبذلك نتجنب الوقوع في الانحراف عن مسار الأهداف المحددة .فبالإضافة إلى كون العامل يتمتع بمستوى من المعرفة و المهارات و موقفه اتجاه المؤسسة والعمل و كيف ينظر إليه .هناك عدة شروط أخرى نذكر منها

### 7-2- شروط الأداء الجيد :

- 7-2-1- وضوح وشفافية المهمة : حيث يمكن تحديد ( الواجبات ، المسؤول عن التنفيذ ، حدود الصلاحية الممنوحة له . ومنه يتم التأكد من فهمه لمهمته ) .
- 7-2-2- الأهلية : وهي ما يملكه الموظف من المهارة و المعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة ، و امتلاكه القدرة على ترتيب ودمج مهاراته و معرفته في أداء متكامل .
- 7-2-3- حصيلة المهمة : و المقصود هنا بالنتائج المتوصل إليها ، و مهما كانت مباشرة أو غير مباشرة ، بحيث يمكن التنبؤ بها اعتمادا على الخبرة السابقة .
- 7-2-4- منافسة المهمة : حيث من الممكن أن يوكل للموظف إنجاز عدة مهام ومع الوقت المحدد للانجاز لا يستطيع العامل أن يقوم بما هو متوقع منه .
- 7-2-5- التعاون في أداء المهمة : كل شخص توكل له مهمة فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه ، ثم يجد نفسه في حاجة للاعتماد و التعاون مع الآخرين من أجل إنجاز المهمة كاملة .
- 7-2-6- ضبط المهمة : المهمة جزء من العمل و هي محددة ، لدى لا بد من ضبطها ، وهذا يتطلب تحديد معايير للقياس و المقارنة ، من أجل اتخاذ كل الإجراءات التصحيحية كلما كان لزاما لذلك

<sup>1</sup> العربي عطية، مرجع سابق ، ص 323 .

7-2-7- التزم بالمهمة : لأنه مهم جدا للإنجاز و الأداء بالصورة المطلوبة ، وهو أحد الأسباب

و ليس الوحيد في عدم الانجاز .

7-2-8- مميزات و ظروف المهمة : لكل مهمة ظروفها الخاصة بها و تشمل كل ما يحيط بموقع العمل

من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية على الأداء .<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي .

### 01- أهمية تقييم الأداء .

عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية نظرا للاختلاف الواضح بين أفراد المنظمة ، و هذه الفروق تؤثر على صلاحية الفرد و حجم عمله و أدائه و استمراره في عمله ، لدى نلجأ إلى قياس و تقييم أداء العمال لمعرفة :

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم .
- مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر .

كما تشمل عملية التقييم الأعمال التالية :

- التأكد من معلومات الموظف ومهاراته في أدائه .
- مقارنة مهارات العمال بالمهارات و المعلومات المطلوبة لهذا العمل .
- تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها .<sup>2</sup>

02 - أغراض و أهداف تقييم الأداء : بشكل عام تهدف برامج تقييم الأداء إلى تحسين مستوى الإنجاز عند

الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد ، تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها ، المساعدة في تخطيط القوى العاملة ، المساعدة في تحديد مكافأة الفرد .<sup>3</sup>
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية . المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة ، أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات .
- المساعدة في تحديد الأعمال و المهام أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم و إمكانياتهم و طاقاتهم . إيجاد مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق توكيد هذه العلاقة

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، مرجع سابق ، ص 11-15 .

<sup>2</sup> نور الدين حاروشي ، مرجع سابق ، ص 84 .

<sup>3</sup> نوري منير ، مرجع سابق ، ص 339 .

و العدالة في التقويم و الموضوعية في إصدار الأحكام<sup>1</sup> . وحسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين : هدف إداري : و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء . هدف تطويري : و ذلك بتحديد نقاط الضعف و للتغلب عليها و زيادة حفز العاملين<sup>2</sup> .

### 03- محاور تقييم الأداء .

و هي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها و نذكر منها ما يلي :

3-1-محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين على أساس مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم . و لكنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين .

3-2-محور الصفات الشخصية : و يكون الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين و التي نسعى لتقييمهم ، و التي يمكن أن تكون متصلة بشخصية الفرد مثل التعاون و الالتزام ، كما تكون ذات صلة بالعمل كقدرته على الإنتاج . و ما يؤخذ عليه هو صعوبة تقديم حصر كامل للصفات ، و صعوبة قياس بعض الصفات خاصة الصفات القيمية .

3-3-محور الهادفة : حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف ، و تحدد أهداف خاصة بكل موظف بناء على مشاركته و يتم مساءلته على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف . و من سلبيات هذا المحور صعوبة قياس كل الأهداف ، و عمليات الانجاز الخاصة بها لعدم تحويل تلك الأهداف إلى معايير كمية محددة .

3-4-محور الفعالية العامة : حيث تتعدى التفاصيل الدقيقة ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين ، وهذا يعني جمع كل العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء

### 04 - طرق تقييم الأداء .

قبل اللجوء في عالم طرق التقييم كان من الواجب الاطلاع على معايير قياس الأداء و التي تبرز المستوى المقبول للأداء و لعلها تعود إلى الأهداف المحددة في الخطة و يمكن تصنيفها إلى :

- نواتج الأداء : و تشمل كمية و جودة ناتج الأداء ، رغم ما فيه من صعوبة الموضوعية .
- سلوك الأداء : و يقصد به السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج .

<sup>1</sup> فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 268 .

<sup>2</sup> نوري منير ، مرجع سابق ، ص 339 .

- تحليل و توصيف العمل : تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل , الخصائص و المواصفات المطلوبة من القائم بالعمل <sup>1</sup> .
- كما يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة :
- أ – الطرق التقليدية / ومنها : طريقة الميزان و الدرجات أو قائمة التقدير، طريقة الترتيب العام ، طريقة المقارنة المزدوجة ، طريقة القوائم ، طريقة التوزيع الإجباري .
- ب – الطرق الحديثة / ومنها : طريقة الاختيار الإجباري ، طريقة الأحداث الحرجة ، طريقة التقرير المكتوب ، طريقة الإدارة بالأهداف ، طريقة التقييم بمقدار 360 درجة <sup>2</sup> .
- و من خصائص طرق قياس كفاءة الأداء التقليدية :
- اعتماد تلك الطرق على سلطة المشرف فهي تسلطية و لا تأخذ العوامل النفسية و الاجتماعية المحيطة بالفرد و التي تؤثر على كفاءتهم .
- تغلب صفة العقابية فهي تمثل تهديدا مباشرا لأمن الفرد وقد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل.
- لم تكن موضع اهتمام جاد من الإدارة نتيجة العيوب و الصعاب التي تحيط بها . فهي شكلية و لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد .
- التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات و الخصائص <sup>3</sup> .
- و بعد كل تلك الانتقادات التي بدأت في الزوال و اتجهت نحو الاهتمام بالفرد . كان التوجه نحو الاتجاهات الحديثة في قياس كفاءة الأداء نذكر منها :
- استخدام عدد أقل من الصفات مع توسيع و تعميق المعاني المستخدمة .
- استخدام وسائل بسيطة وسهلة في رصد التقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة .
- عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل و الاكتفاء بالتقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة .
- ازدياد التعاون و التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم ، أي عدم اقتصرها على المشرف مباشرة <sup>4</sup> .

## 05 – مشكلات و معوقات تقييم الأداء . طالما أن عملية تقييم الأداء تتم عن طريق الفرد ، فعادة ما يكون

هذا الفرد عرضة للخطأ أو أوجه من الضعف و التي يمكن إبراز البعض من هذه أو تلك كما يلي :

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، جامعة 08 ماي 1945 ، 2004 ، ب ص .

<sup>2</sup> نور الدين حاروشي ، مرجع سابق، ص 90 – 91 .

<sup>3</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 281.

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 282.

- تأثير الهالة : و نقصد به اتجاه القائمين على التقييم و تعظيم إحدى خصائص التقدير و تأثيرها على البقية و منه التقدير الكلي ، وهكذا يتم الحكم على كفاءة شخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة .
  - الميل للتساهل أو التشدد : و هي إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة للمرؤوسين ، الأمر الذي يقلل من قيمة و أهمية التقييم .
  - الاتجاه الوسط في التقدير : قد يميل بعض المشرفين إلى ناحية الوسط في التقدير و قد يكون السبب نقص المعرفة بسلوك الفرد ، أو عدم إدراكه لأداء بعض العاملين ، أو عدم توفر الوقت للتقييم بموضوعية أو عدم الاهتمام .
  - العلاقات الشخصية المتداخلة ( التحيز ) و ينتج هذا عندما يشعر المشرف بالولاء أو الكره نحو أحد مرؤوسيه مما يكون له تأثير كبير على تقديراته لأدائه .
- بالإضافة إلى مجموعة من الأسباب أهمها :
- + نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم .
  - + عدم وضوح معايير تقييم الأداء .
  - + ضعف الاهتمام و عدم الجدية من قبل المشرفين .
  - + عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين .
  - + التحيز السلبي أو الايجابي بواسطة القائم بالتقييم .
  - + نقص المهارات و الخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم .
  - + عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة ( تغذية راجعة ) مستمرة حول أدائهم .
  - + عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها .
  - + محدودية المناقشات و الحوار حول الأداء مع العاملين .
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم .<sup>1</sup>
- و نذكر في هذا الشأن نوعين من المعوقات :
- النوع الأول : معوقات مرتبطة بمنظومة التقييم :
- 01 معوقات مرتبطة بالفرد : قد يكون الفرد الذي تم تقييمه خصما و حكما في نفس الوقت ، الاتجاه إلى الاعتبارات الشخصية و الابتعاد عن الموضوعية .

<sup>1</sup> محمد عبد المحسن ، ضبيب العتيبي ، المناخ المدرسي و معوقاته و دوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2008 ، ص 101-103 .

- 02 معوقات مرتبطة بطبيعة العمل : عدم فهم طبيعة العمل ، صعوبة تحديد معايير الأداء الخاصة به ، الاتجاه نحو تقييم الصفات الشخصية بدل الأداء الفعلي المتوقع .
- 03 معوقات مرتبطة بالمسؤولين : قيم الأفراد الشخصية ، تأثير حالة الرضا الوظيفي .
- 04 معوقات مرتبطة بأسلوب القياس : معايير التقييم المرضي ، عدم فاعلية النماذج و الإجراءات المصممة للتقييم .

#### النوع الثاني " معوقات مرتبطة بمتغيرات بيئة العمل :

- 01 معوقات مرتبطة بسياسات الأفراد : سياسة تخطيط الأفراد ، التدريب ، الترقية ، التحفيز .
- 02 معوقات إدارية و تنظيمية : نمط الإدارة المتبع ، الاعتبارات التنظيمية و مدى سيادة مبادئها .
- 03 معوقات فنية : نمطية الوظائف ، صعوبة التفريق بين جوانب الأداء الفني و الإداري المرتبط بالعمل الواحد.<sup>1</sup>

**06 - إجراءات تحسين مستوى الأداء .** عملية تحسين الأداء عملية مستمرة متكاملة و مترابطة و هي نظام فرعي من النظام الأكبر وهو نظام إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>. و الهدف من تحسين الأداء لا يتأتى إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره و مستوياته و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل ، " و فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة ، حيث يسود الإقناع بضرورة التحسين و التطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة و التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدء بالقيادات العليا و انتهاء بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط " و بداية التحسين هو التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بطريقة فعالة ، و الذي يتم بعدة طرق أهمها : التدريب ( يجب تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم و معارفهم من خلال عقد دورات تخصصية في مجال عملهم ، التوجيه و الإرشاد

كما يقدم السلمي في عرضه للنموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المؤسسة عدة عناصر أهمها :

- المستوى المستهدف للأداء : هناك مستوى مطلوب أي مستهدف أو مخطط للأداء يمثل الحقائق التي تسعى الإدارة في الوصول إليها . و هو المستوى التي تعمل الإدارة على تحقيقه .
- الأداء الفعلي: و هو الأداء الذي تم تحقيقه فعلا .

<sup>1</sup> أحمد الكردي مرجع سابق، ص 35-36 .

<sup>2</sup> علي السلمي ،مرجع سابق ، ص 293.

- فجوة الأداء : وتنتج في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف لتظهر تلك الفجوة و تمثل قصورا في العوامل التنظيمية .
- إنشاء برنامج عمل : والعنصر الأخير هذا يأتي لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق<sup>1</sup>.  
 و المفهوم الجديد لتحسين الأداء يتبنى جملة من المبادئ تدور كلها حول المورد البشري فهو :  
 - أهم عناصر الإنتاج في المنظمة الحديثة ، و هو في الأساس طاقة ذهنية ، قادر على الابتكار و الإبداع ، شريك في المسؤولية ، و المورد البشري لا يتمثل في أفراد منعزلين ، بل في جماعات و فرق .  
 - و بصفة عامة للإنسان طاقات ( قدرة محتملة تحتاج إلى اكتشاف و صقل و إعداد) و قدرات ( مهارات قابلة للتوظيف و تحتاج إلى التدريب ) ، و أنماط سلوكية ( سلوك فعلي أو ما يسمى بالأداء )  
 - و للعمل متطلبات متمثلة في بعض المواصفات و المعدلات .... و التي تحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء الفعال (سلوك العمل المحقق للأهداف)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد المحسن ، ضبيب العتيبي ، مرجع سابق، ص 83-84.

<sup>2</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 292 .

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي و الذي يعني مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه الخاصة و أهداف خاصة بالمنظمة ، مع التطرق إلى مختلف جوانبه من المحددات والعناصر . كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء و التي يوصى القيام بها من طرف المختصين من ذوي خبرة في المجال لما لها أثر على الفرد العامل و انعكاساتها على مستوى أدائه ، وبهذا تكون عملية التقييم ضرورة لقياس كفاءة الأداء و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه .

و من خلال ما تم تناوله كانت الإشارة إلى أهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية تحقيقا للميزة التنافسية من خلال أداء أفرادها العالي مما يفرض على المؤسسة التعليمية و غيرها الاهتمام بالموارد البشري بصفته رأس مال فكري .

# المدرسة الابتدائية و المدرس الموظف

تمهيد :

المبحث الأول : المدرسة الابتدائية .

- 01 - مهام و وظائف المدرسة الابتدائية .
- 02 أهداف المدرسة الابتدائية .
- 03 تنظيم التمدرس في المدرسة الابتدائية .

المبحث الثاني : المدرس الموظف

- 01 - مهام المدرس .
- 02 تكوين المدرس .
- 03 خصائص المعلم الناجح .
- 04 الصعوبات و العراقيل التي تواجه المدرس .

خلاصة .

## تمهيد:

يعد دور المدارس رائداً في إعداد النشء و صناعتهم ، و يعتبر المعلم بلا منازع عبر الزمان و العصور حجر الزاوية في العملية التربوية و التعليمية ... و أي مدرسة تهتم بتحقيق أهداف تعليمية و تربوية معينة عليها أن تنقي معلمها بدقة ، و تعدهم و تكونهم التكوين المناسب لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup> و طالما أن المعلم هو المدخل الأساسي في أية عملية تعليمية و هو العامل الرئيسي في العملية التربوية الذي يتوقف عليه نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق دورها .كان حريا بنا البحث في تعريفه و الوقوف عند مهامه و دوره في المدرسة الابتدائية و نبدأ أولاً بالمدرسة و ما تقدمه من خدمات لفائدة التلاميذ و ما توفره للمعلم من آليات لبلوغ الأهداف المنشودة . و في هذا الفصل سنتعرض للمدرسة و المدرس من حيث أهمية كل منهما و مهامهما و الصعوبات التي يتعرض لها المدرس .

---

<sup>1</sup> شوقي بن محمد ماضي . أساليب تعديل السلوك الصففي في المرحلة الابتدائية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2015 ، ط1 ، ص 15.

## المبحث الأول : المدرسة الابتدائية .

### 01- مهام و وظائف المدرسة الابتدائية .

يقول عبد الكريم قريشي و عبد الفتاح أبي مولود أن : " التنشئة الأسرية و المدرسية تعد من أهم العوامل المؤثرة في بناء شخصية الأبناء و تكوين المفهوم الايجابي عن ذاتهم .... و إن أي خلل في الوظائف التي تؤديها كل من الأسرة أو المدرسة من شأنه أن يؤدي إلى اضطراب في السلوك "<sup>1</sup> فمن مهام المدرسة الابتدائية ما يلي :

- أ - استقبال التلاميذ الذين بلغوا سن التمدرس .
  - ب - توفير تربية قاعدية أساسية مشتركة للتلاميذ .
  - ج - تمكينهم من كسب المعارف العلمية عن طريق دراسة اللغة العربية و إتقانها شفويا و كتابيا لاستيعاب مختلف المواد الأخرى .
  - د - تدريب التلاميذ على اكتساب تقنيات التحليل و الاستدلال و فهم العالم الحي و الجامد .
  - هـ - تساعد التلاميذ على إيقاظ أحاسيسهم الجمالية لإبراز مواهبهم المختلفة .
  - و - تقدم لهم تربية إسلامية طبقا للقيم الإسلامية إلى جانب التربية البدنية و الرياضية .
  - ز - تقدم تعليم اللغات الأجنبية للتعرف على الحضارات الأجنبية و تنمية التفاهم بين الشعوب .<sup>2</sup>
- و تتلخص وظائف المدرسة كما يلي :
- نقل التراث الاجتماعي : المحافظة على التراث بنقله من جيل إلى جيل .
  - التبسيط : تعمل المدرسة على تبسيط ذلك التراث و اختيار الأهم منه على المهم .
  - التطهير : تطهير النواحي السيئة لدى التلاميذ و بث الاتجاهات و الميول بما يضمن دوام حياة الجماعة.
  - إقرار التوازن بين عناصر البيئة الاجتماعية : صهر التلاميذ في بوتقة واحدة لتكوين كلا منسجما .
  - الوظيفة الاجتماعية للمدرسة : لا بد من كون المدرسة موجه ومرشد و أداة من أدوات التقدم الاجتماعي .
  - الدور التربوي للمدرسة : المدرسة هي الأداة الرسمية للتربية و التعليم .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 15 .

<sup>2</sup> التسيير التربوي و الإداري ، مرجع سابق ، ص 7-8

<sup>3</sup> عبد الله قلبي ، فضيلة حناش . مرجع سابق ، ص 46-47 .

