

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولود معمري- تيزي وزو-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي  
دراسة ميدانية بمقاطعة "واسيف"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:  
الدكتورة هلال غنيمة

إعداد الطالب  
أوشان نجاة





## كلمة الشكر

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره الذي  
أزعم علينا بنعمة العلم، وأنار طريقنا نحو سبل النور  
والمعرفة.

ومن باب الاعتراف بالجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم  
بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذتنا المشرفة  
"هلال غنيمه" على مجهوداتها ونصائحها العلمية القيّمة،  
وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ومدّ  
لنا يدّ العون من بعيد أو من قريب لانجاز هذا العمل  
المتواضع وإتمام هذا البحث

شكراً

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
روح "أبي وأمي الطاهرة (جدي  
وجدتي) لظالما أرايدا أن أكون شعلة من  
شعل العلم أنار الله قبرهما  
إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا  
وسندي في هذه الحياة أطال الله في  
عمره زوجي الغالي "حسين"  
وفلذة كبدي أولادي إيمان، أمال،  
فاروق.

أطال الله في أعمارهم جميعا  
إلى نعم الأختين وسيلة وجميلة اللتين  
كانتا عوننا لي في إنجاز هذا العمل  
المتواضع

- كلمة شكر
- إهداء
- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول
- مقدمة

## الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث

- تمهيد..... 04
- 1-أسباب اختيار الموضوع..... 05
- 2-أهمية الدراسة..... 06
- 3-الثالث: أهداف الدراسة..... 06
- 4-الإشكالية..... 07
- 5-الفرضيات..... 10
- 6-تحديد المفاهيم الأساسية..... 10
- 7-الدراسات السابقة..... 16
- 8-صعوبات البحث أو الدراسة..... 26

## الفصل الثاني: الإطار النظري للحوافز

- تمهيد..... 29
- المبحث الأول: ماهية الحوافز
- المطلب الأول: تعريف الحوافز وتطورها التاريخي..... 30
- ثانيا: التطور التاريخي للحوافز..... 30
- المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها
- أولا: أهمية الحوافز..... 32
- ثانيا: أهداف الحوافز..... 32
- المطلب الثالث: نظريات الحوافز
- 1 نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور..... 34
- 2 نظرية العلاقات الإنسانية لآلتون مايو..... 34
- 3 نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو..... 35
- 4 نظرية العاملين لفريديريك هرزبرغ..... 36
- 5 نظرية العدالة لستايبي أدمر..... 37
- 6 نظرية التوقع لفيكتور فروم..... 37
- 7 نظرية Z لوليام أوشي..... 38

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

المطلب الأول: الحوافز المادية

1 الحوافز المباشرة..... 39

2 الحوافز المادية غير المباشرة..... 40

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

1 الحوافز المعنوية..... 41

المطلب الثالث: تقسيمات أخرى للحوافز

1 الحوافز من حيث أثرها..... 42

2 الحوافز من حيث المستفيدين منها..... 43

3 الحوافز من حيث ارتباطها..... 43

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز..... 44

1 تعريف نظام الحوافز..... 44

2 شروط نظام الحوافز..... 45

المطلب الثاني: قواعد نظام الحوافز..... 46

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز..... 47

معوقات تطبيق نظام الحوافز..... 49

خلاصة..... 51

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تمهيد..... 53

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي..... 54

- تعريف الرضا الوظيفي..... 54

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأهدافه

1 أهمية الرضا الوظيفي..... 55

2 أهداف الرضا الوظيفي..... 56

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي..... 57

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته..... 57

ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه..... 58

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي..... 59

59	أولاً: العوامل الشخصية.....
62	ثانياً: العوامل المادية.....
64	ثالثاً: العوامل المعنوية.....
66	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
66	المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي.....
68	المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي.....
70	المطلب الأول: علاقة الحوافز المادية بالرضا الوظيفي.....
69	أولاً: الأجر.....
69	ثانياً: المكافآت.....
69	ثالثاً: التسيرات المادية غير المباشرة.....
70	رابعاً: الترقية.....
70	المطلب الثاني: علاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي.....
70	أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات.....
70	ثانياً: الشعور بالاستقرار.....
71	ثالثاً: ظروف العمل.....
71	رابعاً: التوافق الاجتماعي وحب الزملاء.....
71	خامساً: الترقية.....
71	سادساً: القيادة كحافز.....
71	المطلب الثالث: الآثار المترتبة على عدم الرضا الوظيفي.....
71	أ - على الموظف.....
72	ب - على المؤسسة.....
73	خلاصة.....

#### الفصل الرابع: الأستاذ والمدرسة الابتدائية

75	تمهيد.....
76	المبحث الأول: التعليم الابتدائي والأطوار الأساسية لها.....
76	المطلب الأول: أهمية وأهداف المدرسة الابتدائية.....
76	أ - أهمية مدرسة التعليم الابتدائي.....
76	ب - أهداف مديرية التعليم الابتدائي.....
78	المطلب الثاني: الأطوار الأساسية في التعليم الابتدائي.....
79	المطلب الثالث: وظائف المدرسة الابتدائية.....
83	المبحث الثاني: خصائص أستاذ التعليم الابتدائي ومهامه.....

المطلب الأول: خصائص أستاذ التعليم الابتدائي.....	83
المطلب الثاني: مهام أستاذ التعليم الابتدائي.....	85
المطلب الثالث: المؤهلات التي يحتاج إليها أستاذ التعليم الابتدائي.....	88
المبحث الثالث: واقع أستاذ التعليم الابتدائي في المدرسة الجزائرية.....	90
المطلب الأول: حقوق وواجبات أستاذ التعليم الابتدائي.....	90
المطلب الثاني: وضعية ومكانة أستاذ التعليم الابتدائي.....	93
المطلب الثالث: العراقيل التي يواجهها أستاذ التعليم الابتدائي وعلاقتها بالرضا الوظيفي.....	94
خلاصة.....	97

### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: مجالات الدراسة والدراسة الاستطلاعية.....	99
المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.....	99
المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة.....	100
المطلب الثالث: المكان البشري للدراسة.....	101
المطلب الرابع: المجال الزمني للدراسة.....	101
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المستخدمة.....	102
المطلب الأول: المنهج المتبع.....	102
المطلب الثاني: الأدوات والتقنيات المستخدمة.....	103
المبحث الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....	105
المطلب الأول: مجتمع البحث.....	106
المطلب الثاني: عينة الدراسة.....	106
المطلب الثالث: خصائص أفراد المبحوثين.....	107

### الفصل السادس: عرض، تحليل ومناقشة بيانات فرضيات الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.....	114
2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.....	126
3 مناقشة نتائج الدراسة الجزئية للدراسة.....	137
أ - مناقشة نتائج بيانات خصائص المبحوثين.....	137
ب مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الأولى.....	138
ت مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثانية.....	140
الاستنتاج العام.....	143
خلاصة الفصل.....	146

147.....خاتمة

148.....التوصيات و الاقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	03
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	04
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	05
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	06
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير البعد عن مكان العمل	07
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حول كيفية التنقل للعمل	08
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حول إجابات المبحوثن حول الأجر	09
114	العلاقة بين الأجر والأقدمية في القطاع	10
116	العلاقة بين الأجر والرضا عن العمل	11
117	العلاقة بين الظروف المناسبة وحوادث العمل بالمؤسسة	12
118	العلاقة بين الظروف المناسبة والشعور بالملل والتعب أثناء العمل	13
119	العلاقة بين توفر المؤسسة على ما يساعد على تطوير المعارف والرضا عن العمل	14
120	العلاقة بين الدرجة العلمية ومستوى تقديم الحوافز	15
121	العلاقة بين الاستفادة من خدمات مساندة للتعليم والرضا عن العمل	16
122	العلاقة بين نوع الحوافز وحوادث العمل بالمؤسسة	17
124	العلاقة بين الحوافز المطبقة في المؤسسة والرضا عن العمل	18
126	العلاقة بين تقدير المجهودات من طرف المؤسسة والرضا عن العمل	19
127	العلاقة بين التكوين المستمر والتفكير في تغيير المهنة	20
128	العلاقة بين تقدير المجهودات والأقدمية	21
129	العلاقة بين الرتبة وكيفية الترقية	22
130	العلاقة بين العلاقات مع الإدارة والرضا عن العمل	23
132	العلاقة بين العلاقات مع الزملاء والرضا عن العمل	24
133	العلاقة بين العلاقات مع الإدارة وتقييمات المدير	25
134	العلاقة بين العلاقات بين تقييمات المفتش والرضا عن العمل	26

135	العلاقة بين الشعور بالتعب والملل والتفكير في تغيير المهنة	27
-----	---	----

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
35	هرم ماسلو	01

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة علاقة الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي بمقاطعة واسيف واقتضت طبيعة موضوعنا اتباع المنهج الوصفي واستخدام الاستمارة لجمع المعلومات، واعتمدنا في اسلوب التوزيع على العينة القصدية بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة 65 استاذ، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج وأهمها ان الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي وهذا ما تفنقر اليه المنظومة التربوية الجزائرية فالنظام المعتمد من طرف هذه المنظومة لا يخلق مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي ولا يحرك الرغبة والدافعية من أجل العمل.

## الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، الأستاذ، المدرسة الابتدائية

### **Résumé de l'étude :**

L'objectif de cette étude est de découvrir la relation existante des incitations, tant matérielles que morales, à la satisfaction au travail d'un enseignant de l'enseignement primaire dans le district de Ouacif. La nature de notre étude nécessite de suivre l'approche descriptive et d'utiliser le questionnaire pour recueillir des informations. En utilisant Le programme spss L'étude a conclu a un ensemble de résultats dont le plus important est que les incitations matérielles et morales affectent la satisfaction au travail de l'enseignant du primaire, et c'est ce qui manque au système éducatif algérien. Ce dernier approuvé et qui ne crée pas un niveau élevé de satisfaction professionnelle pour l'enseignant de l'enseignement primaire, ni Il entraîne l'incitation et la motivation de travailler.

Mots clé : incitation matériel, incitation morales ,satisfaction au travail, l'enseignant, école primaire

## مقدمة:

إن المؤسسات الحديثة هي تلك المؤسسات التي تدرك أسس النجاح وعوامل تحقيقه، ولعل الأسس عديدة ومتنوعة، إلا أن أهم أساس هو المورد البشري لذلك نجدها تركز عليه كعامل أساسي تستغله لتحقيق نجاحها والوصول لغاياتها .

وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من تحليل العمل والتعيين و التكوين، الترقية، النقل والاتصالات والمعلومات، أيضا تحسين ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية إضافة إلى التحفيز، وهذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى أي مؤسسة والعاملين بها فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال وتطورها، خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز أي مؤسسة من المؤسسات بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم لها.

فيحظى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف المؤسسات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهارته، فتحفيز العاملين او الموظفين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن معاملتهم والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم، وهذا بدوره يحفز الأفراد على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وملء نفوسهم بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تقانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفعالية مع المهام الملقاة على عاتقهم وأبعاد مظاهر القلق والتوتر عنهم.

فيعد رضا الفرد على عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسياتهم وتساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، مما يزيد من انتمائهم لمؤسستهم.

وأهم هذه المؤسسات القائمة في وقتنا الحالي هي المؤسسات التعليمية ونخص بالذكر مؤسسة التعليم الابتدائي التي تعتبر جزء لا يتجزأ من حياة الفرد في المجتمع، فهي الركيزة الأساسية في بناء وصقل عنصر بشري موجود فيها هو الأستاذ بما يحمله من مؤهلات وأفكار وعلم يدفع بهم عجلة التطور في المجتمع، لأن الأستاذ يمثل عماد العملية التربوية في المؤسسة التعليمية في جميع المجتمعات باختلافها وتعددتها، لذلك وجب الاهتمام به ومراعاة ظروفه والسهر على خدمته وتوفير كل حاجيات ومتطلباته وتحفيزه بمختلف الوسائل المادية أو المعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي له، ومن هنا جاءت دراستنا والتي تسعى من خلالها إلى الكشف عن علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي بالتركيز على الحوافز المادية والمعنوية وعليه اشتملت هذه الدراسة على جانبين حيث حاولنا الجمع بين المعالجة النظرية والميدانية، حيث خصص الباب الأول لتقديم الإطار المنهجي والنظري للدراسة، والذي جاء في أربعة فصول فخصص الفصل الأول للإطار المفاهيمي والعام للإشكالية، بحيث بدأنا باستعراض كل من أسباب اختيار الموضوع، الأهمية والأهداف، إضافة إلى المفاهيم والدراسات السابقة.

بينما تناولنا في الفصل الثاني الجانب النظري للحوافز، فقسمنا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية الحوافز، المبحث الثاني أنواع الحوافز والمبحث الثالث مراحل تصميم نظام الحوافز ومعوقاته.

في حين تناولنا في الفصل الثالث الجانب النظري للرضا الوظيفي الذي قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية الرضا الوظيفي، المبحث الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه، أما المبحث الثالث علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي.

وأخيرا الفصل الرابع الذي يتناول الجانب النظري للأستاذ والمدرسة الابتدائية والذي يتضمن ثلاث مباحث، الأول تحت عنوان مدرسة التعليم الابتدائي والأطوار الأساسية

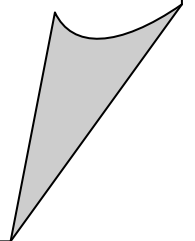
لها، المبحث الثاني تحت عنوان خصائص أستاذ التعليم الابتدائي ومهامه، أما المبحث الثالث تحت عنوان واقع أستاذ التعليم الابتدائي في المدرسة الجزائرية. أما الجانب الميداني فهو يضم فصليه حيث خصص الفصل الأول والخامس لهذه الدراسة للإجراءات المنهجية المتبعة لهذا البحث أو بخصوص الدراسة. والفصل الثاني وهو السادس والأخير فتم عرض البيانات الفرضية الأولى والثانية وتحليلها إحصائياً ثم تفسيرها سوسيولوجياً وختماً بحثنا بخاتمة ورافقناها ببعض التوصيات للمشكلة المتناولة لهذه الدراسة.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 1 أسباب اختيار الموضوع
- 2 أهمية الدراسة
- 3 أهداف الدراسة
- 4 الإشكالية
- 5 الفرضيات
- 6 تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7 الدراسات السابقة
- 8 صعوبات البحث



## تمهيد:

يحتاج الباحث بعد تحديد موضوع بحثه إلى الاستعانة بالطرق العلمية، وذلك باتباع مجموعة من الخطوات، والاستعانة بأدوات وتقنيات تساعده على جمع المعلومات التي تمكنه من ضبط مشكلة بحثه في إطار نظري حتى تتوصل من خلال الدراسة إلى فك الغموض لديه. وفي هذا الفصل سوف نقوم باستعراض مجموعة من العناصر التي توضح أسباب اختيارنا هذا الموضوع وأهمية دراسته، وأهداف ذلك، كما نسعى إلى تقديم إشكالية هذا البحث والفرضيات مع رزنامة من المفاهيم وبعض الدراسات المشابهة لهذه الدراسة.

## 1 - أسباب اختيار الموضوع:

- ينطلق الباحث في علم الاجتماع من الاهتمام بمشكلة وقع الاختيار عليها من بين المشكلات الاجتماعية الأخرى والتي تصبح شغله الشاغل، ويسعى إلى تناولها بالبحث لاكتشاف جوانبها قدر المستطاع، ونحن كمتخصصين في علم الاجتماع ننظيم وعمل انصب اهتمامنا حول موضوع علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي.
- وتعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:
- الرغبة في دراسته لأهميته وتأثيره الكبيرين في التنظيمات المؤسساتية وحب الاطلاع واكتشاف كل ما يؤثر في الأفراد ويحفزهم ماديا ومعنويا.
  - كون الرضا الوظيفي مهماً جداً في تحقيق استقرار العامل داخل المؤسسة وأن الحوافز هي المحرك الأساسي لطاقة المورد البشري
  - ورغبتنا في معالجة موضوع الحوافز في المؤسسة التعليمية الجزائرية لاعتبارها المؤسسة الأولى بعد الأسرة والتي تقوم ببناء جيل المستقبل، الذي يمثل عماد المجتمع المتقدم والمتطور، ومحاولة تقديم مساهمة عملية في الميدان، نظراً للتوترات التي يمر بها قطاع التعليم الابتدائي في الجزائر في السنوات الأخيرة من خلال الحركات الاحتجاجية للأساتذة ومطالبتهم بتحسين أوضاعهم الاجتماعية والمهنية.
  - الاهتمام الشخصي بقطاع التربية والتعليم في الجزائر باعتبارنا ننتمي لهذا القطاع، والشعور بأهمية فئة الأساتذة ودورهم في عملية التعليم، واعتبارهم عنصراً مهماً في فعالية مؤسسات التعليم الابتدائي، وعليه يتوجب الاهتمام بها حتى تتمكن من أداء المهام المنوطة بها على أحسن وجه.

## 2 - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية بحثنا في موضوع الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي في ما يلي

- القناعة بأهمية الرضا الوظيفي الذي أصبح من المواضيع الهامة باعتباره موضوعا سلوكيا لارتباطه بشعور الأفراد نحو عملهم، إذ أن العنصر البشري يميل إلى تكرار الاستجابة التي يعقبها التحفيز، وهذا ما يؤكد أن رضا الفرد عن جانب واحد يؤثر على بقية الجوانب، لذلك فإن تركيزنا على هذا الموضوع يتحدد في كون الرضا عن العمل أساس نجاح الفرد في عمله ونجاح المؤسسة، وذلك لن يتحقق إلا من خلال إرساء أنظمة تسيير فعالة تهتم بتجسيد نظام حوافز مادية ومعنوية فعال. - كما تكمن أهميته في أن الدراسة نابعة من واقع الميدان التربوي العملي، فهي تتعامل مع شريحة مؤثرة وفاعلة في العمل التربوي وهي شريحة أساتذة التعليم الابتدائي، وأهمية الحوافز بالنسبة إليهم.

## 3 - أهداف الدراسة

يهدف أي باحث إلى الفهم الصحيح لجوانب مشكلة البحث الذي يقوم به ومن هذا المنطلق فإنني أسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1 التعرف على مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي
- 2 التعرف على درجة توفر الحوافز في نظام التعليم الابتدائي وتدخلها في تكوين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة .
- 3 الكشف عن العلاقة الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي.
- 4 التوقف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأستاذ الابتدائي.

## 4- الإشكالية

تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات السريعة التي يمر بها العالم حيث مست جميع جوانب الحياة والتي فرضت صعوبات وتحديات على هذه المؤسسات وجب مواجهتها لتحقيق بقائها وأهدافها من خلال استراتيجيات حديثة مختلفة. وبالنظر إلى أغلب توجهات هذه المؤسسات نحو الاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر عنصرا فعالا ومهما يخدمها في تحقيق أهدافها وغاياتها، ويساهم في ديناميتها وحركيتها حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث والتقصي في أساليب ووسائل إثارة دوافعه وتوجيه سلوكه للوصول إلى استغلال طاقته الكامنة فيه، للقيام بوظائفه على أحسن وجه.

فمن بين هذه الاستراتيجيات أو الوسائل تقوم الإدارة الحديثة بإرساء نظام حوافز فعال الذي يساهم في التأثير الإيجابي على العاملين من عدة جوانب لتنمية قدراتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، مما يؤثر في تحقيق رضاهم ويضمن استقرارهم في العمل ويقلل من غيابهم ودوران العمل، هذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

فموضوع الحوافز كان ولا زال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف الميادين، فمن إسهامات "فريدريك تايلور" الذي اهتم بالعامل المادي لتحفيز العمال، حيث اعتبر الأجر هو الحافز الوحيد الذي يحفز العامل للعمل مهماً بذلك الحوافز المعنوية إلى أن ظهرت سنة 1928 مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو" الذي أكد في دراساته أن التحفيز في العمل لا يتأثر بالمكافآت التي يحصل عليها العامل، بل هناك عوامل أخرى مختلفة عن ظروف العمل والعلاقة مع الجماعة، فالقيادة تحتاج إلى الاتصال ومعاملة الأفراد بتقدير واحترام مما يساعد على إرضائهم وزيادة أدائهم وهكذا ارتبط نظام الحوافز بعوامل مادية ومعنوية كالأجر والمكافآت المادية وظروف العمل الملائمة وعوامل معنوية كالشهادات التقديرية والترقية، وتوفير الخدمات، فكلها تستهدف خلق حيوية ودافعية أكثر للعمال نحو العمل من خلال تحقيق رضاهم والرفع من معنوياتهم، مما يجعلهم ينظرون إلى عملهم أنه المكان الذي يسمح لهم إبراز قدراتهم وكفاءاتهم للحصول على حاجاتهم

المختلفة، إذ أنه نقطة التقاء بين طموحاتهم وأهداف المؤسسة، فكما يقول "ديموك" « Dimok » "أن الحوافز هي العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهداً أكثر مما يبذله غيرهم (1). فالأخذ بكل المرتكزات والمقومات اللازمة من حسن المعاملة والاهتمام بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم وتهيئة كل الظروف والشروط التي تخلق فيهم معنويات عالية تحقق لديهم الرضا عن عملهم وتملاً نفوسهم بالطمأنينة وإبعاد مظاهر التوتر والقلق عنهم وهو ما يعكس نجاح المؤسسة من عدمه، فيقول "فروم" « Vroom » "الرضا الوظيفي هو اتجاه إيجابي من الفرد على عمله الذي يمارسه" (2)، مما يعني الاقتناع التام للعامل بعمله ويدفعه للقيام به على أكمل وجه، وبكفاءة عالية، فيمكن اعتبار الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة كنتيجة مباشرة لمتغير المنظومة التحفيزية فيها، ومن بين المؤسسات التي تعمل على تحقيق آلية الحوافز من خلال تسخير الموارد المادية والبشرية مما يكفل لها النجاح، نجد المؤسسات التعليمية باعتبارها تنظيمات اجتماعية تسهم في تكوين هذه الموارد البشرية المؤهلة وتنمي قدرات ومهارات الأفراد بما يكسبهم المعرفة وتمكنهم من المساهمة بصورة إيجابية في عملية التنمية التي تشهدها بلادنا. فالتعليم الابتدائي يعد من أهم المراحل التعليمية في الجزائر لدوره المحوري في رسم مسارات التعليم الفردية للناشئين وفي تنمية المجتمع باعتباره الحلقة الأهم، مما يفترض في هذا التعليم أن يعد الطلاب إعداداً شاملاً مزوداً بالمعلومات الأساسية والمهارات والاتجاهات التي تنمي شخصياتهم من جوانبها المعرفية والنفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية، وتجعلهم قادرين على تحقيق طموحاتهم.

ولتحقيق هذه الأهداف يستلزم وجود منهج مدرسي يشمل البرامج والمقررات التعليمية وكذا توافر إدارة وأساتذة مؤهلين مهنياً وأكاديمياً، إضافة إلى الإمكانيات المادية المناسبة ومن بين العناصر التي ذكرناها، يعد أساتذة المدرسة الابتدائية العنصر الأساسي والفعال في العملية التعليمية التعلمية، حيث يقومون بدور مركزي في تحقيق أهداف النظام التربوي في هذه

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلادة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص15

<sup>2</sup> جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص32

المرحلة وزيادة قدرته وكفاءته وفعاليتها من خلال تخطيط العملية التعليمية وتصميمها، مما يجعل الأستاذ بمثابة محرك للقدرات العقلية والقوى العاطفية للتلاميذ في هذه المرحلة، لأنه الفاعل الأساسي في نجاح عملية تكوين الموارد البشرية وبالتالي فمن المهم تهيئة المستلزمات الكفيلة بتعزيز إسهاماته، ذلك ان نجاحه في عمله يعتمد على وجود دوافع قوية له، سواء كانت مادية أو معنوية وتعتمد هذه الدوافع على عوامل تدعمها وتحقق استمرارها، كتسخير مجموعة من الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي لأن الرضا الوظيفي عند أساتذة المدرسة الابتدائية من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لبذل المزيد من الجهود لتحسين وتطوير الأداء، فإن عمل الأستاذ في عمل يكون راضيا عنه ومع رئيس متفهم لمشكلات العمل وظروف الأساتذة الذين يعملون معه، ثم تمتعه بعلاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء في العمل، وتلقيه نظام حوافز عادل ويعمل في بيئة ملائمة من حيث الظروف الطبيعية الحسنة وتوفر الوسائل التعليمية، كلها عوامل تجعل الأستاذ يتحمس لعمله ويستمتع به ويشعر بالتقدير والاحترام لذاته وعمله وهو من شأنه أن يسهم في تطوير العملية التعليمية والعمل على تحسين مخرجاتها بشكل يجعل من هذه المخرجات مواطنين صالحين وأحسن شركاء في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستجابة لمقتضيات فترة التحولات السريعة التي يشهدها العالم، وتمكين المجتمع الجزائري من التكيف والاندماج في سياق العولمة الاقتصادية والتقدم التكنولوجي.

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسات التعليمية في تحقيق

الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعلم الابتدائي؟

ومن هذا السؤال يتفرع سؤالين جزئيين وهما كالتالي:

1 كيف تساهم الحوافز المادية التي توفرها المؤسسة التعليمية التعليمية الجزائرية في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي؟

2 كيف تساهم الحوافز المعنوية التي توفرها المؤسسة التعليمية التعلّمية الجزائرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي؟

### 5- الفرضيات

ووفقا لطبيعة الإشكالية والكيفية التي طرحت فيها الجوانب التي تركز عليها الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة الآتية:

#### الفرضية العامة:

يساهم نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسات التعليمية الابتدائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ.

وهذه الفرضية تنفرع إلى الفرضيات الجزئية التالية:

#### الفرضية الجزئية الأولى:

- تساهم الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

- تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي.

### 6 - تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

تعد عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية التي يتبعها الباحث لإعداد البحث العلمي، وسنتطرق فيما يلي لأهم المفاهيم التي تناولها موضوع دراستنا، ونجد من بينها:

أ. الحوافز:

- الحوافز لغة حفّز أي دفع وحثّ، تحفّز للأمر أي تهيأ للمضي فيه<sup>(1)</sup>، والحوافز باللغة الفرنسية تعني Incitations ، أما بالإنجليزية فتعني Motivation أي الحفز

<sup>1</sup>-علي بن هادية، بلحسن بليش: معجم عربي مدرسي ألبانوي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص179

والدفع والتحرك<sup>(1)</sup>!

–**الحوافز اصطلاحاً:**“تعتبر وظيفة التحفيز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، غداً لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد من أن تتوفر فيهم الرغبة في العمل، وعرفت على أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما لا شك أن هناك علاقة صلة وثيقة بين الحوافز والدوافع وإشباع حاجيات الفرد، فالدوافع تدفع الأفراد للتصرف على شكل نشاط لإشباع حاجة معينة، وتوفر الحوافز الرغبة في العمل”<sup>(2)</sup>

ويعرفها **أحمد ماهر** “أنها العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء”<sup>(3)</sup>

كما يعرفها **علي سلمى** “أنها قوة حركية تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الفرد تجنبها والابتعاد عنها، فالإنسان يريد القوة والنفوذ ويريد المركز الاجتماعي الكبير، كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعي ويرغب في تنحي كل من يهدد مركزه وأمنه”<sup>(4)</sup>

ويعرف **Dimok** الحوافز على أنها “العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم”<sup>(5)</sup>

والحوافز حسب **Pinder** هي “مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في

<sup>1</sup>-ليلي فياض: معجم الطلاب عربي فرنسي، ط3، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 2002، ص82

<sup>2</sup>زيد منير عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص164

<sup>3</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص347

<sup>4</sup>علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، مصر، 1968-1969، ص80

<sup>5</sup>ظاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص115

عمله” (1)

وهناك من يعرف الحوافز على أنها “ فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم” (2)

فالحوافز إذن عبارة عن مجموعة من العوامل أو الوسائل التي تحفز الفرد أو العامل في المؤسسة إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من الكفاءة والأداء الجيد اتجاه العمل لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجاته ورغباته

#### -التعريف الإجرائي للحوافز:

الحوافز هي تلك الأساليب والوسائل بكل أنواعها المختلفة التي تؤثر في الأفراد وتدفعهم لإخراج طاقاتهم اتجاه نشاط أو عمل معين داخل التنظيم أو خارجه على حد سواء والتي تعتمد عليها المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها من خلال إرساء خطة استراتيجية لتطبيقها حتى تخلق الإحساس بالرضا الوظيفي عند عاملها.

#### ب. الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي لغة: “هو الرضا والإشباع، راحة نفسية agreement، satisfaction، والرضا من فعل رضا ورضوان ومرضاة بمعنى زال استياؤه ورضي بعد أن قبض إكرامية، أي راض جمع رضاة أي قنع بالشيء غير متدمر وغير مشتك بما هو فيه، مثلا رضي عن عمله” (3)

#### ج. - الرضا الوظيفي اصطلاحا: “هو أحد العناصر الأساسية للرضا العام الذي يمد الإنسان

بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على الأداء لعمله والاستمرار فيه، بل وتطويره

<sup>1</sup>حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص151

<sup>2</sup>مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص208

<sup>3</sup>علي بن هادية، الجيلاني بن الحاج يحيى، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991، ص391

والإبداع فيه حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه، وبه تسمو روحه ويصفو ذكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله ويبدع<sup>(1)</sup>

ويرى العديلي " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة"<sup>(2)</sup> ويعرفه طلعت إبراهيم " الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"<sup>(3)</sup>

ويعرفه أحمد سليمان محمود خصاونة بأنه "شعور الفرد أن التنظيم قادر على إشباع حاجاته ورغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة حيث يحقق من خلاله طموحاته ويستغل قدراته العلمية وخبراته، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه"<sup>(4)</sup>

أما بورتير Porter ولولر Lawler وهاكمن Hackman فإنهم يصفون الرضا الوظيفي على أنه " شعور يتعلق بالوظيفة، ويتحدد هذا الشعور بواسطة ما يتلقاه الفرد في الواقع وما ينبغي أن يتلقاه وفقا لمشاعره"<sup>(5)</sup>

كما يعرفه Vroom بأنه " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"<sup>(6)</sup>.

أما Harbert فيرى " أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه عملهم،

<sup>1</sup> -محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص192

<sup>2</sup> -إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص17

<sup>3</sup> -إبراهيم لطفي طلعت، علم الاجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص134

<sup>4</sup> - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص63

<sup>5</sup> -إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر من مرجع سبق ذكره، ص30

<sup>6</sup> -هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص85

ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين، ما يوفر العمل للعاملين فعلا، وما ينبغي أن يوفره لهم<sup>(1)</sup>

- ومن كل التعاريف المقدمة سابقا يمكننا القول: إن الرضا الوظيفي حالة شعورية إيجابية للفرد اتجاه جميع جوانب وظيفته، وهذه الحالة الشعورية تكون ناتجة عن تلبية الوظيفة لحاجات الموظف ورغباته الوظيفية.

### التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي أو الحالة النفسية الشعورية التي تتتاب الفرد وتجعله يقتنع بعمله أو نشاطه، مما يبعد عنه الضغوط أو مكروهات العمل، وهذا نتيجة إشباعه لحاجاته مما يخلق الرضا في نفسه. ويعني شعور العامل بالارتياح النفسي وقناعته بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل نتيجة لتحقيق وإشباع حاجاته سواء المادية أو المعنوية في مكان عمله.

