



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

الموضوع:

## استراتيجية الموظف و الدوام الرسمي

دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الابتدائي للمقاطعة الأولى و الثانية بتمنغست

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالبة

أ- مقراني الهاشمي

زيداني خولة

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
حرابرية عتيقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	رئيسا
مقراني الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	مقررا ومشرفا
بويحياوي عبد الكريم	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 02	عضوا
محمدي جميلة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 02	عضوا
العايب سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا

الموسم الجامعي 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

الموضوع:

## استراتيجية الموظف و الدوام الرسمي

دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الابتدائي للمقاطعة الأولى و الثانية بتمنغت

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالبة

أ-د مقراني الهاشمي

زيداني خولة

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
حريرية عتيقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	رئيسا
مقراني الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	مقررا ومشرفا
بويحيوي عبد الكريم	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 02	عضوا
محمدي جميلة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 02	عضوا
العايب سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا

الموسم الجامعي 2023-2024

# إِهْلَاءٌ

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، الى من كلفه الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل فخر أبي العزيز.

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان والتفاني وبسمة الحياة وسر الوجود  
أمي الغالية

الى من لهم أكبر واعتمد عليهم الى من هم شمعة تنير درب حياتي الى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها اخوتي جلال الدين، محمد الزبير، نفيسة، بلقيس،  
مقداد، غالية

الى من سكن قلبي حبا وطوعا وكان الشمس في نجم البرية وله في القلب مالا يجوز  
لغيره وفي النبض نبض عن سواه محرم زوجي العزيز

الى فلذة كبدي حبيبتي وغاليتي ابنتي دانية

الى الاخوة التي لم تلدهم لي امي الى من تحلو بالأخوة وتميزوا بالوفاء والعطاء الى  
ينابيع الصدق الصافي صديقاتي فاطمة، الزهراء، فاطمة س

دون أن أنسى من برفعتهم تذلت دروب الحياة الحلوة والحزينة اصدقاء الدراسة  
وعمال ومدراء ابتدائيات المقاطعتين الأولى والثانية واساتذة جامعة تمرناست، وكل  
من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

الى كل من يعرف عائلة زيداني، حميدي، حمادي، الى كل الأعمام والعمات  
والأخوال والخالات.

# شكر وعرفان

قال تعالى: " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذه الأطروحة كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من قدم لي يد المساعدة في اتمام هذه الأطروحة واطم بالذكر الأستاذ الفاضل الدكتور مقراني الهاشمي الذي لم يبخل على بعبائه العلمي وأراءه وأفكاره ونصائحه وإرشاداته من خلال مراحل هذه الأطروحة منذ أن كانت فكرة حتى صارت أطروحة، ولا أنسى اساتذتي الكرام بمعهد العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة تمنراست واكن لهم فائق التقدير والاحترام واشكرهم جزيل الشكر على ما قدموه لي طوال فترة انجاز هذه الأطروحة.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه.

## الملخص:

إن المؤسسة التربوية من أكثر المؤسسات التي تسعى دائما الى البحث عن الطرق والأساليب الكفيلة لتحسين مخرجاتها من التلاميذ وذلك انطلاقا من التزام عمالها بعملهم، ولا يتحقق هذا الا بوجود بنية داخلية متماسكة من خلال وجود مدير وطاقم تربوي جيد، يعمل على تكوين وتحفيز الأستاذ حتى لا تجعله يخلق استراتيجيات يكتسبها اثناء دوامه الرسمي وتصبح تتحكم في التزام وقيم هذا الأستاذ أي أن هذه الممارسات المكتسبة اثناء الدوام اصبحت تلعب دورا مهما فيها مما ينعكس على المؤسسة التربوية بالسلب و يؤدي الى التأثير على طبيعة التعامل بين العامل والمدير مما ينعكس على الولاء للمؤسسة التربوية والرضا عن العمل والانضباط.

**الكلمات المفتاحية:** الموظف، الأستاذ، المدرسة الابتدائية، الاستراتيجيات.

### **Abstract:**

The educational institution is considered one of the most institutions that always seeks to find ways and methods to improve its outputs from students, based on the commitment of its employees to their work, and this is only achieved by the existence of a coherent internal structure, with the presence of a competent educational staff and manager, who works to train and motivate the teacher, so as not to create Strategies he acquires during his official working hours, and which control the commitment and values of this teacher in the sense that these practices acquired during working hours play an important role in them, which reflects negatively on the educational institution, and leads to an impact on the nature of interaction between the employee and the principal, which is reflected in loyalty to the educational institution, satisfaction with work, and discipline.

### **key words:**

employee, the professor, Primary school, strategie.

	كلمة الشكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
01	مقدمة
<b>الإقتراب المنهجي والنظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: المنطلقات المنهجية للدراسة.</b>	
07	I. أسباب اختيار الموضوع
07	II. أهمية وأهداف الموضوع
9	III. الإشكالية
12	IV. الفرضيات
13	V. تحديد المفاهيم
17	VI. الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: سيرورة العلاقة التربوية داخل المؤسسة</b>	
30	تمهيد
31	أولاً: الإدارة المدرسية كنظام
37	ثانياً: الحياة المهنية لأستاذ التعليم الابتدائي
43	ثالثاً: المدير كمسير للمؤسسة التربوية وعلاقته بالأساتذة
49	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الخلفية الثقافية والاجتماعية للموظف</b>	
51	تمهيد

52	أولاً: العلاقة بين ثقافة الموظف والثقافة التنظيمية
56	ثانياً: ثقافة المنظمة وتوجيه استراتيجيات الموظف
61	ثالثاً: القيم الدينية والاجتماعية كوسيلة لخلق استراتيجيات لدى الموظف
68	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الاطر النظرية لاستراتيجيات الموظف</b>	
71	تمهيد
72	أولاً: استراتيجيات الموظف حسب نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه
77	ثانياً: استراتيجيات الموظف حسب نظرية اسلوك المخطط لأجزن
87	ثالثاً: استراتيجيات الموظف حسب نظرية السلوك العقلاني
97	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
101	تمهيد
102	أولاً: التعريف بميدان الدراسة ومجالات الدراسة
105	ثانياً: منهج الدراسة
106	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
107	رابعاً: عروض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة
<b>الفصل الثاني: عرض ومناقشة مؤشرات فرضيات الدراسة</b>	
120	تمهيد

121	أولاً: تفرغ بيانات فرضيات الدراسة وتفسيرها
121	1- تفرغ وتفسير بيانات الفرضية الأولى
133	2- تفرغ وتفسير بيانات الفرضية الثانية
144	3- تفرغ وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
160	4- تفرغ وتفسير بيانات الفرضية الرابعة
ثانياً: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة	
172	1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
173	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
175	3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
175	4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
176	ثالثاً: الاستنتاج العام
178	رابعاً: اقتراحات وتوصيات
181	الخاتمة
184	المصادر والمراجع
192	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	دور الخصائص في الإدارة المدرسية	01
78	تصور نظرية السلوك المخطط	02
83	المكونات الأساسية للإتجاهات	03
84	عناصر عملية الإدراك	04
86	العوامل المؤثرة في عملية الإدراك	05

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
108	توزيع افراد العينة حسب الجنس	01
108	توزيع افراد العينة حسب السن	02
109	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
109	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
110	توزيع افراد العينة حسب المنصب	05
111	توزيع افراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل	06
111	توزيع افراد الدراسة حسب مادة التدريس	07

112	توزيع افراد الدراسة حسب نمط العمل	08
113	توزيع افراد الدراسة حسب الأجر	09
113	توزيع افراد الدراسة حسب عدد الافراد تحت الكفالة	10
114	توزيع افراد الدراسة حسب عدد الأراد العاملين في العائلة	11
115	توزيع افراد الدراسة حسب الحالة الصحية	12
115	توزيع افراد الدراسة حسب ارتيادك للمدرسة القرآنية	13
121	العلاقة بين الجنس والشعور بالانتماء لمؤسسة العمل	14
122	العلاقة بين الجنس ومدى التواصل مع زملاء العمل	15
123	الأسس التي تقوم عليها العلاقة بين الزملاء	16
124	العلاقة بين ساعات العمل والعمل لساعات اضافية	17
126	العلاقة بين الجنس والحالة العائلية وعمل الساعات الاضافية	19
128	العلاقة بين الأقدمية في العمل والتغيب عن العمل	20
129	العلاقة بين ضغط العمل والمتسبب فيه	21
130	العلاقة بين الأجر والرضا عن العمل	22
131	العلاقة بين الجنس وعدم الانضباط في العمل	23
132	العلاقة بين ضغط العمل وتفسير أسباب عدم انضباط العمال في العمل	24
133	انزعاج المدير من الأساتذة اثناء خروجهم من القسم	25
134	لباس الموظف اثناء قدومه لمقر العمل	27
135	العلاقة بين الاقدمية في العمل وطبيعة اللباس الذي يحضر به العامل	29
136	مدى ضرورة القدوم لمؤسسة العمل الى غاية امضاء محضر الخروج	30

137	العلاقة بين الجنس ومدى اشراك المدير في الأمور التي تخص المؤسسة	31
138	العلاقة بين المنصب الذي تشغله ومدى اشراك المدير لعماله	32
139	العلاقة بين نظام العمل ونوع الرقابة في المؤسسة	33
140	العلاقة بين نظام العمل وحدوث تغيرات في العمل	34
142	العلاقة بين الجنس ومدى اطلاعك على الاعمال الإدارية من طرف المدير	35
143	العلاقة بين علاقتك بمديرك والتنقل في الاروقة اثناء العمل	36
144	ملامح المتعة في ممارسة مهنة التدريس من اختيارك للمهنة	37
146	انعكاس الذهاب للمدرسة القرآنية على العامل	38
147	نوع الكتب التي يطالعها العامل	39
148	العلاقة بين مطالعة الكتب والجنس	40
149	العلاقة بين عدد الأشخاص تحت الكفالة والأجر الذي يتقاضاه العامل	41
150	العلاقة بين الأجر وعدد الأفراد العاملين في الأسرة	42
152	العلاقة بين مايشاهده العامل من برامج وعلاقته بالجنس	43
153	العلاقة بين التطبيق المستخدم وعلاقتها بالوقت المستغرق في ذلك	44
155	مدى استخدام العامل للإنترنت أثناء العمل	45
156	العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى اطلاعك على ماهو جديد في العمل	46
157	العلاقة بين الاقدمية وتقدير قيمة العمل	47
159	العلاقة بين نشأة الخلافات في العمل مع القدرة على تحمل متاعب هذه المهنة	48
160	العلاقة بين الجنس والأساليب الإدارية المتبعة في الادارة	49
162	مدى وجود فرص تعاون بين العمال والإدارة ووجود استفادة من دورات لتحسين	50

	المستوى	
164	ماتركز عليه الدورات التكوينية لتنمية الموظف مهنيا	51
165	مدى وجود علاقة بين المدير وعماله	53
167	ضرورة امضاء ورقة الحضور اليومي	54
167	مدى حب الموظف لمهنته	55
168	العلاقة بين انضباط العمال وعلاقتها بعلاقة الموظف مع المدير	56
169	مبررات خروج الموظف من قسمه	57
170	العلاقة بين راتب الموظف ومدى كفايته له	58

مقدمة

## مقدمة

يعد الإنسان الجزائري الذي أخذ منه الاستعمار ثرواته وثقافته، قد خرج بعد الاستقلال بكل ما لديه من عزم وقوة يصنع الحياة من جديد على أرضه حضارة وعلما وفنا، وكان لثقته بنفسه دورا كبيرا في إحداث تغييرات جذرية في كافة المجالات بفكر متحرر ونظرة علمية، حيث أصبح التعليم من الواجبات الأساسية للدولة الجزائرية حيث اعتبرته القاعدة الأساسية التي يقوم عليها المجتمع الحديث، وكان لتطور التعليم الأثر الواسع والكبير حيث انتشر الأسلوب العلمي في تفكير الدولة وكذا الأفراد وانعكس ذلك في مختلف التطبيقات العلمية فظهر ذلك جليا في المجالات الاجتماعية و الاقتصادية والعلمية والثقافية والفنية.

ونظرا للتغيرات الكثيرة التي مرت بها الجزائر بعد الاستقلال مباشرة جاء لي طرح التعليم كشعار جديد لتحديد القوى الذاتية من أجل التقدم والتطور والنمو، وكذا تطوير الإنسان ورفع مستواه المادي والثقافي والعلمي، لذا الدولة الجزائرية اعتمدت في بداية الأمر على فتح المدارس الابتدائية للأطفال كأول خطوة لنشر التعليم والمعرفة ثم إلزامية التعليم، ولقد تفاعلت عملية التربية والتعليم مع التغيرات والتحولات الثورية الحاصلة في المجتمع فكانت تحاول ان تتكيف معها واصبحت هناك حاجة ماسة لإعادة النظر في أساليب ومناهج التعليم ومحتواه التي لم يكن تطورها منسجما مع الحاجات الحقيقية لتطور المجتمع. وعليه كان لزاما العمل على تغيير المفاهيم التقليدية والقديمة لتحل محلها مفاهيم ديناميكية متحررة تتمكن من وضع معايير جديدة تتناسب وتتسجم مع جميع التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية والإيديولوجيا التي طرأت على المجتمع الجزائري مابعد الاستقلال، من أجل القضاء على التخلف بجميع صورته وأشكاله انطلاقا من أن التخلف لا يتجزأ وهو مرتبط ببعضه البعض.

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن للأستاذ دور فعال في النظام التربوي، فهو يؤثر ويتأثر في نوعية التعليم ومستواه، فإن الدول رغم وجود اختلافات في فلسفتها وأهدافها ونظمها الاجتماعية والاقتصادية، إلا أنها تولي أهمية لمهنة التعليم والرفي بالأستاذ وإعطائه كل الاهتمام والعناية، لأن توفر الأستاذ الكفؤ ورفع مستوى المهنة سوف يزيد من فعالية النظام التربوي، كما يساهم في تحديد نوعية مستقبل الأجيال.

لذا يمكننا القول إن تحقيقاً لأهداف التربية وكل مكوناتها من تنمية الثروة البشرية التي تعد رأس مال التربية وهو العمود الفقري في الهيكل التعليمي، ونقطة الانطلاق وحجر الأساس في أي إصلاح أو تطوير، فبدون أستاذ لا يجيد هذه المهنة لا يستطيع أن يحقق الأهداف المنشودة، فبمقدار كفاءة الأستاذ يكون نجاح عملية التعليم، فالمباني الجيدة والمناهج المدروسة والمعدات والوسائل الكافية لا جدوى لها من وجود أستاذ صالح، فأستاذ صالح يعوض في كثير من الأحيان ما قد يكون متوفر من النقص في هذه النواحي.

فأبستمولوجيا العلم طرحت في الألفية الثالثة تخصصات حديثة في علم الاجتماع ظهور مصطلح جديد الا وهو الموارد البشرية التي تعتبر كل فرد منتج هو مورد بشري، لذا فالأستاذ هو مورد بشري هام في تكوين وتوجيه وتغيير المجتمع بأكمله، فتميته وتأهيله وتكوينه عملية بالغة الأهمية بالنسبة لقطاع التربية، إذ يؤكد التربويون على ضرورة إعداد الأستاذ وتثقيفه نظرياً وعلمياً وبصورة دائمة ومستمرة مع متابعة نموه المهني داخل المؤسسة التربوية، وتحديد مختلف الكفايات العملية والأدائية المطلوبة، وتصميم البرامج المناسبة لدعم هذه الكفايات وتطويرها وتسخيرها للعملية التربوية بمختلف جوانبها كما أن أهداف التنمية المهنية للأساتذة لا تتحقق إلا بتحديد الكفايات اللازمة لهم، واحتياجاتهم التربوية ووضع آليات العمل الفعال التي تساعد على تحديد مستويات أداء الأساتذة وتأهيلهم بصفة دورية ومستمرة من أجل

استيعاب المستجدات العلمية والتربوية والتقنية. ففي الفترة الأخيرة تزايد الاهتمام بأهمية إعداد المعلم لمواكبة التحولات والاتجاهات الحديثة نتيجة لما يشهده العالم من تجارب واصلاحيات تستهدف الانظمة التربوية ومختلف الجوانب المعرفية والتقنية المرتبطة بكيفيات تبليغها مما يؤثر ايجابا في فعالية عمليتي التعليم والتعلم.

ومحاولة لتحديد معالم دراستنا والمتمثلة في محاولة معالجة الاستراتيجيات التي يمكن أن تظهر لدى أستاذ التعليم الابتدائي أثناء ممارسته لعمله، فقد قسم الباحث أطرحته الى بابين الباب الأول والمتمثل في القسم النظري والذي قسم الى اربعة فصول والباب الثاني يخص الجانب التطبيقي والذي يستحوذ على فصلين، نستعرض خطوطها العريضة وفق التدرج الآتي:

ففي الفصل الأول تم عرض موضوع الدراسة، من حيث الإشكالية والفرضيات وأهمية واسباب الدراسة بالإضافة إلى التعريفات الاجرائية للمفاهيم والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تم فيه مناقشة سيرورة العلاقة التربوية داخل المؤسسة من تعريف للإدارة المدرسية والحياة المهنية للأستاذ والمدير.

أما في الفصل الثالث فتم مناقشة الخلفية الثقافية والاجتماعية للموظف (الأستاذ).

أما في الفصل الرابع فتم مناقشة الأطر النظرية لاستراتيجيات الموظف.

أما الفصل الأول من الباب الثاني خصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

والفصل الثاني خصص لعرض ومناقشة مؤشرات فرضيات الدراسة.

الجانب النظري

للدراسة

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار التمهيدي المنهجي للدراسة

- I. أسباب اختيار الموضوع
- II. أهمية وأهداف الموضوع
- III. الإشكالية
- IV. الفرضيات
- V. تحديد المفاهيم
- VI. الدراسات السابقة

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: سيرورة العلاقة التربوية داخل المؤسسة

تمهيد

أولاً: الإدارة المدرسية كنظام.

ثانياً: الحياة المهنية لأستاذ التعليم الابتدائي.

ثالثاً: المدير كمسير للمؤسسة التربوية وعلاقته بالأساتذة.

**تمهيد:**

المعلم عنصر هام وفعال في المؤسسة التربوية لا لكونه يقوم بتعليم التلاميذ فقط وإنما كذلك كموظف يعمل تحت وصاية المدير، فبالإضافة الى العملية العلمية التعليمية تضاف إلى مختلف العمليات الإدارية التي يقوم بها سواء ما تعلق بالتواصل مع مديره أو مع زملائه في المهنة.

وبالتالي فإن الحياة المهنية للمعلم لها دور وأهمية كبيرة في تكوين شخصية هذا المعلم وتعديل سلوكياته من أجل التكيف مع الوسط التربوي الذي هو فيه.

ومن هذا المنطلق ارتأى الباحث أن يتطرق في هذا الفصل الثاني من الدراسة إلى التكلم عن كل ما سبق لأن فهم كل ما يتعلق بأستاذ التعليم الابتدائي سينير الطريق لفهم كيفية التعامل مع هذا الأستاذ كموظف إداري.

وهكذا سنتعرض في هذا الفصل إلى:

أولاً: الإدارة المدرسية كنظام.

ثانياً: الحياة المهنية للمعلم.

ثالثاً: المدير كمسير للمؤسسة التربوية وعلاقته بالأساتذة.

## أولاً: الإدارة المدرسية كنظام

قبل التطرق الى الإدارة المدرسية كنظام والتعرف عليها سننطلق من نشأة المدرسة.

● **نشأة المدرسة:** إن المجتمعات البدائية سابقا كانت تعتمد على الزراعة والصيد والقتال وغيرها من الطرائق للحصول على الكسب أو الرزق اليومي، فكانت تعيش حياة بسيطة وبالتالي كانت التنشئة الاجتماعية للصغار تعتمد على محاكتهم وتقليدهم للكبار بالإضافة إلى مايلمه الكبار لهم من طرق التمييز بين الثمار النافعة وغير النافعة دون الخضوع الى تخطيط مسبق ومحدد<sup>1</sup>.

ومع ازدياد السكان وتضاؤل الموارد وتراكم الخبرة والمعرفة وعدم قدرة الأهل على القيام بالتربية على النحو السابق دفع الى الحل البديل والذي قام به رجال الدين، وبدأت تتشكل المدرسة وكان تطورها انتقالا من الاهتمام بالأمور الدينية إلى الأمور الدنيوية أيضا<sup>2</sup>.

**تعريف المدرسة الابتدائية:** تعرف المدرسة الابتدائية حسب المشرع الجزائري إلى أنها مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية، التعليم فيها أساسي وإلزامي لمدة ثلاث سنوات<sup>3</sup>.

بعد التطرق الى نشأة المدرسة وتعريف المدرسة الابتدائية سنمر الى المحرك لهذه المدرسة والمتمثل في الإدارة المدرسية إلا أننا نجد عدة تعريفات تتداخل معها سننطلق من تعريف الادارة أولا ثم نذهب الى أنواعها.

<sup>1</sup> عبد الله الرشدان، علم الاجتماع التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، رام الله المنارة، 2004، ص 202.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 202.

<sup>3</sup> سعد لعمش، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، ط1، ج 02، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 12.

## • إدارة التعليم الابتدائي

تعرف الإدارة بأنها "عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها<sup>1</sup>.

وبهذا فإن كل إدارة تتكون من قسم للإدارة المدرسية، قسم للمتابعة الفنية، قسم للمتابعة الإدارية وقسم التوجيه الفني للموارد المختلفة.

إن الإدارة مسؤولة كغيرها من الإدارات من متابعة سير العمل وانتظامه بالمدارس فنيا وإداريا وعن إعداد الميزانية ومتابعة تنفيذ الخطط والمناهج والأنشطة المدرسية وشؤون الامتحانات، كما تقوم بترشيح الموظفين الفنيين الى الوظائف القيادية واعداد حركات التنقلات وتختص الإدارة عن طريق توجيهها بمتابعة العمل المدرسي<sup>2</sup>.

أن مدير ادارة التعليم الابتدائي يسهر على متابعة وتوجيه عماله ومتابعة تنفيذ النظم التربوية من قبل المدرسين والمسؤوليات المناطة بالإدارة والعمل على توجيه المدرسين بما يتوافق مع الأهداف والتشريعات والخطط التربوية التي تستمد من السياسة العامة للوزارة<sup>3</sup>.

ويعاون مدير الادارة في أداء هذه الاختصاصات مفتشين لمراقبة التعليم وأقسام الادارة المدرسية والمتابعة الفنية والإدارية ويقوم بزيارة المدارس بصفة دورية للتوجيه والإرشاد

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص13.

<sup>2</sup> عمر حسن مساد، الإدارة التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص92.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص92.

الفني للعاملين بالمدارس من أجل تقويم عملهم ومراقبتهم وكتابة التقارير وإعطاء التوجيهات<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نلاحظ أن إدارة التعليم الابتدائي مسؤولة عن مختلف مجريات العملية التربوية فهي تسهر على السير الحسن للعملية التعليمية التعلمية وتضع القرارات واللوائح وتضع حلولاً للمشكلات التي تكون على مستواها.

**الإدارة التعليمية:** يعرفها عرفات عبد العزيز على أنها " الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما، وفقا لإيديولوجية المجتمع وما يتلاءم مع طبيعة المجتمع وظروفه واتجاهاته الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة، أو المحافظة أو المنطقة أو المدينة أو القرية"<sup>2</sup>.

وبهذا تعتبر الإدارة التعليمية من السياسة الخاصة بالتعليم لدولة ما تقوم برسمها بما يتوافق واتجاهات وافكار هذا المجتمع لتحقيق أهدافه.

**الإدارة المدرسية:** يعرفها شعلان وآخرون هي " العملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس لمرجع، ص 93.

<sup>2</sup> مصطفىاوي الحسن، الاختيار الموضوعي لمديري المدارس الابتدائية وأثره على بعض أبعاد القدرة القيادية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم تربوية، الجزائر 02، 2011-2012، ص104.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص104.

وهناك أيضا من يعرفها على أنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل المدرسي من اداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة <sup>1</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نخلص الى أن الإدارة المدرسية هي عبارة عن مجموعة من العمليات كالتخطيط والتنسيق والتوجيه وهي وظيفة تتفاعل مع بعضها البعض داخل المدرسة وخارجها بما يتوافق مع السياسة العامة للدولة.

ولكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص التي يمكن حصرها فيما يلي <sup>2</sup>:

**1-وضوح الأهداف:** يجب أن تكون الإدارة المدرسية واضحة الأهداف والجوانب

الخاصة بها محددة وكيفية استخدامها والوقت اللازم لكل جزء من أجزاء العمل.

**2- أن تكون الإدارة ايجابية:** على الإدارة أن تتمتع بأسلوب ايجابي أثناء حل

المواقف وأن يكون لها دور ايجابي وقيادي في العمل.

**3- أن تكون إدارة قيادية:** حيث يجب أن تؤثر وتتأثر في المرؤوسين ليتم جذبهم

للعمل وتحبيبتهم فيه.

**4-أن تكون اجتماعية:** بحيث يشارك القائد من يعملون معه في صنع القرار ويكون

بعيدا عن التسلط والاستبداد.

**5- أن تكون إدارة إنسانية:** وذلك من خلال أن تكون هناك حسن معاملة مع

الآخرين وتقديرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم للوصول الى الحلول السليمة

لهم.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2001، ص35.

<sup>2</sup> ليندة العابد، التعاون بين الادارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية، دراسة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 78-79.

- 6- أن تكون ادارة ديمقراطية: أن يكون اسلوب الادارة بعيدا عن تسلط رئيس التنظيم الاداري أو أحد أعضائه، وينفرد باتخاذ القرار دون الرجوع الى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه، ويجب أن يتسم التنظيم بالديمقراطية إذا تناسقت جهود أفرادها وتكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسة للمجتمع.
- 7- تتسم بالمرونة: في الحركة والعمل وألا تكون جامدة وثابته وإنما يجب أن تتكيف حسب مقتضيات الموقف التعليمي.
- 8- تكون عملية: بمعنى أنها تتكيف المبادئ والأصول النظرية مع مقتضيات الموقف التعليمي.
- 9- تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستعمال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.
- 10- وضع خطط وسياسات وبرامج، والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم.

والمخطط التالي يوضح دور الخصائص في الادارة المدرسية:



الشكل 01: من اعداد الباحثة .

من خلال ما سبق إذا تحققت هذه الخصائص فستكون الإدارة ناجحة وفعالة وتحقق أهدافها كما ينبغي وتوفق بين حاجات الموظفين وحاجات التلاميذ.

لذا يعتبر قسم شؤون مصلحة الموظفين من أهم الميادين التي يجب تتوفر في الإدارة المدرسية لأنه يوفر اليد العاملة المؤهلة لتنفيذ برامجها ويقوم بتوزيعهم والإشراف

عليهم وتقويمهم وتوفير النمو المهني لهم واعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها وغير ذلك<sup>1</sup>.

ويمكننا تحديد أهداف الإدارة المدرسية الحديثة في<sup>2</sup>:

- 1- تنمية شخصية التلميذ علميا وعقليا وجسميا وتربويا.
- 2- تنظيم وتنسيق الأعمال في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها وذلك بوجود علاقات إنسانية طيبة بين العاملين في المدرسة.
- 3- توفير الجو الملائم للعمل وللعملية التعليمية.
- 4- وضع خطط التطور والنمو المستقبلية للتلميذ.
- 5- الإشراف التام على تنفيذ الأساتذة للمنهاج الدراسية.
- 6- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.
- 7- تحسين العلاقات بين المدرسة كبيئة داخلية مع البيئة الخارجية لها عن طريق مجلس الأباء (جمعية اولياء التلاميذ) والعمل بشكل مستمر وتعاوني معهم.

## 2- مكونات الإدارة المدرسية:

تتكون الإدارة المدرسية من أربعة عناصر أساسية وهي<sup>3</sup>:

- أ) **العنصر البشري:** ويتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة بمختلف مسؤولياتهم ودرجاتهم، ابتداء من الحارس وعمال النظافة، انتهاء بالمدير المسير للمؤسسة.
- ب) **العنصر المادي:** ويتمثل في مختلف الهياكل والوسائل التي يستخدمها الموظفون في مختلف المصالح والأقسام التي ينتمون إليها.

<sup>1</sup> ليندة العابد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 80-81.

<sup>3</sup> محمد الصالح حثروبي، المرجع في الإدارة المدرسية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2005، ص 10-11.

ت) **الأهداف:** وهي الغاية التي يصبوا إليها التنظيم والتي يحققها مجموع العاملين بالمؤسسة خلال أعمالهم ومختلف الخدمات اليومية التي يقدمونها، سواء كانت خدمات اجتماعية، تربوية، إعلامية، أو إنتاجية اقتصادية.

ث) **أسلوب العمل:** ويتمثل في الطرق والأنظمة المتبعة في تنفيذ المهام الموكلة للموظفين، وكذلك العلاقات التي تربط بينهم في مختلف المستويات.

من خلال توفر هذه العناصر في الإدارة المدرسية وتكاملها مع بعض تشكل لنا تكامل وظيفي يحقق الأهداف التي تصبوا إليها هذه المؤسسة.

## ثانيا: الحياة المهنية لأستاذ التعليم الابتدائي.

### 1- مفاهيم حول المعلم:

ان للمعلم مكانة هامة في المجتمع حيث يظن بعض الناس أن معلم الابتدائية في أدنى المراتب وأحقها لكن عندما نرى عظيما من العظماء أو عالما من العلماء، سيذكر حتما أو من علمه ألف وباء، والكتابة وكان يخطئ فيها ويعلمه اياها وكيف ربما عاقبه على عدم ايجادة كتابتها في أول مرة، فهذه المفاتيح كلها وهذه المراتب المناصب من المعلم فهو فاتحها والأول فيها. فكيف يعرف المعلم أو بالأحرى أستاذ التعليم الابتدائي.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك أنواع عديدة للمعلم من بينها معلم المدرسة الابتدائية، معلم المدرسة القرآنية معلم في المتوسطات والثانويات.... الخ. وبالتالي سنقوم بتعريف كل واحد منها على حدي.

أ) **أستاذ التعليم الابتدائي:** يعرفه تركي رابح على أنه: " هو ذلك المعلم الذي يدرس التلاميذ في المدرسة الأساسية الابتدائية من السنة الأولى الى السنة السادسة حيث

يهتم بإعدادهم على استيعاب نموهم العقلي والنفسي والاجتماعي من السنة الخامسة السنة الثانية عشر من عمرهم، وذلك في المعاهد التكنولوجية للتربية<sup>1</sup>.

من خلال التعريف السابق نلاحظ أن هذا التعريف يتطابق إلى حد ما مع أستاذ التعليم الابتدائي في الجزائر حيث أن أستاذ التعليم الابتدائي يقوم بتدريس التلميذ من السنة الأولى أو التحضيري إلى غاية السنة الخامسة أي من عمر السبع سنوات إلى 10 أو 11 سنة ويتم اعداده من جميع النواحي النفسية والاجتماعية والخلقية وتعديل سلوكياته بالإضافة إلى العملية التعليمية التي تعد أهم شيء دخل التلميذ لأجله إلى المدرسة.

(ب) **أستاذ التعليم الأساسي (المتوسط):** ويعرفه تركي رابح على أنه " المعلم الذي يدرس تلاميذ المدرسة الأساسية الإكمالية وذلك من السنة السابعة حتى السنة التاسعة أساسي ويهتم بإعدادهم على استيعاب مراحل النمو العقلي والنفسي والاجتماعي للأطفال من السنة 12 حتى السنة 16 من عمرهم وذلك في المعاهد التكنولوجية للتربية"<sup>2</sup>.

هذا التعريف يتناسب مع تعريف أستاذ التعليم المتوسط في الجزائر سابقا قبل تعديل المناهج أما حاليا فهو يرافق التلميذ من السنة الأولى متوسط إلى السنة الرابعة. متوسط.

(ج) **أستاذ التعليم الثانوي:** فيعرفه تركي رابح على أنه: "ذلك الاستاذ الذي يدرس تلاميذ مرحلة الثانوية ويختلفون حسب تخصصاتهم في المواد المدرسة ويتلقون الإعداد بكل جوانبه في الجامعات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد مسعودان، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> أحمد مسعودان، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 74.

(د) **أستاذ التعليم العالي**: يعرفه تركي رابح هو " الأستاذ الذي يدرس طلبة الجامعات والمدارس العليا المختلفة، ويختلف أساتذة الجامعات حسب تخصصاتهم العلمية. ويتلقون الإعداد للتدريس في الجامعات وضمن سلكما بعد التدرج"<sup>1</sup>.

(هـ) **معلم المدرسة القرآنية**: ويعرفه كمال عبدوني على أنه: " ذلك الرجل الذي يقتدي به الصبي فهو يعلمه القرآن ومختلف تعاليم الدين الاسلامي، فهو مستمر مع الصبيان طيلة مرحلة التعليم التي تدوم لعدة سنوات. كما أنه يقوم بتربية الصبيان من جميع النواحي"<sup>2</sup>.

وهكذا فمعلم المدرسة القرآنية يغد بمثابة القدوة فيجب أن يكون فوق كل شبهة ويبتعد عن كل ما هو سيء لأن التلاميذ سوف يحذون حذوه. لذا أثناء انتقاء الأفراد لشغل مثل هذه الوظائف وجب حسنا لانتقاء ووضع شروط خاصة للاجتياز.

## 2- أخلاقيات أستاذ التعليم الابتدائي في مهنته.

لكل مهنة من المهن أخلاقياتها التي تشكل أبرز عناصرها ومعاييرها والخلق في اللغة هي الصفات والخصال السلوكية، وتعني أيضا الطبع والعادة والدين. أما اصطلاحا فالأخلاق هي العادات المكتسبة نتيجة المؤثرات البيئية والاجتماعية والأسرية والمدرسية، والتي تتطبع في نفس الفرد وتتمثل في التصرفات أثناء الموقف المختلفة. فالأخلاق أهمية كبرى في حياة الأفراد والجماعات، نظرا للدور الذي تلعبه وهي تشكل الحصن المنيع الذي يحمي الفرد من الانحراف وبالتالي تحمي الأمم من الانهيار<sup>3</sup>.

ومن هذا المنطلق تكتسب الأخلاق المهنية أهمية كبرى، إذ أن مقومات أي مهنة تقتضي وجود أخلاقيات مهنية، يلزم أصحابها بتطبيقها في سلوكهم اليومي. وحفظا على مستوى

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 74.

<sup>2</sup> كمال عبدوني، حقيقة المعلم والمتعلم بالفكر التربوي الاسلامي، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2005، ص 99.

<sup>3</sup> العمرو صالح بن سليمان، اسهام المعلم في تنمية الجانب الخلفي التربوي، المؤتمر الثالث لإعداد المعلم، جامعة القرى، مكة المكرمة، 1999، ص 11.

المهنة ورفعا لشأنها يقوم أعضاء المهنة على الالتزام بمجموعة من الأصول والقواعد التي تشكل الأخلاق المهنية.

ان استاذ التعليم الابتدائي لديه ميزة في اداء مهنته حيث يعتبر انه يؤدي رسالة تربوية هامة قبل أن تكون مهنة، فإذا اعتبرناها مهنة وجب علينا العناية به وتقديره كإنسان وكمواطن وكمهني بالدرجة الأولى لكي يؤدي رسالته كما ينبغي حتى وان لم تكن لديه رسالة يؤديها من هنا وجب التمتع بأخلاقيات تماشى والمهنة المناطة لهم فهي كالتالي<sup>1</sup>:

- الحب والرغبة الأكيدة في العمل. لأن الإكراه على العمل في هذه المهنة يولد عدم الرغبة في الاستمرار في هذه المهنة ومحاولة تركها بشتى الطرق، أو يكون البقاء فيها من أجل الراتب الذي يتقاضاه كل شهر.
- الإلمام والوعي بالثقافة المحيطة به والمعرفة بالبيئة الاجتماعية التي تحيط به لأن الضحالة في هذه الأمور تجعل المعلم لا يمكن أن يعطي شيئاً يذكر وسيظل دوماً في دوامة الفراغ الثقافي، لان هذه المهنة لا تقبل أبداً هذا النوع من المعلمين.
- الإخلاص في العمل ومراعاة الله عز وجل أثناء أداء المهام المناطة له أو المكلف بها.
- يجب أن يتمتع الأستاذ بقدر كافي من الذكاء لكي يستطيع التعامل مع مختلف أصناف الناس وبالتالي فهو يحتاج إلى راحة في العقل ليتفهم نفسيات المخاطبين له وعقولهم وواقعهم ومستوياتهم الخلقية و اتجاهاتهم<sup>2</sup>.

إن المعلم المتمسك بأخلاق مهنة التعليم في نظام التعليم هو ذلك الشخص الذي يتوقع منه أن يؤثر في جميع أطراف العملية التربوية تأثيراً أخلاقياً ملموساً، فإن كان

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، محمد فرحان القضاة، المعلم الجديد: دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص53، 52.

<sup>2</sup> جمانة محمد عبيد، المعلم: إعدادة و تدريبه، كفايته، ط، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص79.

المعلم ضعيفا من الناحية الأخلاقية وفقا لمعايير الدين الإسلامي فإنه لا يستطيع أداء عمله التربوي والتعليمي فأخلاق المعلم ليس أخلاق مهنة يتخلق بها أثناء تأدية مهامه فقط ويتركها متى انتهى بل هي أخلاق مستمرة<sup>1</sup>.

والمعلم المؤثر خلقيا يعمل على تنظيم الخبرات التربوية واستغلال المواقف لاستفادة منها في استثمار المقررات الدراسية لتنمية الجانب الخلقى لدى طلابه ولكي يستطيع تحقيق ذلك لا بد أن يعرض تلك المقررات بطريقة مشوقة تجعل طلابه يميلون ويرغبون في ممارسة الفضائل الخلقية التي تدعوا إليها تلك المقررات. وتعريف الطلاب القيم الاخلاقية التي تتضمنها المناهج الدراسية وشرحها وتوضيحها لتطبيقها وممارستها على اقتناع تام مما يساعد المعلم على تحقيق إحاطته بطبيعة تخصصه ومتطلبات مهنته والتحلي بالأخلاقيات العامة التي حثنا عليها الدين الاسلامي<sup>2</sup>.

وبهذا تعد أخلاق الأستاذ تظهر في سلوكيات المتعلمين الذين هم بحوزته ويصبحون هم مرآته حيث لا تعليم من دون أخلاق والحكمة تقول العلم بلا أخلاق كالشجر بلا أوراق، فهي تكسب المرأة احتراما وقداسة.

### 3- الجوانب الإدارية الخاصة بالأستاذ:

وتنقسم الى قسمين إدارة الصف (القسم) وجوانب ادارية اخرى<sup>3</sup>

#### أ) إدارة الصف (القسم):

- تنظيم السجلات الخاصة بالطلاب.
- سجل الدوام والأحوال.
- السجل التراكمي.

