جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم :العلوم الإجتماعية

علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه المدرسي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التربية ارشاد و توجيه

إعداد الطالبين :

– جمال العربي بن حورة

– محمد هباط

المشرف:

–أ.د/ سمير بن لكحل

السنة الجامعية :2019-2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم :العلوم الإجتماعية

علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه المدرسي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التربية ارشاد و توجيه

إعداد الطالبين :

– جمال العربي بن حورة

– محمد هباط

المشرف:

–أ.د/ سمير بن لكحل

السنة الجامعية :2019-2020

إهـــــــــداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلىالذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسامالاستحقاق إلى ابي الغالي رحمه الله .

رمز العطاء وصدق الإيباء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ،أنت أمي الغالية أطال الله في عمرك .

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة 2019-2020.

الى ابن اختي محمد الذي ساعدنا في معالجة نصوص المذكرة فله منا جزيل الشكر

إلى من هم إنطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل الذين لا عيش بدونهن ولا متعة إلا برفقتهن عائلتي الكريمة (زوجتي الكريمة وأبنائي كل واحد باسمه أنفال، شعيب، بن عيسى، خديجة، سلسبيل)

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين

جمال

إهـــــــــــداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "سورة الإسراء الآية 24.

إلى روح الوالد رحمه الله و الى الوالدة أطال الله في عمرها و إلى عمتي التي ربتني و أبنائها كل واحد بإسمه

إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل والأقارب ،

إلى عائلتي الكريمة (زوجتي وابنائي عبد الرحيم ، ملاك ، ريان)

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل،

إلى كل من سقط سهوا من قلمي ولم يسقط من قلبي.

محمد

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولا وأخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وإنطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم :"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "،فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " سمير بلكحل" ،على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا وخاصة الأستاذة زهرة حميدة .

وندين بالشكر أيضا إلى كل عمال جامعة يحي فارس الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

مادامت هذه الدراسة مخصصة لمستشاري التوجيه المدرسي و المهني و ما مدى رضاهم الوظيفي و مستوى أدائهم في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر ، فالهدف منها هو التعرف على بنية هذا المستشار و معرفة مؤهلاته، و تكوينه، و المهام التي يقوم بها، و كذلك معرفة الصعوبات التي يتلقاها و الوسائل المطلوبة و المتوفرة لديه و الظروف المحيطة به.

كما جاءت هذه الدراسة لتكشف عن الدور الذي يلعبه مستشار التوجيه لإنجاح هذا الإصلاح و كيفية وضع خطة إستراتيجية لتطوير يتلاءم وحاجيات المنظومة التربوية بصفة عامة و التعليم الثانوي بصفة خاصة.وكذا محاولة التعرف عن اهم العراقيل التي تجعل من مستشلر التوجيه غير راض عن وظيفته و التي يكون لها انعكاسا على أدائه مع محاولة تذليل هذه الصعوبات كذلك محاولة الخروج بتوصيات و اقتراحات تساعد المستشار على تخطي هذه العراقيل حتى يكون راض عن وظيفته و بالتالي يكون لها الاثر الاجابي عل ادائه الذي ينعكس بدوره على نتائج التلميذ.

و قد أجريت هذه الدراسة على مجتمع دراسي يتكون من 60 مستشار للتوجيه كما اعتمدت الدراسة على أدوات جمع البيانات من ملاحظة و مقابلة و استمارة.

و قد بينت نتائج الدراسة من خلال تقنية الملاحظة و المقابلة التي اجريت معهم بأن مستشاري التوجيه المدرسي و المهني في ظل التوجيه المدرسي الجزائري راضين عن مهنتهم كمهام يؤدونها حيث يشعرون بالمتعة و الرضا و هم يقومون بمختلف المهام المنوطة بوظيفتهم، بينما نجدهم غير راضين في مهنتهم مع ظروف عملهم المختلفة المعنوية منها و المادية مما ينعكس على أدائهم المهني.

كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: ضرورة وضع إطار قانوني و تنظيمي خاص لهذه المهنة، تحسين المسار_الوظيفي و زيادة فرص التكوين، تفعيل الاتصال بين المسؤولين و مستشاري

و قد تضمن هذا البحث خطة حددت طبيعة الموضوع و تمثلت هذه الخطة في مقدمة و أربعة فصول و خاتمة و يمكن تلخيص مضمون هذه الفصول كما يلي:

الفصل الأول: و خصص لدراسة الإطار العام للدراسة محاولين من خلالها الإجابة عن التساؤلات التي بحثت عن علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر.

الفصل الثاني: و يتضمن التوجيه المدرسي في الجزائر,

الفصل الثالث: تعرضنا فيه للرضا الوظيفي و علاقته بالأداء .

الفصل الرابع: خصص للعمل التطبيقي و مناقشة الفرضيات

Résumé de l'étude

Dans la mesure où cette étude est consacrée au conseiller d'orientation scolaire et professionnelle et son adaptation vis-à-vis des nouvelles réformes dans l'éducation, son but est de connaître la constitution de ce conseiller, ses compétences, sa formation, les tâches qu'il accomplit ainsi que les difficultés qu'il rencontre, les moyens nécessaires et ceux. Dont il dispose, ainsi que les conditions dans lesquelles il travaille

Cette étude a aussi pour but de montrer le rôle que joue le conseiller d'orientation dans la réussite de ces réformes et la manière d'établir une stratégie de développement conforme aux exigences de l'Education d'une façon générale et à l'enseignement secondaire en particulier.

Cette étude a été entreprise sur un groupe éducatif composé de soi conte conseillers d'orientation. Elle s'est basée aussi sur les outils d'assemblage des exposés à partir de remarques, d'entrevues et de formulaires.

Les résultats de ces études ont laissé apparaître que les conseillers d'orientation scolaire et professionnelle, à travers les nouvelles réformes dans l'éducation, se sont adaptés à leur profession la considérant comme une tâche à accomplir du fait qu'ils ressentent du plaisir et de la satisfaction lors de l'accomplissement des tâches qui leur sont dévolues Par contre, ils ne se sont pas adaptés par rapport aux conditions morales et matérielles dans lesquelles ils évoluent.

L'étude comporte aussi quelques recommandations dont les plus importants sont :

-la nécessité d'établir un cadre juridique et organisationnel pour cette profession

-l'amélioration de la progression du fonctionnaire, l'augmentation des opportunités de formation et l'activation de la communication entre les

responsables et les conseillers d'orientation scolaire et professionnelle pour améliorer les relations entre les employés de l'établissement.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	رقم الصفحة
الشكر والعرفان	I
إهداء	II
ملخص الدراسة	III
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VII
الفصل الأول:الإطار المنهجي	
مقدمة:	
اشكالية الدراسة:	
فرضيات الدراسة:	
أسباب اختيار الموضوع:	
التعاريف الإجرائية للدراسة:	
الدراسات السابقة :	

الفهرس

مقدمة:.....أ

إشكالية الدراسية: 1

اسئلة الدراسة:..... 3

فرضيات الدراسة: 4

أسباب اختيار الموضوع: 5

التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:..... 6

تعريف التوجيه: 6

الإرشاد: 6

الرضا الوظيفي :..... 6

الأداء االمهني :..... 7

الدراسات السابقة: 7

أولا الدراسات العربية:..... 7

ثانيا الدراسات الأجنبية:..... 15

مقدمة:..... 20

1- مفهوم التوجيه:..... 21

1.1-التوجيه لغة: 21

-التوجيه اصطلاحا: 22

2-تاريخ التوجيه المدرسي في الجزائر: 23

1.2- المرحلة الأولى:(ماقبل الإحتلال 1830). 23

2.2- **المرحلة الثانية:(1830-1962).** 23

3.2- **المرحلة الثالثة: (1962 إلى يومنا هذا).** 25

3-مبادئ و نصوص التوجيه المدرسي في الجزائر 32

التوجيه المدرسي في الجزائر بين مضمون النصوص الرسمية وحقل الممارسة اليومية .