### د. الأستاذ:

- الأستاذ لغة: جاء في معجم لغة الفقهاء أن الأستاذ لفظ معرب بضم الهمزة، الماهر في صنعة يعلمها غيره، جمعها أساتذة وأستاذون وأساتيد وهو المعلم سواء معلم قراءة أو حساب أم حرفة

-الأستاذ اصطلاحا: هو ذلك الشخص الذي يخضع لتكوين مهني وتربوي في إطار مراكز التكوين المتخصصة<sup>(2)</sup>

فالمعلم كما يقول عمر التومي الشيباني "عنصر حي قادر على التأثير والتأثر ببقية العناصر الأخرى، وله الدور القيادي والتوجيهي في العملية التربوية، فهو الذي يقود ويوجه العناصر الأخرى في المواقف أو المجال التربوي ليجعلها في وضع يخدم معه العملية التربوية، ولهذا فإنه لا يمكن أن يصلح حال التعليم ولا الموقف التعليمي إلا

<sup>1</sup>- هاشم عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 87

<sup>2</sup>-خيرى وناس، التربية وعلم النفس، مطبعة المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2006، ص 89

- إذا صلح حال المعلم ديناً وخلقا وعملا وثقافة وإعدادا فنيا وتربويا وشخصية<sup>(1)</sup>
- وفي هذا الصدد يقول المفكر الكبير عبد العزيز السيد: " إن المعلم هو العمود الفقري للتعليم وبقد صلاح المعلم يكون صلاح التعليم، فالمباني الجيدة والمنهاج المدروس والمعدات الكافية تكون قليلة الجدوى إذا لم يتوفر المعلم الصالح، بل عن وجود هذا المعلم يعوض في كثير من الأحيان ما قد يكون موجودا من النقص في هذه النواحي"<sup>(2)</sup>
- وحسب تورسين حسين: " المعلم هو منظم لنشاطات التعلم الفردي للمتعلم، عمله مستمر ومتناسق، فهو مكلف بإدارة سير وتطور عملية التعلم، وأن يتحقق من نتائجها"<sup>(3)</sup>

### التعريف الإجرائي:

الأستاذ موظف يمتلك قدرات صحية ومهارات علمية تربوية اجتماعية تمكنه من الاضطلاع بالمهام والأدوار المطلوبة منه طواعية لتحقيق الأهداف المنشودة، مهنيا ومجتمعيا.

### ث- التعليم الابتدائي:

- التعليم الابتدائي لغة: جاء في معجم الرائد " هو التعليم الأولي في المرحلة الأولى من التعليم وهو الذي يعنى بتزويد الطالبين بالمبادئ العلمية الأولى"<sup>(4)</sup>
- التعليم الابتدائي اصطلاحا: هو " أول فرصة تتيح للطفل تربية نظامية يتولاها مربون مختصون، والذي يتميز بمنهج تربوي واضح الأهداف محدد الخطط"<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup>-حسين أحمد رشوان، العلم والتعليم والمعلم(من منظور علم الاجتماع)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2006، ص181

<sup>2</sup>- عبد العزيز السيد إبراهيم، إعداد المعلمين وتدريبهم في البلاد العربية، القاهرة، 1995، ص5

<sup>3</sup>-علي البشير الفاندي وآخرون، المرشد الرياضي التربوي، النشأة للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1983، ص165

<sup>4</sup>-جيران مسعود، معجم الرائد، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، 1992، ص323

<sup>5</sup>-فوضيل عبد القادر، المدرسة في الجزائر حقائق وإشكاليات، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص141

وهو “ المرحلة التعليمية التي تبدأ من التحاق الطفل بالمدرسة الابتدائية في سن 06 سنوات وتهدف إلى تعليم الطفل المهارات الأساسية”<sup>(1)</sup>

#### - التعريف الإجرائي:

هو مستوى تعليمي أولي يتكون من ثلاث مراحل حيث يتعلم التلميذ فيه المبادئ الأساسية علميا وثقافيا واجتماعيا.

#### 7 - الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسولوجي بناء علميا ومنهجيا، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توظيف أبعاد المشكلة من جهة وبين موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها من جهة أخرى، فبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا، وعليه سنعرض الدراسات السابقة التالية:

#### أ. الدراسات الوطنية (المحلية):

- الدراسة الأولى: تحت عنوان “ رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية”.

دراسة ميدانية بجامعة باتنة، من إعداد الطالبة “ جبارة سامية”، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، سنة 2008، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وأثره على أدائه بالمؤسسات الجامعية، والعلاقة التي تربط كلا منهما بالآخر، ومدى تأثير العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي على مردودية الأستاذ، وأهم العوامل المسببة لعدم الرضا.

<sup>1</sup>- راجح تركي، أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص25

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين رضا الأستاذ الجامعي وأدائه الوظيفي في الجامعة الجزائرية ؟

وتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل الوضعية المهنية والاجتماعية للأستاذ الجامعي تؤثر على أدائه البيداغوجي ؟
- 2- ما العلاقة بين العوامل المؤثرة في رضا الأستاذ الجامعي وأدائه ؟
- 3- هل رضا الأستاذ الجامعي عن الأجور والحوافز يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة ؟
- 4- هل رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل يؤثر على أدائه الوظيفي ؟
- 5- هل رضا الأستاذ عن النظام البيداغوجي والتنظيمي يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة ؟

وتقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن العوامل الاجتماعية والمهنية يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة

**الفرضيات الفرعية:**

- مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن الأجور والحوافز يؤثر على أدائه الوظيفي.
  - مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل يؤثر على أدائه الوظيفي.
- وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي"، وأداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، والمقابلة التي تمت مع رؤساء الأقسام وكذلك مع الأساتذة، ووزعت استمارة الاستبيان على عينة مكونة من 120 أستاذا بجامعة باتنة، والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية. غير أن النسبة تمثل حوالي 20% من مجموع افراد مجتمع الدراسة الأصلي الذي بلغ عدده 1499 أستاذا خلال السنة الجامعية 2007-2008.
- وقد أسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج أهمها:

- بلغت نسبة عدم الرضا الوظيفي 52.62% من المجموع الكلي للعينة مقابل 43.47%

من نسبة الرضا الكلي، وتعد نسبة عدم الرضا النسبة العالية مما يدل على أن الأساتذة الجامعيين يشعرون بعدم الرضا عن مجموعة من العوامل المادية، الاجتماعية والتنظيمية. - مجموع أفراد العينة عبرت عن عدم رضاها عن الأجر والحوافز المقدمة من الجامعة الجزائرية بنسبة (53.97%) وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس. - عدم رضا عضو هيئة التدريس عن علاقات العمل حيث بلغت نسبتها (52.25%) عن المجموع الكلي للعينة، وهذا يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة. - مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن النظام البيداغوجي والتنظيمي يؤثر على أدائه الوظيفي، مما يؤكد صدق الفرضية الثالثة، حيث تبين أن نسبة 51.66% من مجموع أفراد العينة قد أظهروا عدم رضاهم عن هذا النظام

**التعقيب على الدراسة:**

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغير الدراسة وهو الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان، وكذا في خطة الدراسة من خلال بعض العناصر المتعلقة بالرضا الوظيفي. وتختلف عن دراستنا في أنها تبحث عن مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي، أما دراستنا فتبحث عن علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي، بالإضافة إلى ميدان إجراء الدراسة "الجامعة" أما دراستنا فميدانها "المدرسة الابتدائية".

**- الدراسة الثانية: بعنوان "الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم".**

من إعداد الطالب "مسعود بورعدة محمد" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، سنة 2008، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة

تناولت هذه الدراسة إشكالية الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية،

وتهدف الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ، ومدى تأثير العوامل المرتبطة به على رفع أو زيادة الأداء في الميدان التربوي.

وتحددت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وأدائهم ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل أساتذة التربية البدنية راضون عن وظيفتهم وعن عوامل وظروف العمل والعلاقة مع

الزملاء والترقية والأجر والإشراف والتلاميذ ؟

2- هل أساتذة التربية البدنية والرياضية يمتلكون الكفايات اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي

وفق المحاور التي بنيت عليها استبانة البحث، التخطيط والتنفيذ والتقويم والتنظيم

وإدارة الفصل ؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والأداء تعزى للخصائص

الشخصية، الجنس، الخبرة، علاقة العمل والالتحاق بقسم التربية البدنية والرياضية ؟

4- هل توجد علاقة بين خصائص الشخصية وكل من الرضا الوظيفي والأداء ؟

5- هل توجد علاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء ؟

6- هل هناك تأثير لمتغيرات الدراسة (الخصائص الشخصية ومحاور الأداء) على الرضا

الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية ؟

وقد تمحورت فرضيات الدراسة في أن:

- أساتذة التربية البدنية والرياضية غير راضين عن وظيفتهم وعن عوامل وظروف -

أساتذة التربية البدنية والرياضية لا يمتلكون الكفايات اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي وفق

المحاور التي بنيت عليها استبانة البحث، التخطيط والتنفيذ والتقويم وتنظيم وإدارة الفصل

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والأداء تعزى لخصائص الشخصية،

الجنس والخبرة وعلاقة العمل والالتحاق بقسم التربية البدنية والرياضية.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي" كما استعمل استبيانين لقياس الرضا الوظيفي والأداء، الأول وزع على الأساتذة والثاني وزع على مفتشي مادة التربية البدنية والرياضية ومديري المؤسسات التربوية، وشملت عينة الدراسة 115 أستاذا للتربية والرياضية، موزعين على أربع ولايات (قسنطينة، باتنة، سطيف، الجزائر) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- أساتذة التربية البدنية والرياضية غير راضين وظيفيا، وبالتالي فإن الفرضية الأولى محققة
- أساتذة التربية البدنية والرياضية يمتلكون الكفايات اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي وبالتالي الفرضية الثانية غير محققة.
- عدم وجود علاقة بين علاقة العمل وكل من التنفيذ والتقويم ومحور تنظيم وإدارة الفصل، فإن ذلك لم يؤثر في العلاقة بين علاقة العامل والأداء الكلي.
- تدني الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وامتلاكهم لمستوى متوسط في الكفايات اللازمة لأداء واجبهم التدريسي.

#### التعقيب على الدراسة:

هذه الدراسة اعتمدت على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية مقارنة بموضوعنا الذي ارتكز على العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي وهذه الدراسة اعتمدت نفس الأداة لجمع البيانات تمثلت في "الاستبيان"، كما انتهجت نفس منهج البحث.

#### - الدراسة الثالثة: تحت عنوان "التحفيز وأداء الممرضين".

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة، من إعداد الطالب "الطاهر الوافي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم

وعمل، جامعة قسنطينة 02، 2012-2013.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول المؤسسة الصحية الجزائرية التي تعاني من عدة نقائص تحول دون تحقيق الأهداف والغايات الاجتماعية والاقتصادية التي وجدت من أجلها، حيث تعتبر فئة الممرضين من أهم الفئات العاملة في المؤسسة الاستشفائية لكنها غير مستخدمة بفاعلية وتحفيز، وذلك بسبب ضعف نظام الحوافز بصفة عامة مما أثر سلبا على أدائهم الوظيفي وعدم رضاهم عن أوضاعهم المهنية

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى ارتباط مستويات الأداء بالمؤسسة الصحية العمومية ونظام الحوافز الذي تتبناه لتحسين أداء الممرضين في العمل وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة الاستشفائية العمومية ؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما علاقة الحوافز المادية (الأجر، المنح، المكافآت والخدمات الاجتماعية) بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ؟

2- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب) بمستوى رضا الممرضين واستقرارهم ؟

وتقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية: **الفرضية الرئيسية:** يساهم نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسة الاستشفائية العمومية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للممرضين **الفرضيات الفرعية:**

- تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المنح، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء

- تساهم الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب) في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج "الوصفي"، واستخدم "الاستبيان" من أجل جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من مصادرها المتعلقة بموضوع الدراسة وأيضا وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية

- تشير البيانات والمعلومات التي تم جمعها حول الحوافز والأداء، أن هذين المتغيرين يرتبطان في الكثير من الأوجه، هذا دون تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على الأداء بنسب متفاوتة

- تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المكافآت والخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء.  
- تساهم الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب) في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار

كما لهذه الدراسة توصيات وهي كالتالي:

- النظر في شكاوى واحتياجات الممرضين والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم لأنهم هم المنفذون  
- تحسين الظروف المادية للعمل

- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة من سكن ونقل وترقية.

- اشتراك مراكز البحوث العلمية وأساتذة وطلبة الجامعة في بحوث تطوير نظم الحوافز.

**التعقيب على الدراسة:**

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في كونها عالجت متغير الحوافز، وكلا من الدراستين ميدانيتان، وقد تم الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات وعلى نفس المنهج (المنهج الوصفي)

واختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في كونها ركزت على التحفيز وأداء الممرضين أما نحن فقد ركزنا على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي.

وكانت هذه الدراسة في مؤسسة استشفائية عمومية، أما دراستنا ففي مؤسسة تعليمية  
عمومية.

### أ. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: تحت عنوان: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي.

قام بها الباحث إيهاب أحمد عويضة وهي رسالة للحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال سنة 2008 لدى العاملين في المنظمات الأهلية (غزة).  
تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتحليل  
وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه  
بالعناصر المحددة للرضا الوظيفي والتعرف على المشاكل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي  
للعاملين في المنظمات الأهلية والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لد العاملين<sup>(1)</sup>  
فعلية تتلخص مشكلة البحث على النحو التالي:

- ما اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية  
بمحافظة غزة ؟

وقد اقترح الباحث هذه النظرية

- وجود علاقة بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل وبين العوامل المؤثرة في  
الولاء التنظيمي للموظفين

وكان هذا البحث في النصف من العام 2007، واعتمد فيه المنهج الوصفي التحليلي  
واستخدم الباحث فيه الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت هذه الدراسة على عينة (80)  
منظمة أهلية أي 06% من مجتمع الدراسة الأصليين وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية  
بلغت 360 موظفا تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، ورئيس قسم أو منسق،  
موظف إداري وفني وعامل)، وتوصل الباحث إلى أبرز النتائج التالية:

<sup>1</sup>-إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال،

- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.
- المستوى الإجمالي للرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية جيد نسبياً بحيث يقدر بـ 76.65%، إذن مستوى الرضا عن الوظيفة مرتفع لدى العاملين، مما يدل على أن العاملين راضون عن وظائفهم وتمسكون
- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين ومنظماتهم الأخرى.
- من خلال هذه الدراسة نستخلص بأنها اعتمدت على أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية في غزة مقارنة بدراستنا التي ركزنا فيها على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي، ضف إلى ذلك اختلاف المجتمع، بحيث أجريت هذه الدراسة في فلسطين، أما دراستنا ففي الجزائر، فمجتمعات الباحثين تختلف، وبذلك يختلف نظام البحث.

#### الدراسة الثانية: تحت عنوان: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

- قام بها الباحث شامان العنزي، وهي رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية المال والأعمال، تخصص الإدارة العامة، في جامعة آل بيت، الكويت، سنة 2016-2017 بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وعلى أثر الحوافز في الرضا الوظيفي في تلك المؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### - انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في

<sup>(1)</sup>شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة ماجستير، جامعة آل بيت، الكويت، 2016

دولة الكويت ؟

واستنادا إلى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضية الرئيسية وهي:  
وجود أثر للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .  
واستعان الباحث فيه باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبيان على عينة من  
العاملين في المؤسسة.

ثم توصل إلى النتائج التالية

- وجود رضا بين بيئة العمل وعلاقات الود والاحترام بين العاملين في المؤسسة.
- حسب العاملين في المؤسسة فقد كان للحوافز المعنوية أثر أكبر من الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي
- كنتيجة عامة توصلت إليها هذه الدراسة هي وجود أثر لهذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات.

**التعقيب على الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة نستخلص أنها تتشابه مع دراستنا حيث اعتمدت على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ونحن اعتمدنا على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي

وتختلف مع دراستنا من حيث المجتمع، حيث أجريت الدراسة في المؤسسة الاجتماعية، أما دراستنا فميدانها المؤسسة التعليمية.

**ب. الدراسة الأجنبية**

هي دراسة أجنبية من إعداد الطالب: "Ping Wang" بينغ وانغ "تحت عنوان: التحفيز، مورد هام لتحسين أداء أفراد الجماعات المسؤولة على إنجاز المشاريع. تمت الدراسة الميدانية لها في إحدى الشركات الصينية لصناعة وسائل الإعلام والاتصال، فهي مذكرة

مقدمة لنيل شهادة أستاذ في الفنون في سنة 2011 بجامعة "كيبكريموسكي"  
"Université du Québec Rimouski".

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحفيز العام والأداء العام لأفراد فرق المشروع، ولبلوع هذا الهدف تم الاعتماد على إطار تحليلي باعتبار التحفيز للعمل متغير مستقل والأداء متغير تابع، ومنه دراسة العلاقة بين عملية التحفيز والأداء الداخلي والخارجي وبالتالي بالأداء العام للأفراد داخل المشروع.

كانت الاستمارة الأداة المستخدمة لجمع المعطيات من الميدان كما تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل تلك المعطيات ليتوصل إلى تقديم النتائج التالية:

- كلما تم تحفيز هؤلاء الأفراد في العمل كلما ارتفع مستوى مجهوداتهم المبدولة.
- عملية التحفيز لأفراد فرق المشروع، تؤثر بصفة إيجابية على أدائهم أثناء العمل.
- عملية التحفيز لها تأثير إيجابي، وذات معنى حول الأداء العام داخل المؤسسة.

#### التعقيب على الدراسة

تتفق دراستنا مع هذه الدراسة كونها عالجت متغير التحفيز، وكلاهما دراستان ميدانيتان، وقد تم الاعتماد على نفس أداة جمع البيانات "الاستمارة"، وتختلفان من حيث مجتمع البحث، حيث أجريت هذه الدراسة في إحدى الشركات الصينية، أما دراستنا فأجريت في إحدى المؤسسات التعليمية الجزائرية.

#### 8 صعوبات البحث:

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة وأن يتحدى الصعاب والمشاكل التي تواجهه ويتجاوز العقبات التي تمنع إنهاء البحث، فإنه نادرا ما نجد باحث ينجز بحثا أو دراسة ميدانية مع الأفراد في موضوع ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه ومن بين أكبر الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في هذا البحث ما يلي:

- ضيق الوقت لإنجاز البحث

- تردد معظم الأساتذة عند الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمدير والمفتش وطريقة تقييمهما والعلاقة التي تربطهم بالإدارة والزملاء.
- وهناك من الأساتذة من هم غير راضين عن عملهم ويريدون تغيير المهنة لكنهم أجابوا بعكس ذلك، ومنهم من لا يشعر بالولاء للمؤسسة وإجابته عن السؤال كانت مخالفة ايضاً، وتبين لنا ذلك عند اختيارهم لكل المقترحات، وهذا ما عكس الإجابات التي كانت من قبل
- ضياع بعض الاستثمارات من أصل 65 استمارة أرجعنا 58 استمارة فقط.
- تهرب بعض الأساتذة من الإجابة على الاستمارة متحججين بضيق الوقت وكثرة انشغالهم بأعمالهم.
- عدم تصريح بعض الأساتذة للواقع الذي يعيشونه داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للحوافز

تمهيد

### المبحث الأول: ماهية الحوافز

- المطلب الأول: تعريف الحوافز وتطورها التاريخي
- المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها
- المطلب الثالث: نظريات الحوافز

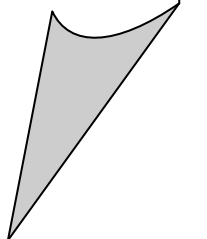
### المبحث الثاني: أنواع الحوافز

- المطلب الأول: الحوافز المادية
- المطلب الثاني: الحوافز المعنوية
- المطلب الثالث: تقسيمات أخرى للحوافز

### المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

- المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز
- المطلب الثاني: قواعد نظام الحوافز
- المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز ومعوقاته.

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

إن من أهم المواضيع التي عولجت وفقا لمنظورات مختلفة ومتباينة مسألة الحوافز التي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات، وهذا لما لها من أهمية بالغة في تحسين الأداء وضمان الاستمرارية والبقاء، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين أو الموظفين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الداء والانجاز في المؤسسة، فتبحث هذه المؤسسة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية الحوافز**

**المبحث الثاني: أنواع الحوافز**

**المبحث الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز ومعوقاته**

### المبحث الأول: ماهية الحوافز

حتى تتجح المؤسسة في تحقيق أداء جديد يتعين عليها أولاً حسن اختيار الأفراد لشغل المناصب بها، ثانياً دفع هؤلاء الأفراد من خلال إثارة الدوافع الكامنة فيهم، فكلما كان هناك حافز زاد شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة هو زيادة الانجاز وهنا لا يتم غلا من خلال التفاعل بين قدرات الأفراد من جهة والحوافز التي تقدم من جهة أخرى. المطلوب الأول: تعريف الحوافز وتطورها التاريخي.

#### أولاً: تعريف الحوافز.

عرفت على أنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشجع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين<sup>(1)</sup>. فالتعريف قد ألم بالنوعين الأساسيين في تحفيز الأفراد (الحوافز المادية والمعنوية)، الأمر الذي تلحه الطبيعة الإنسانية، فالفرد يحتاج إلى تدعيم مادي إلى جانبه التدعيم المعنوي ليكتمل التحفيز ويتحقق إشباع الحاجات المختلفة.

#### ثانياً: التطور التاريخي للحوافز

ترجع الجذور الأولى لمفهوم الحوافز إلى المدرسة الكلاسيكية فيما نسميه "الإدارة العلمية" التي يتزعمها فريديريك هنري تايلور حيث صدر عنه كتاب "مبادئ ومناهج الإدارة العلمية" والذي يتحدث عن أربعة مبادئ رئيسية في الإدارة وهي<sup>(2)</sup>:

- إنشاء وتطوير علم خاص بالعمل لتعويض الأنظمة القديمة والمتدهورة التي يستعملها العمال وهذا العلم قاعدته تحقيق أقصى حد من الأهداف والزيادة في الرواتب.
- الاختيار العلمي للعمال، والتحسين المتدرج في الكفاءات (التكوين) للعمال المختارين والمتكونين علمياً للحصول على أحسن نتائج التعريف بعلم العمل.
- التقسيم المتساوي والعاقل والسلطة بين العمال والإدارة الذي تكون لهم علاقة تفاعلية وارتباط وثيق.

<sup>1</sup>-عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت ،سكيكدة،الجزائر،سنة 2006-2007،ص 18

<sup>2</sup>-أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للباعة والنشر، بيروت، 1981،ص55

تعتمد هذه النظرية على وضع معايير لقياس الأداء المطلوب، خلال الفترة الزمنية المحددة فهي نظرية الحوافز المادية (النقدية) فعند انجاز العمل في وقت محدد -تسيير علمي للعمل ويستفيد العامل من مبلغ مالي إضافي إلى أجره.

- كما يفترض "تايلور" أن اعتماد نظام متزايد إبتاعاً لتزايد حجم ومستويات الداء يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد فالأجر يقابله الإنتاج الأعلى.

ولكن رغم نجاح هذه النظرية في تحقيق إنتاجية عالية في البداية والمدى القصير مع الزمن، ظهر عيبها الذي يتمثل في إهمال الجانب الإنساني للمؤسسة.

وبعدها ظهرت مدرسة "العلاقات الإنسانية" التي ركزت على الفرد ذاته باعتباره ذات قيمة عالية في التنظيم، مبادئها في مجال تحفيز الأفراد وتمثلت في خلق أجواء التعاون والتفاهم والانسجام بين العمال وإدارتهم يتطلب ذلك بذل جهد من الطرفين، فالإدارة عليها أن تهتم بشؤون العامل والتعرف على حاجاتهم وما ينقصهم وحل مشاكلهم لضمان اندفاعهم وعلى العمال إتقان العمل وتنفيذ الأوامر المطلوبة منهم وتحسين أدائهم.

ويعتبرها "التون مايو" 1880-1949 الذي بحث في أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وتبينت نظرياته على نتائج التقارب التي أجريت في "هاوثورن" التي أثبتت من خلالها أن تحفيز الأفراد ليس مرتبط فقط بالمكافآت المادية التي يحصلون عليها عند أداء جيد، بل وأيضا الشعور بتحقيق الذات وبالتالي فهو معارض لنظرية "تايلور" التي ترى بأن الفرد يقوم بالتحفيز بالمكافآت المادية فقط، وأبرز "مايو" في نظريته عدة نقاط وهي:

- أهمية الاتصالات والعلاقة بين الإدارة والعمال
- إن تحسين ظروف العمل المحيطة بالأفراد قد أعطت نتائج غير متوقعة فيما يخص فعالية الأفراد مثل الإنارة، تخفيض أوقات العمل،... إلخ . فكان الإنتاج في تزايد مستمر وانخفضت نسبة الغيابات.
- إن انتماء الأفراد عند وجود علاقات عمل تشعره بالارتياح والاستقرار ونسبة تحيز الأفراد عند وجود علاقات اجتماعية حسنة أكبر من تحفيزهم عند تحسين الظروف المادية للعمل.
- حياة الفرد الاجتماعية مبنية أساسا على العمل

- الحاجة إلى الاعتراف بالذات والانتماء إلى الجماعة أثر على نفسية وإنتاجية الفرد أكثر من المكافآت المادية.

### المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها

#### أولاً : أهمية الحوافز

- لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك<sup>(1)</sup>
- تحقق الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم وهذا يؤدي إلى التقليل من القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص القوى العاملة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المؤسسة.
- تعمل الحوافز على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص تكلفة الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوي وأيضا دون العمل.

#### ثانياً: أهداف الحوافز

تسعى المؤسسة من خلال تحفيز عملها إلى تحقيق جملة من الأهداف ومن بينها<sup>(2)</sup>

#### 1 الهدف الاقتصادي:

أ- **النسبة للفرد:** نتائج ربحية ونجاح المؤسسة بربحها العامل بزيادة الأجور والمشاركة في الأرباح والمكافآت.

<sup>1</sup> - حسان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2004، ص229-230  
<sup>2</sup> - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2004، ص106

كذلك يظهر نجاح المؤسسة في الوسائل التكنولوجية التي تفتتها من أجل تسهيل عمل أفرادها وتحفيزهم وتحسين النشاط الذي يمارسونه مما يساعد في التنمية الاقتصادية.

ب - بالنسبة للمؤسسة: يتمثل هدف المؤسسة الاقتصادي فيما تجلبه من عوائد ورفع الإنتاجية، تخفيض التكاليف، رفع المبيعات، استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة في مجال إقحام السوق وتحقيق المكانة وزيادة الأرباح، وأيضا نظم الحوافز تبرز مواهب الأفراد وقدراتهم الابتكارية التي تساعد في التجديد المتواصل.

## 2 - الهدف الاجتماعي<sup>(1)</sup>

يقصد نظام التحفيز التأثير على العاملين أو فيهم، حيث أن العنصر البشري يرتبط مباشرة بأي محاولة لتحسين الفاعلية، وأي نظام تحفيز لا يبتعد عن هذا الهدف ولكن له هدف آخر اجتماعي فهو يؤثر على العامل من حيث الرضا والارتياح عند إشباع الحاجات المادية والنفسية المعنوية ويشعره بوجوده ضمن المجتمع عن طريق عمله بمختلف الجماعات التي يختلط بها من مجال عمله.

وهذا لكي تحقق الحوافز أهداف بنجاح يجب توفير شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها وهي كما يلي:

- عدالة الحوافز وكفائتها.
  - سهولة فهم السياسة التي تقررها المنظمة في تقريرها الحوافز.
  - ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
  - ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات في أدائها.
  - ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل.
- وبالإضافة إلى كل المستلزمات والشروط يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاول المؤسسة نشاطها فيه والتي تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم، وأن لا يتأثر منح الحوافز بالمنازعات الشخصية أو العلاقات بين الأفراد.

## المطلب الثالث: نظريات الحوافز

<sup>1</sup>-بوفلجة غيات، مرجع سبق ذكره، ص 107

لم يكن التحفيز وليد اليوم، فقد مر بعدة تطورات ومراحل ساهمت في تغيير النظرة إليه، حيث ظهرت عدة نظريات لكل منها أفكار وافتراضات وقيم معينة، ومن بينها:

### 1-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور<sup>(1)</sup>

يعتبر فريدريك تايلور مؤسس حركة التنظيم العلمي إذ كان يحاول إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية السائدة آنذاك، فرأى أنه من الضروري إخضاع عالم الشغل للدراسة العلمية للكشف عن مشكلات الصراع، تركز الإدارة العلمية أساساً على المكافآت، أي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة، آخذين بعين الاعتبار احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي، بل في الجانب الاقتصادي .

والملاحظ أن دراسة تايلور مجردة من الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد، الشيء الذي جعل "التون مايو" من مدرسة العلاقات الإنسانية يعيد النظر في مفاهيم الحوافز.

### 2-نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو.

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كتيار فكري بني على هامش الانتقادات التي وجهت للنظريات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل.

وبدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة "هارفارد" للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع "هاوثون" بشركة "وسترن إلكتروك الأمريكية" على رأسها "إلتون مايو" الذي وجد أن جماعات العمل المتجانسة والمتماسكة والعلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين والأخذ برأي العمال في كل ما يخص تنظيم العمل والتسيير، عوامل تساعد على رفع الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل<sup>(2)</sup>

لقد أوضحت دراسة "إلتون مايو" أن المتغيرات المادية التي اعتمدت عليها لتفسير إنتاجية العامل لم تكن مؤثرة، بل وجدت متغيرات جديدة كانت المؤثرة على الكفاية أو كمية الإنتاج، كالعلاقات غير الرسمية ونوعية الإشراف والحاجة لتحقيق الذات والاحترام والانتماء إلى جماعة العمل التي تتلخص في الحوافز المعنوية، والتي ينبغي تقديمها للعمال والتي لم تكن

<sup>1</sup>-داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006، ص44، ص45

<sup>2</sup>-صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص49-50

مبرمجة في تجارب "مايو" بل استخلصها من خلال المقابلات التي أجراها العمال، ليخلص إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعامل لتحقيق الأهداف المبرمجة. إن "مايو" مثل "تايلور" لم يعترف بنقابات العمال ولم يعرها اهتمام في كل تجابه، بل وقف هو وأتباعه عند بوابة المصنع ولم يحاولوا البحث عن أثر العوامل المحيطة بالمصنع كالظروف الاقتصادية والمؤسسات الخارجية (مثلا كالتقابة)

### 3 نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو<sup>(1)</sup>

أشار مؤسس هذه النظرية "أبراهام ماسلو" أن هناك خمسة احتياجات إنسانية أساسية تدفع البشر للعمل والتعامل معها كمجموعة مشتركة متعاونة، وتتمثل هذه الاحتياجات والتي تشكل هرمًا من القاعدة إلى القمة كما يوضحها الشكل التالي:

#### الشكل (1): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص80  
**أ- الحاجات الفيزيولوجية:** وتتكون من مجموعة من الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة للطعام والماء ومكان العيش وتتمثل هذه الحاجات للعاملين في المؤسسة في الأجور والحوافز المادية بأنواعها.

**ب- الحاجة للأمن والسلامة:** وتشمل الحاجات الإنسانية التي توفر الحماية من الأخطار البيئية المحيطة به، والتي تشكل خطراً صحياً عليه أو خطراً اقتصادياً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة والأمان

<sup>1</sup>-نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، عمان، 2011، ص123

الوظيفي الذي يعزز ضمانات التوظيف وعدم الاستغناء عن العمالة التي تهدد مصير الموظف.

**ج - الحاجات الاجتماعية:** تتعلق هذه الحاجات بالطبيعة الاجتماعية للفرد، أي أن يكون الإنسان يعيش في جماعة اجتماعية (المجتمع) وهذا الانتماء يخلق لديه حاجات يتم إشباعها في إطار مجتمعه أو بيئته، كحاجته إلى الانتماء والتعاون وتكوين العلاقات مع الآخرين، والإحساس بأنه مقبول في مجتمعه، وتحقيق هذه الحاجات يقتضي بالضرورة رضا الفرد سواء عن نفسه أو عن محيطه أو عن غيره.

**د - الحاجة إلى التقدير والاحترام:** تتولد هذه الحاجة عند الإنسان في الدرجة الرابعة من هرم السلم بعد تحقيق الحاجات الفيزيولوجية أولاً والحاجة إلى الأمن ثانياً، وبعدها الحاجات الاجتماعية، وتخلق له رغبة أو حاجة بالشعور بالأهمية والمكانة وإلى فهم واحترام الذات والرغبة في القبول اجتماعياً، أي يعترف المجتمع بذاته ودوره فيه.

**ذ - حاجة تحقيق الذات:** وهي المرتبة الأخيرة في قمة الهرم للحاجات التي حددها "ماسلو" في نظريته وهي بمثابة الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته كتوليته منصب مسير أو مدير مؤسسة ما، ويأتي إشباع هذه الحاجة وتحقيقها بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة.