<sup>1</sup> العمرو صالح بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> العمرو صالح بن سليمان، نفس المرجع، ص12.

<sup>3</sup> جمانة محمد عبيد، مرجع سبق ذكره، ص96.

- السجل الخاص بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- سجل المناوبات.
- سجل العلامات.
- تنظيم السجلات الصفية الخاصة بالمعلم.
- اللجان الصفية.
- (ب) جوانب إدارية أخرى:**
- المناوبة.
- المشاركة في ضبط النظام المدرسي.
- اللجان المدرسية.

#### 4- اتجاهات أستاذ التعليم الابتدائي نحو عمله.

لأستاذ التعليم الابتدائي العديد من الاتجاهات فهي عديدة ومتنوعة وتم حصرها في ثلاث اتجاهات<sup>1</sup> :

- (أ) **اتجاه الرضا عن العمل والقناعة به:** وهذا يدل على اتجاه الفرد نحو عمله فشعوره بالراحة والرضا عما يقوم به دليل على انه لديه ايجابية نحو هذا العمل والعكس إذا كان لا يملك هذا الشعور فهو يحمل اتجاه سلبي عنه.
- (ب) **اتجاه استغراق العمل:** وهذا الاتجاه يقيس الدرجة التي يتمثل بها الفرد وظيفته وعمله ويشارك بفاعلية ويرتبط ارتباطا وثيقا بعمله. حيث يقضي معظم وقته في العمل. فيكون أغلب هؤلاء العمال هم الأكثر انتاجية ورضا وقناعة والأقل تسربا من العمل إذ تم مقارنة مع زملائهم الأقل استغراقا في العمل.

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية، والسلوك المنظمي: سلوك الافراد والجماعات في النظم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 148-149.

ت) اتجاه الالتزام الوظيفي: وهذا الاتجاه يعبر عن توجه الفرد نحو المنظمة من خلال ملاحظة ولائه للمنظمة ودرجة استغراقه في العمل والالتزام، الى درجة أنهم يربطون هويتهم بهوية المنظمة فهؤلاء الأفراد هم الأفضل أداءاً.

ان تكامل هذه الاتجاهات يخلق لنا سلوكيات جيدة وعقلانية لا تتعارض مع العملية التربوية وبذلك وجب على الادارة أن تسعى من أجل تطوير الأسرة التربوية وتكوين لديها اتجاهات ايجابية نحو عملهم ونحو النظام الذي يعملون فيه.

### ثالثاً: المدير كمسير للمؤسسة التربوية وعلاقته بالأساتذة

يعتبر التنظيم التربوي مهم في الإدارة المدرسية لتكون ناجحة ولكي تتجح يجب ان يكون هناك مدير قائد لهذه الادارة يتمتع بخصائص وصفات مميزة فمن هو المدير؟

يرى ريدن Reddin أن المدير هو ذلك الشخص الذي يشغل وظيفة عليا في المنظمة ويكون مسؤولاً عن عمل فرد أو أكثر ويمارس عليه السلطة<sup>1</sup>.

ويرى ستونر Stonner أن المدير هو شخص مسؤول عن المرؤوسين والموارد الأخرى في المنظمة. ويصف المدير بأنه المخطط والمنظم والقائد والمراقب التنظيمي<sup>2</sup>.

ويعرفه حافظ فرج أحمد على أنه القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في إنشاء إدارة المدرسة، وفي ضوء وظيفته وعمله كقائد إداري في المدرسة<sup>3</sup>.

أما من الزاوية التربوية المدير هو معلم مقتدر له أقدمية في قطاع التربية، أكتسب خبرة لا بأس بها في التسيير البيداغوجي واحتك بالطاقم الإداري بالمؤسسة عن قرب وأخذ

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، ط1، جامعة الاسكندرية، مصر، 2006، ص75.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص75.

<sup>3</sup> حافظ فرج أحمد، بحوث ودراسات تربوية، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987، ص27.

ولو الجزء اليسير عن تقنيات الإدارة والتسيير. أما من الجانب التشريعي فالمدير هو مستخدم في قطاع الوظيفة العمومية كموظف في إدارة مؤسسة مدرسية تابعة للتربية الوطنية من فئة مستخدمي إدارة مؤسسات التعليم والتكوين حسب المادة 76 من القانون 04/08<sup>1</sup>.

من خلال التعريف السابقة نستنتج ان المدير هو ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً على مجموعة من الأفراد العاملين معه، ويسيرهم وفق قوانين وضوابط تهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

ولنجاح مدير المدرسة في المؤسسة يجب أن تتوفر فيه بعض الصفات من بينها<sup>2</sup>:

- يجب أن يكون قدوة طيبة لكل من يتعامل معهم في المؤسسة التربوية وذلك من خلال التمسك بدينه وإيمانه واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته.
- الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين في المدرسة فهو أساس نجاح الإدارة المدرسية ونجاح المدير في عمله.
- الحرص على التعاون والمودة والألفة والابتعاد عن العنف والخلافات والتباغض عن طريق خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم.
- الوقوف على قدرات العاملين وتوجيههم حسبها ويتم تركية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والنهوض بمستواهم.
- ان تتوفر فيه مجموعة من المهارات مثل: الاتصال بالآخرين، اتخاذ القرارات، حسن الإنصات، التأثير في الآخرين، ترشيد الوقت، تنظيم العمل.

<sup>1</sup> سعد لعمش، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، ج2، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2009، ص16.

<sup>2</sup> مصطفى الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 199-198.

## 2- الجانب العلائقي لمدير المؤسسة مع المعلمين (الأساتذة):

يستحق المعلمين كل العناية و الاحترام، نظرا للجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق الأهداف النبيلة للمنظومة التربوية، وبذلك يجب على المدير ان يوفر الظروف الملائمة للعمل في جو من التفاهم و التشاور والتعاون و التقدير المتبادل، و العمل على مساعدتهم لتجاوز ما قد يعترض حياتهم المهنية و الاجتماعية من عوائق و مشكلات، حتى لا تؤثر على مردودهم التربوي، و كذا يجب مدهم بالمعلومات التي تتعلق بالنظم المتبعة بالمدرسة و إشراكهم في أعمال اللجان و النوادي، و تشجيع التخطيط المسبق للنشاطات التربوية و الثقافية و الرياضية بالمؤسسة، و ينبغي أن يستغل المدير من أجل ذلك كل اللقاءات، و خاصة مجلس المعلمين، و الاتصالات اليومية، و الندوات الداخلية، والزيارت التربوية<sup>1</sup>.

ان العلاقات الإنسانية يجب أن تسود بين المديرين والأساتذة بحيث تكون على أساس الاحترام والتقدير المتبادل من أجل النهوض بالمستوى التعليمي للمؤسسة، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على أسس ومبادئ هي<sup>2</sup>:

1- أن تكون قائمة على أساس الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم المطلوب منه.

2- يجب على الأساتذة أن يقيموا فيما بينهم علاقات أساسها الود والاحترام والتعاون بدلا من العلاقات التي يسودها التنافر والتباهي.

3- ان مدير المدرسة يحتل دورا قياديا هاما وإذا أحسن العلاقة مع معلمه (أساتذته) فهذا يجعلهم يؤدون اعمالهم بنجاح وبالتالي يحقق أهدافه.

<sup>1</sup> محمد الصالح حثروبي، مرجع سبق ذكره، ص123-124.

<sup>2</sup> فرج هويدي محمد، دور مدير المدرسة اتجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية والثانوية، رسالة دكتوراه، جامعة المختار، ليبيا، 2011-2012، ص 27.

4- يمكن للمدير أن يساعد المعلم والعكس صحيح، لأن كل فرد يهتم في المقام الأول بتحسين ونمو خبرة التلاميذ، وذلك عن طريق الجهود المشتركة لهذه الأطراف التي يجب أن تتم في جو من الثقة المتبادلة.

لذا يجب على المدير أن يكون حريصا على إقامة علاقات طيبة بينه وبين المعلمين تستند إلى التعاون و الاحترام و الثقة المتبادلة و تطوير هذه العلاقة حتى يصبح كل واحد يشعر بأن له قيمة لما يقدمه من جهود في جو يسوده العمل بروح الفريق الواحد، مع إعطائهم هامشا من الحرية كما عبر عليه ميشال كروزيه ليساعدهم على تنمية و تطوير مستوى أدائهم، وذلك في اطار الفروق الفردية لديهم و أن يكون مدير المدرسة على مستوى من الوعي و الإدراك للمشكلات التي تعترض المدرسين باعتباره مشرفا و قائدا تربويا، فيحاول مساعدتهم على حل تلك المشكلات لأن ذلك يقوي من معنوياتهم و يدفعهم لمضاعفة جهودهم بصورة تلقائية<sup>1</sup>.

فالمدير الناجح هو من يحتوي معلميه ويندمج معهم فكلما أصبح معهم كالجسد الواحد فإنه سينجح فيما يقدمه ويكسب رضاهم وحبهم وانتمائهم للعمل. وهذا ما يجعلهم يبذلون كل ما بوسعهم لتحقيق أفضل النتائج.

### 3- أثر الاتصال على الأداء والرضا عن العمل.

يعد الاتصال من أهم حلقات التواصل في جميع المجالات بصفة عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة فمن خلال عملية الاتصال الجيدة الواضحة الأفكار والمعاني نتمكن من التفاعل مع أعضاء الجماعة التربوية والتكيف مع البيئة الداخلية لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مصطفى الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 118-119.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن صالح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 242.

إن تبادل المعاني والمعلومات يشكل مطلباً إنسانياً، ففي المنظمات يعتبر أمراً حيوياً للعاملين فيها. وإذا تم كبح الاتصال والتقليل منه أو كان فيه غموضاً انعكس سلباً على رضا العاملين وعلى قناعتهم بالعمل وزاد من فرص تركهم له<sup>1</sup>.

لذا وجب تطبيق أسلوب الإدارة التشاركية لأنها تحل مختلف مشاكل النظم المختلفة لأن الأفراد يريدون أن تكون لديهم معرفة شبه شاملة على ما يدور في مؤسستهم وأن يكون لهم قرارات وتأثيرات فيها. ولا شك أن الأفراد الذين تتاح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات تكون لديهم دافعية أكثر وفهم أعمق وهذا ما ينعكس إيجاباً عليهم، فإنتاجية الفرد وقناعته بالدور الذي يمارسه تكون أعلى في بيئة ديمقراطية يسودها نظام اتصال فعال يوفر له فرص مشاركة إيجابية فاعلة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 242.

**خلاصة الفصل:**

تعد الإدارة المدرسية مفتاحاً أساسياً ومهماً في تحديد مدى توافق وانسجام الفرد مع منظمته، وهي التي تحدد درجة أنجاز الأفراد للأهداف، فإذا كان لدى الفرد نوع من الولاء التنظيمي لمؤسسته فإنه سيكون متفانياً في عمله ومتقناً له، وبيدلاً قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته نتيجة لولائه لهذه المؤسسة.

أما الفرد الذي لا يمتلك هذا الولاء فسينعكس ذلك سلباً على إدارته ويسبب لنا مشكلات تظهر في المؤسسة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر .....

فكلما استطاعت الإدارة المدرسية الإمام بأفراد منظمته واحتوائهم كلما مكنها ذلك من التقدم والتغلب على الكثير من المشاكل.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الخلفية الثقافية والاجتماعية للموظف

تمهيد

أولاً: العلاقة بين ثقافة الموظف وثقافة المنظمة

ثانياً: ثقافة المنظمة وتوجيه استراتيجيات الموظف

ثالثاً: القيم الدينية والاجتماعية كوسيلة لخلق استراتيجيات لدى

الموظف

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن موضوع الثقافة والثقافة التنظيمية له أهمية واهتمام للعديد من المنظرين في الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وغيرها لما لها من أهمية من تفوق لمنظمات الأعمال، خاصة في الوقت الراهن لما يميزه بوجود عدة رهانات وتطورات وتغيرات سريعة من شأنها التأثير على منظمات الأعمال، لذلك وجب على هذه المنظمات التأقلم مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار.

فالمؤسسات الناجحة أدركت أهمية الاهتمام بالعنصر البشري لأنه يعد مفتاح نجاحها، والمنظمة الناجحة تعتمد على الجانب الثقافي والاجتماعي والقيمي الذي يسمح لهؤلاء الأفراد بالاندماج مع محيط العمل وتحقيق أهداف المنظمة التي ترمي إليها مع دمج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، وبالتالي تسهم في زيادة فاعلية المنظمة بشكل أو بآخر.

وهكذا قد أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماما بثقافة المنظمة وتعطيها أولوية في الدراسة والتحليل لضمان أبعاد سلوكية وهيكلية، وكلما كانت القيم والمعتقدات مشتركة ومقبولة بين العاملين كان هناك انسجام واتفاق ودل ذلك على وجود قوة للثقافة واتساع تأثيرها.

وسنحاول في هذا الفصل تقديم الخلفية الثقافية والاجتماعية للموظف ويضم ما يلي: العلاقة بين ثقافة الموظف وثقافة المنظمة، ثقافة المنظمة وتوجيه استراتيجيات الموظف، القيم الدينية والاجتماعية كوسيلة لخلق استراتيجيات لدى الموظف.

### أولاً: العلاقة بين ثقافة الموظف والثقافة التنظيمية

لقد نشأت الثقافة منذ ظهور الإنسان على سطح الأرض، وبدأت في تطور مستمر مع تطور الانسان وتطور العصور، وكلما تمعنا في البحث في أعماق التاريخ عن الثقافة كلما أصبح من الندرة أن نجد ما يدل على ثقافة الإنسان في القدم، إلا ما تم العثور عليه من خلال الحفريات من مخلفات الانسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته في تلك الفترة، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل والذي كان في بدايته بطيئاً منتقلاً ولكن تسارع نموه في القرن العشرين حيث أن هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الفرد (الانسان) على الأرض يسميها العلماء "حفريات العقل"، حيث أنها تكشف تطور العقل البشري خالفاً تلك الثقافة وبانيها<sup>1</sup>.

إن أول من استخدم مصطلح الثقافة هو الفيلسوف **فلهم وزفالد W.Osfald** **1909**، وتعود كلمة الثقافة إلى الكلمة اللاتينية **Cultura** التي كان يقصد بها **Culture** و **Culturage** و **Cultur** و **Cultuvement** و **Colture** و التي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، وكل المصطلحات متقاربة المعنى حيث عرفت من قبل **تايلور Taylor** على أنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014\_2015، ص76\_77.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص78.

في حين يعرفها **Linton** بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"<sup>1</sup>، كما يعرف قاموس **Random** الثقافة على أنها: " طرق وأنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل"<sup>2</sup>.

أما اليوت يرى أن " الثقافة طريقة حياة شعب معين يعيش معا في مكان واحد، وهذه الثقافة تظهر في فنونهم، وفي نظامهم الاجتماعي، وفي عاداتهم وأعرافهم، وفي دينهم"

كما تعددت التعاريف في العالم العربي فمنها تعريف **حامد عامر** "حيث أنه يضع الثقافة في جانبين معرفي ووجداني ويقول إن الثقافة هي عبارة عن جملة من الأفكار والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم وتنظم حياة المجتمع في علاقته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات الأفراد مع بعضهم البعض ومع غيرهم من المجتمعات". ويشير الدكتور **سعيد عبد الواحد** إلى أن الثقافة تعني: "منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل عبر الأجيال عن طريق التلقين والاكساب وليس عن طريق الجينات الوراثية، وتختلف الثقافات الإنسانية وذلك بسبب عوامل اقليمية وجغرافية ودينية"<sup>3</sup>.

وبالتالي فالثقافة فهي كل ما صنعتها يد الإنسان وعقله من مظاهر في البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها فهي تعبر عما يقوم به. وهكذا فتقافة الموظف في المؤسسة التربوية يعتبر فيها ناقلا للثقافة ومفسرا وشارحا للثقافة، وبالتالي وجب عليه فهم الثقافة التي هو متواجد بها ليتكيف مع ذلك المحيط الذي هو فيه.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص78.

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره 78.

<sup>3</sup> نفس المرجع، 79.

كما أن دراسة الثقافة تساعده على تعميق فهمه لثقافات بلده كما تمكنه من القيام بدوره الثقافي بصورة علمية وموضوعية في ضوء من الفهم لخصائصها ونظرياتها. كما أن دراسة مختلف الثقافات الموجودة في بلده فيكون ملما بها ويستطيع التعبير على جوانب متعددة وليس جانبا واحدا الذي يخصه هو فقط طبقا لأصوله الاجتماعية التي ينتمي لها. كما أن الثقافة تساعده على تفسير مختلف السلوكيات التي تصدر من مختلف الأفراد سواءا العمال أو التلاميذ فبذلك يتمكن من إيجاد حلول ويستطيع المناقشة بموضوعية في جل المواضيع<sup>1</sup>.

ترتبط الثقافة بشخصية الأفراد وبهذا نعتبر الثقافة هي الجانب الجماعي من الشخصية والشخصية هي الجانب الذاتي من الثقافة، وهذا يعني أن شخصيات الأفراد الاجتماعية لا يمكن أن تنمو بطرق يرضى عنها المجتمع مالم تحدث اتصالات واحتكاكات أساسية بين أفرادها، فالفرد أثناء نموه يدخل في اتصالات مع الكثير من الجماعات والتي تحدد له بدورها ما سوف تكون عليه شخصيته<sup>2</sup>.

نستخلص أن الفرد من دون عضويته في مجموعة من الجماعات والاشتراك في العديد منها فإنه لن يتجاوز المستوى "الحيواني" بل ويظل عن أصله البيولوجي، وبالتالي لا تنمو شخصيته<sup>3</sup>.

من خلال معرفة ثقافة الموظف فنجدها تتداخل مع ثقافة المنظمة، وإذا لم تجد ضوابط داخل التنظيم لتتكيف معه فإنها سوف تحدث لنا اختلالات داخله مما يؤدي لوجود مشاكل تجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> جمانة محمد عبيد، المعلم: إعداده، تدريبه، كفايته، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص37\_38.

<sup>2</sup> محمد حافظ دياب، الثقافة والشخصية، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، مصر، 2003، ص120.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص120.

لذا تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، إذ أنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة<sup>1</sup>.

عرف **شاين Shein** ثقافة المؤسسة على أنها "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها، والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل عن طريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل<sup>2</sup>. لذا فثقافة المؤسسة تعمل على إيجاد ذلك التكامل الداخلي بين أفراد التنظيم والتكيف كذلك مع البيئة الخارجية.

تكلم **محمد قاسم القريوتي** عن ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة من الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه<sup>3</sup> وهكذا تصبح هذه الثقافات نسقا مألوفًا داخل التنظيم وتساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعاون مع مرؤوسيه.

<sup>1</sup> خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014\_2015، ص5.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص5.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2000، ص286.

لذا فالعلاقة بين ثقافة الموظف وثقافة المؤسسة يجب أن تكون دائماً في حالة تكامل مع بعضها البعض، وغير متضاربة لكي لا يقع مالم يكن في الحسبان مما يؤدي بالمؤسسة الى السقوط في الهاوية.

### ثانياً: ثقافة المنظمة وتوجيه استراتيجيات الموظف.

إن لثقافة المنظمة دور كبير في توجيه استراتيجيات الموظف التي تعتبر أساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم حيث تم التحكم في هذه الثقافة ثم التحكم في هذه الاستراتيجيات وتوجيهها بما يتوافق والنظام والأهداف المراد الوصول داخل المنظمة.

يؤكد باركر **Barker** على أن "البيئة دور كبير في تشكيل واستشارة أنماط السلوك لدى العاملين ضمن إطارها"<sup>1</sup>.

وبهذا فإن البيئة تساهم بشكل كبير في تنمية هذه السلوكيات والاستراتيجيات الموجودة في بيئة معينة، مما يخلق فروقات فردية بين الأفراد فتصبح السلوكيات والاستراتيجيات الموجودة في بيئة معينة كالنظام التربوي تختلف عن بيئة أخرى في مؤسسات أخرى وبالتالي يحدث تمايز بين البيئتين هذا ما يدل على أن لكل بيئة مميزات وثقافتها وخصائصها.... الخ.

تؤكد العديد من الدراسات على هذا التمايز منها دراسة بروك وفر **Brook over** وزملائه وبينوا فيها أن بين المتغيرات التي تؤثر على الأفراد هو المناخ الاجتماعي الذي يسود المدرسة، وفي حالة عمل الأفراد في جو تسود فيه سلوكيات

<sup>1</sup> هاني صالح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص342.

لا تتناغم أو تتسجم مع ميولاتهم فإن ذلك بالضرورة سيحدث مشكلات داخل التنظيم ويعيش العامل في قلق دائم ولا يؤدي عمله كما ينبغي<sup>1</sup>.

أغلب الدراسات والبحوث التربوية خاصة ذات الطابع الميداني أدلت بأن الكثير من المدارس التي تتميز بتحصيل جيد لدى تلاميذها يدل ذلك على نوعية النظام الموجود فيها حيث تتميز بمناخ يدعم التواصل المنفتح ويهتم بالتشارك والتفكير العقلاني واهتمامها بدعم النجاح وعم تقييد أفرادها، مما يجعلها متفوقة في بعدي الكفاية والفعالية على غيرها من النظم<sup>2</sup>.

كما أن دراسات هاورثون **Hawthorne** أيضا كان سبب نجاحها هو إدراك العاملين للعلاقة بين مكونات المناخ العام للنظام وأثر ذلك على الإنتاج. إذ أن ارتفاع الإنتاجية كان سبب تكوين العمال قيما ومعنويات خاصة بهم وبالتالي شكلوا تناغما وانسجاما بينهم انعكس ذلك على انتاجيتهم وبالتالي ادراكهم واستجابتهم للعوامل النفسية التي سادت الجو الثقافي للجماعة وكانت حافزة ودافعة لسلوكياتهم في العمل. بمعنى آخر فإن لمناخ النظام وثقافته وللمدركات التي يطورها أفرادها عن هذا المناخ التي من شأنها أن تؤثر على ثقافتهم ومدركاتهم أثرا على سلوكهم المنظم<sup>3</sup>.

فالثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ومن بين هذه الأدوار ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 343.

<sup>2</sup> هاني صالح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 343.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 343.

<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 94.

\_ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث أن مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم يمنحهم هذا شعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بالغرض المشترك.

\_ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

\_ تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعامل معا بفعالية.

\_ تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

\_ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه الأدوار لها دور فعال في تماسك الجماعة كما يمكنها أن تحافظ على هوية هذه الجماعة وبالتالي يشكلون سلوكا قويا واستراتيجيات ما يجعلها من الصعب فكها وتصبح تتحكم في سيرورة عمل هذه المنظمة.

كما نجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على استراتيجيات الموظف وأهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص92.

**توجهات المنظمة والعاملين بها:** حيث أن الثقافة إذا توافقت مع توجهات العاملين تكون (قوة ايجابية) أم إذا تعارضت معها فتكون (قوة سلبية) وبالتالي فإن الثقافة تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها.

**الانتشار:** يشير إلى درجة مشاركة أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومنتسح الأساس للثقافة القوية.

**القوة:** تشير قوة الثقافة الى تأثير أعضاء المنظمة، كما توجد منظمة أخرى تؤثر فيها ثقافة المنظمة على عمليها دون وجود قدر من الإرغام.

**المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

**الالتزام:** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط الذي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام الى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبهذا فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي الى جعل الافراد اما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

كما يمكن للإدارة استخدام أساليب توجيه هذه الاستراتيجيات في تنظيمات العمل منها<sup>1</sup>:

1\_ اختيار أنسب العناصر للعمل.

<sup>1</sup> علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف بدون بلد نشر، 1971، ص38.

2\_ توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب).

3\_ خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.

4\_ توفير الحوافز المناسبة للأفراد.

5\_ توفير الاتصالات الفعالة من البيانات والمعلومات.

6\_ توفير القيادة الصحيحة والتوجه السليم.

7\_ إشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه.

8\_ التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين.

9\_ تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء.

10\_ توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسؤوليات.

من خلال ما سبق نستنتج أن للثقافة التنظيمية مصدر يقودها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة.

## ثالثاً: القيم الدينية والاجتماعية كوسيلة لخلق استراتيجيات لدى

### الموظف.

تعد القيم أحد المقاييس والمعايير السوسيولوجيا التي تعتمد في فهم وتفسير وتكوين وتشكل السلوك لتنظيمي للعاملين والموظفين لمختلف التنظيمات المختلفة في نشاطها وحجمها، وتعتبر القيم من بين المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصح وما هو الخطأ، تعد القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث أن مجموعة من القيم لدى الأفراد ترتبط بالاتجاهات لكون أن القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد. وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد، وتعتبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة بشيء معين ويلتزمون به.

ويمكن تعريف القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي"<sup>1</sup>. وهذه القيم فهي تنمو مع الفرد ويصبح أشد تمسكا بها مع مرور الوقت وهي تختلف من مجتمع لآخر ومن نظام لآخر وهناك العديد من التصنيفات للقيم فهناك قيم فكرية واقتصادية واجتماعية وسياسية ودينية وجمالية وأخلاقية.

هذا التنوع الموجود في القيم فهو يدل على الاختلاف الموجود في الشخصيات العاملة في التنظيم، والمنظمة الناجحة هي من تتمكن من تفهم إدارة موظفيها والتفاوت الموجود بينهم بحيث توفر مجال العمل المناسب لهم بشكل يدمج

<sup>1</sup> يوسف عنصر ناجي ليتيم، "أهم المحددات السيكو-سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد7، جويلية، 2004، ص18.

ويوجه جهودهم في مسعى واحد يحققون فيه أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها<sup>1</sup>.

فالعامل التربوي كغيره من الأعمال مفعم بالقرارات القيمة فهم يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم في العديد من الأشياء كالتعامل مع المنهاج والتقييم والميزانية، فهم يمارسون أحكاما قيمة. لذا وجب على العاملين في القطاع التربوي أن تتوفر لديهم معرفة كافية ومعقدة في مجال دراسة القيم تفوق المعرفة التي يمتلكها أشخاص عاديون، لكي يتمكن الفرد من القيام بعمله بشكل جيد لتتم عملية المراقبة المستمرة لعمله والطريقة التي يؤدي بها عمله. وعلى المسؤولين على المنظمات في هذا القطاع الاهتمام بهذه القيم لكيلا تنعكس بالسلب على المنظمات.

إن إغراق العاملين بقضايا العمل اليومية والروتين اليومي يشغلهم أحيانا عن ضرورة الاهتمام والعناية ببعده معتقدات الأفراد وقيمهم والعناية بضرورة تكامل هذه الأخيرة لأن ذلك ضروري لانسجام سلوكياتهم واستقرارها<sup>2</sup>.

كما أن البعد القيمي يختلف بين الأجيال حسب العمر حيث نجد الأجيال الجديدة التي تلتحق بالعمل التربوي تحضر قيما جديدة لا تتفق بالضرورة مع قيم من سبقوها في العمل أو مع زملاء عملهم الحاليين. فالعمر الزمني يعتبر مميذا رئيسيا لقيم العاملين فالعمال الشباب يولون أهمية كبيرة للحرية الشخصية ولل فردية والانفتاح فعلى الإدارة مراعاة وتفهم هذه القيم والاهتمام والتفاعل معها بما يتوافق مع النظام التربوي لكي تستمر هذه القوى الشابة المتحمسة.

إن الإداري التربوي (المسؤول) وجب عليه التحكم الجيد في طاقمه التربوي لمنع وجود تفكير ازدواجي في المنظمة والتعامل مع جميع الأفكار بشكل يضمن

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمان صالح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص140.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص141-142.

السيرورة الحسنة للعمل في النظام التربوي وتجنب مختلف المشاكل التي من الممكن أن تتجم عنه<sup>1</sup>.

إن السلوك الإنساني ليس ثابتاً وإنما هو سلوك دينامي بين الأفراد وعند الفرد نفسه أي أنه لا يتمتع بالثبات فهو في حركية دائمة وتختلف حسب الظروف التي يعيشها الفرد.

فالإنسان يمتلك بعداً بنائياً فيه العديد من المعارف والمفاهيم والعواطف والقيم والاتجاهات وأبعاد أخرى تسهم في تنمية وتشكيل سلوكه وتحديد معالم تصرفاته، فالإنسان لا يتصرف بطريقة آلية وإنما وفقاً لهذه الأبعاد الموجودة عنده والتي تتشكل ضمن البيئة التي يتواجد بها<sup>2</sup>.

فامتلاك الإنسان إلى مجموعة من القيم والدوافع والاتجاهات والحاجات التي يقع بعضها في نطاق الشعور والبعض الآخر في نطاق اللاشعور وهذه جميعها تؤثر في تشكيل السلوك الإنساني حسب اختلاف الظروف التي يمر بها. ويتأثر هذا التصور الدينامي بمؤثرات عدة منها<sup>3</sup>:

1\_ الهدف الذي يسعى إليه الإنسان.

2\_ الموقف أو البيئة المحيطة.

3\_ الاستبصار وهو الإدراك المتعمق لطرق تحقيق الهدف أو الغاية ويتأثر

بالبعد الدينامي الخاص بكل إنسان.

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمان صالح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص142.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006، ص293.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص294.

فالإنسان لا يتعامل بنمطية مع المواقف ولكن لكل موقف سلوك يتعامل معه لأنه موقف جديد فكل موقف سلوك للتعامل. لذا يعتبر البعد البنائي للإنسان مهم ويجب الاهتمام بمكوناته وبالتالي إذا تم فهم طريقة تفكير الإنسان وسلوكه زادت فعاليته التي تستند إلى تقنيتين وهما التقنية العقلانية والتقنية الإنسانية وذلك لخلق توازن بين بعدي الإنسانية والإنتاجية في النظرية الاجتماعية. وهذه الموازنة تتأثر بأبعاد أخرى من بينها الإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع والحوافز.

**القيم الدينية:** تعتبر القيم الدينية نوع من أنواع القيم فهي تخص جانب معين من اهتمامات الفرد.

تعرف القيم الدينية على أنها "اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يربط نفسه لهذه القوة بصورة ما"<sup>1</sup>.

ففي هذا التعريف نخلص إلى أن القيم الدينية أشمل مما جاء في التعريف نخلص إلى أن القيم الدينية أشمل مما جاء في التعريف حيث أن كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو سياسية.....الخ. فهي نابعة من قيم دينية.

كما تعرف وضحة علي السويدي القيم الدينية على أنها "معايير تعبر عن الإيمان بمعتقدات راسخة مشتقة من مصدر ديني إسلامي تملي على الإنسان بشكل

<sup>1</sup> صليحة رحالي، القيم الدينية والسلوك المنضبط، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007\_2008، ص 16.

ثابت اختياره أو نهجه السلوكي في المواقف المختلفة التي يعيشها أو يمر بها، وهي ايجابية صريحة أو ضمنية يمكن استنتاجها من السلوك اللفظي وغير اللفظي<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف نخلص إلى أن هذه القيم متبعها الدين، حيث أن هذه القيم تتبع من الأفراد فتوجه سلوكهم سواء كان قولاً أو فعلاً وهي ثابتة وملزمة.

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نقول بأنهم يعتبرون القيم الدينية<sup>2</sup>:

- أ- أحكام معيارية توجه السلوك الإنساني.
- ب- مصدرها الدين.
- ت- تشمل جميع جوانب الحياة.
- ث- تمتاز بالثبات وقوة التأثير.

وبالتالي فالاستراتيجيات في هذه الدراسة هي سلوك الإنسان المدرك الواعي المسؤول عن تصرفاته، سواء في أموره الخاصة أو علاقاته مع الآخرين سواء داخل قسمه أو داخل المنظمة التي ينتمي إليها.

والقيم تنقسم من ناحية دوامها إلى قسمين<sup>3</sup>: قيم عابرة وقيم دائمة ويقصد بالقيم العابرة القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال. أما القيم الدائمة القيم التي تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس يتناقلها جيل عن جيل كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص16.

<sup>2</sup> صليحة رحالي، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص46.

## القيم الاجتماعية:

لقد تعددت التعاريف حول تعريف القيم الاجتماعية، فلقد ذهب فاروق عبده فيليه والسيد عبد المجيد إلى القيم الاجتماعية تعني "الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي نعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك، فالقيمة تتضمن قانونا أو مقياسا له شيء من الثبات على مر الزمان أو بعبارة أشمل تتضمن دستورا ينظم نسق أفعال السلوك"<sup>1</sup>.

كما يعرف مصطفى الباهي القيم الاجتماعية "بأنها عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل الموضوعات والأشياء وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء وتتم من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته من جهة وبين الأشياء وتتم من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته من جهة وبين الأطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسب من خلال هذه الخبرات والمعارف من جهة ثانية"<sup>2</sup>.

كما يرى ماجد الزيود بأن القيم الاجتماعية هي " مجموعة من المعايير والأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته، يراها جديرة بتوظيف إمكانياته وتتجسد من خلال الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أوغيندي أحلام، القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2015\_2016، ص27.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص27.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص27\_28.

من خلال التعاريف الثلاثة نستنتج أن القيم الاجتماعية هي عملية مفاضلة بين الموضوعات والبدائل المطروحة عليه، استناداً إلى المعايير والمبادئ المجتمعية أي التي وضعها المجتمع التي تعد القاعدة التي يلجأ إليها الفرد موجهها سلوكه واتجاهه وأفعاله تقي في النهاية إلى تحديد ما هو جيد ومرغوب فيه وما هو سيئ وغير مرغوب فيه.

وهكذا فإن القيم تعد خاصية من خصائص المجتمع الإنساني سواء كانت اجتماعية أو دينية فهي تعمل على تكوين هوية الفرد فإن فقد قيمته فقد اتزانها، فهو يكتسب هذه القيم من الأسرة والمدرسة، فجماعة الأقران ووسائل الإعلام والجامعة والمهنة والتخصص ووسائل فرعية أخرى ضمن المجتمع.

### خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تم عرضه يمكن استخلاص أن للخلفية الثقافية والاجتماعية للموظف دورا أساسيا في المؤسسة، وهذا ما يفسر فشل العديد من المؤسسات في تحقيق أهدافها، وهذا يعود إلى عدم فهم دوافع وقيم واتجاهات يحملها الموظف معه من مجتمعه المحلي التي يترجمها على شكل سلوكيات واستراتيجيات، لان للاستراتيجيات المهنية دوافع ثقافية يجب حصرها والتعرف عليها وتصنيفها، وبهذا يصبح بالإمكان محاربتها وتعديلها، وتعزيز القيم والدوافع الإيجابية وترجمتها في شكل سلوك فعال ومساهم في رفع كفاءة الموظف.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: الأطر النظرية لإستراتيجيات الموظف

تمهيد

أولاً : استراتيجية الموظف حسب نظرية التحليل

الإستراتيجي لميشال كروزيه

ثانياً: استراتيجيات الموظف حسب نظرية

السلوك المخطط لأجزن

ثالثاً: استراتيجيات الموظف حسب نظرية السوق العقلاني

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن التيارات الفكرية التي صاحبت ظهور علم الاجتماع ونشأته، لاتزال تؤثر في توجهه النظري حتى الآن، والحقيقة أن مختلف النظريات لها اتجاهين أساسيين، حيث يتميز كل منها برؤية خاصة للواقع الاجتماعي: اتجاه محافظ واتجاه رافض وثورى، والنظريات عبارة عن طرق مختلفة لإدراك الحقائق الاجتماعية وتفسيرها. وتعرف النظرية بأنها "مجموعة مبادئ وتعريفات مترابطة، تفيد في تنظيم جوانب مختارة من العالم الإمبريقي على نحو متسق ومنظم"<sup>1</sup>. فهي تتكون من قضايا مترابطة ومترابطة ارتباطاً منطقياً وقابلة للتحقق الواقعي.

تعد النظرية مسألة أساسية في العلم، ويرى الباحثون في ميدان النظرية، أن البحث دون سند من النظرية، أو دون اتجاه نظري ليس إلا نوع من العبث العشوائي، وذلك لأن النظرية في علم الاجتماع مستمدة أصلاً من نتائج دراسة علمية، أجريت فعلاً في الواقع الاجتماعي، وليست مستمدة من النظر العقلية المجرد.

لذا قسم هذا الفصل المعنون بالأطر النظرية لإستراتيجيات الموظف إلى ثلاثة

## نظريات:

أولاً: إستراتيجيات الموظف حسب نظرية التحليل الاستراتيجي.

ثانياً: إستراتيجيات الموظف حسب نظرية السلوك المخطط.

ثالثاً: إستراتيجيات الموظف حسب نظرية السلوك العقلاني.

<sup>1</sup> السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص35.

**أولاً: استراتيجيات الموظف حسب نظرية التحليل الاستراتيجي****لميشال كروزيه.**

**ميشال كروزيه Michel Crozier** هو عالم الاجتماع التنظيمات، ولد في فرنسا سنة 1922 يعتبر مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات، قام بتأسيس مركز علم الاجتماع التنظيمات، عمل منذ 1950 في الإدارات والتنظيمات العمومية خصوصاً. استهل بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية، ثم الحركة النقابية بعد حصوله على شهادة في التجارة سنة 1943، دعم تكوينه بدراسات عليا في الاقتصاد والآداب والإدارة. ثم تحصل سنة 1947 على منحة دراسية إلى أمريكا، والتي قام بها بأبحاث عن الممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب نقابات أمريكا الذي نشره سنة 1951، وكتاب الموظفون الصغار في العمل الذي نشره سنة 1956، حيث صرح فيه علانية بتبني الإيديولوجية الماركسية اليسارية، ودرس فيه غياب الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار.

يعتبر **ميشال كروزيه** مؤسس التحليل الاستراتيجي حيث طور الإقتراب أنماط السيرورة التنظيمية المبنية على السلطة، وهو أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد، وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا، ومدير المركز السوسولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي لعلم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه سنة 1972<sup>1</sup>.

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من الأفعال المتناسقة التي يقوم بها الأفراد في العمل، ويكون التحليل استراتيجياً عندما تتعلق أفعال هؤلاء الأفراد بأهداف واضحة التي يضعونها وضغوط بيئة العمل والموارد

<sup>1</sup>Michel Crozier, Erhard frirdberg : l'acteur et le Système : Les contraintes De L'action Collective, Editions Du Seuil, 1981, p18.

المتاحة فيها، فالتحليل الاستراتيجي لا يبحث لوضع معادلة للموازنة بين نقائص التسيير والإدارة والأخطاء الموجودة فيها وإنما هو بمثابة الفحص الداخلي وجوهر للفحص الخارجي، مما جعله امتداد ليكسر ما هو موجود بالبيئة الداخلية وما يواكبه بالبيئة الخارجية فهو تنظيم تدييري للمؤسسة<sup>1</sup>. ومن هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة الفاعل الاستراتيجي وهي<sup>2</sup>:

**1\_بيئة مستقرة:** أي بيئة تتمتع بالحرية وعوامل التغيير غير منتجة لفعل

التشبع.