..... 32

4-تناول الخطاب التربوي الرسمي للتوجيه والإرشاد المدرسي: 38

5-الترتيبات التنظيمية المعتمدة في النصوص الرسمية و(التوجيه اللارسمي): 46

6-ظهور مستشار التوجيه في الجزائر :..... 50

1.6- تعريف مستشار التوجيه :..... 51

2.6-الحاجة إلي مستشار التوجيه المدرسي و المهني :..... 52

3.6-مهام مستشار التوجيه :..... 53

4.6-علاقات مستشار التوجيه المدرسي :..... 54

1.4.6:علاقات مستشار التوجيه مع مدير ثانوية الإقامة :..... 54

2.4.6: علاقات مستشار التوجيه مع مدير مركز التوجيه :..... 55

3.4.6:علاقات مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي مع مدير المتوسطة: 55

4.4.6- مقاطعة تدخل مستشار التوجيه : 55

5.4.6-الصعوبات التي تواجه مستشار التوجيه المدرسي : 57

الخاتمة: ..... **Error! Bookmark not defined.**

مقدمة:..... 63

1- الرضا الوظيفي:..... 64

1.1-مفهوم الرضا الوظيفي: 64

2.1-أهمية الرضا الوظيفي :..... 66

2-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: 66

3-النظريات المفسرة للرضا الوظيفي: 71

أولا:النظريات الإنسانية: (تدرج الحاجات):..... 71

-ثانيا:نظرية العوامل المزدوجة "لفريدريك هيزبرج:" 73

نظرية اكس(x) و"إي (y)"لدوغلاس ماكر يجور: 74

1.نظرية اكس:(x) 74

نظرية(y) : 75

4-طرق قياس الرضا الوظيفي: 75

1.طريقة تحليل ظواهر الرضا:..... 75

2.طريقة هيزنبرغ:..... 76

3.طريقة الاستقصاءات:..... 76

4,طريقة الحالات الحرجة:..... 76

5.طريقة المقابلة الشخصية: 77

5-مؤشرات الرضا الوظيفي 77

1.5- التغيب :..... 77

2.5-التمارض :..... 78

3.5-الشكاوي : 78

4.5-الإضراب : 78

5.5-الدوران في العمل :..... 78

7.6-.برامج حلقات الجودة: ..... **Error! Bookmark not defined.**

7-مسببات ونواتج الرضا الوظيفي: ..... **Error! Bookmark not defined.**

مسببات الرضا الوظيفي. ..... **Error! Bookmark not defined.**

أولا:المسببات التنظيمية للرضا: ..... **Error! Bookmark not defined.**

ثأنيا:المسببات الشخصية: ..... **Error! Bookmark not defined.**

ب–نواتج الرضا الوظيفي: ..... **Error! Bookmark not defined.**

1:الرضا عن العمل ومعدل دورأن العمل: ... **Error! Bookmark not defined.**

2:الرضا عن العمل ومعدل الغياب:..... **Error! Bookmark not defined.**

3:الرضا العام عن الحياة:..... **Error! Bookmark not defined.**

8– مفهوم الأداء الوظيفي:..... 80

1,8– مفهوم الأداء وعناصره : 80

أولا. مفهوم الأداء : 80

ثأنيا:عناصر الأداء :..... 82

ثالثا: محددات الأداء و معوقاته:..... 82

1. محددات الأداء : 82

2. معوقات الأداء :..... 84

الأداء وصاحب العمل : ..... **Error! Bookmark not defined.**

9–تقييم اداء الأفراد في المؤسسة:..... 85

1.9-تعريف تقييم الأداء، اهميته و أهدافه : 86

4'خطوات تقييم الأداء :..... 99

10-المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.....104

الرضا الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي.....104

الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين.....107

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العبارة	الصفحة
.1	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية:	
.2	محددات الأداء	
.3	أهمية أداء المورد البشري	
.4	خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج Latham et Wesley	
.5	العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء	
.6	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة	
.7	العلاقة بين الحوافز والأداء.	