إن حقيقة نظرية "ماسلو" لا تعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد، وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد، وأنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفز للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى وسيضل الأفراد محفزين دائماً طالما يتم إشباع رغباتهم من المستوى إلى الآخر حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"

#### 4- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ

توصل هرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته، وبناءً عليه فقد وجد هرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما:

- مجموعة العوامل الوقائية: وتدعى أحيانا بالعوامل اللاشباعية لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي<sup>(1)</sup>
- مجموعة العوامل الحافزة: ويطلق عليها اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا الوظيفي والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، والإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتمتية، نمو الشخصية وتطورها<sup>(2)</sup>

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هرزبرغ هي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهيته وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

### 5- نظرية العدالة لستايسي آدمز

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة، لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي عوائد الفرد/ جهوده = عوائد الآخرين/ جهودهم وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزا، لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص213

<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص214

<sup>3</sup>- خالد عبد الرحيم الهتمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 2. دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص262.

### 6- نظرية التوقع لفيكتور فروم

تقوم هذه النظرية على افتراض على أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع أو العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، ويعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية<sup>(1)</sup>:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الفرد أو الأفراد.
- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.
- والملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزاً على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء وعليه فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل مباشرة لتحسين الأداء، وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

### 7- نظرية Z لويليام أوشي

محور النظرية يدور حول أن سر نجاح الإدارة اليابانية راجع إلى اهتمامها بعمالها ومهاراتهم والاهتمام بأهدافهم والسهر على تحقيقها حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم لهذا البلد، وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة، وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير، حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن يكون لهم سلطة في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى الاعتماد على جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع والتركيز على جماعات العمل، وبالتالي فالإدارة

<sup>1</sup>-بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص166

اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في أسلوب الإدارة، وذلك استناداً على الاعتبارات التالية:

- العضو العامل: من حيث تكوين الشخصية ووضعها الاجتماعي
- أسلوب الإدارة: وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المهارات: وهي القرارات المميزة للأفراد<sup>(1)</sup>

من خلال ما سبق يظهر أن نظرية Z تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية وبالملكية لكل مؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة.

### المبحث الثاني: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع وتصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين لأساليب ووسائل التي تحفز بها الإدارة وتستخدمها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من أداء العاملين بها وأهم هذه التقسيمات ما يلي:

#### المطلب الأول: الحوافز المادية

الحوافز المادية: هي التي تقوم بإشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتؤدي إلى تشجيعهم على بذل أقصى جهد في العمل وتسخير كل ما لديهم من قدرات ارفع مستوى كفاءتهم وتنقسم إلى مباشرة وغير مباشرة.

#### 1 الحوافز المباشرة:

وتتمثل في الأجر الإضافي غير القاعدي والمكافآت بأنواعها والحوافز المادية المباشرة تعكس القدرة الشرائية للفرد التي تسمح له بإشباع حاجاته<sup>(2)</sup>. وتأخذ الحوافز المادية أشكالاً مختلفة وتتمثل فيما يلي:

أ - الأجر: هو الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل، ويجب أن يكون عادلاً مقارنة مع جهد العامل من أجل كسب رضاه، ويعد الأجر من أهم الحوافز المادية باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته الأساسية.

<sup>1</sup>- محمد رسلان الجلوسي، وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص155

<sup>2</sup>- صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص468

ب - المكافآت: وهي التي يتحصل عليها العامل أو يتقاضاها مقابل الجهد الإضافي الذي يتمثل في متابعة العمل بعد ساعات العمل المقررة.

ج - العلاوات الدورية: يقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره القاعدي مثل علاوة الأقدمية كمكافأة نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل، إضافة إلى حسن أخلاقه وعلاقته مع الزملاء والمشرفين وولائه للمؤسسة.

د - المشاركة في الأرباح: وهي تلك الأسهم التي تمنحها المؤسسة للعاملين قصد تحفيزهم على العمل عند ارتفاع أرباحها

هـ - الترقية: حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة في الأجر

## 2 - الحوافز المادية غير المباشرة

وتتمثل في مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال، مثل وجبات الإطعام، توفير السكن، النقل وتشجيع التكوين، التعلم، الرياضة، والترقية... الخ، فالخدمات الاجتماعية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد فهي تهدف إلى مساعدتهم وحمايتهم، الشيء الذي يعمل على رفع درجة الرضا عن العمل وبيئة العمل<sup>(1)</sup>، ومن أهم الخدمات الاجتماعية ما يلي:

أ - الوجبات الغذائية: حيث تقدم هذه الوجبات مجانا أو بمبالغ رمزية في المؤسسات التي يستمر العمل إلى المساء أو في المؤسسات النائية.

ب - النقل: إذ تقوم بعض المؤسسات بتوفير حافلات أو سيارات النقل لعمالها للحفاظ على طاقتهم والحضور في الوقت المحدد على العم وتفادي الازدحام وأيضا تخفيض عبء النفقات.

ج - السكن: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لتوفير المال ويعتبر أيضا من الحاجات الأساسية لذلك تقوم بعض المؤسسات ببناء مساكن لعمالها.

د - الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي كلتا الحالتين يقر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا للحياة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص236

- هـ -الخدمات الطبية: وذلك بتقديم الرعاية الصحية للعمال وعائلاتهم وقد تكون هذه الوحدات الصحية إما تابعة للمؤسسة أو تقوم المؤسسة بالتعاقد مع احد المستشفيات أو مخابر التحاليل أو العيادات قصد توفير هذه الخدمات الطبية.
- و -المساعدات المالية: وتتمثل في تقديم إعانات في الحالات الطارئة كالمرض، الوفاة، الزواج، وغيرها من الأمور في حياة الفرد.

### المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية: "هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة"<sup>(1)</sup>، فالحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية وتنقسم إلى :

#### • حوافز متعلقة بالعمل: وتشمل هذه الحوافز

- الفرد المناسب في المكان المناسب: أي يجب أن تتوافق معارف ومهارات وميول الفرد مع الوظيفة التي يقوم بها، حيث أن هذا التوافق سيحفز الفرد على تطوير أدائه.
- التصميم الجيد للعمل: أي تصميم العمل بالشكل الذي يجعله محفزا للأفراد لتحقيق الأداء الفعال.
- إثراء العمل: أي اشراك العمال في مسؤوليات التخطيط وتحديد معايير تقييم الأداء وتقديم مقترحات.

#### • حوافز متعلقة ببيئة العمل: وتشمل هذه الحوافز

- الإشراف: يجب أن يتصف المشرف بالذكاء وروح المسؤولية وعدم الانفعال لأنفه الأسباب والقدرة على فهم الآخرين والاستماع لهم ولانشغالاتهم من خلال الاتصال الفعال، فعلى المشرف خلق جو مناسب للعمل من اجل رفع من معنويات العمال.

<sup>1</sup>-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، عمان، 2005، ص210

- ظروف العمل: وهي الظروف الفيزيائية كالإضاءة والتهوية والنظافة والضوضاء وحرارة العمل ومختلف الوسائل والآلات التي من شأنها رفع الروح المعنوية للعامل وتوفير الراحة له من خلال ممارسة العمل.

### المطلب الثالث: تقسيمات أخرى للحوافز

1 - الحوافز من حيث أثرها: تنقسم الحوافز تبعاً لهذا المعيار إلى:

#### أ - الحوافز الإيجابية:

تتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة في الحوافز المادية وإحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه

ويطلق على الحوافز الإيجابية حوافز تخفيض القلق وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً يرغبه الإدارة، وتتضمن هذه الحوافز كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات<sup>(1)</sup>.

#### ب - الحوافز السلبية:

وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية<sup>(2)</sup>

وتتمثل الحوافز السلبية بالدرجة الأولى في التخويف أو التهديد بالعقاب ومن العوامل ذات الطبيعة الإلزامية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة وغلا فإنهم سيتعرضون لعقوبة ومن أبرزها: التهديد بالفصل من العمل، تخفيض الراتب، الحرمان من الإجازة، أو النقل إلى مكان غير مرغوب فيه، التنبيه الشفهي أو الخطي، الإنذار، التسري المؤقت أو النهائي<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>-خضير كاضم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص186

<sup>2</sup>-موسى خليل، الإدارة المعاصرة- الوظائف-الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت، 2005، ص179

<sup>3</sup>-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص90

2 - الحوافز من حيث المستفيدين منها: وتقسم من حيث عدد الأفراد المستفيدين إلى:

أ - الحوافز الفردية:

تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره، وذلك لتصرف أو سلوك معين كالمكافأة والإنذار، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا يشمل الجماعات كأن تمنح مكافأة مالية لموظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الأداء والإنتاج، وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد الجماعة، مما يدفعهم للمزيد من الداء الجيد<sup>(1)</sup>

ب - الحوافز الجماعية:

وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل واحد منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث أضرارا بالأهداف الرئيسية للعمل، ويظهر هذا النوع من الحوافز في تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة ومن أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا، ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفر والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل<sup>(2)</sup>

3 - الحوافز من حيث ارتباطها: وتنقسم إلى

أ - حوافز داخلية: فهي ترتبط بالعمل نفسه وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد اتجاه

عمله ونتائجه، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته ف التطوير والتقدير، كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه، والحوافز الداخلية هي التي تحقق من خلال العمل ذاته ومنه تكزن الاستقلالية في العمل وأيضا استخدام مهارات متنوعة والقيام بأداء عمل مهم، إضافة إلى الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

<sup>1</sup>-الحارثي درهوم بن عايض، رفع كفاءة العاملين وعلاقته بالحوافز المادية والمعنوية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم المنية،

الرياض، 1999، ص38

<sup>2</sup>-محمد قاسم القريوتي، مبادئ افدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص302

كما تتفاوت هذه الحوافز من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء والرضا الوظيفي، وتحددها العوامل الخمسة التالية:

- 1 -تنوع مهارات العمل
- 2 -طبيعة العمل
- 3 -أهمية العمل
- 4 -المعلومات المرتدة من العمل
- 5 -الاستقلالية بالعمل<sup>(1)</sup>

ب - حوافز خارجية: "هي لا ترتبط بالعمل نفسه، بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة، وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح، الحوافز التشجيعية، تقدير زملاء العمل، المهنة، الترقية والتعويضات المؤجلة"<sup>(2)</sup> ويرى السيد إسماعيل محمد "أن الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة، وتقع خارج نطاق العمل ذاته"<sup>(3)</sup> ومنها: الأجر النقدي والإجازات، التامين والوجبات المجانية، إضافة إلى العلاج.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية تلعب دورا هاما في إثارة دوافع الفرد، كما أنها تحرك شعور ووجدان العاملين وتوجه سلوكهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارة المؤسسة التي يعمل فيها وخارجها.

### المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة.

يعتبر نظام الحوافز عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل فيما بينها سواء ايجابيا أو سلبيا، وتختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها وسياساتها وأهدافها وطموحاتها، معتمدة على ثلاث مكونات أساسية وهي الفرد والوظيفة وموقف العمل، وسوف نقدم في هذا المبحث ما يلي:

<sup>1</sup>-السيد اسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص50

<sup>2</sup>-هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1987، ص317

<sup>3</sup>-السيد اسماعيل محمد، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة

### المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها حتى يحقق النظام فعاليته، ولهذا يجب أن يتسم بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن نجاحه.

#### 1- تعريف نظام الحوافز:

نظام الحوافز "هو مصطلح يصف أداة من أدوات الإدارة، وتتكون من محفزات مختارة عمدا والتي ترتبط ببعضها البعض، فإنها تلبى الافتراضات ومهمة المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على بض السلوكات والممارسات<sup>(1)</sup>

#### 2 شروط نظام الحوافز:

حدد بعض العلماء عدد من الشروط التي إذا توفرت حسب رأيهم فإن نظام الحوافز يكون متميزا وهي:<sup>(2)</sup>

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعمل بها.
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز ولكن يجب تقنينها.
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم.
- أهمية تفهم الفرد العلاقة بين الأداء الجيد وليس العادي والحوافز.
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
- أن تتفق الحوافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد.
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المستوى التنظيمي للفرد.
- أن لا يكون الحافز مبنيا على قدرات الأفراد المتوقعة فقط.
- أن لا تكون المكافأة غاية بحد ذاتها.
- الاتصالات مع الطرف الآخر يعتبر حافزا في حد ذاته.
- أهمية تقبل الأفكار الجديدة.

<sup>1</sup>- Ferhrenbacher Dennis, Design of Incentive Systems, Experimental Approach to incentive and sorting Effects, Berlin, 2013,p139

<sup>2</sup>-مهدي زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص20

- تنمية روح المبادرة والابتكار.
- التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجاباً مع العمل.
- تعزيز روح العمل كمجموعة أو كفريق.
- مراعاة الجور المادية أو العائد من العمل.
- يجب أن يكون الأجر مناسب والمنصب والمعيشة.
- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الفرد العامل.
- إعطاء الحق للحصول على الترقية وإتاحة الفرصة.

### المطلب الثاني: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد ومن أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1 وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد الهدف بوضوح من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف ، الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.
- 2 المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويتمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقاً لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
- 3 تمييز الأداء:** يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفته الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
- 4 القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهد المبذول.
- 5 الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية

<sup>1</sup>-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة ثالثة، الجزائر، 2004، ص36

الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

**6 المهارة والابتكار:** بعض المنظمات تقوم بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية والتقنية في ضوء نظرتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف ولكل منظمة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها للحوافز، ولتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة وإتباع ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1 تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات غلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه المعطيات جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز زيادة الأرباح، ورفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف، التشجيع على تطبيق الأفكار الجدية، زيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة.
- 2 دراسة الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى تحدد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ويتطلب تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي:

- وجود وظائف ذات صميم سليم.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود طرق عمل سليمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

<sup>1</sup>-أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 256، ص 261

- 3 تحديد الميزانية:** ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول عن نظام الحوافز لكي يطبق هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز الأمور المتعلقة بما يلي:
- **قيمة الحوافز والجوائز:** ويمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز كالهيايا والمكافآت والعلاوات والرحلات وغيرها.
  - **التكاليف الإدارية:** وتغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين عليه.
  - **تكاليف الترويج:** وهي تغطي النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر.
- 4 وضع إجراءات النظام:** يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، حساباته ونماذجه، اجتماعاته، ادوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز، توقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:
- 5 تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز باستخدام نماذج محددة ورفع تقارير إلى المسؤول عن نظام الحوافز، الاعتماد أو لإقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.
- 6 الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة تدرس فيها الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة للعمال ويحتاج الأمر إلى تحديد الأطراف المشاركة في الاجتماعات.
- 7 توقيت تقديم الحوافز:** قد تحتاج معرفة موعد تقديم الحوافز سواء كانت شهريا ، سنويا، أو أنها تقدم بعد الأداء المتميز مباشرة أو أنها تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد الدينية والوطنية.
- 8 نوع الحوافز:** حيث يتم وضع لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في منح الحوافز، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

**9 النماذج:** تشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

### معوقات تطبيق نظام الحوافز

هناك بعض المعوقات التي تقوّل إلى فشل نظام الحوافز المصمّم من طرف الإدارة ونذكر منها:

- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة والفعالة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المهتم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم الثقة، الأخلاقيات، الصراعات، عدم العناية بسياسة الاختيار والتكوين.
- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى.
- إن الأجر ليس الحافز الوحيد حيث أشار عالم النفس fredrick Herzberg (فريدريك هيرزبورغ) إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الموال يزيد من دافعية الفرد ولذلك يقترح هذا العالم هيرزبورغ أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.
- إن المكافأة قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
- قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا بسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة الموظفين.
- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا أنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.

- أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين أو الموظفين للمؤسسة.

- بناء على ماسبق يمكن استنتاج أو إعطاء حصيلة استنتاجية على نظام الحوافز كما يلي:

عند تصميم نظام الحوافز من قبل الإدارة يجب معرفة والالتزام بما يلي<sup>(1)</sup>:

- البساطة: أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما لدى الجميع  
- ربط الحوافز بالأداء: بمعنى أن الفرد يشعر بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء واقتراحات وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

- التنوع: تنوع الحوافز.

- العلانية: وهي إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.

- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.

- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين في المؤسسة كل حسب وظيفته.

- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

- الوتية: ظهور الحافز وقت ظهور الحاجة إليه.

وعليه يجب على المدراء السهر من أجل أن يتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم بشكل يربطون مصالحهم الشخصية وأهداف ومصالح العمل والمؤسسة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 347

خلاصة:

مما سبق يتبين أن للتحفيز أو للحوافز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة وقد أصبح من الواجب إعطائه عناية فائقة وأخذ به بعين الاعتبار في كل سياسات وبرامج واستراتيجيات إدارة أي مؤسسة، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، وها ما يمنحه استقراراً في وظيفته ويجعله يبذل قصارى جهده للشعور بالسعادة والراحة، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الجماعة أو الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والابتعاد عن الصراعات والنزاعات ودوران العمل، في حين على مستوى المؤسسة يضمن البقاء والاستمرارية ومواكبة كل ما هو جديد وتحقيق الفوز والتميز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها.

فعند ممارسة الإدارة للتحفيز فعليها أن تعلم أو تدرك بأن للأفراد حاجات مختلفة فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهم لشخص آخر.

فلهذا عليها معرفة كل الاختلافات الفردية في غدارة ومنح الحوافز والمكافآت وتتسم بالعدالة والموضوعية في إعطائها، فيجب أن يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والحوافز المقابل له حتى يشعر العاملين بالرضا عن العمل والذي ينتج عنه التقاني في الأداء والولاء للمؤسسة.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

تمهيد

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

- المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرضا الوظيفي
- المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

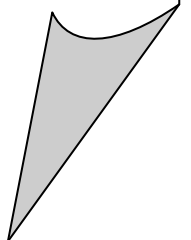
### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه

- المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
- المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
- المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

### المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

- المطلب الأول: علاقة الحوافز المادية بالرضا الوظيفي
- المطلب الثاني: علاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي
- المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل



تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمدى رضاهم عن العمل والوظيفة لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله، مع فرد آخر لا يشعر بذلك ويلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة أية مؤسسة.

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ويشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة وعن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه، وفي خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

يمثل العمل جزءا هاما في مراحل حياة كل فرد، وبمرور الوقت تتولد لكل عامل مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول عمله إيجابية كانت أو سلبية، وهذا ما يطلق عليه الرضا الوظيفي، الذي يعتبر من أهم الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل العلماء والباحثين، كما تعتمد المنظمات بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى تحمسهم لأداء العمل، وهذا ما يؤكد على أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد اختلفت المفاهيم المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها لأنها في تغير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فمفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، فهو يختلف من باحث إلى آخر وكل حسب نظريته وموقفه.

## 1 تعريف الرضا الوظيفي:

سوف نتطرق لأهم التعاريف التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي فيعرفه أحمد صقر عاشور: "مدى تقبل الفرد لعمله وتمسكه به ومدى حماس للعمل، كما يعبر أيضا عن مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب محدودة لعمله"<sup>(1)</sup>

أما هرزبرغ فيرى أن الرضا الوظيفي "حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة بالجامعة الإسكندرية، مصر، 1997، ص161

بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل<sup>(1)</sup>

ويعرفه فروم بأنه: " شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية"<sup>(2)</sup>

بينما يرى الصراف وآخرون أنه: "الاتجاه نحو العمل ومن مكونات الاتجاه الإحساس الإيجابي نحو العمل (الوظيفة أو المهنة)، أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل أو التصور، وخلق محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل فيها"<sup>(3)</sup>

وأما في نظر الدلبي فإن الرضا الوظيفي هو: "شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في العمل"<sup>(4)</sup>

- وعليه يمكن القول إن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل أو موظف) اتجاه ما يقوم به من عمل، أي مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر به الفرد اتجاه عمله.

**المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأهدافه:**

### 1 أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي تستوجب الاهتمام بها لسببها الأهمية هما أولاً: كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فأياً كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضياً، وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل

ثانياً: إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد

<sup>1</sup>- عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017، ص85

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص86

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص87

<sup>4</sup>- نفس المرجع، نفس الصفحة

ومن جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر ما يلي: \* للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثير واضح على الناحية العضوية. هذه الأخيرة التي لها آثار كذلك على الصحة النفسية، فرضا الفرد تتبعه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس أن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتبع الحالة النفسية مما يتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم مثلاً أو السكري وغيرها

\* تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية، فإذا قلنا إن هناك وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، وفي مقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوماً بعد يوم، سواء في مكان العمل أو خارجه، لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي والعملي، ونتيجة ذلك حتما ستكون على حالته العقلية.

\* العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية له. فغن هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وهنا يكون التأثير متبادلاً فكما أن لاتجاهات العمل آثاراً على اتجاهات الحياة فإن لهذه الأخيرة آثاراً على اتجاهات العمل أيضاً، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلاً في وسطه العائلي سيكون لها تأثير على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي.

2 أهداف الرضا الوظيفي: إن تحديد العلاقة التي تربط بين الرضا عن العمل وبين مستوى أداء العمل من أحد مسؤوليات الإدارة، إلا أن هذه الأخيرة تواجهها ظاهرة اغتراب العامل، انفصال العامل عن عمله وعدم الاهتمام به وهذا نتيجة العمل المتكرر للعامل ومن هنا يتبادر التساؤل التالي: هل تسعى الإدارة إلى إرضاء العمال بغض النظر عن مستويات أدائهم؟ أم تسعى إلى تطوير إلى تطوير مستويات أدائهم بصرف عن رضاهم أو

عدمه<sup>(1)</sup>. من جهة يمكن القول أنه من المهم أن يكون العمال في حالة رضا عن بيئة العمل لأن ذلك مما لا شك فيه سينعكس إيجاباً على كل من معدلات الغياب ودوران العمل ومن ثمة عدم الحاجة لاستقطاب عمالة جديدة، وعليه تجنب تكاليف استقطاب، اختيار، توظيف، تدريب..... إلخ

ومن جهة أخرى يمكن القول أن الذي يهم إدارة المؤسسة هو المستوى المطلوب لأداء الأفراد، أي أن الهدف الأخير للمؤسسة هو تحقيق مستوى الأداء المطلوب وليس حالة الرضا للأفراد، إلا أن العامل الراضي عن بيئة عمله هو الذي ينجز عمله على أكمل وجه، حيث إن الرضا المرتفع يرتبط به دائماً الأداء الأفضل، لأنه الدافع الأساسي لحب العمل والأداء الجيد ورغبة الموظف في الحضور والابتكار والتطوير.

### المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجهاً نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقاً لعدة اعتبارات ومعايير.

#### أولاً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته<sup>(2)</sup>؛

وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

أ - الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول والشعور بالتمكن، الإنجاز والتعبير عن الذات.

ب - الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

<sup>1</sup>- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، مصر، 1997، ص 241

<sup>2</sup>- زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 45

ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

أ - الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف أو العامل بهذا النوع من خلال عملية الأداء

الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

ب - الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر العامل بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي

المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

أ - الرضا الكلي: يمثل رضا العامل أو الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا

يكون قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في

هذا العمل كل عناصر الرضا (الأجر، الترقية، نمط الإشراف، مستوى العمل، ساعات

العمل، ظروف العمل)، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فقد لا يعتبر جميع

العناصر مهمة وبالتالي فهو وحده يستطيع أن يحددها بما يتوافق معه.

ب - الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا

يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي يكتفي بها، أو

ربما لا زال الاستياء موجوداً لكن رغم ذلك يؤدي مهامه على أحسن وجه.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه:

تتوفر كل مؤسسة على العنصر البشري الذي يساهم بشكل أساسي في تحقيق أهدافها من

خلال المساهمة في إنجاز الوظائف المختلفة ونجده أيضاً يبحث عن الراحة الجسدية والنفسية

والطمأنينة والرضا عن العمل إن المؤسسات

الواعية بأهمية ما لديها من موارد بشرية خاصة أمام التطورات المتسارعة والمستجدات حول

أهميتها، تهدف إلى تفهم طبيعة أفرادها في جوانبهم المختلفة الاجتماعية والنفسية وغيرها من

الخصائص التي تميزهم بغية تحقيق رضاهم عن عملهم. وعليه توجب علينا البحث عن العوامل

التي من شأنها أن تحفزهم وتشجعهم على الأداء الجيد، فيتحقق رضاهم الذي يعد من بين المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، فمنها المادية إذ ساد الاعتقاد ولمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه، إلا أن الأبحاث أفرزت تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي، ومهما اختلفت العوامل وتعددت، يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي، ويتوقف ذلك على الدور الذي تؤديه المؤسسة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول إلى الهدف المنشود وهو هدف البقاء والاستقرار، وهذه العوامل تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: العوامل الشخصية

من العوامل والظروف ما يؤثر في سلوك الفرد فيتجه إيجابياً أو سلبياً، كما قد يعكس رضا الفرد عن عمله، ومن جملة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد متغيرات البيئة التي تضمن عوامل شخصية يدركها ويتأثر بها الفرد، وتحليلها ليس من الأمور السهلة نظراً لارتباطها بخصائص الفرد بحد ذاتها، وفيما يلي نبين كيف تمارس العوامل الشخصية تأثيرها على الرضا الوظيفي للفرد العامل وتنقسم إلى:

#### أ - العوامل الداخلية الخاصة بالفرد

الفرد في حياته اليومية يتعلم ويكتشف معلومات متباينة وفي مختلف المجالات، فيشكل ذلك كما معرفياً يبني به شخصيته ويجد نفسه بحاجة إلى تحقيق وبلوغ أهداف متعددة، من خلال الوظيفة التي يحظى بها في مؤسسته، فيرضى عن عمله ويساهم بشكل فعال فيها. ومن جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر ما يلي:

• السن: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث

توصل ثيرنر Turner إلى أن مستوى الرضا يزداد ما بين سن 29 إلى 49 سنة ثم يبدأ

في الانحدار، فكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه، وتكون العلاقة مع الرضا على نحو كلما زاد العمر زاد الرضا. كما أثبتت دراسات أخرى أن نسب عدم الرضا تكون مرتفعة لدى فئة الشباب نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم، بينما أعلى نسب الرضا تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع مناصبهم وتعلقهم النفسي بها<sup>(1)</sup>.

- **الجنس:** أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور، وهذا الفرق يرجع إلى مطامح النساء وحاجتهن المالية وتميزهن بالتحمل والصبر في أداء عدة أدوار أكثر من الرجال.
- **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفاعلية في مؤسسة العمل وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي. فقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين الذين لم يكملوا مرحلة التعليم الثانوي كانوا أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي، وأرجعت ذلك إلى كون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين، نتيجة التباين بين ما يطمحون إليه وما يتحصلون عليه في أرض الواقع<sup>(2)</sup>.
- **الشخصية:** ونقصد بها كيفية تأثير الفرد على الآخرين وكيفية تفهمه ونظرته إلى نفسه، وكذا النمط الذي يتميز به أي سماته الداخلية والخارجية<sup>(3)</sup>، وكل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخرين ويتوافق معهم، كما قد تكون ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين، وتبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل من خلال تسيير فهم الاختلافات الفردية، والفكرة الأساسية في تحليل شخصية الفرد تنحصر في مدى توافقها مع أدائه وسلوكه وهذا ما يقودنا إلى تحديد

<sup>1</sup>- عبد الحليم جلال، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، 2008، ص168

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص169

<sup>3</sup>- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص85

الأبعاد الرئيسية التي تتميز بها الشخصية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين وتوجد خمسة أبعاد رئيسية للشخصية تتمثل في ما يلي:

- **مدى وعي الفرد بتصرفاته:** فقد يكون على درجة من الاهتمام، المسؤولية والانضباط، كما قد يفتقر إلى تلك الأمور.

- **مدى انفتاح الفرد اجتماعيا:** فرغم كون الفرد اجتماعيا بطبعه فقد نجد من يميل إلى الانطواء والعزلة

- **العلاقات الاجتماعية:** فمن جهة نجد الفرد ذا التعامل الجيد، والتصرف الحسن، إضافة إلى التعاون والتسامح، ومن جهة أخرى نجد من يتصف بعدم المرونة في تعاملاته مع الآخرين.

- **الاستقرار النفسي:** ويتراوح بين التوتر، الاكتئاب، الغضب، عدم الشعور بالأمان إلى الهدوء وعدم التوتر

- **الانفتاح للتجريب والخبرة:** فنجد من هو متفتح ذو قدرة على التخيل والتعقل وعدم الحساسية، ونجد من الأفراد من يضيق أفقه لا يتطلع إلى البحث والتجديد.

• **القيم الشخصية:** تمثل قيم الفرد مجموعة من المعتقدات، القواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك الإنساني، يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك<sup>(1)</sup>. فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يعتمدها في نشاطه اليومي بالمؤسسة بالاشتراك مع قيمها، ولها أثر كبير في تشكيل سلوك الفرد إذ تتخذ كمنهج لبلوغ الأهداف المحددة. إن القيم وبتعددتها منها ما يؤدي إلى رضا الفرد ومنها ما يؤدي إلى عدم رضاه، فإذا تعارضت قيمه مع قيم المؤسسة التي يعمل فيها تجده غير راض عن عمله وإذا توافقت مع قيمه يخلق فيه ذلك شعورا بالرضا.

• **الأقدمية في العمل:** فللأقدمية في العمل تأثير على مستوى الرضا الوظيفي ذلك إذا كانت تشير إلى "زيادة خدمة ومعارف ومهارات الشخص بالشكل الذي يساعده على التكيف مع عمله والارتباط النفسي به، فقد بينت الكثير من البحوث أن الرضا الوظيفي يكون غالبا نسبيا في البداية ثم ينحط في السنة الخامسة أو الثامنة ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى كلما ازدادت المدة التي أمضاها الشخص في العمل وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>-صلاح الدين الهيني، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية والمحلية الأردنية في إدارة العمال، مطبعة الجامعة الأردنية، 2001، ص22

<sup>2</sup>-عبد الحليم جلال، مرجع سبق ذكره، ص170

ب - **العوامل الخاصة بمحتوى العمل** : إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديه أي فرد عامل لها جانب من التأثير على الرضا الوظيفي، ويرتبط ذلك بقدراته المختلفة، فالفرد الذي يتمكن من تأدية عمله الموكل إليه والذي يتوافق مع قدراته قد لا يستطيع فرد آخر القيام به لقد أصبح محتوى العمل من العناصر المهمة التي تشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الرضا، ونبرز أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا فيما يلي:

1 **درجة تنوع مهام العمل** : كلما تنوعت مهام العمل، كلما قل الملل النفسي الناشئ عن

تكرار أداء كل مهمة من مهامه، وتشير البحوث إلى أن العلاقة بين درجة تنوع مهام العمل والرضا الوظيفي تتوقف على درجة تكامل المهام وقدرات الفرد.

2 **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد** : لهذا المتغير انعكاس على تكيف الفرد مع محيط عمله فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله.

3 **استخدام الفرد لقدراته**: كلما أحس الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه، كلما زاد رضاه، لأنه قد أشبع حاجته لتحقيق الذات.

4 **مستوى الطموح** : إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الإحساس بالفشل والاستياء، والعكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه، فيتولد لديه الشعور بالنجاح والرضا.

**ثانياً: العوامل المادية**: إن تحديد العوامل المادية بنوعها المباشرة وغير المباشرة المؤثرة في رضا الفرد، يعد الموقف الأساسي أمام الإدارة، إذ يعتبر ذلك انعكاساً لمقدار الإشباع الذي يحققه العامل بالدرجة الأولى، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ - **العوامل المادية المباشرة**: وتشمل على:

1 **الأجر**: إن ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي يحفز ويشجع الفرد، ويعد قوة شرائية تمكن الفرد من التأمين على حياته في مختلف

الجوانب. ويعرف الأجر بأنه "المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل"<sup>(1)</sup>.