## 02 - أهداف المدرسة الابتدائية .

تعد المدرسة الابتدائية المرحلة الأولى من التعليم الأساسي الإجبارية ، و هي مرحلة يكتسب فيها التلاميذ المعارف الأساسية و تقوم بتنمية الكفاءات القاعدية في مجالات التعبير الشفهي و الكتابي و الرياضيات و العلوم و التربية الخلقية و المدنية و الإسلامية . كما يعمل التعليم الابتدائي على تمكين التلاميذ من الحصول على تربية ملائمة ، و توسيع إدراكه لجسمه و للزمان و المكان ، و من الاكتساب التدريجي للمعارف المنهجية . على أساس أن هذه المكتسبات تضمن للتلاميذ متابعة المسار الدراسي في المراحل التعليمية الموالية و خاصة مرحلة المتوسط بنجاح . كما أنه يكفل للطفل التمدد عن طريق التفكير السليم ، بالإضافة إلى تأمين حد أدنى من المعارف و المهارات و الخبرات التي تسمح للتلاميذ بالتهيؤ للحياة و ممارسة دوره كمواطن منتج .<sup>1</sup>

و من أهداف التعليم الابتدائي حسب ما جاء في المادة 45 من القانون التوجيهي للتربية الوطنية : تزويد التلاميذ بأدوات التعلم الأساسية المتمثلة في القراءة و الكتابة و الحساب ، منح المحتويات التربوية الأساسية من خلال مختلف المواد التعليمية التي تضم المعارف و المهارات و القيم و المواقف .<sup>2</sup>

### جدول رقم 01 : ملخص أهداف التعليم الابتدائي<sup>3</sup>

التعليم الابتدائي ( 5 سنوات )				
الأولى ابتدائي	الثانية ابتدائي	الثالثة ابتدائي	الرابعة ابتدائي	الخامسة ابتدائي
طور الإيقاظ و التعلّمات الأولية	طور تعميق التعلّمات الأساسية	طور التعلّم في اللغات الأساسية	طور التعلّم في اللغات الأساسية	طور التعلّم في اللغات الأساسية
-التحكّم في اللغة العربية بالتعبير الشفهي و القراءة و الكتابة - التمكن من كفاءات حل المشكلات التعداد ، معرفة الإشكال و العلاقات و بناء المفاهيم للمكان و الزمان ، و اكتشاف عالم الحيوان و النبات و الأشياء التقنية البسيطة	- تعميق التحكّم في اللغة العربية و التعبير الشفهي و فهم المنطوق و المكتوب . - تعميق التحكّم في كل المجالات التعليمية . - إدراج تعليم اللغة الفرنسية	التحكّم في القراءة و الكتابة و التعبير الشفهي باللغة العربية ، وكافة المعارف المنهجية ، و في مجالات مواد التعليم	التحكّم في القراءة و الكتابة و التعبير الشفهي باللغة العربية ، وكافة المعارف المنهجية ، و في مجالات مواد التعليم	التحكّم في القراءة و الكتابة و التعبير الشفهي باللغة العربية ، وكافة المعارف المنهجية ، و في مجالات مواد التعليم

<sup>1</sup> محمد الصالح حثروبي . مرجع سابق ، ص 22 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 24 .

<sup>3</sup> شارف خوجة مليكة ، مرجع سابق ، ص 154 .

### 03 - تنظيم التمدرس في المدرسة الابتدائية .

تستغرق الدراسة في المدرسة الابتدائية خمس ( 5 ) سنوات .<sup>1</sup> و تتوج نهاية التمدرس في التعليم الابتدائي بامتحان يسمى امتحان نهاية مرحلة التعليم الابتدائي حاليا، يخول للتميذ الحصول على شهادة نجاح يستطيع بها التمدرس في الأقسام العليا ( السنة الأولى متوسط )<sup>2</sup> و تنظم الدراسة في المرحلة الابتدائية في ثلاث أطوار منسجمة بحيث تراعي متطلبات العمل البيداغوجي و مبادئ نمو التلميذ في كل عمر . و هي :

أ - الطور الأول : و هو طور الإيقاظ و التعلّمات الأولية و يشمل السنتين الأولى و الثانية .

ب - الطور الثاني : و هو طور تعميق التعلّمات الأساسية و يشمل السنتين الثالثة و الرابعة ،

ت - الطور الثالث : و هو طور التحكم في اللغات الأساسية ، و يخص السنة الخامسة ابتدائي<sup>3</sup> . بالإضافة إلى أقسام التحضير التي أنشئت خصيصا للبراعم ما قبل سن التمدرس حيث يبلغ سنهم 5 سنوات يختارون حسب وضعية المدرسة الابتدائية و عددهم محدود جدا .

### المبحث الثاني : المدرس الموظف .

#### 01- مهام المدرس .

تتمثل مهام معلم المدرسة الابتدائية في تربية التلاميذ و تعليمهم و بهذه الصفة فإنهم يقومون بنوعين من النشاطات : نشاطات بيداغوجية و أخرى تربوية .

1-1- النشاطات البيداغوجية و تتمثل في :

التعليم الممنوح للتلاميذ و الذي تضبطه مواقيت و برامج و تعليمات و توجيهات صادرة عن وزارة التربية، العمل المرتبط بتحضير الدروس و التصحيح و التقييم ، المشاركة في العمليات المتعلقة بالامتحانات و المسابقات ، تأطير الخرجات التربوية للتلاميذ ، المشاركة في المجالس التي تعقد في المؤسسة ، المشاركة في عمليات التكوين المختلفة<sup>4</sup> ، بالإضافة إلى : السهر على حسن استعمال الكتاب المدرسي و الوسائل التربوية و المعدات السمعية البصرية كلما وجدت ، المحافظة على الأثاث المدرسي و التجهيزات و الأدوات التعليمية ، مشاركة التلاميذ في النشاطات الثقافية و الفنية و الرياضية .

كما يتولى المعلم في أداء مهامه :

<sup>1</sup> محمد الصالح ، حثروبي . مرجع سابق ، ص 21 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 22 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 23 .

<sup>4</sup> عبد الرحمان بن سالم ، مرجع سابق، ص 221 .

○ الإمساك المنتظم و الاستعمال المحكم للوثائق التالية : الكراس اليومي لتحضير الدروس ، التوزيع الشهري و السنوي للبرنامج ، دفتر المناداة ، كراس المداولات ، كراس الاختبارات . و التي يتقدها مدير المدرسة بانتظام و يؤشر عليها كما يراقب مفتش التربية و التعليم الأساسي للمقاطعة حسن إمساك تلك الوثائق و استعمالها أثناء الزيارة التي يقوم بها .

○ اختيار المواضيع المتعلقة بالفروض و الاختبارات الخاصة بالقسم أو الأقسام المسندة إليه و تصحيحها  
○ حساب المعدل و تسجيل العلامات و الملاحظات التي يتحصل عليها التلاميذ في الفروض والاختبارات على الوثائق ( الوثائق ) الرسمية .

○ يرافق التلاميذ عند تنقلهم خارج المؤسسة بمناسبة النشاطات التربوية أو الثقافية المرتبطة بأهداف المنظومة و انفتاح المدرسة على المحيط .

○ المشاركة في اجتماعات مجالس المعلمين مشاركة تدرج ضمن واجباته المهنية .

○ الالتزام بالمشاركة في عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات التي تنظمها وزارة التربية سواء كمستفيد أو مؤطر بما في ذلك العمليات التي تبرمج أثناء العطل المدرسية <sup>1</sup>.

**1-2-النشاطات التربوية :** يساهم معلمو المدرسة الأساسية بصفة فعلية في ازدهار الجماعة التربوية وإعطاء المثل بما يلي :

○ المواظبة و الانتظام في الحضور .

○ القدوة في السلوك عموماً .

○ المشاركة في النشاطات التربوية و الاجتماعية .

○ الاهتمام بكل ما من شأنه ترقية الحياة في المؤسسة .

○ مسؤولاً عن جميع التلاميذ الموضوعين تحت سلطته المباشرة في القسم .

○ يتولى مهام حراسة التلاميذ أثناء الدخول والخروج و في فترات الاستراحة <sup>2</sup>.

وهناك خصوصيات للمعلم فبالإضافة إلى النصاب الأسبوعي المحدد لموظفي التعليم حسب

المستويات التي تحت تصرفهم فإنهم مطالبون بما يلي من المهام :

▪ إعداد الدروس و تقديمها و تنفيذها .

▪ المشاركة في الاجتماعات التي يدعون إليها و في اجتماعات الفريق التربوي بالمدرسة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 222 .

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 222 .

▪ المشاركة في الامتحانات و المسابقات التي تنظمها وزارة التربية يستعدون إليها ممتحنين أو ممتحنين (بالكسر أو بالفتح) .

▪ مرافقة التلاميذ عند تنقلهم خارج الحرم المدرسي بمناسبة مشاركتهم في الاستعراضات و النشاطات التربوية المرتبطة بأهداف المنظومة و انفتاحها على المحيط .

▪ المشاركة في التربصات التكوينية بصفتهم مستفيدين أو مؤطرين و لو كان ذلك أثناء العطل المدرسية<sup>1</sup> . و المتتبع لتطور أدوار المعلم يلاحظ النقلة النوعية من حيث الدور من تلقين العلوم و نقل المعارف إلى الدور المتعدد الأوجه ، ولعل أهمها : تفاعله مع تلاميذه داخل الصف و خارجه ، والقدوة . و على هذا يجب أن يكون موجها و مرشدا بل سيكولوجي عام كالطبيب العام لتلاميذه . بل و أكثر من ذلك فهو مثير لدافعية التعلم و التجريب و الممارسة ... و هو خبير ملم بالمعرفة النظرية التي تنظم المعرفة و فقها ، وهو مهندس بارع بما اكتسبه من مهارات تطبيقية صافية تسمح له بإدارة الصف على أحسن حال ، و هو صانع قرار يتيح الفرص لتلاميذه ليحققوا أكبر قدر من الانجاز ... و هو طبيب و مدير و نموذج يقتدى به ....<sup>2</sup> . و إذا ما تحدثنا على دور المعلم في العملية التربوية فتتمثل في :

- الدور المعرفي : فالمعلم أحد مصادر المعرفة و اعتباره خبيرا في المادة و في التدريس .

- الدور القيادي للمعلم : فالمعلم ينظر إليه على أنه قائد تربوي و اجتماعي يحمل في طياته الإشراف

على التلاميذ و النشاطات المدرسية ....<sup>3</sup>

على أن ينتقل دور المعلم من ضبط الصف إلى إدارة الصف و هذا مقتطف من الفروق بينهما .

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص126-127 .

<sup>2</sup> شوقي بن محمد ماضي . مرجع سابق ، ص 9.

<sup>3</sup> عبد الله قلبي ، فضيلة حناش . مرجع سابق ، ص 56.

جدول رقم 02 : بعض الفروق بين إدارة الصف و ضبط الصف .

وجه المقارنة	إدارة الصف	ضبط الصف
الأهداف	- خلق بيئة آمنة و مريحة ووجو تسوده العلاقات الايجابية بين التلاميذ و المدرس و بين التلاميذ بعضهم البعض . - تلبية حاجات التلميذ الفردية . - إتاحة الفرصة للتعلم . - زيادة فرص حدوث التعلم بجودة عالية كما و نوعا	- إكساب التلاميذ قيم النظام و الانضباط . - استخدام كافة الأساليب المتاحة بتوفير جو العمل المساعد على الانجاز . - إتاحة الفرصة لاستثمار الوقت المخصص للدرس
دور المعلم	- تهيئة جو تعليمي جيد و خبرات تعليمية منظمة - مسير و موجه داخل غرفة الصف * . - اتخاذ مواقف مناسبة عند حدوث مشكلة ، و يساعد على منع عدد كبير منها .يركز على السلوك غير المرغوب فيه و ليس على التلميذ . - إتاحة فرص متكافئة بين التلاميذ .	- عدم تنويع أساليب التشجيع و التعزيز . - الاعتماد على قوة شخصيته . - الاعتماد على الأساليب العقابية للضبط . - عدم الاهتمام بحاجات التلاميذ و أحوالهم النفسية و الاجتماعية و قدراتهم العقلية . - تقييد الإجابة على الأسئلة بنظام معين .
دور التلميذ	- المشاركة في وضع قواعد العمل و تنفيذ الأنشطة الصفية * * . - الانضباط الذاتي داخل الفصل . - قيام علاقات طيبة بين المعلم و تلاميذه و بين التلاميذ أنفسهم .	- عدم المشاركة في التفاعل الصفوي * * * والمعلم هو الذي يضع القوانين . - الانشغال عن الدروس و الشرود .

الجدول من اقتراح الباحثان .

و على هذا كان لابد من الحرص على تكوين المعلم التكوين الجيد الذي يمنحه الكفاءة في القيام بأدواره المختلفة ، و هو ما يحضى به المعلمين بتكوين خاص يؤهلهم معرفيا و مهاريا و سلوكيا للقيام بأعباء هذه الوظيفة الموكلة إليهم ، بعد اجتياز شروط و مؤهلات التوظيف ، و أهم ما في ذلك إتقانه لمهارات التواصل و التفاعل الصفوي و غيرها . و ربما كان لزاما تفوق الجانب المهاري على المعرفي في عملية التكوين لأن أي ضعف في المهارات التدريسية لدى المعلم في عرضه للمادة العلمية و قلة الكفاءة في إدارة الصف يعد مصدرا من مصادر المشكلات الصفوية مما يجعلها ضمن الضغوط التي تعيق العملية التربوية<sup>1</sup> و حلي بنا أن نسوق نوعين من المعلمين :

<sup>1</sup> شوقي بن محمد ماضي . مرجع سابق ، ص 16.

\* غرفة الصف = حجرة الدراسة أو ما يسمى بالقسم .

\*\* الأنشطة الصفوية = النشاطات التي تمارس داخل القسم .

\*\*\* التفاعل الصفوي = ما يحدث بين المعلم و التلاميذ أثناء تنفيذ الدرس .

- المعلم التقليدي : الذي ينهي تعلمه حال تخرجه ، و هنا يفترض الأستاذ أن من واجبه أن يقدم لطلابه كل المعلومات اللازمة و الممكنة من أجل تأهيل رجل المستقبل .
- المعلم الحديث : و الذي يستمر في تعلمه طوال حياته المهنية . و في هذه الحالة الأستاذ لا يقدم لطلابه المعلومات فقط ، و إنما يحرص على أن يزودهم بالمهارات و الطرائق و الوسائل التي تمكنهم من متابعة تعلمهم . و هكذا باعتبار المعلم صاحب مهنة يجب أن يستمر طوال حياته المهنية في التعلم<sup>1</sup> .

## 02- تكوين المعلم : الإعداد الجيد لمهنة التدريس يهدف إلى تنمية قدراتهم و إمكانياتهم ، و التكوين "

- برنامج مقصود و منظم يساعد المدرس من رفع كفاءته و تنمية مهاراته قصد تحسين الأداء التربوي<sup>2</sup> .
- سواء كان قبل الخدمة أو أثناء الخدمة و الممارسة الفعلية . و يرتبط بذلك بفترة زمنية محددة و مكان معين . و لأن أدواره متعددة فقد يرتبط نجاحه بنوعية الإعداد و التكوين الذي تلقاه و تعدد الجوانب المستهدفة . و من أهم هذه الجوانب نذكر ما يلي :

### 2-1-الإعداد الثقافي العام : على المدرس أن يملك حدا مناسباً من المعرفة بأمر علمية عامة

تتعلق بشتى المجالات يحتاجها في الإجابة على تساؤلات التلاميذ لإشباع حاجياتهم المعرفية .

### 2-2-الإعداد الأكاديمي : و يقصد به التزود بالمفاهيم و الأساسيات في المقرر التخصصي ،

ويمكن تلخيص التكوين الأكاديمي في النقاط التالية : معارف في عدة ميادين ، القدرة على الربط و تحويل المعارف إلى ميادين أخرى ، القدرة على التحسين و التطوير ذاتياً ، القدرة على نقد المعارف على ضوء المستجدات العلمية الحديثة

### 2-3-الإعداد المهني التربوي : و يقصد به اكتساب المعرفة الصحيحة و المهارة التي يحتاجها

المدرس في مهنة التدريس و أساليبها و يشمل أسرار المهنة ، معرفة طبيعة المتعلم و شخصيته و نموه و ما ينجر عن ذلك<sup>3</sup> .

### 2-4-الإعداد الشخصي : مهنة التدريس من أكثر المهن التي تسعى وراء السمات و الخصائص

الشخصية السوية و السلوك الشخصي المتميز ، و التي ستعكس بصفة مباشرة أو غير مباشرة على تلاميذه ، ومنها المظهر الخارجي الجيد و اللياقة البدنية ، التحلي بالآداب العامة و التحكم في الانفعالات ، احترام

<sup>1</sup> فاخر عاقل . علم النفس التربوي ، دار العلم للملايين بيروت. لبنان ، ط ج ، 1998 ، ص 592.

<sup>2</sup> شارف خوجة مليكة ، مرجع سابق ، ص 120 .

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 122 .

شخصية و آراء الآخرين ، العدل و الموضوعية عند إصدار الأحكام و التحلي بصفات القائد و حب العمل.<sup>1</sup>  
و تجدر الإشارة على أنه 3 أنواع من التكوين : فالأول يكون قبل الخدمة و يسمى عادة بالتكوين  
الأولي و هي مرحلة إعداد و تكوين المعلم لكي يزاول مهنة التدريس حيث يغلب عليها الجانب النظري و  
قليلا ما تسنح له فرصة الجانب التطبيقي و العملي لكي يتواصل مع التلاميذ . ويكون ذلك في مؤسسة  
تربوية متخصصة مثل المعهد التكنولوجي للتربية أو المدرسة العليا للأساتذة ، و يبقى في تلك المدة كمتربص  
حتى يتم ترسيمه أثناء الخدمة . وقد أولت الدولة عناية كبيرة بهذا الجانب . و النوع الثاني من التكوين يسمى  
التكوين أثناء الخدمة : و هو أمر أساسي و ضروري لأن الإعداد الأولي غير كاف فكان لا بد من  
الاستمرارية والدعم حتى يبقى المدرس دائم الاتصال بالمستجدات بالجوانب المعرفية خاصة المتصلة بمهنة  
التدريس . و عموما فإن من أهداف التكوين أثناء الخدمة :

- تحسين أداء المعلم و تطوير قدراته .
- تنمية بعض الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و العلاقات الإنسانية بين العاملين .
- التزود بالمهارات و المعلومات العلمية الحديثة في التكنولوجيا و النظريات التربوية التي تجعل المعلم  
يواكب كل المتغيرات .
- زيادة قدرة المتكويين على التفكير و الإبداع بما يكفل التكيف مع الأعمال خاصة التعامل مع المشكلات  
الصفية و كيفية التغلب عليها .
- إكساب المتدربين أساليب التعليم المستمر.<sup>2</sup>

و النوع الثالث من التكوين هو التكوين الذاتي : هو تكوين خارج الإطار النظامي ، فالمتكون هنا  
يعتمد ذاتيا على مجهوده الشخصي من أجل تحديث معلوماته و تحسين مستواه مستعملا كثير الوسائل  
ومنها : المجالات ، الكتب ، الأفلام ، الانترنت .....<sup>3</sup>

### 03- خصائص المدرس الناجح .

بداية يتعين علينا عرض أهم المتغيرات المعاصرة المؤثرة في جودة أداء المعلم و هي :  
\*النقد العلمي و الانفجار المعرفي : أصبح في هذا العصر من لا يملك القاعدة العلمية فلن يكون له مكان  
، حيث نعيش في عالم يتطور فيه العلم ، وكان لا بد على المعلم أن يساير هذا الانفجار المعرفي .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 123 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 125 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 126 .