**2\_بيئة متضخمة:** وهي بيئة تقترب تدريجيا من حالة التشبع.

**3\_بيئة نصف مستمرة:** وهي بيئة تظهر في حالة التشبع التي تستوجب

الاستثمار أكثر، مع ظهور بعض المعوقات المؤدية إلى الاستقرار.

**4\_بيئة منفصلة:** باعتبار أن البيئة في تغير مستمر ومن ثم فهي تتطلب

دوما التجديد والإبداع ومن ثم بداية الانفصال.

**5\_بيئة غير متوقعة:** انفصال دائم وبيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبأ بعوامل

التغيير ومناطق الشك ومن ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة.

## **2\_ مبادئ التحليل الاستراتيجي:**

إن الاستراتيجية هي المسؤولية الأساسية لمسير المؤسسة، فهي تهتم

بالعلاقات التبادلية الدينامية التي تكون بين الفاعلين وبيئتهم التنظيمية سواء كان ذلك

<sup>1</sup>Ibid, p18.

<sup>2</sup>عبد القادر خريبيش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه (Michel Crozier)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص 576\_577.

على المستوى الفردي أو الجماعي وذلك من أجل الحصول على أحسن تنظيم عقلائي، وهذا ما يجعل الاستراتيجية فن قبل أن تكون علما.

ومن هنا تركز مقارنة التحليل الاستراتيجي على ثلاث مبادئ أساسية هي: السلطة، مناطق الشك والارتباب ونسق الفعل الملموس وفي التالي إيجاز لذلك.

**مبدأ السلطة:** لقد تناولت مقارنة التحليل الاستراتيجي فكرة السلطة على أنها علاقة تبادلية ليست مطلقة ممنوحة من طرف معين، أي أنها أخذت مفهوم السلطة بصورة تحتل منطق المصالح المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس فالخضوع لتلك السلطة يبدأ من كون المرؤوس يقوم بذلك انطلاقا من عمله بحصوله مقابل يتيح له ممارسة استراتيجيته الشخصية، في إطار علاقة تفاوضية معلومة بين الطرفين، وهذا ما جاءت به نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على مبدأ أساسه أن أي علاقة بين طرفين أو أكثر تقوم بصورة أساسية على التفاوض والتبادل لتحقيق أهداف محدد لكافة الأطراف<sup>1</sup>.

وضح **E.Friedberge** و **M.Crozier** كيف أن السلطة تمتد في مناورات متقنة إلى استراتيجية الاتصال أو احتكار المعلومات التي لا تقتصر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر الإلحاح عليها<sup>2</sup>. وبالتالي فالسلطة تمتلك استراتيجية احتكار المعلومة لكي تملك وسيلة للدفاع عن موقف ما والتأكيد عليه.

<sup>1</sup> عبد الوهاب عباس، السلوك التنظيمي وعلاقة السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لمشال كروزيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، بسكرة، 2016، ص 145\_146.

<sup>2</sup> عبد القادر خريبيش، مرجع سبق ذكره، ص 582.

وانطلاقاً من العقلانية المحدودة التي ينتجها الأفراد في ضوء مفاهيم الصراع والتفاوض فإن هذه المقاربة تبني موقفاً معارضاً تجاه عقلانية التنظيم العلمي<sup>1</sup>. حيث يتبنى **H.A.Simon** و **G.March** علاقات السلطة تظهر عندما يمتلك طرفان أكثر الموارد بشكل متباين معتمدين على حتمية التبادل لتسيير هذه الموارد التي تعطي القدرة على عدم توقع أو تنبؤ سلوكهم أو مواقفهم وعلى التحكم في مختلف الحالات التي تخلفها هذه السلوكيات والمواقف، ولهذا فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين<sup>2</sup>.

وبهذا التحليل يمكن أن نتساءل عن الكيفية التي يتحصل بها الفاعل على السلطة التي تمنحه القيام باستراتيجية الفعل الشخصي، وهنا يتم طرح ما قدمه "ميشال كروزيه" كمفهوم جديد الفعل التنظيمي والذي تتم على أساسه استراتيجية الفعل، ذلك ما يعرف بـ "منطقة الارتياح أو الشك".

**مبدأ الشك: Zone d'incertitude** تتمثل منطقة الشك أو الارتياح حسب كروزيه وفردبرغ في مختلف الإشكاليات التنظيمية والتسيرية التي لم يستطع التنظيم الرسمي إيجاد حلول لها، وبالتالي لم يأخذها بعين الاعتبار أثناء التصور ووضع النسق التنظيمي. وبذلك تركت المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية للفاعلين، لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقاً وقوياً، فإنه يترك ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الاعتبار، لأن القوانين مهما كانت صارمة ودقيقة لا يمكنها توقع كل شيء أو أن تنشأ بالمستقبل وبالجزئيات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 146.

<sup>2</sup> عبد القادر خريبيش، مرجع سبق ذكره، ص 583.

<sup>3</sup> عبد الوهاب بلعباس، مرجع سبق ذكره، ص 146.

وفي ظل العلاقات الرسمية ووجود ثغرات تنظيمية أو علائقية بين الفاعلين وهذه الثغرات تختلف من فاعل لآخر حسب الموقع الوظيفي ودرجة التفاوض والتحكم في العلاقات وكذا مدى تحرر منطقة الشك أو الارتياب، وفي ظل هذه النقاط يحاول الفاعل الاجتماعي الاستثمار في مختلف الاختلالات ليكون استراتيجية خاصة يحقق من خلالها أهدافه الشخصية. ويعتبر هذا التفسير أو التحليل امتداد لفكرة التنظيم غير رسمي وتكوين العلاقات الخارجية بين الأفراد لكن بنظرة استغلالية تتوقف على رهانات الفاعلين الشخصية، وليست علاقة عشوائية وإنما يفترض فيها العقلانية.

وهكذا فمنطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمن سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين. وهنا يظهر اختلاف عن أفكار النظرية البنائية والوظيفية وخاصة **T. Parsons** الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور<sup>1</sup>.

#### مبدأ نسق الفعل الملموس **Systeme d'action concret** يعرف كروزيه

النسق الفعلي للأفعال على أنه "جماعة إنسانية مهيكلة تتسق أفعال أعضائها بفعل آليات المناورة الثابتة نسبياً والتي تضمن البناء أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. ويؤكد أن ضغوطات التنظيم التي تكون الممر أو الطريق المفروض لعلاقات السلطة، أي نسق العلاقات بما فيها من أنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق المسيرين ونسق الفعل الملموس إلى توضيح واجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض"<sup>2</sup>.

وبهذا فإن نسق الفعل الملموس حسب كروزيه هو حصيلة لمختلف الاستراتيجيات التي يقوم بها الفاعلون. ولا يشترط أن تكون في علاقات رسمية، وإنما

<sup>1</sup> عبد القادر خريبيش، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 589.

تشتمل مختلف الحيل والألعاب الموجهة لتنظيم بصفة مرتبة بين الفاعلين في مختلف العلاقات التفاوضية التي تكون فيها المصلحة والتناظر والصراع. فكل فاعل لديه طرق وبدائل تؤدي لتحقيق أهداف محددة بواسطة آليات الضبط الاجتماعي.

### **ثانياً: إستراتيجيات الموظف حسب نظرية السلوك المخطط لأجزن Ajzen**

إن لنظرية السلوك المخطط مساهمة كبيرة في تفسير إستراتيجيات الموظف في المنظمة. إذ تمكن هذه التفسير في المتغيرات التي تتبناها هذه النظرية إذ تعتبر النية أهم متغيراتها. فالإدارة أصبحت عملية إنسانية حيث يتفاعل فيها الأفراد مع بعضهم البعض وبين المنظمة التي يعملون بها حيث يجب عدم إغفال الجانب الإنساني في خططها وقراراتها.

### **التعريف بمتغيرات نظرية السلوك المخطط TCR**

ترجع نظرية السلوك المخطط Théorie du comportement planifié إلى دراسات أجزن (Ajzen, 85, 88, 91) والتي قامت على أساس أعمال كل من أجزن وفيشبين (Ajzen et Fishbein , 75) حول نظرية السلوك المعقول، وبحسب هذه النظرية فإن كل سلوك بشري يمكن التنبؤ به انطلاقاً من نيته<sup>1</sup>.

فالنية هي محددة بالاتجاه نحو الاستراتيجية، وبإدراك المعايير الاجتماعية وبإدراك الشخص حول تحكمه في الاستراتيجية، حيث يمكن ترجمتها رياضياً كما يلي<sup>2</sup>:

$$C = I = ( At + Ns + Pcc )$$

<sup>1</sup> عز الدين شقة، الفضولية وعلاقتها بقرار طالب ليسانس للالتحاق بالماستر الأكاديمي وفقاً لنظرية السلوك المخطط، اطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014\_2015، ص139.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص139.

حيث:

C (Comportement) : يمثل السلوك الذي نتنبأ به.

I (Intention) : النية.

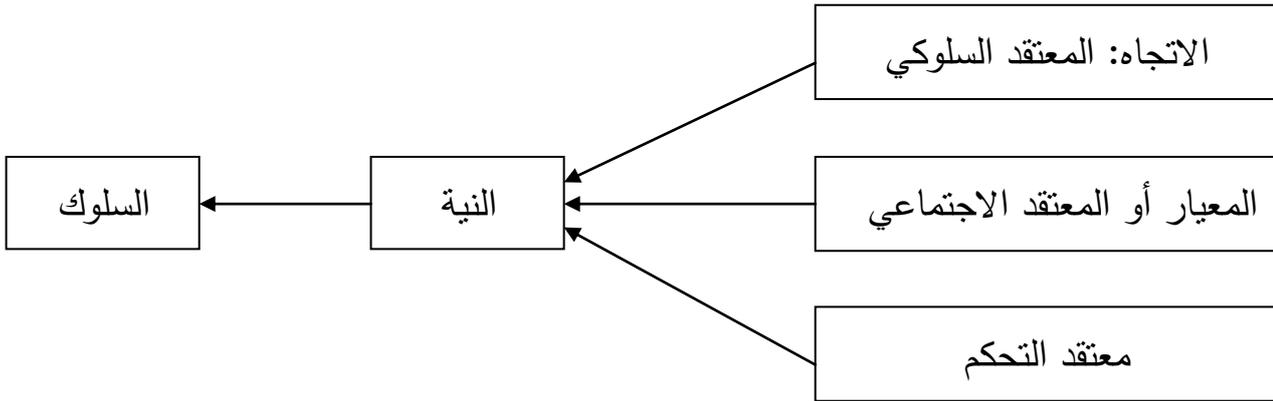
At (Attitude) : الاتجاه نحو السلوك.

N (Normes sociales) : إدراك المعايير الاجتماعية.

PCC (Perception du contrôle comportemental) : إدراك التحكم

في السلوك.

وهذا النموذج يمكن تقديمه وفق المخطط التالي<sup>1</sup>:



### المخطط رقم (1) تصور نظرية السلوك المخطط (Ajzen 91)

من خلال المخطط نستنتج أن النظرية تعتمد على خمسة مفاهيم السلوك، نية تبني السلوك، الاتجاه نحو السلوك المرتقب، إدراك المعايير الاجتماعية، وإدراك التحكم السلوكي. وبهذا نستنتج العلاقة الموجودة بين هذه المفاهيم والعلاقة السببية بين المفاهيم.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص140.

### نظرة أولية حول مفاهيم نظرية السلوك المخطط

من بين المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية هو مصطلح النية، فالنية كما وصفها آجزن وفيشبين تشير إلى أن مايفكر فيه الناس القيام به تجاه شيء ما، أي تشير إلى أن الشخص عزم على الشروع في الفعل، والنية بالخصوص تبني السلوك، فهي تعبر عن الاحتمال التقديري شخصيا للشروع فيه وبذلك تمثل أهم العوامل المحفزة التي تحدد السلوك البشري<sup>1</sup>.

#### النية:

يعرف كل من علماء النفس وعلماء الفلسفة النية بأنها " الحالة المشتركة التي تسبق بشكل مؤقت أو مباشر السلوك المرتقب"<sup>2</sup>.

من هنا يمكن اعتبار أي استراتيجية يقوم بها الفرد هي عبارة عن تصرف ناتج عن النية المسبقة سواء كان بشكل مباشر أو بعد فترة. فهو عبارة عن استراتيجية مخطط لها مقصودا أو متعمدا. دون أن يكون هذا التصرف نتيجة لتحفيز.

كما عرفت النية بطريقة أخرى فقد عرفها Bird1988 بأنها " الحالة الذهنية التي توجه اهتمام الفرد ومن ثم خبرته وتصرفه أو سلوكه تجاه هدف محدد أو مسار ما من أجل تحقيق غاية ما"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص140.

<sup>2</sup> دليلة عيد، "تكنولوجيا المعلومات وطبيعة سلوك الفرد في المنظمة"، دفا تر علم الاجتماع، العدد 14، الجزائر، ديسمبر 2015، ص202.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص202.

أما **Tubbs and Ekeberg, 1991** فعرفاها علة أنها " التمثيل المعرفي لكل من الفرص والأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها والخطة العملية التي ينوي الشخص استخدامها من أجل تحقيق ذلك الهدف"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نصل إلى أن النية هي عبارة عن أهداف يكون مخطط لها مسبقا ويتم تجسيدها في واقع العمل.

بالإضافة الى عنصر النية هناك عنصران آخران مهمان وهما الإدراك والاتجاهات والسلوك في نظرية السلوك المخطط.

### السلوك:

يعد السلوك استجابة لظرف ما وذلك حسب الهدف المحدد من طرف الشخص، وبهذا يمكن اعتبار لسلوك هو الفعل، المهمة. فلقد عرف **أجنز Ajzen** هو "الاستجابة الظاهرة والملاحظة تجاه هدف معين في وضعية محددة"<sup>2</sup>. وبهذا نعتبر كل ما نلاحظه في الشخص من تصرفات واستراتيجيات يقوم بها الفرد في عمله فهو يعتبر سلوكا من أجل تحقيق هدف معين.

فقد فرق كل من **أجنز وفيشيبين** بين السلوك المحدد بمؤشر واحد، وبين السلوك المحدد بعدة مؤشرات (سلوك متعدد)<sup>3</sup>.

فالسلوك الواحد يكون واضحا ولا يمكننا وضع تأويلات، أما السلوك المتعدد فهو عبارة عن مجموعة من السلوكيات وليست قابلة للملاحظة المباشرة وتظهر في مختلف الأنساق عبر الزمن.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 202.

<sup>2</sup> عز الدين شقة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 141.

في نظرية السلوك المخطط يعد السلوك وظيفة مكونة من كل من النيات الموافقة له فضلا عن إدراك الفرد أو تصوره مدى قدرته في التحكم في سلوكه. وبهذا يلعب دور متغير الإدراك دور في السيطرة على سلوكه بين النية والسلوك. بحيث النية الإيجابية تؤدي إلى إنتاج سلوك أو تصرف ما فقط. عندما يشعر الفرد بقدرته العالية على السيطرة على سلوكه<sup>1</sup>.

تركز الدراسات الحديثة على المتميز بين متغير إدراك الفرد مدى قدرته في السيطرة على سلوكه بين متغير الفعالية الذاتية.

فقد يخضع متغير إدراك الفرد لمتغيرين وهما شعوره بأنه قادر على القيام بالعمل وعنصر إدراكه مدى قدرته في التحكم والسيطرة على ذلك العمل، أو بمعنى آخر هل أداء العامل لعمله يعتمد على ذاته أي شخصه أو يستند إلى أمور أخرى خارجة عن سيطرته<sup>2</sup>.

اقترح العديد من الباحثين أن يطوروا مجموعة من المقاييس ذات نطاق محدد، ترتبط بمجال الدراسة بدل الاعتماد على اختيار عام لقياسها. وقد وجدت العديد من الدراسات أن النية في العمل تعتمد على إدراك الفرد لفعاليتها الذاتية، ويمكن قياسها هذه الأخيرة عن طريق شدة إيمان الفرد بأن لديه القدرة على انجاز هذه المهمة أو مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها. هذه بدورها تعتمد على عوامل أخرى مثل الخبرة السابقة والتشجيع الاجتماعي وأمور سيكولوجية أخرى<sup>3</sup>.

ولقدت أوجدت بعض الدراسات أن جميع مكونات نظريات السلوك المخطط، وإطارها الفكري مؤشرات لوجود النية للبدأ في العمل. بينما لا توجد دراسات تدعم

<sup>1</sup>دليلة عيد، مرجع سبق ذكره، ص206.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص206.

<sup>3</sup>Bandura, the explanatory and predictive scope of selfefficacy theory, journal of clinical and social psychology, 1986, p373.

متغير تأثير الأهل والأصدقاء إذا لم تجد له تأثير ذا دلالة احصائية. حيث عمد آخرون إلى إلغائه من النموذج<sup>1</sup>.

لذلك فإن قوة معيار الأهل والأصدقاء كمتغير التأثير في النيات تعد مسألة نسبية في نماذج النية. فمن خلال ما سبق نستنتج أن النية هي متغير يؤثر مباشرة على السلوك.

**الاتجاه:** يعتبر الاتجاه هو الميل المستقر إلى حد الاستجابة بطريقة منسقة لبعض الأشياء والمواقف والأفراد أو مجموعة معينة من الأفراد<sup>2</sup>.

أما آجزن و فيشبين فقد عرفا الاتجاه على أنه استعداد للإجابة بالقبول أو الرفض لشيء أو شخص، أو مؤسسة أو حدث، وهو استعداد وجداني وتقييمي<sup>3</sup>.

هكذا نجد أن الاتجاهات هي عبارة عن مجموعة من المشاعر والعواطف الموجهة لأهداف معينة وتعتبر الاتجاهات أكثر خصوصية عن القيم التي تملئ فقط.

والاتجاهات عملية قابلة للتغيير فقد يكون هذا الاتجاه اتجاها سلبيا اتجاه رئيسك نتيجة موقف معين وقد يتغير هذ الاتجاه إذا زادت قوة علاقاتك مع رئيسك في مواقف أخرى طبيعية<sup>4</sup>.

المكونات الأساسية للاتجاهات: يوضح الشكل التالي لمكونات لرئيسية للاتجاهات<sup>5</sup>.

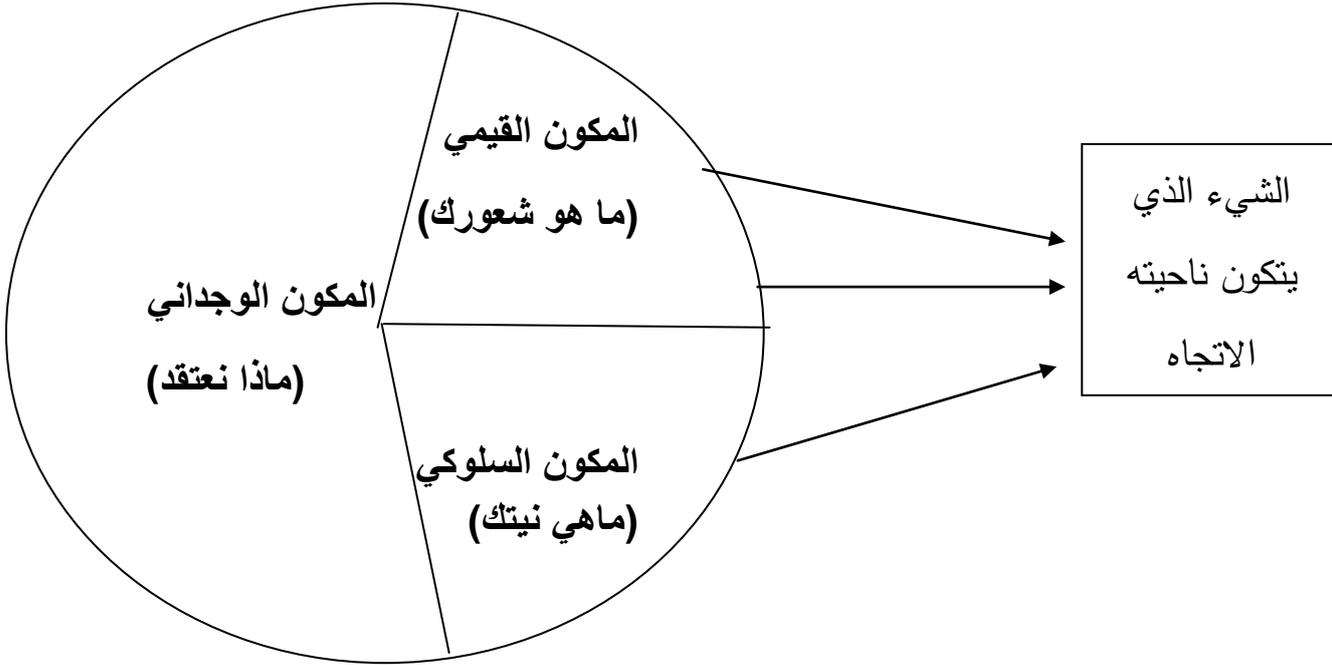
<sup>1</sup>دليلة عيد، مرجع سبق ذكره، ص207.

<sup>2</sup>علي عبد الرزاق جلبي، نظرية علم الاجتماع: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص18.

<sup>3</sup>عز الدين شقة، مرجع سبق ذكره، ص144.

<sup>4</sup>علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>5</sup>دليلة عيد، مرجع سبق ذكره، ص210\_211.



وبهذا يمكن تفسير هذا المخطط على أن المكون القيمي ما يشعر به الفرد

اتجاهالشيء مثل: الحب / الكره.

المكون الوجداني هو معتقدات الفرد عن الجزء المعرفي للاتجاه.

المكون السلوكي هو وجود اتجاه ناتج عن الاعتقاد في قيم الأفراد بسلوك

معين.

**تغيير الاتجاهات:** في بعض الأحيان الظروف البيئية أو الداخلية في

المنظمة تجاه موقف معين يكون لها دور في تغيير اتجاهات العاملين.

ومن بين الحالات التي ترغب الإدارة من خلالها تغيير الاتجاهات ما يلي<sup>1</sup>:

1\_ الاتجاهات ناحية تنوع العمالة.

2\_ الاتجاهات ناحية الممارسات الأخلاقية في العمل.

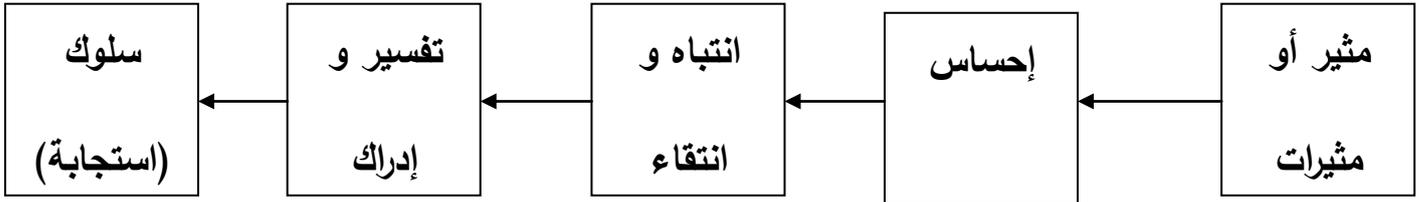
3\_ الاتجاهات ناحية توقع التغيير من تقديم تكنولوجيا جديدة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 211.

وتتم عمليات تغيير الاتجاه للعاملين من خلال شخص يعمل كحلقة وصل بين الإدارة والأفراد الذي يقوم بمحاولة إقناع الأفراد بتغيير أو تعديل أو تطوير معتقداتهم وقيمهم التي تدعم الاتجاه الحالي ويجب أن يتصف هذا الفرد بما يلي: الخبرة، هدم التمييز، القبول من أفراد الجماعة.

**الإدراك:** يعتبر عملية استقبال وانتقاء وتفسير المثير أو أكثر من بيئتنا المحيطة فنحن نتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقا لقدرات حواسنا ثم نقوم بتفسيرها حسب درجة الوضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات والمثيرات وكذا وفقا لحاجتنا وتوقعنا وخبرتنا السابقة<sup>1</sup>.

عناصر عملية الإدراك موضحة في الشكل التالي<sup>2</sup>:



وبالتالي يمكن تفسير هذه العناصر كما يلي من حيث أن:

**الإحساس:** وهي ما يحيط بالفرد من مثيرات يتعرف عليها انطلاقا من أعضائه الحسية والمتمثلة في الحواس الخمس والتي تنتقل بواسطة الأعصاب إلى المخ. كما أن هناك مثيرات داخلية في جسم الإنسان مثل الإحساس بالتعب أو الألم... الخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 207.208.

<sup>2</sup> رشيد غالب محمد، الإدراك والإدراك الحسي الفائق، مؤسسة الدراسات الجامعية، الأردن، 2001، ص 15.

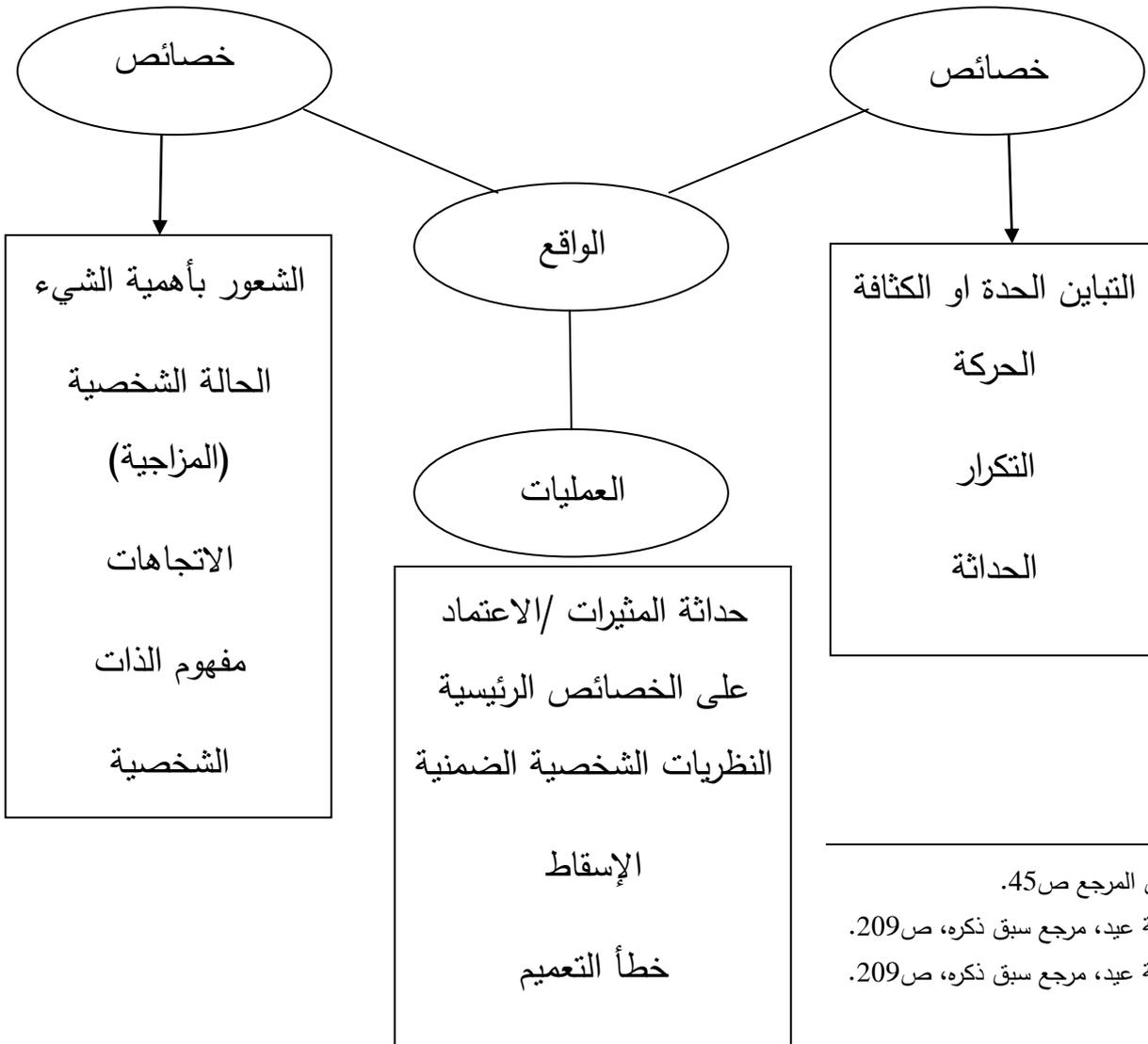
<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 45.

**الانتباه:** وهو كل ما يثير انتباه الشخص من مثيرات خارجية حيث أن الإنسان يحس ببعضها ويتجاهل الآخر منها وهذا حسب درجة لانتباه للمثيرات على خصائص المثير موضع الإدراك مثل: حجم المثير، التكرار، التضاد، الحركة، التميز<sup>1</sup>.

**التفسير والإدراك:** إن عملية الإدراك تتضمن تنظيم وتفسير مختلف للمثيرات التي نشعر بها، لذا فإننا عندما ننتبه إلى المثيرات نحاول أن ننظم ونرتب المعلومات التي نتلقاها لتفسيرها وإدراكها بمعناها<sup>2</sup>.

### العوامل المؤثرة في عملية الإدراك:

يوضح الشكل التالي أهم العوامل التي لها تأثير على عملية الإدراك<sup>3</sup>.





بإغفاله حتى ينطفئ، حيث يغفل السلوك غير المرغوب إلى أن يظهر السلوك السوي المطلوب فيثيبه ويعززه .

ت - التعزيز الموجب: بمعنى إثابة السلوك المطلوب ويتم ذلك بإثابة العميل على السلوك السوي المطلوب مما يعززه ويؤدي إلى النزعة إلى تكرار نفس السلوك المطلوب إذا تكرر الموقف.

-التعزيز السالب: يعني العمل على ظهور السلوك المطلوب وذلك بتعريض العميل لمثير غير سار أثناء السلوك غير المرغوب، ثم إزالة المثير غير السار مباشرة بعد ظهور الاستجابة المطلوبة .

ج-التشكيل التدريجي للسلوك: يمثل هذا المفهوم أحد أهداف عملية العلاج النفسي بالطريقة السلوكية؛ حيث يسعى المعالج إلى تشكيل سلوك جديد ومقبول يحل محل السلوك الذي يسعى إلى إزالته، ويستمر المعالج بتعزيز كل إضافة إيجابية على هذا السلوك تؤدي في النهاية إلى تكوين السلوك المطلوب<sup>1</sup>.

ح-الغمر: يبدأ الغمر بمثيرات شديدة ويضع الفرد أمام الأمر الواقع في الخبرة (دفعة واحدة) وقد يكون الغمر حيا على الطبيعة وفي الواقع وهو الأفضل والأكثر استخداما .

خ-العقاب (الخبرة المنفرة): في هذا الأسلوب يتعرض العميل لنوع من العقاب العلاجي (كخبرة منفرة) إذا قام بالسلوك غير المرغوب فيه مما يكفه مثل علاج اضطرابات الكلام مثل اللججة بان يتبع الكلمة اللججة صدمة كهربائية مثلا، وهكذا تصاحب اللججة الصدمة الكهربائية بينما يمر الكلام السوي دون عقاب.

د - الممارسة السالبة: يطلب المرشد من العميل أن يمارس السلوك غير المرغوب بتكراره فتؤدي هذه الممارسة إلى نتائج سالبة -التعب والملل -حتى يصل لدرجة التشبع لا يستطيع عندها ممارستها.

<sup>1</sup> - سامي محمد ملحم، مبادئ التوجيه والإرشاد النفسي، عمان، دار المسيرة، 2006، ص193

## 3- تأسيسها:

في أوائل القرن العشرين ( 1912 ) ظهر اتجاه جديد في دراسة السلوك، و خاصة في تفسير التعلم يعرف بالاتجاه السلوكي (Behaviorism) أو الثورة الواطسنية، نسبة إلى العالم النفس **جونواطسن** (John B. Watson) والذي قاد هذا الاتجاه؛ نتيجة تأثره بالعلماء الروس، الأمر الذي سمح له بوجود علم أكثر موضوعية و هذا الانتقال من المنهج العقلي إلى المنهج التجريبي، معلنا عنها في بيان أصدره عام 1912 ، قائلا: " لقد انتهى السلوكيون إلى أنه لا يمكن ان يقتنعوا بالعمل في اللامحسوسات و الأشياء الغامضة، وقد صمموا إما أن يتخلوا عن علم النفس أو يحيلوه علما طبيعيا"<sup>1</sup>. يعتبر كتابه (Behaviorism) بمثابة ردة فعل على التصورات اللاموضوعية في حقل السيكولوجية.

وحاول تحديد معالمها كاتجاه يبرز السلوك باعتباره معيار قابل لا للملاحظة والضبط. والقياس عن طريق المنهج التجريبي.

وفي هذا الإطار يؤيده عالم النفس الأمريكي **كاتل** (Katel) في رفض أن يكون علم النفس علم الوعي أو الشعور وأن يكون الاستبطان منهجه، فعبر ب: "لست قانعا بوجود حصر علم النفس في دراسة الشعور بحد ذاته، وبوصفه ممكن التمييز عن العالم الفيزيائي... وليس ثمة تضارب بين التحليل الاستبطاني والتجريب الموضوعي؛ ولكن القول الشائع بأن علم النفس غير ممكن الوجود بدون استبطان قول تكذبه الحقائق الواقعة؛ ويبدو لي أن معظم البحوث التي قمت بها أنا وأجريت في مختبري لا تقل. تحرر من الاستبطان عن بحوث الفيزياء أو علم الحيوان"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سليمانى جميلة، محطات في علم النفس العام، دار هومة، الجزائر، (د.ط)، 2014، ص 22

<sup>2</sup>-جميلة سليمانى، محطات في علم النفس العام، مرجع سبق ذكره، ص 159

و من الأمور التي ساعدت على وجود السلوكية - غير الاتجاه للموضوعية فيعلم النفس- هو الاهتمام بعلم نفس الحيوان و الذي يعتبر موضع اهتمام نظرية النشوء والارتقاء عند داروين، فكان الرد عليها بمحاولة البرهنة على الاستمرار العقلي بينهما بالإبانة عن وجود العقل عند الكائنات البشرية؛ و بناء عليه يرفض واطسن البحث فيما يدور داخل العقل و يرفض المفاهيم العقلية واهتم بالسلوك فقط<sup>1</sup>؛ و لذلك نجد السلوكية قد أهملت الحياة النفسية و اكتفت بدراسة ما هو خارجي؛ و عرف السلوك من وجهة نظر سلوكية بأنه: "النشاط الذي يقوم به الكائن الحي، و لا فرق عندهم اذا نتج هذا النشاط في حركات بسيطة أو في أفكار. فهذه وتلك استجابات تصدر عن العضوية ردا على المنبهات الخارجية، لذا فإن مهمة السلوكي تنحصر في الوقوف على العلاقة المباشرة بين المنبهات و الاستجابات"<sup>2</sup>.

تعتبر السلوكية أن الكائن الحي بحد ذاته يشكل مادة لدراسة علماء التشريح والفيزيولوجيا، وأن سلوك الإنسان بكل ما فيه من رقي وتعقيد يشكل فقط جزءا من خطة السلوكي البحثية، فالسلوك الإنساني يبدوا في الأفعال والأقوال سواء المتعلمة أو غير المتعلمة، ويرى واطسن أن أفعالنا هي سلوك وكذلك فإن التحدث مع النفس أي التفكير هو نموذج موضوعي للسلوك شأنه في ذلك شأن لعب كرة القاعدة"<sup>3</sup>.

و يبدو من ذلك أنهم يعتبرون اللغة و التفكير و غيرهما جزءا من سلوك الإنسان و ينوه دوجلاس براون (H. Douglas Brown) بقوله: "هذا ما يراه السلوكيون و مايتعاملون به مع اللغة، و ما يصوغون نظرياتهم في اكتساب اللغة الأولى في ضوءه، و هم بذلك يركزون على الجوانب المباشرة للسلوك اللغوي، أي الاستجابات التي تخضع للملاحظة

<sup>1</sup> جلال شمس الدين، علم اللغة النفسي) مناهجه ونظرياته وقضاياها المناهج .والنظريات)، مؤسسة الثقافة الجامعية،

الإسكندرية، (د.ط)، 2003، ص 54.

<sup>2</sup> جميلة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>3</sup> جلال شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 54.

و على العلاقة بين هذه الاستجابات و الأحداث المحيطة"<sup>1</sup>؛ و يعني بهذا أن وجود الأشياء الخارجية ليس وجودا موضوعيا و مستقلا عنا، و إنما هو وجود ذاتي مرهون بأفعالنا و استجاباتنا؛ و قد عبر "ف.بريد" أحد منظري السلوكية عن تبعية عالمنا؛ لعضويتنا فقال: "نحن اللذين نضع عالمنا، و حتى عندما نموت فإننا نأخذُه معنا"<sup>2</sup>.

وبذلك وجد مؤسس السلوكية أن هذه العلاقة ثابتة لا تتغير مطلقا، إذ أن المنبه يستجيب استجابة محددة بغض النظر عن حالة العضوية.

وقد تزعم النظرية السلوكية علماء نفسيين نخص بالذكر واطسن (Watson) و بافلوف (Pavlov) وسكينر (Skinner) وهم من أبرز العلماء اللذين ساهمت آراءهم وأفكارهم في ميلاد وتطوير النظرية السلوكية واعتمادها من إحدى أشهر نظريات التعلم.

#### 4- مبادئها:

تعتبر أبحاث واطسن Watson الأولية بمثابة الأرضية لميلاد النظرية السلوكية التي تتبنى على مبادئ وأسس تتمثل فيما يلي:

1- ضرورة حصر مبحث علم النفس التجريبي في دراسة السلوك المباشر الملاحظ دون سواه؛ وذلك بإقصاء الآراء العقلية والأساليب الاستبطانية والنظريات المعرفية<sup>3</sup>، وف بهذا المقام قد أشار واطسن Watson في مبحثه بعنوان "الكلام والتفكير" أنه نفى وجود الجانب العقلي في الحدث الكلامي، واعتبر التفكير نوع من أنواع

<sup>1</sup>-H.DOUGLAS BROWN، Principles Language Learning And Teaching ،San Francisco State University، Fourth Edition، 2000. p -2

<sup>2</sup>جميلة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 164

<sup>3</sup> أحمد حساني، دراسات في اللسانيات التطبيقية - حقل تعليمية اللغات- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط2، ص 90-91

الكلام الداخلي المنطوق، على مستوى الحنجره فقط مشيرا إلى أن الحنجره أداة للتفكير<sup>1</sup>. وأن اللغة هي الكلام المنطوق فعلا أي أن اللغة والكلام شيء واحد أو نفس الشيء. وكذلك أشار إلى تفسير السلوك اللفظي في ضوء تكوين العادات وإدخال التعزيز لتدعيم العلاقة بين المثير والاستجابة لإحداث الاشتراط<sup>2</sup>؛ ومن هذا المنطلق فإن اللغة من وجهة نظر السلوكية هي استجابات يصدرها الشخص ردا على مثيرات مايكيفها حافظ البيئة، تأخذ شكل السلوك اللفظي القابل للملاحظة والمعاينة المباشر<sup>3</sup>.