2 **العلاوات الاستثنائية والدورية**: تمثل العلاوة بصفة عامة ذلك "المبلغ الذي يدفع للفرد أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة"<sup>(2)</sup>.

3 **الترقية**: تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أفضل أو مسؤولية أعلى خلال حياته الوظيفية.

4 **العلاوة الدورية**: تمثل مبلغا من المال يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل مثل علاوة الأقدمية التي تقدم له كمكافأة نتيجة خبرته وتقدمه في العمل حيث ترفع من معنوياته لأنه لم يبذل أي مجهود.

**ب العوامل المادية غير المباشرة**: تتمحور في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها ويقصد بها تلك الحوافز التي تثير دوافع العاملين نحو البذل والعطاء، فتضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية، وتحقق رضاهم عن العمل كما تعكس مدى اهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية، ولقد عرفها القانون الأساسي العام للعامل الجزائري بأنها "تعتبر خدمات اجتماعية جميع الأعمال أو الإنجازات التي تساهم في تحسين و تطوير معيشة الموظفين والعمال ماديا ومعنويا عن طريق تكملة لأجر العمل تقدم في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن"<sup>(3)</sup> وبعض ضروريات المعيشة والثقافة والتسلية وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف الحياة اليومية للموظف أو العامل وأسرته لتمكينه من تحسين إنتاجه أو مردوده الوظيفي "ويكون ذلك دون مقابل أو بمقابل رمزي، فهذا يساعد العامل على توفير مبالغ مالية يوجهها لمجالات أخرى، وتهدف هذه الخدمات الاجتماعية إلى تحسين حالة العمال الاجتماعية ومن بين هذه الخدمات ما يلي"<sup>(4)</sup>:

<sup>1</sup>-سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000، ص212

<sup>2</sup>-أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص315

<sup>3</sup>-القانون الأساسي العام للعامل رقم 12/78 المؤرخ في 5 أوت 1987، ص57

<sup>4</sup>- محمد انيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص23

- 1 **خدمات التغذية:** تعتبر التغذية أهم عنصر يمد العامل بالطاقة اللازمة لممارسة نشاطه بكل فعالية ومن بين أهم الشروط التي تحدث رضا العاملين وتشجعهم على البقاء والانتماء للمؤسسة التي هم موظفون فيها.
- 2 **الخدمات الصحية:** أهم ما يفكر فيه الفرد العامل أن يمارس نشاطه وهو في كامل قواه العقلية والجسدية، أي لا ضغوطات ولا أمراض تؤثر على جهده، فاهتمام الإدارة بصحة عمالها له وزن كبير لأن ذلك يجلب رضاهم ويبعث في نفوسهم الارتياح والسكينة، وينتج عن ذلك الأداء الجيد لعمالهم، وبهذا يكون رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه متعلقة بصحته وسلامته المهنية، فبتوفير المحيط الصحي يتوجه الفرد بسلوكه نحو أداء مرغوب فيه.
- 3 **خدمات النقل:** إن مثل هذه الخدمة تضمن راحة ورفاهية للعامل وقدرة على العمل إذ تجنبه التعب والإرهاق وبالتالي تعد سببا رئيسيا في معايشة الإجهاد الذي يؤثر على مواقف العمال اتجاه العمل  
إن خدمة النقل ذات تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد العامل، وجب على المسؤولين في المؤسسة الإلمام بأهميتها والعمل على توفيرها في حدود طاقاتها، والعكس نجده في حالة عدم توفيرها، فأول تأثير يمس العاملين، وقد ينعكس على صحتهم الجسدية والنفسية وذلك يظهر في شكل أداء متدني ومبادرة محدودة.
- 4 **الخدمات التثقيفية:** إنها التغذية الفكرية توفرها المؤسسة على إثر ما تعده من الكتب والمجلات العلمية، وما تنظمه من محاضرات، وندوات علمية، وتكوين ومستمر وغير ذلك مما يستفيد منه العامل في تحسين مستوى أداءهم، ويوفر عليهم النفقات الدراسية للعاملين الراغبين في التحصيل العلمي، فالخدمات التثقيفية تثير العزيمة وتحرر النشاط فيتوجه الفرد العامل إلى العمل بكل جدية.

### ثالثا: العوامل المعنوية

يحدد موقف أي فرد عامل بأي مؤسسة اتجاه عملهمدى حسن العلاقة مع المشرف وأعضاء جماعة العمل، وكذا نوع الاتصال الممارس سواء كان رسميا في إطار قانوني بين مختلف

الهيئات الإدارية أو غير رسمي بين الأفراد

إن المشرف ومن خلال مهنته يؤثر في الجماعة بحكم الاحتكاك المباشر بأعضائها، وينظر إلى أن الرفع من الروح المعنوية للعمال من الأهداف التي يجب بلوغها، بناء على ذلك تتوقف مشاعر واتجاهات الجماعة على نوعية المعاملة المقدمة من المشرف عليهم، فالعلاقة التي يكونها الفرد بين مختلف الأفراد في المؤسسة التي يعمل فيها تنشئ جوا اجتماعيا يسهل عملية الاتصال ويؤثر ذلك على أداء الفرد إيجابا وسلبا.

#### أ -العوامل المتعلقة بعلاقة العمل:

1 **جماعة العمل**: إن الانتماء إلى في شكل علاقة قائمة بين أعضاء جماعة العمل محفزة لدفع أداء العاملين بشكل عام، فالتفاعل المستمر بين الفرد وزملائه في العمل ينتج عنه الشعور بالارتياح والطمأنينة، ما دام الهدف واحدا والتضامن محققا، وعليه نشير أن الجماعات التي تخلو من النزاعات الفردية نجد العامل بها ذا أداء مرتفع ودرجة عالية من الرضا.

2 **الإشراف**: إن الأفراد العاملين بالمؤسسة يزولون وظائفهم ضمن جماعة مختلفة الاتجاهات والمواقف، تخلق اقتراحات متعددة من شأنها إحداث الفوضى، لذا يستدعي الأمر وجود المشرف الذي يوجه وينظم مختلف الأمور على مستواه الإشرافي. وعليه فعملية الإشراف أحد أهم العوامل التي تحدد العلاقة القائمة بالمؤسسة، فيوجه جماعات العمل لتتحرك نحو العمل المرغوب فيه وبالتالي فهو بحاجة إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية.

3 **الاتصال**: تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال من خلال تباين الحقوق والواجبات الخاصة بالعمل والطرق الملائمة لإنجازه لأن درجة الرضا الوظيفي لدى العامل تزداد عندما يعرف لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، بما يمكنه من تحقيق طموحه المهني والوصول إلى إشباع حاجاته ويزيد من أدائه.

### المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاه الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة واستنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الطرق المستخدمة في نوعين:

#### 1 المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام

أساليب معينة مثل: الغياب، معدل الاستقالة أو الخدمة، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوي، مستوى أداء الموظف<sup>(1)</sup>

#### 2 المقاييس الذاتية: والتي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة

مثل: تصميم استمارة، الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجربها الباحثون مع العاملين في أي مؤسسة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها، ومن أهم الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي

- المقاييس الرتبية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة

- أسلوب الأحداث الحرجة

- المقابلات الشخصية<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه من خلالها يمكن التعرف عليه، حيث إنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلاً على ارتفاع درجة الرضا، والعكس كلما ارتفعت كلما كان انخفاض درجة الرضا الوظيفي. لكن عند استخدام هذه المؤشرات ينبغي أن نكون حذرين لأن السلوك الظاهر الذي يعكسه لا يبيده الفرد إلا بعد الوصول إلى مستوى عال من قوة

<sup>1</sup>- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص235

<sup>2</sup>- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص170

المشاعر الضمنية التي تعبر عنها المؤشرات. وفضلا عن ذلك فمؤشرات السلوك الخارجي الظاهر مثل: التأخر أو الغياب أو ترك الخدمة هي مؤشرات للمشاعر الكلية وللرضا العام، فلا يمكن بفحصها التعرف على درجة رضا الفرد عن الجوانب الجزئية لمشاعره مثل: الرضا عن الأجر، أو الرضا عن رئيس المؤسسة، أو عن محتوى العمل، وبالتالي قيمة هذه المؤشرات الظاهرة تظل محدودة طالما أنها لا توضح أسباب ارتفاع أو انخفاض رضا الفرد، وهذه المؤشرات تعتبر دلائل تمكننا من تحديد الرضا أو عدمه نبدأ بـ:

1 **التغيب:** ويقصد به الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر، وظاهرة الغياب إنما هي دليل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، كما أنها دليل على تهرب العمال عن بيئة العمل المتواجد بها.

2 **ترك العمل:** حينما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه، فهذا يعني أنه غير راض عنه كل الرضا، وهذا راجع إما لأسباب شخصية أو مهنية، ويعتبر للمؤسسة خسارة كبيرة لأنها لأنه فقدت كفاءات سبق الإنفاق عليها وتكوينها، لذا وجب عليها أن تدرس النقاط التي تحول دون ترك العمل.

3 **اللامبالاة والتخريب:** فالعامل الراضي عن عمله يسعى دائما للمحافظة على تجهيزات ووسائل العمل الذي هو بالنسبة له مصدر رزقه والإحساس بالسعادة في حياته المهنية، ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام أو الحرص، ويظهر هذا الإهمال بصورة واضحة عندما يكون الفرد غير راض نتيجة عدم تحقيق طموحاته وذاته والانسجام مع المحيط الذي يعمل فيه.

4 **حوادث العمل:** هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد بالعمل، وبالتالي انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة لعدم الرغبة فيه. فهناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث في العمل، لأنها نتيجة من نتائج عدم الرضا بالعمل.

5 **التمارض:** يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، وذلك لأنه يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتا عن بيئة العمل التي تسبب الشعور بالاستياء عند وجوده بها. ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها: الضغط النفسي الذي يواجهه

دخل المؤسسة أو خارجها، المديرين أو جماعة العمل مما يجعله يدعي المرض بطريقة غير مباشرة لينسحب من العمل ولو لمدة معينة.

6 **الإضراب:** من أقوى مؤشرات عدم الرضا حيث يعبر عن التذمر والحالة الفوضوية والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل من التعبير (الإضراب) سواء كانوا جماعة صغيرة العدد أو كبيرة، وذلك على الوضعية التي يعيشونها والتي تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم كالزيادة في الأجر، وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتحسين المسيرين أو الأنماط التيسيرية<sup>(1)</sup>.

7 - **دوران العمل:** ويقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما التوقف النهائي أو بتغيير الوظيفة إلى وظيفة أخرى، كما يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا زادت معه الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح.

وخلاصة القول أنه من أجل القضاء على هذه المؤشرات أو على الأقل التخفيف من حدتها، وجب الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة الفئة المهمشة أساتذة التعليم الابتدائي وذلك من خلال تحسين ظروفه المادية والنفسية وكذا الظروف المحيطة بالعمل والبيئة خاصة العلاقات، المسؤولين والزملاء، الرواتب والترقيات، وكذا واقع العامل وحاجاته ورغباته لأن مؤشرات عدم الرضا تؤدي إلى إضعاف المؤسسة وسوء سمعتها.

### المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

تعتبر العوامل التحفيزية من أهم العوامل التي تعتمد عليها أي مؤسسة كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، والتي تؤثر على دافعية الفرد اتجاه عمله من أجل القيام به بالطرق الصحيحة التي تريدها.

### المطلب الأول: علاقة الحوافز المادية بالرضا الوظيفي

إن الحوافز المادية هي الحوافز ذات الطبيعة المالية وهي تأخذ عدة أشكال وصور وتختلف من مؤسسة لأخرى، ويمكن أن تكون الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو التحسين في ظروف العمل المادية ويمكن عرضها كما يلي:

<sup>1</sup>- أندرو ديبسزلاي، ماك جي ولاس، السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 432

## أولاً: الأجر

لقد تعددت وجهات النظر حول مدى تأثير الأجر على الرضا الوظيفي للعامل، فنجد في نظر بعض المفكرين "أنه لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، فتوفره يحد من مشاعر الاستياء دون تحقيق الرضا، وبالمقابل أشارت الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، وأقرت أن الرضا يزيد كلما زاد الدخل وينقص بنقائضه، وعليه لا يقتصر دور الأجر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يتعداها إلى توفير الأمر والمكانة الاجتماعية اللائقة لإحداث الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>

من هذا المنطلق نلمس تأشير الأجر على الروح المعنوية للعاملين، فهو مطلوب بشدة، فالأجر لم يعد يدرك أساساً كعلاقة متولدة من العمل فقط، بل كمستلزم مشتق من الحاجات الأهم للمعيشة فتوفير الأجر الملائم والمتوافق مع متطلبات المعيشة يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين فيحفزهم ذلك على بذل جهود أكبر لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء بهدف إشباع الحاجات المتعددة مادية كانت أو معنوية.

## ثانياً: المكافآت

تعد المكافآت على العموم أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد لزيادة نشاطهم ومن ثم رضاهم عن عملهم، لأنها عبارة عن قيم مادية يتلقاها العامل لقاء أعمال يقوم بها وتكون ضمن أعماله العادية ولكنها متقنة وتختلف هذه المكافآت من فرد لآخر باختلاف استعداداتهم للعمل وقدراتهم الجسدية والذهنية وبذلك لا يمكن المساواة بين العامل الكفاء النشط المبدع بغيره غير النشط واللامبالي، لذا فهي مرتبطة بالأداء.

## ثالثاً: التسييرات المادية غير المباشرة

"وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور منخفضة أو الإعانات أو توفير القروض لشراء المساكن أو أداء فريضة الحج أو العمرة، أيضاً توفير النقل من وإلى العمل إما مجاناً أو بأجور رمزية، وإقامة النوادي ودور الحضانة لأبناء العاملات، وتوفير الخدمات الاجتماعية والتعليمية والثقافية والصحية والضمان الاجتماعي"<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص63

<sup>2</sup>- أحمد زكي مصطفى، بحوث في السلوك التنظيمي، ط2، الكويت، دار القلم للنشر، 1986، ص118

فهذه الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين فهي تهدف إلى مساعدتهم وحمايتهم، الشيء الذي يعمل على رفع درجة الرضا عن العمل وبيئة العمل.

#### رابعاً: الترقية

تعد الترقية احد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى أو مسؤوليات أفضل خلال حياته الوظيفية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر كلما زاد رضاه عن العمل وكلما قل طموحه أو توقعات الترقية لديه قل رضاه عن العمل لذا فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها وعليه فإنها تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثاني: علاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي

هي حوافز غير عادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، من شأنها تحقيق رضا الفرد عن عمله ، مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الولاء ويمكن توضيح هذه العلاقة كالاتي:

#### أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة العمل.

#### ثانياً: الشعور بالاستقرار

ويعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوفيرها لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين.

#### ثالثاً: ظروف العمل

<sup>1</sup>-أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص147

تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء العمل.

#### رابعاً: التوافق الاجتماعي وحب الزملاء

إن الشعور بالحب والترابط والأخوة بين الموظفين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.

#### خامساً: الترقية

تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، أما الصفة المادية لها فتظهر إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذين يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل المسؤوليات وتعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم.

#### سادساً: القيادة كحافز

القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (الرئيس المباشر) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة الموظفين، ويعتبر أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين، لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد أهدافه للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

#### المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

يمكن أن يتسبب عدم الرضا الوظيفي في مجموعة من الآثار السلبية على الموظف وعلى المؤسسة التي يعمل فيها، وهي على النحو التالي:

##### أ - على الموظف:

- اضطرابات الصحة النفسية: قد يعاني الموظفون الذين لا يشعرون بالرضا معظم الوقت من القلق والاكتئاب والتوتر ونقص الدافعية، وهو ما يؤثر على حياتهم وأدائهم على المدى الطويل.

- الانشغال بالبحث عن وظيفة أخرى : قد يكون العاملون غير الراضين بوظائفهم يبحثون باستمرار عن وظيفة أفضل، وهو ما قد يؤدي إلى انشغال ذهني واضطراب في العمل.

ب - على المؤسسة:

- خسارة الموظفين: من المحتمل أن يفقد الموظفون الذين لا يشعرون بالرضا في عملهم الشعور بالولاء اتجاه الشركة ويقومون بتقديم استقالتهم أو التهرب إلى التقاعد المبكر من العمل.
- قلة التواصل مع الإدارة والزملاء: وهذا يؤثر بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي ويقل انتماءه سواء للمعمل أو للمؤسسة التي يعمل فيها ولا يبذل أي مجهود ليصبح معيق لأي عمل يطلب انجازه، ويحرض على الإضراب والوقفات الاحتجاجية.

## خلاصة:

إن الهدف من التطرق إلى الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه ومؤشراته وكذلك علاقته بالحوافز سواء المادية أو المعنوية هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفراد من ارتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الارتباط وكذا إبراز مسؤولية المؤسسة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في جميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها وتلبية حاجات الأفراد العاملين فيها.

وعليه فعلى كل مؤسسة أن تتبع نظام حوافز مشبع ووسائل مناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها مثل توفير وتحسين ظروف العمل وتوفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة وأيضا الموضوعية للوصول إلى الأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكلهم مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

## الفصل الرابع: الأستاذ والمدرسة الابتدائية

تمهيد

### 1 -المبحث الأول: مدرسة التعليم الابتدائي والأطوار الأساسية لها

- المطلب الأول: أهمية وأهداف مدرسة التعليم الابتدائي
- المطلب الثاني: الأطوار الأساسية في التعليم الابتدائي
- المطلب الثالث: وظائف المدرسة الابتدائي

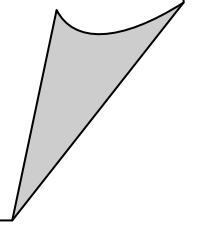
### 2 -المبحث الثاني: خصائص أستاذ التعليم الابتدائي ومهامه

- المطلب الأول: خصائص أستاذ التعليم الابتدائي
- المطلب الثاني: مهام أستاذ التعليم الابتدائي
- المطلب الثالث: المؤهلات التي يحتاج إليها الأستاذ الابتدائي

### 3 المبحث الثالث: واقع أستاذ التعليم الابتدائي في المدرسة الجزائرية

- المطلب الأول: حقوق وواجبات أستاذ التعليم الابتدائي
- المطلب الثاني: وضعية ومكانة أستاذ التعليم الابتدائي
- المطلب الثالث: العراقيل التي يواجهها أستاذ التعليم الابتدائي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديه.

خلاصة الفصل



تمهيد:

إن التغير الاجتماعي والثقافي التي طرأ على مختلف المجتمعات البشرية خلف العديد من التغيرات في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادي و السياسية، هذه التغيرات لم تسلم منها حتى الأسرة التي استقالت من وظائفها تدريجيا ومنه صار لزاما على المجتمع خلق مؤسسة أخرى ترافق الأسرة وتكملها، لتقابل حاجة من حاجاته ألا وهي تنشئة الفرد التنشئة السليمة ببناء شخصيته على أسس تربوية متينة، فكانت المدرسة هي المؤسسة الأنسب لهذا الدور، ويعد الأستاذ احد اهم الركائز فيها باعتباره همزة وصل بين التلميذ والمعرفة مما يساهم في تنشئة التلاميذ على الطريقة التي تمكنهم من التكيف والتلاؤم مع معطيات البيئة الاجتماعية.

لذا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: مدرسة التعليم الابتدائي والأطوار الأساسية لها**

**المبحث الثاني: خصائص أستاذ التعليم الابتدائي ومهامه**

**المبحث الثالث: واقع أستاذ التعليم الابتدائي في المدرسة الجزائرية**

المبحث الأول: مدرسة التعليم الابتدائي والأطوار الأساسية لها:

لقد اهتمت معظم الدول بمرحلة التعليم الابتدائي فرصدت لها الكثير من الأموال ووجهت لخدمتها الدراسات والبحوث لوضع خطط لكيفية نشر المدارس الابتدائية، وخاصة أن وظيفتها الحالية لم تعد تقتصر على اكتساب المعارف الفنية والاجتماعية بل توسعت حيث أصبحت مؤسسة اجتماعية تربوية تُعدُّ الجيل الصاعد لبناء مستقبل الأمة.

المطلب الأول: أهمية وأهداف المدرسة الابتدائية

أ - أهمية مدرسة التعليم الابتدائي:

تعتبر المدرسة المؤسسة الأهم في توعية التلاميذ على قيم ومعايير المجتمع وما يرتبط به من عادات تتصل بالعملية التعليمية، ومن ناحية أخرى فهي تلعب دوراً في تنشئة الأفراد اجتماعياً، فهي في المجتمع الحديث بداية تعرف الفرد على مؤسسات المجتمع خارج الأسرة، ففيها يختلط بالآخرين ويتفاعل معهم، ويعرف معنى الاعتماد على النفس، والتقدير بالنظم التي تعمل على حفظ التراث الثقافي للمجتمع ونقله للأجيال القادمة. وهي المؤسسة التي أوكل لها المجتمع مهمة تزويد الفرد بالمعرفة العلمية والتقنية اللازمة لإعداده للمستقبل ليستقل بشؤونهِ ويستفيد ويفيد مجتمعه ككل.

ب - أهداف مدرسة التعليم الابتدائي:

يرى البعض أن "الأهداف التي تسعى المدرسة الابتدائية لتحقيقها تتبلور في أن الهدف الأساسي للمدرسة هو توفير الوضع أو المناخ المناسب أو البيئة المناسبة للتعليم والتعلم والتي من خلالها يستطيع التلاميذ إعداد أنفسهم للحياة سواء التي تعيشونها الآن أو الحياة التي يتطلعون إليها في المستقبل<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - محمد فهمي فهمي، المدرسة المعاصرة والمجتمع، ط1، دار الوفاء، لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص17

ويمكن أن نذكر من أهداف المدرسة الابتدائية ما يلي:

1 **المعرفة الإدراكية:** فالهدف الأول والرئيسي للمدرسة هو إخراج أو إنتاج مزودين بالمعارف والمهارات وكذا متمكنين من وسائل العصر التكنولوجية.

2 **التنشئة الاجتماعية:** فمن مهمات المدرسة أن تخرج أفرادا يحسنون التكيف ويمتلكون مهارات شخصية تتيح لهم الاستفادة من البرامج الدراسية، بالإضافة إلى مراعاة مشاعر الآخرين وإظهار الاحترام لمن هم أكبر منهم، وكذا المشاركة في الأنشطة الجماعية.

3 **الحراك الاجتماعي:** يعني بأن المدرسة عليها أن توفر السبيل الذي يتيح للفرد تحقيق التحسن الاجتماعي وقد أكد بلوم ذلك سنة 1976 حيث أكد أن الحراك الاجتماعي يمثل هدفا تعليميا خاصة في إطار التغير التكنولوجي السريع، فما يتلقاه جميع الأطفال من معلومات معتبرة من شأنها بلورة التصور الصحيح للكيفية أو الأسلوب الذي يمكن الفرد من تحسين وضعه الاجتماعي.

4 **المواطنة:** أي أنها ينبغي أن تخرج لنا أفرادا صالحين بحيث يكونون مزودين بمهام مناسبة واتجاهات قيمة من أجل بناء مجتمع ديمقراطي، وهذه الاتجاهات من شأنها أن تنشئ المواطن الصالح المحب لوطنه وحسب المشرع الجزائري فالمدرسة تعتبر المدرج الأول لتلقي الثقافة الديمقراطية وتعتبر أفضل ضمان للتوافق الاجتماعي والوحدة الوطنية تسهر على تكوين مواطن صالح وفي لمبادئه وقيم أمته.

ويمكن استخلاص صنفين من الأهداف<sup>(1)</sup>:

- **أهداف وطنية:** تتمثل في تنمية شخصية الأطفال والمواطنين وإعدادهم للعمل والحياة وإكسابهم المعارف العامة والعلمية والتكنولوجية التي تمكنهم من الاستجابة للتطلعات الشعبية التوقفة إلى العدالة والتقدم وحق المواطن الجزائري في التربية والتكوين.

<sup>1</sup> - المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، أشكال التكامل الوظيفي بين الأسرة والمدرسة، دراسة ميدانية بولاية بسكرة،

<https://catiers.crasc.dz>، سا 16:00، 2023/06/12

- أهداف دولية : تتجسد في منح التربية التي تساعد على التفاهم والتعاون بين الشعوب وصيانة السلام في العالم على أساس احترام سيادة الأمم وتلقين مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين وإعدادهم لمكافحة كل شكل من أشكال التفرة والتمييز وتنمية تربية تتجاوب مع حقوق الإنسان وحياته الأساسية.

### المطلب الثاني: الأطوار الأساسية في التعليم الابتدائي

يهدف التعليم الابتدائي إلى تنمية الكفاءات القاعدية لدى المتعلمين في ميادين العلوم والرياضيات والأخلاق والتربية الدينية والمدنية، كما يمكن التعليم الابتدائي التلميذ من تلقي التربية السليمة وتوسيع تصور للزمان والمكان، وللأشياء بل ولذاته ووجوده، كما يمكنه من الاكتساب التدريجي للمعارف المنهجية ويحضره لمواصلة الدراسة في الطور المتوسط في أحسن الظروف. وينقسم التعليم الابتدائي الجزائري إلى الأطوار الثلاثة التالية<sup>(1)</sup>:

#### ✓ الطور الأول (السنان الأولى والثانية): ويعرف بطور الإيقاظ والتلقين، يشحن هذا الطور كل

تلميذ بالرغبة في التعلم والمعرفة، فيمكن من البناء التدريجي لتعلماته الأساسية وذلك بـ

- التحكم في اللغة العربية شفها، قراءة، وكتابة

- بناء المفاهيم الأساسية للزمان والمكان

- المكتسبات المنهجية التي تشكل قطبا آخر من الكفاءات العرضية الأساسية للمرحلة.

#### ✓ الطور الثاني (السنان الثالثة والرابعة): ويعرف بطور التعمق في التعلم الأساسية ويشكل

التحكم الجيد في اللغة العربية - بالتعبير الشفهي والكتابي، وفهم المنطوق والمكتوب - قطبا

أساسيا لتعليمات هذه المرحلة.

#### ✓ الطور الثالث (السنة الخامسة) : ويعرف بالتحكم في اللغات الأساسية، وتشكل الهدف

الرئيسي لهذه المرحلة، فالكفاءات الختامية الدقيقة تمكن من تقييم التعليم الابتدائي، ومن

الواجب أن يبلغ المتعلم في نهاية هدف هذه المرحلة وتحكمه في اللغات الأساسية بدرجة ألا

<sup>1</sup> - وزارة التربية الوطنية، المسار الدراسي للتعليم الأساسي، 2009/ص 37، 38

يعود إلى الأمية بعدها، وفيما يلي تبيان هذه المراحل والأطوار الهامة، والتي تكون في مجموعها التعليم الابتدائي في الجزائر في الجدول التالي:

جدول رقم(01): يمثل أطوار التعليم الابتدائي والمدة الزمنية لكل طور.

الابتدائي			التحضيرى	المراحل
خمس سنوات			سنة واحدة	المدة
مستوى واحد السنة 5	مستويان س3+س4	مستويان س1+س2	سنة واحدة	الأطوار

جدول رقم(02): يمثل المدة الزمنية لأطوار التعليم الابتدائي ومستوياتها وأهداف كل طور.

الطور	الأول سنتان	الثاني سنتان	الثالث سنة واحدة
المستوى	السنتان الأولى والثانية	السنتان الثالثة والرابعة	السنة الخامسة
الهدف	الإيقاظ والتلقين	تعميق التعلّيمات الأساسية	التحكم في اللغات الأساسية

### المطلب الثالث: وظائف المدرسة الابتدائية

تقوم المدرسة الابتدائية بوظائف متعددة نختصرها فيما يلي:

#### أ. الوظائف الاجتماعية للمدرسة الابتدائية

للمدرسة وظائف اجتماعية عديدة حيث تنوعت الآراء السوسولوجية حول طبيعتها، فهناك من يرى بأن "المدرسة تقوم في المجتمع بإنتاج قوى العمل في مختلف التخصصات الاقتصادية والاجتماعية في بلد ما، وإنتاج وإعادة إنتاج عالم إيديولوجي وثقافي وتوزيع الأفعال الاجتماعية

بين مختلف الطبقات أو الجماعات المكونة للمجتمع<sup>(1)</sup> والبعض ينطلق من أنها تقوم بالوظائف الاجتماعية التالية<sup>(2)</sup>:

- نقل التراث الثقافي إلى الأجيال الناشئة، وهذا التراث يجمع في سجلات مكتوبة، ويتحتم على كل جماعة تريد أن تحتفظ بصلتها بالماضي أن تتخذ المدارس أداة لنقل تراثها إلى الجيل الجديد، وهذه ميزة للنوع الإنساني فقط

- الاحتفال بالتراث والعمل على تسجيل كل جديد، فلو اكتفينا بمعرفة التراث القديم عن طريق القراءة ولم نعلم الكتابة لضاع التراث الجديد وحرمت الأجيال القادمة من الانتفاع به، وهذا دور مهم للمدرسة

- تبسيط التراث الثقافي، غداً إن الحضارة الإنسانية معقدة التركيب زمن الصعب استغلالها والانتفاع بها بدون المدرسة، وهنا يبرز دور هذه الأخيرة في تبسيط التراث وتقديمه بما يتناسب مع مراحل النمو المختلفة التي يمر بها الطفل.

- تطهير التراث الثقافي من الشوائب والعيوب، وبذلك تخلق المدرسة للمتعلمين بيئة خالية من عيوب ومساوئ السابقين حتى لا تؤثر فيهم

- تحقيق التوازن بين مختلف عناصر البيئة الاجتماعية وإتاحة الفرصة لكل فرد حتى يتحرر من قيود الجماعة التي نشأ فيها، ويتصل ببيئة أوسع منها اتصالاً ثقافياً وخلقياً، مما يخلق واقعا للحراك الاجتماعي القائم على التعايش والتفاهم بين الأفراد.

- تقديم خدمات للبيئة وذلك بتعاونها مع الهيئات الأخرى العاملة في ميادين الخدمة العامة كأن تقوم بمتابعة الأحداث الجارية بعقد ندوات وإلقاء محاضرات وإقامة المعارض وعرض التمثيليات بقصد توضيح الأهداف والنهوض بالبيئة المحلية صحياً بنشر الوعي الصحي عن الملصقات والدعوة إلى تنظيف الشوارع للحفاظ على نظافة المحيط وجمال المدن.

<sup>1</sup> -HADAP. Mustapha, **Education et changement socio culture**, Alger,OUP,1979,p01

<sup>2</sup> -صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص75-76

ب. الوظائف التربوية للمدرسة:

إن من أبرز الوظائف التربوية للمدرسة مساعدة المتعلم على النمو المتكامل من جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية إلى أقصى حد تمكنه منه قدراته واستعداداته في هذه المرحلة من التعليم والتي نصنفها على النحو التالي:

1 **النمو الجسمي**: تستهدف المدرسة النمو الجسمي للمتعلم بأن يلم بالقواعد الصحية العامة

ويمارسها وأن يعرف مبادئ التغذية ويقف على وسائل الوقاية من الأمراض المنتشرة في البيئة، وأن تتكون لديه العادات الصحية الأولية في الأكل والشرب والنوم والراحة، وأن يتعود على ممارسة الرياضة مؤمناً بتأثيرها في إكسابه اللياقة البدنية، وبذلك يكون مواطناً صحيح البدن سليم العادات ناشراً للوعي الصحي<sup>(1)</sup> بين أقرانه خاصة وفي المجتمع عامة

2 **النمو الاجتماعي**: ونذكر في هذا المجال ما يلي<sup>(2)</sup>:

- تنمية المهارات والاتجاهات اللازمة للإسهام في حياة الجماعة بصورة فعالة، أي أن يصير المتعلم مؤدياً واجباته متحملاً مسؤولياته، متعاوناً مع غيره، يشعر بالولاء الاجتماعي لوطنه ولأمته

- تزويده بالمعلومات والحقائق التي تجعله قادراً على إدراك بيئته إدراكاً سليماً، وتعريفه بالمؤسسات الاجتماعية القائمة وكيفية التعامل معها والاستفادة من خدماتها.

- تدريب المتعلم على المهارات العلمية النافعة له، والتي تجعله قادراً على كسب رزقه والمساهمة في النشاط الاقتصادي عندما يكون قادراً على ذلك.