مقدمة:

يعد التوجيه المدرسي و المهني خدمة نفسية و تربوية جد هامة في مشوار التلميذ الدراسي و المهني .و يعتبر من العمليات السيكوبيداغوجية التي لا يمكن أن يستهان بها نظرا للدور الذي تلعبه في استقرار التلميذ،لما تقدمه من خدمات داخل المؤسسات التربوية إذ تهدف أساسا الى ضمان نجاح التلميذ من خلال توفير الشروط اللازمة التي من شأنها أن تؤدي الى تنمية قدراته و تطويرها .

لقد أصبحت خدمات التوجيه المدرسي حاليا من بين أولويات الأنظمة التربوية ولا سيما في البلدان المتقدمة بل أصبح التوجيه ضرورة قصوى تفرض نفسها في البلدان النامية متل الجزائر التي شهدت في العقد الأخير تطورات هامة في هذا الميدان .

إن نشاطات التوجيه في الجزائر تعود إلى مرحلة ماقبل الإستقلال و عرفت تطورا ملموسا مباشرة بعد الإستقلال و يظهر ذلك من خلال :

- تدعيم المنظومة التربوية بمصالح و هيئات خاصة بالتوجيه المدرسي و المهني كإنشاء شبكة مراكز التوجيه المدرسي و المهني عبر كل التراب الوطني و تطويرها تشرف عليها حاليا وزارة التربية الوطنية
- تكوين مستشارين في التوجيه المدرسي و المهني .
- توظيف المستشارين و التقنيين النفسانيين و تشغيلهم على مستوى مراكز التوجيه المدرسي والمهني .
- تدعيم المؤسسات التعليمية بخدمات مستشاري التوجيه بتعينهم و ادماجهم ضمن الفرق التربوية للمؤسسات اذ اسندت لهم مهام مختلفة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- اعلام تلاميذ مختلف التخصصات التعليمية .
- القيام باعمال المتابعة و التوجيه.

- التقويم و الدراسات.
- ادراج التوجيه المدرسي و المهني في كل النصوص الرسمية الخاصة بقطاع التربية .
- اصدارنصوص رسمية تنظيمية تهدف الى تعزيز و تثمين و تكييف هذه الوظيفة في النظام التربوي .
- تحديد اهداف و غايات خاصة للقائمين بالتوجيه و التي عرفت تطورا مستمرا من مرحلة الى أخرى .

لقد حدد الامر رقم 76-35 المؤرخ في 16 افريل 1976 المنظم للتربية و التكوين في الجزائر و المخصص للتوجيه المدرسي و المهني المهام المنوطة بمستشار التوجيه المدرسي و المهني .

فمن هذا المنطلق نلاحظ حجم الخدمات و المهام الكثيرة المفروضة على مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني الذي يتكفل بعدد كبير من التلاميذ و يساعد كل واحد منهم على حدة لاختيار الشعبة أو التخصص الذي يرغب فيه و الذي يتوافق مع قدراته و استعداداته و الرفع من مستوى دافعية التلميذ للتحصيل و الإنجاز العلمي و التخفيف من نسب الرسوب و التسرب المدرسي .و التقيد بمهام إدارية تفرضها المؤسسة التربوية عليه ، هذا ما قد يسبب له عوائق و صعوبات تؤثرعلى عملية توافقه في العمل وتخفض من أدائه في العمل و تسبب له عدم الرضا عن وظيفته.