2-تنظر السلوكية إلى الإنسان على أنه آلة ميكانيكية مع قادة، وكل تصرف يعد نتاج منعكس شرطي، و أن العملية التعليمية هي عملية آلية و الإنجاز فيها يأتي صدفة فالتعلم عند أصحاب المدرسة السلوكية عبارة عن أعمال منعكسة لما يواجهه الشخص<sup>4</sup>.

3-العمليات الشعورية الداخلية لا يمكن دراستها علميا لأنها غير قابلة للملاحظة<sup>5</sup>، و لقد شبه بعض اللغويين الكائن الحي و ما يحدث في عقله من عمليات عقلية لا سبيل للوصول إليها بسهولة، و ما يعترضه من انفعالات لا تكون كلها واضحة، شبه واطسن كل ذلك بالصندوق الأسود<sup>6</sup>. حيث يقول واطسن "Watson" إن السلوك الإنساني ما هو إلا سلوك ديناميكي وأن العقل ليس موضوعا مناسباً لدراسة علم النفس لأن أي ملاحظات على العقل إنما تعد ملاحظات ذاتية، ومن ثمّ فهي لا تشغل جزءاً من المعرفة يمكن التحقق منها وإثباتها، واقترح بدلا من ذلك دراسة

<sup>1</sup>- جلال شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup>- أحمد حساني، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 91.

<sup>4</sup>- محسن علي عطية، الإستراتيجيات الحديثة في التدريس الفعال، دار صفاء للنشر. و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص

34

<sup>5</sup>- جلال شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>6</sup>- نفس المرجع، ص 56.

السلوك الظاهري الصريح" <sup>1</sup>. وهذا لا يعني عدم الاعتراف بوجود الشعور ولكن الرفض يجعله قابلا للدراسة، فبينت **حفيظة تازورتي** بقولها: "ولكنهم يرفضون اعتباره موصفا للدراسة لأنه داخلي لا يخضع للملاحظة والقياس، ومن ثمّ فإنهم ينتقدون الاتجاهات التي تفسر سلوك الكائن الحي بإرجاعه إلى دوافع وحاجات داخلية، فإذا كانت الحاجات قادرة على تفسير السلوك فهي . لا تقدم تفسيراً كافياً إلا إذا تحدّد الدافع واتضحت أسبابه" <sup>2</sup>.

4- يتلخص مبدأ النظرية السلوكية، في أنّ السلوك يكون استجابة لمثير ينتهي باستجابة ما، فالسلوك مكون من إفرازات غدديه و حركات عضلية و هو على هذا خاضع للعمليات الفسيوكيميائية؛ فالمحيط يوفر مجموعة من المثيرات التي تنبه الكائن الحي لإحداث استجابة ما، و بذلك فإن هناك استجابة فورية من نوع ما لكل مثير، بالإضافة إلى أن كل استجابة لها نوع ما من المثير، و عليه فإن هناك حتمية بين المثير و الاستجابة <sup>3</sup>.

وأشار ثورنديك Thorndike إلى أن وظيفة اللغة تقوم على التعبير عن أفكار الإنسان المتكلم أو عواطفه؛ وبضيف منصور (1982) أن اللغة لا تستعمل للتعبير فقط، ولكنها تستعمل أيضا لإثارة أفكار ومشاعر السامع، بل قد تدفعه للعمل و الحركة <sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- حلمي خليل، اللغة والطفل، دراسة في ضوء علم اللغة النفسي، دار النهضة العربية، بيروت، (د.ط)، 1986، ص 24.

<sup>2</sup>- حفيظة تازورتي: اكتساب اللغة العربية عند الطفل الجزائري، دار القصب للناشر، الجزائر، (د. ط) 2003، ص 51.

<sup>3</sup>- جلال شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>4</sup>- ثائر أحمد غباري و خالد أبو شعيرة، علم النفس اللغوي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2010، ص 91.

## 5- تحليل عن النظرية السلوكية

ويوضح السلوكيون أن التعلم عملية تغيير السلوك حيث التعزيز والعقاب أصبح حافز التحفيز المتعلمين على توجيه سلوكهم وتعديله. ولكن من كل النظريات القائمة، نظرية سكينر Skinner تأثر كثيرا على تطور نظرية التعلم السلوكي.

وقد انتقد النظرية السلوكية لأنها غالبا ما تكون غير قادرة على شرح المواقف المعقدة التعلم، ذلك لأن العديد من المتغيرات أو الأمور المتعلقة أو التعليم والتعلم التي يمكن أن تتحول إلى حافز بسيط و العلاقة الى استجابة. يمكن أن هذه النظرية لا تفسر الانحرافات التي تحدث فيما يتعلق بالتحفيز والاستجابة لها.

النظرية السلوكية أيضا أقل قدرة على شرح الاختلاف في مستوى المتعلمين، على الرغم من أن لديهم نفس اكتساب الخبرة. ويمكن ان هذا الرأي لا يفسر لماذا الطفلين الذين لديهم المهارات والخبرات وتعزيز نفسه النسبي، يتحول سلوكه على موضوع مختلف، وأيضا مختلفة في اختيار مستوى الصعوبة. نعتزف هذه النظرية فقط من وجود الحافز ويمكن ملاحظة استجابة. فهي لا تولي اهتماما لتأثير الأفكار أو المشاعر التي تجمع بين العناصر التي لوحظت.

وجهة النظر هذه النظرية أن التعلم هو عملية تشكيل وصياغة سلوك ما، لجعل المتعلمين يصلون إلى هدف معين، في حين أن العديد من العوامل التي تؤثر في عملية التعلم.

## 6- نقد النظرية السلوكية

وبعد أن نظرنا بدقة على هذه المدخل السلوكي في علم التربية وعلم الدلالة، عرفنا فيها المزايا والعيوب التي يمكن لنا أن نعرضها. وبعد مرور الزمان تولدت النظريات الأخرى لتصليح هذه النظرية ومبنيها على نظريات متنوعة. وفي هذا البند سنعرض نقد

المدخل السلوكي من حيث الإيجابية والسلبية ومن حيث ميزان الإسلام.

### 1-الجوانب الإيجابية

تتمثل الجوانب الإيجابية للنظرية السلوكية كما يلي:

أ-أنها نقطة تحول كبيرة في النظرة إلى أسباب سوء التوافق، وشمولها لعدد كبير من الجوانب التي يعالجها بعد أن كان الاهتمام محصورا في الحدود الضيقة.

ب-استنادها إلى أساس نظري متين مع إمكان استخدام البحث العلمي والتجريب في معرفة أسباب السلوك المضطرب ومواجهته.

ت-غالبا ما يتم إتباع برنامج علاجي لتعديل السلوك المنحرف يقوم فيه العميل بإجراء السلوكيات الجيدة وفق خطة منظمة يتم الاتفاق عليها بينه وبين المرشد .

ث-يركز العلاج السلوكي المنبثق من النظريات السلوكية على الاهتمام بالمشكلة الحالية للعميل وبسلوكه الحاضر دون الاهتمام بصورة كبيرة بالإحداث الماضية .

ج-نسبة الشفاء أو التحسن باستخدام المدخل السلوكي قد تصل إلى نسبة 90% في مقابل 50% إلى 75% في النظريات غيرها.

ح-يمكن أن يشارك فيها كل من الوالدين والأزواج والممرضات.

### 2-الجوانب السلبية

و تتمثل الجوانب السلبية للنظرية السلوكية كما يلي:

أ-تركيزها على التعامل مع السلوك الظاهر للعميل ولا يهتم بسلوكه الخفي كالمشاعر والانفعالات الدفينة، وبالتالي يعجز عن مساعدة العميل على استبصار متكامل عن

نفسه.

ب-الاتجاه السلوكي يجعل الدور العلاجي بيد المرشد أكثر من العميل؛ حيث يقوم الأول بإلقاء الأسئلة وتحديد المعالم المهمة في شخصية العميل وتحديد الأسباب المسؤولة عن

وجود المشكلة والأسباب المسؤولة عن استمرارها وغير ذلك مما يجعل دور العميل أكثر سلبية.

ت-يركز الاتجاه السلوكي في العلاج على الأعراض السلوكية للمشكلة التي يوجهها العميل كنتيجة لهذه المشكلة التي يوجهه ادون الاهتمام بالأسباب الحقيقية والتاريخية لهذه المشكلة مما قد يؤدي إلى ظهور أعراض سلوكية جديدة.

ث-يتجاهل الاتجاه السلوكي في العلاج تكوين العلاقة الإرشادية الجيدة في أثناء العمل الإرشادي بالرغم من وجود هذه العلاقة ولكن لا تعطي الاهتمام اللازم .  
ج-أحيانا يكون الشفاء وقتيا عابرا.

### 3-المدخل السلوكي في ميزان الإسلام

لقد أبرز ما يلفت النظر في هذه النظرية تبنيها لفكرة المحايدة والتي يقصد بها خلو الإنسان من الخير والشر في طبيعته أي لا خير فيه ولا شر ولا شيء فطري ولا موروث، وهذه فكرة لا تتفق مع الرؤية الإسلامية للطبيعة الإنسانية التي تؤكد على أن الإنسان مفطور على الخير وأنه يحمل في فطرته الإقرار بوحدانية الله سبحانه وتعالى ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: ما من مولود إلا يولد إلا يولد على الفطرة، فأبواه يهودانه أو ينصرانه، أو يمجسانه كما يؤخذ على هذه النظرية اعتمادها على نظريات التعلم وكما هو معروف فإن الكثير من نظريات التعلم بانتهى مفاهيمها وقواعدها على أساس من تجارب على حيوانات المختبر ولا شك أن التعميم المباشر على الإنسان يحتاج إلى وقفة لأن الإنسان مخلوق له خصوصيته. كما أن أبرز ما يؤخذ على هذه النظرية أيضا مبالغتها في تأثير البيئة والعوامل الخارجية على السلوك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-البخاري، صحيح البخاري (دار طوق النجاح، . 1422هـ) ج2، ص94.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل يمكننا القول ان عمل الموظف في المدرسة الابتدائية له خصوصيته ومهاراته التي تميزه عن غيره من الموظفين في المجالات الأخرى، كما أن تفوق الموظف في الشهادة العلمية لا يجعله موظفا ناجحا وانما لابد له من الإلمام بمختلف الأساليب التي تمكنه من معرفة كيفية التعامل مع العاملين معه وتحقيق الأهداف ومعرفة مهارات السلوك التنظيمي الى جانب مهارات تكوين علاقات إنسانية وتخطيط مرن واستراتيجيات التعامل من اجل الحفاظ على المنظمة وعدم وجود تجاوزات اثناء القيام بالمهام المناطة لهم.

الجانب الميداني

للدراسة

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: التعريف بميدان الدراسة وإجراءات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لموضوع الدراسة.

خلاصة الفصل

**تمهيد**

بعد أن تعرضنا للجانب النظري لهذه الدراسة والذي له وظيفة أساسية ودور فعال في دعم الجانب الميداني في عملية تحليل نتائج ما توصل اليه الاستبيان وإعطاء إطار تصوري لموضوع الدراسة.

يأتي الجانب الميداني لإبراز استراتيجيات الموظف اثناء دوامه الرسمي في ابتدائيات المقاطعة الأولى والثانية وذلك عبر مختلف ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

## أولاً: التعريف بميدان الدراسة ومجالات الدراسة.

## 1- مكان الدراسة:

أ- مديرية التربية تـمـنـراست<sup>1</sup>:

تأسست في افريل 2009م، تتربع على مساحة تقدر بـ 1321.94 م<sup>2</sup> بها مقرين متجاورين، مقدر قديم واخر جديد تم تدشينه من طرف معالي وزير التربية السيد "ابوبكر بن بوزيد" في يوم الثلاثاء 17 صفر 1433 هـ الموافق لـ 10 جانفي 2012، يبلغ عدد العمال بالمديرية خمسة وسبعون (75) عاملا وتتكون من اربعة مصالح تضم 10 مكاتب.

## 2\_ المؤسسات التربوية التابعة للمقاطعة الأولى

الرقم	المؤسسة	عدد الأساتذة
1	خالد بن الوليد	14
2	باجي مختار	13
3	حسيبة بن بوعلي	15
4	أمين العقبال	20
5	زناني بيقنة	12
6	الزبير بن العوام	17
7	العقيد لطفلي	12
8	البشير الإبراهيمي	21
9	الحسن بن الهيثم	2
	المجموع	126

<sup>1</sup>الموقع الالكتروني لمديرية التربية تـمـنـراست

## 3\_ المؤسسات التربوية التابعة للمقاطعة الثانية

الرقم	المؤسسة	عدد الأساتذة
1	الشيخ بوعمامة	18
2	عبان رمضان	12
3	تينهان	10
4	وريادة مداد	15
5	موسى أق مستان	13
6	الأمير عبد القادر	13
7	بوجي التوجي	11
8	العربي بن مهدي	10
9		9
	المجموع	111

## ب- مجال الدراسة

## أ- المجال المكاني:

أجريت الدراسة هذه بالمؤسسات التربوية التابعة للمقطعتين الأولى والثانية لولاية تمنراست. تعد مديرية التربية همزة وصل بين الوزارات والمؤسسات التربوية عبر مختلف تراب الولاية، كما تشرف على توظيف الاساتذة والمعلمين في مختلف المؤسسات التابعة لها. تقع بـجـي سرسوف وسط مدينة تمنراست.

## المجال البشري:

العمال مقسمين على 04 مصالح وهي (مصلحة البرمجة، والمتابعة، مصلحة التمدرس، والامتحانات، مصلحة المستخدمين والتفتيش ومصلحة تسير نفقات المستخدمين) كل مصلحة تحتوي على ثلاث مكاتب ماعدا مصلحة المستخدمين والتفتيش ومصلحة تسير نفقات المستخدمين فإنها تحتوي على مكتبين فقط.

أما بالنسبة للأساتذة الذين انصبت عليهم الدراسة قدر عددهم بـ 237 أستاذا التابعين للمقاطعة الأولى والثانية.

ولهذا اعتمدنا طريقة المسح الشامل لأفراد عينة الدراسة حيث انها تعتبر الطريقة من أكثر مناهج البحث الاجتماعي انتشارا وأكثرها استخداما، ومن مميزاتا أنها تتيح للباحث فرصة جمع بيانات مفصلة عن هذا المجتمع<sup>1</sup>.

وهكذا لقد شملت الدراسة الدراسة على 237 أستاذا والتي تعتبر مسحا شاملا وذلك للأسباب التالية:

- حجم العينة صغير حيث قمنا بحصر شامل لجميع الأساتذة لدى المقاطعتين الأولى والثانية.
  - موضوع الدراسة يقتصر على هذه الفئة دون سواها.
  - كما ان موضوع الدراسة ملزم لوجود مجتمع متجانس نسبيا في طبيعة النشاط.
- وانطلاقا من مبدأ الحصر الشامل فتم توزيع 237 استمارة وهي العدد الكلي للمجتمع البحث. الا أنه تم استرجاع 202 استمارة وتم الغاء 20 استمارة وذلك نظرا لعدم الإجابة على معظم اسئلة الاستمارة و15 استمارة لم يتم استرجاعها أتلفت من طرف المعنيين بالبحث، وبالتالي تمت الدراسة على 200 استاذا.

### ج- المجال الزمني

دام البحث الميداني قرابة الشهر من 3 افريل 2020 الى غاية 3 ماي 2020. وقد تم ذلك خلال مرحلتين:

الفترة الاستطلاعية:

- 1-المرحلة الأولى: تم اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بإمكانية اجراء الدراسة وتوضيح بعض الأمور المبدئية في الموضوع ولقد دامت 3 ايام حيث انتهت بموافقة على اجراء الدراسة واستحسان مثل هذه البحوث والتشجيع عليها، وذلك لتحسين الأوضاع والاستفادة منها.
- 2-المرحلة الثانية: اجراء مقابلات مع رئيس مصلحة التعليم الابتدائي وذلك لتزويدنا ببعض المعلومات حول المؤسسات التربوية وطرق التسيير .... الخ. والتي دامت 3 ايام.

<sup>1</sup> محمد الجوهري وعبد الله الخريجي، طرق البحث الاجتماعي، ط5، القاهرة، بدون دار نشر، 2008، ص163.

3-المرحلة الثالثة: تم اجراء مقابلات حرة مع مدراء الابتدائيات التابعة للمقاطعتين الأولى والثانية وبعض الأساتذة وذلك من اجل معرفة محيط العمل والعلاقات بين الأساتذة والتواصل مع هذه الفئة كونها محل الدراسة وتوضيح الغاية من البحث ودامت 5 ايام.

#### الفترة الفعلية للدراسة المبدئية:

بداية من 2020/4/16 الى 3 /5/ 2020 في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين.

#### ثانيا: منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه السبيل الذي يمكن الباحث أن يسلكه للوصول إلى الهدف المعلن عنه. أي هدف الدراسة وعليه فكل منهج يعني السبيل أو الطريق والمنهج لا بد ان يكون متوافقا مع الدراسة في البحث العملي الاجتماعي يعني المحطات المنهجية والإجراءات الواجب تنفيذها. ونسمي هذه المحطات بالتقنيات. وعليه فان المنهج يمثل الكيفية التي يستطيع الباحث الوصول إلى إجابات مقنعة لأسئلة دراسته واختبار فروضها من خلال إيجاد نتيجة منطقية لجمع المعطيات ووصف الوقائع وتحليلها وتفسيرها ولان اختيار المنهج لا يخضع لحرية الباحث والمفاضلة بين منهج وآخر بل إن اختيار المنهج يرتبط بطبيعة المشكلة البحثية وحدود البحث وكيفية سيره من خلال ارتباطه بأبعاد مكانية وزمانية معينة. ونظرا لما تقدم فلقد تم إتباع المنهج الوصفي في دراستنا، فالمنهج الوصفي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة تهدف الى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تتعلق بها<sup>1</sup>. وهكذا فإن المنهج الوصفي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

فموضوع الدراسة المتعلق باستراتيجيات الموظف والدوام الرسمي فإن هذه الدراسة تدخل في الدراسات الوصفية والتي تقف عند حدوث الظاهرة بالملاحظة

<sup>1</sup> شفيق محمد، الخطوات المنهجية إعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر ،1985، ص84.

والتشخيص الدقيق لمختلف جوانب الظاهرة من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها تفسيراً سوسيوولوجياً واستخلاص النتائج طبقاً لأهداف الدراسة. كما تم استعمال المنهج الكمي الى جانب المنهج الوصفي والمتمثل في البرنامج الالي spss من اجل تحليل الاستبيان حتى يسهل علينا قياس الفرضيات بدقة.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

ان مرحلة جمع البيانات تعد مرحلة اساسية وجد مهمة في عملية البحث وجمع البيانات يتطلب ادوات تساعد على جمع المعطيات الكيفية والكمية حول الظاهرة، وتساعد في فهمها وتفسيرها عندما يتم عرضها وتحليلها لإصدار حكم على مدى مصداقية الفرضيات والعلاقة التي تربط بين المتغيرات التي يرى الباحث أنها تقود الى وجود الظاهرة أو الموقف موضوع الدراسة.

وانطلاقاً من موضوع دراستنا اعتمدنا على الأدوات البحثية التالية:

#### 1/ الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة:

فالملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة ظاهرة معينة، وقد عرفها البعض أنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظواهر معينة بهدف كشف خصائصها و الوصول إلى اكتساب معارف جديدة عن تلك الظاهرة<sup>1</sup>. اذ ان الملاحظة بالمشاركة تتطلب الاندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم تغيير أي شيء في الوضع. ولقد اعتمدنا على هذه الاداة بصفة منتظمة وذلك لمعرفة مختلف حيثيات الموضوع وذلك من خلال المرحلة الاستطلاعية التي قمنا بها التي بينت لنا اتجاهات وسلوكيات الاشخاص محل الدراسة.

#### 2/ المقابلة الفردية:

وتكمن اهمية المقابلة بأنها تمكن الباحث من الاتصال المباشر والإلمام بظروف المبحوث اجتماعياً ومهنياً وملاحظة تأثير وقع الاسئلة عليه. فتعرف المقابلة على انها "وسيلة أو تقنية بحث هامة تسمح باكتشاف آراء المبحوث وتصوراته في ظل العلاقة

<sup>1</sup>حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، ط4، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص171-172.

التفاعلية معه، والتقاء الباحث بالمبحوث شرط أساسي لقيام المقابلة في مكان معين<sup>1</sup>. ولجئنا إلى هذه التقنية لتكون داعمة لاستمارة الاستبيان وليست بديل عنها وذلك بهدف الحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم نتحصل عليها عن طريق الاستمارة. ولقد اعتمدنا على نوع واحد من المقابلة الا وهو المقابلة الفردية حيث تعرف هذه الاخيرة بأنها هي التي تتم بين الباحث وشخص واحد من عينة البحث وهذا النوع هو السائد في معظم المقابلات والتي تتطلب موقفا خاصا مع فرد واحد<sup>2</sup>. وقد استخدمنا هذا النوع مع: **أولا:** رئيس مصلحة المستخدمين عن امكانية القيام بالدراسة الميدانية وذلك يوم 2020/04/05 على الساعة 10.00 صباحا.

ثانيا: مع رئيس مصلحة التعليم الابتدائي من اجل موافقتنا بعدد الأساتذة وبعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسات يوم 2020/04/6. **ثالثا:** مع بعض الأساتذة للتقرب أكثر من مجتمع البحث. أما باقي المبحوثين الذين لم يتسن مقابلتهم فقد سلمت لهم الاستمارات لملئها. **3/ الاستمارة:**

بعد ما تم صياغة الاسئلة والذي كان من خلال تحليل الفرضيات الى ابعاد فمؤشرات وانطلاقا من هذه المؤشرات تم صياغة اسئلة الاستمارة ثم عرضها على الاستاذ المشرف وبعض الاساتذة حيث تم وضع تعديلات والاقتراحات التي قدمها لنا الاستاذ المشرف والأساتذة، ثم صياغة اسئلة الاستمارة بالشكل النهائي حيث احتوت على 45 سؤالا وتم توزيعها على عينة تجريبية لمعرفة مدى وجود انشغالات او عدم الفهم تم توزيعها بشكل نهائي.

### **رابعا: عرض وتحليل البيانات الشخصية والمهنية لمجتمع الدراسة.**

نحاول في هذا العنصر، التطرق لخصائص أفراد الدراسة من خلال ابراز بعض الخصائص الاجتماعية والمهنية لان ذلك سوف يمكننا من تحديد ملامح مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته خصوصا وان هذه الخصائص باعتبارها مؤشرات موضوعية تفيد في ربط

<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط 2، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص174.

<sup>2</sup> وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص76.

مؤشرات الدراسة كما تفيد في حدود المعطيات الامبريقية المتجمعة في اثبات مدى صدق ونفي فرضيات.

الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	42	20.8
انثى	160	79.2
المجموع	202	100.0

وضحت المعطيات الامبريقية في الجدول اعلاه أن أغلب أفراد الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة 79,20% مقابل 20,80% ذكور، من النسبة الكلية لأفراد مجتمع الدراسة وهذا التفاوت بين الجنسين جاء نتيجة طبيعة المهنة حيث أن مهنة التعليم نجد أن فئة الذكور لا يميلون إليها على عكس الإناث وهذا راجع للطبيعة البشرية للإنسان حيث أنه تمتاز المرأة بقوة الصبر والتحمل مشاق هذه المهنة الشريفة على عكس الذكور نجد أغلبهم شديد التعامل مع التلاميذ وبالتالي نجد أن أغلبهم اختار ما يجنيه من هذه المهنة وليس حبا لها. إضافة أن المرأة تميل لهذا النوع من العمل، وكذا عادات المجتمع التي تحبذ هذا النوع من المهنة من غيرها.

الجدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
[30 - 25]	34	16.80
[36 - 31 ]	54	26.70
[42 - 37]	66	70.32
[48 - 43 ]	14	6.90
[54 - 49 ]	32	15.80
[60 - 55 ]	02	1.00
المجموع	202	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت لدى الفئة من 37 الى 42 بنسبة 32,70% مقابل 6,90 لدى الفئة من 43 الى 48.

من خلال القراء الإحصائية نلاحظ أن الفئة من 37 الى 42 هي الفئة العمرية الغالبة في مجتمع الدراسة ما يوضح أن أغلب العمال هم من الفئة الشبانية ما يجعلهم يؤديون مهامهم بشكل جيد ودون تعب كما ان هذه الفئة لديها طاقة تجعلها تتحكم بمختلف المتغيرات الموجودة في بيئة العمل كما يطمحون لتقلد عدة مناصب في عملهم.

#### الجدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
20.8	42	أعزب
73.3	148	متزوج
3.0	6	مطلق
3.0	6	أرمل
100.0	202	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلتها فئة المتزوجين بنسبة 73,30% تليها فئة العزاب بنسبة 20,80% فيما يتعادل ما نسبته 3,00% بين الأرامل والمطلقين. من خلال استقراءنا للنتائج نلاحظ أن الاتجاه العام نحو فئة المتزوجين وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة مستقرين اجتماعيا وهذا راجع الى الارتياح المادي بالدرجة الاولى وهذا ما يقلل من نسب الطلاق هذا ما لاحظناه من خلال الجدول.

#### الجدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
14.9	30	خريج المعهد التكنولوجي
85.1	172	جامعي
100.0	202	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلتها فئة الجامعيين بنسبة 85,10% مقابل 14,90% لفئة خريجي المعهد التكنولوجي.

من خلال استقراءنا للنتائج نلاحظ أن التوجه العام للجدول نحو فئة الجامعيين وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد العينة ذوو مستوى عالٍ ما يؤهلهم لممارسة هذه المهنة كما ينبغي وتأديتها بالمستوى المطلوب في حين نجد فئة خريجي المعهد التكنولوجي هي فئة قليلة ويمكننا القول إنها أهلة للزوال كون هذه الفئة خضعت لتكوين من أجل تحسين رتبها وتصنيفها لتتوحد في تصنيفها مع الفئة الجامعية.

الجدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب.

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	98	48.5
استاذ رئيسي	70	34.7
استاذ مكون	34	16.8
المجموع	202	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول ما نسبته 48,50% من أفراد العينة هم أساتذة في حن ما نسبته 34,70% هم أساتذة رئيسيين ويتذيل الجدول ما نسبته 16,80% من اساتذة مكونين.

من خلال النتائج نلاحظ أن أغلب الأساتذة هم أساتذة ما يدل على أن أغلب أفراد العينة هم أساتذة جدد ما يبين أن هناك فئة كبير آلت للتقاعد، كما أن هناك البعض من فراد هذه المؤسسات غيروا مكان إقامتهم وبالتالي غيروا أماكن عملهم، بالإضافة إلى أن هناك من غير مكان عمله بسبب مشاكل بينه وبين المدير أو أولياء التلاميذ وهذا ما يؤدي بهم إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وبالتالي غيروا أماكن عملهم واستخلفوا بأساتذة جدد. أما فئة الأساتذة المكونين فهي فئة قليلة وهذا راجع إلى أن المسابقات المهنية يكون فيها عدد المناصب قليل هذا ما يجعل هذه الفئة قليلة.

الجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
[5 - 1]	38	18.80
[10 - 6]	116	57.40
[15 - 11]	12	5.90
[20 - 16]	14	6.90
[25 - 21]	10	5.00
[30 - 26]	12	5.90
المجموع	202	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن ما نسبته 57,40% من أفراد العينة أقدميتهم تتراوح ما بين 6 الى 10 سنوات ويتنزل الجدول الفئة من 21 الى 25 سنة بنسبة 5,00%. وحسب المعطيات الكمية كانت الأغلبية لذوي الأقدمية التي بين الخمسة والعشر سنوات مما يدل على أن هؤلاء الأفراد متمسكون بهذه المهنة وهذا يمكن ارجاعه الى التوظيف المبكر ومفتوحا لجميع المستويات ومختلف التخصصات اذ يكفي فقط شرط ليسانس في التخصص وهذه الخبرة تفيد في معرفة مختلف جوانب البيئة السلوكية في المؤسسة، وهي خبرة يمكن أن تفيدنا في دراسة استراتيجيات الموظف، باستكشاف عادات ومعايير العمل المؤسسي المترسخة، وفي استخلاص الأسس المعرفية الإدراكية التي انطبعت بفعل العمل المؤسسي والتي توجه جماعات العمل ومختلف تصرفاتهم واتجاهاتهم.

الجدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب مادة التدريس.

مادة التدريس	التكرار	النسبة المئوية
لغة عربية	170	84.2
فرنسية	32	15.8
المجموع	202	100.0

من خلال استقراءنا للجدول والأعمدة البيانية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يدرسون اللغة العربية بنسبة 84,20% مقابل 15,80% من أفراد العينة يدرسون اللغة الفرنسية. من خلال ما سبق يتضح لنا أغلب أفراد العينة هم أساتذة لغة عربية وهذا ما هو مطلوب في الابتدائي على خلاف اللغة الفرنسية التي نجد في أغلب المؤسسات أستاذ أو أستاذين وهذا حسب متطلبات المؤسسة.

الجدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب نمط العمل.

نمط العمل	التكرار	النسبة المئوية
الدوام الواحد	144	71.3
الدوامين	58	28.7
المجموع	202	100.0

توضح المعطيات الامبريقية الى أن ما نسبته 71,30% أدلو بأن نمط العمل بمؤسستهم بنظام الدوام الواحد مقابل 28,70% أدلو بأنهم يعملون بنظام الدوامين. من خلال ما سبق يتضح لنا أن معظم المؤسسات التابعة للمقاطعتين الأولى والثانية يعملون بنظام الدوام الواحد هذا ما يدل على أن هاته المؤسسات ليس بها اكتظاظ في الأقسام من حيث عدد التلاميذ كم أن هناك مؤسسات لديها طاقة استيعاب كبيرة كما نجد أن الكثافة السكانية بهذه الأحياء قليلة على عكس المؤسسات التي تعمل بنظام الدوامين فإنها تشهد اكتظاظا كبيرا بهذه المؤسسات لوجود كثافة سكانية كبيرة بها مع وجود ابتدائية واحدة في الحي مما يحتم عليها العمل بنظام الدوامين كل فترة يدرس فوج تربوي.

## الجدول رقم (09) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الأجر

النسبة المئوية	التكرار	الأجر
31.7	64	أقل من 50000
50.5	102	[70000_50000]
12.9	26	[100000_80000]
5.0	10	أكثر من 110000
100.0	202	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام يتجه نحو ما نسبته 50,50% من أفراد العينة أدلو أنهم يتقاضون أجر ما بين 50000 الى 70000 بينما يتذيل الجدول الفئة التي تتقاضى أكثر من 110000 بنسبة 5% من أفراد مجتمع البحث.

هذه البيانات الكمية تؤكد أن متوسط العمال يتقاضون أجرا زهيدا، مقارنة بالجهد المبذول، مما يجعلهم دائما يتذمرون ودائما في اضرابات، فالأجر من أهم العناصر التي ترفع من دافعية العامل فهو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل مقابل الأعمال التي يقوم بها، وهذا الأخير يساعده على اشباع حاجاته وبذلك يحقق مطلب من مطالب حياته.

الجدول رقم (10) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب عدد الأفراد تحت الكفالة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد الأفراد تحت الكفالة
69.30	140	[4 -0]
27.70	56	[9 -5]
1.00	2	[14 -10]
2.00	4	[19 - 15]
100	202	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الامبريقية أن الاتجاه العام يتجه نحو ما نسبته 69,30% من أفراد العينة أدلو بأن عدد الأفراد الذين هم تحت كفالتهم ما بين 0 و 4 أشخاص مقابل 1,00% من الأشخاص الذين أقروا بعدد الأفراد الذين هم تحت كفالتهم من 10 إلى 14 أشخاص.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم من 0 الى 4 أشخاص تحت كفالتهم ما يبين لنا أن أغلب هؤلاء الأفراد يقومون بكفالة عائلتهم الصغيرة أو على أنفسهم فقط على خلاف الفئة التي يتواجد بها عدد كبير من الأفراد الذين هم تحت كفالتهم ما يجعلهم لا يستقرون في عملهم ودائمي البحث عن عمل آخر لتلبية متطلبات الأفراد الذين هم تحت كفالتهم.

الجدول رقم (11) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب عدد الأفراد العاملين في العائلة.

عدد العاملين في العائلة	التكرار	النسبة المئوية
[2 - 0]	102	50.49
[5 - 3]	86	42.57
[8 - 6]	14	6.94
المجموع	202	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن عدد الأفراد العاملين في العائلة لدى الفئة من 0 الى 2 بنسبة 50,49% في المقابل ما نسبته 6,94% للفئتين من 6 الى 8 أفراد يعملون في العائلة.

من خلال المعطيات الامبريقية يتضح لنا ان الأفراد الذي يعملون في العائلة من 0 الى 2 شخص وهذا ما نجده في اغلب الأسر، بينما هناك عدد قليل لعدد الأشخاص العاملين في العائلة التي نجد فيها من 6 الى 8 اشخاص يعملون في العائلة الواحدة وهذا راجع الى انخفاض مناصب العمل. كم نجد عدد العاملين كبير في العائلات التي تكون في كفالتها عدد كبير من الأشخاص وبالتالي يضطر الجميع للبحث عن عمل من اجل اعالة هذه العائلة، وهذا ما نلاحظه في الأحياء التي تمت الدراسة فيها حيث نجد غالبيتهم يسكنون

ضمن العائلة الكبيرة كون هذه الفئة متنقلة أحيانا في الصحراء وحيانا في المدينة وكذلك وجود مهاجرين من الدول الجوار يسكنون في هذه الأحياء داخل بيوت في شكل جماعي. الجدول رقم (12) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الصحية.

الحالة الصحية	التكرار	النسبة المئوية
سليم	148	73.3
مريض مرض مزمن	31	15.3
حساسية	23	11.4
المجموع	202	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول والأعمدة البيانية أن أغلب أفراد العينة سليمين بنسبة 73,30% تليها فئة المريضين مرض مزمن بنسبة 15,30% ويتذيل الجدول فئة مرضى الحساسية بنسبة 11,40%.

من خلال المعطيات الامبريقية يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة سليمين ولا يعانون من أمراض تنقص من فعاليتهم داخل العمل وتنقص من قدراتهم وهذا ما يجعلهم يبدعون ويبحثون على طرق واستراتيجيات من أجل تحسين عملهم للحصول على نتيجة مرضية، على خلاف الفئة التي تعاني من أمراض مزمنة أو حساسية فإنها تقف عائقا أمامهم.

الجدول رقم (13) يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب ارتيادك للمدرسة القرآنية.

ارتياك للمدرسة القرآنية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	133	65.8
لا	68	33.7
المجموع	202	100.0

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الأعلى للأفراد الذين أقرو بأنهم درسوا بمدرسة قرآنية بنسبة 65.80% مقابل 33,70% من أفراد العينة الذين أقرو بأنهم لم يرتادوا المدرسة القرآنية.

من خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ أن النسبة الأعلى كانت للأشخاص الذين درسوا في المدرسة القرآنية وهذا ما يدل على أنهم درسوا في المدرسة القرآنية وهذه طبيعة البيئة الصحراوية قبل التحاق الطفل بالمدرسة يدخل الى المدرسة القرآنية ليتعلم الحروف والأدب..... الخ مقابل النسبة الأقل التي كانت لدى الأشخاص الذين لم يدرسوا بالمدرسة القرآنية ومعظمهم من أساتذة الشمال كونهم أن لمدرسة القرآنية لم تكن موجودة سابقا فقط في الأونة الأخيرة أين أصبحت لهم مدارس خاصة بتعليم القرآن الكريم وبالتالي كانوا يدرسون فقط في البيت أو ينتظرون الى حين الدخول الى المدرسة وتعلم ما يخص الدين في مادة التربية الاسلامية وهذا حسب اجابات المبحوثين.

## خلاصة الفصل:

- بعدها قمنا بتحديد الإطار الميداني للدراسة تم التعرف على خصائص مجتمع البحث ومن خلال تحليلنا للجداول المتعلقة بوصف خصائص المبحوثين نستنتج أن:
- أغلب المبحوثين هم اناث، ويعود ذلك الى طبيعة العمل بالمؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 01.
  - جل المبحوثين يمثلون فئة الشباب، وهذا راجع الى حيوتهم ونشاطهم في العمل ونرى ذلك في الجدول رقم 02.
  - بالنسبة للحالة الاجتماعية فأغلب مفردات العينة متزوجون وهذا ما يوضحه الجدول رقم 03.
  - أما فيما يخص المستوى التعليمي للمبحوثين فإن المستوى الجامعي يمثل أعلى نسبة، لأنه وفي وقتنا الحالي نجد كثرة المتخرجين من الجامعات وبيين ذلك الجدول رقم 04.
  - أكثر افراد الدراسة هم عبارة عن أساتذة رئيسين وهذا ما يمثله الجدول رقم 05.
  - أكثر أفراد الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية الى أكثر من 5 سنوات لأن اغلب العمال مرسمين وهذا ما نجده في الجدول رقم 06.
  - أكثر المناصب التي يشغلها المبحوثين هي أساتذة اللغة العربية وهذا ما نجده في الجدول رقم 07.
  - جل افراد الدراسة يعملون بنظام الدوام الواحد وهذا ما نجده في الجدول رقم 08.
  - معظم الموظفين اجورهم أكثر من 50000 وهذا ما يوضحه الجدول رقم 09.
  - جل المبحوثين يكفلون أكثر من 4 اشخاص واقل من 10 وهذا ما نجده في الجدول رقم 10.
  - معظم المبحوثين لديهم اقل من شخصين يعملون في العائلة الواحدة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 11.
  - معظم مفردات العينة لا يعانون من امراض مزمنة وهذا ما يبينه الجدول رقم 12.
  - معظم مفردات العينة درسوا في مدرسة قرآنية في صغرهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم 13.

# الفصل السادس

## الفصل السادس: عروض ومناقشة مؤشرات فرضيات الدراسة

تمهيد

أولاً: تفرغ بيانات فرضيات الدراسة.

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة.

ثالثاً: نتائج واستنتاجات.

رابعاً: اقتراحات والتوصيات.