3 **النمو الوجداني**: ويتمثل فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- أن تتكون لدى المتعلم الصفات الشخصية الطبيعية والاتجاهات النفسية السليمة، كأن في نفسه ويحترمها، ويتمسك بحرية الرأي ويحب الحق ويتبعه في كل المواقف والظروف، وأن توجه انفعالاته توجيهاً صحيحاً حتى لا يتعرض للكبت والانحراف.

<sup>1</sup>-رياض بدري مصطفى، مشكلات القراءة من الطفولة إلى المراهقة التشخيص والعلاج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص113

<sup>2</sup>- صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، مرجع سابق، ص77

<sup>3</sup>- رياض بدري مصطفى، مشكلات القراءة من الطفولة إلى المراهقة التشخيص والعلاج، مرجع سابق، ص166

– أن تنمو قدرته على الإحساس بالجمال ويتذوقه وذلك في مظاهر الطبيعة، ويمارس بعضاً من النشاطات الفنية كالتعبير والأدب والموسيقى والغناء والتصوير والرسم.

4 **النمو العقلي:** ويكون ذلك "بتتمية مهاراته المختلفة وإكسابه الطرق والأساليب المؤثرة في هذه المعارف كطرق التفكير العقلي السليم وأساليبه وإمكاناته الإبداعية، وتشجيعه على إنتاج أفكار جديدة وابتكارية. ويجب التنويه إلى أن الوظائف الاجتماعية والتربوية للمدرسة تجتمع في تكوين شخصية المتعلم بصورة متكاملة ومتوازنة، وهي ليست قاصرة على جانب معين من جوانب النمو، وإنما تهدف إلى إنماء جميع الجوانب المذكورة آنفاً، ذلك من خلال مراعاتها لمختلف مظاهر النمو عنده<sup>(1)</sup>

### ج. وظائف المدرسة إزاء سائر المؤسسات التعليمية:

إن المدرسة وإن كانت هي النظام المختص بشؤون التربية، إلا أنها ليست الوحيدة التي تسهم في ذلك، فهناك نظم أخرى كالعائلة والمنظمات العلمية والمهنية والجمعيات الدينية والأدبية والهيئات الرياضية والكشفية والصحافة والإذاعة والسينما وغيرها، وكلها تهتم بأمر التربية إلى حد معين لمشاركة المدرسة في مهمتها وتظهر وظائف المدرسة إزاء هذه المؤسسات فيما يلي:

- 1 **المدرسة أداة استكمال:** إذ تقوم المدرسة باستكمال ما بدأت المؤسسات الأخرى من الأعمال التربوية وعلى رأسها الأسرة، والمدرسة حريصة على التعاون الوثيق معها، ويتم عن طريق إنشاء مجالس الآباء والأمهات مع الأساتذة في المدارس الحديثة.
- 2 **المدرسة أداة تصحيح:** تقوم المدرسة بتصحيح الأخطاء التربوية التي قد ترتكبها النظم الأخرى في المجتمع، فإن كان هناك نقص أكملته، أو خطأ صححته.
- 3 **المدرسة أداة تنسيق:** إذ تقوم بتنسيق الجهود التي تبذلها سائر النظم الاجتماعية في سبيل تربية الأطفال، وتظل على اتصال دائم بها، لترشدها إلى أفضل الأساليب التربوية، وتتعاون

<sup>1</sup> – علي راشد، مفاهيم ومبادئ تربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص18

معها لتنشئة الجيل الجديد أحسن تنشئة، ومما لا جدال فيه أن المدرسة هي المرجع الأساسي في كل ما يتعلق بعملية التربية.

### المبحث الثاني: خصائص أستاذ التعليم الابتدائي ومهامه:

يعتبر الأستاذ العنصر الفعال في العملية التعليمية، وأكلت إليه مهنة نبيلة وصعبة، شاقة وشيقة في آن واحد، وعليه أن يتمتع بخصائص نفسية وعقلية، معرفية واجتماعية، وأن يكون محبا لوظيفته بعد إعداد يسمح له بإتقان مهنة التدريس بكل ما تستدعيه من مهارة وفن وإتقان، فعمله لا يقتصر على تلقين المعلومات فحسب، بل عليه أن يكون موجها، مرشدا وباحثا في آن واحد، ومكتشفا لأوجه القوة والضعف لدى المتعلمين.

### المطلب الأول: خصائص أستاذ التعليم الابتدائي

أشارت دراسات تربوية كثيرة إلى وجود علاقة إيجابية بين امتلاك الأستاذ لعدد من الصفات الشخصية والوظيفية ومدى فاعليته التعليمية، ونعرض هذ الخصائص كالاتي<sup>(1)</sup>:

#### أ. الجانب العقلي والمعرفي

لما كان الهدف الأسمى للتعليم هو زيادة الفاعلية العقلية للمتعلمين ورفع كفاياتهم الاجتماعية، فإن الأستاذ يجب أن يكون لديه قدرة عقلية تمكنه من معاونة طلبته على النمو العقلي، والسبيل إلى ذلك هو أن يتمتع الأستاذ بغزارة المادة العلمية، أي أن يعرف ما يعلمه أتم المعرفة، وأن يكون مستوعبا لمادة تخصصه أفضل استيعاب، ويكون متمكنا من فهم المادة التي ألقيت على عاتقه تمكنا تاما، وأن يكون شديد الرغبة في توسيع معارفه وتجديدها، من التفكير، يداوم على الدراسة والبحث في فروع المعرفة التي يقوم بتدريسها وملما بالطرق الحديثة في التربية. كذلك يحتاج المعلم على معرفة طرق ووسائل التعليم وتشمل هذه المعرفة المعلومات النظرية الخاصة بتخطيط التعليم، وتحفيز الطلبة وتشويقهم للتعليم وكيفية توصيل المحتوى الدراسي باستعمال طرق فعالة ووسائل معينة

<sup>1</sup>- عبد العظيم صبري، رضا توفيق، إعداد المعلم في ضوء تجارب بعض الدول، دار الكتب المصرية، ط1، مصر، 2017، ص40-42

تيسر تعلم الطلبة، وكذلك إمامه بالمعرفة الخاصة بإدارة الصف، وتقويم تعلم طالبته وتوجيههم لمزيد من التعلم.

### ب. الرغبة الطبيعية في التعليم

فالأستاذ الذي تتوفر لديه هذه الرغبة سوف يقبل على طلابه بحب ودافعية، كما سوف ينهمك في التعليم فكرا وسلوكا وشعورا، ويشجعه على تكريس جل جهده للتعليم مهنة اختارها عن رغبة ذاتية يشبع من خلالها حاجات إنسانية واجتماعية لديه، ويحقق من خلاله ذاته الاجتماعية والمهنية، فيسعى للتعاون والابتكار لصالح المهنة، كذلك أن يحرص على حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها في مجال عمله وبذلك ينمو مهنيا ويتقدم علميا

### ج. الجانب النفسي والاجتماعي

إن الأستاذ الكفاء هو الذي يتمتع بمجموعة من السمات الانفعالية والاجتماعية، ومن أبرز هذه السمات أن يكون متزنا في انفعالاته وفي أحاسيسه، ذا شخصية بارزة، محبا لمتعلميه، ملتزما بأداب المهنة، وأن يكون واثقا بنفسه، محترما لطلبته حازما معهم، وان يتصف بالمهارات الاجتماعية لان المجتمع المدرسي مجتمع إنساني يقوم على التفاعل الاجتماعي بين أعضائه من متعلمين وأساتذة وإداريين وموجهين وأولياء الأمر، وهذا الواقع يفرض على الأستاذ التعاون معهم جميعا والمحافظة على علاقات إيجابية فعالة كذلك أن يتميز بالموضوعية والعدل في الحكم وحسن المعاملة للمتعلمين والبعد عن الانحياز والنظرة الشخصية سواء في تعامله اليومي معهم أو في حكمه على نتائج تعلمهم وعلى إنجازاتهم أو إخفاقاتهم، حتى يشعروا أنهم في يد أمينة، وكذلك أن يتميز بالموضوعية في تعامله مع موجهه، وأن يتقبل توجيهاته وإرشاداته بصدق ورحب، وعقل مفتوح، ولا ينظر إليها على أنها إهانة موجهة لشخصه أو انتقاص من قدره، لأن هذه النظرة تحول بينه وبين نموه وتطوره المهني، وتحد من درجة تقدمه وفاعليته في مهنته،

كذلك أن يتحلى بالصبر والتسامح وطول البال حتى يتحمل القيام بدوره ومهامه من منظور الرسالة التربوية الجديرة بالتحمل والصبر على صعوباتها وتحدياتها.

#### د. الجانب التكويني

مهنة التعليم مهنة شاقة تقتضي بذل جهد كبير، فالصحة المناسبة والحيوية الجسمية تمثل شروطاً مهمة لتحقيق تعليم ناجح ومفيد، كذلك يتطلب من الأستاذ أن يكون واضح الصوت وأن يغير في نبراته وشدة صوته حتى يوفر الانتباه والهدوء من المتعلمين، وحتى يتجنب الرتابة التي تؤدي إلى الملل وتشتت الانتباه، كما يجب على الأستاذ أن يحافظ على مظهره الخارجي لما له من دور كبير في تقليد المتعلمين واحترامهم له.

#### المطلب الثاني: مهام أستاذ التعليم الابتدائي

يمارس أساتذة المدرسة الابتدائية مهامهم تحت سلطة مدير المدرسة الابتدائية ويقومون بنباب التعليم الأسبوعي المقدر بثلاثين ساعة والمحدد والمقرر لهم ضمن المرسوم 49/90. وتتمثل مهامهم في تربية التلاميذ والمتعلمين وتعليمهم وبهذه الصفة فإنهم يقومون بنشاطات بيداغوجية وتربوية.

#### أ - النشاطات البيداغوجية<sup>(1)</sup>

المادة 05: تشمل النشاطات البيداغوجية التي يكلف بها معلمو المدرسة الابتدائية على

الآتي:

- ✓ التعليم الممنوح للتلاميذ
- ✓ العمل المرتبط بتحضير الدروس والتصحيح والتقييم
- ✓ المشاركة في العمليات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات
- ✓ تأطير الخرجات التربوية للتلاميذ
- ✓ المشاركة في المجالس التي تعقد في المؤسسة

<sup>1</sup>-القرار الوزاري رقم 831 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991، يحدد مهام معلمي المدرسة

✓ المشاركة في عمليات التكوين المختلفة

بالإضافة إلى هذا يقوم أساتذة المدرسة الابتدائية بـ:

المادة 06: منح التلاميذ تعليماً تضبطه قوانين ومواقيت وبرامج وتعليمات وتوجيهات صادرة من الوزارة

المادة 07: يسهر على حسن استعمال التلاميذ للكتاب المدرسي والأجهزة والأدوات التعليمية، وعلى مشاركة التلاميذ في النشاطات الثقافية والفنية والرياضية.

المادة 08: يتولى الأستاذ في أداء مهامه الإمساك المنتظم والاستغلال المحكم للوثائق الآتية:

✓ الكراس اليومية لتحضير الدروس

✓ التوزيع الشهري للبرنامج

✓ التوزيع السنوي للبرنامج

✓ دفتر المناداة

✓ دفتر المداولة

✓ كراس الاختبارات

المادة 09: يتفقد مدير المؤسسة الابتدائية الوثائق المذكورة بانتظام ويؤشر عليها بصفة منتظمة

المادة 10: يراقب مفتش التربية والتعليم الابتدائي للمقاطعة حسن إمساك الوثائق المذكورة

واستعمالها أثناء الزيارات التي يقوم بها

إضافة إلى ما ذكر من مهام فإن أستاذ المدرسة الابتدائية

المادة 11: يتولى اختيار المواضيع المتعلقة بالفروض والاختبارات الخاصة بالأقسام المسندة إليه

وتصحيحها إلا في حالات خاصة تقررهما المجالس المعنية والسلطة السلمية.

المادة 12: يتولى حساب المعدل وتسجيل العلامات والملاحظات التي يتحصل عليها التلاميذ

في الفروض والاختبارات على الوثائق الرسمية

المادة 13: يرافق التلاميذ عند تنقلهم خارج المؤسسة بمناسبة النشاطات الضرورية والثقافية

المرتبطة بأهداف المنظومة وانفتاح المدرسة على المحيط

المادة 14: تدرج مشاركة أساتذة التعليم الابتدائي في اجتماعات الأساتذة ضمن واجباتهم المهنية

المادة 15: يلتزم بالمشاركة في عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات التي تنظمها وزارة التربية سواء كمستفيد أو كمؤطر بما في ذلك العمليات التي تبرمج أثناء العطل الدراسية

المادة 16: تدخل مشاركة أساتذة المدرسة الابتدائية في العمليات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات التي تنظمها السلطة السلمية من حيث إجراؤها وحراستها وتصحيحها، ولجانها ضمن الواجبات المهنية المرسومة لهم.

#### ب -النشاطات التربوية

المادة 17: يساهم أساتذة المدرسة الابتدائية بصفة عامة في ازدهار الجماعة التربوية وإعطاء المثل بـ:

- ✓ المواظبة والانتظام في الحضور
- ✓ القدوة في السلوك عموماً
- ✓ المشاركة في النشاطات التربوية والاجتماعية عموماً
- ✓ الاهتمام بكل ما من شأنه ترقية الحياة في المؤسسة

المادة 18: يكون الأستاذ مسؤولاً عن جميع التلاميذ

المادة 19: يتولى مهام حراسة التلاميذ أثناء الدخول والخروج وفي فترات الاستراحة وبصفة عامة أثناء حركتهم داخل المؤسسة وفقاً للترتيبات المنصوص عليها في لائحة النظام الداخلي.

المادة 20: يمنع من الدخول على الأستاذ في قسمه أثناء قيامه بعمله باستثناء مدير المؤسسة والموظفين المكلفين بوظيفة التفتيش والتكوين.

## المطلب الثالث: المؤهلات التي يحتاج إليها أستاذ التعليم الابتدائي

تظل العلاقة بين الأستاذ والمتعلم مركز الثقل في العملية التربوية، وتحسين نوعية الأساتذة من العناصر الأساسية التي تتطلبها التنمية التربوية، وبلدنا الجزائر عملت على ذلك من خلال استحداث المعهد الوطني لتكوين إطارات التربية وتحسين مستواهم، فلا بد إذن من تطوير إعداد الأستاذ تطويرا يلبي حاجات هذا القطاع ويهيئه للقيام بمهمته الجديدة وفيما يلي بعض المؤهلات التي يحتاج عليها الأستاذ<sup>(1)</sup>:

## أ. أستاذ ذو فلسفة تربوية رشيدة:

حيث يقع على وعاتق الدولة مسؤوليتها إنشاء معاهد لإعداد الأساتذة وغرس القيم فيهم وتزويدهم بكيفية تفهم حاجات التلميذ وميوله، وتلمس حاجات المجتمع ومطالبه، وتفتح عيونهم على أهمية التربية في المجتمع وأن يعرفوا الهدف من ذلك، وتوسيع آفاقهم بالتعرف على الحضارات والثقافات، والقيم الديمقراطية، وحرية الفكر بحيث تسيطر هذه القيم على سلوكيات حياتهم.

## ب. أستاذ متعاون:

إن عملية التربية عملية تعاونية، وعلى المعاهد أن تكون أساتذتنا على روح التعاون فيما بينهم، ومع مديرهم ومع التلاميذ ومع الأولياء، وأيضا مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، كل هذا من أجل تحقيق الأهداف التربوية المشتركة.

## ج. أستاذ ذو خبرة وثقافة واسعة

لا بد على الأستاذ أن يكون ذا خبرة عالية وإلا لا يستطيع تنشئة تلاميذه تنشئة كاملة، ما لم يكن قد حظي بثقافة عميقة تشمل مختلف نواحي الحياة، تؤهله لأن يكون عريقا في إنسانيته، أصيلا في وظيفته ماهرا في أدائه.

<sup>1</sup> -فايز مراد دندش، الأمين عبد الحفيظ أبو بكر، دليل التربية العلمية وإعداد المعلمين، دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2003، ص112-117

د. أستاذ يفهم تلاميذه

إن مدارسنا بحاجة إلى أستاذ يفهم المتعلم، ويأخذ على عاتقه أمر تعليمه وتوجيهه، لأن هذا الفهم له أثر كبير على العملية التربوية وتنظيم الحياة المدرسية، والأستاذ القادر على فهم النشء يمتاز بما يلي:

- ✓ يعتقد أن سلوك الولد إنما نشأ عن سلسلة من العوامل
- ✓ يتقبل كل متعلم تقبلا عاطفيا ويحترم شخصيته الإنسانية
- ✓ يفهم أن كل حالة فريدة في شخصيتها من حيث فوارقها الفردية
- ✓ يدرك نمو الفرد في مراحلها المختلفة وما يرافقه من ارتباك وتعقيد
- ✓ يلم بالمبادئ العامة التي تقوم عليها تنشئة المتعلمين وتفسيرها تفسيراً علمياً تمكنه من معاونته على مجابهة المشاكل التي تعترضه في مختلف مراحل نموه

هـ. أستاذ ذو بعد اجتماعي:

لا بد للأستاذ أن يكون ذا وعي اجتماعي يحيط بحاجات المجتمع وأحوال الجماعة لأنها وثيقة الصلة بحاجات المتعلمين، فهذا يزيد من فهمه لهم وإطلاعه على المشاكل والفرص والإمكانات المحلية التي تعينه على القيام بواجبه على أحسن ما وجه.

و. أستاذ قادر على توجيه عملية التعلم:

إن التعلم في نظر الأستاذ الحديث ليس حفظاً واستظهاراً، وإنما تغيير مستمر نتيجة لتفاعله مع البيئة التي يعيش فيها، فالتعليم عملية شاقة لا يقدر على توجيهه إلا المهرة، فالأستاذ الماهر لا يعلم تلاميذه بقدر ما يوجه تعلمهم توجيهها صحيحاً.

المبحث الثالث: واقع أستاذ التعليم الابتدائي في المدرسة الجزائرية:

إن مهنة التعليم من أجل المهن وأعظمها، لما لها من أهمية خاصة للأدوار التي يتصدى لها الأستاذ من تعليم وتنقيف وتوجيه وإرشاد، ونقل للخبرات ونتيجة لهذا ركزت المجتمعات عليه وأولت اهتماما كبيرا له لدوره الذي يعد أحد الركائز الأساسية في العملية التعليمية التعلمية من خلال تنمية شخصية الفرد وتزويده بالمعارف والمهارات التي تهيئه ليكون مواطنا صالحا وفعالا في المجتمع، ويتوقف نجاح التعليم على نجاح الأستاذ لأنه المصدر الأول لتكوين الأفراد بعد الأسرة.

**المطلب الأول: حقوق وواجبات أستاذ التعليم الابتدائي:**

إن الأستاذ كغيره من الموظفين له حقوق وعليه واجبات وقد أجملها الباحث علي بن نايف الشحود فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أ - الحقوق: وتتمثل في الحقوق المهنية والمادية والمعنوية.

### 1 الحقوق المهنية

- ✓ من حق الأستاذ أن يؤهل تاهيلا يمكنه من أداء رسالته التربوية باقتدار ويتحقق ذلك عن طريق التدريب المستمر وتطوير المناهج وإكساب الأستاذ تلك المهارات.
- ✓ رفع مستوى أداء الأستاذ وتطويره من خلال الدورات التدريبية اللازمة وإطلاعه على كل جديد في مجال التربية والتعليم، وتدريبه على استخدام الطرق الحديثة والتقنيات التربوية الميسرة لعملية التعليم.
- ✓ تشجيع الأستاذ على البحث العلمي والتجريب في ميدان الإعداد، وطرائق التدريس والإدارة الصفية والتقييم.
- ✓ رعاية الأساتذة المتعلمين والعمل على تنمية مواهبهم وتوثيق إنجازاتهم ونشاطاتهم المتميزة في الدراسات والأبحاث وتعريف الآخرين بها.
- ✓ تحديد الأنظمة الوظيفية لها والجزائية تحديدا دقيقا حتى يعرف الأستاذ ما له وما عليه.

<sup>1</sup> - علي بن نايف الشحود، الخلاصة في حقوق المعلم وواجباته، ماليزيا، دار المعمور، ط1، 2009، ص86

- ✓ معالجة مشكلات الأستاذ بأسلوب تربوي بعيدا عن التسلط والتشهير.
- ✓ تمكين الأستاذ من تدريس مادة تخصصه
- ✓ توفير البيئة المدرسية المناسبة حتى يعمل الأستاذ براحة وأمان.

## 2 الحقوق المادية:

- ✓ إعطاء الأستاذ المكانة التي يستحقها في السلم التعليمي وإعلان الضوابط التي تحكم الرواتب ليعيش بكرامة وضبط عمليات النقل والترقية والترقية.
- ✓ تقديم الحوافز والمكافآت المادية لتنمية دافعية الأستاذ وحبه لمهنته والانتماء إليها.
- ✓ تحقيق الشعور بالأمن والرضا الوظيفي للتفرغ لرسالته وعدم الاندفاع لممارسة أعمال أخرى.

## 3 الحقوق المعنوية:

- ✓ تغيير النظرة النمطية للأستاذ في أذهان المجتمع وإبراز الصورة المشرفة له ودوره في بناء الأجيال وزيادة وعي أولياء الأمور والمتعلمين بأهمية احترام الأستاذ وتقديره.
- ✓ منح الأستاذ الثقة والتعاون معه على تحقيق رسالته السامية ورفع روحه المعنوية وتقدير جهوده.

- ✓ وضع نظام يحفظ للأستاذ كرامته من الاعتداءات المختلفة.
- ✓ احترام الأستاذ وتقديره والاستماع له ومساعدته في حل المشاكل التي يواجهها.

ب - الواجبات: وتشمل ما يلي:

## 1 واجبات الأستاذ المهنية: ومن أهم هذه الواجبات:

- ✓ على الأستاذ أن يكون مطلعاً على سياسة التعليم وأهدافه ساعياً إلى تحقيق هذه الأهداف المرجوة وأن يؤدي رسالته وفق الأنظمة المعمول بها.
- ✓ الانتماء إلى مهنة التعليم وتقديرها والإلمام بالطرق العلمية التي تعينه على أدائها وألا يعتبر التدريس مجرد مهنة يسترزق بها
- ✓ الزيادة في المعرفة ومتابعة كل جديد ومفيد وتطوير إمكاناته المعرفية والتربوية

- ✓ الأمانة في العلم وعدم كتمانها ونقل ما تعلمه إلى المتعلمين.
- ✓ معرفة متطلبات التدريس بأن يحل محتوى المنهاج من بداية العام الدراسي ليحدد على أساسه طرائق تدريسه حتى تتناسب مع أنماط تعلم طلابه.
- ✓ المشاركة في الدورات التدريبية وإجراء الدراسات التربوية والبحوث الإجرائية.

#### 2- واجبات الأستاذ نحو مدرسته:

- ✓ الالتزام بواجبه الوظيفي واحترام القوانين والأنظمة
- ✓ تنفيذ المناهج والاختبارات حسب الأنظمة والتعليمات المعمول بها.
- ✓ التعاون في المجتمع المدرسي
- ✓ المساهمة في الأنشطة المدرسية المختلفة.
- ✓ المساهمة في حل المشكلات المدرسية والحفاظ على مرافقها.
- ✓ توظيف الخبرات الجديدة.

#### 3- واجبات الأستاذ نحو المتعلمين:

- ✓ غرس القيم والاتجاهات السليمة من خلال التعليم
- ✓ القدوة الحسنة لمتعلميه في تصرفاته وسلوكه وانتمائه وإخلاصه
- ✓ توجيه المتعلمين وإرشادهم وتقديم النصح لهم باستمرار وتشجيعهم.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية والوعي بطبيعة المتعلمين وخصائصهم النمائية المختلفة.
- ✓ المساواة في التعامل مع المتعلمين.
- ✓ تعريف المتعلمين بأهمية ما يدرس لهم وفائدته في حياتهم.

#### 4 واجبات الأستاذ نحو المجتمع المحلي:

- ✓ القيام بدور القائد الواعي الذي يعرف القيم والمثل والأفكار التي تحكم سلوك المجتمع.
- ✓ توافق قوله مع تصرفاته وإعطاء المثل الحي لمتعلمي مجتمعه.
- ✓ أن يكون على علم بقضايا شعبه المصيرية وبالمتغيرات والتحديات التي يمر بها المجتمع والتفاعل معها.

✓ أن تتكامل رسالة الأستاذ مع رسالة الأسرة في التربية الحسنة لأبنائها.

### المطلب الثاني: وضعية ومكانة أستاذ التعليم الابتدائي

إن تغيير الأوضاع والظروف الاجتماعية في المجتمع الجزائري نظرا لتأثيرات الخارجية والداخلية قد أثرت في جميع المجالات لاسيما المجال التربوي باعتبار القطاع التربوي ذو طابع استراتيجي وجب الاهتمام به والتكفل بمشكلاته نظرا لخصوصياته المحورية والحساسة وذلك انه عصب الحياة لأي مجتمع يريد التطور والرقى وفي هذا الإطار قال "كوبر" إذا أردت أن تعرف ثقافة بلد من البلدان فانظر إلى مدارسها<sup>(1)</sup>.

وفي هذا الشأن قال عبد الحميد بن باديس "لن يصلح المسلمون حتى علمائهم فإن العلماء بمثابة القلب، إذا صلح صلح الجسم كله، وإذا فسد فسد الجسد كله، وصلاح المسلمين لما يصلحهم عن طريق علمائهم<sup>(2)</sup>".

إشارة إلى دور المعلم أو الأستاذ من وراء العلماء، والأساتذة والنظام التربوي بهيأته الريادية في سبيل نهضة المجتمع ورقيه لأن مهنة التعليم هي المهنة المحورية والأساسية التي تكون الأفراد لممارسة المهن الأخرى في مختلف القطاعات وإذا كان الحال كذلك فإن إعادة الاعتبار لمهنة التعليم ومن ورائها الأستاذ والتطفل بمشكلات المجتمع الأخلاقية والاجتماعية خاصة التي يعاني منها.

فوضعية الأستاذ في السابق اختلفت عن وضعيته في الوقت الحاضر نتيجة الظروف المعيشية والاجتماعية فهي أسوأ حالا وحظا مما كانت عليه في السابق نظرا لقرارات الأزمة الراهنة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والنفسي، وحتى الإستراتيجية والخيارات السياسية التربوية المتمثل في نموذج المدرسة الأساسية كأساس لإصلاح تربوي شامل والتي وجهت اهتمامات بليغة، كونها لم تحقق تعليم حسن، فضلا عن كونها منعدجا لوضعية الأستاذ والتي كانت سببا في الوضعية المزرية التي يعاني منها اليوم، وبالتالي تدهور العملية التربوية واهتمت بالعوامل المساعدة على العملية التعليمية ما عدا الأستاذ الذي تنظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق الغايات

<sup>1</sup>-مصطفى زيدان، علم الاجتماع النفسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص25

<sup>2</sup>-مصطفى عشوي، المدرسة الجزائرية إلى أين؟ دار الجزائر، 1991، ص12

السابقة اتخذت من ذلك شعارات لها، تهمنا مصلحة التلاميذ أولاً، وفي الأخير وبعبارة أدق الأستاذ عبارة عن استثمار معرفي فقط.<sup>(1)</sup>

وهذا ما أدى إلى إغفال عن التركيز على المحيط المهني وما ينطوي عليه من مصادر الاجتهاد وأشكال الضغوط كالمشكلات والعراقيل والإحباط، فليست المدرسة محيطاً مدرسياً فقط في موضوع معين بل بنية اجتماعية تلبي حاجياته إلى الانتماء والتواصل وتساهم في تعديل اتجاهاته وميوله ونظراته لنفسه.

"إن التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته البلاد أثر سلبياً على وضعية الأستاذ ومكانته اقتصادياً واجتماعياً ومعنوياً، وانعكس ذلك سلبياً عليه وتراجع مزودوه التربوي<sup>(2)</sup>.

**المطلب الثالث: العراقيل التي يواجهها أستاذ التعليم الابتدائي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديه**

يعد المعلم من وجهة نظر جميع المهتمين بالعملية التعليمية من بين أهم العناصر في هذه العملية المعقدة والمتعددة الجوانب فهي "تبدأ بالمتعلم وتتصل في نفس الوقت بأهداف وسياسة وحاضره ومستقبله، وقد أثبتت البحوث التربوية المعاصرة أن نجاح عملية التعلم يرجع لنسبة 70% منها إلى الأستاذ وحده، بينما يتوقف نجاح 40% الباقية على المناهج والكتب والإدارة<sup>(3)</sup>. وهذه النسبة ترتبط بمسؤولية المدرس الكبيرة التي تتعلق بإعداد الناشئين والسعي إلى الارتقاء بهم عقلياً، اجتماعياً وجدانياً وخلقياً وجسماً بالمدارس، وذلك عند أدائه لمهامه التربوية لكنه يواجه صعوبات وعراقيل قد تكون مصدر من مصادر الضغط المهني لذلك سوف نشير في هذه العناصر إلى أهم العراقيل التي تعيق أداء الأستاذ وذلك في مختلف الأطوار التعليمية والتي قد تختلف باختلاف المدارس الابتدائية منها:

<sup>1</sup>-الطاهر زرهوني، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، موضع النشر، الجزائر، 1994، ص75

<sup>2</sup>- محمد الطيب العلوي، التربية والإدارة بالمدارس الجزائرية، ط1، دار البحث، الجزائر، 1992، ص20

<sup>3</sup>-محمد أحمد كريم، لطفى محمد وآخرون، مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها، شركة الجمهورية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص320

### أ - مشاكل بيداغوجية مهنية:

- اكتظاظ الأقسام: لا يمكن للأستاذ أن يعتني بكل تلميذ وحده مراعيًا لحاجاته وخصائصه ومهتماً بمشاكله على حدى إذا كان طبعاً عدد التلاميذ في القسم مقبولاً، أما في حالة اكتظاظ الأقسام فتصعب مهمته وهذا ما يؤثر سلباً على سلوكه وصحته النفسية خاصة وبذلك تزداد المهام الملقاة على عاتق الأستاذ.

### ب مشاكل تنظيمية:

إن نقص الوقت وعدم كفايته يمثل مشكلة خطيرة بالنسبة للأساتذة، وهذا ما عبر عنه بعض الأساتذة الذين وضعوا موضع الدراسة، فإنه لا يتوفر لديهم وقتاً كافياً لإعداد الدروس ولتكملة العمل المخطط له ولتشخيص المتعلم وتقييمه ويرجع ذلك للأسباب التالية<sup>(1)</sup>:

- اكتظاظ الفصول الدراسية
- الإعداد اليومي للمذكرات
- تكليفهم بمهام إضافية

### ج- مشاكل اجتماعية:

تدني المكانة الاجتماعية للأستاذ، فقبل التحدث عن نقائص الأستاذ وتقصيرهم في أداء مهامهم، لا بد من التكفل بمشاكلهم لذلك فتعددت مشاكل الأستاذ وضعف القدرة الشرائية وتحمل مسؤولية فشل التلاميذ ومشاكلهم، بل وحتى المشاكل السياسية والاقتصادية للبلاد، هي عوامل ساهمت في تدهور المكانة الاجتماعية له.

ولقد استغل الكثير من المعلمين فرصة استيفاء شروط التقاعد تركوا التعليم طواعية رغم أنهم من أحسن الكفاءات التربوية ولهم القدرة على العطاء، لكن تراكم المشاكل اليومية والمهنية عليهم زاد من إحباطهم وضعف مردودهم أو أدائهم وعدم شعورهم بالرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>- جابر عبد الحميد جابر، مدرس القرن الواحد والعشرين الفعال المهارات والتنمية المهنية، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص214

## ج- كثافة البرنامج الدراسي:

إن كثافة البرنامج الدراسي يؤثر سلباً على الأستاذ ويزيد من حالة توتره وارتبائه، لأنه مرتبط بالعامل الزمني فيكلف بذلك التلاميذ بالأعمال خارج وقت الدراسة كل ذلك من أجل إنهاء البرنامج في الوقت المحدد، فيجد الأستاذ نفسه أمام مشكلات تربوية أخرى وهي تعب التلاميذ وعدم الاستجابة المطلوبة والاهتمام بالبرامج الدراسية وهذا لا يحفزه للإكمال بنفس الوتيرة خلال العام الدراسي.