و انطلاقا من هذا الواقع العملي في مجال التوجيه على مستوى المؤسسات التربوية قمنا بهذه الدراسة قصد معرفة علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي .

و بناءا على هذا الطرح قمنا بتقسيم الدراسة الى جانبين و هما الجانب النظري الذي يشمل على ثلاثة فصول:

الفصل الأول يمثل المدخل إلى الدراسة وقد تضمن الإشكالية، الفرضيات، ، اسباب اختيار الموضوع ,التحديد الإجرائي للمفاهيم، الدراسات السابقة، و الدراسة المنهجية وقد تناولنا في الفصل الثاني موضوع التوجيه المدرسي في الجزائر والفصل الثالث إلى علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

أما الجانب الثاني فهو الجانب الميداني والذي لم نتمكن من إتمامه لعدة إعتبارات منها ماتشهده الساحة العالمية خاصة تفشي إنتشار فيروس كوفيد 19 والذي كان له نتائج وخيمة على جميع الأصعدة .

وقد قمنا بعملية إستشراف للنتائج من خلال إسقاط نتائج الدراسات السابقة على فرضيات دراستنا.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- مشكـــلة الـــدراســـــــــة

2- فرضـــــيات الدراســـــــــة

3- اسباب إختيار الموضـــــوع

4- المفاهيم الإجرائية للدراســـة

5- الاجراءات المنهجية للدراسة

6- الدراسات السابقة

1-إشكالية الدراسية :

لقد كان التوجيه في ما مضى موجودا و يمارس دون أن ياخذ الإسم العلمي و دون أن يشمله برنامج ، لكن و بفضل جهود العلماء و الباحثين تطور و أصبح له أسس و نظريات و برامج و أصبح يقوم به أفراد متخصصون علميا و فنيا.

و في الوقت الراهن أصبح التوجيه ضرورة ملحة ، نتيجة تعقد الحياة و تنوع حاجات الأفراد و ظهور الإختراعات الحديثة و تغير الظروف التي يعيش فيها الفرد و اختلاف مجالات العمل و تعدد مطالبها و تطور نظام التعليم ،ففي الماضي كان التعليم منصبا على نقل التراث و تقديم المعلومات للطالب بطريقة التلقين و الحفظ ، لكن في العصر الحديث تغيرت أهداف التعليم و طريقة التدريس ، وأصبح التلميذ هو محور العملية التعليمية ، و أصبح الاهتمام ببناء شخصيته و تنمية ما لديه من استعدادات و رغبات و ميول ، ليحقق التوافق سواءا في المجال المدرسي أو المهني فيما بعد ، هذا ما فرض وجود شخص مختص في التوجيه و الإرشاد داخل المؤسسة التربوية يساعد التلميذ في اختيار المجال الذي يتناسب مع قدراته و طموحاته و ميوله من أجل تحضيره لبناء مشروعه الدراسي و المهني من خلال ما حددته الأُطر التنظيمية التي يعمل وفقها .يسمى مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني.

فمن هذا المنطلق نلاحظ حجم الخدمات و المهام الكثيرة المفروضة على مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني الذي يتكفل بعدد كبير من التلاميذ و يساعد كل واحد منهم على حدة لاختيار الشعبة أو التخصص الذي يرغب فيه و الذي يتوافق مع قدراته و استعداداته و الرفع من مستوى دافعية التلميذ للتحصيل و الإنجاز العلمي و التخفيف من نسب الرسوب و التسرب المدرسي .و التقيد بمهام إدارية تفرضها المؤسسة عليه ، هذا ما قد يسبب له عوائق و صعوبات تؤثر على تكيفه وتخفض من مستوى أدائه في العمل و تسبب له عدم الرضا عن وظيفته.

فرضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق الرضا النفسي بوجه عام ، ذلك لأن الرضا الوظيفي يرتبط بالنجاح في العمل و العمل محور جوهري و مجال حيوي في حياة الإنسان لأنه المظهر الذي يعطيه المكانة و يربطه بالمجتمع و يجد فيه فرص كبيرة للتعبير عن ميوله و طموحاته (المشعان 1994،ص209).