\*التقدم التكنولوجي : الالكترونيات الدقيقة و صناعة المعلومات ، والاتصالات و تكنولوجيا الفضاء ، كلها مظاهر للتقدم التكنولوجي ، يمكن تجويد أداء المعلم من خلال الاستفادة من هذا التقدم و تدريبه على استخدامها في العملية التعليمية .

\*التقدم في مجال الاتصال : التوسع الكبير في استخدام الاتصال السمعي البصري و التقدم في نظم المعلومات فتح آفاق جديدة و ضاعف الروابط بين التعليم و الاتصال ، كما يمكن الاستفادة من ذلك أيضا .  
\*الثورة الاقتصادية : الجانب الاقتصادي المحرك الأساسي لكل الجوانب ، وهنا يمكن التخطيط لبرامج تدور حول منظومة تكوين المعلم بوضع الميزانيات المالية لها . و خاصة دعم البحث العلمي و برامج إعداد و تدريب المعلم <sup>1</sup>.

يقول محمد حسن العمايرة : " يحتوي الصف الواحد مجموعات غير متجانسة تماما من التلاميذ من حيث قدراتهم العقلية و حاجاتهم النفسية والبدنية ... " و حتى يتمكن المعلم من أداء مهامه بنجاح عليه :

- أن يكون على درجة تامة بكيفية التعامل مع كافة فئات التلاميذ .
  - أن يكون قادرا على إدارة الصف بشكل فاعل .
  - الحفاظ على الانضباط الصفي لتوفير بيئة مناسبة لعمليتي التعليم و التعلم .
  - ملاحظة و اكتشاف مشكلات التلاميذ ذوي الحاجات الخاصة لتقديم العلاج المناسب لهم .
  - كفاية و استعداد المعلم الشخصي للقيام بأعباء دوره في العملية التربوية<sup>2</sup>
  - النمو المهني للمعلم و ضرورة عدم التوقف عن التعلم لأن :
1. المعلم الذي يتجمد يكون نكد الطبع تعيسا و سريع التهيج .
  2. تكرار الدروس نفسها و المعلومات تجعل التعليم عملية مملة .
  3. العلوم و المعارف في تقدم مستمر فعلى المعلم مسايرة التقدم العلمي .
  4. ضرب المثل للطلاب بضرورة الاهتمام بالجديد . فالطلاب يهتمون بأفعال و تصرفات المعلم و ليس بأقواله .
  5. متابعة تحسين مستوى المعلم يعود بالنفع عليه و على طلابه . عن طريق التقويم الذاتي و تبيان نقاط القوة و الاستمرار فيها و نقاط الضعف للتخلي عنها <sup>3</sup>.

و في المقابل يمكن أن نتعرض لخصائص المعلم الفعال و هي خصائص أساسية و التي تلعب دورا هاما في تحديد فعالية التعليم و نجاحه ، و يمكن تصنيفها إلى فئتين :

<sup>1</sup> فيصل محمد عبد الوهاب سعيد .مرجع سابق .

<sup>2</sup> شوقي بن محمد ماضي . مرجع سابق ، ص 101.

<sup>3</sup> فاخر عاقل . مرجع سابق ، ص 593 .

أ - فئة الخصائص المعرفية و منها :

- الإعداد الأكاديمي و المهني : ارتباط فعالية التعليم إيجابا بعدد العوامل المعرفية كالقدرة العقلية

و مستوى التحصيل و المهارات الخاصة بإعداد المادة الدراسية و تنفيذها ....

- اتساع المعرفة و الاهتمامات : المعلمين الأكثر فعالية يملكون اهتمامات قوية و واسعة في المسائل

العلمية و الأدبية و الفنية بالإضافة إلى مستوى أعلى من الذكاء ....

- المعلومات المتوافرة للمعلم عن طلابه : و تشمل معرفة الأسماء و مستويات نموهم و تحصيلهم

و خلفياتهم الاجتماعية و الثقافية و اتجاهاتهم و ميولهم .....<sup>1</sup>

- المهارة في توصيل المعلومات : و التي تتطلب من المعلم الانفتاح على كل الطرائق التدريسية الممكنة

و الأساليب الجيدة ، لأن التنوع في الطرائق مطلب أساسي لإحداث التوصيل الجيد للمعلومات .<sup>2</sup>

ب- الفئة الثانية : الخصائص الشخصية / و هي كل الصفات الدالة عليه من هيبته الخارجية و وضوح

الصوت و النشاط و الحيوية ، بالإضافة إلى مهاراته في إدارة الفصل و سلوكياته في تفاعله مع التلاميذ

، و تقبله لمهنته و المحافظة على المواعيد و الالتزام بقواعد الأخلاق العامة ، مثل العدل و المساواة ،

فتجده دائما حذرا في تعاملاته و تصرفاته لأن كل الأنظار متوجهة نحوه ، بل وتجده في كثير من

الأحوال المرجع الوحيد في كل شيء ، وهو ما يجعله معيار النجاح في الحياة .

فقد قال شوقي تشريفا له بل و شبهه بالرسول ﷺ المعلم الأول للبشرية جمعاء :

قَمَّ لِلْمُعَلِّمِ وَفِيهِ التَّبْجِيْلَا      كَادَ الْمُعَلِّمُ أَنْ يَأْتُونَ رَسُولَا

أَعْلَمْتَ أَشْرَفَ أَوْ أَجَلَّ مِنْ الَّذِي      بِيْرِي وَيَنْشُرُ أَنْفَسَا وَعَقُولَا

ثم بين خطورة مهمته و دوره في المجتمع ، بحيث أنه لو تعثر أو أخطأ حتى في تقديم معلومة فقد تأتي

بعده الأجيال غير سوية بعيدة عن الطريق و مختلفة عنه فقال :

وَإِذَا الْمُعَلِّمُ لَمْ يَكُنْ عَدْلًا مَشَى      رُوْحُ الْعَدَالَةِ فِي الشَّبَابِ ضَنْبِلَا

وَإِذَا الْمُعَلِّمُ سَاءَ لِحَظٍّ بِصِيْرَةٍ      جَاءَتْ عَلَى يَدِهِ الْبَصَائِرُ حَوْلَا<sup>3</sup>

<sup>1</sup> التربية و علم النفس ، سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الجزائر ، 2004 ، ص 42-43 .

<sup>2</sup> عبد الله قلبي ، فضيلة حناش . مرجع سابق ، ص 54 .

<sup>3</sup> أحمد شوقي ، قصيدة العلم و التعلم و نصوص أخرى ، سلسلة عوالم ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2012 ، ص 17 .

#### 04- الصعوبات و العراقيل التي تواجه المدرس :

- الاتجاهات الحديثة تنص على إعطاء الأهمية الكبرى للمتعلم و جعله محور العملية التربوية ، و لكن المعلم هو الموجه و المرشد و القائد و على هذه المعادلة فقد يواجه عدة عراقيل و صعوبات من أهمها :
- 4-1- اكتظاظ الأقسام : وفيه صعوبة الاهتمام بجميع الطلاب مما يؤثر سلبا على سلوكه وصحته ومنه تزايد المهام الملقاة على عاتقه .
- 4-2- كثافة البرنامج الدراسي : و هو ما يزيد من حالة توتر المدرس لأن ذلك مرتبط بالوقت المحدد لذلك . و أكثر من ذلك ربما يكون ذلك على حساب الفهم و الاستيعاب الجيد للتلاميذ .
- 4-3- قلة الوسائل التعليمية : الوسائل التعليمية جزء من العملية التعليمية تساعد المعلم على الانتقال من المجرى إلى المحسوس ، ترسخ المعلومة في ذاكرة المتعلم .
- 4-4- مشكلة ضبط الصف : حسن سلوك التلميذ داخل الصف يسهل من العملية التربوية ، وعدم التمكن من السيطرة على السلوكيات غير المرغوب فيها يوتر المدرس و يخلق له نوع من الضغط .
- 4-5- مشكلة نجاح التلاميذ : حقيقة نجاح التلاميذ يترجم حسن أداء المعلم ، و المشكلة تكمن في عدم اهتمام التلاميذ بالعمل التربوي التعامل مع ذوي الحاجات الخاصة و كيفية حل مشاكلهم ومنه النجاح في التخطيط السليم .
- 5-6- مشكلة الوقت : عدم كفاية الوقت و الزمن المحدد للمادة يضع المدرس في موضع عدم اكتمال العمل المخطط له، لا لتشخيصه ولا لتقييمه . و ربما يعود هذا إلى الاكتظاظ أو تعدد الفصول التي يشرف عليها المدرس ، أو المهام الإضافية التي يكلف بها .
- 5-7- تدني المكانة الاجتماعية للمدرس : ضعف القدرة الشرائية و تحمل مشكلة ضعف التلاميذ و غيرها من المشاكل ساهمت في تدهور المكانة الاجتماعية للمدرس . مما جعل الكثير من الكفاءات الفاعلة تستغل فرص التقاعد لترك مهنة التدريس . لأن كل تلك المشاكل زادت من إحباطهم و ضعف مردودهم التربوي .
- 5-8- المستوى العلمي والبيداغوجي للمعلمين : تشهد فئة كبيرة من المعلمين عجزا في المجالات الثقافية و العلمية لأن أغلبهم لا يحصلون على شهادة البكالوريا أو أكثر من ذلك . و حتى إن كانوا يحملون شهادات عليا فلا بد من التمكن من أساليب إيصال المعلومة لعملية التدريس علم و فن . وكل هذا يوفره التكوين البيداغوجي القبلي أو أثناء الخدمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شارف حوجة مليكة ، مرجع سابق ، ص 135 - 140 .

## خلاصة:

مدرس المدرسة الابتدائية هو ذلك الموظف الذي تلقى تكوينا أكاديميا و تحصل على مؤهلات عملية و تربوية قصد القيام بعملية التعليم وتلقين التلاميذ المعارف و المهارات و يقوم بتدريس جميع المواد في اللغة العربية أو اللغة الفرنسية . وتأتي مرحلة التعليم الابتدائي مباشرة بعد التعليم التحضيري ، يلتحق بها الأطفال في سن السادسة ، مدة التدريس بها 5 سنوات بعدما كانت 6 سنوات و هي المرحلة القاعدية الأساسية لنمو الطفل في جميع الجوانب الفكرية ، التربوية و العلائقية ، حيث تبدأ عملية تدريس اللغة الفرنسية في السنة الثالثة ابتدائي . و انطلاقا من الدور المهم الذي يلعبه المدرس في المدرسة الابتدائية ، تأتي ضرورة اختيار المدرس الذي يتمتع بخصائص و مؤهلات و كفاءات تتناسب و تتماشى مع المهنة و متطلباتها ، كما أصبح من الضروري التكوين أثناء الخدمة بالإضافة إلى التكوين الذاتي و اللذان يمكنانه من تحسين أدائه و الرفع من مردوده التربوي و العلمي .

# الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

- 01 - التعريف بمجتمع البحث .
- 02 - مجالات الدراسة .
- 03 - المنهج المستخدم في الدراسة .
- 04 - أدوات جمع البيانات الميدانية .
- 05 - عينة الدراسة .
- 06 - الأساليب الإحصائية المستعملة .
- 07 - صعوبات الدراسة .

## تمهيد:

ترمي الدراسة الحالية إلى معالجة موضوع حساس جدا باعتباره يتعلق بفئة متميزة في المجتمع الذي أراد النهوض و التقدم ، و هم فئة المدرسين الذين توكل إليهم مهمة نبيلة وعظيمة ، مهمة الإعداد للمستقبل و صناعة الأجيال لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن بعض مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة الابتدائية و علاقتها بأدائهم الوظيفي .

بعد الانتهاء من الجانب النظري والمتغيرات الخاصة به ستتطرق مجموعة البحث إلى الدراسة الميدانية و الغرض منها أساسا التحقق من صحة الفرضيات المطروحة والإجابة عن تساؤلات الدراسة و تمثلت الخطوة الأولى في الإطار المنهجي للدراسة، والذي يعد المحور الأساسي في البحث موضوع الدراسة حيث تتطلب كل دراسة ميدانية إلى إجراءات منهجية تيسر للباحث من خلالها الوصول إلى نتائج دقيقة.

## 01- التعريف بمجتمع البحث:

عندما يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة أو مشكلة ما فإن الأمر يتطلب أن يحدد مجتمع بحثه، ويتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، وبعبارة أخرى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وقد تمثل مجتمع البحث الذي ستعرض له مجموعة الدراسة هذه هو أساتذة المدرسة الابتدائية بمقاطعة المقارين ولاية ورقلة . بحيث بلغ عدد الأساتذة 82 أستاذ و أساتذة و هو مجتمع البحث الكلي .

## 02- مجالات الدراسة:

تتطلب كل دراسة ميدانية وضع حدود ومجالات للدراسة، و قد تمثلت مجالات الدراسة في بحثنا هذا في المجال البشري، المجال الزمني، المجال المكاني.

### 2-1- المجال البشري:

أجريت الدراسة الميدانية تحت عنوان " " الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية " و البالغ عددهم 82 أستاذ و أساتذة في مختلف الصفات : أستاذ المدرسة الابتدائية ، أستاذ أساسي ، أستاذ مكون .

### 2-2- المجال الزمني:

بدأ الاهتمام بموضوع الدراسة خلال السداسي الرابع من الموسم الجامعي 2014-2015 للسنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل . حيث وقع الاختيار على مدارس مقاطعة المقارين . فقمنا بالنزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية في نهايات شهر فيفري 2015 ، وقامت مجموعة البحث بإجراء ملاحظات بسيطة و لقاءات مع عدد من الأساتذة و المديرين ، أما فيما يخص توزيع استمارات الاستبيان فكان تحديدا يوم 17 مارس 2015 ، أما استرجاعهم كان بعد 03 أيام أي يوم 19 مارس 2015 ، وقد تمت الدراسة في خلال شهري أفريل و ماي 2015 .

وكخلاصة عن المجال الزمني للدراسة نقول أنها امتدت ما بين شهر مارس 2015 و ماي 2015 .

### 2-3 - المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة مدارس مقاطعة المقارين ولاية ورقلة و تضمنت 9 مدارس موزعى على تراب بلدية المقارين و هي إحدى بلديات دائرة المقارين و التي تضم بلديتي المقارين و سيدي سليمان، و هي إحدى دوائر ولاية ورقلة . ، و تعتبر بلدية المقارين من أهم بلديات ولاية ورقلة كانت سابقا تحت وصاية دائرة

تقرت الكبرى ، تقع شمال عاصمة الولاية و تبعد عنها بحوالي 170 كم باتجاه الشمال . و مقاطعة المقارين تضم مجموعة المدارس على تراب البلدية حيث كانت كالتالي :

الجدول رقم 03: توزيع الأساتذة والأستاذات على مدارس المقاطعة .

الرقم	المدرسة	عدد الأساتذة	عدد الأستاذات	المجموع
01	الشهيد محمد شافو المقارين	07	11	18
02	الشهيد الطيب بن موسى المقارين	05	5	10
03	أبو عبيدة بن الجراح المقارين	06	4	10
04	الشريف محمد بن عبد الله المقارين	07	4	11
05	المجمع الجديد المقارين	01	5	06
06	أسامة بن زيد غمرة	02	5	07
07	بشير خدران غمرة	02	5	06
08	سي الحواس القصور	02	5	07
09	بركبية حسين القصور	01	6	07
	المجموع العام	32	50	82

### 03- المنهج المستخدم في الدراسة

لإجراء أي دراسة علمية أو بحث علمي، من أجل الوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة ما، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، وذلك بتتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة والبحث، فقد عرف المنهج بأنه: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"<sup>1</sup>.

وفي دراستنا هذه ، ومن أجل إثبات فرضياتها والبرهنة عليها ميدانيا، اعتمدنا على المنهج

الوصفي، بحيث أننا وجدنا أنه المناسب لموضوع الدراسة، علما أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الواجب إتباعه. و المنهج الوصفي هو : الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها

<sup>1</sup> / عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99.

والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعمي م، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل و أيضا إمكانية التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه<sup>2</sup> "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع و تصنيف و ترتيب و عرض و تحليل و تفسير و تعليل و تركيب للمعطيات النظرية و البيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية ، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية "

وتم تبني المنهج الوصفي لاعتبارات موضوعية أهمها :

- هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي .
- الكشف عن العلاقة التي تربط بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي .
- تصنيف البيانات النظرية و الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة مما يسمح بالوصول إلى منظور تحليلي متكامل .
- الوصول إلى استخلاصات و نتائج مكممة قابلة للتحليل و التفسير .

#### 04- أدوات جمع البيانات الميدانية

<sup>3</sup>إن نقطة الانطلاقة لأي بحث في التحقيق الميداني يدور حول أسئلة من نوع : ماذا؟ لماذا ؟ و من أجل الإحاطة بالظاهرة ميدانيا يقرر الباحث جمع المادة العلمية الميدانية عن الظاهرة عن طريق أدوات عديدة و متنوعة ، حيث تعتبر أدوات جمع البيانات ركنا هاما في عملية التصميم المنهجي للبحث ، وعلى الباحث أن يتأكد أن الأدوات التي اختارها ستمكنه بالفعل من الحصول على البيانات المطلوبة<sup>4</sup> . ولجمع البيانات الميدانية استخدمنا في بحثنا أساسا كأدوات: الملاحظة، المقابلة، استمارة الاستبيان.

#### 4 1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية. وتعرف الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> / عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص24-29.

<sup>2</sup> / رشيد زرواتي ، مرجع سابق، ص 87 .

<sup>3</sup> / المرجع نفسه ، ص 218 .

<sup>4</sup> / صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهنا للطباعة، القاهرة، مصر، 1982، ص60.

<sup>5</sup> / رشيد زرواتي: تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص214.

وهي أيضا " المشاهدة المباشرة الموجهة والمضبوطة والمحددة الأهداف والمحكومة بإطار مرجعي نظري و بناء منهجي ميداني للإحاطة بموضوع البحث ... " <sup>1</sup> . ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة البسيطة كنوع من أنواع الملاحظة، ولقد تم ذلك عند قيامنا بالزيارة الاستطلاعية للمؤسسة والتي من خلالها شاهدنا المدرسين في أماكن عملهم و عدد التلاميذ في القسم و كذا بعض الوثائق التي يستخدمها الأستاذ .