## د- قلة الوسائل التعليمية:

لا تقتصر أهمية الوسائل التعليمية على الشرح فحسب، بل تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية التعليم التي تحفز الأستاذ على أداء مهامه بمهارة عالية وتشعره بالرضا والارتياح بما يؤديه نحو متعلميه، لأن هذه الوسائل تساعد المتعلم من الانتقال من المجرّدات إلى المحسوسات وتجعل من تعلمه تعلماً مشوقاً وأكثر جاذبية وتغنيه عن فهم المادة وتحليلها، كما تساعده على ترسيخ المعلومات في ذاكرته، ومن الأمثلة عن الوسائل التعليمية السبورة الضوئية والأفلام والأشرطة والمجسمات والإذاعة المدرسية والتلفاز، الكمبيوتر، إضافة إلى الإنترنت والكتاب المدرسي، فهذه الوسائل تجعل الأستاذ يتحكم أكثر في العمل.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية وأهداف مدرسة التعليم الابتدائي، حيث تبين أن التعليم الابتدائي يعد مرحلة من مراحل العملية التربوية والتي تحتل المرحلة الأولى والأساسية. كما رأينا في هذا الفصل الأطوار الأساسية في التعليم الابتدائي والتي تتمثل في ثلاثة أطوار وتعرفنا على وظائف المدرسة الابتدائية التربوية والاجتماعية والتي تعمل على تنشئة الفرد في جميع جوانبه وتهيئته للحياة.

بالإضافة إلى هذا تناولنا خصائص أستاذ التعليم الابتدائي ومهامه والمؤهلات التي يحتاج إليها ليكون أستاذ في الإبتدئي وبعدها أردنا معرفة حقوق وواجبات الأستاذ ووضعية ومكانة الأستاذ في المدرسة الجزائرية وفي الأخير تطرقنا إلى العراقيل التي تواجهه وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديه

الجانب

التطبيقي

## الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

### المبحث الأول: مجالات الدراسة والدراسة الاستطلاعية

- المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
- المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة
- المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة
- المطلب الرابع: المجال الزمني للدراسة

### المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية المستخدمة

- المطلب الأول: المنهج المتبع
- المطلب الثاني: الأدوات والتقنيات المستخدمة

### المبحث الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة

- المطلب الأول: مجتمع البحث
- المطلب الثاني: عينة الدراسة
- المطلب الثالث: خصائص أفراد العينة

### المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية و مجالات الدراسة.

تعتبر عملية تحديد مجالات الدراسة أمراً هاماً في البحوث الاجتماعية لكون الظواهر الاجتماعية التي تعالجها قابلة للتغير في إطار هذه المجالات (المكانية، البشرية والزمانية) مما يغير من نتائج الدراسات وعليه تتمثل مجالات هذه الدراسة فيما يلي:

### المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.

تعد الدراسة الاستطلاعية أهم خطوة يقوم بها الباحث قبل الشروع في البحث الميداني من خلال الاستطلاع والتقرب من الظاهرة قصد تحديد مختلف الجوانب التي يمكن دراستها ومعرفة مدى ملاءمتها لموضوع البحث ومن أجل التعرف على مكان الدراسة ومجتمع وعينة البحث، قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسات التعليمية حيث انتقلنا إلى مختلف المدارس المجاورة بواسيف والسماح لنا بالدخول إليها بعد الموافقة من طرف مديري المدرسة الذين افادونا بالعديد من المعلومات التي تتعلق بموضوع بحثنا، ومنها المتعلقة بمجتمع الدراسة كعددتهم والرتب التي يشغلونها وتوزيعهم حسب التخصص (لغة عربية، لغة أمازيغية، لغة فرنسية، لغة إنجليزية). بالإضافة إلى أنواع الحوافز المقدمة من المؤسسات لفئة الأساتذة بمختلف أصنافهم فيها، وتمت مقابلة بعضهم للحصول على المعلومات الأولية حول واقع التحفيز لدى هؤلاء الأساتذة، وأثناء الزيارات والخرجات تمت ملاحظة ظروف العمل في هذه المدارس فمنها الجديدة ومنها التي تحتاج إلى الترميم والإنارة والتهوية ووسائل التدريس، وما أثار انتباهنا أن كل هذه المدارس لا تملك قاعة للأساتذة للعمل فيها والتصحيح والاستراحة

وهذا من أسباب استياء أساتذتها، إضافة على هذا طبيعة استقبال الأساتذة لنا، حيث بدأ من

بعضهم نوع من الانزعاج والتوتر، ولاحظنا ذلك في تقادي بعضهم الأسئلة المتعلقة بعمل

المدير والمفتش، وهذه البيانات ساعدتنا في تحديد موضوع البحث وإضافة بعض المعلومات

التي لم نلاحظها من قبل رغم مزاوله مهنة التعليم

وقد سمحت لنا هذه الدراسة بتحديد الموضوع أو مشكلة البحث بدقة، وكذا تحديد بعض

متغيرات الدراسة والتعرف أكثر على الميدان من خارج واقع الممارسة.

### المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة.

يتمثل هذا المجال في الفضاء الذي تمت فيه الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا، حيث وقع

اختيارنا على منطقة تيزي وزو بحكم انتمائنا لها مما سهل لنا جمع البيانات، وخصت

مقاطعة واسيف بحكم ممارستنا مهنة التعليم فيها ، حيث قمنا بالاتصال بمجموعة من

الأساتذة من مختلف المدارس الابتدائية التابعة للمقاطعة، والتقينا بهم في ابتدائية الشهيد بن

دحمان محند أرزقي - التي بنيت سنة 1967 وفتحت أبوابها سنة 1969، وتقدر مساحتها بـ

5900 مترا مربعا، المبني منها 1720 مترا مربعا ويمكن توسعتها بـ 1000 متر مربع، والباقي

مخصص للساحة. وسميت هذه المؤسسة باسم هذا الشهيد الذي سقط في ميدان الشرف سنة

1960، وتتكون من 12 قاعة بيداغوجية، ومكتب للمدير، ومطعم بطاقة استيعاب تساوي 200

مكان، ويدرس فيها 330 تلميذا منهم 179 إناث و 151 ذكور، موزعون على 12 فوجا تربويا-

وكان سبب التقائنا فيها اليوم الدراسي الذي نظمه مفتش المقاطعة في هذه المدرسة نظرا

لكبرها وسعة قاعاتها بالمقارنة بالمدارس الأخرى، واغتنمنا الفرصة حيث تجمع عدد كبير من

الأساتذة فتنسنى لنا توزيع الاستمارات عليهم، وكان عددهم 65 أستاذًا، حاولنا جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول نوعية الحوافز التي يتحصلون عليها ومدى مناسبتها لتحسين أدائهم والرضا عن عملهم.

### المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة.

من خلال عنوان بحثنا يتبين لنا المجال البشري الذي يهتم به هذا البحث وهو أستاذ التعليم الابتدائي. وقد تم تحديد هذا العنصر في الأساتذة الذين ينتمون إلى مقاطعة واسيف والبالغ عددهم 65 أستاذًا من 154 أستاذًا على مستوى المقاطعة بكل مدارسها الابتدائية.

### المطلب الرابع: المجال الزمني للدراسة.

نقصد به الفترة الزمنية التي يلتزم بها الباحث لإجراء دراسة وإعداد مشروع بحثه، وقد أجريت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2023/2022 انطلاقًا من شهر أفريل بعد موافقة الإدارة عليها، حيث تم الشروع مباشرة في القيام بالبحث وقد تحدد هذا المجال وفقًا لما استغرقته مراحل البحث المختلفة وهي كالتالي:

**المرحلة الأولى:** تم الاتصال بالأستاذ المشرف والاتفاق معه حول موضوع وعنوان الدراسة وذلك في الأسبوع الثاني من شهر أفريل 2023.

**المرحلة الثانية:** حيث قمنا في الأسبوع الثالث والرابع من شهر أفريل بالبحث عن المراجع لهذا الموضوع، ومن خلال القراءات والبحث في المراجع والدراسات السابقة له بدأنا الدراسة النظرية وقمنا بخرجات ميدانية لاستكشاف الموضوع وأجراء مجموع مقابلات مع مديري

بعض المدارس الابتدائية وذلك من أجل السماح بمقابلة الأساتذة وطرح أسئلتنا عليهم والمتعلقة بعلاقة الحوافز المادية والمعنوية بمستوى رضاهم عن وظيفتهم

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة النزول إلى الميدان وكان ذلك ابتداء من نهاية الأسبوع الرابع إلى غاية اليوم، لغرض جمع البيانات من الميدان وذلك بتوزيع استمارات البحث على عدد أفراد العينة وهم أساتذة التعليم الابتدائي الذين التقينا معهم في ملتقى دراسي حيث تم توزيع 65 استمارة وبعد ثلاثة أيام تم جمع 58 استمارة فقط.

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المستخدمة.**

**المطلب الأول: المنهج المتبع**

إن كل البحوث العلمية تسعى لبلوغ الحقيقة وذلك عن طريق مجموعة من الخطوات والقواعد المنهجية التي يستعين بها الباحث لبلوغ الهدف الذي يصبو إليه المتمثل في اكتشاف حقيقة وواقع المشكلة المدروسة وبالتالي إيجاد حلول لها. ومن بين هذه الخطوات المنهج العلمي الذي نقصد به: "مجموعة القواعد التي وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، فهو طريق من الطرق التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>(1)</sup>، أي أنه يعتبر من الطرق التي يتبعها الباحث في حل مشكلة بحثه، ولا شك أن هذا المنهج يختلف حسب اختلاف موضوع البحث، ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية وتعرف أنها "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد

(1) عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص138

العلمية حتى تصل إلى نتيجة معلومة والوصول إلى حقائق علمية حول الظواهر”<sup>1</sup>

وعليه فالمنهج المعتمد عليه لدراسة علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم

الابتدائي هو المنهج الوصفي الذي هو “الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم

بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل

إلى نتيجة معلومة”<sup>2</sup>، وذلك نظرا لطبيعة موضوعنا وكيفية طرح إشكالنا وكذلك الأهداف التي

نسعى إليها من خلال الدراسة،

فموضوع بحثنا يندرج ضمن البحوث الاستكشافية الوصفية ، حيث يسمح لنا هذا المنهج

بوصف وتحليل العلاقة القائمة بين الحوافز وخلق الرضا الوظيفي عند استاذ التعليم

الابتدائي، وما مدى تطبيق نظام الحوافز في هذه المؤسسات التعليمية بشقيه المادي

والمعنوي. ومن جانب آخر يتيح لنا فهم واقع استاذ التعليم الابتدائي وانشغالاته حتى يكون

مستعدا لأداء مهامه على احسن وجه

بالإضافة إلى هذا المنهج تم الاعتماد على الطريقة الإحصائية الرياضية باستخدام برنامج

SPSS لمعالجة وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الميدان.

### المطلب الثاني: الأدوات والتقنيات المستخدمة

لغرض ضبط وبناء الإشكالية والإطار النظري الذي تدرج ضمنه مشكلة بحثنا تم

الاعتماد على مصادر مرجعية بما فيها الكتب، الأطروحات والمذكرات، المواقع الالكترونية

<sup>(1)</sup> جمال مجد أوغلب، قواعد البحث العلمي والاجتماعي المناهج والطرق والأدوات ، ط1، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2008،

ص114

<sup>(2)</sup> عمار بوحوش، نفس المرجع السابق، ص139

بهدف إثراء الموضوع وإضافة مصداقية أكثر والحفاظ على الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي قتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات من الميدان وتحليلها والمتمثلة في:

أ- **الملاحظة:** تعتبر واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، كما تعرف بأنها "عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات، الأحداث ومكوناتها المادية، البيئة ومتابعة سيرها، اتجاهاتها، علاقاتها بأسلوب علمي منظم مخطط، هادف، بقصد التفسير وتجديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة مع توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"<sup>1</sup>

فنحن في دراستنا هذه تم الاستعانة بملاحظة مباشرة التي تكمن في جمع المعلومات حول الفاعلين الاجتماعيين ومشاهدة سلوكياتهم، حيث مكنتنا من الحصول على معلومات لإثراء دراستنا كالتعرف على واقع الميدان والظروف التي يعمل فيها الأستاذ في المدارس الابتدائية، كذا ملاحظة العلاقة الموجودة بينه وبين الإدارة والزملاء، ودرجة استيائه من قلة الاعتراف بالمجهودات التي يبذلها في هذا القطاع وعدم تثمينها.

ب- **المقابلة :** تعد واحدة من طرق جمع المعلومات الهامة والحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف بلامح ومشاعر وتصرفات المبحوثين في مواقف

<sup>1</sup> -محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999، ص38

معينة فيمكن تعريفها على أنها "محادثة منظمة بين اثنين (السائل والمستجيب) بقصد

الحصول على المعلومات المعينة التي لها علاقة بالحالة أو الموضوع المراد دراسته"<sup>1</sup>.

و لقد استعنا بهذه التقنية في الخرجات الاستطلاعية الميدانية الأولى حيث سمحت لنا

بالتعرف على الميدان من خلال قيامنا بمقابلات مع بعض مديري المؤسسات التعليمية الذين

قدموا لنا توضيحات حول نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة وزودونا بالمعلومات العامة

حول رتب وأقدمية وتصنيف الأساتذة، وأيضا قمنا بمقابلات مع هؤلاء الأساتذة لمعرفة مدى

رضاهم عن عملهم وما هي الصعوبات التي يواجهونها في الميدان، وقد ساعدنا ذلك في

تحديد موضوع بحثنا ووضع الفرضيات المناسبة وانجاز استمارة. وقد تم استخدامها في بحثنا

كأداة تدعيمية .

**ج- الاستمارة:** تعتبر الأداة الأساسية والأكثر أهمية في الدراسة فتعرف الاستمارة على أنها

"وسيلة للدخول في اتصال بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة بهدف

استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل

عليها"<sup>2</sup>. فاحتوت هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة منظمة في ثلاث

محاوور وهي كالتالي:

**المحور الأول:** يشمل على البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على تسعة أسئلة

**المحور الثاني:** جاء في مجموعة أسئلة تعالج بيانات لاختبار الفرضية الأولى ويحتوي على

ثمانية أسئلة.

<sup>1</sup> -منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة قابوس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

ص98

<sup>2</sup> -نفس المرجع، نفس الصفحة

المحور الثالث: الذي اهتم بأسئلة لمعالجة الفرضية الثانية ويحتوي على ثمانية عشرة

سؤالا، بحيث هناك 65 استمارة تم استرجاع 58 منها

المبحث الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع البحث

"لقد أصبح من أساسيات البحث الاجتماعي لدراسة أية مشكلة أو ظاهرة اجتماعية جمع

ما يتعلق بها من معلومات وتسمى مجموعة العناصر المتعلقة بتلك المشكلة، المجتمع

الإحصائي، ومن هنا تبدأ أية دراسة إحصائية بالبيانات الخام المتوفرة عنها والتي يتم جمعها

إما بطريقة المسح الشامل أو طريقة العينة والتي تركز على جزء من مجتمع البحث"<sup>1</sup>، حيث

أن مجتمع البحث في دراستنا يتكون من 154 أستاذ مختلفي الرتب ينتمون إلى مقاطعة

"واسيف" حيث تضم هذه المقاطعة عدة مدارس ابتدائية متواجدة في المدينة وفي الريف،

ونظرا لبعض الصعوبات التي واجهتنا في الميدان لم نتمكن من القيام بالمسح الشامل لكل

افراد المجتمع في الدراسة الميدانية، فقد تم دراسة عينة ممثلة لهذا المجتمع والتي سوف

تظهر لنا خصائصها في العنصر اللاحق.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

يتعذر على الباحث في بعض الأحيان دراسة مجتمع البحث ككل لذا يتوجب عليه

اختيار عينة تمثل هذا المجتمع وتعتبر العينة " جزء من ذلك المجتمع وتمثله لأنها تتجمع

<sup>1</sup> -عاطف محمد غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص445

فيها صفات ذلك المجتمع وبالتالي يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع المقررات الداخلية في البحث ولا يجد غير وسيلة بديلة واحدة يستطيع الاعتماد عليها وهي الاكتفاء بعدد قليل من المقررات التي يمكن أخذها ضمن حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة لديه"<sup>1</sup>.

ونحن في دراستنا هذه تم الاعتماد أو الاستعانة على تقنية العينة القصدية لاختيار أفراد المبحوثين عن قصد، وتمثل هذه العينة مجتمع بحثنا بنسبة 37.66%، حيث تم اختيار هؤلاء الأفراد من خلال لقاء في يوم دراسي في مقاطعة "واسيف"، وسوف نتعرف على خصائص هذه العينة عند تحليل المعلومات المتحصل عليها من الميدان.

#### المطلب الثالث: خصائص المبحوثين

تساعد البيانات الشخصية على التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين، حيث اشتملت مجموعة من المؤشرات التي سنتعرف عليها من خلال محتوى الجداول التالية:

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	التوزيع الجنس
22.4%	13	نكر
77.6%	45	أنثى
100%	58	المجموع

<sup>1</sup> -وائل عبد الرحمن، عيسى محمد وحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2007، ص44

فيما يتعلق بالجنس تبين الشواهد الكمية المتواجدة في الجدول ( 01 )، والتي تُوضح وجود فرق بين جنس المبحوثين، حيث نجد أكبر نسبة تمثل **77.6%** من الإناث، في حين أن نسبة الذكور بلغت **22.4%**، وهذا الاختلاف والفرق الكبير راجع إلى اتجاه الإناث إلى مهنة التعليم بدرجة أكبر وذلك لمحدودية المهن التي تحكم عمل المرأة في المجتمع الجزائري، عكس الذكور.

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	التوزيع السن
19%	11	من 25 الى 34 سنة
48.3%	28	من 35 إلى 44 سنة
25.9%	15	من 45 إلى 55 سنة
6.9%	4	من 55 سنة فأكثر
100%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 02 ) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن، وبالنظر إلى التكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً بـ **58 مفردة**، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من **35 إلى 44 سنة** والتي بلغت أكبر نسبة بـ **48.3%**، وهي المرحلة التي يصفها المختصون في الموارد البشرية بمرحلة البذل والعطاء ، هذه الفئة يمكن القول عنها قد وصلت إلى نوع من النضوج وبالتالي قادرة على تحمل مسؤوليات وهذا راجع للخبرة المكتسبة لديهم ما يعني أنهم قادرون على شغل وظائف إدارية وأعمال تتطلب الجهد ، تليها الفئة العمرية من **45 إلى 55 سنة** بنسبة **25.9%**، تليها الفئة من **25 الى 34 سنة** بنسبة **19%** وأخيراً فئة من **55 سنة فأكثر** بنسبة **6.9%** هي الفئة التي تملك من الخبرة الميدانية ما يكفي لتدعيم الطاقات الشبابية.

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الدرجة العلمية.

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
67.2%	39	ليسانس
32.8	19	ماستر
100%	58	المجموع

فيما يتعلق بالدرجة العلمية تبين الشواهد الكمية المتواجدة في الجدول ( 03 )، والتي تُوضح أن أكبر نسبة تمثل 67.2% من أفراد العينة يمتلكون شهادة ليسانس، في حين أن نسبة من يمتلكون شهادة الماستر بلغت 32.8%، وهذا الاختلاف يرجع الى أن أغلب من نجح سابقا كان عبر نظام الكلاسيك وبالتالي لم يكن هناك شهادة الماستر والتي اعتمدت حديثا عبر تطبيق نظام LMD في الجامعة الجزائرية.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
15.5%	9	أعزب
74.1%	43	متزوج
6.9%	4	مطلق
3.4%	2	أرمل
100%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية، وبالنظر إلى التكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً بـ 58 مفردة، نلاحظ أن فئة المتزوجين بلغت أكبر نسبة بـ 74.1% أما نسبة العزاب فقد كانت 15.5% ثم فئة المطلقين

التي كانت 6.9%، وأخيرا فئة الأرامل بنسبة بلغت 3.4% نلاحظ أن هذا الاختلاف والفرق راجع لطبيعة الحالة الاجتماعية وما تقتضيه الحياة من عمل للمتزوجين على العزاب من أجل توفير حاجيات أفراد أسرهم.

الجدول رقم(05): توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة.

النسبة	التكرار	الرتبة
1.7%	1	معلم
51.7%	30	أستاذ التعليم الابتدائي
20.7%	12	أستاذ رئيسي
25.9%	15	أستاذ مكون
100%	58	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر بـ 51.7% من عينة الدراسة ذوي رتبة أستاذ التعليم الابتدائي، تليها نسبة 25.7% من ذوي رتبة أستاذ رئيسي، تليها نسبة 20.7% من ذوي رتبة أستاذ مكون، وأخيرا نسبة 1.7% من ذوي رتبة معلم.

الجدول رقم(06) : توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
10.3%	6	اقل من 5 سنوات
48.3%	28	من 5 إلى 10 سنوات
17.2%	10	من 11 إلى 15 سنة
6.9%	4	من 15 إلى 20 سنة
17.2%	10	من 20 فما فوق
100%	58	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر ب **48.3%** لديهم أقدمية العمل تتراوح من **5 إلى 10 سنوات**، بحيث يمكن للمؤسسة أن تستفيد من خبرتهم، في حين نسبة من يملكون أقدمية من **11 الى 15 سنة** ومن يملكون من **20 فما فوق نسبة 17.2%**، ومن يملكون أقل من **5 سنوات** بنسبة **10.3%**، وأخيرا نسبة **6.9%** من **15 الى 20 سنة**.

الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب بعد الإقامة عن مكان العمل.

النسبة	التكرار	التوزيع
15.5%	9	البعيد عن مكان العمل
36.2%	21	متوسط البعد
48.3%	28	قريب
100%	58	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة **48.3%** مكان العمل قريب من مكان سكنهم، في حين أن **36.2%** أفادوا بأن مكان العمل متوسط البعد عن سكنهم، وأخيرا **15.5%** مكان العمل بعيد عن مكان سكنهم، ويرجع ذلك الى الانتشار الواسع للمدارس فأصبحت في كل قرية ومدينة.

الجدول رقم (08): إجابات المبحوثين حول كيفية التنقل للعمل.

النسبة	التكرار	التوزيع
62.1%	36	كيفية التنقل
37.9%	22	وسائل خاصة
100%	58	وسائل عامة
		المجموع

من خلال الجدول رقم (08) والذي يبين إجابات المبحوثين حول كيفية التنقل الى العمل، بالنظر إلى التكرارات نجد أن غالبية المبحوثين بنسبة بلغت 62.1% ينتقلون الى العمل بوسائلهم الخاصة في حين أن 37.9% سينتقلون بوسائل عامة. ويمكن أن يرجع ذلك الى أن الأستاذ في التعليم الابتدائي بإمكانه توفير عيشه وتوفير مركبته الخاصة به.

الجدول رقم (09): إجابات المبحوثين حول الأجر المتقاضى

النسبة	التكرار	التوزيع	الأجر
32.8%	19	من 30 الى 40 ألف دج	
44.8%	26	من 40 الى 50 ألف دج	
6.9%	4	من 50 الى 60 ألف دج	
15.5%	9	أكثر من 60 ألف	
100%	58	المجموع	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين 44.8% يتقاضون من 40 الى 50 ألف دج، تليها نسبة 32.8% يتقاضون من 30 الى 40 ألف دج، في حين أن 15.5% يتقاضون أكثر من 60 ألف دج، وأخيرا نسبة 6.9% يتقاضون من 50 الى 60 ألف دج، ويعود هذا التفاوت والاختلاف في الأجر الى تباين الرتب والدرجات والأقدمية في العمل.

## الفصل السادس: عرض، تحليل ومناقشة بيانات فرضيات الدراسة

1 - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى

2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية

3 مناقشة النتائج الجزئية للدراسة

أ -مناقشة نتائج بيانات خصائص المبحوثين

ب- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الأولى

ت- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثانية

4 الاستنتاج العام

خلاصة الفصل

الخاتمة

1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على: " تساهم الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي".

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب التكرارات ونسبة الارتباط بين عبارات

الاستبيان، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (10): يمثل العلاقة بين الأجر والأقدمية في القطاع

المجموع	من 20 فما فوق		من 15 الى 20 سنة		من 10 الى 15 سنة		من 5 الى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية الأجر	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	19	%0	0	%0	0	%5.3	1	68.4	13	%26.3	5	من 30 الى 40 ألف دج
%100	26	%7.7	2	%7.7	2	%23.1	6	%57.7	15	%3.8	1	من 40 الى 50 ألف دج
%100	04	%25	1	0	0	%75	3	0	0	0	0	من 50 ألف الى 60 ألف دج
%100	09	%77.8	7	%22.2	2	0	0	0	0	0	0	أكثر من 60 ألف دج
%100	58	%17.2	10	%6.9	4	%17.2	10	%48.3	28	%10.3	6	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الأجر والأقدمية في القطاع، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 48.3% والذي يمثل نسبة مبحوثين لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات، وتدعمه أكبر نسبة 68.4% ممن يتقاضون من 30 إلى 40 ألف دج، ونسبة 57.5% من المبحوثين يتقاضون من 40 إلى 50 ألف دج، ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 17.2% من المبحوثين يملكون أقدمية من 20 سنة فما فوق تدعمها نسبة 77.8% ممن يملكون أجرا أكبر من 60 ألف دج، يليه 25% ممن يتقاضون من 50 ألف الى 60 ألف دج، وأصغر نسبة 7.7% ممن يتقاضون من 40 ألف إلى 50 ألف دج.

ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 17.2% من المبحوثين يملكون أقدمية من 10 إلى 15 سنة تدعمها أكبر نسبة 75% ممن يملكون أجرا من 50 ألف إلى 60 ألف دج، يليه 23.1% ممن يتقاضون من 40 ألف إلى 50 ألف دج، وأصغر نسبة 5.3% ممن يتقاضون من 30 ألف إلى 40 ألف دج.

ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 10.3% من المبحوثين يملكون أقدمية أقل من 5 سنوات تدعمها أكبر نسبة 26.3% ممن يملكون أجرا من 30 إلى 40 ألف دج، يليه 3.8% ممن يتقاضون من 40 ألف إلى 50 ألف دج.

وتقابله أقل نسبة (يعني الاتجاه العام) نسبة 6.9% من المبحوثين يملكون أقدمية من 15 إلى 20 سنة تدعمها أكبر نسبة 22.2% ممن يملكون أجر أكبر من 60 ألف دج، يليه 7.7% ممن يتقاضون من 40 ألف إلى 50 ألف دج.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن للأقدمية دورا كبيرا في تحديد الأجر، فتكون الزيادات في النقاط والترقيات التي تحصل عليها الأستاذ من خلال سنوات عمله، في حين أن من يملكون أقدمية أقل يكون أجرهم مقاربا للأجر القاعدي.

الجدول رقم (11): يمثل العلاقة بين الأجر والرضا عن العمل

المجموع		نوعا ما		قليلًا		غير راض		راض		الرضا عن العمل الأجر
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	%10.5	2	%36.8	7	%5.3	1	%47.4	9	من 30 الى 40 ألف دج
%100	26	%7.7	2	%19.2	5	%42.3	11	%30.8	8	من 40 الى 50 ألف دج
%100	04	0	0	%50	2	%50	2	0	0	من 50 ألف الى 60 ألف دج
%100	09	0	0	%66.7	6	%22.2	2	%11	1	أكثر من 60 ألف دج
%100	58	%6.9	4	%34.5	20	%27.6	16	%31	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الأجر والرضا عن العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 34.5% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برضاهم "قليلًا" عن العمل، وتدعمه أكبر نسبة 66.7% ممن يتقاضون أكثر من 60 ألف دج، ونسبة 50% من المبحوثين يتقاضون من 50 إلى 60 ألف دج، ثم نسبة 36.8% ممن يتقاضون من 30 إلى 40 ألف دج، وأقل نسبة 19.2% ممن يتقاضون من 40 إلى 50 ألف دج، ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 31% من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضون عن العمل" تدعمها نسبة 47.4% ممن يملكون أجرا من 30 إلى 40 ألف دج، يليه 30.8% ممن يتقاضون من 40 ألف إلى 50 ألف دج، وأصغر نسبة 11% ممن يتقاضون أكثر من 60 ألف دج. ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 27.6% من أجابوا بعدم رضاهم عن العمل تدعمها أكبر نسبة 50% ممن يملكون أجرا من 50 ألف إلى 60 ألف دج، يليه 42.3% ممن يتقاضون من 40 ألف إلى 50 ألف دج، ثم نسبة 22.2% ممن يتقاضون أكثر من 60 ألف دج، وأصغر نسبة بـ 5.3% ممن يتقاضون من 30 إلى 40 ألف دج.

ويليه (يعني الاتجاه العام) أصغر نسبة 6.9% من المبحوثين أفادوا برضاهم نوعا ما عن العمل تدعمها أكبر نسبة 10.5% ممن يملكون أجرا من 30 الى 40 ألف دج، يليه 7.7% ممن يتقاضون من 40 ألف الى 50 ألف دج.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أساتذة التعليم الابتدائي راضون قليلا عن العمل باختلاف أجورهم، وذلك لما تمتلك مهنة التعليم من قداسة ومكانة داخل المجتمع، فهم مربوا الأجيال، والنور الذي يضيء الطريق لهم حتى يكونوا بناءة المستقبل. الجدول رقم (12): يمثل العلاقة بين الظروف المناسبة وحوادث العمل بالمؤسسة

المجموع		كثيرا		أحيانا		نادرا		حوادث العمل مناسبة ظروف العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	11	9.1%	1	9.1%	1	81.8%	9	يستفيدون
100%	47	2.1%	1	29.8%	14	68.1%	32	لا يستفيدون
100%	58	3.4%	2	25.9%	15	70.7%	41	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين مناسبة الظروف وحوادث العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 70.7% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنه "نادرا" ما تقع حوادث العمل، وتدعمه أكبر نسبة 81.8% أجابوا بأن ظروف العمل مناسبة، ونسبة 68.1% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل غير مناسبة، ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 25.9% من المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا ما تقع حوادث العمل تدعمها نسبة 29.8% ممن أجابوا بعدم مناسبة ظروف العمل، يليه 9.1% ممن أجابوا بمناسبة ظروف العمل.

ويليه (يعني الاتجاه العام) أصغر نسبة 3.4% من المبحوثين أفادوا بأنه كثيرا ما تقع حوادث العمل تدعمها أكبر نسبة 9.1% ممن يرون أن ظروف العمل مناسبة، يليه 2.1% ممن يرون أن ظروف العمل غير مناسبة.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن غالبية المبحوثين أفادوا بأنه نادرا ما تقع حوادث العمل وذلك أن مهنة التعليم لا تتطلب ذلك الجهد البدني أو الاحتكاك بالوسائل والمعدات التي قد تحدث حوادث العمل، إلا أن الملاحظ أن غالبيتهم يرون أن ظروف العمل غير مناسبة رغم غياب حوادث العمل، وقد تتمحور هذه الظروف حول الحجم الساعي الكبير الذي يعمل به أستاذ التعليم الابتدائي، وكذلك الاكتظاظ الذي يجعل من مهمة توصيل المعلومة صعبة ويخلق فوضى داخل القسم.

الجدول رقم (13): يمثل العلاقة بين الظروف المناسبة والشعور بالملل والتعب أثناء

العمل

المجموع		لا		نعم		الشعور بالتعب والملل مناسبة ظروف العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	11	%27.3	3	%72.3	8	نعم
%100	47	%27.7	13	%72.7	34	لا
%100	58	%27.6	16	%72.4	42	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين مناسبة الظروف والشعور بالملل والتعب أثناء العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 72.4% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أفادوا بأنهم يشعرون بالتعب والملل أثناء العمل، وتدعمه أكبر نسبة 72.3% أجابوا بأن ظروف العمل مناسبة، ونسبة 72.7% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل غير مناسبة، ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 27.6% من المبحوثين أجابوا بأنه لا يشعرون بالملل والتعب أثناء العمل تدعمها نسبة 27.7% ممن أجابوا بعدم مناسبة ظروف العمل، يليه 27.3% ممن أجابوا بمناسبة ظروف العمل.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن غالبية المبحوثين أفادوا بأنهم يشعرون بالتعب والملل أثناء العمل، وقد يرجع ذلك إلى خلو المدراس الجزائرية من الوسائل

التعليمية الحديثة التي تخلق جوا من المتعة والنشاط داخل القسم، بالرغم من المحاولات الأخيرة لتطوير هذا السلك الهام في المنظومة التربوية إلا أن هذا التطوير لا زال يتسم بالبطء.