إلا أن الواقع في مؤسساتنا التربوية يعرف العديد من العراقيل و المعيقات التي تؤثر على عمل المستشار وقد تكون هذه المعيقات ناتجة عن مدراء أو اساتذة ،أو ضغوطات التي تقع على عاتق المستشار أو نجدها تتجسد في المستشار في حد ذاته، فهذه المعيقات لم تترك الفرصة لمجال الإرشاد بالارتقاء و التطور و إبراز مدى أهميته في المؤسسات.

نظرا لهذه العراقيل التي يشهدها هذا المجال تم إعداد مستشارين للقيام بالعمل الإرشادي ،واتخاذ خططا كثيرة لإعدادهم الإعداد المهني، و العلمي و العملي المناسب (الشهري1991،ص،11)

من خلال ماسبق نجد أنه إذا تم إعداد هذه الشريحة (المستشارين) إعدادا ناجحا ، يعني هذا أن نجاحهم مرهون بنجاح العمل الإرشادي . فمن خلال هذه الحالة يستطيع المستشار تحقيق درجة عالية من الرضا والذي نذكر من بين تعاريفه على سبيل الذكر لا الحصر تعريف الرافعي في قوله "أن الرضا هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على الشعور الداخلي لدى العمال ، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاث (العلاقة بين العامل و موقفه من عمله، العلاقة بين العامل و الادارة ، و العلاقة بين العامل و زملائه) (الشرايدة ،2008 ،ص28)

كما أشارت دراسة السلوم (1997) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف الإدارة على مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ، و يتم بذلك التعرف على جوانب القصور و محاولة إصلاحها ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمؤسسة التقدم و زيادة الإنتاجية (ابو رحمة،2012،ص37).

على الرغم من أهمية الرضا عن العمل ،نجد أن المستشارين يقومون بدور حاسم و فعال في إنجاح أو فشل العمل الإرشادي ،إلا أننا نشهد في في واقعنا إهمال لهذه الفئة حيث انصب إهتمامهم بالأساتذة و المدراء و التلاميذ ونسوا الإهتمام بالمستشار الذي يعتبر أهم عنصر في العملية التربوية ، و يمكن إعتبار هذا الإهمال أحد المعيقات التي تواجه المستشار وتؤدي به إلى الفشل و الإستياء ناتج عنها عدم الرضا عن عمله.

اما الأداء فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة)، "من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، اضافة الى تحديد مسؤوليات الوظيفة وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة .

إنطلاقا مما سبق تبرز لنا اهمية الرضى الوظيفي و الاداء الوظيفي و دورهما في تحقيق الفاعلية و التوافق لدى العامل وهو ما دفعنا الى البحث من خلال هذه الدراسة على هاذين المتغيرين لدى فئة مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي من خلال محاولتنا الاجابة على السؤال التالي، هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الاداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي،

2-اسئلة الدراسة:

1-السؤال الرئيسي:

ما مستوى الرضا الوظيفي و الاداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي؟

الاسئلة الفرعية:

-هل توجد هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و مستوى الاداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي؟

-هل توجد هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي تعزى لمتغير الجنس؟

-هل توجد هناك فروق في مستوى الأداء المهني بين مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي تعزى لمتغير الجنس؟

-هل توجد هناك فروق بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي تعزى لمتغير الاقدمية في العمل؟

-هل توجد هناك فروق في مستوى الأداء المهني بين مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل؟

3- فرضيات الدراسة:

-توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الارشاد.

-لا توجد فروق بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي تعزى لمتغير الجنس

-لا توجد فروق بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي تعزى لمتغير الأقدمية و الخبرة و التخصص.