**تمهيد:**

بعد التعرف على الأسس المنهجية للبحث وخصائص العينة، سنحاول تحليل ومناقشة بيانات الفرضيات المتعلقة بإستراتيجيات الموظف خلال دوامه الرسمي مع التركيز على أبعاده وعناصره الأساسية، وهذا للكشف عن مدى وجود هذه الاستراتيجيات وعلاقتها بالأستاذ في المؤسسة التربوية وتأثيرها على هذا الأخير خاصة من منظور علم الاجتماع التنظيمي في هذا العصر، لأن هذا المؤشر يؤكد مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق.

أولاً: تفرغ بيانات فرضيات الدراسة وتفسيرها.

الفرضية الأولى:

1- يصدر الاستاذ استراتيجيات عديدة انطلاقاً من الأسلوب الذي يتعامل به المدير مع الأساتذة.

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين الجنس والشعور بالانتماء لمؤسسة العمل				
المجموع	انثى	ذكر	الانتماء للمؤسسة	
			الجنس	التكرار
109	92	17	التكرار	نعم
54%	57.5%	40.5%	النسبة المئوية	
93	68	25	التكرار	لا
46%	42.5%	59.5%	النسبة المئوية	
202	160	42	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن اتجاهها العام يظهر شعور العمال بالانتماء الى مؤسسة العمل بنسبة 54% مقابل 46% من العمال الذين ادلو بعدم شعورهم بالانتماء نحو مؤسسة عملهم. وعند ادخالنا لمتغير الجنس نلاحظ أن ما نسبته 59,5% من العمال ادلوا بعدم شعورهم بالانتماء نحو مؤسسة عملهم وهم من جنس الذكور، في حين نجد 40,5% من العمل ادلوا بشعورهم بالانتماء لمؤسسة عملهم من جنس ذكور، من هنا نلاحظ وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين الجنس والشعور بالانتماء لمؤسسة العمل ودليل ذلك عند حسابنا  $\chi^2$  عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 5% نلاحظ ان  $\chi^2$  المحسوبة قدرت ب 3,88 و  $\chi^2$  الجدولية قدرت ب 3,84 ومنه نلاحظ أن  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من  $\chi^2$  الجدولية ومنه

نستنتج أن هناك فروق جوهرية ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين. ولمعرفة شدة العلاقة تم حساب معامل الاقتران قدره  $-0,33$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة نوعا ما بين المتغيران اي اقتران سلبي ضعيف.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن فئة الذكور ليس لها انتماء

لمؤسسة العمل وهذا يرجع لعدة أسباب كانخفاض الراتب الذي يتقاضاه العامل مع

صعوبة الحياة الاجتماعية في الصحراء وغلاء المعيشة، كما أن لجانب التسيير داخل

المؤسسة ومجموعة العمل لهما دور في ضعف الولاء التنظيمي وهذا ما بينته لنا

المعطيات في الجدول اعلاه.

الجدول رقم (15): يمثل العلاقة بين الجنس ومدى التواصل مع زملاء العمل				
المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			التواصل مع الزملاء	
166	134	32	التكرار	دائما
82.2%	83.8%	76.2%	النسبة المئوية	
32	22	10	التكرار	أحيانا
15.8%	13.8%	23.8%	النسبة المئوية	
4	4	-	التكرار	أبدا
2.0%	2.5%	-	النسبة المئوية	
202	160	42	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أن أغلبية العمال الذين أدلوا بأن لديهم تواصل مع زملاء العمل وصلت نسبتهم إلى 82,20% مقابل 2% من العمال الذين أدلو بأحيانا وجود تواصل بينهم وبين زملاء عملهم، وعند ادخالنا للمتغير المستقل الجنس اتضح لنا أن ما نسبته 83,80% أدلو بوجود تواصل مع زملاء عملهم وهم من جنس الاناث في حين نجد 0% من جنس الذكور ادلو بعدم

وجود تواصل بينهم وبين العاملين معهم، وعند حسابنا لكا<sup>2</sup> لمعرفة شدة العلاقة بين هذين المتغيرين وجدنا كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت ب 3,40 و كا<sup>2</sup> الجدولية ب 5,99 عند درجة حرية 2 ومستوى الدلالة 5%، ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> الجدولية أكبر من كا<sup>2</sup> المحسوبة ومنه توجد فروق جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن للتواصل دور فعال في المنظمة من أجل خلق علاقات اجتماعية وإنسانية تعمل معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما لاحظناه في الجدول خاصة لدى فئة الإناث كونها الفئة المسيطرة في المؤسسات التربوية بالمقاطعتين الأولى والثانية بولاية تمنراست، وبهذا كلما كانت الفئات العمالية متماسكة ومترابطة كان هذا أفضل للمؤسسة وبالتالي تعطي نتائج جيدة وهذا م تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية والادارة العلمية.

الجدول رقم(16): يمثل الاسس التي تقوم عليها العلاقة مع زملاء العمل		
النسبة المئوية	التكرار	اسس العلاقة مع زملاء العمل
36.0%	131	التعاون
12.9%	47	المنفعة المتبادلة
15.1%	55	الصدقة
34.6%	126	الاحترام
1.4%	5	الصراع
100.0%	364	المجموع

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الأسس التي تقوم عليها العلاقة مع زملاء العمل هي التعاون بنسبة 36,00% من مجموع أفراد العينة تليها نسبة 34,60% من العمال الذين أدلو بأن الأساس الذي تقوم عليه العلاقة هو

الاحترام ثم الصداقة بنسبة 15,1% ثم المنفعة المتبادلة بنسبة 12,9% وبتذيل الجدول الصراع بنسبة 1,4%.

الجدول رقم(17): يمثل العلاقة بين ساعات العمل والعمل لساعات اضافية				
المجموع	ساعات اضافية			ساعات العمل
	لا	نعم	التكرار	
76	31	45	التكرار	طويلة
37.6%	32.3%	42.5%	النسبة المئوية	
126	65	61	التكرار	مناسبة
62.4%	67.7%	57.5%	النسبة المئوية	
202	96	106	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن الاتجاه العام نحو 62,40% من العمال ادلو بأن ساعات العمل مناسبة لهم مقابل 37,60% من العمال ادلو بأنها طويلة، وعند ادخالنا للمتغير المستقل الساعات الإضافية تبين لنا ما نسبته 67,70% من العمال أدلو بنهم لا يعملون ساعات اضافية وساعات عملهم مناسبة مقابل 32,30% قالوا بأنهم لا يعملون ساعات اضافية وساعات عملهم طويلة، وعند حسابنا لكا<sup>2</sup> وجدنا كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 2,21 في المقابل كا<sup>2</sup> الجدولة قدرت بـ 3,84 عند درجة حرية 1 مستوى الدلالة 5% ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من كا<sup>2</sup> ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية ومنه نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة لا يعملون ساعات اضافية في عملهم وهذا راجع لساعات العمل التي يرونها مناسبة، كما أن الجهد الذي يبذله العامل اثناء اداء علمه شاق ومتعب وهذا ما تبين من خلال الجدول رقم 18 (أنظر الملحق 1) الذي يبين طبيعة العمل الذي يقوم به العامل بنسبة

61,9%، حيث هذه النسب العالية تبين أن العامل لا يمكنه بذل أكثر من طاقته نظر لتعقيد وصعوبة طبيعة العمل والجهد الذي يبذله، كما أن الساعات الإضافية التي يقدمها العامل تعد من جانب المبادرة فالعامل لا يحصل على مقابل مادي تجاهها وأحيانا حتى المقابل المعنوي لا يحصل عليه هذا ما يجعله يعمل ساعاته فقط.

الجدول رقم(19): يمثل العلاقة بين الجنس والحالة العائلية وعمل الساعات الإضافية							
المجموع	الحالة_العائلية				ساعات العمل الإضافية		
	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب			
14		0	10	4	التكرار	نعم	ذكر
33.3%		0.0%	38.5%	28.6%	النسبة المئوية		
28		2	16	10	التكرار	لا	
66.7%		100%	61.5%	71.4%	النسبة المئوية		
42		2	26	14	التكرار	المجموع	
100.0%		100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية		
92	4	2	70	16	التكرار	نعم	انثى
57.5%	66.7%	50.0%	57.4%	57.1%	النسبة المئوية		
68	2	2	52	12	التكرار	لا	
42.5%	33.3%	50.0%	42.6%	42.9%	النسبة المئوية		
160	6	4	122	28	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية		
106	4	2	80	20	التكرار	نعم	المجموع
52.5%	66.7%	33.3%	54.1%	47.6%	النسبة المئوية		
96	2	4	68	22	التكرار	لا	
47.5%	33.3%	66.7%	45.9%	52.4%	النسبة المئوية		
202	6	6	148	42	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية		

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الاتجاه العام نحو الأشخاص الذين لا يعملون ساعات إضافية بنسبة 66,70% مقابل 33,30% من الأشخاص الذين أدلوا بعملهم لساعات إضافية، وعند ادخالنا للمتغير المستقل الحالة الاجتماعية للعامل حصلنا على نفس النسب لذا تم ادخال المتغير الرايز من أجل

تفكيك العلاقة والمتمثل في الجنس حيث وجدنا ما نسبته 100% من العمال الذكور ادلو بعدم عملهم لساعات اضافية وهم مطلقون مقابل 61,50% من الذكور لا يعملون ساعات اضافية في حين هم متزوجون، كما نجد 66,70% من الاناث الارامل يعملون لساعات اضافية مقابل 33,30% من نفس الفئة لا يعملون لساعات اضافية. ولمعرفة شدة العلاقة بين هذه المتغيرات تم حساب كا<sup>2</sup> حيث قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة ب 1,93 أما كا<sup>2</sup> الجدولية قدرت ب 7,81 عند درجة حرية 3 ومستوى الدلالة 5% وهكذا نلاحظ أن كا<sup>2</sup> الجدولية أكبر من كا<sup>2</sup> المحسوبة وبالتالي توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن هؤلاء الارامل الذين يعملون لساعات اضافية لتضييع بعض الوقت للتخفيف من ضغوط الحياة العائلية لإيجاد متنفس يقضين فيه بعض الوقت، كما نجد أن أغلبهم ليس لديهم اطفال مما يجعلهم يتعاطفون مع هؤلاء الأطفال ويقدمون لهم كل ما يلزمهم من عطف وحنان كون أغلب هذ المدارس الابتدائية التابعة للمقاطعتين الأولى والثانية تقع في بعض الأحياء التي يعاني أبنائها في صمت حيث نجد أغلب العائلات الوالدين مطلقين فيعيشون لدى طرف إما الأم أو الأب وحيانا الجدة والبعض الاخر نجد الأب دائما غائب عن البيت في الصحراء والأم تعاني مع الأبناء في البيت، لذا نجدهم دائم يعانون من اضطراب عاطفي وبالتالي هؤلاء العمال يحاولون تعويض ولو بالقليل مما يفقده هؤلاء الأطفال.

الجدول رقم(20): يمثل العلاقة بين الأقدمية في العمل والتغيب عن العمل								
المجموع	[30-26]	[25-21]	[20-16]	-11 [15]	[10-6]	[5-1]	التغيب	
							التكرار	النسبة المئوية
102	4	2	4	6	62	24	نعم	التكرار
50.5%	33.3%	20.0%	28.6%	50.0%	53.4%	63.2%		النسبة المئوية
100	8	8	10	6	54	14	لا	التكرار
49.5%	66.7%	80.0%	71.4%	50.0%	46.6%	36.8%		النسبة المئوية
202	12	10	14	12	116	38	المجموع	التكرار
100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %		النسبة المئوية

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن الاتجاه العام نحو التغيب عن العمل بنسبة 50,50% مقابل 49,50% للذين أدلو بأنهم لا يتغيبون عن العمل وعند ادخالنا للمتغير المستقل الأقدمية في العمل اتضح لنا أن ما نسبته 80% من العمال أدلو بأنهم لا يتغيبون عن العمل ومدة أقدميتهم في العمل ما بين 20 الى 25 سنة مقابل 20% من نفس الفئة أدلو بتغيبيهم عن العمل، وعند حسابنا ك<sup>2</sup> لمعرفة شدة العلاقة بين هذين المتغيرين وجدنا أن ك<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 10,66 مقابل ك<sup>2</sup> الجدولية قدرت بـ 11,07 عند درجة حرية 5 ومستوى دلالة 5% ومنه نلاحظ أن ك<sup>2</sup> الجدولية أكبر من ك<sup>2</sup> المحسوبة ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ان النسبة الكبرى كانت للعمال الذين لا يتغيبون عن العمل حيث نستنتج أنه كلما زادت تقدما وخبرة في العمل تقل الغيابات بحكم فهم سيرورة العمل ونمطه وبالتالي يتحكم في ميكانيزمات العمل التي تجعله يوزع جهده بحجم طاقته وبالتالي يخفف من غيابهاته ويكسب رضا الجميع.

الجدول رقم(21): يمثل العلاقة بين ضغط العمل والمتسبب فيه				
المجموع	المفتش	المدير	المتسبب فيه	
			ضغط العمل	
196	96	100	التكرار	نعم
			النسبة	
97.0%	96.2%	98.0%	التكرار	لا
3.0%	3.8%	2.0%	النسبة	
202	98	104	التكرار	المجموع
			النسبة	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أن الاتجاه العام تمثله نسبة 97% من العمال أقرروا بوجود ضغط في العمل مقابل 3% أقرروا بعدم وجود ضغط في العمل، وعند ادخالنا للمتغير المستقل من المتسبب في هذا الضغط تبين لنا أن ما نسبته 98% من المدير مقابل 2% أقرروا بأن المدير ليس هو من يسبب لهم الضغط في العمل. وعند حسابنا لكا<sup>2</sup> وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 0,57 أما كا<sup>2</sup> قدرت بـ 3,84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 5% ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup>المجدولة أكبر من كا<sup>2</sup> المحسوبة ومنه هناك فروقات ظاهرية بين التكرارات الفعلية والتكرارات النظرية أي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ ان النسبة الكبرى كانت للذين أقرروا بأن الضغط في العمل يتسبب فيه المدير وذلك لربما أن فئة المدراء التابعين للمقاطعتين الأولى والثانية جدد أي ليس لهم مدة طويلة في ميدان التسيير وبالتالي نجدهم دائماً في صراعات مع العمال (الأساتذة) العاملين معه.

الجدول رقم(22): يمثل العلاقة بين الأجر والرضا عن العمل						
المجموع	أكثر من 110000	-80000 [100000	50000 - ] [70000	اقل من 50000	الرضا عن العمل	
					التكرار	نعم
66	4	16	33	13	التكرار	نعم
32.7%	40.0%	61.5%	32.4%	20.3%	النسبة	
136	6	10	69	51	التكرار	لا
67.3%	60.0%	38.5%	67.6%	79.7%	النسبة	
202	10	26	102	64	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الاتجاه العام نحو الذين هم غير راضيين عن العمل الذي يقومون به بنسبة 67,30% مقابل 32,70% من العمال الذين أقروا بأنهم راضون عن العمل الذي يقومون به. وعند ادخالنا للمتغير المستقل الأجر أتضح لنا ما نسبته 79,70% من العمال غير راضون عن العمل الذي يقومون به وهم من فئة العمال الذين يتقاضون راتب أقل من 50000 دج، مقابل 20,30% من النفس الفئة ادلو بأنهم راضون عن العمل، وعند حسابنا لكا<sup>2</sup> لمعرفة شدة العلاقة بين المتغيرين قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 14,54 و كا<sup>2</sup> الجدولية قدرت بـ 7,81 عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية 3 ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة ومنه الفروق راجعة للصدفة وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين ولمعرفة شدة العلاقة تم حساب معال الارتباط لا مدا قدر بـ 0,03 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة قليلا بين المتغيرين.

من خلال القراءة الأحصائية للجدول اعلاه يتضح لنا ان العمال الغير راضين عن عملهم ويتقاضون راتب يقل عن 50000 دج هن النسبة الأكبر وذلك لقلّة الأجر الممنوح لهم، كما لضعف الاتصال بينهم وبين الادارة مع اسلوب رئيس العمل وتعامله معهم. كل هذه الأمور تجعل العامل غير راضي عليه وهذا ما يجعل العمل يبحث عن عمل موازي لعمله وهذا ما لاحظناه اثناء قيامنا بالدراسة

الاستطلاعية واثناء توزيع الاستبيان حيث نجد من هو داخل العمل في قسمه ويقوم بعملية التجارة عبر مواقع الاتصال الاجتماعي.

الجدول رقم(23): يمثل العلاقة بين الجنس وعدم الانضباط في العمل				
المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			عدم الانضباط في العمل	
124	96	28	التكرار	عدم الشعور بالمسؤولية
	60.0%	66.7%	النسبة	
119	98	21	التكرار	عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به
	61.2%	50.0%	النسبة	
42	35	7	التكرار	عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل
	21.9%	16.7%	النسبة	
40	31	9	التكرار	عدم تعوده على الانضباط بصفة عامة
	19.4%	21.4%	النسبة	
39	28	11	التكرار	شعوره بعدم المساواة في التعامل بين العمال
	17.5%	26.2%	النسبة	
202	160	42	التكرار	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 66,70% من العمال ادلو عدم شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل الذي يقومون به وهم من جنس الذكور مقابل 60% من الاناث ادلو بعدم شعورهم بالمسؤولية تجاه علمهم مما يجعلهم غير منضبطين في عملهم، في حين نجد 61,20% من الاناث قالوا بأن سبب عدم انضباطهم في عملهم هو عدم شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به في حين نجد الذكور بنسب 50% سبب عدم انضباطهم هو عدم لشعور بأهمية العمل، كما نجد سبب عدم انضباط العمال الى عدم اقتناعهم بالقوانين التي تنظم العمل بنسبة 21,90% بالنسبة للذكور في حين نجد الاناث بنسبة 16,70%، ولسبب عدم تعوده على الانضباط بصفة عامة يجعله غير منضبط في عمله بنسبة

21,40% للذكور و 19,40% بالنسبة للإناث، وفي الأخير سبب عدم انضباط العمال شعورهم بعدم المساواة في التعامل بين العمال جاء بنسبة 26,20% بالنسبة للذكور مقابل 17,50% بالنسبة للإناث.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن اسباب عدم انضباط العمال تدرجت من عدم الشعور بالمسؤولية يليها عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به ثم شعوره بعدم المساواة في التعامل بين العمال في حين تقاسم المرتبة الاخيرة عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل و عدم تعوده على الانضباط بصفة عامة، وبالتالي نلاحظ أن أهم متغير هو عدم الشعور بالمسؤولية فإذا فقدنا هذا المتغير فإنه سوف يعود بعواقب وخيمة على المؤسسة فالشعور بالمسؤولية تجاه العمل تجعلك دائم العطاء ومحب العمل الذي انت فيه، كما نرى أن جانب الميول لهذا النوع من العمل قليل لدى فئة الذكور لذا وجدنا النسبة الأكبر لديهم هذ يدل على انهم اختاروا الراتب أو ما يتقاضونه من هذا العمل وليس العمل من أجل تبليغ رسالة التي اوصانا بها الله سبحانه وتعالى ورسوله صلى الله عليه وسلم.

الجدول رقم (24) يمثل العلاقة بين ضغط العمل وتفسير اسباب عدم انضباط العمال في العمل							
المجموع	شعوره بعدم المساواة في التعامل بين العمال	عدم تعوده على الانضباط بصفة عامة	عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل	عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به	عدم الشعور بالمسؤولية	عدم الانضباط	
						التكرار	النسبة
104	14	20	24	60	62	التكرار	المدير
	64.1%	50.0%	57.1%	50.4%	50.0%	النسبة	
98	25	20	18	59	62	التكرار	المفتش
	35.9%	50.0%	42.9%	49.6%	50.0%	النسبة	
202	39	40	42	119	124	التكرار	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الكبرى كانت عدم انضباط العمل بسبب شعورهم باللامساواة في التعامل مع العمال والمتسبب في ضغط العمل المدير بنسبة 64,10%، مقابل 35,90% من نفس الفئة لكن المتسبب في ضغط العمل المفتش.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن النسبة الكبرى كانت للمدير كونه هو رئيس العمل ودائم الوجود مع العمل على عكس المفتش الذي نجد زيارته قليلة لمؤسسة العمل كما أنه يزور العامل (الأستاذ) الا لزيارة توجيهية وبعدها الترسيم ثم بعد عام يصبح يزور الأستاذ الا للتفتيش كل عامين وبالتالي تخف زيارته ولا يشعر الأستاذ بضغط منه على عكس المدير الذي هو دائم الزيارات والاحتكاك مع الأساتذة.

### الفرضية الثانية

2- الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأساتذة متعددة حسب نظام العمل فحسب بل

وحسب الأقدمية وحسب مجريات العمل (فترة وجود التلاميذ والحضور الفعلي).

الجدول رقم (25): يمثل انزعاج المدير من الأساتذة أثناء خروجهم من القسم		
النسبة المئوية	التكرار	انزعاج المدير من الخروج في أوقات العمل
66.8	135	نعم
33.2	67	لا
100.0	202	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 66,80% من المجموع الكلي للعينة اقرت بأن المدير ينزعج من خروج الأستاذ من قسمه في أوقات العمل، مقابل 33,20% من الأساتذة الذين أقرو بعد انزعاج المدير من الخروج في أوقات العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين أن النسبة الكبرى كانت للذين ينزعج مديرهم من خروجهم أثناء أداء عملهم من القسم وذلك راجع لعدة أسباب أولها هذا الوقت الذي يخرج فيه الأستاذ يعتبر من حق التلميذ اذن فهو ضائع من

وقته، كما أن القانون الداخلي والتشريع المدرسي ينص على ذلك، هذا من جهة ومن جهة أخرى يرى الأستاذ أن خروجه من القسم راجع لعدة أسباب كما وضحاها الجدول رقم (26) (انظر الملحق رقم 02) الذي يبين أسباب خروج الأستاذ من القسم حيث اتضح السبب الأول هو استرجاع الأنفاس وذلك بنسبة 52,80% حيث أن الأستاذ داخل القسم يتعرض لضغط كبير مع التلاميذ خاصة ذوي الصعوبات مما يجعله يخرج من القسم لتمالك اعصابه واتخاذ القرارات الصائبة، وهكذا نجد أن المدير لما يتصادف مع أستاذ خارج قسمه لا يدري الأسباب وأحيانا يتخذ قرارات تجاه هذا الأستاذ مما يحدث تصادم بينهما مما ينجر عنه أفعال تتعارض وسيرورة العمل من هنا يبدأ الأستاذ في خلق استراتيجيات لتفادي الاصطدام مع المدير وفي نفس الوقت لا تطبق عليه قوانين.

الجدول رقم (27): يمثل لباس الموظف اثناء قدومه لمقر العمل.		
النسبة المئوية	التكرار	نوع الهندام خارج أوقات العمل
46.5	94	لباس رسمي
44.6	90	لباس محلي
8.9	18	عدم الحضور
100.0	202	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبرى كانت للذين يحضرون لمقر العمل بلباس رسمي بنسبة 46,50% مقابل 44,60% يحضرون بلباس محلي في حين يتذيل الجدول الذين أدلو بعدم حضورهم خرج أوقات العمل إذا طلب منهم المدير ذلك بنسبة 8,90%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن معظم العمال إذا طلب منهم المدير الحضور خارج أوقات العمل فإنهم يحضرون بلباس رسمي وذلك أنهم في إطار عمل خاصة إذا كانت علاقتهم بمديرهم جيدة وهذا ما يبينه الجدول رقم (28) (أنظر الملحق رقم 02) حيث وضح أن 68,30% علاقتهم مع مديرهم جيدة وهذا ما ينعكس على أسلوبهم وتعاملهم معه ويحقق نوع من التجانس داخل مؤسسة العمل،

كما أن حضوره بلباس رسمي يبين مدى تقبل وجاهزية العامل لأداء أي عمل يطلب منه.

الجدول رقم (29) يمثل العلاقة بين الأقدمية في العمل وطبيعة اللباس الذي يحضر به العامل.								
المجموع	[30-26]	[25-21]	[20-16]	[15-11]	[10-6]	[5-1]	الأقدمية	
							نوع اللباس	
94	6	6	6	8	52	16	التكرار	لباس رسمي
46.5%	50.0%	60.0%	42.9%	66.7%	44.8%	42.1%	النسبة المئوية	
90	5	3	5	3	53	21	التكرار	لباس محلي
44.6%	41.7%	30.0%	35.7%	25.0%	45.7%	55.3%	النسبة المئوية	
18	1	1	3	1	11	1	التكرار	عدم الحضور
8.9%	8.3%	10.0%	21.4%	8.3%	9.5%	2.6%	النسبة المئوية	
202	12	10	14	12	116	38	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهها العام نحو 46,50% من العمال الذين يحضرون لمقر العمل بلباس رسمي في الأوقات الإضافية في حين نجد 44,60% يحضرون بلباس محلي وهناك من لا يأتي بنسبة 8,90%، وعند ادخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في الأقدمية نجد ما نسبته 66,70% من العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 11 الى 15 سنة يحضرون بلباس رسمي، ومن هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين الأقدمية في العمل و طبيعة اللباس ، ودليل ذلك عند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية 10 فإننا نجد كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت ب 8,73 و كا<sup>2</sup> الجدولية ب 18,30 % ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من كا<sup>2</sup> الجدولية ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما كان العامل أكثر حنكة ومعرفة بميكانيزمات العمل ويتقدمه يتعرف على طريقة تفكير المدير وبالتالي يتماشى مع النظام بشكل جيد اذ نلاحظ أنه لا تعترضه مشكلات أمام صاحب العمل كما أنه يكون مرجعية لكل من حوله داخل مؤسسة العمل ولكل يحذو حذوه، وهذا ما لاحظناه خلال الدراسة الاستطلاعية لميدان الدراسة حتى وان تعارض هندامه مع ما هو مطلوب في مؤسسة العمل الا أن تلك المكانة المعطاة له تجعل المدير يغض النظر عنها.

جدول مرقم (30) يمثل مدى ضرورة القدوم لمؤسسة العمل الى غاية امضاء محضر الخروج		
النسبة المئوية	التكرار	التكرار
72.3	146	الحضور للمؤسسة ضروري
27.7	56	غير ضروري
100.0	202	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 72,30% من العمال أدلو بضرورة حضورهم للمؤسسة الى غاية امضاء محضر الخروج مقابل 27,70% من العمل أدلو بأن حضورهم غير ضروري لمؤسسة العمل.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ ان العمال لذين ادلو بضرورة حضورهم لمؤسسة العمل يرجع ذلك الى استكمال مختلف أعمال نهاية السنة من نقاط ومجالس اقسام وضبط قوائم التلاميذ ..... الخ وبالتالي يرون بأن هذه الأعمال تجبرهم على القدوم يوميا، على خلاف الاخرين الذين ادلو بعدم ضرورة ذلك ونجد اغلبهم كانوا من فئة اساتذة اللغة الفرنسية كونهم من خارج الولاية وبالتالي يجدون انفسهم في فراغ حيث انهم يصبون نقاطهم لأساتذة اللغة العربية واستاذ اللغة العربية هو من يقوم بإدخالها في الرقمنة وبالتالي ليس لديه اعمال اخرى يقوم بها مما يجعله يشتكي قدومه يوميا ويطلب من المدير اعطائه رخصة للذهاب لبلده بتلك الحجة على

غرار فئة قليلة من اساتذة اللغة العربية نجد أن لهم اعمال موازية لعمالهم يريدون التفرغ لها.

الجدول رقم (31) يمثل العلاقة بين الجنس ومدى اشراك المدير في الأمور التي تخص المؤسسة				
المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			اشراك المدير في امور المؤسسة	
102	80	22	التكرار	نعم
50.5%	50.0%	52.4%	النسبة المئوية	
100	80	20	التكرار	لا
49.5%	50.0%	47.6%	النسبة المئوية	
202	160	42	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن اتجاهها العام يتجه نحو اشراك المدير لعماله في الأمور التي تخص المؤسسة وذلك بنسبة 50,50% مقابل 49,50% من العمال الذين ادلوا بعد اشراك المدير لعماله في الأمور التي تخص المؤسسة، وعند ادخالنا للمتغير المستقل الجنس فنجد أن العمال الذين أقرو بأن المدير يشركهم في الأمور التي تخص المؤسسة هم من فئة الذكور بنسبة 52,40% في حين نجد ما نسبته 47,60% من نفس الفئة ادلو عكس ذلك.

من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين الجنس ومدى اشراك المدير لعماله في القرارات التي تخص المؤسسة ودليل ذلك عند حسابنا ل  $\chi^2$  عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 5% نجد أن  $\chi^2$  المحسوبة قدرت ب 0,075 و  $\chi^2$  الجدولية ب 3,841 ومنه نلاحظ  $\chi^2$  المحسوبة أقل من  $\chi^2$  الجدولية ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان النسبة الأعلى كانت لدى فئة الذكور الذين يتم اشراكهم في اتخاذ قرارات المؤسسة من طرف المدير ويعود ذلك لعدة أسباب منها أقدمية العمال وحنكتهم في العمل، كذا كون فئة الذكور يستميلها اغلب المدراء خاصة النساء حيث تشعر بأنهم الأمان ويمكنها الاستناد اليهم دون تردد، تشبع العاملين بقيم اتقان العمل يجعل هذه الفئة مستهدفة من قبل المدراء كما أن للاتصال دور فعال في تنمية العلاقة بين الأساتذة والمدراء خاصة مما يجعل المدير يتعرف على شخصيات هؤلاء العمال وبالتالي يستطيع تحديد من الأجر ليعطيه قرارات يمكنه اتباعها.

الجدول رقم (32): يمثل العلاقة بين المنصب الذي تشغله ومدى اشراك المدير لعماله					
المجموع	استاذ مكون	استاذ رئيسي	أستاذ	المنصب	اشراك المدير لعماله
174	28	66	80	التكرار	
86.1%	82.4%	94.3%	81.6%	النسبة المئوية	
28	6	4	18	التكرار	لا
13.9%	17.6%	5.7%	18.4%	النسبة المئوية	
202	34	70	98	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ اتجاهها العام يتجه نحو العمال الذين يشركهم المدير في الأمور التي تخص المؤسسة بنسبة 86،10% مقابل 13،90% من العمال الذين أدلو عكس ذلك. وعند إدخالنا للمتغير المستقل المنصب الذي تشغله نلاحظ أن ما نسبته 94،30% من العمال من فئة أستاذ رئيسي يشركهم المدير في اتخاذ قرارات داخل المؤسسة في حين نجد ما نسبته 5،70% من نفس الفئة الا أنهم لا يشاركون في اتخاذ قرارات داخل مؤسستهم. من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغيرين ودليل ذلك أن ك<sup>2</sup> المحسوبة قدرت ب 5،96 وك<sup>2</sup> الجدولية قدرت ب 7،824 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% ومنه نلاحظ أن

كما<sup>2</sup> المحسوبة أقل من  $كا^2$  الجدولية ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والفعلية وبالتالي نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن النسبة الكبرى من العمال الذين يشاركون في اتخاذ قرارات المؤسسة هم من يشغلون منصب أستاذ رئيسي كونهم الفئة الكبرى في المقاطعتين الأولى والثانية وهي فئة تتوسط الفئتين المتربصين والمكونين وهذه الفئة نجدها غالبا من فئة الشباب حيث هذه الرتبة يرقى إليها العمل بعد أربع سنوات من الخدمة من خلال اجراء امتحان مهني أو تأهيل مع احتساب عام لأقدمية الجنوب لذا فهي فئة نجدها تتمتع بنوع من الألفة والمحبة ومتعاونة ومتشعبة بالولاء والانتماء للنظام التربوي كما نجدها دائمة الاحتكاك والتواصل مع الإدارة مما يجعلها قريبة من الإدارة وفي تواصل دائم معها هذا ما يجعلها تتعرف على مختلف مكنيزمات العمل.

الجدول رقم (33) يمثل العلاقة بين نظام العمل ونوع الرقابة في المؤسسة				
المجموع	الدوامين	الدوام الواحد	نظام العمل	
			نوع الرقابة	
188	56	132	التكرار	رقابة عادية
93.1%	96.6%	91.7%	النسبة المئوية	
14	2	12	التكرار	رقابة لصيقة
6.9%	3.4%	8.3%	النسبة المئوية	
202	58	144	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن اتجاهها العام نحو الرقابة العادية في العمل بنسبة 93،10% مقابل 6،90% من العمال ادلوا بأن الرقابة الموجودة في مؤسسة عملهم هيا رقابة لصيقة، وعند ادخالنا للمتغير المستقل المتمثل في نظام العمل نلاحظ أن العمال الذين أقروا بوجود رقابة عادية في مؤسسة عملهم بنسبة 96،60% هم من العمال العاملين بنظام الدوامين، في حين نجد من أدلو

بوجود رقابة لصيقة من نفس الفئة بنسبة 3،40%، من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين نظام العمل ونوع الرقابة المطبقة في مؤسسة العمل ودليل ذلك عند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية 1 نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 1,53 وكا<sup>2</sup> الجدولية بـ 3,84 ومنه نلاحظ كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من كا<sup>2</sup> الجدولية ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية ومنه نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدو أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أدلو أن لديهم رقابة عادية في مؤسسة عملهم رغم أن مؤسستهم تتبع نظام الدومين حيث أن هذا النظام الوقت فيه قصير وبالتالي لا نجد فيه تضييع للوقت مما يجعل المديرين لا يقومون بفرض رقابة لصيقة للعمال كونهم ليس لهم مجال لتضييع الوقت.

فلكي تحقق الرقابة أهدافها لابد أن تكون مرتبطة ارتباطا مباشرا وواضحا بالوظائف والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم المعلم بأدائها والتي يطلق عليها أهداف سلوكية تتضمن عددا من الكفايات المختلفة التي تلبي احتياجات وظيفته من معارف ومهارات واتجاهات ادارية حديثة<sup>1</sup>.

الجدول رقم (34) يمثل العلاقة بين نظام العمل وحدوث تغيرات في العمل				
المجموع	الدوامين	الدوام الواحد	نظام العمل	
			مكان العمل	ترك العمل
175	51	124	التكرار	ترك العمل
86.6%	87.9%	86.1%	النسبة المئوية	
27	7	20	التكرار	البقاء فيه
13.4%	12.1%	13.9%	النسبة المئوية	
202	58	144	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

<sup>1</sup>ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، دار ياسين للنشر، عمان، الأردن، 1994، ص34.

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية للجدو أعلاه أن اتجاهه العام نحو ترك العمل بنسبة 86,60% مقابل 13,40% من العمال ادلو بالبقاء في مكان العمل، وعند ادخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في نظام العمل نلاحظ أن ما نسبته 87,90% من العمال العاملين بنظام الدوامين أدلوا بترك مكان عملهم في حين نجد ما نسبته 12,10% من العمال لا يفكرون في ترك مكان عملهم من نفس الفئة، من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين نظام العمل والتفكير في تغييره في حال وجود تغيرات في العمل ودليل ذلك عند حسابنا لكا<sup>2</sup> وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 0,11 و كا<sup>2</sup> الجدولية 3,84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 5% ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> الجدولية أكبر من كا<sup>2</sup> المحسوبة ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية ومنه نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ هؤلاء العمال العاملين بنظام الدوامين غير راضين عن العمل وبالتالي يفكرون في تغيير مكان العمل ويعود هذا لعدة أسباب منها كونهم اختاروا العمل ولم يختاروا المهنة وبالتالي فكروا في الراتب لا في الرسالة التي يقدمونها فالإنسان أناني بطبعه ونجده دائما يفكر في اشباع حاجاته دون مراعاة جوانب أخرى كتأدية عمله بجودة واتقان ، كما نجد أن بعض العمال اعتادوا العمل بنظام الدوام الواحد وقاموا بتغيير مؤسسة العمل ووجدوا نظام العمل اخر جعلهم يتذمرون منه، كذلك من الناحية الادارية نجد أغلب العمال تكون علاقاتهم مع مديريهم غير جيدة وبالتالي هو في صراع دائم معه مما يجعله يفكر في ترك العمل.

الجدول (35) يمثل العلاقة بين الجنس ومدى اطلاعك على الاعمال الادارية من طرف المدير				
المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			اطلاعك على الاعمال الادارية	
98	80	18	التكرار	نعم
48.5%	50.0%	42.9%	النسبة المئوية	
104	80	24	التكرار	لا
51.5%	50.0%	57.1%	النسبة المئوية	
202	160	42	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو عدم الاطلاع على الأعمال الإدارية بنسبة 51,50% مقابل 48,50% يطلعون على الأعمال الإدارية من طرف مديرهم وعند ادخالنا للمتغير المستقل الجنس اتضح لنا أن ما نسبته 57,10% من الذكور لا يطلعون على الأعمال الإدارية من طرف مديرهم مقابل 42,90% من نفس الفئة يطلعون على الأعمال الإدارية، من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين الجنس ومدى اطلاع العمال على الأعمال الإدارية، ودليل ذلك عند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية 1 نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 0,68 وكا<sup>2</sup> الجدولية بـ 3,84 ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من كا<sup>2</sup> الجدولية ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية و التكرارات الفعلية ومنه نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لفئة الذكور الذين لا يطلعهم على الأعمال الإدارية، ان شعور العمال بالانتماء لمؤسسة عملهم في تقديم الاقتراحات أو الاطلاع على بعض الأعمال الإدارية وظروف العمل يجعلهم تحسن من سير العمل وطريقة العمل الى الأفضل لتحقيق هدف المؤسسة، وكذلك الإسهام في تغيير طريقة العمل بالإضافة الى وجود حلول لمشاكل العمل وبالتالي تكسب ثقة العمل وتعزز نقطة التواصل بين الادارة والعامل.

فتتوقع المدير على ادارته وعدم وجود الثقة بينه وبين عماله يجعله في صراع دائم مع عماله وبالتالي لا يمكنه ان يسير المؤسسة بالطريقة الصحيحة والعمال يكونون راضين عن عملهم.

الجدول (36) يمثل العلاقة بين علاقتك بمديرك والتنقل في الأروقة اثناء العمل					
المجموع	عن الترفيه النفس	رؤية الأصدقاء	مهام العمل	التنقل أثناء العمل	
				علاقتك مع المدير	
138	16	8	114	التكرار	جيدة
68.3%	72.7%	80.0%	67.1%	النسبة المئوية	
64	6	2	56	التكرار	عادية
31.7%	27.3%	20.0%	32.9%	النسبة المئوية	
202	22	10	170	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال قراءتنا الاحصائية للجدول أن الاتجاه العام يجه نحو العمال الذين علاقتهم بمديرهم جيدة بنسبة 68,30% مقابل 31,70% علاقتهم عادية مع مديرهم، وعند ادخالنا للمتغير المستقل التنقل أثناء العمل تبين لنا أن ما نسبته 80% من العمال الذين علاقتهم جيدة مع مديرهم يخرجون من القسم لرؤية الأصدقاء (الأساتذة العاملون معهم) مقابل 20% من العمال علاقتهم عادية مع مديرهم الا أنهم يخرجون لرؤية الأصدقاء اثناء عملهم. وعند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية 2 وجدنا كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت ب 0,95 وكا<sup>2</sup> الجدولية قدرت ب 5.99 ومن نلاحظ ان كا<sup>2</sup> الجدولية أكبر من كا<sup>2</sup> المحسوبة من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغيرين التنقل اثناء العمل وعلاقة العامل مع مديره وهذا يدل على وجود فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والفعالية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن غالبية مفردات العينة علاقاتهم بمديرهم جيدة ويتقلون في المؤسسة من أجل رؤية أصدقاء العمل العاملين في نفس المؤسسة معه حيث نلاحظ أن هذه الفئة تتصدر هذا الموقف وذلك راجع الى عدم وجود رقابة عليها بشكل كبير على خلاف من كانت علاقاتهم غير جيدة مع مديرهم، مايبين لنا انه ما يسود هذه المؤسسات محل الدراسة ثقافة ضعيفة تجاه الوقت وهو ما يفسر غياب روح المسؤولية لدى أفراد عينة الدراسة وعدم ادراكهم لأهمية الوقت.