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين توفر المؤسسة على ما يساعد على تطوير المعارف والرضا عن العمل

المجموع		نوعا ما		قليلا		غير راض		راض		الرضا عن العمل توفر ما يساعد على تطوير المعارف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	5	%20	1	%60	3	%20	1	0	0	نعم
%100	53	%5.7	3	%32.1	17	%28.3	15	%34	18	لا
%100	58	%6.9	4	%34.5	20	%27.6	16	%31	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين توفر المؤسسة على ما يساعد على تطوير المعارف والرضا عن العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 34.5% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برضاهم "قليلا" عن العمل، وتدعمه أكبر نسبة 60% أفادوا بعدم توفر المؤسسة على ما يساعد على تطوير المعارف، ونسبة 32.1% من المبحوثين أفادوا بتوفر المؤسسة على ما يساعد على تطور المعارف، ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 31% من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضون عن العمل" تدعمها نسبة 34% ممن أجابوا بعدم توفر المؤسسة على ما يطور المعارف.

ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 27.6% من أجابوا بعدم رضاهم عن العمل تدعمها أكبر نسبة 28.3% ممن يرون أن المؤسسة لا تتوفر على ما يساعد على تطوير المعارف، ثم نسبة 20% ممن يرون أن المؤسسة تتوفر على ما يطور المعارف.

ويليه (يعني الاتجاه العام) أصغر نسبة 6.9% من المبحوثين أفادوا برضاهم نوعا ما عن العمل تدعمها أكبر نسبة 20% ممن يرون توفر المؤسسة على ما يطور المعارف، يليه 5.7% ممن يرون عدم توفر المؤسسة على ما يطور المعارف.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين راضون قليلا عن العمل، بحيث يرون أن المؤسسة التي يعملون فيها لا توفر لهم ما يساعدهم على تطوير المعارف، وهذا التطور هو الذي يكسبهم المزيد من الخبرة حول التعامل مع التلاميذ والتحكم في المادة العلمية بطريقة أكثر فعالية، إلا أن عدم توفير المؤسسة على ما يساعد على التطور يحول دون تحقيق ذلك ما ينعكس على التقليل من رضاهم عن العمل.

الجدول رقم (15): يمثل العلاقة بين الدرجة العلمية ومستوى تقديم الحوافز

المجموع		الجماعة		الفرد		الحوافز تقدم على مستوى الدرجة العلمية
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	39	46.2%	18	53.8%	21	ليسانس
100%	19	63.2%	12	36.8%	7	ماستر
100%	58	51.7%	30	48.3%	28	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين مستوى تقديم الحوافز والدرجة العلمية يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 51.7% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أفادوا الحوافز تقدم على مستوى الجماعة، وتدعمه أكبر نسبة 63.2% من المبحوثين يمتلكون درجة الماستر، ونسبة 46.2% من المبحوثين يمتلكون درجة ليسانس، ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 48.3% من المبحوثين أفادوا بأن الحوافز تقدم على مستوى الأفراد تدعمها نسبة 53.8% ممن يمتلكون درجة ليسانس، يليه 36.8% ممن يمتلكون درجة ماستر.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين حول تقديم الحوافز باختلاف درجاتهم العلمية وهو ما يبين التنوع في تقديم الحوافز مرات

على مستوى الجماعة ككل ومرات على مستوى الأفراد، ويشكل هذا التنوع زيادة الضمير الجمعي لدى الأساتذة في أن النجاح هو نجاح الكل في تقديم أفضل ما يستطيعون في سبيل النهوض بهذا القطاع الحساس الذي يعتبر أساس تطور المجتمعات، إلا أنه لا بد من تحفيز الأساتذة كأشخاص حتى يحاول كل منهم تطوير ذاته بما ينفع الجميع.

الجدول رقم (16): يمثل العلاقة بين الاستفادة من خدمات مساندة للتعليم والرضا عن

العمل

المجموع		نوعا ما		قليلا		غير راض		راض		الرضا عن العمل الاستفادة من خدمات مساندة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	1	0	0	100	1	0	0	0	0	أستفيد كثيرا
% 100	36	%5.6	2	%25	9	%27.8	10	%41.7	15	لا استفيد
% 100	7	0	0	%42.9	3	%42.9	3	%14.3	1	نادرا
% 100	14	%14.3	2	%50	7	%21.4	3	%14.3	2	أحيانا
% 100	58	%6.9	4	%34.5	20	%27.6	16	%31	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الاستفادة من خدمات مساندة للتعليم والرضا عن العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 34.5% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برضاهم "قليلا" عن العمل، وتدعمه أكبر نسبة 100% استفادوا من خدمات مساندة للتعليم ، ونسبة 32.1% من المبحوثين أفادوا بأنهم استفادوا أحيانا من خدمات مساندة للتعليم، ثم نسبة 42.9% ممن أفادوا بأنهم نادرا ما يستفيدون من خدمات مساندة للتعليم، وأخيرا نسبة 25% ممن لم يستفيدوا من أي خدمات مساندة للتعليم، ويليها (يعني الاتجاه العام) نسبة 31% من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضون عن العمل" تدعمها نسبة 41.7% أجابوا بعدم

استفادتهم من خدمات مساندة للتعليم، ونسبة 14.3 لكل ممن أفادوا بأنهم نادرا وأحيانا ما استفادوا من خدمات مساندة للتعليم.

ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 27.6% من أجابوا بعدم رضاهم عن العمل تدعمها أكبر نسبة 42.9% أفادوا بأنهم نادرا ما يستفيدون من خدمات مساندة للتعليم، ونسبة 27.8% ممن نفوا استفادتهم من أي خدمات مساندة للتعليم، وأخيرا نسبة 21.4% ممن استفادوا أحيانا من خدمات مساندة للتعليم.

ويليه (يعني الاتجاه العام) أصغر نسبة 6.9% من المبحوثين أفادوا برضاهم نوعا ما عن العمل تدعمها أكبر نسبة 14.3% ممن أجابوا باستفادتهم أحيانا من خدمات مساندة للتعليم، يليه 5.6% ممن لم يستفيدوا من أي خدمات مساندة للتعليم.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين راضون قليلا عن العمل، بحيث أن أغليبيتهم أفادوا بعدم استفادتهم من أي خدمات مساندة للتعليم، ويظهر من خلال القراءة الإحصائية أن الاستفادة من الخدمات المساندة للتعليم لا تؤثر على رضا الأستاذ عن العمل حيث برغم أن غالبية المبحوثين أفادوا بعدم استفادتهم من أي خدمات مساندة للتعليم إلا أنهم رغم ذلك راضون عن العمل بنسبة 41.7%.

الجدول رقم (17): يمثل العلاقة بين نوع الحوافز وحوادث العمل بالمؤسسة

المجموع		كثيرا		أحيانا		نادرا		حوادث العمل نوع الحوافز
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	19	0	0	36.8%	7	63.2%	12	مادية
100%	04	25%	1	50%	2	25%	1	معنوية
100%	01	0	0	100%	1	0	0	كلاهما
100%	34	2.9%	1	14.7%	5	82.4%	28	لا يوجد
100%	58	3.4%	2	25.9%	15	70.7%	41	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين نوع الحوافز المقدمة وحوادث العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 70.7% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنه "نادرا ما تقع حوادث العمل، وتدعمه أكبر نسبة 82.4% أجابوا بأنه لا توجد أي حوافز مقدمة، ونسبة 63.2% من المبحوثين أفادوا بأن الحوافز المقدمة هي حوافز مادية، و 25% أفادوا بأن الحوافز ذات طابع معنوي، ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 25.9% من المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا ما تقع حوادث العمل تدعمها نسبة 100% ممن أفادوا بأن الحوافز المقدمة تأخذ الطابع المادي والمعنوي، ثم نسبة 50% ممن أفادوا الحوافز المقدمة معنوية، تليها نسبة 36.8% أفادوا بأن الحوافز المقدمة مادية، وأخير نسبة 14.7% ممن أجابوا بعدم وجود أي حوافز.

ويليه (يعني الاتجاه العام) أصغر نسبة 3.4% من المبحوثين أفادوا بأنه كثيرا ما تقع حوادث العمل تدعمها أكبر نسبة 25% ممن يرون أن الحوافز المقدمة معنوية، يليه 2.9% ممن يرون بأنه لا توجد حوافز.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن غالبية المبحوثين أفادوا بأنه نادرا ما تقع حوادث العمل، وأنه لا يوجد أي حوافز لا مادية ولا معنوية، وتشكل هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تشجيعا للأستاذ على بذل المزيد من العمل والجهد، بحيث يحس أن جهده يتم الاعتراف به وتقديره، إلا أن عدم وجود حوافز قد تحبط الأستاذ فلا يحاول أن يطور من عمله ولا أن يبذل أقصى جهده، بل يقوم بعمله بلا زيادة ولا نقصان وبدون أن يترك بصمته.

الجدول رقم (18): يمثل العلاقة بين نوع الحوافز المطبقة في المؤسسة والرضا عن العمل

المجموع		نوعا ما		قليلًا		غير راض		راض		الرضا عن العمل الحوافز
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	15	0	0	%42.1	8	%36.8	7	%21.1	4	مادية
%100	19	0	0	%50	2	%25	1	%25	1	معنوية
%100	04	%100	1	0	3	0	0	0	0	كلاهما
%100	35	%8.8	3	%29.4	10	%23.5	8	%38.2	13	لا يوجد
%100	58	%6.9	4	%34.5	20	%27.6	16	%31	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين نوع الحوافز المطبقة في المؤسسة والرضا عن العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 34.5% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برضاهم "قليلًا" عن العمل، وتدعمه أكبر نسبة 50% أجابوا ان الحوافز المقدمة معنوية، ونسبة 42.1% من المبحوثين أفادوا بأن الحوافز المطبقة مادية، ثم نسبة 29.4% ممن أفادوا بأنه لا يوجد أي نوع من الحوافز المطبقة، ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 31% من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضون عن العمل" تدعمها نسبة 38.2% أفادوا بأنه لا توجد أي حوافز مطبقة، ونسبة 25% ممن أفادوا بأن التحفيز المطبقة معنوية، ونسبة 21.1% ممن أجابوا بأن التحفيز المطبقة مادية ويليه (يعني الاتجاه العام) نسبة 27.6% ممن أجابوا بعدم رضاهم عن العمل تدعمها أكبر نسبة 36.8% أفادوا بأن التحفيز المقدمة مادية، ونسبة 25% ممن أفادوا بأن التحفيز المقدمة معنوية، وأخيرا نسبة 23.5% ممن أجابوا بأنه لا توجد أي تحفيز مطبقة داخل المؤسسة.

ويليه (يعني الاتجاه العام) أصغر نسبة 6.9% من المبحوثين أفادوا برضاهم نوعا ما عن العمل تدعمها أكبر نسبة 100% ممن أجابوا بأن التحفيز المطبقة داخل المؤسسة مادية ومعنوية، يليه 8.8% ممن أجابوا بأنه لا يوجد أي نوع من الحوافز المطبقة داخل المؤسسة.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن المبحوثين راضون قليلا عن العمل، بحيث أن أغليبيتهم أفادوا بأنهم لا يوجد أي نوع من الحوافز المطبقة داخل المؤسسة الأمر الذي يمكن أنه أثر على مستوى الرضا لدى أساتذة التعليم الابتدائي بالسلب، بحيث تلعب الحوافز دورا كبيرا في زيادة الدافعية للعمل والعكس فإن غيابها يساهم في قلة الدافعية وبالتالي عدم الرضا وقلته عن العمل.

2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على: " تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي".

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب التكرارات ونسبة الارتباط بين عبارات الاستبيان، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (19): يمثل العلاقة بين تقدير الجهود من طرف المؤسسة والرضا عن

العمل

المجموع		نوعا ما		قليلًا		غير راض		راض		الرضا عن العمل تقدير الجهود
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	07	%14.3	1	%31.4	4	%28.6	2	0	0	نعم
%100	51	%5.9	3	%57.1	16	%27.5	14	%35.3	18	لا
%100	58	%6.9	4	%34.5	20	%27.6	16	%31	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين تقدير الجهود المبذولة والرضا عن العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 34.5% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برضاهم "قليلًا" عن العمل، وتدعمه أكبر نسبة 57.1% أجابوا أنه لا يتم تقدير جهوداتهم من طرف المؤسسة، ونسبة 31.4% من المبحوثين أفادوا بأنه يتم تقدير جهوداتهم من قبل المؤسسة، تليه نسبة 31% من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضون عن العمل" تدعمها نسبة 35.3% أفادوا بأنه لا يتم تقدير جهوداتهم من قبل المؤسسة. تليه نسبة 27.6% ممن أجابوا بعدم رضاهم عن العمل تدعمها أكبر نسبة 28.6% أفادوا بأن جهوداتهم يتم تقديرها من طرف المؤسسة، وأخيرا نسبة 27.5% ممن أجابوا بأنه لا يتم تقدير جهوداتهم.

وتليه أصغر نسبة 6.9% من المبحوثين أفادوا برضاهم نوعا ما عن العمل تدعمها أكبر نسبة 14.3% ممن أجابوا بأنه يتم تقدير مجهوداتهم، يليه 5.9% ممن أجابوا بأنه لا يتم تقدير مجهوداتهم.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن المبحوثين راضون قليلا عن العمل، بحيث أن أغليبيتهم أفادوا بأنه رغم المجهودات المبذولة من طرفهم الا أنه لا يتم تقديرها من قبل المؤسسة، إلا أن الملاحظ من خلال النتائج أن هذا الأمر لا يؤثر على مستوى الرضا عن العمل لديهم بحيث نرى أن رغم أن غالبيتهم يرون أن مجهوداتهم لا يتم تقديرها من قبل المؤسسة إلا أن أكبر نسبة منهم راضون عن العمل، ويمكن أن يرجع ذلك إلى المكانة العالية والرسالة الهادفة التي يحملها التعليم والمعلم من أجل السير بالمجتمع إلى طريق العلم، وهذه الرسالة أكبر من أن تتأثر بتقدير المجهودات من طرف المؤسسة.

#### الجدول رقم (20): يمثل العلاقة بين التكوين المستمر والتفكير في تغيير المهنة

المجموع		لا		نعم		التفكير في تغيير المهنة التكوين المستمر
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	29	48.3%	14	51.7%	15	نعم
100%	29	62.1%	18	37.9%	11	لا
100%	58	55.2%	32	44.8%	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين التكوين المستمر والتفكير في تغيير المهنة يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 55.2% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أفادوا بعدم التفكير في تغيير المهنة، وتدعمه أكبر نسبة 62.1% من المبحوثين أفادوا بأن المؤسسة لا تضمن لهم التكوين المستمر، ونسبة 48.3% من المبحوثين أفادوا أن المؤسسة تضمن لهم التكوين المستمر، وتليه نسبة 44.8% من المبحوثين أفادوا بأنهم يفكرون في تغيير المهنة،

تدعمها نسبة 51.7% ممن يرون أن المؤسسة تضمن لهم التكوين المستمر، يليه 37.9% ممن أفادوا أن المؤسسة لا تضمن لهم التكوين المستمر.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن غالبية المبحوثين لا يفكرون في تغيير مهنتهم، ويمكن أن يكون ذلك بسبب أنه في ظل الركود الاقتصادي فإن ضمان الاستقرار هو المطلوب الذي يريده كل فرد وذلك بضمن مهنة تحقق له ذلك، وهو ما يجده في مهنة التعليم.

الجدول رقم (21): يمثل العلاقة بين تقدير المجهودات والأقدمية

المجموع		لا		نعم		تقدير المجهودات الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	06	100%	6	0	0	أقل من 5 سنوات
100%	28	85.7%	24	14.3%	4	من 5 الى 10 سنوات
100%	10	90%	9	10%	1	من 10 الى 15 سنة
100%	04	50%	2	50%	2	من 15 إلى 20 سنة
100%	10	100%	10	0	0	من 20 فما فوق
100%	58	87.9%	51	12.1%	7	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين تقدير المجهودات والأقدمية يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 87.9% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين يرون أن المجهودات المبذولة من طرفهم لا يتم تقديرها، وتدعمه أكبر نسبة 100% من المبحوثين الذين يملكون أقدمية أقل من 5 سنوات، والذين يملكون أقدمية 20 سنة فما فوق، ونسبة 90% من المبحوثين يملكون أقدمية من 10 إلى 15 سنة، ثم نسبة 85.7% ممن يملكون أقدمية من 5 الى 10 سنوات، وأخيرا نسبة 50% يملكون أقدمية من 15 إلى 20 سنة، وتليه نسبة

12.1% من المبحوثين أفادوا بأن المؤسسة تقدر المجهودات المبذولة من طرفهم ، تدعمها نسبة 50% ممن لديهم أقدمية من 15 الى 20 سنة، ونسبة 14.3% ممن يملكون أقدمية من 5 الى 10 سنوات، وأخيرا نسبة 14.3% ممن يملكون أقدمية من 10 الى 15 سنة، وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن أغلب المبحوثين يرون بأن المجهودات المبذولة من طرفهم غير مقدره باختلاف أقدميتهم، هذا الأمر الذي قد يشكل إحباطا لهم ويفقداهم الحافز في تقديم وبذل المزيد من الجهد.

الجدول رقم (22): يمثل العلاقة بين الرتبة وكيفية الترقية

المجموع		المسابقة		الأقدمية		الخبرة		الكفاءة		كيفية الطريقة الرتبة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	01	0	0	0	0	100%	1	0	0	معلم
100%	30	3.3%	1	56.7%	17	26.7%	8	13.3%	4	أستاذ التعليم الابتدائي
100%	12	0	0	50%	6	16.7%	2	33.3%	4	أستاذ رئيسي
100%	15	0	0	46.7%	7	26.7%	4	26.7%	4	أستاذ مكون
100%	58	1.7%	1	51.7%	30	25.9%	15	20.7%	12	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الرتبة وكيفية الترقية، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 51.7% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بان الترقية تتم بناء على الأقدمية في القطاع، وتدعمه أكبر نسبة 56.7% رتبتهم أستاذ التعليم الابتدائي، ونسبة 40% من المبحوثين رتبتهم أستاذ رئيسي، ثم نسبة 46.7% أستاذ مكون، وتليه نسبة 25.9% من المبحوثين أجابوا بأن الترقية تتم بناء على الخبرة، وتدعمها نسبة 100% من المعلمين، ونسبة 26.7% من أساتذة التعليم الابتدائي والأساتذة المكونين، ونسبة 16.7% من الأساتذة الرئيسيين.

وتليه نسبة 20.7% ممن أجابوا بأن الترقية تتم بناء على الكفاءة تدعمها أكبر نسبة 33.3% من الأساتذة الرئيسيين، ونسبة 26.7% ممن الأساتذة المكونين، وأخيرا نسبة 13.3% من أساتذة التعليم الابتدائي وتليه أصغر نسبة 1.7% من المبحوثين أفادوا بأن الترقية تتم بناء على المسابقة تدعمها أكبر نسبة 3.3% من أساتذة التعليم الابتدائي.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن غالبية المبحوثين يرون أن للأقدمية في القطاع دور كبير في الترقية، وذلك للخبرة الكبيرة المكتسبة خلال السنوات التي قضاها داخل هذا القطاع، وهو الامر الذي قد يشكل عائقا وإجحافا في وجه الكفاءات الشابة التي قد لا تحقق وتكسب في سنوات عملها القليلة ما اكتسبه الآخرون في سنواتهم بالأقدمية.

**الجدول رقم (23): يمثل العلاقة بين العلاقات مع الإدارة والرضا عن العمل**

المجموع		نوعا ما		قليلًا		غير راض		راض		الرضا عن العمل العلاقة مع الإدارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	01	0	0	0	0	0	0	100%	1	سيئة
100%	02	0	0	50%	1	0	0	50%	1	حسنة
100%	17	5.9%	1	35.3%	6	35.3%	6	23.5%	4	جيدة
100%	38	7.9%	3	34.2%	13	26.3%	10	31.6%	12	ممتازة
100%	58	6.9%	4	34.5%	20	27.6%	16	31%	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين العلاقات مع الإدارة والرضا عن العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 34.5% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برضاهم "قليلًا" عن العمل، وتدعمه أكبر نسبة 50% يملكون علاقات حسنة مع الإدارة، ونسبة 35.3% ممن يملكون علاقات جيدة مع الإدارة، ثم نسبة 34.2% ممن يملكون

علاقات ممتازة مع الإدارة، وتليه نسبة 31% من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضون عن العمل" تدعمها نسبة 100% من الذين يملكون علاقات سيئة مع الإدارة، ونسبة 50% ممن يملكون علاقات حسنة مع الإدارة، ونسبة 31.6 ممن تتسم علاقاتهم مع الإدارة بأنها ممتازة، وأخيرا نسبة 23.5% ممن يملكون علاقة جيدة مع الإدارة.

وتليه نسبة 27.6% ممن أجابوا بعدم رضاهم عن العمل تدعمها أكبر نسبة 35.3% أفادوا بأنهم يملكون علاقات جيدة مع الإدارة، ونسبة 26.3% ممن يملكون علاقات ممتازة مع الإدارة.

وتليه أصغر نسبة 6.9% من المبحوثين أفادوا برضاهم نوعا ما عن العمل تدعمها أكبر نسبة 7.9% ممن يملكون علاقات ممتازة مع الإدارة، يليه 5.9% ممن يملكون علاقات جيدة مع الإدارة.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن المبحوثين راضون قليلا عن العمل، بحيث أن أغلبهم لديهم علاقات مع الإدارة، وتؤثر العلاقة مع الإدارة على الرضا عن العمل، فعندما تكون مبنية على الثقة والاحترام والتقدير يؤدي ذلك الى زيادة شعور الموظف بالرضا عن العمل.

الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين العلاقات مع الزملاء والرضا عن العمل

		نوعا ما		قليلا		غير راض		راض		الرضا عن العمل العلاقة مع الزملاء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	13	0	0	%30.8	4	%7.7	1	%61.5	8	سيئة
%100	24	0	0	%29.2	7	%45.8	11	%25	6	حسنة
%100	13	%23.1	3	%38.5	5	%15.4	2	%23.1	3	جيدة
%100	08	%12.5	1	%50	4	%25	2	%12.5	1	ممتازة
%100	58	%6.9	4	%34.5	20	%27.6	16	%31	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين العلاقات مع الزملاء والرضا عن العمل، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 34.5% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برضاهم "قليلا" عن العمل، وتدعمه أكبر نسبة 50% يملكون علاقات ممتازة مع الزملاء، ونسبة 38.5% ممن يملكون علاقات جيدة مع الزملاء، ثم نسبة 30.8% ممن يملكون علاقات سيئة مع الزملاء، وأخيرا نسبة 29.2% ممن يملكون علاقات حسنة مع الزملاء، وتليه نسبة 31% من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضون عن العمل" تدعمها نسبة 61.5% من الذين يملكون علاقات سيئة مع الزملاء، ونسبة 25% ممن يملكون علاقات حسنة مع الزملاء، ونسبة 23.1% ممن تتسم علاقاتهم مع الزملاء بأنها جيدة، وأخيرا نسبة 12.5% ممن يملكون علاقة ممتازة مع الزملاء. وتليه نسبة 27.6% من أجابوا بعدم رضاهم عن العمل تدعمها أكبر نسبة 45.8% أفادوا بأن علاقاتهم حسنة مع الزملاء، ونسبة 25% ممن يملكون علاقات ممتازة مع

الزملاء، ونسبة 15.4% ممن يملكون علاقة جيدة مع الزملاء، ونسبة 7.7% ممن يملكون علاقة سيئة مع الزملاء.

وتليه أصغر نسبة 6.9% من المبحوثين أفادوا برضاهم نوعا ما عن العمل تدعمها أكبر نسبة 23.1% ممن يملكون علاقات جيدة مع الزملاء، يليه 12.5% ممن يملكون علاقات ممتازة مع الزملاء.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن المبحوثين راضون قليلا عن العمل، بحيث أن أغلبهم لديهم علاقات ممتازة مع الزملاء، وتؤثر العلاقة الجيدة مع الزملاء في الشعور بالانتماء والتقدير والاحترام في العمل، ويؤدي الى تحسين الأداء وتقليل الإجهاد والتوتر بينما إذا كانت العلاقة سيئة فإن ذلك يساهم في زيادة الإجهاد والتوتر وبالتالي خلق بيئة عمل سيئة تساهم في التقليل من الرضا عن العمل.

الجدول رقم (25): يمثل العلاقة بين العلاقات مع الإدارة وتقييمات المدير

المجموع		عادلة الى حد ما		غير عادلة		عادلة		تقييمات المدير العلاقة مع الإدارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	01	100%	1	0	0	0	0	سيئة
100%	02	100%	2	0	0	0	0	حسنة
100%	17	35.3%	6	41.2%	7	23.5%	4	جيدة
100%	38	39.5%	15	21.1%	8	39.5%	15	ممتازة
100%	58	41.4%	24	25.9%	15	32.8%	19	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين العلاقات مع الإدارة وتقييمات

المدير، يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 41.4% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين يرون أن تقييمات المدير عادلة إلى حد ما، وتدعمه أكبر نسبة 100% من الذين يملكون علاقات

حسنة مع الإدارة وكذلك من يملكون علاقات سيئة مع الإدارة، ثم نسبة 39.5% ممن يملكون علاقات ممتازة مع الإدارة، ونسبة 35.3% ممن يملكون علاقات جيدة مع الإدارة، وتليه نسبة 32.8% من المبحوثين أجابوا بأن تقييمات المدير عادلة تدعمها نسبة 39.5% من الذين يملكون علاقات ممتازة مع الإدارة، ونسبة 23.9% ممن يملكون علاقات جيدة مع الإدارة.

وتليه أصغر نسبة 25.9% من المبحوثين أفادوا بأن تقييمات المدير غير عادلة تدعمها أكبر نسبة 41.2% ممن يملكون علاقات جيدة مع الإدارة، يليه 21.1% ممن يملكون علاقات ممتازة مع الإدارة.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن غالبية المبحوثين يرون أن تقييمات المدير كانت عادلة الى حد ما، وهو ما انعكس على وجود علاقة حسنة مع الإدارة وعلى رأسها المدير، وتؤدي العلاقة العادلة والحسنة في المؤسسة بين الإدارة والموظف الى خلق جو من الرضا على العمل داخل هذه المؤسسة.

الجدول رقم (26): يمثل العلاقة بين تقييمات المفتش والرضا عن العمل

المجموع		نوعا ما		قليلا		غير راض		راض		الرضا عن العمل تقييمات المفتش
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	19	21.1%	4	42.1%	8	21.1%	4	15.8%	3	عادلة
100%	15	0	0	33.3%	5	0	0	66.7%	10	غير عادلة
100%	24	0	0	29.2%	7	50%	12	20.8%	5	عادلة الى حد ما
100%	58	6.9%	4	34.5%	20	27.6%	16	31%	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين تقييمات المفتش والرضا عن العمل،

يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 34.5% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا برضاهم

"قليلا" عن العمل، وتدعمه أكبر نسبة 42.1% يرون أن تقييمات المفتش عادلة ، ونسبة 33.3% ممن يرون أن تقييمات المفتش غير عادلة، ثم نسبة 29.2% ممن يرون أن تقييمات المفتش عادلة الى حد ما، وتليه نسبة 31% من المبحوثين أجابوا بأنهم "راضون عن العمل" تدعمها نسبة 66.7% ممن يرون أن تقييمات المفتش غير عادلة، ونسبة 20.8% ممن يرون أن تقييمات المفتش عادلة إلى حد ما، ونسبة 15.8% يرون أن تقييمات المفتش عادلة.

وتليه نسبة 27.6% ممن أجابوا بعدم رضاهم عن العمل تدعمها أكبر نسبة 50% أفادوا بأنهم يرون أن تقييمات المفتش عادلة الى حد ما، ونسبة 21.1% ممن يرون أن تقييمات المفتش عادلة.

وتليه أصغر نسبة 6.9% من المبحوثين أفادوا برضاهم نوعا ما عن العمل تدعمها نسبة 21.1% ممن يرون أن تقييمات المفتش عادلة.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن المبحوثين راضون قليلا عن العمل، بحيث يرى أغلبهم أن تقييمات المفتش عادلة الى حد ما، وتساهم العدالة في التقييم الى شعور الموظف بأن حقه مصان وأن التقييم يتم بصفة عادلة الى زيادة رضاه عن العمل.

الجدول رقم (27): يمثل العلاقة بين الشعور بالتعب والملل والتفكير في تغيير المهنة

المجموع		لا		نعم		التفكير في تغيير المهنة الشعور بالتعب والملل
ت	%	ت	%	ت	%	
42	100%	21	50%	21	50%	نعم
16	100%	11	68.8%	5	31.3%	لا
58	100%	32	55.2%	26	44.4%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الشعور بالتعب والملل والتفكير في تغيير المهنة يظهر لنا أن الاتجاه العام هو 55.2% والذي يمثل نسبة المبحوثين الذين أفادوا بعدم التفكير في تغيير المهنة، وتدعمه أكبر نسبة 68.8% من المبحوثين أفادوا بعدم شعورهم بالتعب والملل، ونسبة 45.0% من المبحوثين أفادوا بشعورهم بالملل والتعب، وتليه نسبة 44.8% من المبحوثين أفادوا بأنهم يفكرون في تغيير المهنة، تدعمها نسبة 50% ممن يشعرون بالتعب والملل من العمل، يليه 31.1% ممن أفادوا بأنهم لا يشعرون بالتعب والملل.

وعليه من خلال القراءات الإحصائية يظهر لنا أن غالبية المبحوثين لا يفكرون في تغيير مهنتهم، رغم أن غالبيتهم يشعرون بالتعب والملل، وتعد مهنة التعليم من أكثر المهن التي تجهد وترهق التفكير، وذلك لعدم التجديد والتحديث في الوسائل التعليمية الموجودة منذ مدة من الزمن، رغم تعاقب وتغير الأنظمة التربوية إلا أنه لا زال هناك شيء من التكرار في طريقة التدريس في السنوات المتلاحقة، والتي تعتمد منهاجاً محدداً لا مساحة فيه للأستاذ في التعليم الابتدائي للإبداع الخاص في إيصال الفكرة.

## 3- مناقشة النتائج الجزئية للدراسة:

تكتسي عملية التفسير ومناقشة النتائج أهمية بالغة في البحث السوسولوجي، إذ أنها تبرز مهارة الباحث وبراعته التحليلية، وفي هذه الخطوة نقوم بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات حول موضوع الدراسة.

## أ - مناقشة نتائج بيانات خصائص المبحوثين:

اتضح من خلال هذه الدراسة أن توزيع المبحوثين حسب الجنس معظمهم اناث وذلك بنسبة 77.60% بحيث يعود ذلك إلى طبيعة العمل وميول الفئة النسوية لقطاع التعليم، أما فيما يخص السن فمعظم الأعمار تتراوح بين (35 إلى 44 سنة) بحيث تقدر بنسبة 48.30% ويعود هذا إلى ان سنهم يسمح لهم بأداء مهامهم بسهولة وان هذه الفئة وصلت إلى مرحلة النضوج وبالتالي قادرة على تحمل المسؤوليات، إضافة إلى المستوى التعليمي الذي نرى فيه أن الأغلبية يمتلكون شهادة ليسانس تمثل بنسبة 67.20% وهذا راجع أن أغلب من نجح سابقا، عبر نظام الكلاسيك فلم يكن هناك شهادة الماستر والتي اعتمدت حديثا. اما الحالة العائلية للمبحوثين تفسر أن معظم العمال متزوجون بحيث تقدر ب 74.10% وهذا راجع لطبيعة الحالة الاجتماعية وما تقتضيه الحياة من عمل للمتزوجين على العزاب من اجل توفير حاجيات افراد أسرهم. إضافة إلى رتبة المبحوثين فنلاحظ أن معظمهم ذوو رتبة أستاذ التعليم الابتدائي بنسبة 51.7% وهذا يرجع إلى فتح مجال التوظيف في التعليم الابتدائي للحاصلين على شهادة الليسانس والماستر ومعظمهم من فئة الشباب. ونستنتج أيضا ان فئة ما بين (5 إلى 10 سنة) تمثل الأكثر أقدمية بنسبة 48.30% ويرجع هذا إلى استفادة المؤسسة أكثر من خبرتهم.