#### 4 2 -المقابلة:

وكأداة أخرى لجمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة التي تعرف بأنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية" <sup>2</sup> و التي لا يمكن جمعها عن طريق مجموع الأدوات الأخرى كالاستمارة الملاحظة أو الوثائق و السجلات.... الخ ، حيث تجرى المقابلة على شكل حوار مع المبحوث و يشترط أن يكون الحوار مبوبا ، منظما ، محددا للمحاور و مسيرا من طرف الباحث <sup>3</sup> . وبالتدقيق اعتمدنا في دراستنا على المقابلة الموجهة وغير المقننة، فلقد أجريت مع عدد من المديرين ، الذين أفادونا بجملة من المعلومات، هذه الأخيرة كانت وظيفتها تكميلية للاستمارة التي وضعناها ، كما استقينا من بعض المعلمين و المعلمات معلومات حول سير العمل داخل المؤسسة ومعرفة أهم ما يقلقهم ويشعرهم بالتوتر و يعيقهم على تحسين أدائهم ، وغيرها من المعلومات التي أفادت موضوع دراستنا.

#### 4 3 -الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد " <sup>4</sup> ، كما تعرف على أنها <sup>5</sup> "مجموع أسئلة تطرح لأفراد عينة البحث ، و التي تعطينا إجابات قابلة للعرض و التحليل و التفسير و التعليل و التركيب للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية و فرضيات البحث كما تخدم هدف البحث " ولقد تم الاعتماد في استمارة بحثنا على مجموعة من الأسئلة المغلقة ، والتي تندرج بطبيعة الحال تحت كل محور حسب الفرضيات الموضوعية

<sup>1</sup> / رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 258 .

<sup>2</sup> / المرجع نفسه ، ص212.

<sup>3</sup> / المرجع نفسه ، ص 248 .

<sup>4</sup> / المرجع نفسه ، ص182.

<sup>5</sup> / المرجع نفسه ، ص 220. 221 .

سابقا. كما أن الأسئلة المطروحة فيها تهدف إلى: معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة و كذا بعض مصادر الضغوط المهنية لديهم ، كما أنها شملت على ثلاثة (03) محاور:

- محور البيانات العامة الشخصية : واشتمل هذا المحور على الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وكيفية التوظيف ، والهدف من هذه البيانات هو معرفة علاقتها بالأداء الوظيفي .
- أما المحور الثاني والخاص بالمتغير الأول الأداء الوظيفي: تم فيه طرح (21) سؤال ،بغية معرفة مستوى الأداء الوظيفي . و قد اخترنا كبدائل للإجابة على الأسئلة كل حسب السؤال المطروح .
- والمحور الثالث فيتعلق بالمتغير الثاني الضغوط المهنية : و تتدرج ضمنه أيضا (21) سؤال ، الهدف من هذه الأخيرة التحقق من وجود ضغوط مهنية على الأستاذ . و لكل سؤال بدائله الخاصة .

#### 05- عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها: " اختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث، اختيارا عشوائيا أو منظما" <sup>1</sup>، كذلك: " هي جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث"<sup>2</sup>.

وكما ذكرنا سابقا نظرا لأن مجتمع البحث هذا مضبوط العدد و تكاد تكون إمكانية سحبه كليا حيث لا مجال للاختيار بأي طريقة سوى أننا قمنا بـاعتبار مجمع البحث الأصلي هو العينة أين كانت عملية مسح شامل لكل أساتذة مدارس المقاطعة ، وبهذا أصبح عدد المبحوثين 82 أستاذ و أستاذة .

#### 06- الأساليب الإحصائية المستعملة :

أما بخصوص الأساليب الإحصائية فقد اعتمدنا على الجداول و حساب النسب المئوية و التكرارات لتفريغ البيانات ، مستعينين ببرنامج SPSS، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون في تبيان العلاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي في العموم . ( الفرضية العامة )

#### 07- صعوبات الدراسة

معلوم أن كل بحث سوسيولوجي لا يخلو من بعض الصعوبات، مهما كان وزنه وقيمه وقد صادف مجموعة البحث في هذه الدراسة ما يلي:

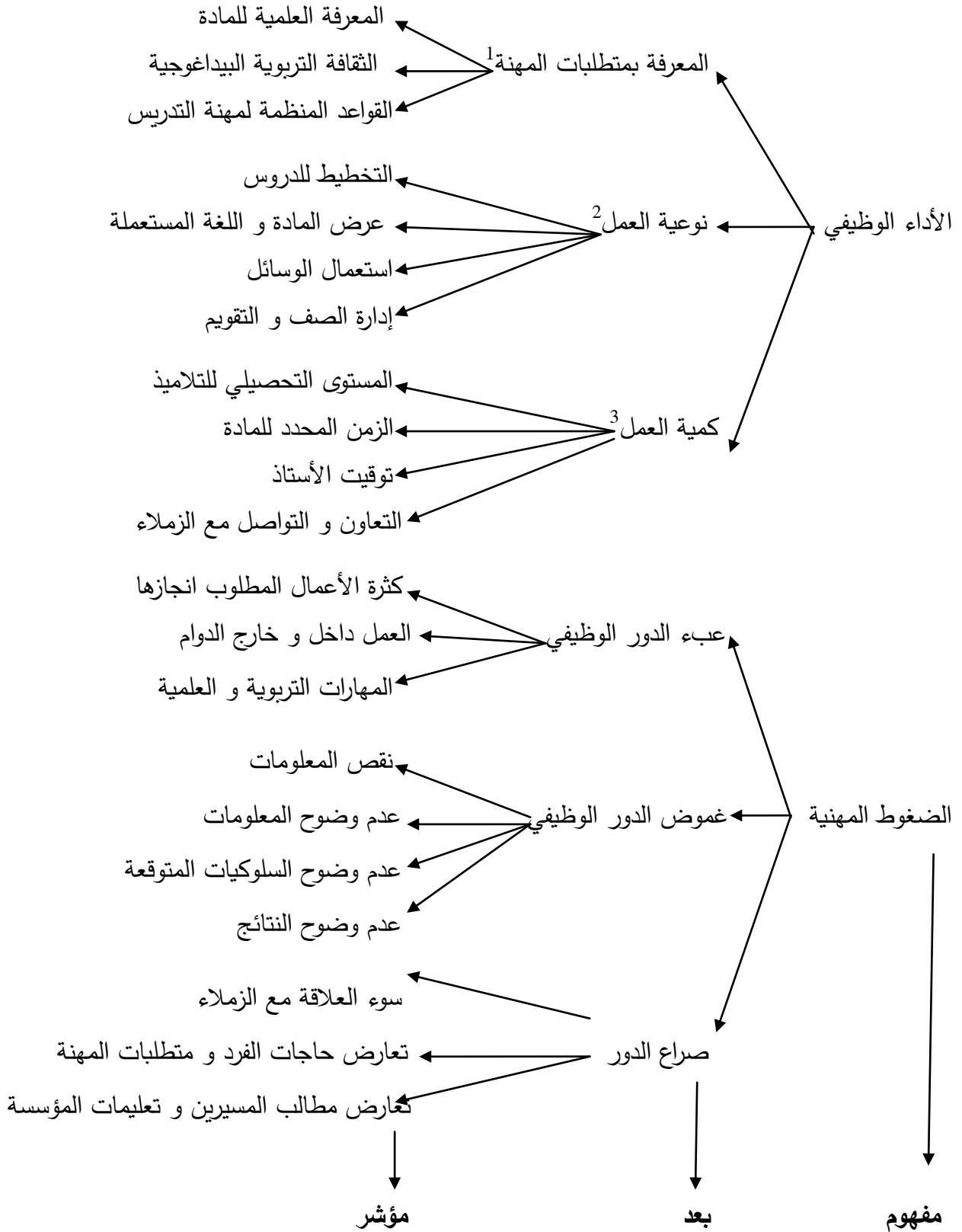
- 1 - ندرة الدراسات السابقة في الاختصاص حول هذا الموضوع بالذات و خاصة في المؤسسات التربوية .
- 2 - واجهت مجموعة البحث صعوبة أخرى متمثلة في الحصول على المادة العلمية ( المراجع ) لتغطية الخلفية النظرية لمتغير الأداء الوظيفي .

<sup>1</sup> / أحمد بن مرسل، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص197.  
<sup>2</sup> / رشيد زرواتي ، مناهج و أدوات ،مرجع سابق ، ص334.

وبالرغم من الصعوبات السابقة الذكر فقد كان للدراسة جانبها الإيجابي ومن ذلك:

- مدارس مقاطعة المقارين تتقارب جغرافيا و وجدنا سهولة في الانتقال بينها في عملية التوزيع ، و التسهيلات الكبرى في عملية الجمع حيث تلقينا مساعدة من طرف بعض المديرين في جمعها .
- الاستقبال الجيد من طرف السادة المديرين و الترحيب الواسع بالفكرة من طرف الأساتذة و تعاونهم معنا خاصة الأساتذة المكونين بمدرسة محمد شافو محل العمل حيث تم تزويد مجموعة البحث بالمعلومات الكافية والتي تخدم الموضوع قيد الدراسة.

الشكل رقم 05 : مخطط التحليل . ( من انجاز الباحثان )



<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان ، مرجع سابق ، ص 39 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 39 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 39 .

## خلاصة:

تظهر أهمية الإطار المنهجي للدراسة من خلال المراحل والقواعد العلمية التي مرت بها مجموعة البحث في استخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة والوقوف على ثوابت الظاهرة المتعلقة بها، حيث تطرقنا هنا إلى التعريف بمجتمع البحث و مجالات الدراسة بما فيها المجالات الزمانية و المكانية و البشرية بالإضافة إلى المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات الميدانية و عينة الدراسة ، و أخيرا بعض صعوبات الدراسة . وبعد التوصل إلى النتائج كان لابد من تفسير و تحليل البيانات و هذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي .

# تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد.

01 تبويب وتحليل النتائج.

02 مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات.

03 النتائج العامة للدراسة.

خلاصة.

## تمهيد :

بعد الانتهاء من الإطار المنهجي و الذي تم فيه وضع الإجراءات المنهجية التي من شأنها أن توصل مجموعة البحث إلى نتائج موثقة ، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تكميم المعطيات الكيفية التي تحصل عليها أصحاب البحث من خلال الاستمارات ، و بالتالي تحليلها و تفسيرها في ضوء ما تطرق إليه في الجانب النظري ، و أخيرا الوصول إلى نتائج حول الدراسة .

## 1 تجويد و تحليل النتائج :

### 1 1 علاقة الأداء الوظيفي بعبء الدور الوظيفي

الجدول رقم 04 : علاقة الاطلاع على قواعد مهنة التدريس و وجهة النظر نحو الأعمال :

المجموع		متوسط		جيد		قواعد المهنة
%	ت	%	ت	%	ت	الأعمال المطلوبة
100	20	55,00	11	45,00	09	فوق الطاقة
100	62	51.61	32	48.39	30	عادية
100	82	52.44	43	47.56	39	مج

الاتجاه العام للجدول يوضح أن نسبة 52.44 % من العينة كان اطلاعهم على القوانين المنظمة لمهنة التدريس متوسط ويدعم هذا الاتجاه نسبة 55.00 % يرون أن الأعمال المطلوبة منهم فوق الطاقة . أما نسبة 47.56 % كان إطلاعهم جيد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 48.39 % بالنسبة لهم الأعمال عادية . أول ما يتبادر إلينا أن جميع المعلمين على اطلاع بالقواعد المنظمة لمهنة التدريس وهذا مؤشر جيد ،بحيث كلما كان الاطلاع عليها اطلعا جيدا كلما اتضحت الرؤية من حيث المهام و الأدوار فيعرف كل معلم ما له وما عليه . لكن في هذا الجدول النسبة الأكبر منهم كان اطلاعهم متوسط مما يعني أن بعض المهمات مازالت بعيدة عن معارفهم وهو ما يوضح لنا بأنه ربما سيكون الأداء أقل مما هو مطلوب . و هو ما أكده فيصل عبد الرؤوف عند ذكر شروط الأداء الجيد أنظر ص 44، و رغم هذا فبالنسبة لهم هي فوق طاقتهم وهم يشعرون بضغط كبير ، على عكس باقي المعلمين الذين هم مطلعون على تلك القواعد بكيفية جيدة ولكنها من وجهة نظرهم هي عادية . و نستنتج ضعف العلاقة بين الاطلاع على قواعد المهنة و تحمل الأعمال المطلوبة .

الجدول رقم 05 : علاقة تخطيط الأعمال و التضاييق من التحضير الدائم

المجموع		المواد المعروفة		المواد الأساسية		بعض المواد		كل المواد		التخطيط للأعمال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التحضير الدائم
100	10	-	-	-	-	30,00	3	70,00	7	نعم
100	62	-	-	3,23	2	11,29	7	85,48	53	أحيانا
100	10	10,00	1	-	-	-	-	90,00	9	لا
100	82	1,22	1	2,44	2	12,20	10	84,15	69	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يبين أن نسبة 84.15 % يقومون بالتخطيط للدروس والأعمال المطلوبة

منهم لكل المواد و يدعم هذا الاتجاه 90.00 % لا يتضايقون من التحضير الدائم للدروس ، و نسبة

12.20 % يحضرون بعض المواد و يدعم هذا الاتجاه 30.00 % من يوافقون على تضاييقهم من ذلك

التحضير ، كما نجد نسبة 2.44 % من يخططون المواد الأساسية فقط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 3.23

% أحيانا ما يتضايقون من ذلك التحضير ، و أخيرا نسبة 1.22 % من يعمل على تحضير المواد المتمكن

منها فقط و تدعم هذا الاتجاه نسبة 3.23 % لا يوافق على كون التحضير يضايقه .

هذا الجدول يبرز لنا أن غالبية المعلمين يعملون على تحضير جميع المواد التي تصل أحيانا إلى معدل 8

دروس أو يزيد في اليوم مما يجعلهم يبذلون جهدا كبيرا في عملية التحضير و الذي يسهل عليهم عملية

الانجاز و يكون الأداء مرتفعا و لكن الغالبية العظمى أحيانا ما يتضايقون من هذا التحضير المستمر لتلك

الدروس نظرا لأن العملية متكررة يوميا أي الجهد المضاعف قبل الانجاز ، و هذا ما أدرجه فيصل الدحلة

كشروط من شروط الأداء الجيد حيث ذكر أن هذا الإعداد من مميزات و ظروف المهنة انظر صفحة 45 فقد

يستفيد من تكوينه العلمي و الأكاديمي في تكييف نوعية الإعداد ليجعل من التحضير في أبسط حالاته، مما

يعطينا فكرة على أنه لا يشكل ضغطا كبيرا عليهم . و نستنتج من تلك البيانات العلاقة الضعيفة بين التخطيط

للأعمال و التحضير الدائم للدروس . ولكن هل يمكن للمعلم أن يستعين بوسيلة أخرى أو وثيقة أخرى

لتسهيل العملية ؟ وهو ما سيتبين لنا من خلال الجدول التالي .

الجدول رقم 06: علاقة الوثيقة المعتمدة في التحضير و التضاييق من التحضير الدائم .

المجموع		مذكرة جاهزة		هما معا		الكتاب		المنهاج		الوثيقة المعتمدة التحضير الدائم
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	11	-	-	90.91	10	10,00	1	-	-	نعم
100	62	1,61	1	77,42	48	16,13	10	4,84	3	أحيانا
100	9	-	-	88.89	8	-	-	10,00	1	لا
100	82	1,22	1	80,49	66	13,41	11	4,88	4	مج

من خلال هذا الجدول يتضح أن الاتجاه العام 80.49 % من المبحوثين يعتمدون في تحضيرهم على المنهاج و الكتاب معا و يدعم هذا الاتجاه نسبة 90.91 % منهم من يقرون بتضاييقهم من ذلك التحضير . و نسبة 13.41 % من العينة من يعتمدون على الكتاب فقط و يدعم هذا الاتجاه 16.13 % من أحيانا ما يتضايقون من التحضير . و نسبة 4.88 % الذين يعتمدون على المنهاج فقط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 10.00 % لا يتضايقون من التحضير . و نسبة 1.22 % من يعتمد على المذكرات الجاهزة خاصة المتداولة في النت و يدعم هذا الاتجاه نسبة 1.61 % من الذين أحيانا ما يتضايقون من التحضير الدائم . على الرغم من أن غالبية المعلمين يعتمدون في تحضيرهم على الوثيقتين المنهاج و كتاب التلميذ و اللذان يكملان بعضهما : المنهاج موجه أساسا للمعلم و الذي يشمل كل ما هو مطلوب تقديمه من الدروس و الكفاءات المستهدفة و الخصائص العمرية للطفل في كل مرحلة ... و يساعد في ذلك كتاب التلميذ الموجه خصيصا للطفل للاستئناس به ، و بالاعتماد على الوثيقتين يستطيع المعلم أن يقدم أداء فعالا ، و هو من مميزات المهنة انظر صفحة 45 و في نفس الوقت هم أحيانا ما يتضايقون من هذا التحضير لأنهم تعودوا على ذلك وأصبح بالنسبة لهم أمرا عادي بفضل ما اكتسبوه من خبرة في الميدان ، مما يعني أنه لا يوجد ضغط كبير عليهم .

الجدول رقم 07 : علاقة الاطلاع على قواعد المهنة و وجهة النظر نحو قوانين المهنة .

المجموع		متوسط		جيد		الاطلاع على قواعد كثرة القوانين
%	ت	%	ت	%	ت	
100	43	55.81	24	44.19	19	كثيرة
100	17	35,29	6	64,71	11	مناسبة
100	19	57,89	11	42,11	8	غير مناسبة
100	3	33,33	1	66,67	2	لا معرفة
100	82	51.22	42	48.78	40	مج

الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 51.22 % من المعلمين اطلعهم على القوانين المنظمة لمهنة التدريس متوسط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 57.89 % يقرون بأنها غير مناسبة . ونسبة 48.78 % من المبحوثين اطلعهم على القوانين جيد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 66.67 % ممن لا معرفة لهم بهذه القوانين أفادت النسبة الكبرى من المعلمين أن إطلاعهم على القوانين المنظمة لمهنة التدريس متوسطا مما يدل على أن هناك بعض الأمور الخاصة بالمهنة من الحقوق أو الواجبات أو حتى الأدوار لا يعرفونها وقد يقصرون في بعض الواجبات من دون قصد ، و هذا ما أشار إليه فاروق عبده في تعداد العوامل المؤثرة في الأداء و هي من المشكلات الأساسية انظر صفحة 43 مما يؤثر سلبا على أداؤهم الذي يبدوا في غالب التقديرات منقوصا و يصل إلى المستويات المتوسطة فقط ، و رغم ذلك فإن أكثرهم يرى أنها كثيرة ، وبالنسبة لهم هي من الأعباء الزائدة التي تشعرهم بالقلق منها .