### الفرضية الثالثة

للخلفية الثقافية والاجتماعية أثر في خلق استراتيجيات لدى الأستاذ أثناء

دوامه الرسمي.

الجدول (37) يمثل ملامح المتعة في ممارسة مهنة التدريس من اختيارك للمهنة.				
المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			ممارسة مهنة التعليم	
160	40	120	التكرار	نعم
79.2%	95.2%	75.0%	النسبة	
42	40	2	التكرار	لا
20.8%	25.0%	4.8%	النسبة	
202	160	42	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن الاتجاه العام نحو المتعة أثناء ممارسة مهنة التعليم بنسبة 79,20% مقابل 20,80% للذين أدلوا بعدم المتعة أثناء ممارسة مهنة التعليم، وعند ادخالنا للمتغير المستقل الجنس نلاحظ أن 95,20% من الإناث يشعرون بالمتعة أثناء ممارسة مهنة التعليم مقابل 4,80% من الذكور لا يشعرون بالمتعة أثناء ممارسة مهنة التعليم. وعند حسابنا لإختباركا<sup>2</sup> عند نسبة دلالة 5% ودرجة حرية 1 فإننا نجد كا<sup>2</sup>المحسوبة قدرت ب 8,27 أما

كما<sup>2</sup>المجدولة قدرت بـ3،84ومنه نلاحظ أن كما<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كما<sup>2</sup> المجدولة ومنه الفروق راجعة للصدفة وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين ولمعرفة شدة هذه العلاقة تم حساب معامل الارتباط الإقتران<sup>1</sup> حيث قدر بـ 0،73 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

لا يمكن لسعادة أن تفوق سعادة إنجاز العمل وإتمامه. لأنها سعادة ضميرية كبرى يعيش الإنسان من خلالها لحظات إثبات ذاته. وسعادة العامل تشبه إلى حد كبير سعادة المبدع وهو يرى ثمرة جهده ومنجزه. فالذي يحدث في كلتا اللحظتين، يشع كهاجس عميق من روح الإنسان ليكون علامة مضيئة على وجوده الحي، وقد حققت أماكن العمل بعدا معنويا إيجابيا مما يشعرهم بمتعة وهم يمارسون مهنتهم مبررين ملامح هذا الشعور بمجموعة من المبررات تتجسد في حب المهنة والثقة الكبيرة في النفس وفي العطاء المبذول، في حين نجد الفئة التي لا تملك شعور بالمتعة اثناء ممارسة مهنة التعليم ولا توجد لديها أية حماسة له، وهذا الصنف من الأساتذة عادة ما يكونوا منشغلين بأمر أخرى خارج نطاق المهنة \_ شخصية، عائلية، اقتصادية\_ ودائما يطلقون التعليقات السلبية نحو الأستاذ والتعليم، كما نلمس ملامح هذه المتعة عند الأكفاء المتميزين من ذوي التخصصات خاصة العلمية منها الذين يرون أن هذه المهنة دون مستوى كفاءتهم ويريدون التحدي وممارسة ادوار عليا لها متطلباتها المهنية والتي تتفق مع قدراتهم المتنوعة.

<sup>1</sup>معامل الإقتران، هذا القانون نستعمله في حالة وجود توزيع تكراري مزدوج بسيط التقاطع أي أن كل من المتغير المستقل والتابع يحتويان على قيمتين فقط أي يكون الجدول مشتملا على اربع خانات للتقاطع وبحسب وفق القانون التالي: أد - ب ج

أد + ب ج

الجدول (38) يمثل انعكاس الذهاب للمدرسة القرآنية على العامل		
النسبة المئوية	التكرار	الذهاب للمدرسة القرآنية
66.3	134	نعم
33.7	68	لا
100.0	202	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 66.30% من أفراد العينة أقروا بارتياحهم للمدرسة القرآنية وهذا يدل على أن المدرسة القرآنية تعتبر مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية إذ يعرف محمد صقر المدرسة على أنها "مؤسسة اجتماعية ينشئها المجتمع المسلم بهدف تنشئة الحياة الاجتماعية من خلال التنشئة المتبعة بقيم الإسلام ومبادئه"<sup>1</sup> فبالتالي فهي الحضان الذي يتلقى فيه الرعاية والتنشئة بما في ذلك تنمية القيم الاجتماعية وبالتالي نحصل على فرد صالح وسلوكه موجه ضمن ضوابط محددة، وهكذا سنعزيز قيم التعاون والعفو والأمانة وحب العمل فهذا ما سيخفف من ظهور مشكلات في العمل.

لذا تعتبر المدرسة القرآنية مؤسسة تعالج مختلف القضايا التي تهتم بالفرد بوصفه عضو في المجتمع ومنه تهتم في تكوينه الأخلاقي والإيديولوجي بحيث تضع مؤهلا لخوض العديد من المواقف الحياتية المختلفة<sup>2</sup>.

وعليه فإن الإسلام نوع من مجالات العمل ولم يعب منها أي منها فهو يتطرق الى مختلف المواضيع الخاصة بالعمل.

في حين نجد ما نسبته 33,70% من أفراد العينة أقروا بعدم ارتياحهم للمدرسة القرآنية ما يجعلنا نلاحظ أن هناك بعد ديني نوعا ما ويتجسد هذا من خلال ألفاظهم وسلوكياتهم مع زملاء العمل وكذا مسؤوله في العمل فنجده غير مبالي وغير مهتم بالجانب الأخلاقي.

<sup>1</sup>مراد زعيمي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، بدون بلد النشر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2007، ص124.  
<sup>2</sup>الحاكم أبو عبد الله محمد، المستدرك على الصحيحين الرقاق، القاهرة، 1997، ص40.

الجدول (39) يمثل نوع الكتب التي يطلعها العامل		
النسبة المئوية	التكرار	نوع الكتب
15.3%	63	اجتماعية
28.5%	117	تربوية
15.3%	63	علمية
19.2%	79	دينية
5.6%	23	اجنبية
16.1%	66	ثقافية
100.0%	411	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الكتب الأكثر مطالعة من طرف العامل تتمثل في الكتب التربوية بنسبة 28,5% مقابل 5,60% وهذا يدل على أن معظم افراد العينة يطلعون الكتب التي تخص مجال التدريس لديهم حيث نجد أن هؤلاء الأفراد لا يفكرون في تقلد مناصب عليا كمفتشين ومدراء.....الخ وهذا ما لاحظناه أثناء الدراسة حيث يقولون لا نريد تقلد مسؤوليات أكبر لأن الادارة في الطور الابتدائي متعبة فعليا البقاء في رتبة ادرس واخرج ليست لديا ارتباطات ادارية في حين نجده يزاول أعمال اخرى خارج العمل، مما يدل على أن مستواه المعيشي ضعيف وهو بحاجة الى عمل ليرفع به أجره لكن يجب أن يكون خارج ميدان التربية مع أنه يمكنه الحصول على اجر عالي في نفس المجال لكن نجد هناك نفور منه، وهذا ما يتفق مع دراسة مصطفىاوي الحسين في دراسته حيث أن نجد في دراسته مدراء المدارس يعانون من مشكلات العمل من تغيب وعدم الرضا عن العمل. مقابل نسبة قليلة من أفراد العينة يقرأون كتب أجنبية وهذا يتضح من خلال أن اساتذة اللغات الأجنبية في الابتدائي هم فئة قليلة حيث أننا نجد استاذ أو استاذين على الأكثر في مؤسسة واحدة وهذا يدل على أن الفئة الأخرى لا يطلعون في هذا المجال.

الجدول (40) يمثل العلاقة بين مطالعة الكتب والجنس				
المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			نوع الكتب	
63	51	12	التكرار	اجتماعية
			النسبة	
	31.9%	28.6%		
117	98	19	التكرار	تربوية
			النسبة	
	61.3%	45.2%		
63	46	17	التكرار	علمية
			النسبة	
	28.8%	40.5%		
79	63	16	التكرار	دينية
			النسبة	
	39.4%	38.1%		
23	6	17	التكرار	اجنبية
			النسبة	
	14.3%	10.6%		
66	55	11	التكرار	ثقافية
			النسبة	
	34.4%	26.2%		
202	160	42	التكرار	المجموع

تعتبر المطالعة شيء اجابي في عصرنا الحالي خصوصا ونحن نأمل أن نكون في مصاف الدول الراقية والمهتمة بهذا الجانب فالميل الى هكذا نشاط يدل ذلك على وعي أفراد العينة بأهمية المطالعة والقراءة. فمن خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 31,60% من أفراد العينة أجابوا أنهم يطالعون كتباً تربوية وهم من فئة الاناث وهذا يدل على أن قطاع التربية فيه فئة كبيرة من الإناث وهي الفئة الغالبة على مفردات العينة وهذا يدل على مدى ميول هذه الفئة للقراءة كون الانثى بطبعها تربي ودائماً تبحث عن خلق جيل واعي ومثقف سواء في العمل أو خارجه فهي دائمة البحث عن كل ما هو جديد لتربية النشء على عكس فئة الذكور حيث وجدنا أقل نسبة 10,60% من الذكور يطالعون كتباً أجنبية.

الجدول (41) يمثل العلاقة بين عدد الأشخاص تحت الكفالة والأجر الذي يتقاضاه العامل						
المجموع	أكثر من 110000	_80000 [100000	_50000 [70000	اقل من 50000	الأجر	
					عدد المكفولين	
140	0	0	102	38	التكرار	[4-0]
69.3%	0.0%	0.0%	100.0%	59.4%	النسبة	
56	10	26	0	20	التكرار	[8-4]
27.7%	100.0%	100.0%	0.0%	31.3%	النسبة	
2	0	0	0	6	التكرار	أكثر من 8
1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.4%	النسبة	أشخاص
202	10	26	102	64	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام نحو عدد الأفراد الذين هم تحت الكفالة من 0 الى 4 بنسبة 69,30% مقابل 1% لفئة من 8 الى 12 لشخص تحت الكفالة، وعند ادخالنا للمتغير المستقل الأجر تبين لنا أن ما نسبته 100% من أفراد العينة أجابوا أن أجرهم بين 50000-70000 ويكفلون من 0-4 اشخاص مقابل 6,30% من افراد العينة أجابوا أنهم يتقاضون أجر أقل من 50000 ويكفلون أكثر من 8 أشخاص، وعند حسابنا ك<sup>2</sup> عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية 9 تبين لنا أن ك<sup>2</sup> الجدولية قدرت ب 16,91 وك<sup>2</sup> المحسوبة قدرت ب 14,90 ومنه يتضح لنا أن ك<sup>2</sup> الجدولية أكبر من ك<sup>2</sup> المحسوبة فبالتالي توجد فروق جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وهكذا نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت لدى الأشخاص الذين يكفلون أقل من 4 أشخاص ويتقاضون راتب بين 50000 و 70000 ما يدل أن أغلب أفراد العينة هم عبارة عن أسرة نووية لا يوجد لديها امتداد أسري كبيرما يجعلهم في وضع معيشي يسير نوعا ما ولا يؤثر على عملهم بدرجة كبيرة حيث عبروا أن هذا الأجر كافي ويلبي لهم جميع حاجياتهم الضرورية بينما نجد العمال الذين

يتقاضون أقل من 50000 لكن الذين يكفلون أكثر من 8 أشخاص غير راضين على هذا الأجر إذ نجدهم أقل انضباطاً بل أن هناك تأخر دائماً فلو وجدوا الفرصة المناسبة ينسحبون قبل موعد الخروج وهذا نتيجة تدمرهم من الأجر الممنوح لهم، فهو لا يلبي حاجاتهم كما عبروا لنا أنه في حالة وجود عمل آخر لتركوا عملهم الحالي واتجهوا إلى غير رجعة.

الجدول (42) يمثل العلاقة بين الأجر وعدد الأفراد العاملين في الأسرة

المجموع	أكثر من 110000	_80000 [100000	_50000 [70000	أقل من 50000	الأجر	
					عدد العاملين في الأسرة	
102	0	0	102	0	التكرار	[2 - 0]
50.5%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	النسبة	
86	10	26	0	50	التكرار	[5 - 3]
42.6%	100.0%	100.0%	0.0%	78.1%	النسبة	
10	0	0	0	14	التكرار	[8 - 6]
5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	21.8%	النسبة	
202	10	26	102	64	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول أنالاتجاه العام للجدول نحو ما نسبته 50.50% من الأسر التي بها من 0 إلى 2 شخص يعملون مقابل أسر بها أكثر من 8 أشخاص يعملون بنسبة 5% وعند ادخالنا للمتغير المستقل الأجر اتضح لنا ما نسبته 100% للأشخاص الذين يتقاضون ما بين 50000 إلى 70000 ويعمل بأسرهم من 0 إلى 2 من الأشخاص مقابل 21,80% للأشخاص الذين يتقاضون أقل من 50000 ويعمل بأسرهم أكثر من 4 أشخاص، وعند حسابنا لكاً<sup>2</sup> اتضح لنا أن كاً<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 22,04 وكاً<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية 12 قدرت بـ 21,02 ومنه نلاحظ أن كاً<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كاً<sup>2</sup> الجدولية وهكذا نستنتج أن الفروق راجعة

للصدفة وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين ولمعرفة شدة هذه العلاقة تم حساب معامل الارتباط لا مدا حيث قدر بـ 0,75 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا أنه كلما قل عدد الأفراد العاملين في الأسرة كان ذلك أحسن بحيث نجده يخفف من عبئ الأسرة وبالتالي يقلل من ظهور مشكلات في لعمل وتحسن الدور العلائقي الموجود بين العمال والعمال والإدارة وبالتالي يخفف من ظهور استراتيجيات تجعل هذا العامل يستخدمها للتخفيف من صعوبات العمل والعكس صحيح.

الجدول (43) يمثل العلاقة بين ما يشاهده العامل من برامج وعلاقته بالجنس				
المجموع	انثى	ذكر	البرامج المشاهدة	
			التكرار	النسبة
46	39	7	التكرار	اشرطةوثائقية
			النسبة	24.4%
69	59	10	التكرار	الحصص والاجتماعية
			النسبة	23.8%
80	69	11	التكرار	حصصدينية
			النسبة	26.2%
38	29	9	التكرار	رياضة واخبار
			النسبة	21.4%
30	28	2	التكرار	المسلسلات والافلام
			النسبة	4.8%
97	72	25	التكرار	برامج متنوعة
			النسبة	59.5%
14	11	3	التكرار	لا اشاهده
			النسبة	7.1%
202	160	42	التكرار	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 59,5% من أفراد العينة يشاهدون برامج متنوعة وهم من جنس الذكور مقابل 6,90% من جنس الاناث لا يشاهدون أي برنامج وتفسير ذلك نلاحظ أن معظم أفراد العينة من الذكور يشاهدون برامج متنوعة نظرا لوجود وقت يسمح لهم بذلك حيث نجد أن وسائل التواصل الاجتماعي هي أداة أفرزها التطور الثقافي والحضاري في المجتمع، فهي ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالإطار الاجتماعي والثقافي والمعرفي، ويكمن الدور الوظيفي لها في "إنارة الرأي العام للمشكلات المختلفة هذا الى جانب ادوار التعويض النفسي الواعي، وتأكيد القيم

والمفاهيم الاجتماعية<sup>1</sup>. كما أنها تقدم لنا مجموعة من المعارف والمعلومات المختلفة بطريقة ممتعة للمشاهد، تضيف الى خبرته خبرات جديدة وشيقة عن الطبيعة وما فيها من كائنات أو عن البشر بمختلف بيئاتهم، كما تقدم لنا شرح لمعلومات العملية المتنوعة التي تساهم في تنمية القدرات العقلية، وبالتالي تجد اجابات لمختلف التساؤلات التي كان العامل يطرحها في ذهنه بل تدفعه الى التفكير وربط الأسباب بالنتائج وتأخذ بيده الى طريقة التفكير المنطقي المنظم. فمشاهدة مختلف البرامج المتنوعة يكسب العامل طريق ومهارات تجعله يخلق استراتيجيات تناسبه لحل مختلف المشكلات التي تواجهه في بيئة العمل سواء داخلية أو خارجية.

لقد بينت دراسة غربية أن 87% من الأشخاص الذين يشاهدون برامج متنوعة أكدوا أنهم استفادوا منها كثيرا و50% من المتابعين للحصص الثقافية أكدوا أنهم طوروا من معارفهم، كما أن 93% يرون أن وسائل التواصل هي نافذة على العالم<sup>2</sup>. لذلك فهي تساهم في تطور التبادل العلمي الثقافي واثاحة فرص غير محدودة للتعرف على الثقافات العالمية.

الجدول (44) يمثل العلاقة بين التطبيق المستخدم وعلاقتها بالوقت المستغرق في ذلك

المجموع	Google	Youtyoup	Gmail	FACE book	التطبيق المستخدم	
					الوقت المستغرق	ساعة
43	10	10	11	12	التكرار	ساعة
21.3%	25.0%	22.2%	14.5%	29.3%	النسبة	
47	8	5	25	9	التكرار	ساعتين
23.3%	20.0%	12.2%	32.9%	20.0%	النسبة	
112	22	26	40	24	التكرار	أكثر من 3 ساعات
55.4%	55.0%	57.8%	52.6%	58.5%	النسبة	
202	40	41	76	45	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

<sup>1</sup> حسين عبد الرحمن رشوان العلمانية والعولمة من منظور علم الاجتماع، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2005، ص206.

<sup>2</sup> Gaufre dumqizdier, vers une civilisation de loisir, édit du seuil, paris, 1964, p206-207.

نلاحظ من خلال قراءتنا الاحصائية للجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو الوقت المستغرق في استخدام برنامج معين هو أكثر من 3 ساعات بنسبة 55،40% مقابل ساعة واحدة بنسبة 21،30%، وعند ادخالنا للمتغير المستقل المتمثل في نوع البرنامج الأكثر استخداما نلاحظ أن معظم أفراد العينة أقرروا بأنهم يجلسون لأكثر من 3 ساعات في برنامج الفيسبوك بنسبة 58،50% في حين نجد ما نسبته 12،20% للذين يستخدمون اليوتيوب ويجلسون عليه لمدة ساعتين. من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين البرنامج الأكثر استخداما والوقت المستغرق في ذلك ودليل ذلك عند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند نسبة دلالة 5% ودرجة حرية 6 قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 8،96 وكا<sup>2</sup> الجدولية قدرت بـ 59،12 ومنه نرى أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من كا<sup>2</sup> الجدولية ومنه توجد فروق جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا أن اغلب مفردات العينة الذين يجلسون لفترات طويلة في برنامج الفاسبوك نظرا لما يحتويه من شعبية وكذا تزايد عدد مستخدميه في العالم، مما يدفع بالأستاذ الى المسارعة في فتح حساب في هذا الموقع لاكتشاف هذا الموقع والاستفادة من خدماته. كما نجد التفاعل بين مستخدميه الذي يتم بشكل مباشر وردود الفعل تكون سريعة جدا على الرسالة المرسلة، كما نجد سهولة في استخدامه و تعدد تطبيقاته وهو مايشجع على الاقبال عليه، فيه اتاحة فرصة للتعبير عن الرأي بكل حرية وجرأة وذلك بالتخفي تحت اسم مستعار اذا لزم الأمر وهذا ما لاحظناه لدى مديرية التربية بتمنراست عبر صفحتها في الفيس بوك نظرا لوجود مشكلات عميقة في التسيير ووجود مشاكل مع الاساتذة بدأ مختلف الأشخاص التابعين بالقطاع بإرسال رسائلهم عبر الصفحة تحت اسم مستعار فقام صاحب الصفحة بغلقها ومعاودة فتحها تحت قوانين جديدة بحيث يجب أن تضع اسمك ولقبك وصفتك ومكان عمالك للتوصل الى الأفراد الذين يقومون بالضغط عليها، كما نلاحظ أن موقع الفاييسبوك يستفيد منه الاستاذ كثيرا لوجود صفحات عليه تساعده في تأدية مهامه سواء التعليمية أو التي تخصه من الجانب الاداري التنظيمي مما يساعده على التكيف مع العمل وممارسة نشاطه بشكل ايجابي.

في حين نجد في المرتبة الاخيرة مستخدمي اليوتيوب وهو نتيجة لإمكانية الوصول الى ما يحتاج اليه في العملية التعليمية يراه صوتا وصورة وهذا نتيجة لما ينشره بعض الاساتذة فيه فهو يساعده في ذلك في تقديم مختلف التعليمات إذا فهو يركز على العملية التعليمية واهمال الجانب التثقيفي في المجال الاداري على عكس مواقع الفايسبوك.

الجدول (45) يمثل مدى استخدام العامل للأنترنت أثناء العمل		
النسبة	التكرار	استعمال الانترنت
74.8	151	نعم
25.2	51	لا
100.0	202	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة يستعملون الانترنت أثناء العمل بنسبة 74,80% وهذا راجع لأن جل مفردات العينة لديهم هواتف ذكية بها انترنت وبالتالي استخدمها يكون سلس وسهل فيستعملها اينما كان وحيثما حل. وهذا ما يتوافق مع دراسة محمد خليفة محمد مفلح في دراسته<sup>1</sup> "مدى استخدام شبكة الانترنت في التعليم من قبل معلمي ومعلمات تربية اربد الثانية ومعوقات استخدامها" حيث اشارت أن مختلف المعلمين والمعلمات يستخدمون الانترنت في مجال عملهم وكانت بدايتهم في استخدامه من سنة 2003 بنسبة 37,80% ثم بدأت تدرج بنسب عالية نتيجة لإجراء دورات تدريبية في ذلك. مقابل 25,20% لا يستخدمون الانترنت في عملهم نتيجة عدم وجود ميول اتجاهها ومازالوا يستخدمون اساليب قديمة في عملهم.

<sup>1</sup> محمد خليفة محمد مفلح، مدى استخدام شبكة الانترنت في التعليم من قبل معلمي ومعلمات تربية اربد الثانية ومعوقات استخدامها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الرابع، 2010، ص22.

الجدول (46) يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى اطلاعك على ما هو جديد في العمل

المجموع	جامعي	خريج المعهد التكنولوجي	المستوى التعليمي الاطلاع على الجديد	
			التكرار	نعم
158	138	20	التكرار	
78.2%	80.2%	66.7%	النسبة	
44	34	10	التكرار	لا
21.8%	19.8%	33.3%	النسبة	
202	172	30	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية ان اتجاهها العام نحو أن الافراد العاملين يطلعون على ما هو جديد بنسبة 78,20% مقابل 21,80% لا يطلعون على ذلك، وعند ادخالنا للمتغير المستقل المستوى التعليمي تبين لنا أن اغلبية مفردات العينة الذين يطلعون على ما هو جديد هم من خريجي الجامعات وذلك بنسبة 80,20% مقابل 19,80% لا يطلعون على ما هو جديد من نفس الفئة، من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغيرين والدليل على ذلك عند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 5% وجدنا ان كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت ب 2,75 وكا<sup>2</sup> قدرت ب 3,84 ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من كا<sup>2</sup> الجدولية فبالتالي هناك فروق جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبهذا نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول اعلاه يتضح لنا ان معظم افراد العينة أدلوا بأنهم يطلعون على ما هو جديد في عملهم وهم من مستوى جامعي ما يدل على

أن فئة الجامعيين هي الغالبة على مجتمع الدراسة كما نجد أن هذه الفئة لديها قابلية لما هو جديد وتبحث دائما عن الجديد للتحكم في ميكانزمات العمل اكثر والتعرف على الخبايا الموجودة فيه على عكس فئة خريجي المعاهد التكنولوجية فنجدها فئة قليلة حيث بدأت بالاندثار ذ نجد أن أغلبهم احيل الى التقاعد وبعضهم تقلد مناصب ادارية والبعض الاخر مُنح تكليف بمهام ادارية فنجدهم متمسكون بسبل العمل القديمة ومتمسكون بها.

الجدول (47) يمثل العلاقة بين الأقدمية وتقدير قيمة العمل

المجموع	[30-26]	[25-21]	[20-16]	[15-11]	[10-6]	[5-1]	الأقدمية	
							تقدير قيمة العمل	
192	9	10	13	12	111	37	التكرار	نعم
95.0%	75.0%	100.0%	92.9%	100.0%	95.7%	97.4%	النسبة	
10	3	0	1	0	5	1	التكرار	لا
5.0%	25.0%	0.0%	7.1%	0.0%	4.3%	2.6%	النسبة	
202	12	10	14	12	116	38	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهها العام يتجه الى أن معظم أفراد العينة قادرون قيمة العمل بنسبة 95% مقابل 5% لا يقدرّون قيمة العمل الذي يؤدونه وعند ادخالنا للمتغير المستقل الأقدمية وجدنا أن الفئتين التي اقدميتها بين 11\_15 و 25\_21 يتساويان بنسبة 100% أن معظمهم يقدرّون قيمة العمل الذي يؤدونه مقابل 2,60% من العمال لا يقدرّون قيمة العمل الذي يؤدونه وهم من فئة 1\_5 وهذا ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين ودليل ذلك عند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند درجة حرية 5 ومستوى دلالة 5% فقد قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ

12,07 و $\text{كا}^2$  الجدولية ب 11,07 ومنه نلاحظ أن  $\text{كا}^2$  المحسوبة أكبر من  $\text{كا}^2$  الجدولية ومنه نستنتج ان الفروق راجعة للصدفة وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين ولمعرفة شدة العلاقة تم حساب معامل الارتباط التوافق وقدر ب 0,38 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة قليلا بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أنه كلما زادت خبرة العامل واقدميته تزداد معه قيمة تقديره للعمل الذي يؤديه ويمكن تفسير ذلك بنسق القيم الاجتماعية التي يحملها أفراد التنظيم حيث يركز الفرد على تآلفه وانسجامه مع الاخرين فيكون ودودا ليكون ضمن نسيج اجتماعي متآلف، وعليه فإن هذا الشعور يفسر بأنه ولاء أخلاقي والذي يقصد به احساس الموظف بالالتزام للبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، مما يجعل الفرد يقدر قيمة العمل الذي يقوم به والمؤسسة التي ينتمي اليها لكونه ملتزما اخلاقيا في تمكين المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي يشارك في وضعها، وكذلك التزامه بأخلاق المهنة . مقابل افراد العينة الذي أقرّو بعدم تقديرهم لقيمة العمل كونهم اقل خبرة وليست لديهم اقدمية في العمل تجعلهم يكونون نوعا من الالتزام تجاه المؤسسة وما يقدمونه من أعمال.

الجدول (48) يمثل العلاقة بين نشأة الخلافات في العمل مع القدرة على تحمل متاعب هذه المهنة					
المجموع	المصالح الخاصة	الانتماءات	الجهوية	نشأة الخلافات	
				تحمل متاعب العمل	
98	55	15	28	التكرار	نعم
48.51%	76.4%	16.3%	73.7%	النسبة	
104	17	77	10	التكرار	لا
51.48%	23.6%	83.7%	26.3%	النسبة	
202	72	92	38	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أن اتجاهها العام يتجه نحو عدم وجود تحمل لمتاعب المهنة بنسبة 20,48% مقابل 48,51% يتحملون ذلك وعند ادخالنا للمتغير المستقل مما تنشأ الخلافات بين العمال والادارة تبين لنا أن سبب وجود مشكلات في العمل هو الانتماءات بنسبة 83,70% مقابل 23,6% سببها المصالح الخاصة، من هنا نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغيرين ودليل ذلك عند حسابنا لكا<sup>2</sup> عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 5% قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 2,17 وكا<sup>2</sup> الجدولة بـ 5,99 ومنه نستنتج أن الفروق جوهريّة بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبهذا نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

تدل هذه النتائج سوسيولوجيا على أن الاستاذة لا يتحملون متاعب العمل التي تنشأ مشكلات في العمل نتيجة الانتماءات المهنية للمشرف التربوي مما يمكننا من القول إن الضغوط المهنية من المشاكل الأساسية التي يعاني منها الأساتذة داخل المؤسسات التعليمية وتنتج نتيجة ظروف واضحة أو غير واضحة مما يؤثر بشكل كبير على حسن سير الاداء الوظيفي للأستاذ، هذا الاخير الذي ينعكس سلبا أو ايجابا على المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.

وهذا ما توصل اليه كوبر في نمودجه الذي يرى أن ضغوط العمل لا تقتصر على الظروف الخارجية فقط بل حتى الظروف الداخلية لها دور في تطوير

وتحسين أداء العامل ويظهر ذلك في شكل قلق وتوتر وانفعالات وسلوكيات تسبب له الملل وتؤدي به الى تراجع مستواه ولبحث عن استراتيجيات تجعله يشعر بالارتياح<sup>1</sup>.

### الفرضية الرابعة

للتتمية المهنية للمعلم لها دور في ظهور استراتيجيات لدى أستاذ التعليم

الابتدائي.

الجدول (49) يمثل العلاقة بين الجنس والأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة				
المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			الأساليب المتبعة	
104	80	24	التكرار	نعم
51.5%	50.0%	57.1%	النسبة	
98	80	18	التكرار	لا
48.5%	50.0%	42.9%	النسبة	
202	160	42	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أعلاه أن ما نسبته 51.5% من العمال أدلو بوجود أساليب إدارية متبعة من طرف الإدارة في حين هنا من أقرأ بعدم وجودها بنسبة 48.4%، وعند ادخالنا للمتغير المستقل المتمثل في الجنس نلاحظ أن الاتجاه العام نحو الذكور الذي يقرون بوجود أساليب متبعة من طرف الإدارة بنسبة 57.10% مقابل 42.90% من نفس الفئة ادلوا بعدم وجود هذه الأساليب وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين متغير الجنس والأساليب المتبعة من طرف الإدارة ودليل ذلك عند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند درجة الحرية 1 ومستوى دلالة 5% وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 0.68 وكا<sup>2</sup> الجدولية قدرت بـ 3.85 ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> الجدولية أكبر من كا<sup>2</sup> المحسوبة ومنه توجد فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية ومنه نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

<sup>1</sup>دليلة عيطور، الضغط النفسي الاجتماعي لدى الممرضين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص102.

تعتمد العملية التربوية في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على الأستاذ، باعتباره الركيزة الأساسية في النهوض بمستوى التعليم وتحسينه، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح مؤسسات التعليم في بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في بناء المجتمع وتطويره. حيث أن الأداء الجيد لهذا العامل يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية التربوية، فإن الاهتمام به، ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمرا بالغ الأهمية، ونظرا لأهمية العلاقة الجيدة بين العامل (الأستاذ) والإدارة المدرسية فإنه يتوجب على مدير المؤسسة باعتباره حلقة الوصل بين افراد مؤسسته أن يسهم إسهاما فعالا بين في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين العمال، وأن يشيع روح الألفة والمحبة والتعاون بينهم، وأن يعمل على تحقيق التوافق بين حاجات الموظفين ورغباتهم وأهدافهم بوجه عام، وبين تحقيق أهداف المؤسسة بوجه خاص، وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة كبيرة حيث كدوا وجود أساليب ادارية متبعة وهذه الأساليب تتمثل في الأسلوب التشاركي الذي يعتمد على خاصية التشارك في انجاز الأعمال ووجود علاقات متميزة بين الموظفين، وكذا اسلوب فريق العمل فيعمل هذا على تحقيق التعاون بين الموظفين فيتبادلون الثقة والاحترام، ويكون سير العمل قائما على التفاهم والانسجام، فالكثير من المختصين يؤكدون أن وجود الجو الأسري في العمل يترك آثارا إيجابية في نفوس الموظفين ويخلق لديهم روحا معنوية تساعدهم على رفع المستوى التعليمي، ما يجعل الموظف أكثر حماسا لعمله وشعوره دائما بالسعادة والرضا. كما تستمد هذه العلاقة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه الموظفون بوصفهم الإدارة الرئيسية لتنفيذ أي برنامج وعلى كفايتهم ومهاراتهم وحماسهم واحترامهم في العمل يتوقف إلى حد كبير نجاح العملية التربوية، لذا يصبح توطيد العلاقات الإنسانية بين المدير في المؤسسة وهؤلاء الموظفين أمرا غاية في الأهمية. كما أن فن الإدارة يساعد المدير على كيفية استغلال مواهب هذا الموظف الذي هو تحت إمرته، وعلى كيفية دفعه الى مزيد من الابتكار والإبداع، وهو ما يحتاج الى جهد نفسي تربوي من المدير اتجاه هذا الموظف، لدفعه الى عرض ما لديه من قدرات وامكانيات. لأن التوتر في العلاقات بين المدير والموظفين، يشكل

عقبة رئيسة في طريق العمل المؤسستي ويزيد من حدة المشكلات في المؤسسة، وتأثيراتها المستقبلية على كل من فيها. وهذا ما أكدته أجوبة المبحوثين الذين أدلو بعدم وجود اساليب ادارية متبعة في المؤسسة وهذا ما يدل على فشل الادارة في جذب الموظف لإظهار إمكاناته، فيؤدي ذلك إلى التقليل من شأنه بل ولا يتورع بعض المدراء من التصريح أو التلميح بأن هذا الموظف قد فشل في ما أسند اليه من مهام، وهو بذلك أنما يغطي فشله هو في فن الإدارة الناجح، ولذلك يسعى للتخلص منه بأساليب قد لا تمت الى التربية بصلة، وقد تصبح العداوة بينهما شخصية، تغذيها خلافات عرقية لكنها تصفت داخل أسوار المؤسسة.

الجدول (50) يمثل مدى وجود فرص تعاون بين العمال والإدارة ووجود استفادة من دورات لتحسين المستوى				
المجموع	لا	نعم	وجود تعاون بين العمال والادارة الاستفادة من دورات	
99	11	88	التكرار	نعم
49.0%	68.8%	47.3%	النسبة	
103	5	98	التكرار	لا
50.99%	31.2%	52.7%	النسبة	
202	16	186	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة أدلو بعدم استفادتهم من دورات تكوينية بنسبة 50.99% مقابل 49.0% من المبحوثين ادلو باستفادتهم من دورات تكوينية، وعند ادخالنا للمتغير المستقل وجود تعاون بين العمال والإدارة يتضح لنا أن النسبة الأعلى كانت لدى الفئة التي استفادت من دورات تكوينية مع عدم وجود تعاون بين الإدارة والعمال في نجد ما نسبته 31.2% من المبحوثين أدلو بعدم تحصلهم على دورات تكوينية مع عدم وجود تعاون

بين الإدارة والعمال. مما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين ودليل ذلك عند حسابنا لاختبار كا<sup>2</sup> عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 5% حيث نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 1.53 في حين نجد كا<sup>2</sup> الجدولة قدرت بـ 3.84 ومنه نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من كا<sup>2</sup> الجدولة وهذا يدل على وجود فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن التكوين أخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة، أهمها التكوين قبل الخدمة الذي يزود من خلاله الموظف بالأسس الضرورية للعمل، والتكوين أثناء الخدمة الذي يجدد فيه الموظف معلوماته، وقد أخذ تسميات مختلفة كالتكوين المستمر أو الرسكلة أو التكوين التناوبي وهذا النوع من التكوين يجمع بين النظري والتطبيقي حيث يخضع الموظف لدروس نظرية لمدة معينة وهذا رفقة موظف قديم يرافقه طوال هذه المدة لمدة معينة، ثم ينتقل الى الميدان لتطبيقها ويتم هذا بطريقة دورية، غير أن حقيقة الواقع تشير إلى معظم أفراد العينة خضعوا لعملية التكوين الا أنه لا يوجد تعاون بين الادارة والعمال حيث يرون أن اعدادهم مهنيا لم يصل الى المستوى المطلوب حيث رن رغم تحصلهم على تكوين الا أنهم مهمشون في المشاركة في اتخاذ القرارات او المشاركة في تصميم المناهج وحرمانه من حضور بعض الدورات التكوينية التي تشحنه بالمعرفة والخبرة، حتى صار حقل التعليم يؤولي من لم يجد مجال للتوظيف في غير التعليم وان حاول المشرفون على التعليم ان يساعدوا هؤلاء الموظفين المقبلين على التعليم بغير تأهيل بتدريبات قصيرة المدى قصد إلمامهم بالضروري من المعارف للأداء البيداغوجي، فإن اللجوء الى هذا الحل لمواجهة كثرة طلب المعلمين نتيجه سد فراغا من ناحية الكم، شكل هوة سحيقة من الناحية النوعية، كما أن طرق إعداد الموظفين وتهيئتهم لإعطاء الدروس داخل القاعات هي طرق في أغلب الحالات غير مجدية، وفي حالات اخرى بعيدة كل البعد عن تجارب المعلمين واحتياجاتهم، ان عدم الجدوى هذا يفسر غالبا بوجود فراغ بين نظرية التدريس والممارسة العملية، كما أن حجم ووزن التكوين العملي أو الميداني يشكل نسبة متدنية وهذا يصور لنا النظرة التقليدية لمهنة التعليم على أنها

حرفة يمكن إتقانها عن طريق التقليد أو الممارسة أو الخبرة وليست مهنة تحتاج إلى إعداد وتدريب ميداني خاص، وفق شروط مقننة، وهذا تصور خاطئ.

الجدول (51) يمثل على ما ركزت عليه الدورات التكوينية لتنمية الموظف مهنيا		
النسبة المئوية	التكرار	دورات التكوين
92.07	186	طرق التدريس
2.97	6	المنهاج
2.47	5	الحجم الساعي
2.47	5	أخرى
100.0	202	المجموع

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الاتجاه العام نحو 92.07% ان الدورات التكوينية كانت تخص طرق التدريس في حين يتذيل الجدول الفئتين الحجم الساعي واخرى والتي تمثلت في الجانب الاداري وهذا ما استنتجناه من خلال الاستبيان والملاحظة.