أما فيما يخص بعد المبحوثين عن مكان العمل فمعظمهم قريب منه ويقدر بنسبة 48.3% وهذا راجع للانتشار الواسع للمدارس في القرية والمدينة.

إضافة إلى كيفية تنقلهم للعمل فنجد أن غالبية المبحوثين ينتقلون إلى العمل بواسطة

وسائلهم الخاصة حيث تقدر نسبتهم بـ 62.1% ويمكن إرجاع ذلك إلى تمكن أستاذ التعليم الابتدائي من توفير مركبته الخاصة به أما الأجر فنرى أن معظم المبحوثين يتقاضون من (40 ألف إلى 50 ألف دج) وهذا يمثل أكبر نسبة بـ 44.8% ويرجع هذا إلى أن معظمهم أساتذة التعليم الابتدائي جديداً العهد بالعمل في التعليم.

#### ب- مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

جاءت هذه الفرضية لتتهم بتأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي والتي تمت صياغتها كما يلي:

تساهم الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي، فانطلاقاً من مجموعة من الأسئلة التي يتناولها المحور الثاني من الاستمارة التي تمت معالجتها إحصائياً على شكل جداول وتفسيرها

- حيث تشير النتائج المتحصل عليها أن أغلبية المبحوثين يملكون أقدمية من 20 سنة فما فوق وتدعمها أكبر نسبة بـ: 77.8% ممن يملكون أجراً أكبر من 60 ألف دج وهذا ما يظهر أن للأقدمية دوراً كبيراً في تحديد الأجر، فتكون الزيادات في النقاط والترقيات حسب الأقدمية في العمل وليس بتحفيزه بمنح أو علاوات أو زيادات في الأجر حسب الجهد المبذول وهذا ما يخلق فيه الاستياء وعدم الرضا عن وظيفته وعدم بذل جهد أكبر في عمله.

- كما أن أغلبهم راضٍ قليلاً عن عمله ويمثل أكبر نسبة بـ: 66.7% ممن يتقاضون أكثر من 60 ألف دج، ويرجع ذلك إلى ما تملكه مهنة التعليم من قداسة ومكانة في المجتمع فهي وظيفة الأنبياء والرسول

- ومن جانب آخر نرى أغلب المبحوثين أجابوا بأن ظروف العمل مناسبة وتدعمه أكبر نسبة بـ: 81.8% وأنه نادراً ما تقع حوادث العمل، وذلك راجع إلى أن مهنة التعليم لا تتطلب ذلك الجهد البدني أو الاحتكاك مع المتعلمين ولا استعمال الوسائل والمعدات التي قد تؤدي إلى حوادث العمل

- إلا أن هناك من المبحوثين من يرى أن ظروف العمل غير مناسبة رغم عدم وجود حوادث العمل ويمثلون نسبة 68.1% حيث تتمحور هذه الظروف في الحجم الساعي الكبير الذي يرهق كاهل أستاذ التعليم الابتدائي، ضف إلى ذلك اكتظاظ الأقسام الذي يصعب من أداء مهامه على أكمل وجه، وتدني مستوى رضاه عن العمل.
- ومن ظروف العمل ما يجعل المبحوثين يشعرون بالملل والتعب أثناء العمل وتدعم هذا أكبر نسبة بـ: 72.7% ويعود ذلك إلى خلو المدارس الجزائرية من الوسائل التعليمية الحديثة التي تخلق الجو المناسب للعمل داخل القسم وتشعر الأستاذ بالراحة والاطمئنان خلا إنجاز عمله
- ونلاحظ أيضا أن أغلبية المبحوثين راضون قليلا عن العمل وتدعمها أكبر نسبة بـ: 60% بحيث يرون أن المؤسسة التي يعملون فيها لا توفر لهم ما يساعدهم على تطوير معارفهم، وهذا التطور هو الذي يكسبهم المزيد من الخبرة حول التعامل مع المتعلمين والتحكم في المادة في المادة العلمية بطريقة أكثر فاعلية إلا أن عدم توفر المؤسسة على ما يساعد على التطور يحول دون تحقيق ذلك وهذا ينعكس سلبا على رضاهم الوظيفي.
- بالإضافة إلى أن غالبية المبحوثين ممن يمتلكون شهادة الماستر وتدعمه أكبر نسبة بـ: 63.2% لا يحفزون على مستوى الفرد بل على مستوى الجماعة، وهذا يرجع إلى عدم أخذ المنظومة التربوية بعين الاعتبار الدرجة العلمية التي لها أثر كبير على التحصيل ومستوى تكوين المبحوث ودرجته العالية، وعدم تشجيع الكفاءات من أهم ما يخلق الشعور السلبي وعدم الرضا عن العمل، ويظهر لنا أن الدرجة العلمية والتكوين ليس عاملا مهما للمنظومة التربوية وهذا ما يدل على أنها لا تهتم بالفروقات الفردية ولا تشجع الأستاذ على المبادرة، وهذا يؤدي به إلى الكسل والخمول واللامبالاة
- كما يظهر لنا أيضا أن أغلبية المبحوثين أجابوا برضاهم "قليلا" عن العمل وتدعمه أكبر نسبة بـ: 100% حيث أفادوا بعدم استفادتهم من أي خدمات مساندة للتعليم، لأن الاستفادة منها يحفز المبحوث على بذل جهد أكبر في أداء عمله وبالتالي الرضا بوظيفته.

- ومن جانب آخر نرى أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنه "نادرا" ما تقع حوادث العمل وتدعم هذا أكبر نسبة ب: 70.7% كما أجابوا بأنه لا توجد أي حوافز مقدمة لهم لا مادية ولا معنوية، وترجع ندرة الحوادث إلى عدم تعامل المبحوثين مع الآلات والمعدات الكبيرة وهذا لطبيعة عملهم وهو التعليم. وأيضا عدم وجود الحوافز يرجع إلى عدم اهتمام المؤسسة بالحوافز بنوعها المادي والمعنوي والتي تشجع الأستاذ على أدائه وتطوير عمله وترك بصمته في المتعلمين

- ويظهر لنا أيضا أن معظم المبحوثين راضون قليلا عن عملهم بنسبة تقدر ب: 34.5%، وتدعمه أكبر نسبة ب: 50% من المبحوثين الذين أجابوا أن الحوافز المقدمة معنوية لأنه بالنسبة إليهم الكلمة الطيبة من المسؤول تحفزهم معنويا وبنسبة 42.1% من المبحوثين الذين أجابوا أن الحوافز مادية معتبرين أن الأجر حافز مادي يجعل الأستاذ يعمل لتحصيله نظرا لغلاء المعيشة وكثرة البطالة، ومن هنا نؤكد على مصداقية الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها أن الحوافز المادية تؤثر على الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي في مقاطعة واسيف بتيزي وزو.

### ت - مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

جاءت هذه الفرضية لتتهم بمساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي، فانطلاقا من مجموعة الأسئلة التي تمت معالجتها إحصائيا في شكل جداول وتفسيرها، حيث تشير النتائج المتحصل عليها أن المبحوثين راضون قليلا عن العمل بحيث أن أغلبيتهم الممثلة بأكثر نسبة وهي 57.1% أجابوا أنه رغم المجهودات المبذولة من طرفهم إلا أنه لا يتم تقديرها من قبل المؤسسة، وهذا ما يدل على قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرفها كالتشجيع والثناء على العمل المتميز واحترام المبادرات مما يؤثر سلبا على شعور المبحوثين ويساهم في قلة دافعيتهم وبالتالي عدم الرضا عن العمل - ونلاحظ أيضا أن أكبر نسبة من المبحوثين أفادوا بأن المؤسسة لا تضمن لهم التكوين المستمر وتقدر ب: 62.1% وهذا يرجع إلى عدم وضع المؤسسة لبرامج ومخططات لتكوين

عمالها وتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم وشعورهم بالرضا في وظيفتهم، وفي نفس الوقت لا يفكرون في تغيير مهنتهم ويمكن أن يفسر ذلك أنه راجع إلى الركود الاقتصادي وتزايد نسبة البطالة في المجتمع، فإن ضمان الاستقرار هو المطلوب الذي يريده كل فرد بضمنان مهنة تحقق له ذلك وهذا ما يجده الأستاذ في مهنة التعليم

- كما يظهر لنا أن أغلب المبحوثين ممن يمثلون أكبر نسبة بـ: 87.9 % يرون أن المجهودات المبذولة من طرفهم لا يتم تقديرها رغم أقدمتهم، وهذا الأمر قد يسبب إحباطا لهم ويفقداهم الحافز في تقديم وبذل المزيد من الجهد، لأنه كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطاؤه وأداؤه

- ومن جانب آخر نرى أن غالبية المبحوثين يرون أن للأقدمية في القطاع دورا كبيرا في الترقية بنسبة 56.7 % ويرجع ذلك للخبرة المكتسبة خلال السنوات التي قضاها في هذا القطاع، وهو الأمر الذي قد يشكل عائقا وإجحافا في حق الكفاءات الشابة التي قد لا تحقق وتكسب في سنوات عملها القليلة ما اكتسبه الآخرون في سنوات عملهم بالأقدمية وهذا يجعلهم يشعرون بالملل وعدم الاهتمام وينخفض مستوى رضاهم ولا يبذلون أي جهد في عملهم.

كما أن المبحوثين راضون قليلا عن العمل وأن أغلبهم أفادوا أن لديهم علاقات حسنة مع الإدارة بنسبة 50% وهذا يرجع إلى ابتعاد المبحوثين عن المشاكل مع المدير الذي يتحكم في النقطة الإدارية والتي تؤثر بدورها على الترقية والتي تؤدي إلى زيادة شعور الأستاذ بالرضا عن العمل.

أما فيما يخص علاقة المبحوثين بزملائهم فأغلبيتهم راضون قليلا عن العمل ولديهم علاقات ممتازة مع الزملاء بنسبة 50% فالعلاقة الجيدة معهم تؤثر في الشعور بالانتماء والتقدير والاحترام في العمل ويؤدي إلى تحسين الأداء و تقليل الإجهاد و التوتر. بينما إذا كانت العلاقة سيئة فإن ذلك يساهم في زيادة الإجهاد والتوتر و الإرهاق وبالتالي خلق بيئة عمل سيئة تساهم في التقليل من الرضا الوظيفي.

كما يظهر لنا أن غالبية المبحوثين يرون أن تقييمات المدير كانت عادلة إلى حد ما 100% وهو ما انعكس على وجود علاقة حسنة مع الإدارة و على رأسها المدير وتؤدي العلاقة العادلة و الحسنة في المؤسسة بين الإدارة والموظف إلى خلق جو من الرضا على العمل داخل هذه المؤسسة.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن المبحوثين راضون قليلا عن العمل بحيث يرى أغلبهم بنسبة 66.7% أن تقييمات المفتش عادلة إلى حد ما، لكن الأمر الواقع يدل على العكس فمعظمهم كانوا مترددين أثناء الإجابة على كل ما يخص الإدارة والمسؤولين تقاديا للمشاكل وإدخال العلاقات الشخصية في التقييم سواء النقطة الإدارية أو التربوية واللذان لهما علاقة وطيدة بالترقية، وهذا ما يجعل الأستاذ محبطا نفسيا رغم محاولته لتجاوز ذلك.

و أخيرا نرى أن غالبية المبحوثين لا يفكرون في تغيير مهنتهم رغم أن غالبيتهم يشعرون بالتعب و الملل بنسبة 45% حيث تعد مهنة التعليم من أكثر المهن التي تجهد و ترهق التفكير وذلك لعدم توفر ما يشعر الأستاذ بالاطمئنان والراحة النفسية، والرضا عن عمله. ومن هنا نلاحظ مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي بمقاطعة واسيف.

## الاستنتاج العام:

من خلال محاولتنا لإسقاط الإطار النظري في الميدان من خلال تطبيقه على مجموعة الأفراد الذين يمثلون أساتذة التعليم الابتدائي الذين تم الالتقاء بهم في ملتقى دراسي بمدرسة الشهيد بي دحمان محند أرزقي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تخص مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في خلق الرضا الوظيفي لدى هذه الشريحة من المجتمع بقدر عال والتي لخصناها فيما يلي :

- فيما يخص الفرضية الأولى التي تتعلق بالحوافز المادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي فيظهر لنا أن المنظومة التربوية تعتمد على عامل الأقدمية في تحديد الأجر، فتكون الزيادات في النقاط و الترقيات حسب السنوات التي يعملها الأستاذ وليس بتحفيزه بمنح أو علاوات أو زيادة في الأجر حسب الجهد المبذول وهذا ما يخلق الاستياء و عدم الرضا عن الوظيفة.

- كما أظهرت النتائج أن حوادث العمل نادرة في المؤسسة التعليمية نظرا لطبيعة العمل الذي لا يتطلب الجهد البدني والاحتكاك مع المعدات، إلا أن عدم الرضا يمكن في ظروف العمل غير المناسبة التي تتمحور حول الحجم الساعي الذي يرهق الأستاذ وكذلك اكتظاظ الأقسام الذي يصعب من أداء المهام وتدني مستوى الرضا الوظيفي.

- من جانب آخر نلاحظ خلو المدارس الجزائرية من الوسائل التعليمية الحديثة والتي تخلق الجو المناسب للعمل داخل الأقسام وتخفف على الأستاذ لإنجاز عمله وعدم شعوره بالتعب.

- ومن جهة أخرى هناك من المؤسسات التعليمية التي لا توفر ما يساعد الأستاذ على تطوير معارفه كالمكتبات وقاعات الأنترنت وهذا ما يكسبه المزيد من الخبرة في مجاله ويساعد على خلق الشعور بالرضا نحو عمله.

- بالإضافة إلى عدم أخذ المنظمة التربوية بعين الاعتبار الدرجة العلمية التي لها أثر على التحصيل ومستوى التكوين لدى الأستاذ، ما يدل على أنها لا تشجع الكفاءات ما يجعل الأستاذ خاملاً لا يبالي.

- كما أظهرت لنا النتائج أن الأستاذ لا يستفيد من الخدمات المساندة للتعليم وهذا ما يجعله راض قليلاً عن عمله.

مما يعرج بنا إلى القول بأن الفرضية الأولى ليست محققة لأن النظام المعتمد للتحفيز المادي لدى أستاذ التعليم الابتدائي يستلزم مراجعته وإثراؤه بهدف الاهتمام بالموارد البشري . أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية التي تناولت مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي ،حيث بينت لنا :

-أن المؤسسة التعليمية لا تأخذ بعين الاعتبار المجهودات المبذولة من طرف الأساتذة والتشجيع والثناء على العمل المتميز لهم هذا ما يدل على قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرفها مما يؤثر بالسلب ويقلل من دافعية الموظف.

-كما أظهرت النتائج أن هناك من المؤسسات من تفتقر لوضع برامج ومخططات لتكوين موظفيها وتحسين أدائهم وزيادة كفاءاتهم من أجل شعور الموظف بالرضا عن عمله.

-ومن جانب آخر نستطيع القول أن للأقدمية دور كبير في الترقية في المنظومة التربوية نظراً للخبرة المكتسبة خلال سنوات العمل في القطاع وهذا ما يشكل عائقاً في وجه الكفاءات الشابة ، ما يجعل هذه الفئة تشعر بالملل وعدم الاهتمام،حيث هذا العامل(الأقدمية) لا يخلق مستوى عال من الرضا لديهم .

- بالإضافة إلى العلاقة التي تربط بين الموظف والإدارة فما لاحظناه أن هناك تردد وتخوف عند الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بهذا الجانب، لما له من اثر كبير على الترقية سواء بالنقطة الإدارية او التربوية وهذا ما يؤدي الى قلة شعور الأستاذ بالرضا عن العمل .

- أما ما يخص العلاقة بين الموظف والزملاء فهي علاقة ممتازة رغم أن الموظف لا يشعر بالرضا إلا قليلا، وهذا من أجل تفادي التوتر والإرهاق النفسي وبالتالي خلق بيئة عمل سيئة تساهم في التقليل أكثر من الرضا الوظيفي لديهم.
- ومن جهة أخرى توصلنا أن الموظفين راضون قليلا عن العمل رغم إدلائهم أن تقييمات المسؤولين عادلة الى حد ما، إلا أن الأمر المعاش داخل المؤسسة يعكس ذلك فهناك من المسؤولين من يدخل العلاقات الشخصية في نقطة التقييم مما يؤثر على ترقية الأستاذ وهذا ما يجعله محبطا نفسيا رغم محاولته قدر المستطاع أن تبقى العلاقة حسنة .
- وأخيرا فإن مهنة التعليم تعتبر من المهن الشاقة لأنها ترهق التفكير وتجهد الجسم ما يجعل رضا الأستاذ متدني إلا أنه يبقى بعيدا عن فكرة تغيير المهنة نظرا لغلاء المعيشة وزيادة نسبة البطالة .

و من هنا يمكن القول بأن الفرضية الثانية غير محققة لأن نظام المعتمد من طرف المنظومة التربوية لا يخلق الرغبة والدافعية من أجل العمل وغياب الحوافز المعنوية فيها فلا بد من مراجعتها وأخذ إجراءات صارمة ليتمكن الاستاذ من أداء مهامه بكل رضا وطمأنينة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الجانب حاولنا أن نبين أهم الخطوات التي اتبعناها من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات وكيفية استعمالها حيث تعتبر هذه الخطوات ذات أهمية كبيرة في البحوث العلمية كونها الركيزة المنهجية التي يعتمدها الباحث لرسم طريقة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما قمنا بمناقشة وتحليل البيانات في ضوء الفرضيات، وقد توصلنا إلى نتائج عامة. وبالتالي يمكن القول ان هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى استاذ التعليم الابتدائي بمقاطعة واسيف.

## خاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها والرفع من أدائها ، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والتجديد ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية كونها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة .

ومن أهم هذه الموارد أستاذ التعليم الابتدائي وذلك لدوره الأساسي الذي يؤديه في التنمية الشخصية و الاجتماعية لإعداد النشء في المجتمع وبالتالي فلا بد من الاهتمام بهذه الشريحة والاستثمار فيها وتلبية حاجاتها .

لذا يستلزم على المنظومة التربوية مراجعة نظام الحوافز المطبق فيها وتدعيمه لإرساء إستراتيجيات فعالة والتخطيط لأساليب جديدة وإعداد برامج محفزة للأستاذ.

### التوصيات والإقتراحات

- ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى اقتراح بعض التوصيات لتحسين نظام الحوافز
- تحسين ظروف العمل المدرسي من خلال تحسين ظروف العمل المادية وعلى رأسها التهوية، النظافة وتوفير قاعة للأساتذة حتى يتسنى له اكمال إنجاز مهامه من تصحيح وتحضير وأخذ قسط من الراحة .
  - ضبط أعداد التلاميذ داخل القسم الواحد وتوزيعهم في الحجرات الدراسية توزيعاً عقلانياً لتحقيق أعلى نسبة من التحصيل إضافة إلى توفير الوسائل المساعدة في التعليم و تطوير إمكانيات المؤسسات التعليمية في هذا الجانب .
  - تحسين ظروف الأساتذة الاقتصادية من الرفع من مستوى أجورهم بما يتناسب ومستوى المعيشة الحالي ومنحهم مكافآت ومنح بناء على الأداء المتميز، فلا يعقل أن يكون أستاذ المدرسة الابتدائية أقل أجراً من أساتذة الأطوار الأخرى نظراً للكم الهائل من المهام والوظائف الملقاة على عاتقه، إضافة إلى اعتماد الترقية بشكر مستمر ومنظم دون الاعتماد على تقييم المدير والمفتش .
  - الرفع من المكانة الاجتماعية للمهنة من خلال الاعتراف الاجتماعي بالأساتذة وإعطاء المكانة المناسبة لمهنتهم للرفع من صورة الذات المهنية لديهم لجعل مهنة التعليم أكثر قابلية لجذب أشخاص ذوي كفاءات عالية لتحقيق أفضل النتائج التربوية .
  - إصدار قوانين وتعليمات تحد من التعسف في استعمال السلطة من طرف المسؤولين .
  - العدالة والموضوعية وعدم إدخال العلاقات الشخصية في التقييم.
  - تحسين وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الرئيس والمرؤوس.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أ - المعاجم والقواميس:

- 1 - ابن هادية علي، بليش بلحسن، معجم عربي مدرسي الفبائي ، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1991
- 2 - ابن هادية علي، بن الحاج يحي الجيلاني، القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، ط7، 1991
- 3 - خياض ليلي، معجب الطلاب عربي فرنسي، ط3، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 2002
- 4 - محمد غيث عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

### ب- الكتب باللغة العربية:

- 5 - أحمد رشوان حسين، العلم والتعليم والمعلم (من منظور علم الاجتماع) ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2006
- 6 - أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000
- 7 - اسماعيل محمد السيد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997
- 8 - أوغلب جمال محمد، قواعد البحث العلمي والاجتماعي المناهج والطرق والأدوات ، ط1، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2008
- 9 - بدري مصطفى رياض، مشكلات القراءة من الطفولة إلى المراهقة التشخيص والعلاج ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 10 - بن نايف الشحوذ علي، الخلاصة في حقوق المعلم وواجباته ، ماليزيا، دار المعمور، ط1، 2009
- 11 - بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
- 12 - بيومي صلاح، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982

- 13 - تركي رابع، أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990
- 14 - جابر عبد الحميد جابر، مدرس القرن الواحد والعشرين الفعال المهارات والتنمية المهنية، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003
- 15 - جبران مسعود، معجم الرائد، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، 1992
- 16 - الجلوسي محمد رسلان، وجاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000
- 17 - حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، عمان، 2011،
- 18 - حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000
- 19 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004
- 20 - الحناوي محمد صالح، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، مصر، 1997
- 21 - خليل موسى، الإدارة المعاصرة- الوظائف- الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005
- 22 - دندش فايز مراد، الأمين عبد الحفيظ أبو بكر، دليل التربية العلمية وإعداد المعلمين، دار الوفاء لندنيا للطباعة، 2003
- 23 - راشد أحمد عادل، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981
- 24 - راشد علي، مفاهيم ومبادئ تربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993
- 25 - زرهوني الطاهر، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1994
- 26 - زويلف مهدي، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994
- 27 - زيدان مصطفى، علم الاجتماع النفسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986
- 28 - سعيد هاشم عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017
- 29 - سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- 30 - سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002
- 31 - السلمي علي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، مصر، 1968-1969
- 32 - السيد إبراهيم عبد العزيز، إعداد المعلمين وتدريبهم في البلاد العربية، القاهرة، 1995

- 33 - سيزلاي أندرودي، ولاس ماك جي، السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991
- 34 - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر، عمان، 2005،
- 35 - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005
- 36 - الشرايدة سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 37 - شروخ صلاح الدين، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004
- 38 - صبري عبد العظيم، رضا توفيق، إعداد المعلم في ضوء تجارب بعض الدول، دار الكتب المصرية، ط1، مصر، 2017
- 39 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003
- 40 - الضامن منذر عبد الحميد، أساسيات البحث العلمي، ط1، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة قابوس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
- 41 - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004
- 42 - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة بالجامعة الإسكندرية، مصر، 1997
- 43 - عبد الحليم جلال، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
- 44 - عبيدات محمد، أبو نصار محمد، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات )، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999
- 45 - عشوي مصطفى، المدرسة الجزائرية إلى أين؟ دار الجزائر، 1991
- 46 - العلوي محمد الطيب، التربية والإدارة بالمدارس الجزائرية ، ط1، دار البحث، الجزائر، 1992
- 47 - عيسى المصري إيهاب، و عامر طارق عبد الرؤوف، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014
- 48 - غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 49 - غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري ، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2004

- 50 - الفاندي علي البشير وآخرون، المرشد الرياضي التربوي، النشأة للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا.
- 51 - فهمي محمد فهمي، المدرسة المعاصرة والمجتمع، ط1، دار الوفاء، لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013
- 52 - فوضيل عبد القادر، المدرسة في الجزائر حقائق وإشكاليات ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 53 - قاسم جعفر محمد انيس، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973
- 54 - القريوتي محمد قاسم، مبادئ ادارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004
- 55 - كاضم حمود خضير وكاسب الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 56 - الكلالة طاهر محمود، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 57 - ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر ، مصر، 2001
- 58 - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008
- 59 - محمد أحمد كريم، لطفي محمد وآخرون، مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها ، شركة الجمهورية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 60 - محمد ديري زاهر، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 61 - محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران، عمان، 1999
- 62 - محمود هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1987
- 63 - المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، أشكال التكامل الوظيفي بين الأسرة والمدرسة ، دراسة ميدانية بولاية بسكرة، 2023/06/12، سا 16:00، <https://catiers.crasc.dz/>
- 64 - مصطفى أحمد زكي، بحوث في السلوك التنظيمي ، ط2، الكويت، دار القلم للنشر، 1986
- 65 - معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت ، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006

- 66 - منير عبودي زيد، معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 67 - مهدي صالح، العامري محسن، محسن طاهر، الغالي منصور، الإدارة والأعمال، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 68 - الموسوي حسان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2004
- 69 - هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 70 - الهتمي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة 2. دار وائل للنشر، عمان، 2005
- 71 - الهيني صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية والمحلية الأردنية في إدارة العمال، مطبعة الجامعة الأردنية، 2001
- 72 - وائل عبد الرحمن، عيسى محمد وحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ط2، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2007
- 73 - وزارة التربية الوطنية، المسار الدراسي للتعليم الأساسي، 2009/
- 74 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004
- 75 - الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 76 - وناس خيري، التربية وعلم النفس ، مطبعة المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2006

#### ت- الرسائل الجامعية:

- 77 - بن عايش الحارثي درهوم ، رفع كفاءة العاملين وعلاقته بالحوافز المادية والمعنوية ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم المنية، الرياض، 1999
- 78 - جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، 2008
- 79 - عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت، سكيكدة، الجزائر، سنة 2006-2007

80 - العنزي شمان، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة للتأمينات،

رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الكويت، 2016

81 - عويضة إيهاب أحمد، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في

المنظمات الأهلية، غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، 2008

ث- القوانين والقرارات:

82 - القانون الأساسي العام للعامل رقم 12/78 المؤرخ في 5 أوت 1987

83 - القرار الوزاري رقم 831 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991، يحدد مهام معلمي المدرسة

ج- المراجع باللغة الفرنسية:

84- Ferhrebacher Dennis, Design of Incentive Systems, Experimental  
Approach to incentive and sorting Effects, Berlin, 2013

85- HADAP. Mustapha, **Education et changement socio culture**,  
Alger, OUP, 1979

# قائمة الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث حول موضوع

# علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق ودقة مع العلم أن البيانات المتحصل عليها ستستخدم في إطار البحث العلمي، ونحيطكم علما أن المعلومات تبقى سرية وتخدم البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة:

- هلال غنيمة

من إعداد الطالبة:

- أوشان نجاة

السنة الجامعية: 2022 - 2023

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1 -الجنس: ذكر  أنثى
- 2 -السن: .....
- 3 -لدرجة العلمية: ليسانس  ماجستير  دكتوراه
- 4 - الحالة العائلية: أعزب  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
- 5 -الرتبة: معلم(ة)  أستاذ(ة) التعليم الابتدائي  أستاذ(ة) رئيسي(ة)  أستاذ(ة) مكون(ة)
- 6 - الأقدمية في القطاع: أقل من 5سنوات  [10-5]  [15-10]  [20-15]
- 20 سنة فأكثر
- 7 -البعد عن مكان العمل: بعيد  متوسط البعد  قريب
- 8 -كيفية التنقل للعمل: وسائل خاصة  وسائل عامة  وسائل نقل مدرسية
- 9 -الأجر: [30- 40 ألف دج]  [40- 50 ألف دج]  [50- 60 ألف دج]
- [أكثر من 60 ألف دج]

## المحور الثاني: تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي:

- 10 - هل الأجر مناسب للجهد المبذول في العمل؟ مناسب  غير مناسب  إلى حد ما
- 11 - ما نوع الحوافز المطبقة في المؤسسة؟ مادية  معنوية  كلاهما  لا يوجد
- 12 - هل هذه الحوافز على مستوى؟ الفرد  الجماعة
- 13 - هل تضمن لك المؤسسة التعليمية؟ منح وتكريمات  رحلات سياحية  خرجات رياضية  لا يوجد
- 14 - هل توفر لك المؤسسة؟ خدمات صحية داخل المدرسة  السكن  الإطعام  الأمن والحماية
- 15 - هل تستفيد من خدمات مساندة لمهنة التعليم؟ أستفيد  لا أستفيد  نادرا  أحيانا
- دائما
- 16 - هل الظروف التي تعمل فيها مناسبة؟ نعم  لا
- 17 - إذا كانت الإجابة بلا فهي غير مناسبة من حيث: النظافة  التهوية  الرطوبة
- الحرارة  الإضاءة  التدفئة  مساحة القسم  وسائل التدريس  قاعة الأساتذة
- ساعات العمل
- 18 - هل تتوفر المؤسسة على ما يساعدك في تطوير معارفك؟ نعم  لا
- 19 - في حالة الإجابة بنعم فيم تكمن؟ مكتبة  قاعة الأنترنت

المحور الثالث: تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي:

- 20 - هل أنت راض عن عملك؟ غير راض  راض قليلا  نوعا ما  كثيرا
- 21 - هل تقدر المؤسسة التي تعمل فيها المجهودات المبذولة من طرفك؟ نعم  لا
- 22 - في حالة بنعم تكون على شكل: شهادات تقديرية  مكافآت مالية  ترقية  زيادة في الأجر
- 23 - هل تضمن لك المؤسسة تكويننا مستمرا؟ نعم  لا
- 24 - هل يتم التركيز في التكوين على الجوانب: النظرية  التطبيقية  الاثنيين معا
- 25 - إلى أي درجة استفدت من التكوين؟ درجة ضعيفة  متوسطة  عالية
- 26 - يتم تقييم عملك من طرف المدير: شهريا  سنويا
- 27- يتم تقييم عملك من طرف المفتش: سنويا  3 سنوات  أكثر من ذلك
- 28 -كيف تجد عملية التفتيش المطبقة في المدرسة؟ مريحة  عادية  مقلقة
- 29 -كيف ترى عملية تقييم المدير؟ عادلة  غير عادلة  عادلة إلى حد ما
- 30 -عملية تقييم المفتش؟ عادلة  غير عادلة  إلى حد ما
- 31 -هل تتم الترقية بناء على: الكفاءة  الخبرة  الأقدمية  المسابقة
- 32 -هل العلاقات التي تربطك بالإدارة سيئة  حسنة  جيدة  ممتازة
- 33 -هل العلاقات التي تربطك بالزملاء سيئة  حسنة  جيدة  ممتازة
- 34 -هل العلاقات التي تربطك بأولياء التلاميذ سيئة  حسنة  جيدة  ممتازة
- 35 -هل تشعر بالتعب والملل أثناء العمل؟ نعم  لا
- 36 - في حالة نعم هل ذلك يعود إلى: كثرة عدد الحصص  ثقل البرنامج  ارتفاع عدد التلاميذ
- كثرة المهام الموكلة للأستاذ
- 37 -هل تفكر في تغيير المهنة؟ نعم  لا
- 38 -في حالة نعم لماذا؟ .....
- 39 -هل تشعر بالولاء لمؤسستك؟ نعم  لا
- 40 -لماذا؟ .....

- 41- هل تقع حوادث عمل داخل المؤسسة؟ نادرة  أحيانا  كثيرة
- 42- في رأيك هل تحظى مهنة التعليم بالاحترام والتقدير في المجتمع؟ تحظى  لا تحظى  قليلا
- نوعا ما  كثيرا
- 43- ماذا تقترح حول نظام الحوافز؟

- إصدار قوانين وتعليمات تحد من التعسف في استعمال السلطة من طرف المسؤولين
- الرفع من قيمة الأجور بما يتناسب مع الجهد المبذول من طرف الأستاذ
- العدالة والموضوعية وعدم إدخال العلاقات الشخصية في التقييم
- تحسين وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الرئيس والمرؤوس
- توفير وسائل التكنولوجيا والتعليم



Ecole Primaire Ouacif1  
Fermé temporairement

× Effacer les résultats de recherche