الجدول رقم 08 : علاقة وقت تصحيح الاختلال و الجهد المبذول في العمل .

المجموع		حصة المعالجة		أثناء		تصحيح الاختلال
%	ت	%	ت	%	ت	الجهد المبذول
100	44	61,36	27	38,64	17	نعم
100	35	62,86	22	37,14	13	أحيانا
100	3	66,67	2	33,33	1	لا
100	82	62,20	51	37,80	31	مج

الاتجاه العام لهذا الجدول يوضح أن نسبة 62.20 % من المبحوثين يختارون معالجة الاختلال الحاصل عند التلاميذ في وقت حصة المعالجة التربوية و يدعم هذا الاتجاه نسبة 66.97 % من يعتقدون بأنهم لا يبذلون جهدا إضافيا داخل أو خارج الدوام . كما يتبين أن نسبة 37.80 % يعالجون الاختلال في أثناء الحصة و يدعم هذا الاتجاه نسبة 38.64 % من يرون أنهم بالفعل يشعرون ببذل جهد إضافي .

الملاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المعلمين يعملون على تصحيح الاختلال الذي حصل عند المتعلمين أثناء ملاحظاته وتقديم الدروس داخل الصف سيعمل على معالجتها في حصة إضافية يحضرها قلة من التلاميذ المحتاجين للرعاية و بذلك يكون أدائه مناسباً بل مرتفعاً بالنسبة لتلك المجموعة و بالتالي سيتحسن مستوى طلابه ، حيث كانت تسمى حصة الاستدراك و الآن هي حصة المعالجة التربوية ، و هذا في الحقيقة ما يعتبرونه جهداً آخر يضاف إلى ما يقدمه خاصة و قد علمنا أنها عادة ما تكون في نهاية الدوام الصباحي أو المسائي ، الوقت الذي استنزف فيه المعلم كل طاقته و أصبح مرهقا ، و هكذا تكون هذه الحصة بمثابة عبء إضافي أيضا عليه .

الجدول رقم 09 : علاقة الالتزام بالحضور في الوقت و الأداء المتوقع للنشاطات .

المجموع		أحيانا		دائما		حضور الدوام الأداء المتوقع
%	ت	%	ت	%	ت	
100	4	-	-	100,00	4	نعم
100	20	20,00	4	80,00	16	لا
100	58	17,24	10	82,76	48	حسب الهدف
100	82	17,07	14	82,93	68	مج

الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 82.93 % من المعلمين يشهدون بأنهم ملتزمون بالحضور للدوام في الوقت المحدد لهم دائما و يدعم هذا الاتجاه نسبة 100 % من يعتقدون أن الوقت المحدد للنشاط يسمح بأداء ما هو متوقع منهم ، ونسبة 17.07 % من المبحوثين أحيانا ما يلتزمون بالحضور في الوقت و يدعم هذا الاتجاه نسبة 20.00 % كون أن الوقت المحدد للنشاط لا يسمح بالأداء المطلوب . و لا وجود لمن لا يلتزمون بوقت الحضور .

نحن على علم بمدى أهمية الوقت بالنسبة لمهنة التدريس فالبرنامج الدراسي محدد بمدة زمنية لاستكمالها فأي تأجيل أو تأخير سيضطر المعلم إلى إلغاء الدروس المتبقية أو يلجأ إلى عملية دمج بعضها. وما يبرزه هذا الجدول أن أغلبية المعلمين يلتزمون بالحضور إلى الدوام في الوقت المحدد بصفة دائمة فلا تأخر كبير و لا غيابات متكررة ، مما يعني محاولة استغلال الوقت المعطى لتقديم الدروس وهم بهذا يقدمون أحسن مستوى للأداء ، و رغم ذلك فإن الغالبية أيضا ترى أن الوقت المحدد للنشاط يسمح بأداء كل ما هو مطلوب و مخطط له ، لكنه يبقى مرهونا بالهدف المسطر في كل مرة و لكل درس ، هذا ما يدل على أن الأداء المتوقع سيكون في القمة إذا ما توفر الوقت اللازم لذلك .

الجدول رقم 10: علاقة مشاركة المتعلمين في مراحل الدرس و اكتظاظ القسم بالمتعلمين .

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		مشاركة المتعلمين الاكتظاظ
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	68	1,47	1	5,88	4	92,65	63	نعم
100	14	-	-	21,43	3	78,57	11	لا
100	82	1,22	1	8,54	7	90,24	74	مج

الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 90.24 % من المعلمين يدفعون المتعلمين إلى المشاركة في

كل مراحل الدرس بشكل دائم و يدعم هذا الاتجاه 92.65 % من يشعرون بالقلق نحو اكتظاظ القسم بالمتعلمين . ونسبة 8.54 % أحيانا ما يعملون على مشاركة المتعلمين و يدعم هذا الاتجاه 21.43 % من لا يشعرون بالقلق نحو الاكتظاظ . و نسبة 1.22% من المبحوثين الذين لا يعملون على إشراك المتعلمين في الدرس و يدعم هذا الاتجاه 1.47 % و الذي يشعر بالقلق نحو الاكتظاظ .

المناهج الجديدة و الطرق التعليمية المتجددة تدعو إلى إشراك المتعلمين في العملية التربوية واعتباره

محور العملية ، خلافا لما سبق بحيث كان المتعلم متلقيا فقط و قد أصبح هو من يستخرج المعلومة و بهذه الطريقة يمكن لها أن ترسخ أكثر مما لو أعطاه المعلم مجانا . وهذا ما لوحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح أن الغالبية العظمى تعمل بهذا المبدأ ، لكن ما يصعب العملية و تزيد من إرهاق المعلم هو اكتظاظ القسم بالعدد الهائل من المتعلمين والذي يصل إلى أكثر من 40 متمدرس أحيانا ، مثلما ذكره فاروق أيضا حيث تحدث عن عدم ملاءمة محيط العمل انظر صفحة 44 و هو ما عبر عنه أغلبية المعلمين في تضاييقهم من ذلك نظرا لما يقدمه من مجهود زائد خاصة في محاولة ضبط الصف و هو ما سنكتشفه في الجدول الموالي .

الجدول رقم 11 : علاقة أسلوب حفظ النظام و صعوبة المحافظة على ضبط الصف

المجموع		العقاب		هما معا		الثواب		حفظ النظام ضبط الصف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	3	-	-	33,33	1	66,67	2	متعددة
100	38	2,63	1	73,68	28	23,68	9	قليلة
100	41	2,44	1	73,17	30	24,39	10	لا صعوبة
100	82	2,44	2	71,95	59	25,61	21	المجموع

الاتجاه العام للجدول يبين أن نسبة 71.95 % من أفراد العينة يستعملون أسلوب الثواب والعقاب في حفظ النظام داخل القسم و يدعم هذا الاتجاه 73.68 % من يجدون صعوبات قليلة في محاولة حفظ النظام . و نسبة 25.61 % من المبحوثين من يستعملون أسلوب الثواب في حفظ النظام و يدعم هذا الاتجاه نسبة 24.39 % من لا يجدون أية صعوبة في حفظ النظام . و 2.44 % من المبحوثين من يستعملون أسلوب العقاب فقط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 2.63 % من يرون بأنهم قليلا ما يجدون صعوبة في التحكم في نظام القسم .

إن اختيار الطريقة أو الوسيلة المناسبة في حفظ النظام داخل الصف يخفف من الجهد المبذول و حسن استغلال الوقت المتاح للدرس ، و ما يظهر من هذا الجدول يدل على أن المعلمين يحاولون استخدام وسيلتي الثواب و التشجيع أحيانا و العقاب أحيانا أخرى فلكل موقف وسيلة و الأمر مربوط أيضا بالفروق الفردية بين المتعلمين حيث تأكد لنا إمكانية الحصول على أداء متميز في ظل هذا الجو التنظيمي و هي من شروط الأداء المتميز حيث أشار إليها فيصل عبد الرؤوف حتى تكتمل شروط الأداء الجيد خاصة عند ذكر مميزات و ظروف المهنة انظر صفحة 45، و لكن النسبة الأكبر منهم يعتقدون بوجود صعوبة في التحكم في الصف لكنها بنسبة قليلة أي أنهم يحكمون السيطرة على التلاميذ ومنه إيجاد الجو الملائم للتدريس لأن المعلم أصبح خبيراً في مجال التدريس ، و رغم ذلك هناك معيق آخر للسيطرة على نظام القسم وهو ما يدلنا عليه الجدول التالي .

الجدول رقم 12: علاقة تحضير الوسائل التعليمية و التوتر من نقص الوسائل .

المجموع		عند الحاجة		أثناء الحصة		قبل الحصة		تحضير الوسائل نقص الوسائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	56	30,36	17	5,36	3	64,29	36	نعم
100	26	50,00	13	11,54	3	38,46	10	لا
100	82	36,59	30	7,32	6	56,10	46	مج

الاتجاه العام لهذا الجدول 56.10 % من يقومون بتحضير الوسائل التعليمية قبل الحصة و يدعم هذا

الاتجاه 64.29 % من يشعرون بالتوتر نحو نقص تلك الوسائل . و نسبة 36.59 % من يحضرون الوسائل عند الحاجة إليها فقط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 50.00 % من لا يشعرون بالتوتر بذلك النقص . و 7.32 % من المبحوثين من يحضرون الوسائل أثناء الحصة و يدعم هذا الاتجاه 11.54 % لا يشعرون بالتوتر من نقصها .

لا تكفي السيطرة على الصف حتى يتميز المعلم في أدائه ، بل هناك عامل آخر يكمن في الوسيلة المختارة لتطبيق الدرس فهي معين للمعلم للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل التكاليف سواء في الجهد أو الوقت ، وهذا ما جعل النسبة الأكبر تحاول تحضير تلك الوسائل قبل الحصة لتفادي أي مشكل يعيق تنفيذ الخطة ، و تؤكد ذلك أيضا النسبة الأكبر من المعلمين الذين يشعرون فعلا بالتضايق من نقص تلك الوسائل و إحساسهم بالقلق و التوتر و الذي لا يعمل على تحسين الأداء ، مما يدل على عدم ملاءمة محيط العمل المادي و المشار إليه في صفحة 44 . و السؤال المطروح هل نستعمل أية وسيلة أم هناك وسيلة مناسبة أكثر من الأخرى ، هذا ما سيظهر في الجدول الموالي .

الجدول رقم 13 : اختيار الوسائل التعليمية المناسبة و نقص الوسائل .

المجموع		أحيانا		دائما		اختيار الوسيلة نقص الوسائل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	56	39,29	22	60,71	34	نعم
100	26	61,54	16	38,46	10	لا
100	82	46,34	38	53,66	44	مج

في هذا الجدول يبدي الاتجاه العام أن نسبة 53.66 % من يعملون على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لهدف الدرس بشكل دائم و يدعم هذا الاتجاه نسبة 60.71 % من يشعرون بالتوتر في حالة نقص تلك الوسائل . و نسبة 46.34 % أحيانا ما يختارون تلك الوسائل و يدعم هذا الاتجاه نسبة 61.54 % من لا يشعرون بتوتر نحو نقصها . و لا وجود لمن لا يهتم بتحضير تلك الوسائل .

بالفعل إن حسن اختيار الوسيلة يضمن حسن تنفيذ خطة الدرس و ارتفاع في الأداء ، و ما يبرزه هذا الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين دائما ما يعملون على اختيار الأحسن من الوسائل لذلك فإن أداءهم جيد ، و ما يدعم أيضا ذلك أن النسبة الأكبر تشعر بالقلق حيال نقص الوسيلة لأن المعلم يبقى في حيرة كيفية توفير تلك الوسيلة المناسبة أو حتى الاكتفاء بما هو موجود ، فالتوتر هنا عالي . و بخصوص المعلم الناجح الذي يستلزم وجود الوسيلة ماذا سيفعل حيال ذلك ؟ الجواب موجود في الجدول التالي .

الجدول رقم 14 : علاقة تصرف المعلم في غياب الوسيلة و التوتر من نقص الوسيلة .

المجموع		التخلي		البديل		غياب الوسيلة
%	ت	%	ت	%	ت	نقص الوسيلة
100	56	5,36	3	94,64	53	نعم
100	26	11,54	3	88,46	23	لا
100	82	7,32	6	92,68	76	مج

يبدو من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوضح أن نسبة 92.68 % يعملون على استعمال بديل عن الوسيلة المناسبة في حالة عدم توفرها و يدعم هذا الاتجاه نسبة 94.64 % و الذين يوافقون على شعورهم بالتوتر نحو نقص تلك الوسائل . و نسبة 7.32 % من المبحوثين بمجرد غياب الوسيلة يتخلون عن استعمالها و يدعم هذا الاتجاه 11.54 % من لا يشعرون بتوتر في حالة نقصها .

المعلم المتميز الذي يطمح إلى تحسين أدائه لا يكتفي بالتذمر من غياب الوسيلة بل يحاول أن يبذل ولا يترك سبيلا لإنجاح درسه إلا و قد سلكه ، و هذا ما أثبتته هذا الجدول الذي بين لنا أن الغالبية العظمى لا يتخلون عن تلك الوسيلة بل يعمدون إلى إيجاد بديل عنها سواء باستعمال وسيلة تشبهها تحقق الغرض المطلوب أو بمحاولة تشكيلها حسب المطلوب . هذا ما يثبت أيضا بأن هؤلاء المعلمين على دراية كافية

بمهنة التدريس و التي تساعدهم على تغيير الطريقة و الأسلوب حسب الموقف ، وهو ما سيظهر في الجدول الموالي .

الجدول رقم 15 : علاقة الإلمام بطرق التدريس و إمكانية نقص التكوين في تحسين الأداء .

المجموع		دون المستوى		متوسط		جيد		طرق التدريس نقص التكوين
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	38	2,63	1	65,79	25	31,58	12	نعم
100	44	-	-	50,00	22	50,00	22	لا
100	82	1,22	1	57,32	47	41,46	34	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يشير إلى أن نسبة 57.32 % من المبحوثين كان إلمامهم بطرق التدريس متوسط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 65.79 % يشعرون بأن نقص التكوين في المجال المهني والتربوي يعيق مجال تحسين الأداء الوظيفي للمعلم . ونسبة 41.46 % من المعلمين إطلاعهم على طرق التدريس بشكل جيد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 50.00 % لا يعتبرون نقص التكوين سبب في إعاقة تحسين الأداء . أما نسبة 1.22 % كان إلمامه بتلك الطرق دون المستوى و يدعم هذا الاتجاه نسبة 2.63 % يعتبر نقص التكوين سبب في إعاقة تحسين الأداء .

التكوين بأنواعه من الأساسيات في مهنة التدريس فمثل هذه الوظيفة تتطلب معارف خاصة ومهارات متنوعة قابلة للتجديد من أجل تقديم الأفضل و الاستمرارية في العطاء المتميز ، و في هذا الجدول ما يدل على ذلك إذ أن النسبة الكبيرة من المعلمين إلمامهم بطرق وأساليب التدريس متوسط و هذا يعني أن عددا من الأساليب التربوية ليست من معارفهم ما يجعلنا نستنتج فعالية قليلة في الأداء الوظيفي، لأن المعرفة و التعلم و الخبرة من العوامل الإنسانية التي أشار إليها العربي صفحة 44 . وفي المقابل جعل النسبة الأكبر نقر بحقيقة شعورهم بأن أي نقص في التكوين خاصة في المجال المهني و التربوي يعيق تحسين الأداء الوظيفي فكما يقال ( فاقد الشيء لا يعطيه ) . فكلما كان التكوين مستمرا كان المعلم على دارية بكثير من التقنيات و الأساليب المستعملة و المتنوعة ، و منها ما سيظهر في الجدول التالي متمثلة في تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد .

الجدول رقم 16 : علاقة تنفيذ الأنشطة في الوقت و القلق من كثافة البرنامج

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		تنفيذ الأنشطة كثافة البرنامج
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	10	-	-	100,00	10	-	-	دائما
100	60	5,00	3	81,67	49	13,33	8	أحيانا
100	12	-	-	58,33	7	41,67	5	أبدا
100	82	3,66	3	80,49	66	15,85	13	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يبين أن نسبة 80.49 % متمكنين أحيانا من عملية تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 100 % أحيانا ما يشعرون بالقلق إزاء كثافة البرنامج بشكل دائم . و نسبة 15.85 % يستطيعون تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد بشكل دائم و يدعم هذا الاتجاه نسبة 41.67 % لا يشعرون بالقلق نحو كثافة البرنامج . و نسبة 3.66 % نادرا ما يستطيعون تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 5.00 % من المبحوثين الذين نادرا ما يقلقون بشأن كثافة البرنامج . تنفيذ الأنشطة يستلزم من المعلم أن يكون على إطلاع كاف بمتطلبات المهنة ، أو ما يسمى بخصائص و مميزات المهنة المشار إليها صفحة 45 و من أساليب و طرق التدريس و قدرات و كفاءات عالية لإدارة الصف و من ذلك حسن تنفيذ الأنشطة المقررة ، فقد أثبتت البيانات الواردة في هذا الجدول أن غالبية المبحوثين أحيانا ما يستطيعون تنفيذ الأنشطة المقررة في الوقت المحدد نظرا لعدة عوامل منها ما سبق ذكره من نقص في الوسائل التعليمية و مدى الإلمام بأساليب و طرق التدريس و كيفية إدارة الصف بإدارة الوقت و المتعلمين على اختلافهم ، و رغم ذلك فالنسبة الأكبر منهم أحيانا ما يشعرون بالقلق جراء كثافة البرنامج لأنهم يتمتعون بمهارات تجعل من البرنامج سهل التنفيذ .

## 1 2 - علاقة الأداء الوظيفي بغموض الدور :

الجدول رقم 17 : علاقة الإمام بالمعارف و الدروس و الاطلاع على المستجدات

المجموع		مرتبطة بالكتاب		متوسطة		معمقة		المعارف والدروس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المستجدات
100	44	54,55	24	13,64	6	31,82	14	مستمرة
100	35	60,00	21	17,14	6	22,86	8	أحيانا
100	3	33,33	1	33,33	1	33,33	1	لا اهتمام
100	82	56,10	46	15,85	13	28,05	23	مج

يبدو من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوضح نسبة 56.10 % إلمامهم بالمعارف و الدروس مرتبط بالكتاب المدرسي و يدعم هذا الاتجاه نسبة 60.00 % ممن أحيانا ما يطلعون على المستجدات الحاصلة في مجال التدريس . و نسبة 28.05 % إلمامهم بالمعارف معمق و بالتأكيد يعرفون كل ما هو مطلوب للتدريس و يدعم هذا الاتجاه 33.33 % من الذين لا يهتمون بالمستجدات أصلا . و نسبة 15.85 % معارفهم متوسطة و يدعم هذا الاتجاه نسبة 33.33 % ممن لا اهتمام لهم بالمستجدات أيضا .