من هنا يتبين لنا أن التنمية المهنية تعد عاملا هاما في تعزيز مصير الأفراد في المجتمع عن طريق تزويده ببعض الثقافة المهنية والتي تزيد من فرص توظيفه وعمله، ومن ثم زيادة مكانته في المجتمع الذي هو في حالة تغير دائم وخاصة في البنية الاقتصادية. فمن خلال الدراسة ونتائج الجدول نلاحظ ان النسبة الأكبر كانت لدة المبحوثين الذين تلقوا تكوينا يخص طرق التدريس وهذا يضعنا أمام اشكالية كفاءة الموظف، وهي عقبة تتصل بخصوصية التعليم كمهنة يساء فهمها مما يساهم في زيادة حالة النقد الموجه لها كمهنة فاشلة عاجزة عن تحقيق أهدافها لأنها لم تقدم انجازات ملموسة تبين كفايتها، كما هو الحال في مهن الإنتاج الصناعي والاقتصادي، مما اضعف من مكانة المؤسسة التعليمية، لذا فإن التنمية المهنية تمكنهم من امتلاك الكفايات التعليمية اللازمة لممارسة ادوارهم بدرجة عالية من الفعالية التي تمنحهم القدرة على جعل مهامهم اكثر حيوية وتقبلا لدى فريق العمل،

وتحقيق الأهداف المسطرة تحقيقاً فعالاً، لأن القرن الواحد والعشرون قد امتلأ بكافة أنواع التقدم العلمي والثقافي والتكنولوجي في كافة المجالات وفي كل مظاهر الحياة، كما تظهر لنا أهمية الدورات التكوينية في ايجاد مواطنين قادرين على التعامل مع هذا التقدم ومواكبة العصرنة وكذا افراد يمتلكون قدرات عقلية عليا ومكتسبين لمهارات تكنولوجية متقدمة، مشبعين بوجدانيات ايجابية وانتمائية لوطنهم وقوميتهم وانسانيتهم وقيمها الرفيعة حيث نجد اكبر نسبة من المبحوثين حصلوا على دورات تكوينية بنسبة كبيرة (انظر الملحق جدول 52) الا أن بعد رؤية نوعية هذا التدريب تختلف من فئة لأخرى لذا علينا أن نحافظ على المستوى الجيد لاختيار الأفراد العاملين، وأن نرفع من مستوى اعدادهم وتدريبهم وتأهيلهم للعمل والاحتفاظ بمستوى رفيع من الانجاز في تنمية قدراتهم وخبراتهم، بحيث أصبح من الضروري اليوم النظر وباستمرار في كل ما يتعلق بدور الموظف وما يجب أن يقوم به إزاء مؤسسته وذلك بنوع المعلومات اللازمة له، فضلا عن خصائصه الشخصية والأساليب التي يجب إتباعها.

جدول (53) يمثل مدى وجود علاقة بين المدير وعماله				
المجموع	لا	نعم	المشاركة في امور تخص المؤسسة اعلام المدير بما هو جديد	
			نعم	لا
114	28	86	التكرار	نعم
56.43%	63.6%	54.4%	النسبة	
88	16	72	التكرار	لا
43.57%	36.4%	45.6%	النسبة	
202	44	158	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المدير يقوم بإعلام موظفيه بما هو جديد بنسبة 50.50% مقابل 49.50% وعند ادخالنا للمتغير المستقل المشاركة في امور تخص المؤسسة نجد ان ما نسبته 63.60% من العمال اجابوا بوجود اعلام

من طرف مديرهم وعدم مشاركتهم في الامور التي تخص المؤسسة بينما هناك ما نسبته 36.40% لا يعلمهم مديرهم مع عدم مشاركتهم في امور المؤسسة. مما سبق يتبين لنا هناك علاقة بين المتغيرين ودليل ذلك عند حسابنا لكا<sup>2</sup> عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 5% تبين لنا كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت ب 4.49 كا<sup>2</sup> الجدولة قدرت ب 3.84 وهكذا نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية ومنه الفروق راجعة للصدفة وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين ولمعرفة شدة هذه العلاقة تم حساب عامل الارتباط التوافق وقدر ب 0.35 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.

ان مدير المؤسسة هو المسؤول عن تنمية موظفيه بيداغوجيا واداريا وهو الذي يقوم بتوجيههم وارشادهم ومراقبة عملهم ومتابعته باستمرار، وتسهم ملاحظاته وتقويماته في ترقية موظفيه أو العكس وبالتالي اعلامهم بكل ما هو جديد بات ضروريا داخل مؤسسة عملهم ما يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة في عملهم وهذا عكس ما بينته نتائج الجدول. فأن هؤلاء المبحوثين لم يجدوا المدير الكفاء، الذي يلجؤون اليه وقت الحاجة، وبالتالي لن يستفيد الموظف من مؤطر يستوي معه في المستوى التعليمي وقد يتجاوزه في الأقدمية؟ لذا يعتقد الغالبية من الموظفين أنهم لن يحصلوا على معلومات ذات قيمة من شخص بنفس مؤهلهم الأكاديمي، وكثيرا ما كانت تتم مراقبة الموظف من خلال الزيارات المفاجئة له فأدى هذا الى انعدام الثقة لدى الموظف وبهذا المدير اصبح هو صاحب السلطة العليا وعليه أن يقرر كل شيء بالنسبة للموظف وبهذا يفقد صفة العمل الجماعي ويفتقر الى الأسس السليمة في التخطيط. لذا وجب ان تكون هنا علاقة وطيدة بين الموظف وصاحب المؤسسة قائمة على التعاون والمشاركة، وأن تكون الصلة بينهما على أساس قوى من العلاقات الإنسانية الجيدة والسليمة، في نطق المؤسسة، هذا ما يمكنه من معرفة حاجاتهم وضرورة العمل على اشباعها وتشخيص الصعوبات التي تواجههم.

الجدول (54) يبين ضرورة امضاء ورقة الحضور اليومي		
النسبة	التكرار	امضاء ورقة الحضور
72.3	146	ضروري
27.7	56	غير ضروري
100.0	202	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة أجابوا بضرورة امضاء ورقة الحضور اليومي الى غاية التاريخ المحدد للخروج بنسب 72.30% مقابل 27.70% أجابوا أن ذلك غير ضروري.

إن النهوض بالمؤسسة التربوية لا يتأتى الا بالقيام باختيار أفضل الطاقات البشرية، وتطبيق أفضل وأحدث المستجدات لتزويد الموظف الأساس المعرفي الذي يمكنه من أداء دوره على أكمل وجه وتطبيق القوانين بطريقة عقلانية فضرورة امضاء الموظفين لورقة الحضور اليومي يوميا يضمن له حقوقه ويجعله تحت حمايته على عكس إذا كان صاحب المؤسسة مستهتر فإن ذلك سينعكس سلبا عليه.

الجدول رقم (55) يمثل مدى حب الموظف لمهنته		
النسبة	التكرار	ندم الموظف على اختيار هذه المهنة
20.8	42	نعم
79.2	160	لا
100.0	202	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم افراد العينة غير نادمين على اختيارهم لهذه المهنة بنسبة 79.20% مقابل 20.80% من المبحوثين ادلوا بندمهم على اختيار هذه المهنة.

لا توجد سعادة تفوق سعادة انجاز عمل متقن، لأنها سعادة ضميرية كبرى سوف يعيشها الإنسان من خلال لحظات إثبات ذاته، وسعادة العامل تشبه الى حد

كبير سعادة المبدع وهو يرى ثمرة تعب وجهده المنجز. فهو يشع من روح الإنسان ليكون علامة مضيئة على وجوده الحي. فحب المهنة تراه جليا في العمل المنجز وكذا حب التلاميذ لهم والثقة الكبيرة في النفس وفي العطاء المبذول، وفي الرسالة النبيلة التي يؤدونها وتتوير العقول حتى تكون في المستقبل قناديل تضيء نفي الحوالم، في حين نجد المبحوثين الذين هم نادمون على اختيار هذه المهنة نجدهم منشغلون بأمر أخرى خارج نطاق عملهم سواء كانت شخصية أو عائلية أو اقتصادية أو عدوانية ودائما يطلقون التعليقات السلبية نحو العمل كما لا نلمس لديهم ملامح المتعة أثناء تأديتهم للمهام المناطة لديهم.

الجدول (56) يوضح العلاقة بين انضباط العمال وعلاقته بعلاقة الموظف مع المدير				
المجموع	عادية	جيدة	علاقتك مع مديرك	
			عدم انضباط العمال	
90	29	61	التكرار	عدم الشعور بالمسؤولية
44.6%	45.3%	44.2%	النسبة	
112	35	77	التكرار	عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به
55.4%	54.7%	55.8%	النسبة	
202	64	138	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول ان عدم انضباط العمال راجع الى عدم شعورهم بأهمية العمل الذي يقوم به بنسبة 55.40% مقابل 44.60% من المبحوثين اجابوا بعدم الشعور بالمسؤولية وعند ادخالنا للمتغير المستقل علاقتك مع مديرك تبين لنا ان ما نسبته 55.80% من المبحوثين اجابوا بعدم شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به وعلاقتهم مع مديريهم جيدة مقابل 44.20% لا يشعر بالمسؤولية تجاه عملهم وعلاقتهم جيدة مع مديريهم. ولمعرفة العلاقة بين المتغير تم حساب كا<sup>2</sup> عند درجة الحرية 1 ومستوى دلالة 5% تبين لنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 0.02 في حين

كأ<sup>2</sup>الجدولية قدرت بـ 3.84 ومنه نلاحظ أن كأ<sup>2</sup> الجدولية أكبر من كأ<sup>2</sup> المحسوبة وهذا يدل على عدم وجود فروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول اعلاه يتضح لنا انه يجب أن تكون بيئة العمل بيئة تتوفر على مختلف متطلبات العمل كما تحوي مجموعة من القيم والمبادئ والعادات والتقاليد والممارسات الإيجابية التي تضمن للموظف العمل بصورة جيدة دون وجود مشكلات تنظيمية وهذا ما اسفرت عنه نتائج الجدول اعلاه وعدم الشعور بأهمية العمل يعود الى التطور البطيء الذي لم يرقى الى المستوى المطلوب، وهو ما يعطي صورة واضحة عن واقع المؤسسة وعلاقتها بالتطور التكنولوجي المتسارع في وقت مازالت الوسائل البدائية احدى مميزتها وهذا ما يزيد من عدم شعور الموظف بالمسؤولية تجاه عمله وهو ما عبر عنه المبحوثين في الجدول اعلاه. فالمؤسسة تهمل في صيانتها من حيث تجديد مبانيها ودهاننها وتجميلها وتجهيزها والأقسام مكتظة بتلاميذها ولا وجود لأي نشاط ثقافي لممارسة الهوايات، بالإضافة الى وجود العديد من الموظفين ليس لديهم حجرات تدريس، كل هذه العوامل تجعل منها بيئة منفرة للعمل فبالنتالي لا تعود موجودة لديهم رغبة في العمل مع عدم شعورهم بأهمية هذا العمل ولا المسؤولية اتجاهه.

الجدول(57) يبين مبررات خروج الموظف من قسمه		
مبررات خروج الموظف	التكرار	النسبة
مهام العمل	170	84.2
رؤية الأصدقاء	10	5.0
الترفيه عن النفس	22	10.9
المجموع	202	100.0

نلاحظ من خلال أن سبب خروج الموظف من قسمه اثناء ممارسته لعمله هو من اجل مهام تخص العمل وذلك بنسبة 84.20%مقابل 5%يعود سببها لرؤية الأصدقاء.

تعد استراتيجيات الموظفين في التعامل مع المشكلات المهنية الضاغطة من الكفايات الأساسية اللازمة لإدارة الصف الدراسي، لاسيما أن الإدارة الفعالة تمكن المعلم من مواجهة كل ما يعترضه من مشكلات والإسهام في تحقيق التوافق الاجتماعي والانفعالي بين جميع عناصر العملية التعليمية. لذا يتضح من خلال النتائج المشار إليها أن أغلب المبحوثين يخرجون من القسم من أجل مهام العمل ويدل هذا على أن العلاقة بين فريق العمل مبنية على الاحترام المتبادل حتى يستفيد كل واحد من الآخر من أجل المصلحة الكبرى وهي الرفع من مستوى عمله. في نجد مبررات خروجهم من أجل رؤية الأصدقاء ما يدل على شعورهم بالضغط أثناء العمل فيخرج من أجل الترويح عن نفسه للعودة بنشاط لإكمال ما تبقى من عمله.

الجدول (58) يوضح العلاقة بين راتب الموظف ومدى كفايته له

النسبة	أكثر من 110000	_80000 [100000	_50000 [70000	أقل من 50000	الراتب	
					كفاية الراتب	
146	8	16	74	48	التكرار	كاف
%72.3	%80	%61.4	%72.5	%75.0	النسبة	
56	2	10	28	16	التكرار	غير كاف
%27.7	%20	%38.5	%27.5	%25.0	النسبة	
202	10	26	102	64	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	النسبة	

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن الاتجاه العام نحو كفاية الراتب المقدم لهم بنسبة %72.30 مقابل %27.70 ادلوا بعدم كفايته، وعند ادخالنا للمتغير المستقل الأجر تبين لنا أن أغلب المبحوثين الذين قالوا بأن أجرهم يكفيهم بنسبة كبيرة هم فئة الذين يتقاضون راتب أكثر من 110000 دج بنسبة %80 مقابل %20 من نفس الفئة ادلو بعدم كفايته لهم. وعند حسابنا ل  $\chi^2$  عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة %5 نجد أن  $\chi^2$  المحسوبة قدرت بـ 2.03  $\chi^2$  الجدولية قدرت بـ 7.81 ومنه

نلاحظ أن  $K^2$  المحسوبة أقل من  $K^2$  الجدولة ومنه الفروقات جوهرية بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وبالتالي نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

يعتبر التحفيز شيء لا بد منه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون كذلك، فالحوافز لها أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير المؤسسات الإنتاجية فإذا استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي الى رفع الانتاجية فقط بل سينجم عنه اشباع في حاجات العاملين المختلفة اذا نلاحظ في الجدول اعلاه ان معظم المبحوثين غير راضين عن اجرهم فهو غير كاف لهم، اذ يعتبرون الدولة تنقص من حقهم اذ تميز بينهم في الرواتب والترقيات والامتيازات الممنوحة للموظفين في الوظائف الأخرى وكان نصيب الأساتذة منها الأقل اذا ما قارناهم بغيرهم، فالرواتب التي يتقاضونها لا تؤمن لهم العيش الكريم مقارنة بالبذل والعطاء الذي يقومون به باعتبار أن الأجر من المحفزات المادية الأساسية التي تعتبر انفاقا نقديا بطريقة مباشرة لتقوية دوافعهم من اجل تحسين ادائهم باستمرار وتحقيق المطلوب منهم. فالأجر هو الوسيلة التي ستعوضهم عن خبرتهم في العمل كما يعينهم في تحقيق متطلبات حياتهم ويضعهم في المراكز الاجتماعية التي يرغبون بها، وحين يشعرون بعدم الرضا عن الاجور داخل المؤسسة يتركون العمل بحثا عن أجور أفضل في المؤسسات الأخرى، أما الغالبية العظمى ممن يستمر في العمل لعدم وجود البديل وبالتالي تنخفض معنوياتهم وتسيطر عليهم مشاعر السخط والاستياء العام فتطفو على السطح بعض السلوكيات الاحتجاجية على شكل تصرفات غير مسؤولة فتارة يكون احتجاجا حالات من الإهمال واللامبالاة فترتفع معدلات الأخطاء البيداغوجية والإدارية وأحيانا مشاكل بين فريق العمل فتراهم يختلفون كثيرا على ما يقومون به من عمل وكل واحد يحمل المسؤولية للآخر فتغيب روح المشاركة والتعاون فيما بينهم وعلى الصعيد الآخر الذين يرون اجرهم كافية تجدهم يتمتعون بمستوى عالي في الروح المعنوية من اجل المحافظة على كرامة ومهابة هذه المهنة والنهوض بالدور الذي يقوم به الأستاذ إزاء العملية التعليمية.

## ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة

بعدما قمنا بتفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها كمرحلة أخيرة من مراحل البحث كان لابد من الرجوع الى البيانات (الإشكالية، التساؤلات، الفرضيات) وهذا لتحقيق من مدى صحتها انطلاقاً من التساؤلات التي طرحناها.

### 1) الفرضية الفرعية الأولى

لقد صيغت على الشكل التالي " يصدر الاستاذ استراتيجيات عديدة انطلاقاً من الأسلوب الذي يتعامل به المدير مع الأساتذة ".

**تصنيف الوظيفة:** إن المنصب الذي يشغله الموظف قد تبين من خلال القراءات الإحصائية أن غالبية أفراد العينة هم أساتذة فمستقبل المؤسسات بيدهم عكس فئة الأساتذة الرئيسيين والمكونين، ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب بين هذه الفئات إلى المستوى التعليمي والثقافي بين الأصناف فالمستوى التعليمي الثقافي لدى فئة المكونين والأساتذة الرئيسيين قد يجعلهم يفهمون التغيرات وأساليب العمل وكيفية التعامل مع المشكلات التي تواجههم أكثر من فئة الأساتذة الذين هم جدد في الميدان، وبالتالي ينجر عنه تمرد وتذمر هذه الفئة وبالتالي تخلق استراتيجيات جديدة لمواجهتها.

### التعامل مع الإدارة: لقد تبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول 56

أنظر الملحق (1) تسجيل النسبة العالية من طرف الأساتذة الذين يدعمون فكرة التعاون مع الإدارة من أجل إشباع دوافعهم، وهذا يعود إلى ارتباط هذا الأستاذ بقيم دينه الإسلامي، فالموظف قبل دخوله إلى المؤسسة فهو من مجتمع إسلامي يقوم على أعراف وقيم تحبذ التعاون والتضامن بين أعضائه كما هو معروف في مجتمعنا بـ (التوزيع) وتدعم ذلك، وهذا ما أقره مجتمع الدراسة، فهم يدعمون فكرة التعاون والتضامن مع الإدارة في حالة إحداث أي تغيير جديد، وذلك خلال تقديم المساعدة للإدارة باعتبار ذلك من قيمهم ومن رموز ثقافتهم المستمدة من دينهم ومن مجتمعهم الذي نشؤ فيه على حد قولهم.

بناءً على الجداول الموضحة أعلاه ومؤشرات الفرضية يتضح لنا عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة مما يدل على رفض الفرضية الأولى، حيث يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى قيم ومبادئ الأستاذ حيث أن كان مشبع بالقيم الدينية فلا

يمكنه خلق استراتيجيات تعيق سيرورة العمل، كما أنه لا يمكن للعوامل الشخصية أن تؤثر عليه. وهذا ما توصلت إليه دراسة **صبرينة مانع** في دراستها والتي أكدت على أن الأستاذ يكون عرضة لكثير من الضغوط والتي تقف حائلا بينه وبين تحقيق الهدف المطلوب للأداء وهي تنتج عن كثرة المهام الموكلة إليه والتي تتطلب من الأستاذ بذل جهد ووقت إضافي<sup>1</sup>.

وعلى الرغم مما توصلنا إليه من خلال الاستبيان إلا أن الدراسة الكيفية التي أجريت على شكل مقابلات أكدت لنا عكس ذلك حيث وجدنا أن عدد كبير من الأساتذة يعانون من نقص التواصل بينهم وبين الإدارة مما يجعلهم يخلقون استراتيجيات تتمثل في التغيب عن العمل وكذا العمل الموازي لعملم كما يلجؤون أحيانا لاستغلال أوقات النشاطات الثقافية في التجمع مع بعضهم البعض من أجل تضييع الوقت باعتبار المدير يتصيد الأخطاء هذا ما يضعف دافع العمل والنجاح في المهنة وعدم الرغبة في تطوير مستوى أدائه.

## (2) الفرضية الفرعية الثانية:

والتي صيغت بالشكل التالي " الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأساتذة متعددة حسب نظام العمل فحسب بل وحسب الأقدمية وحسب مجريات العمل (فترة وجود التلاميذ والحضور الفعلي).

**نظام العمل:** إن نظام العمل في المقاطعتين الأولى والثانية هو نظام الدوم الواحد ونظم الدوامين حيث أن أغلب المؤسسات يعملون بنظام الدوام الواحد بنسبة 71,30% وبالتالي نلاحظ أن هذه المؤسسات تعمل بطريقة حسنة ولا تعاني من ضغوط داخل العمل نظرا لوجود متنفس لدى الأستاذ يجعله يعمل في راحة ودون متاعب.

**الأقدمية:** إن الأقدمية في العمل تجعل الأستاذ يكسب خبرة في مجال عمله حيث تتمثل النسبة الأكبر لدى الفئة من 5 ال 10 سنوات هذا يدل أن مهنة التعليم تستقطب الفئة الشابة ذات الخبرة الحديثة، الى جانب هذا يمكن القول أن سن الأستاذ

<sup>1</sup> صبرينة مانع، ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص 115.

قد يكون عاملا هامي في حياة الإنسان حيث أن هذه الفئة من ذوي الخبرة المتوسطة فهم مورد بشري كفى له خبرة مهنية كافية تؤهله لأن يكون مطلعاً على كل ماله علاقة بوظيفته، وكل جديد وبالتالي يكون قادراً على مناقشتها وإيجاد مواطن الضعف والقوة فيها.

**الحضور الفعلي:** من خلال الجدول 57 انظر الملحق (1) يتضح لنا بأن الأستاذ ملزم بالحضور الفعلي للمؤسسة بعد خروج التلاميذ في عطلة نهاية السنة وهذا ما أكدته نتائج الدراسة إلى أن غالبية الأساتذة يتذمرون من ذلك وذلك لانتهاء جميع أعمال نهاية السنة الواجب عليهم اتمامها وهذا ما يجعلهم يستخدمون استراتيجيات لإثارة قلق صاحب العمل. رغم أن هذا الإجراء تنص عليه القوانين. وهذه السلوكيات ناتجة عن عدم الالتزام بهذه القوانين من طرف بعض المدرّاء فهناك من يقوم بتسريح العمال قبل الوقت مما يجعل بقية الأساتذة في مؤسسات أخرى ينفعلون تجاه هذا التصرف.

بناءً على الجداول المفسرة أعلاه ومؤشرات الفرضية يتبين لنا أن الفرضية محققة حيث أن هذه الاستراتيجيات تختلف حسب نظام العمل والأقدمية في العمل. فمن خلال تحليل الجداول والمؤشرات نلاحظ أن طول الدوام والعمل لساعات أكثر يفقد التركيز ويسبب للأستاذ الإرهاق والتعب لذا يتطلب من الأستاذ أن يكون صبوراً وقادراً على إيصال المعلومة، إضافة إلى الالتزامات التي تفرضها الإدارة مما يعيقه للتفرغ لأعمال أخرى. في حين نجد هذه العوامل تنعكس عليه إيجاباً حيث تجعله مستعداً لمواجهة الضغوط فتدفعه للقدرة على التحدي والمواجهة، ويستطيع التكيف معها. وهذا ما توصل إليه كوبر في نموذج الذي يرى أن ضغوط العمل لا تقتصر على الظروف الخارجية فقط بل حتى الداخلية مما يجعلها تؤثر على أداء الموظف ويظهر ذلك في شكل انفعالات وسلوكيات تسبب له الملل وتؤدي به إلى تراجع وانخفاض مستواه أثناء عمله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> دليلة عيطور، مرجع سبق ذكره، ص102.

أما الدراسة الكيفية التي أجريت على شكل مقابلات أكدت على ذلك حيث أن هذه الاستراتيجيات تختلف حسب نظام العمل وما ينجر عنه والأقدمية في العمل كذلك وبالتالي الفرضية محققة.

### (3) الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي جاء نصها كما يلي " للخلفية الثقافية والاجتماعية أثر في خلق استراتيجيات لدى الأستاذ أثناء دوامه الرسمي.

**المستوى التعليمي:** إن المستوى التعليمي له دخل في تحديد موقف الأستاذ تجاه ما يحدث داخل المؤسسة، حيث يتبين كلما كان المستوى عالي كلما زاد الوعي حيث نجد الفئة ذات المستوى الجامعي هي أكثر فئة عبروا عن وجود استراتيجيات لديهم وهذا راجع إلى تخوفهم من امكانيات وجود مشكلات وعدم قدرتهم على مواجهتها فالمستوى الثقافي يجعلهم يفهمون ما يدور حولهم وكيف يتعاملون مع مشكلات العمل.

**العمل الجماعي:** من خلال الدراسة لاحظنا تسجيل نسبة عالية عند غالبية الأساتذة الذين أقروا بعدم معارضتهم للتعاون مع مديرهم ولو بنصيحة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة.

من خلال تحليل الجداول ومؤشرات الفرضيات نخلص الى أن الفرضية الثالثة يمكن أن نرجح تحقيقها بشكل كبير لما للخلفية الثقافية والاجتماعية من دور في التأثير على الأستاذ في خلق استراتيجيات تعيق أو تحسن من سيرورة العمل فكلما رفعت المؤسسة من ثقافة أفرادها كلما كان ذلك أفضل لها ويمكنها من مواجهة التحديات وسهولة التعامل مع أفراد مؤسسة العمل.

### (4) الفرضية الفرعية الرابعة

صيغت الفرضية الرابعة كما يلي: " للتمية المهنية للأستاذ دور في ظهور استراتيجيات لديه"

**الدورات التكوينية التدريبية:** من خلال النتائج المتضحة في الجداول اعلاه يتبين لنا أن غالبية الأساتذة يخضعون إلى تكوينات مختلفة قبل الالتحاق بالمنصب وأثناء مزاوله العمل إلا أن أغلبها يعتمد على التكوين البيداغوجي متجاهلين

التكوين الإداري وذلك لاعتبار التلميذ محور العملية التعليمية وبالتالي ينسون هذا الموظف الذي يجب مراعاة جوانبه الشخصية وحاجاته فإذ تم الاهتمام بهذا الجانب أولاً فسينجحون في إعداد الشخص الذي يقدم دائماً أفضل ما عنده.

### مشاركة الموظفين في الأمور التي تخص الإدارة: إن عملية اشراك

العمال في التخطيط واتخاذ القرارات، فلقد بينت النسب الإحصائية بنسب عالية أن معظم المدراء لا يعتمدون ذلك وهذا من شأنه يقلل من التحفيز لدى الموظف في عمله كذا إشعار الأفراد داخل التنظيم بأنهم لا يحضون باهتمام داخل المؤسسة مم قد ينعكس سلباً على نفسياتهم ومن ثمة على الأهداف الموجودة بالمؤسسة.

أما الدراسات الكيفية التي أجريت على شكل مقابلات اثبتت عكس ذلك حيث أنه كلما قلت ثقافة الفرد كلما ظهرت لنا ظواهر كانتشار ظاهرة الانصراف من العمل قبل الوقت وكذا التغيب، التأخر عن الحضور لمكان العمل كل هذه المعطيات تدل على عدم انضباط العامل وعدم تشبعه بالقيم الثقافية والاجتماعية لذا يجب معالجتها بشكل علمي وليس بيروقراطي وهذا ما أثبتته دراسة كمال بوقرة.

وبهذا نستنتج كلما فعلت الإدارة مشاركة موظفيه في الأمور التي تخص الإدارة كلما قلل الموظف من عملية المقاومة وبالتالي تكسب ودّ الموظفين.

من خلال ما بينته نتائج الجدول ومؤشرات الفرضيات يتضح لنا أن الفرضية الرابعة محققة إذ أنه كلما زدت التنمية المهنية لدى الموظف كتم قللت من ظهور استراتيجيات لدى الأستاذ والعكس صحيح.

### ثالثاً: الاستنتاج العام

إذا ارادت المؤسسة أن تنمو وتتطور يجب على القائد أن يخلق لدى الموظف في المؤسسة التعليمية الحماس والدافعية، وأن يزرع لديهم الأمل بالمستقبل، وكذا امكانياتهم في المساهمة والتخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة. من خلال التوظيف العلمي والعاقل للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية. إلا أن نتائج الدراسة على أرض الواقع لا تجسد هذه الحقيقة، فالاهتمام بالموظف لا يوجد مما جعل مهنة التعليم مفتوحة بلا جدران يعمل فيها أعداد كبيرة من غير المؤهلين بحكم الضرورة بحيث أصبحت تمتص البطالة فقط

خاصة في المناطق النائية والبعيدة عن وسط المدينة خاصة من جهة أساتذة اللغات الأجنبية فأصبح التعليم يخضع إلى التوسع الكمي على حساب متطلبات التحسين الكيفي.

هذا ما أدى إلى ظهور مشكلات وسلوكيات وانفعالات واستراتيجيات لدى هذا الموظف بالإضافة إلى كل هذا عدم وجود مراقبة لهذا الموظف كإشراكه في وضع البرامج والمخططات مما يولد لديه صيغة لا تسمح له بتكوين تفكير نقدي. لذا وجب علينا السعي الحثيث نحو تهذيب سلوك الموظف أثناء دوامه الرسمي ومن بين الأسباب الموضوعية التي جعلت المهمة صعبة التطبيق على أرض الواقع أهمها:

- الاغتراب النفسي الذي يشعر به الأستاذ يجعله ينطوي على نفسه ويميل إلى العزلة وبالتالي يبدأ التفكير في خلق استراتيجيات يتحايل بها على إدارته لكي يشعر بنوع من الراحة داخل التنظيم وذلك نظرا لإحساسه بالوحدة والعجز والتفاهة أحيانا.

- يعتبر الدوام الرسمي أحسن بكثير من الدوام الغير رسمي حيث وجدنا أغلب الأساتذة العاملين بنظام الدوام الواحد يتمتعون بأريحية أثناء ممارسة عملهم ولا يعانون من مشكلات في حين نجد العكس لدى الأساتذة العاملين بنظام الدوامين.

- عدم توفر بيئة تنظيمية تحاول الربط بين التكوين البيداغوجي والإداري من أجل خلق نقطة تواصل بين الإدارة والموظفين مما يخفف من عبئ على المدير والأستاذ في نفس الوقت.

- تضيق هامش حرية الموظف لممارسة عمله في أحسن الظروف ليتمكن من تحقيق الأهداف التربوية المبتغاة.

- عدم اعتماد الأساتذة على التنمية الذاتية بالقراءة والاطلاع ومتابعة التحصيل الجامعي كالدراسات العليا والاحتكاك بمن هم أكثر خبرة يؤثر سلبا على مكانتهم العلمية وبالتالي لا يتمكنون من تقلد مناصب عليا.

### رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا نقترح ما يلي:

\_ زيادة بناء المؤسسات التربوية في المرحلة الابتدائية من أجل تخفيف الاكتظاظ داخل الأقسام وبالتالي يصبح الأساتذ يعمل بأرحية هذا ما يخفف عليه العبء الى حد ما.

- يتوجب على المدراء مشاركة موظفيهم في اتخاذ القرارات لكيلا يشعر الأستاذ بالاغتراب في مؤسسة عمله.
- منح الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب والجهد المبذول.
- تحسين الراتب الشهري للأستاذ بما يتناسب مع طبيعة المهنة باعتبارها مهنة شاقة.

- تحسين العلاقات بين زملاء العمل والإدارة داخل لمؤسسة من خلال التشجيع على التعاون والتواصل في العمل.
- إعطاء أهمية لاختيار الأساتذة القادرين على أداء المهنة ويتحملون صعوباتها.

- الاهتمام بتكوين الأساتذة وفقاً للتغيرات التكنولوجية، تماشياً مع تطبيق الأساليب الحديثة.

أما بالنسبة لأفاق الدراسة نقترح ما يلي:

- إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات التعليمية التي تعمل بنظام الدوام الواحد والعاملة بنظام الدوامين.
- ان رصد البيئة الاجتماعية والثقافية الذي يتبناه الموظف في مجتمعه المحلي والتي تشمل القيم والعادات والتقاليد والأعراف المنتشرة داخل هذا المجتمع، هي ليست مجرد أشياء يرتديها ثم يتخلى عنها أو يبدلها بغيرها مجرد أن يدخل مؤسسته، بل هي أشياء متجذرة فيه ويحملها داخل المؤسسة، لذا وجب الاهتمام بها

ودراستها دراسة علمية حتى تمكننا من فهم وتفسير سلوكياته داخل المؤسسة لكي نتمكن من السيطرة على مختلف الاستراتيجيات التي يخلقها وكذا فهما ومعرفة كيفية التعامل معها.

الأختان

## الخاتمة:

لقد كان هدفنا في هذه الدراسة هو البحث عن مدى وجود استراتيجيات لدى أستاذ التعليم الابتدائي يستخدمها أثناء ممارسته لعمله، حيث يعتبر الأستاذ عنصرا بشريا فعالا داخل المؤسسة لما يحمله من تميز واستعدادات مكتسبة وأهداف مستقبلية، وبعبارة أخرى لقد قمنا بالبحث عن مدى وجود استراتيجيات يستخدمها الأستاذ ليخفف بها عن الضغوطات في العمل وفي نفس الوقت يمتلك هامش حرية يجعله مرتاح وهو يمارس مهامه، ومن بين العوامل التي قد تساهم في ظهورها: العوامل الإدارية والتعليمية والتشريعية وغيرها، ولقد أثبتت المعطيات التي تم تحليلها على مدى تأثير الواقع المعيش والمحيط الثقافي التنظيمي للأستاذ خارج وداخل المؤسسة على شخصيته وسلوكياته التنظيمية وتوجيهه ردود أفعاله ومواقفه، وهذه الأخيرة بدورها تتطوي على دلالات سوسولوجيا تعبر عن رهانات اجتماعية رمزية ومنفعية يسعى الأستاذ للحفاظ عليها، وبالتالي هذه الدلالات تستند الى العناصر الثقافية والاجتماعية التي يكونها ويمليها عليه الواقع المعيش والمسار المهني له.

ولهذا يمكن القول أن سلوكيات وانفعالات الأستاذ تجعلنا نعيد النظر إلى أهمية العنصر البشري أو في الاهتمام به كعنصر أساسي للقيام بأي عملية هادفة داخل أي مؤسسة بشكل عام والإدارة والتسيير بشكل خاص.

ولقد أثبتت من خلال الدراسة أنه مهما كانت استراتيجيات الأستاذ في محيط العمل سواء كانت سلبية أو ايجابية إلا أن هناك قناعة لابد منها وهي أنه يمكن تعديل هذه الاستراتيجيات دون أن يشعر الأساتذة بذلك وذلك باستعمال تخطيط مرن يتسلل الى هؤلاء الأساتذة باستعمال طرق ووسائل وكيفيات التسيير لأنه باختصار المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر بكل ما يحمله من قيم وتماتلات

مشتركة تنعكس في سلوكيات أعضائها، لذلك لابد من دراسة واقعهم اليومي ومعرفة ما يوافقون عنه وما يرفضونه وما هو مهم بالنسبة لهم وما هو ثانوي وبهذا يتسنى لنا الوقوف على الواقع الحقيقي لهذا المجتمع المصغر فعندما نقوم بعملية تحضير الذهنيات لدى هؤلاء الأساتذة بإشراكهم في كل مجريات المؤسسة، عندها نتمكن من احتواء هذا الموظف ونسيطر على كل انفعالاته واستراتيجياته ويتكون لديه نوع من الولاء لهذه المؤسسة.

فمن خلال آراء الأساتذة توصلنا إلى أن الضغوط التي يعانون منها تنعكس عليهم بشكل إيجابي أو سلبي وهذا راجع إلى مستوى هذا الضغط داخل المؤسسة وحسب نظام العمل في المؤسسة، فإذا كان منخفض أو متوسط فهو يجعل الأستاذ يملك القدرة على التصرف في أعماله وربما يزيده خبرة ودافعية نحو العمل ويرفع من مستوى فاعليته وروحه المعنوية مما يؤدي إلى تحسين أدائه، أما إذا كان عاليا على فترة زمنية مستمرة فهذا يخفض من مستوى أدائه.

ومن هنا تظهر أهمية العنصر البشري بما يحمله من مواقف وآراء كمؤشر أساسي في إشكالية استراتيجيات الموظف في دوامه.

ومما سبق يتضح أنه مهما تنوعت أو زادت هذه الاستراتيجيات التي يعاني منها معظم الأساتذة في مختلف المراحل التعليمية خاصة مرحلة التعليم الابتدائي، نلاحظ أن من غير الممكن القضاء عليها نهائيا ولكن يمكن إيجاد استراتيجيات هادفة لمواجهةها والتقليل منها مما يساعد في رفع مستوى أدائهم.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم

البخاري، صحيح البخاري (دار طوق النجاح، . 1422هـ) ج2

ثانياً: المراجع

1. الكتب:

أ. الكتب باللغة العربية:

1. احسان محمد الحسن ، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

2. أحمد حساني، دراسات في اللسانيات التطبيقية - حقل تعليمية اللغات-، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009 .

3. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط 5، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2015.

4. ثائر أحمد غباري وخالد أبو شعيرة، علم النفس اللغوي، ط1، الاردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2010.

5. جروان السابق، مجمع اللغات، ط1، لبنان، دار السابق للنشر و التأليف، 1985.

6. جمانة محمد عبيد، المعلم: إعداده و تدريبه، كفايته، ط1، الأردن، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، 2006.

7. جلال شمس الدين، علم اللغة النفسي (مناهجه و نظرياته و قضاياها المناهج .

و النظريات)، (د.ط)، الاسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2003.

8. جمانة محمد عبيد، المعلم: إعداده، تدريبيه، كفايته، ط1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006.
9. حافظ فرج أحمد، بحوث و دراسات تربوية، ط1، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1987.
10. الحاكم أبو عبد الله محمد، المستدرك على الصحيحين الرقاق، القاهرة، 1997.
11. حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية ، ط4، الاردن، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2003.
12. حسين عبد الرحمان رشوان، العلمانية والعولمة من منظور علم الاجتماع، ط1، مصر، مركز الاسكندرية للكتاب، 2005.
13. حفيظة تازورتي: اكتساب اللغة العربية عند الطفل الجزائري، بدون طبعة، الجزائر، دار القصة للنشر، 2003.
14. حلمي خليل: اللغة و الطفل، دراسة في ضوء علم اللغة النفسي، بدون طبعة، بيروت، دار النهضة العربية، 1986.
15. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط4، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
16. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، ط1، مصر، جامعة الاسكندرية، 2006.
17. علي السلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، بدون طبعة، بدون بلد نشر، دار المعارف، 1971.
18. علي عبد الرزاق جليبي: نظرية علم الاجتماع: الإتجاهات الحديثة والمعاصرة، بدون طبعة، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2001.