المعروف لدينا أنه كلما كان مستوى المعارف و الدروس لدى المعلمين مرتفع كلما كان تقديمها للمتعلمين غاية في السهولة ، و بالنسبة لهذا الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من المعلمين معارفهم بالدروس مرتبطة بالكتاب المدرسي أين يركز المعلم على ما سيقدم للتلميذ متغافلا مستواه العلمي بل يحاول التعامل مع المعلومة في حدود مستوى تلاميذه ، فيكون الأداء في مستوياته العليا ، و يجد المعلم نفسه مضطرا لتتبع هذه الدروس خاصة عند تغير الكتاب المدرسي و ما يطرأ عليه من تحديثات سواء بالحذف أو الدمج أو التعديل ، وذلك حتى يكون هناك وضوح و شفافية المهنة من خلال معرفة واجبات المهنة و ما يملكه المدرس من أهلية لإنجاز المهمة و ذلك حسب ما جاءت الإشارة إليه في صفحة 44 و بذلك كان الجدول موضحا استمرارية الاطلاع على المستجدات الحاصلة في المعلومات دائما و بهذا يكون الضغط منخفضا .

الجدول رقم 18 : علاقة الاطلاع على خصائص الطفل و مسؤولية المعلم نحو المتعلمين

المجموع		لا اطلاع		متوسط		جيد		خصائص الطفل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مسؤوليات المعلم
100	72	1,39	1	47,22	34	51,39	37	واضحة
100	10	-	-	70,00	7	30,00	3	بعضها واضح
100	82	1,22	1	50,00	41	48,78	40	مج

من هذا الجدول يتضح بأن الاتجاه العام يبين أن نسبة 50.00 % من المبحوثين اطلعهم على خصائص الطفل متوسط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 70.00 % بالنسبة لهم بعض من مسؤولياتهم نحو المتعلمين واضح . ونسبة 48.78 % اطلعهم جيد و يدعم هذا الاتجاه 51.39 % بالنسبة لهم المسؤوليات واضحة تماما . ونسبة 1.22 % لا اطلاع لديهم على الخصائص و يدعم هذا الاتجاه 1.39 % تبدو له المسؤوليات واضحة .

من المميز في مهنة التدريس هو التعامل مع مادة خاصة هي الطفل هذا الكائن الحي الذي يتمتع بعدة خصائص تختلف من متعلم إلى آخر ، فكان لابد من الاطلاع على هذه الخصائص من أجل التمكن الجيد من التفاعل و التعامل معه في أحسن الظروف و بدون تكليف، و هو ما يدعو إلى وضوح و شفافية المهمة من حيث وضوح المسؤولية و الواجبات و الذي أشير إليه صفحة 44 ، فنصف المعلمين اطلعهم على الخصائص النمائية للطفل بدرجة متوسطة مما يجعلهم يجهلون الكثير عنه ويكون التعامل معه غير مستقر و بالتالي يقل مستوى الأداء ، و في المقابل أيضا بعض مسؤولياتهم نحو التلاميذ تبدو غير واضحة والذي ينتهي به إلى التقصير في الكثير منها و هذا النقص في المعلومات يقابله ضغط مرتفع .

الجدول رقم 19 : علاقة الاهتمام بالقسم و معرفة الأدوار و الأعمال المطلوبة

المجموع		لا أهتم		أحيانا		دائمة		الاهتمام بالقسم
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأدوار المطلوبة
100	62	1,61	1	29,03	18	69,35	43	واضحة
100	20	-	-	40,00	8	60,00	12	البعض
100	82	1,22	1	31,71	26	67,07	55	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يوضح أن نسبة 67.07 % يهتمون بالقسم بصفة دائمة و مستمرة و يدعم هذا الاتجاه 69.35 % تبدو لهم معرفة الأدوار و الأعمال المطلوبة منهم واضحة . و نسبة 31.71 % أحيانا ما يهتمون بالقسم و يدعم هذا الاتجاه 40.00 % بعض تلك الأعمال واضحة لهم . و نسبة 1.22 % لا يهتم كثيرا بالقسم و يدعم هذا الاتجاه نسبة 1.61 % ممن تبدو لهم الأدوار واضحة .

تزيين القسم والاعتناء به من حيث العدد الكثير من المعلقة التي يجب على المعلم استثمارها مثل التوزيع الشهري ، جدول الخدمات و القائمة الاسمية للتلاميذ بما فيها السور القرآنية المبرمجة و الأناشيد. و بعض اللوحات التعريفية و الصور المناسبة لبعض الدروس ، كلها في صالح المعلم و التي تساعده على الأداء المرتفع ، و يبدو هنا أن النسبة الأكبر تعنتي بذلك و تهتم بما يجب الاهتمام به ما يعطينا فكرة أنهم على اطلاع بالأدوار و الأعمال المطلوبة منهم و التي يرونها واضحة بنسبة أكبر كذلك، وذلك بسبب عدم اتباع التعليمات و هو مشكل يعود إلى الأداء الوظيفي راجع صفحة 43 . و عليه نستنتج العلاقة التي تربط بين وضوح الأعمال و الاهتمام بها بشكل دائم .

الجدول رقم 20 : علاقة استيعاب المناهج و الانزعاج من التغيرات في المنظومة التربوية .

المجموع		غير كاف		محدود		تام		استيعاب المناهج
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تغيرات المنظومة
100	75	17,33	13	40,00	30	42,67	32	نعم
100	7	28,57	2	71,43	5	-	-	لا
100	82	18,29	15	42,68	35	39,02	32	مج

الاتجاه العام يوضح أن نسبة 42.68 % استيعابهم للمناهج محدود و يدعم هذا الاتجاه 71.43 % لا ينعجون من تلك التغيرات في المنظومة . و نسبة 39.02 % يوافقون على أن استيعابهم للمناهج الدراسية تام و كلي و يدعم هذا الاتجاه نسبة 42.67 % ممن أظهرو انزعاجهم من التغيرات المستمرة و الحاصلة في المنظومة التربوية . و نسبة 18.29 % كان استيعابهم للمناهج غير كاف .

إذا كان استيعاب المناهج للمعلمين محدودا كما في الجدول يعني أن كثير المعلومات التربوية ما زالت خفية عليهم ولو أنهم اطلعوا عليها لكان أداؤهم أحسن مما هو عليه ، و في المقابل أكثرهم يشعرون

بالانزعاج نحو التغييرات الحاصلة في المنظومة و لعلها غير واضحة التطبيق و التنفيذ أو أنها تغييرات في الشكل دون المضمون ، وهو ما يبرز الضغط الكبير عليهم .

الجدول رقم 21: علاقة التسلسل في عرض المادة و درجة تحقيق الكفاءة

المجموع		أحيانا		دائما		عرض المادة
%	ت	%	ت	%	ت	تحقيق الكفاءات
100	24	16,67	4	83,33	20	د عالية
100	54	29,63	16	70,37	38	متوسطة
100	3	33,33	1	66,67	2	غير كافية
100	1	-	-	100,00	1	لا أدري
100	82	25,61	21	74,39	61	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يظهر أن نسبة 74.39 % يقرون بإتباعهم التسلسل العلمي في عرض المادة العلمية و يدعم هذا الاتجاه نسبة 100 % من ليس لهم علم بمدى تحقيقهم للكفاءات المخطط لها . أما نسبة 25.61 % هم أحيانا ما يتبعون ذلك التسلسل و يدعم هذا الاتجاه نسبة 33.33 % من يعتقدون أنهم في غالب الأحيان يحققون الكفاءات المطلوبة .

النسبة الأكبر من المعلمين يقرون بأنهم يتبعون التسلسل العلمي من السهل إلى الصعب ومن الكل إلى الجزء و من المحسوس إلى الملموس ما يجعل المادة العلمية تصل إلى المتعلمين في الوقت اللازم بقليل من التكلفة و هو وجه من وجود الأداء المرتفع ، و لكن أغلبيتهم يقيمون مدى تحقيق الكفاءات المسطرة بعد تقديم الدروس بالمتوسط مما يدل على أن السلوكيات المتوقعة منهم أثناء العملية التربوية دون الوسط ، ذلك لأن حصيلة المهمة و التنبؤ بها يكون من أفضل وسائل النجاح راجع صفحة 44 وهو مؤشر دال على الضغط المرتفع .

الجدول رقم 22: علاقة نسبة التقدم في التحصيل و مدى تحقيق الكفاءات.

المجموع		ارتفاع نسبي		ارتفاع دائم		نسبة التحصيل
%	ت	%	ت	%	ت	تحقيق الكفاءات
100	24	45,83	11	54,17	13	د عالية
100	54	77,78	42	22,22	12	د متوسطة
100	3	33,33	1	66,67	2	غير كافية
100	1	-	-	100,00	1	لا يدرى
100	82	65,85	54	34,15	28	مج

في هذا الجدول يظهر الاتجاه العام نسبة 65.85 % من المبحوثين نسبة التحصيل الدراسي لتلاميذهم في ارتفاع نسبي و يدعم هذا الاتجاه نسبة 77.78% يقيمون مدى تحقيق الكفاءات المستهدفة بدرجة متوسطة ، أما نسبة 34.15 % هي نسبة الذين يرون أن نسبة التحصيل في ارتفاع دائم و يدعم هذا الاتجاه نسبة 100 % من لا يدرى هل حقق الهدف المرسوم أم لا . و لا وجود لمن لا يشعر بتحسن تلاميذه .

التحصيل الدراسي للتلاميذ مرهون بكيفية تقديم المعلومات ونوعيتها و الوسيلة المستعملة فحسن استغلال و مسك تلك العوامل تجعل من الأداء بأن يكون مرتفعا ، وهنا غالبية المعلمين قيموا نسبة تحصيل تلاميذهم في نهاية كل وحدة أو فصل في ارتفاع لكنه نسبي ، و هو ما يعطينا فكرة على أن كمية العمل ما زالت متوسطة بالنسبة للمطلوب منهم نظرا للاختلال في تقديم المعلم ، و هو ما جعلهم يشعرون بأن تحقيق الكفاءات المطلوبة منهم أثناء الدرس بدرجة متوسطة ، حيث يعود ذلك إلى قلة الأهلية من حيث توظيف معارف الموظف و ترتيب و دمج تلك المهارات انظر صفحة 44، و إذا كانت هذه النتائج متوسطة فإن الضغط أيضا متوسط . ومنه نسجل وجود علاقة بين مدى تحقيق الكفاءات و مدى التحصيل الدراسي للتلاميذ .

### 1 3 - علاقة الأداء الوظيفي بصراع الدور:

الجدول رقم 23 : علاقة العلاقة مع الزملاء و مدى العلاقة مع الزملاء .

المجموع		لا علاقة		علاقات اجتماعية		علاقة عمل		نوع العلاقة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة العلاقة
100	59	-	-	91,53	54	8,47	5	جيدة
100	23	4,35	1	56,52	13	39,13	9	عادية
100	82	1,22	1	81,71	67	17,07	14	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يبين أن نسبة 81.71 % من المبحوثين علاقاتهم بزملائهم توسعت لتصل إلى علاقات اجتماعية ويدعم هذا الاتجاه نسبة 91.53 % كانت علاقة جيدة ، بينما 17.07 % منهم تربطهم بزملائهم علاقة عمل فقط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 39.13 % كانت العلاقة عادية . ونسبة 1.22 % من المبحوثين لا علاقة له بزملائه و يدعم هذا الاتجاه نسبة 4.35 % هي علاقات عادية . يؤدي التعاون مع زملاء المهنة إلى تحسين الأداء أو ما يسمى بالتعاون في أداء المهنة انظر صفحة 45، و هذا التعاون هو نتيجة نوعية العلاقة التي تربطهم ببعض ، و البيانات الواردة في الجدول توضح أن النسبة الأكبر من المعلمين أصبحت علاقاتهم ببعض أكثر من كونها علاقات عمل فقط بل وصلت إلى الجوانب الاجتماعية و العلاقات الإنسانية و هو ما يدل على تحسين الأداء ، و في نفس الوقت قيمت تلك العلاقة بالجيدة خاصة في المجال المهني و تبادل الخبرات ، مما يدل على الضغط المنخفض .

الجدول رقم 24 : علاقة تقبل توجيهات الزملاء و تعاون الزملاء في المجال المهني .

المجموع		أحيانا		دائما		تقبل التوجيهات
%	ت	%	ت	%	ت	رفض التعاون
100	3	33,33	1	66,67	2	تضايق
100	14	21,43	3	78,57	11	لا تضايق
100	65	20,00	13	80,00	52	لا يحصل
100	82	20,73	17	79,27	65	مج

في هذا الجدول يظهر الاتجاه العام أن نسبة 79.27 % من المعلمين يقرون بتقبل توجيهات زملائهم خاصة في المجال المهني و يدعم هذا الاتجاه نسبة 80.00 % يؤكدون على عدم حصول أي رفض لتعاون الزملاء . بينما نسبة 20.73 % أحيانا ما يتقبلون تلك التوجيهات و يدعم هذا الاتجاه نسبة 33.33 % عادة ما تحصل لديهم رفض التعاون من الزملاء و عليه يبدوون تضاييقهم من هذا الفعل .

البيانات الواردة في هذا الجدول توحى لنا بأن أغلبية المعلمين يتقبلون توجيهات زملاء المهنة خاصة في مجال طرق و أساليب التدريس وكذا في كيفية معالجة النقائص و التعامل مع التلاميذ ما يبين ارتفاع في كمية العمل وهو مؤشر يؤدي إلى ارتفاع في الأداء ، و يدعم هذا التوجه أن الغالبية العظمى منهم أيضا صرحوا بأنه لا يحصل أن يرفض الزملاء التعاون معا في الأمور المهنية وهو مؤشر آخر على حسن العلاقة مع الزملاء و الذي يقابله عدم وجود صراع . لتبرز لنا وجود العلاقة .

الجدول رقم 25 : علاقة قبول التوجيهات المهنية من الزملاء و الشعور بارتفاع الجهد بتعاون الزملاء .

المجموع		أحيانا		دائما		تقبل التوجيهات العمل مع الزملاء
%	ت	%	ت	%	ت	
100	79	20,25	16	79,75	63	نعم
100	3	33,33	1	66,67	2	لا
100	82	20,73	17	79,27	65	مج

الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 79.27 % دائما يتقبلون التوجيهات المقدمة لهم من طرف زملائهم و يدعم هذا الاتجاه نسبة 79.75 % من يشعرون بارتفاع الجهد حين يحصلون على تعاون من الزملاء . ونسبة 20.73 % أحيانا ما يقبلون تلك التوجيهات و يدعم هذا الاتجاه نسبة 33.33 % لا يشعرون بارتفاع في الجهد حين يتعاونون مع الزملاء . و لا نسبة لمن لا يقبل التوجيهات أبدا . تبين التوزيعات الواردة في هذا الجدول أن غالبية المعلمين يتقبلون التوجيهات المقدمة لهم من طرف زملائهم كلما سنحت الفرصة ، و تقبل التوجيهات يزيد من معارفهم ومنه توفر الكفاءات المرتفعة للمعلمين من أجل تقديم أحسن أداء لهم ، و هو ما يدخل ضمن التعاون في أداء المهمة انظر صفحة 45، و ما يدعم ذلك أن أكثر نسبة للعينة تشعر بأن العمل مع الزملاء يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل ما يوضح حسن العلاقة مع الزملاء ، و هو بدوره يؤدي إلى الأداء المتميز ، و هذا إثبات للعلاقة .

الجدول رقم 26 : علاقة الغرض من حضور الندوات و توافق التكوين و البرامج الدراسية .

المجموع		الحضور فقط		تبادل الآراء		حضور الندوات
%	ت	%	ت	%	ت	التكوين و البرامج
100	25	-	-	100,00	25	نعم
100	57	1,75	1	98,25	56	لا
100	82	1,22	1	98,78	81	مج

يبين الاتجاه العام لهذا الجدول نسبة 98.78 % من المبحوثين من يعتبرون حضورهم للندوات من أجل تبادل الآراء والأفكار و يدعم هذا الاتجاه نسبة 100 % من لا يشعرون بعدم توافق التكوين الأكاديمي و البرامج الدراسية . ونسبة 1.22 % من المبحوثين يعتبرون حضورهم للندوات و العمليات التكوينية من أجل الحضور فقط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 1.75 % من يقرون على عدم توافق التكوين و البرامج الدراسية . تظهر البيانات الواردة في هذا الجدول أن غالبية العينة أعلنت أن حضورها للندوات و البرامج التكوينية من أجل تبادل الآراء الأفكار خاصة و نحن نعرف بأن الندوات التربوية من العمليات التكوينية التي تدخل في مجال التدريب المهني الذي يصقل معارف المعلمين و يجعلهم في استمرارية الاطلاع على جديد المهنة ما يجعل كمية العمل في ارتفاع أيضا و الذي يؤدي إلى ارتفاع في الأداء كما تدخل أيضا في مميزات وظروف المهمة انظر صفحة 45، و كان لابد من الشعور بمدى أهمية التكوين الأكاديمي قبل ممارسة المهنة بما يحتويه من تلبية حاجات المعلم من المعارف اللازمة .

و لكن الجدول أظهر أن النسبة الأكبر منهم لا توافق على شعورها بعدم توافق التكوين الأكاديمي و البرامج الدراسية ، خاصة ونحن نعلم أن المعلومات و المعارف و المهارات في تطور مستمر و تقديمها يستلزم ديمومة التدريب و التكوين . و العلاقة هنا علاقة عكسية .

الجدول رقم 27: علاقة مشاركة التلاميذ في الدروس و التعامل مع التلاميذ مختلفة الفروق .

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		إشراك التلاميذ
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التعامل مع التلاميذ
100	54	1,85	1	5,56	3	92,59	50	نعم
100	28	-	-	14,29	4	85,71	24	لا
100	82	1,22	1	8,54	7	90,24	74	مج

في هذا الجدول يتبين الاتجاه العام نسبة 90.24 % من المبحوثين ممن يعملون على دفع تلاميذهم للمشاركة في الدروس و يدعم هذا الاتجاه نسبة 92.59 % الذين يينزعجون من التعامل مع مجموعة من التلاميذ بينهم فروق عديدة . ونسبة 8.54 % من المبحوثين و الذين أحيانا ما يشاركون التلاميذ في الدروس و يدعم هذا الاتجاه نسبة 14.29 % و الذين لا يينزعجون من تعاملهم مع التلاميذ تشملهم خصائص و فروق متعددة ، و أما الذين نادرا مل يعملون على مشاركة التلاميذ فنسبتهم تقدر بـ 1.22 % و يدعم هذا الاتجاه 1.85 % ممن يينزعجون من التعامل مع التلاميذ الذين تفرقهم عدة أمور .

التوجه الجديد في مهنة التدريس يذهب نحو محورانية العملية التربوية لفائدة التلميذ فهو المنطلق و هو مصدر النتائج في حين يكون دور المعلم كموجه و مشرف ، وهو ما أوضحه الجدول فغالبية المعلمين يعملون على إشراك التلاميذ في الدروس ، و هو دور مهم جدا يدخل كعامل من عوامل النجاح و هو الالتزام بالمهمة انظر صفحة 45. ذلك لأن المعرفة تبدأ من تلبية الحاجة فحين يشعر التلميذ بإشباع حاجاته المعرفية سيقبل على التعلم و بذلك يرتفع التحصيل الدراسي بناء على حسن الأداء ، و لكن النسبة الأكبر للمعلمين يوافقون على شعورهم بالانزعاج و هم يتعاملون مع عدد من المتعلمين توجد بينهم فروق و خصائص متعددة و متباينة نتيجة وجود تعارض بين المطلوب و الواقع ، و عليه وجود تعارض يعني وجود صراع مما يعني وجود ضغط . و هنا تبدو العلاقة متوافقة .

الجدول رقم 28 : علاقة التمكن من تنفيذ الأنشطة في الوقت و ضرورة استكمال الدروس على حساب استيعاب التلاميذ .

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		تنفيذ الأنشطة إتمام الدروس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	72	4,17	3	80,56	58	15,28	11	نعم
100	10	-	-	80,00	8	20,00	2	لا
100	82	3,66	3	80,49	66	15,85	13	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يبين أن نسبة 80.49 % و الذين أحيانا ما يتمكنون من تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 80.56 % من يتضايقون من مطالبتهم باستكمال الدروس على حساب الاستيعاب الجيد للتلاميذ ولو لم يكن تصريرا ، ونسبة 15.85 % دائما لديهم القدرة على التنفيذ وفق الوقت المحدد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 20.00 % و الذين لا يتضايقون من مطالبتهم بإتمام الدروس و لو على حساب الفهم . ونسبة 3.66 % هم الذين نادرا ما يستطيعون التمكن من تنفيذ الأنشطة و يدعم هذا الاتجاه نسبة 4.17 % وهم الذين يتضايقون من المطالبة باستكمال البرنامج و لو على حساب الاستيعاب الجيد .

تبين التوزيعات الواردة في هذا الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين لا يمكنهم تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد بصفة دائمة ، و ربما يتحقق ذلك حسب نوعية الدروس المقدمة أو الجو المناسب . و يعني إتمام ما تم التخطيط له و في الوقت المحدد مكانة كبيرة من الأداء المتميز حيث يبين لنا مدى قدرة المعلم على إدارته الصف بكل فعالية ، وهو مشكل من مشاكل الأداء الخاصة بالفرد راجع صفحة 43، و في نفس الوقت يظهر لنا الجدول أن النسبة الأكبر منهم يتضايقون من مطالبتهم من إتمام الدروس و لكن على حساب الاستيعاب الجيد للتلاميذ مما يدل على أن المعلمين على دراية كافية بمسؤوليتهم نحو التلاميذ في محاولة للتوفيق بين البرنامج الدراسي و الوقت المحدد و مستوى التلاميذ ، فيقع في تعارض بين ما هو مطلوب منه و بين اتجاهاته فيشعر بضغط مرتفع . لتتضح لنا العلاقة بين المؤشرين .

#### 1 4 - المؤشرات الديموغرافية و علاقتها بالأداء الوظيفي .

الجدول رقم 29 : علاقة تقييم العلاقة مع الزملاء والجنس .

المجموع		لا علاقة		علاقات اجتماعية		علاقات العمل		علاقة الزملاء الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	32	-	-	87,50	28	12,50	4	ذكور
100	50	2,00	1	78,00	39	20,00	10	إناث
100	82	1,22	1	81,71	67	17,07	14	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يبين أن نسبة 81.71 % من المبحوثين يقيمون علاقاتهم مع زملائهم بأنها علاقات اجتماعية موسعة و يدعم هذا الاتجاه 87.50 % هم من الذكور . و نسبة 17.07 % كانت طبيعة العلاقة علاقات عمل فقط و يدعم هذا الاتجاه 20.00 % هم من الإناث . بينما نسبة 1.22 % من يعتقدون أنه لا علاقة لهم بزملائهم . و يدعم هذا الاتجاه نسبة 2.00 % هم من الإناث .

ما ورد في هذا الجدول يوضح لنا أن غالبية المعلمين و المعلمات يتجهون نحو الإداء بحسن علاقاتهم مع الزملاء و تتعدى علاقة العمل لتتوسع في كونها أصبحت علاقات اجتماعية يسودها المستوى العالي من العلاقات الإنسانية و هو ما يضيف حالة من التعاون و التضامن الذي سيؤثر إيجابا على الجو الدراسي العام داخل الصف ومنه حسن الأداء ، و في هذا إشارة إلى ما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية زيادة على اثبات مدى أهمية التعاون في أداء المهمة انظر صفحة 45 ، و لكن التباين في الجنس يبين أن أكثرية المتعاونين هن الإناث على اعتبار العدد الكبير منهن حتى أنك تجد في بعض المدارس ما نسبته معلم واحد إلى 6 معلمات ، بالإضافة إلى محاولة تلبية حاجات المرأة في سعيها الدائم نحو مساعدة الرجل لها في كثير من الأمور المهنية و التربوية ، و هنا كذلك تبرز لنا العلاقة الكبيرة بين علاقة الزملاء ببعضهم و الجنس .

الجدول رقم 30 :علاقة الإلمام بالأساليب التربوية و الخبرة .

المجموع		دون المستوى		متوسط		جيد		الأساليب التربوية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخبرة المهنية
100	41	2.44	1	69.29	28	29.27	12	[ 15 - 01 ]
100	25	-	-	52.00	13	48.00	12	[ 25 - 16 ]
100	16	-	-	37.50	6	62.50	10	[ 35 - 26 ]
100	82	1,22	1	57,32	47	41,46	34	مج

الاتجاه العام في هذا الجدول يوضح أن نسبة 57.32 % من المبحوثين يعتقدون أن إلمامهم بالطرق و الأساليب التربوية إلمام متوسط و يدعم هذا الاتجاه نسبة 69.29 % هم من فئة [ 15 - 01 ] سنة خبرة . و نسبة 41.46 % من يعتقدون أن إلمامهم بتلك الطرق إلمام جيد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 62.50 % من فئة [ 35 - 26 ] سنة خبرة ميدانية في العمل . و أما نسبة 1.22 % منهم فيعتقدون أن ذلك الاطلاع في حدود أقل من المستوى المطلوب و يدعم هذا الاتجاه نسبة 2.44 % هم من فئة [ 15 - 01 ] سنة خبرة هل للخبرة المهنية علاقة بالإلمام بالأساليب التربوية ؟ الجدول المقابل يجيب بأن النسبة الأكبر من المعلمين يتجهون إلى كون إلمامهم بالطرق و الأساليب التربوية بدرجة متوسطة ، بالرغم من ضرورة معرفة تلك الطرق من أجل تطبيقها أثناء العملية التربوية وهو ما توفره الوزارة من خلال أنواع من الوثائق أو من خلال الأيام التكوينية ، و هو عامل من العوامل الإنسانية انظر صفحة 44. و المؤثرة على الأداء ، ويبدو هنا أنهم معتمدين على عوامل أخرى تتوضح من خلال الخبرة المهنية و هي عامل من المتغيرات الديموغرافية انظر صفحة 44 ، مثلا حيث أن هذا الاتجاه مدعم بنسبة أكبر من المعلمين هم من فئة [ 15 - 01 ] خبرة ميدانية . و تتوزع البقية على مختلف الفئات ، وهو يبين وجود العلاقة .

الجدول رقم 31 : علاقة الغرض من حضور الندوات و المستوى العلمي .

المجموع		الحضور فقط		تبادل الآراء		حضور الندوات المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	
100	2	-	-	100,00	2	متوسط
100	29	3,45	1	96,55	28	ثانوي
100	5	-	-	100,00	5	جامعي
100	46	-	-	100,00	46	لسانس أو ماستر
100	82	1,22	1	98,78	81	مج

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة 98.78 % من المعلمين يؤكدون على أن حضورهم إلى الندوات والعمليات التكوينية من أجل تبادل الأفكار الآراء و يدعم هذا الاتجاه نسبة 100 % من ذوي مستوى اللسانس أو الماستر و كذا الجامعيون و المتوسط بنفس النسبة . و نسبة 1.22 % من يعتبر حضوره إلى الندوات يبقى مرهون بالحضور فقط .

حضور الندوات و الأيام التكوينية هو بمثابة الوقود الإضافي من أجل الاستمرار في المهنة بشكل جيد مما يؤدي إلى تحسين الأداء و يدخل ضمن مميزات و ظروف المهنة وهو احد شروط الأداء الجيد نظر صفحة ، و هذا الجدول يبرز لنا بأن الاتجاه العام للمعلمين و الذين يقرون بحضورهم للندوات من أجل الإثراء و تبادل الأفكار و الآراء مما يضيفي على الندوة جو من التفاعل الايجابي و التعاون المستمر والاطلاع على كل جديد في المهنة خاصة بما يتعلق بالجانب التربوي ، بينما تظهر النتائج أن أكثرهم لديهم مستوى شهادة لسانس أو الماستر في الميادين القريبة من اختصاصات المدرسة الابتدائية ، فكلما كان الزاد المعرفي و المهاري أكثر كلما زاد التفاعل بين الزملاء كلما كان العطاء افضل و أحسن ، و هو عامل من المتغيرات الديموغرافية و هي عامل من العوامل المؤثرة على الأداء الجيد راجع صفحة 45 ، مما يوضح لنا وجود العلاقة بين المستوى العلمي حضور الندوات.

الجدول رقم 32: علاقة الاطلاع على خصائص نمو الطفل و طريقة التوظيف .

المجموع		لا اطلاع		متوسط		جيد		خصائص الطفل طريقة التوظيف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	38	-	-	44,74	17	55,26	21	خريج المعهد
100	1	-	-	-	-	100,00	1	خريج المدرسة
100	30	3,33	1	53,33	16	43,33	13	مسابقة
100	13	-	-	61,54	8	38,46	5	إدماج
100	82	1,22	1	50,00	41	48,78	40	مج

الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 50.00 % من المبحوثين و الذين يقيمون اطلاعهم على الخصائص العامة لنمو طفل المدرسة و الفروق الفردية بينهم بدرجة متوسطة و يدعم هذا الاتجاه نسبة 61.54 % من كان توظيفهم طبق مقرر الإدماج . و أما نسبة 48.78 % و الذين اطلاعهم على تلك الخصائص بشكل جيد و يدعم هذا الاتجاه نسبة 100 % من يمثلون خريجي المعهد التكنولوجي . و أما نسبة 1.22 % يؤكد على أن لا اطلاع له على تلك الخصائص و يدعم هذا الاتجاه نسبة 3.33 % كان توظيفه بعد اجتيازه مسابقة عن طريق الشهادة .

لا يمكن لأي موظف أن يحقق الأهداف المنشودة إلا إذا كان في مستوى عال من معرفته بالمادة التي يتعامل معها ، وخاصة مهنة التدريس والمعلمين ، و ما يظهره الجدول المقابل أن النسبة الأكبر من فئة المبحوثين و هي تقارب النصف و يزيد كان اطلاعهم على خصائص النمو للأطفال و خاصة أطفال الصف أو الصفوف المسندة له بدرجة متوسطة ، و لكن النسبة الأكبر منهم هم من خريجي المعهد التكنولوجي للتربية ، و الذين تلقوا تكويننا خاصا بهذا الجانب حيث تعد طريقة التوظيف عامل من العوامل المؤثرة على الأداء الجيد راجع صفحة 44 وبهذا يبدو لنا ضعف العلاقة بين طريقة التوظيف و الاطلاع على خصائص نمو الطفل .

جدول رقم 33: علاقة الأداء الوظيفي بالضغط المهنية باستعمال برنامج spss

	الأداء الوظيفي	الضغط المهنية
Pearson Correlation	1	,315**
الأداء الوظيفي Sig. (2-tailed)		,004
N	82	82
Pearson Correlation	,315**	1
الضغط المهنية Sig. (2-tailed)		,004
N	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

هذا الجدول يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي ، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.31 مما يدل على وجود علاقة إيجابية لكنها ضعيفة ، عند مستوى الدلالة 0.01 . مما يؤكد لنا قبول الفرضية و التي تنص على أن هناك علاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية بمدارس مقاطعة المقارين ولاية ورقلة .

## 02- مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات

بعد تحليل البيانات الموجودة في الجداول، توجه أصحاب البحث إلى تفسير ومناقشة البيانات قصد توافيقها مع فرضيات الدراسة.

### 2 1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى و التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي و عبء الدور و اعتمادا على الفرض بأنه كلما كان مستوى عبء الدور مرتفعا كان مستوى الأداء منخفضا و الذي يوافق ما ذهب إليه أصحاب الاتجاه الأول - راجع صفحة 33 . و النتائج الموضحة في الجداول الخاصة بالفرضية الأولى وجدنا أن مستوى الأداء في غالبية مؤشرات مرتفعا ، و أما بخصوص عبء الدور فالنسبة الأكبر أيضا مرتفعة ومنه يمكن اعتبار تحقيق العلاقة بنسبة ضعيفة .

## 2 2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتوصل إليها و بعد تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أن توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي و غموض الدور و اعتمادا على الفرض بأن كلما كانت دائرة الغموض واسعة سواء من حيث نقص المعلومات أو غيابها كان مستوى الأداء منخفض و هو يوافق ما ذهب إليه أصحاب الاتجاه الأول - راجع صفحة 33 - و هو أيضا من الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل على مستوى المدرسة و المتمثلة في ضعف الاتصالات انظر صفحة 32 ، و حين نتبع الجداول الخاصة بهذه الفرضية وجدنا أن مستوى الأداء نصف مؤشراته متوسطة ، و أما بخصوص غموض الدور فهناك تقارب بين الضغط المنخفض و الضغط المرتفع و الضغط المتوسط و ما يحقق لنا الفرضية الجدولين 17،19 ، و منه يمكن اعتبار تحقيق العلاقة بنسبة ضعيفة أيضا .

## 2 3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية و التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي و صراع الدور و انطلاقا من فرضية كلما كان مستوى الصراع مرتفعا كان مستوى الأداء منخفضا ، و هو يوافق ما ذهب إليه أصحاب الاتجاه الأول - راجع صفحة 33 و هو أيضا ما نعتبره من العوامل المؤثرة في الأداء خاصة غياب الأهداف المحدد راجع صفحة 42، و عند تتبع الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة نجد أن مستوى الأداء في غالبية مؤشراته منخفضا ، و أما بخصوص صراع الدور أيضا النسبة الأكبر من العوامل مرتفعا مما يدل على تحقيق العلاقة في 4 جداول و هي الجدول رقم 23،24،25،26، و هنا يمكن اعتبار تحقيق العلاقة بنسبة مقبولة .

2 4 أما بخصوص علاقة الأداء بالمتغيرات الديمغرافية : حيث افترضنا أن للمتغيرات الديموغرافية التي لها علاقة مع الأداء الوظيفي للأساتذة ، و يتضح من الجداول تأثر مستوى الأداء حسب مؤشر الجنس لأن اهتمامات المرأة ليست هي اهتمامات و انشغالات الرجل فرغم غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقات اجتماعية موسعة مما يدل على ارتفاع مستوى الأداء و لكن لاحظنا تقاربا بين نسبة الذكور و الإناث أي لا يوجد اختلاف كبير بين أداء المدرس و أداء المدرسة . وبالنسبة للخبرة المهنية معروف بأنه كلما كانت الخبرة أكبر كان الأداء في مستوياته العليا، و ما توضحه النتائج المتوصل إليها في الجدول تبين أن أصحاب الخبرة القليلة أداءهم متوسط مما يدل على تحقيق العلاقة القوية بين الأداء و الخبرة . و معلوم أنه كلما كان المستوى الدراسي أعلى كانت المعارف معمقة مما يدل على أداء جيد و هو ما أوضحت نتائج الجدول مما يدل أيضا تحقيق العلاقة بنسبة كبيرة جدا. و حسب طريقة التوظيف فخريجي المعاهد التكنولوجية

للتربية هم الفئة الأكبر حضا في تقديم مستوى عال من الأداء نظرا لما يتلقوه من تكوين اكايمي و تربوي و لكن النتائج في الجدول تبين التقارب الكبير بين الأداء المتوسط و الأداء الجيد مما يدل على تحقيق العلاقة بين الأداء و طريقة التوظيف و لكنها ضعيفة . و عليه يمكن القول بأن أكثر المؤشرات الديمغرافية علاقة بالأداء هي الخبرة المهنية و المستوى التعليمي .

## 2 5 مناقشة نتائج الفرضية العامة:

الفرضية العامة تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي و الضغوط المهنية بحيث كلما كانت الضغوط كبيرة انخفض مستوى الأداء و تميز بفاعلية و كفاءة أقل و العكس أيضا فإذا ما كان الأداء مرتفعا دل على انخفاض في مستوى الضغوط و من خلال تحليل و مناقشة الفرضيات الجزئية والتي أبدت تباينا مختلفا بين علاقة الضغوط المهنية بمستوى الأداء ، نستنتج أن أقوى مصادر الضغوط علاقة بالأداء الوظيفي هو صراع الدور و يليه غموض الدور و بسبب أقل عبء الدور . أما بخصوص المتغيرات الديموغرافية فمتغيري الخبرة و المستوى الدراسي أقوى علاقة بالأداء الوظيفي من متغير الجنس و طريقة التوظيف . و منه يمكن استخلاص تحقيق العلاقة الارتباطية بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي لدى المدرسين ، و لكن بنسبة ضعيفة . و هو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط بيرسون و الموضحة في الجدول رقم 33 راجع صفحة 104 .