19. عمر حسن مساد: الإدارة التعليمية، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
20. عبد الله الرشدان: علم الاجتماع التربوية، ط1، رام الله المنارة، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004.
21. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، بدون طبعة، الأردن، دار وائل للنشر، 2000.
22. كمال عبدوني: حقيقة المعلم والمتعلم بالفكر التربوي الاسلامي، بدون طبعة، الأردن، دار الكتاب الثقافي، 2005.
23. محسن علي عطية: الاستراتيجيات الحديثة في التدريس الفعال، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
24. محمد الجوهري و عبد الله الخريجي: طرق البحث الإجتماعي، ط5، القاهرة، بدون دار نشر، 2008.
25. محمد الصالح حثروبي: المرجع في الإدارة المدرسية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2005.
26. محمد حافظ دياب: الثقافة والشخصية، بدون طبعة، مصر، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، 2003.
27. محمد عبد الحميد مرسي ، محمد عبد الله البرعي: الإدارة في الإسلام، ط2، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001.
28. محمد عوض الترتوري، محمد فرحان القضاة: المعلم الجديد: دليل المعلم في الادارة الصفية الفعالة، ط1، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2006.
29. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، بدون طبعة، الأردن، دار وائل، 2000.

30. محمود السيد ابو النيل: علم النفس الاجتماعي، بحوث علمية و عربية، بدون طبعة، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
31. هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
32. هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية ، و السلوك المنظمي: سلوك الافراد والجماعات في النظم، ط4، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
33. وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
34. ياغي محمد عبد الفتاح: الرقابة في الإدارة العامة، بدون طبعة، الأردن، دار ياسين للنشر، 1994.
- ب. الكتب باللغة الفرنسية:
- 1) Bandura, the explanatory and predictive scope of selfefficacy theory, jornal of clinical and social psychology, 1986.
  - 2) Gilles ferréol, philippe Cauche...etr, DICTIONNAIRE DE SOCIOLOGIE , édition 04, Editions MEHDI, Algérie ,2013 .
  - 3) Gofre dumqizdier, vers une civilisation de loisir, edit du seuil, paris,1964.
  - 4) <sup>1</sup>-H.DOUGLAS BROWN, Principles Language Learning And Teaching ,San Francisco State University, Fourth Edition, 2000.
  - 5) Michel Crozier, Erhard frirdberg: l'acteur et le Système: Les contraintes De L'action Collective, Editions Du Seuil, 1981.

2. الرسائل الجامعية:

1. أحمد مسعودان: واقع الإعداد البيداغوجي و الاجتماعي للمعلمين المتخرجين من المعهد التكنولوجي للتربية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 1998-1999.
2. أوغيندي أحلام: القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2015\_2016.
3. خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2014\_2015.
4. دليلة عيطور: الضغط النفسي الاجتماعي لدى المرضى، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الجزائر، 1997-1998.
5. صبرينة مانع: ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.
6. صليحة رحالي: القيم الدينية والسلوك المنضبط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007\_2008.
7. عاشوري إبتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، 2014\_2015.
8. عز الدين شقة: الفضولية وعلاقتها بقرار طالب ليسانس للإلتحاق بالماستر الأكاديمي وفقا لنظرية السلوك المخطط، اطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، 2014\_2015.

9. فرج هويدي محمد: دور مدير المدرسة اتجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية و الثانوية، رسالة دكتوراه، جامعة المختار، ليبيا، 2011-2012.
10. كمال بوقرة: المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة قارورات الغاز، رسالة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، 2007-2008.
11. ليندة العابد: التعاون بين الادارة المدرسية و التلميذ و تأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية، دراسة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
12. مصطفى الحسني: الاختيار الموضوعي لمديري المدارس الابتدائية و اثره على بعض أبعاد القدرة القيادية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم تربية، جامعة الجزائر 02، 2011-2012.

### 3. المقالات:

1. عبد القادر خريش: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه ( Michel Crozier ), مجلة جامعة دمشق, المجلد 27, العدد الأول و الثاني, 2011.
2. عبد الوهاب عباس: السلوك التنظيمي وعلاقة السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه, مجلة العلوم الإنسانية, العدد السادس, بسكرة, 2016.
3. دليلة عيد: "تكنولوجيا المعلومات وطبيعة سلوك الفرد في المنظمة" مقارنة السلوك المخطط, دفا تر علم الإجتماع, العدد 14, الجزائر, ديسمبر, 2015.
4. محمد خليفة محمد مفلح: مدى استخدام شبكة الانترنت في التعليم من قبل معلمي ومعلمات تربية إربد الثانية ومعوقات استخدامها, مجلة جامعة دمشق, المجلد 26, العدد الرابع, 2010.

5. يوسف عنصر، ناجي ليتيم: "أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد7، جويلية،2004.

#### 4. الملتقيات:

1. العمرو صالح بن سليمان: اسهام المعلم في تنمية الجانب الخلقى التربوي، المؤتمر الثالث لإعداد المعلم، جامعة القرى، مكة المكرمة، 1999.

#### 5. المعاجم والقواميس

1. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، الجزء الاول من أول الهزمة الى آخر الضاد، الطبعة 2، تركيا، المكتبة الاسلامية للطباعة و النشر و التوزيع، بدون سنة نشر.

2. الجيلالي بن الحاج يحيى و آخرون، الألفبائي: القاموس الجديد عربي عربي ، ط 12، بدون بلد نشر، سراس للنشر، 2003.

3. هيئة الأبحاث و الترجمة بالدار، راتب أحمد قبيعة، الأداء "القاموس العربي الشامل"، دار الراتب الجامعية للإنتاج والتوزيع، لبنان، 1997.

#### 6. المواقع الالكترونية:

1. الموقع الالكتروني لمديرية التربية تمارست [www.etarbia11.com](http://www.etarbia11.com)

13. وكالة الانباء الجزائرية، الساعة 20:27، 2016-11-10، [www.Radioalgerie.dz](http://www.Radioalgerie.dz)

العلماء حلق

الجدول رقم(18):طبيعة العمل الذي يقوم به العامل		
النسبة المئوية	التكرار	التكرار طبيعة العمل
61.9	125	مجهد ومعقد
38.1	77	سهل وبسيط
100.0	202	المجموع

الجدول رقم (26) يمثل مبررات خروج الأساتذ من قسمه أثناء العمل		
النسبة المئوية	التكرار	اسباب خروج الأستاذ
9.0%	19	لملاقة الزملاء
52.8%	112	استرجاع الانفاس
3.8%	8	لتضييع بعض الوقت
34.4%	73	لاتخرج ابدا
100.0%	212	المجموع

الجدول رقم(28) يمثل علاقتك مع مديرك		
علاقتك مع المدير	التكرار	النسبة المئوية,
جيدة	138	68.3
عادية	64	31.7
المجموع	202	100.0

الجدول (52) يوضح حصول الإستفادة من دورات تكوينية		
دورات تكوينية	التكرار	النسبة
نعم	186	92.1
لا	16	7.9
المجموع	202	100.0

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر ابو القاسم سعد الله 02

معهد العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع المنظمات والمانجمنت

( مدرسة الدكتوراه )

استراتيجيات الموظفين و الدوام الرسمي

دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الابتدائي المقاطعة الأولى و الثانية \_تمنراست\_

استمارة

في اطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع المنظمات والمانجمنت حول موضوع الدراسة الموضح اعلاه نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة و نعدكم بسرية المعلومات المقدمة و سيتم استخدامها في اطار البحث العلمي لا غير و شكرا مسبقا على تفهمكم و تعاونكم.

ملاحظة: ضع علامة (x) في مكان الاجابة المناسبة.

اعداد الطالبة تحت اشراف البروفسور

مقراني الهاشمي

زيداني خولة

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  انثى
2. السن: اقل من 25 سنة  26\_30  25\_30  اكثر من 30 سنة
3. الحالة العائلية: اعزب  متزوج  ارمل  مطلق
4. المستوى التعليمي: خريج معهد التكنولوجي  جامعي
5. المنصب الذي تشغله: استاذ  استاذ رئيسي  استاذ مكون
6. الأقدمية في العمل: [1\_15]  [5\_110]  [10\_115]  [15\_120]
- [20\_125]  [25\_130]
7. مادة التدريس: لغة عربية  فرنسية
8. نمط العمل: الدوام الواحد  الدوامين
9. الأجر الذي تتقاضاه: اقل من 50000 دج  [50000\_70000]  [70000\_90000]  أكثر من 90000
10. هل هو كاف لقضاء احتياجاتك؟ كاف  غير كاف
11. عدد الافراد الذين تتكفل بهم؟ .....
12. عدد الأفراد الذين يعملون في العائلة؟ .....
13. الحالة الصحية: سليم  مريض مرض مزمن  حساسية
14. هل ارتدت مدرسة قرآنية؟ نعم  لا
15. مدة دراستك بالمدرسة القرآنية بالتقريب؟ .....

المحور الخاص بفرضيات الدراسة:

1. هل تشعر بالإنتماء لمؤسستك؟ نعم  لا
2. هل تتواصل مع زملائك في العمل؟ دائما  احيانا  ابدا
3. هل استفدت من دورات لتحسين المستوى في عمك لحالي؟ نعم  لا

4. ماهي الأسس التي تقوم عليها علاقتك مع زملائك في العمل؟ التعاون  المنفعة المتبادلة
- الصدقة  الاحترام  الصراع
5. كيف ترى ساعات عملك؟ طويلة  مناسبة
6. هل تعمل ساعات إضافية دون مقابل؟ نعم  لا
7. إذا كانت اجابتك بـ لا لماذا .....
8. كيف يمكنك أن تؤدي عملك وانت مرتاح؟ .....
9. هل تتغيب عن العمل؟ نعم  لا
10. هل انت راض عن العمل الذي تقدمه؟ نعم  لا
11. هل تشعر بالضغط أثناء أداء مهامك؟ نعم  لا
12. إذا كانت اجابتك بنعم أو أحيانا هل الضغط الذي تشعر به من طرف: المدير  المفتش
13. كيف تفسر عدم انضباط العمال في عملهم؟ عدم الشعور بالمسؤولية  عدم الشعور
- بأهمية العمل الذي يقوم به  عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل  عدم تعوده
- على الانضباط بصفة عامة  شعوره بعدم المساواة في التعامل بين العمال
14. ما طبيعة العمل الذي تقوم به؟ مجهود و معقد  سهل و بسيط
15. هل تجد متعة وانت تمارس مهنة التعليم؟ نعم  لا
16. أثناء أدائك لعملك هل تخرج من القسم؟ لملاقة الزملاء  استرجاع الانفاس  لتضييع
- بعض الوقت  لا تخرج ابدا
17. هل ينزعج مديرك من خروجك من القسم؟ نعم  لا
18. إذا طلب منك مديرك الحضور للمؤسسة خارج أوقات العمل لتأدية مهام هل تأتي: بلباس رسمي
- لباس محلي  لحضور
19. بعد خروج التلاميذ في اخر السنة و نهاية الامتحانات يبقى قدومك للمؤسسة ضروري الى غاية
- امضاء محضر الخروج هل تعتبر هذا؟ ضروري  غير ضروري
20. هل يشركك المدير في الأمور التي تخص المؤسسة؟ نعم  لا

21. هل يأخذ اراء الموظفين في اتخاذ قرارات ؟ نعم  لا  أحيانا

22. هل يعلمك بما هو جديد في العمل؟ نعم  لا  أحيانا

23. مديرك في المؤسسة يقدر المجهود الذي تبذله في العمل؟ نعم  لا  أحيانا

24. هل هناك رقابة من المدير على ما تقوم به؟ رقابة عادية  رقابة لصيقة  لا يبالي

25. هل أي تغير في وضعك الوظيفي يجعلك تفكر في ترك العمل  فيه

26. هل انت متوافق مع الاساليب الادارية المتبعة في المؤسسة؟ نعم  لا

27. في كلتا الحالتين لماذا.....

28. هل يطلعك مديرك على بعض الاعمال الادارية (كيفية العمل)؟ نعم  لا

29. كيف هي علاقتك مع مديرك؟ جيدة  عادية

30. لماذا.....

31. هل سبق وأن عبر العمال عن رفضهم لقرار اتخذته الادارة؟ نعم  لا

32. اذا كانت الاجابة بنعم كيف كان موقف الادارة؟ تراجعت فورا عن القرار  تفاوضت مع العمال

لجأت للتهديد  تجاهلت الرفض

33. في رأيك على اي أساس تنشأ الخلافات بين الادارة والعمال؟ الجهوية  انتماءات  المصا

الخاصة

34. هل تعمل الادارة على توفير فرص التعاون بين العمال والادارة؟ نعم  لا

35. هل استفدت من دورات تحسين المستوى؟ نعم  لا

36. عل ماذا ركزت الدورات التكوينية؟ طرق التدريس  المنهاج  الحجم الساعي

أخرى.....

37. هل سبق وان اشتكيت من مديرك؟ نعم  لا

38. هل هناك تقدير من طرف مديرك على المجهودات المبذولة؟ نعم  لا

39. هل ترى بأن مديرك متحيز لشخص دون غيره في العمل؟ نعم  لا

40. اذا كانت اجابتك نعم لماذا في رأيك؟.....

41. هل مديرك متشدد ام متسامح فيم يتعلق بأخطائك في العمل؟ متشدد  متسامح

42. هل تتفك في الاروقة اثناء العمل من اجل: مهام العمل  رؤية الاصدقاء  الترفيه غن النفس

43. هل مقر سكنك يساعدك في الوصول الى مكان العمل في الوقت المناسب؟ نعم  لا

44. هل انت نادم على اختيارك لهذه المهنة؟ نعم  لا

45. في كلتا الحالتين لماذا.....

46. هل تعتبر نفسك جزءا مهم في المؤسسة؟ نعم  لا

47. هل تقدر قيمة العمل الذي تؤديه؟ نعم  لا

48. هل لديك القدرة على تحمل متاعب هذه المهنة؟ نعم  لا

49. هل تطالع كتبا ايا كان نوعها؟ نعم  لا

50. هل تطلع على كل ما هو جديد في عملك؟ نعم  لا

51. اذا كانت اجابتك بنعم ما نوعها؟ اجتماعية  تربوية  علمية  دينية  اجنبية  ثقافية

52. ما طبيعة ماتشاهده غالبا؟ اشرة وثائقية  الحصص الاجتماعية  حصص دينية  رياضة و أخبار  المسلسلات و الافلام  برامج متنوعة  لا أشاهده

53. ما نوع البرامج الاذاعية التي تهك عادة؟ ثقافية  دينية  اجتماعية  إقتصادية  سياسية أخبار  برامج متنوعة  لا أسمع لها مطلقا

54. كم عدد الساعات التي تقضيها في استخدام الانترنت بالتقريب؟.....

55. ماهو التطبيق الأكثر استخداما؟ google  you youp  gmail  face book

آخر أذكرها.....

56. هل تستخ الانترنت اثناء العمل؟ نعم  لا

## النظام الداخلي / المؤسسات التعليمية

### الإطار العام

يهدف النظام الداخلي (نظام الجماعة التربوية) في المؤسسات التعليمية والتكوينية خاصة إلى ضبط العلاقات بين أعضاء الجماعة التربوية التي تتكون من التلاميذ وأولياء التلاميذ وبين المدرسة والمحيط.

### ما هي أهداف النظام الداخلي؟

- توفير الجو الملائم وظروف العمل الضرورية التي تمكن المدرسة من إنجاز المهام المرسومة لها،
- تنظيم الحياة الجماعية داخل المؤسسة وضبط العلاقات بين أعضاء التربية بمختلف أطرافها،
- التزام جميع الأطراف بقواعد النظام والانضباط وإشاعة روح التعاون واحترام الغير وتكريس مبدأ التشاور والحوار.
- ضبط العلاقات بين المدرسة ومحيطها.
- تحصين المدرسة من الصراعات الحزبية وتأثيرها وتثبيت مبدأ كونها مرفقا عموميا في خدمة المجتمع بأكمله،
- التقيد في أداء الأنشطة التربوية والتعليمية بالبرامج والمواقيت والتوجيهات والتعليمات الرسمية،
- تشجيع ممارسة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية وتطويرها بهدف تنمية شخصية التلميذ وتدريبه على تحمل المسؤولية،
- ترسيخ حب الوطن والاعتزاز بالانتماء إليه وتمجيد القيم الحضارية واحترام الرموز والتوابث الوطنية والتمسك بحقوق الإنسان والحريات الأساسية،
- إقرار التدابير المناسبة في ميدان النظافة والصحة وحفظ أمن الأشخاص والمحافظة على الممتلكات وصيانتها.

### ما هي الأحكام الخاصة بالرخصة؟

- 1- تتكون المؤسسة من موظفين للتعليم والتأطير والخدمات وهيئات استشارية وهياكل وتجهيزات ووسائل مالية ومادية تسخر كلها في خدمة التلاميذ.
  - 2- تستعمل المؤسسات لاستقبال التلاميذ وتسخر للتكفل بالأنشطة التربوية طبقا للأهداف المحددة في التنظيم الجاري العمل به.
  - 3- يجري تـمدرس التلاميذ في المؤسسات للبنين أو البنات أو مؤسسات مختلطة ويزاولون الدراسة بصفة خارجين أو نصف داخليين أو داخليين حسب التنظيم الذي تقرره المصالح المختصة.
  - 4- تلتزم المؤسسات بالسهر على أداء أنشطة التلاميذ التربوية طبقا للبرنامج السنوية التي تقررها وزارة التربية.
  - 5- تشغيل المؤسسات وفقا لمقتضيات التنظيم التربوي ومتطلبات الأنشطة المبرمجة فيها بصفة قانونية.
  - 6- يتعين على المؤسسات، أن تستخدم الوسائل الموضوعة تحت تصرفها وفقا للأهداف المرسومة لها بصفة كاملة وناجعة.
  - 7- تستعين إدارة المؤسسات، في إطار التشاور وحسن التسيير بالمجالس المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل.
  - 8- يسمح بالدخول إلى المدرسة للأشخاص الآتي ذكرهم :
    - أ - التلاميذ المتدرسون بها وأوليائهم والموظفين الذين يعملون فيها،
    - ب - الموظفون الذين يسكنون فيها وأفراد عائلاتهم،
    - ج - الموظفون والأشخاص الذين يقومون بمهام خاصة ذات منفعة عمومية في ميدان الصحة المدرسية والوقاية والأمن والصيانة والتموين والخدمات،
  - 9- وتخضع كافة أشكال الدخول الأخرى إلى المؤسسات لرخصة يمنحها حسب الحالة مدير المؤسسة أو السلطة التربوية على مستوى الولاية.
  - 10- يسمح بالدخول إلى الأقسام والمخابر والورشات والقاعات والمساحات التربوية الأخرى أثناء أوقات الدروس للتلاميذ والمعلمين والأساتذة والموظفين المكلفين بالمراقبة والتفتيش التربوي وأعاون المخابر والورشات فقط
  - 11- يمكن للمؤسسات في إطار التربية المتواصلة وانفتاح المدرسة على المحيط أن تأوي خارج أوقات الدروس نشاطات تتعلق بتربية الشباب وتكوين العمال حسب كفاءات يحددها وزير التربية.
- وتدخل الدروس المحروسة والاستدراكية المنظمة لفائدة التلاميذ المتدرسين في إطار الفقرة أعلاه.
- 11- يتكفل المستعملون المرخص لهم، بحماية المنشآت والتجهيزات الموضوعة تحت تصرفهم بما يضمن الأداء العادي للدروس.

- 12- أن اللجوء إلى المؤسسات المدرسية لإيواء الأشخاص المنكوبين أو ضحايا الكوارث الطبيعية لا يكون إلا في حالات قاهرة ولمدة لا تتجاوز الثمانية (8) أيام بقرار مطابق للتشريع والتنظيم الجاري بها العمل تتخذه السلطة المخولة لها الصلاحية.
- 13- تعقد الفروع النقابية وجمعية أولياء التلاميذ المعتمدة في المؤسسة اجتماعاتها بعد الحصول على موافقة من مدير المؤسسة ويجب أن تعقد هذه الاجتماعات خارج أوقات عمل المشاركين في الاجتماع.
- 14- تحافظ الفروع النقابية وجمعيات أولياء التلاميذ على المحلات والتجهيزات التي توضع تحت تصرفها وتمارس نشاطها طبقاً للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها.
- 15- لا يمكن بأي حال من الأحوال استعمال المؤسسة التربوية أو التكوينية للنشاطات السياسية والحزبية.
- 16- يتعين على مدير المؤسسة، في إطار الإعلام والتكوين المستمر، نشر التعليمات وتبليغ المعلومات التي توجهها السلطات السلمية إلى التلاميذ والموظفين.
- 17- تخضع كل أشكال الإلصاق والإشهار إلى تأشيرة مدير المؤسسة. وتمنع الملصقات بالاشهاريات ذات الطابع السياسي والحزبي، ويسهر مدير المؤسسة على تطبيق هذه الأحكام.
- 18- تخصص المؤسسة، في حدود الوسائل المتوفرة، قاعة للمكتبة والتوثيق توضع تحت تصرف أعضاء الأسرة التربوية وتستجيب لمختلف الأهداف التربوية والتعليمية.
- 19- تخصص إدارة المؤسسة، في حدود الإمكان، قاعة للصلاة خاصة في المؤسسة ذات النظام الداخلي وتتكفل بنظافتها وصيانتها وتسهر على استعمالها للأغراض التي جعلت من أجلها ويكفي لا تعرقل مزاولة التلاميذ لدروسهم.
- 20- تساعد المؤسسة، عند الإمكان وفي إطار الخدمات الاجتماعية للموظفين بإنشاء التعاونية والنادي ويكون تسييرهما وفقاً للأحكام التنظيمية الجاري العمل بها.
- 21- يسهر مدير المؤسسة على أن تجري العمليات المتعلقة بالخدمات والصيانة والتمويل في ظروف وأوقات لا تعرقل النشاط التربوي للتلاميذ ولا تعرض أمنهم للخطر.
- 22- يتخذ مدير المؤسسة التدابير اللازمة، بالتعاون مع مصالح الحماية المدنية، على إعداد مخططات الوقاية والأمن وتنظيم التدخلات والإسعافات في حالة الكوارث والأخطار.
- 23- يمنع داخل المؤسسة القيام بتظاهرات جماعية من شأنها الإخلال بقواعد الانضباط والأضرار بتمدرس التلاميذ وعرقلة سير المؤسسات.
- 24- يجب على مدير المؤسسة في حالة وقوع حوادث تهدد أمن الأشخاص والممتلكات أن يخبر السلطات الإدارية المعنية.
- 25- باستثناء الرسوم المدرسية والتبرعات والاشتراكات المسموح بها قانوناً يمنع أي شكل من الأشكال الأخرى للحصول النقدي والعيني وممارسة أنشطة بغرض الكسب والربح داخل المؤسسة.
- 26- يسهر مدير المؤسسة على رفع العلم الوطني في الحرم المدرسي طبقاً للأحكام القانونية والتنظيمية.

## ما هي الأحكام الخاصة بالتلاميذ؟

- 1- يخضع تدرّس التلاميذ إلى قواعد تنظيمية، وتضبطه برامج و مواعيت وتوجيهات رسمية، تلتزم بها جميع الأطراف.
- 2- يلزم التلاميذ بالحضور بصفة منتظمة في جميع الدروس النظرية والتطبيقية المقررة في جدول التوقيت والمواظبة عليها.
- 3- ينخرط التلاميذ برخصة من أوليائهم في النوادي والجمعيات المنشأة داخل المؤسسة في إطار النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية ويشاركون في هذه النشاطات وفقاً لهواياتهم ويواظبون على ممارستها.
- 4- يبلغ جدول التوقيت الرسمي للدروس والبرمجة الخاصة بالنشاطات المكتملة إلى التلاميذ وأوليائهم في بداية السنة الدراسية.
- 5- لا يكون الإغفاء من حصص التربية البدنية والرياضية إلا لأسباب صحية وبناء على شهادة طبية يمنحها طبيب الصحة المدرسية وأن تعذر فطبيب من القطاع الصحي العمومي أو من طبيب محلف أو معتمد.
- 6- يجب على التلاميذ حياة الكتب والأدوات واللوازم المدرسية الرياضية الضرورية لمزاولة أنشطتهم المدرسية بما يحقق الغرض منها.
- 7- تكون مراقبة حضور التلاميذ ومواظبتهم على الدروس بصفة صارمة ودائمة.
- 8- يطلب من التلاميذ احترام مواعيد الدوام في المؤسسة ولا يسمح لهم في حالة التأخر بالدخول إلا بترخيص من مدير المؤسسة أو الموظف المكلف. ولا تتحمل المؤسسة مسؤولية التلاميذ الذين يقعون خارج المؤسسة بعد إغلاق أبوابها.
- 9- لا يسرح التلاميذ من المؤسسة في حالة غياب المعلم أو الأستاذ بصفة طارئة إلا إذا كانت حصة التغيب في آخر الفترة الصباحية أو المسائية.
- 10- يبلغ الأولياء عن تأخرات أبنائهم وتغييباتهم ويتوجب عليهم تبريرها إما بالحضور أو بالكتابة.
- 11- يترتب عن التأخرات والغيابات غير المبررة ثلاث مرات في الشهر إنذار مكتوب يبلغ إلى الأولياء وتحفظ نسخة منه في ملف التلميذ.
- 12- تعرض الغيابات المتكررة غير المبررة التلميذ المخالف إلى عقوبات قد تؤدي إلى الفصل النهائي.
- 13- تقوم علاقة التشاور والتعاون بين التلاميذ وإدارة المؤسسة عن طريق مندوبي الأقسام الذين يمثلون طبقاً للتنظيم الجاري العمل به. ينبغي للتلاميذ أن يتحلوا بالسلوك الحسن مع جميع المعلمين والأساتذة وأفراد الأسرة التربوية داخل المؤسسة وخارجها، وأن يتعاملوا فيها بينهم بالمودعة والاحترام وروح التعاون وأن يتجنبوا كل أنواع الإساءة والإهانة المعنوية والمادية.
- 14- يعتني التلاميذ بهندامهم جسماً ولباساً ويرتدون المآزر ويحرصون على الظهور في هيئة تتماشى مع الآداب العامة.
- 15- يحترم التلاميذ قواعد حفظ الصحة والنظافة ويمتنعون عن تعاطي التبغ وتناول المواد التي تضر بصحتهم أو تسبب إلى نظافة مؤسستهم وجمالها.

- 16- يتعين على التلاميذ وأوليائهم إخبار إدارة المؤسسة في حالة الإصابة بأمراض معدية، وتقوم المؤسسة، عند الضرورة، وبالاتصال مع الجهات المعنية باتخاذ التدابير الوقائية المناسبة.
- 17- يمثل التلاميذ لقواعد الوقاية والأمن ويمتنعون عن ارتداء ألبسة وحيازة أشياء قد تعرضهم وزملائهم إلى الحوادث والخطر أثناء حركتهم ونشاطاتهم المدرسية داخل المخابر والورشات والقاعات والساحات الرياضية.
- 18- يلتزم التلاميذ بالنظام والهدوء في حركتهم داخل المؤسسة، وتتخذ إدارة المؤسسة أثناءها التدابير الضرورية لتأطيرهم ومراقبتهم.
- 19- تتولى إدارة المؤسسة في حالة تعرض تلميذ إلى حادث مدرسي اتخاذ الإجراءات اللازمة والقيام بالتصريح إلى الجهات المعنية وفقا للتنظيم الجاري العمل به.
- 20- يؤدي كل سلوك يعرقل الأنشطة المدرسية ويخل بقواعد النظام والانضباط داخل المؤسسة إلى عقوبات وتقديم التلميذ المخالف إلى مجلس التأديب.
- 21- يحترم التلاميذ مؤسستهم باعتبار المدرسة ملكية عمومية والمحافظة عليها غاية تربية وسلوك مدني، ويتوجب عليهم العناية بها ويشركون في تجميلها وصيانتها.
- 22- يترتب على كل إتلاف للمحلات والتجهيزات تعويض مادي أو مالي يتحمله التلميذ وأوليائهم.
- 23- يدفع التلاميذ في مطلع السنة الدراسية المصاريف المدرسية المقررة في التنظيم المعمول به.
- 24- يسجل التلاميذ للاستفادة من النظام الداخلي والنصف الداخلي .
- 25- يقوم التلاميذ في بداية كل فصل بتسديد نفقات الاستفادة من النظام الداخلي والنصف الداخلي.
- 26- يشترط على التلاميذ المقبولين في النظام الداخلي أن يكون لهم مراسل وأن يكون بحوزتهم المتاع الشخصي الضروري وفقا للتعليمات الرسمية.
- 27- يلتزم التلاميذ المعينون باحترام الضوابط والترتيبات المتعلقة بالنظام الداخلي والنصف الداخلي.
- 28- يتعرض التلاميذ، في حالة الغياب غير المبرر عن المرقد أو المطعم أو قاعة المذاكرة أو الإخلال بقواعد الحياة الجماعية إلى عقوبات يمكن أن تؤدي إلى حرمانهم من النظام المستفاد منه، بعد مثولهم أمام مجلس التأديب.
- 29- يخضع تـمدرس التلاميذ ونشاطاتهم إلى تقييم طيلة السنة الدراسية وفقا للتعليمات والتوجيهات الرسمية.
- 30- يقيم العمل المدرسي للتلاميذ بالطرق الشفوية والكتابية طبقا للكيفيات والإجراءات التي تحددها التعليمات الرسمية.
- 31- يجب أن تكون الفروض والاختبارات محل عرض في القسم وان تسلم أوراق الفرض والاختبار للإطلاع على العلامات الممنوحة وتقديم ملاحظاتهم ويحتفظ التلاميذ بأوراق الفروض بينما تحتفظ المؤسسة بأوراق الاختبار التي يمكن للأولياء الإطلاع عليها عند الطلب في عين المكان.
- 32- يخبر التلاميذ وأوليائهم بالجدولة الزمنية للاختبارات الدورية.
- 33- يترتب عن ثبوت الغش أو التزوير في الفروض والاختبارات الحصول على علامة الصفر بالإضافة إلى العقوبات الأخرى المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل.
- 34- ينجر عن الغياب غير المبرر في الفروض والاختبارات الحصول على علامة الصفر.
- 35- تكون القرارات المتعلقة بالمرود المدرسي للتلاميذ ومجازاتهم من اختصاص مجالس الأقسام وفقا للصلاحيات المخولة لها في التنظيم الجاري به العمل.
- 36- تقوم المؤسسة بتبليغ التلاميذ وأوليائهم النتائج المدرسية بصفة دورية ومنتظمة حسب الطرق وبواسطة الوثائق التي تحددها التعليمات الرسمية.

## ما هي الأحكام الخاصة بالوظفين؟

- 1- يساهم الموظفون بجميع فئاتهم، وكل في مجال اختصاصه، في توفير الظروف الملائمة والشروط الضرورية التي تساعد على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة التربوية والتكوينية.
- 2- يمارس الموظفون صلاحياتهم وفقا للأحكام القانونية الأساسية المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الجاري بها وتقدم لهم إدارة المؤسسة كل الدعم والمساعدة للاضطلاع بها بصفة كاملة وناجحة.
- 3- يخضع الموظفون إلى قواعد السر المهني ويحترمون السلم الإداري وتسهر إدارة المؤسسة على تحويل المراسلات والمستندات الإدارية الخاصة بهم.
- 4- يلزم موظفو التأطير بالحضور الدائم في المحلات المدرسية ويمكن استحضارهم في أي وقت من الليل والنهار طبقا للأحكام القانونية الأساسية المطبقة عليهم.
- 5- يقوم الموظفون الإداريون وأعاون الخدمات بالمداومة أثناء العطل المدرسية على أساس التناوب طبقا للترتيبات النظامية السارية المفعول.
- 6- يستفيد الموظفون من جميع حقوقهم وتهر المؤسسة على ضمان الرعاية والحماية طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
- 7- يعد التأديب البدني أسلوبا غير تربوي في تهذيب سلوكيات التلاميذ، وتعتبر الأضرار الناجمة عنه، خطأ شخصيا يعرض الموظف الفاعل إلى تبعات المسؤولية الإدارية والجزائية التي لا يمكن المؤسسة أن تحل محل الموظف في تحملها.
- 8- يتولى مدير المؤسسة مسؤولية تسيير المؤسسة ويتابع كافة الأنشطة ويخضع إلى سلطته جميع الموظفين طبقا للتنظيم الجاري به العمل.
- 9- يقوم مدير المؤسسة بتوزيع الأعمال على الموظفين وفقا لصلاحيات كل منهم ونصابه الأسبوعي طبقا للتنظيم الجاري به العمل ويراقب حسن تنفيذها.

- 10- تجري العلاقات بين المؤسسة ومختلف المصالح الإدارية الخارجية عن طريق المدير الذي يسهر على القيام بها وفقا للقواعد القانونية وطبقا للتوجيهات الرسمية.
- 11- يطلع المعلمون والأساتذة بدور أساسي في عملية التربية والتكوين، ويتعين عليهم القيام به كاملا في إطار الأهداف المرسومة في المدرسة.
- 12- يجب أن يكون المعلمون والأساتذة وكل الموظفين قدوة في سلوكهم وعملهم داخل المؤسسة وخارجها لما يحظون به من تقدير المجتمع وثقته.
- 13- يقوم المعلمون والأساتذة بأداء الأنشطة التعليمية والتربوية المكلفين بها في حدود البرامج والمواقف والتعليمات الرسمية التي تقررها وزارة التربية.
- ويلتزمون القيام بها بما تقتضيه الأمانة التربوية والموضوعية العلمية والنزاهة الأخلاقية.
- 14- ينبغي أن يكون الموظفون في أداء مهامهم فريقا متماسكا ومنسجما تسوده روح التعاون والتضامن.
- 15- يشارك الموظفون في الاجتماعات والمجالس المنعقدة في المؤسسة طبقا للتنظيم الجاري به العمل.
- 16- يخضع الحق النقابي إلى الأحكام القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل، ويراعي في ممارسة النشاط النقابي عدم الإخلال بها وعدم المساس بالطابع الحيادي للمدرسة.
- 17- تقتصر ممارسة النشاط النقابي في المؤسسة على الموظفين الذين يعملون فيها.
- 18- تقدم المؤسسة المساعدة الممكنة لتسهيل ممارسة النشاط النقابي طبقا لما تنص عليه الأحكام القانونية.
- 19- تخصص المؤسسة أماكن ملائمة للإعلانات والمنشورات النقابية تكون في متناول الموظفين وبعبدة عن المرافق التي يتواجد بها التلاميذ.
- 20- يتمتع الموظفون في المؤسسة بحث الإضراب طبقا لأحكام الدستور ويمارس وفقا للقواعد التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.
- 21- يحرص الموظفون وممثلوهم النقابيون في إطار التشاور مع إدارة المؤسسة عن تفضيل الحوار والمصالحة لفض النزاعات المهنية.
- 22- يشارك الموظفون في عمليات التكوين المختلفة كمستفيدين ومؤطرين وفقا للأحكام التنظيمية وطبقا للتعليمات والبرمجة التي تقررها وزارة التربية.
- 23- تهدف عمليات التكوين، باعتباره حقا وواجبا إلى مساعدة الموظفين البتدئين على التكيف مع منصب العمل وإلى تحسين تأهيل الموظفين وترقيتهم مهنيا إلى رفع المرادود المدرسي ونوعية التعليم.
- 24- يستوجب كل غياب عن العمل ترخيص مسبق أو تبرير يقدم إلى إدارة المؤسسة على الأكثر خلال الثماني والأربعين (48) ساعة التي تلي الغياب عن المؤسسة.
- ويترتب عن كل غياب غير مسبب تطبيق الإجراءات الموصوفة في التنظيم الجاري به العمل.
- 25- باستثناء حالات الغياب المنصوص عليها صراحة في التشريع والتنظيم المعمول بها لا يمكن الموظف أن يتقاضى أجرا عن فترة عمل غير مؤدي في المؤسسة.
- 26- يمكن الترخيص للموظفين بغيابات استثنائية والأغراض شخصية غير مدفوعة الأجر طبقا للأحكام التنظيمية السارية المفعول.
- 27- تتولى المؤسسة في حالة تعرض موظف إلى حادث عمل القيام بالتصريح به إلى الجهات المعنية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بها.

## ما هي الأحكام الخاصة بالعلاقات بين الأولياء والمؤسسة؟

- 1- يقوم الأولياء في إطار التكامل بين الأسرة والمدرسة بمتابعة تدرسي أبنائهم والمواظبة عليه.
- 2- يجب على المؤسسة إطلاع الأولياء قصد تمكينهم من أداء الدور المطلوب منهم، خاصة على ما يلي :
- أ- جدول التوقيت المقرر للتلاميذ والتغييرات التي قد تدخل عليه،
- ب - التغييرات والتأخرات والسلوكيات التي تسجل عليهم،
- ج - النتائج المدرسية التي يتحصلون عليها من خلال عمليات التقييم التي تجري عليهم،
- د- برمجة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية التي تنظم في فائدتهم،
- 3- تنظم المؤسسة لقاءات دورية بين الأولياء والمعلمين والأساتذة هدفها إقامة حوار مباشر بين المدرسة والأسرة، وتلتزم الأطراف المذكورة بالمشاركة فيها مما يخدم مصلحة التلاميذ ويرفع المرادود المدرسي.
- 4- تستعين المؤسسة في الاضطلاع بوظيفتها بالدعم الذي يقدمه الأولياء مشاركة منهم في المجهود الذي تبذله المدرسة من أجل التلاميذ. وتكون هذه المشاركة في إطار جمعيات أولياء التلاميذ ووفقا للأنظمة المعمول بها.
- 5- تبادر إدارة المؤسسة إلى اتخاذ التدابير اللازمة لتسهيل إنشاء جمعية أولياء التلاميذ باعتبارها إطار المفضل للربط بين الأسرة والمدرسة وتدعيم العلاقة بينها
- 6- تساهم جمعية أولياء التلاميذ في إطار الأحكام القانونية والتنظيمية السارية، في تقديم الدعم المعنوي والمادي للمؤسسة.
- 7- تقدم جمعية الأولياء عند الإمكان مساهمة مادية في تحسين الظروف والإمكانيات التي يجري فيها تدرسي التلاميذ.
- 8- تشارك جمعية الأولياء في تقديم المساعدة المعنوية للمؤسسة على معالجة المعضلات وتذليل الصعوبات التي قد تحول دون مواصلة التلاميذ لأنشطتهم المدرسية بصفة طبيعية.

## المؤشرات التربوية

المؤسسات التربوية ، و الإطار التربوي

الرقم	المدارس	عدد الأساتذة اللغة العربية	عدد أساتذة اللغة الفرنسية	عدد الأساتذة المكونين	النظام المعمول به
01	خالد بن الوليد	10	02	02	الدوام الواحد
02	باجي مختار	11	02	00	الدوام الواحد
03	حسبية بن بو علي	12	02	01	الدوام الواحد
04	أمين العقال	15	02	03	الدوام الواحد
05	زناني بيقة	10	02	00	الدوام الجزئي
06	الزبير بن العوام	15	02	00	الدوام الجزئي
07	العقيد لطفي	10	01	01	الدوام الجزئي
08	البشير الابراهيمى	15	02	04	الدوام الواحد
09	الحسن بن الهيثم	02	00	00	الدوام الواحد
	المجموع	100	15	11	

عدد المتربصين : 25