## 03- النتائج العامة للدراسة

بعد تحليل و مناقشة بيانات و فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- (1) أن أساتذة المدرسة الابتدائية يواجهون عددا من الضغوط المهنية تؤثر على مستوى أدائهم .
- (2) يبدو أن مستوى أداء الأساتذة في المدارس المعنية بالبحث مرتفعا في غالبيته مقابل ارتفاع مستويات الضغط .
- (3) غالبية الأساتذة يعيشون في جو تسوده العلاقات الإنسانية الممتازة أحيانا مما جعلهم يتغلبون على كثير من الضغوط بفضل تعاونهم خاصة في المجال المهني .
- (4) كما يبدو أن الأداء المرتفع يدل على شعورهم و إحساسهم المتنامي بالمسؤولية نحو التلاميذ كما يرتبط كذلك بمدى تتبع أولياء الأمور لأولادهم بنسبة أقل ، وعموما يبدو أن الوازع الديني يسيطر على عملهم
- (5) كما يبدو أن خلق روح المنافسة بين المدارس من طرف المسؤولين ، و العلاقة الحسنة التي تربط المسؤول المباشر و المتمثل في مدير المدرسة تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء أيضا .
- (6) يظهر جليا بأن الأداء له علاقة بعدد من المتغيرات التنظيمية كانت إحداها و بنسبة قليلة مصادر الضغوط المهنية و التي اختارها الباحثان .

## خلاصة:

و خلاصة القول في هذا الفصل وبعد قيام مجموعة البحث بتبويب البيانات في جداول وتحليل المعطيات التي تمليها النتائج المتحصل عليها من خلال تلك الجداول، توصلت مجموعة البحث إلى وضع تفسيرات لهذه النتائج والتي من خلالها تم إثبات دلالة الفرضيات الجزئية والفرضية العامة ، و بالتالي الإجابة على التساؤل الرئيسي المتعلق بالدراسة.

و أخيرا تؤكد النتائج أن الأساتذة في المدرسة الابتدائية بمدارس مقاطعة المقارين يتعرضون كغيرهم من الموظفين إلى جملة من الضغوط المهنية ، غير أن أداءهم كان مرتفعا و يعود ذلك لتغلبهم عليها بفضل العلاقات الحسنة الموسعة الموجودة بينهم و بين زملاء المهنة أو حتى بينهم و بين الإدارة و المشرفين عليهم .

A decorative floral border with a central yellow oval containing the text. The border is symmetrical and features intricate floral patterns in green, pink, orange, and red. The central oval has a soft yellow gradient and a green border.

قائمة

المراجع

## المصادر و المراجع :

### المراجع باللغة العربية :

- 1) الدحلة ، فيصل عبد الرؤوف (2001). تكنولوجيا الأداء البشري. عمان : دائرة المكتبة الوطنية .
- 2) السلمي ، علي . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع .
- 3) العميان، محمود .(2004) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- 4) الفوال ، صلاح مصطفى .(1982). منهجية العلوم الاجتماعية. مصر : دار الهنا للطباعة .
- 5) أنجرس ، موريس .(2006). منهجية البحث العلمي في اللوم الإنسانية : تدريبات عملية . (ترجمة بوزيدي صحراوي و أخرون ) . الجزائر: دار القصبه للنشر .
- 6) بن سالم ،عبد الرحمان.(1994) المرجع في التشريع المدرسي الجزائري للمعلمين و الأساتذة و طلبة المعاهد التكنولوجية للتربية و المركز الوطني و المراكز الجهوية لتكوين إطارات التربية .(ط2).الجزائر : مطابع عمار قرفي .
- 7) بن مرسللي، أحمد . منهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- 8) بوحوش،عمار، الذنبيات ، محمد محمود(1999) . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (ط2) .الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- 9) جابر ، عبد الحميد . (2000) مدرس القرن الحادي و العشرين الفعال: المهارات و التنمية المهنية . (ط 1)القاهرة :دار الفكر العربي .
- 10) حاروشي ، نور الدين.(2011) .إدارة الموارد البشرية (ط 1).الجزائر : دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع .
- 11) حثروبي ، محمد الصالح .الدليل البيداغوجي لمرحلة التعليم الابتدائي و فق النصوص المرجعية و المنتهج الرسمية . الجزائر : دار
- 12) حمداوي وسيلة .(2004) إدارة الموارد البشرية . الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة ، جامعة 08 ماي 1945 .
- 13) خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود (2005) . نظرية المنظمة (ط 2).الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .

- 14) دليو ، فضيل ، علي غربي وآخرون.(1999) . أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. الجزائر : منشورات جامعة منتوري .
- 15) زايد، مراد . (2012). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل تسيير المؤسسات .الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع .
- 16) زرواتي ،رشيد.(2007). مناهج و أدوات البحث العلمي في العوم الاجتماعية .(ط1)الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع .
- 17) زرواتي ،رشيد.(2008). تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. (ط3) الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18) شوقي ،أحمد .(2012) .قصيدة العلم و التعلم و نصوص أخرى : سلسلة عوالم.الجزائر: دار القصبه للنشر .
- 19) زايد، عادل محمد.(2003). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الملكية الفكرية للنشر والتوزيع.
- 20) فاخر ، عاقل .(1998) . علم النفس التربوي ، ( ط ج). لبنان : دار العلم للملايين بيروت.
- 21) عثمان ،حسن عثمان(1998). المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية.الجزائر: منشورات الشهاب.
- 22) عواد ، محمود .(2008) الإدارة بالأرقام .(ط1)بيروت: مطابع الدار العربية للعلوم ، بيروت.
- 23) فلييه ، فاروق عبده ،السيد محمد، عبد المجيد. ( 2009 ) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .(ط2) .عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
- 24) قلبي ،عبد الله، حناش، فضيلة .(2009). التربية العامة . سند للتكوين المتخصص .الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم .
- 25) لطفي ، طلعت ابراهيم .(2008) .علم إجتماع التنظيم . القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع.
- 26) مرجي، ب . الدليل في التشريع المدرسي للتعليم التحضيري و الأساسي و الثانوي .الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.
- 27) ماضي ، شوقي بن محمد . (2015). أساليب تعديل السلوك الصفي في المرحلة الابتدائية . عمان : دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع .
- 28) نوري ، منير.(2010). تسيير الموارد البشرية .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

- (29) التربية و علم النفس ، سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الجزائر ، 2004 ، ص 42-43 .
- (30) التسيير التربوي و الإداري ، سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ،الجزائر ، 2004 ، ص 07 .
- (31) الكردي ، أحمد . إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال . (مخطوط) ، ص 8 .
- (32) عماد الكحلوت ونصر الكحلوت (2006): الضغوط المدرسية وعلاقتها بأداء معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا، دراسة مقدمة للمؤتمر الأول بجامعة الأقصى بغزة "المناهج الفلسطينية الواقع والتطلعات".

المذكرات :

- (33) أحمد سالم ، عبد القادر .(2007). مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة . رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة .
- (34) النميان ، عبد الله عبد الرحمان (2003). الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية .
- (35) بوخاري ، محمد .(2011) . فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية . رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ، الجزائر .
- (36) بوعطيط ،جلال الدين .(2009). الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي . رسالة ماجستير ، جامعة منتوري محمود ، الجزائر .
- (37) عبد المحسن ، محمد ، العتبي ، ضبيب . (2008) . المناخ المدرسي و معوقاته و دوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام . رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
- (38) عمر بن عبد الله ، مصطفى المغربي .(1429 هـ) . الذكاء الانفعالي و علاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- (39) عبد الله ، عبد الرحمان النميان .(1424 هـ) الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية .رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .

- 40) عواد ثابت ،نضال .(2003). ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة .
- 41) شارف خوجة ، مليكة.(2011). مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين -دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث ،ابتدائي، متوسط، ثانوي. رسالة ماجستير،جامعة تيزي وزو الجزائر .
- 42) شاطر، شفيق .(2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية . رسالة ماجستير ، جامعة احمد بوقرة ، الجزائر .
- 43) محمد حسن ، خميس أبو رحمة. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

#### المقالات :

- 44) الداوي ،الشيخ .(2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء . مجلة الباحث جامعة الجزائر ، (02)، 217 .
- 45) القحطاني ، وهف بن علي .(2000). العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض. مكتب التربية العربي لدول الخليج، (77) .
- 46) حجازي ،جمال طاهر.(2002). إدارة ضغوط العمل لدى الأطباء بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (02) ، بنها .
- 47) سعيد ، فيصل محمد عبد الوهاب. فعالية جودة أداء المعلم في الحد من مشكلة تسرب الطلاب كما يراها مشرفو و معلمو المرحلة الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية . مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية ، المملكة العربية السعودية .
- 48) مزهودة ،عبد المليك .(2001).الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم . مجلة العلوم الإنسانية . جامعة محمد خيضر بسكرة ، (01)، 86 .
- 49) عبيد بن عبدالله العمري . ( 2003 ) . ضغوط العمل عند المعلمين ، مجلة كلية الآداب ، جامعة الملك سعود الرياض ، 06 . 02 .
- 50) عطية ،العربي .(2012) .أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح .
- 51) عسكر ، سمي أحمد . (1988). متغيرات ضغوط العمل - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة .مجلة الإدارة العامة ، (60) ، الرياض .

52)نعامة ، سليم ، أنور جميل، علي.(2011). الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي . مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات، (05)، 136 .

#### المراجع باللغة الأجنبية

53) Smith, M , Bourke, S. ( 1992 ) : " Teacher Stress Examining A model Based on Context Workload and Satisfaction " , Teaching Teacher Education , No .8 ,pp31 – 46

54)Burk , Ronald , Green glass , Esther , schwarzer Ralf .( 1996 ) : Predicting Teacher Burnout Over Time Supper , social Self – Doubts on Burnout and its Consequences " .Paper was Effects of work Stress downloaded from w.w.w.yorku.com .



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مصلحة التكوين والتفتيش

مديرية التربية لولاية ورقلة

مفتشية التعليم الابتدائي

المقاطعة: المقارين

ابتدائية : .....

رقم الزيارة : .....

## بطاقة زيارة توجيهية

اللقب والاسم : ..... تاريخ ومكان الميلاد : ..... الحالة العائلية : .....

الإطار : ..... الصفة : ..... المؤهل العلمي : ..... خريج المعهد : نعم / لا

الصف المسند : ..... عدد التلاميذ : ..... منهم الحاضرون : ..... تاريخ الزيارة : .....

### المعلقات:

جدول خدمات المعلم : .....

الترج السنوي : .....

قائمة أسماء التلاميذ : .....

هرم الأعمار : .....

لائحة الأناشيد : .....

معلقات أخرى : .....

### السجلات:

سجل المناداة : .....

دفتر الإعداد : .....

كراس القسم : .....

دفتر التناوب : .....

### الوسائل:

السيورة : ..... الكتاب : .....

الألواح : ..... وسائل أخرى : .....

### إعداد الدروس:

المذكرات : .....

المعلومات قيمتها : .....

تسلسلها : .....

تحقيق أهدافها : .....

مشاركة التلاميذ : .....

### أعمال التلاميذ:

دفاتر التلاميذ هل هي :

مراقبة : .....

معتنى بها من طرف التلاميذ : .....

### الواجبات المنزلية هل هي :

كافية : ..... مصححة : .....

قيمة التصحيح : .....

انجاز المشاريع : .....

### الدروس المشاهدة:

النشاط : .....

.....

.....

الكفاءة المستهدفة : .....

.....

.....

التطبيقات : .....

.....

.....

### التوجيهات

العامّة : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

التقدير العام

توقيع الأستاذ:

توقيع مدير المؤسسة

نموذج لخطة إعداد الدرس و فق المقاربة بالكفاءات ( مذكرة صماء )

الوحدة : ..... المستوى : .....  
 النشاط : ..... الزمن : .....  
 الموضوع : ..... الوسائل : .....  
 الكفاءة المستهدفة : ..... مؤشر الكفاءة : .....

التقويم	وضعيات ومحتويات التعلم	أهداف التعلم	سير الحصة
			وضعية الانطلاق
			مرحلة بناء التعلمات
			مرحلة استثمار المكتسبات

صفحة من سجل العمل اليومي للأنشطة .

التاريخ : ..... الموافق لـ .....

الفترة الصباحية :

التوقيت	النشاط	الموضوع	الكفاءة المستهدفة	رقم الحصة	الملاحظات

الفترة الصباحية :

التوقيت	النشاط	الموضوع	الكفاءة المستهدفة	رقم الحصة	الملاحظات

## جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل LMD

### استبيان

أخي الأستاذ أختي الأستاذة .... تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل بعنوان :

" الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية "

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة و ذلك بوضع علامة ( × ) في الخانة التي ترونها مناسبة .

علما بأن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم و ثقتكم .

الباحثان

## أولاً : محور البيانات الشخصية :

- 01 الجنس : ذكر  أنثى
- 02 عدد سنوات العمل : .....
- 03 المؤهل العلمي : متوسط  ثانوي  جامعي  لسانس أو ماستر
- 04 طريقة التوظيف : خريج المعهد التكنولوجي  خريج المدرسة العليا للأساتذة
- لسانس أو ماستر + مسابقة  توظيف مباشر ( ادماج )

## ثانياً : محور الأداء الوظيفي :

- 05 كيف تقيم إمامك بالمعارف و الدروس المراد تقديمها ؟ معمقة  متوسطة  مرتبطة بالكتاب المدرسي
- 06 كيف هو إمامك بالطرق و الأساليب التربوية ؟ جيد  متوسط  دون المستوى
- 07 كيف تقيم إطلاعك على خصائص النمو و الفروق الفردية للمتعلمين؟ جيد  متوسط  ليس لدي اطلاع
- 08 كيف تقيم استعابك للمناهج الدراسية المقررة و الوثائق المرافقة ؟ تام  محدود  غير كاف
- 09 كيف تقيم اطلاعك على الأعمال المطلوبة منك والقواعد المنظمة لمهنة التدريس ؟
- جيد  متوسط  ليس لدي اطلاع
- 10 هل يشمل تخطيطك وتحضيرك للدروس ؟
- كل المواد  بعض المواد  المواد الأساسية فقط  المواد المتمكن منها فقط
- 11 على ماذا تعتمد في تحضيرك للدروس؟ المنهاج  الكتاب المدرسي  هما معا  المذكرات الجاهزة من النت
- 12 هل تراعي في عرض المادة العلمية التسلسل و الترابط و التدرج ؟ دائما  أحيانا  لا
- 13 هل تعمل على تحضير الوسائل التعليمية للدرس ؟ قبل الحصة  أثناء الحصة  عند الحاجة إليها فقط
- 14 هل تختار الوسائل التعليمية المناسبة لأهداف و محتوى الدرس بشكل ؟ دائم  أحيانا  نادرا
- 15 في حالة عدم توفر الوسائل المفروض استعمالها كيف تتصرف؟ أستعمل بديلا عنها  أتخلى عن استعمالها
- 16 هل تهتم بتزيين القسم والمعلقات و السجلات بصفة ؟ دائمة و مستمرة  أحيانا  لا أهتم
- 17 كيف تعمل على حفظ النظام و الانضباط داخل القسم باستخدام أسلوب ؟
- الثواب و التشجيع  الثواب و العقاب  العقاب
- 18 هل تعمل على دفع المتعلمين للمشاركة في مختلف مراحل الدروس ؟ دائما  أحيانا  نادرا
- 19 كيف تقيم نسبة التقدم في التحصيل الدراسي للمتعلمين ؟ في ارتفاع دائم  ارتفاع نسبي  لا يتحسن
- 20 حتى تصحح الاختلالات المكتشفة لدى المتعلمين ؟
- أثناء الحصة  في حصة المعالجة التربوية  لا أهتم لذلك
- 21 هل أنت متمكن من عملية تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد؟ دائما  في غالب الأحيان  نادرا
- 22 هل تلتزم بالحضور للدوام في الوقت المحدد ؟ دائما  أحيانا  أبدا
- 23 كيف تقيم علاقاتك مع زملائك الأساتذة في المدرسة ؟
- علاقات عمل فقط  علاقات موسعة اجتماعية  لا علاقة لي بهم

- 24 هل تقبل التوجيهات المهنية المقدمة إليك من الزملاء ؟ دائماً  في معظم الأحيان  لا أقبل تماماً
- 25 ما هو الغرض من حضورك للندوات الداخلية مع الأساتذة ؟ تبادل الأفكار و الآراء  الحضور فقط

### ثالثاً : محور الضغوط المهنية

- 26 كيف ترى الأعمال المطلوب منك إنجازها ؟ فوق طاقتي  عادية
- 27 هل يضايقك التحضير الدائم للدروس ؟ نعم  أحيانا  لا
- 28 ما هي وجهة نظرك نحو القوانين و المراسيم الخاصة بمهنة التدريس ؟ كثيرة  مناسبة  غير مناسبة  لا أعرفها
- 29 هل تشعر أنك تبدل جهدا إضافيا في العمل داخل و خارج الدوام ؟ نعم  أحيانا  لا
- 30 هل يسمح الوقت المخصص للنشاطات بأداء كل ما هو متوقع منك؟ نعم  لا  حسب الهدف من الدرس
- 31 هل يقلقك ارتفاع عدد المتعلمين في القسم ؟ نعم  لا
- 32 هل لديك صعوبة تتعلق بالمحافظة على ضبط القسم؟ متعددة  قليلة  لا أجد صعوبة
- 33 هل يزيد انعدام أو نقص الوسائل التعليمية الضرورية من توترك ؟ نعم  لا
- 34 هل تشعر بأن نقص تكوينك في المجال المهني و التربوي يعيقك على تحسين أدائك الوظيفي؟ نعم  لا
- 35 هل تشكل كثافة البرنامج الدراسي مقارنة مع الوقت المخصص مصدر قلق لديك؟ دائما  أحيانا  أبدا
- 36 كيف تقيم اطلاعك على المستجدات الحاصلة في مجال التدريس ؟ مستمرة  في بعض الأحيان  ليس لدي اهتمام
- 37 ما هي وجهة نظرك نحو مسؤولياتك نحو المتعلمين؟ واضحة  بعضها واضح  غير واضحة
- 38 كيف ترى الأدوار و الأعمال المطلوبة منك ؟ كلها واضحة  بعضها كذلك  غير واضحة
- 39 هل تزعجك التغيرات المستمرة في المنظومة التربوية ؟ نعم  لا
- 40 كيف تقيم مدى تحقيقك للكفاءات القاعدية بعد تقديم الدروس ؟ درجة عالية  متوسطة  غير كافية  لا أدري
- 41 ما مدى علاقتك بزملائك في المهنة ؟ حسنة  سيئة
- 42 هل يرفض زملاؤك التعاون معك في الأمور المهنية ؟ يحصل هذا و يضايقني  يحصل و لا يضايقني  لا يحصل أبدا
- 43 هل تشعر بأن العمل مع الزملاء يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل ؟ نعم  لا
- 44 هل تشعر بعدم توافق تكوينك الأكاديمي و البرامج الدراسية ؟ نعم  لا
- 45 هل يزعجك التعامل مع عدد من المتعلمين توجد بينهم فروق عديدة ؟ نعم  لا
- 46 هل يضايقك مطالباتك بإتمام الدروس على حساب الاستيعاب الجيد ؟ نعم  لا