-لا توجد فروق بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي تعزى لمتغير الوضعية المهنية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

.1الاسباب الذاتية:

-إرتباط الموضوع وملاءمته للتخصص الذي ندرس فيه.

-الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية و أثره على الأداء المهني.

-الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

-محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على نشاط المستشارين في المؤسسة التربوية الجزائرية.

-إفادة المؤسسات التربوية الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين,

.2الاسباب الموضوعية:

-إبراز أهمية الاصلاحات التربوية وتأثيرها على الأداء و الرضا الوظيفي للمستشارين.

- تسليط الضوء على دور مستشار التوجيه المدرسي و المهني في ظل الاصلاحات التربوية .

-إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لامكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

5- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

المصطلحات الاساسية لهذه الدراسة تتمثل في:

الرضا الوظيفي، الاداء الوظيفي، مستشاري التوجيه، التوجيه و الارشاد المدرسي

تعريف التوجيه:

التوجيه لغة: بمعنى أقبل وقصد, واتجه إليه بمعنى أقبل عليه، وأصل كلمة توجيه هي وجه بمعنى: أنحنى، دل، ارشد، وتوجه تعني إنحناء ذو جهة من الجهات الأربع الأصلية.

التوجيه اصطلاحا: تختلف تعاريف التوجيه من قبل العلماء والمختصين بحيث أن كل واحد منهم يعطيه معنى معين رغم اشتراكهم في الهدف من عملية التوجيه، ومن هذه التعاريف نحاول تقديم بعضها.

هوعملية مساعدة الأفراد للتعرف على قدراتهم ومسؤولياتهم وتنظيم خبرات حياتهم، واستخدام هذه المعرفة في تكوين صورة واقعية على أنفسهم وعن البيئة من حولهم بما يساعدهم على التكيف وتحقيق السعادة لهم ولمجتمعهم

الإرشاد:

عرفه بلوتشر" "BLOTCHERهو عملية يتم فيها التفاعل بين المرشد والمسترشد بهدف أن يتضح مفهوم الذات والبيئة , وبناء وتوضيح أهداف أو قيم تتعلق بمستقبل الفرد والمسترشد .

(أبو حامد، 2008 ،3ص5) .

عرفة ببينسكي 1954:"هو عملية مشتملة على تفاعل بين مرشد ومسترشد في وضع خاص إنفرادي, يستهدف مساعدة المسترشد على تغيير سلوكه, حتى يتمكن من إشباع حاجاته بطريقة مرضية

الرضا الوظيفي : يعرف على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد و يعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها الفرد في مقياس الرضا الوظيفي المطبق في الدراسة.

الأداء االمهنـــي : هو إصـدار الحكم علـى فاعليـة أداء المستشـار فـي القيـام بـالأدوار المتوقعـة منـه والواجبـات و المسؤوليات الواجبة عليه بحكم موقعه الوظيفي، ويعد أداء المستشار فعالا حين يقوم بأداء جميع الادوار المطلوبة منه. و يعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها الفرد في مقياس الأداء الوظيفي المطبق في الدراسة.

6- الدراسات السابقة:

أولا الدراسات العربية:

1 -- دراسةأحمد زغاليل و حسين الشرعة (1992):

-1 ملخص الدراسة:

-موضوع الدراسة: الأدوار الإرشادية للمرشد التربوي في المدرسة الأردنية و الاختلاف في ممارستها تبعا للجنس و العمر و المؤهل العلمي و الخبرة و التخصص.

-إشكالية الدراسة: تستهدف هذه الدراسة الإجابة عن سؤالين هما:

-1 ما هي الأدوار و الوظائف التي يقوم بهاالمرشد فعليا في المدرسة؟

-2 هل تختلف ممارسة هذه الأدوار باختلاف الجنس و العمر و المؤهل العلمي و الخبرة

-عينة الدراسة:

تكونـت عينـة هذه الدراسـة من [203] مرشـدا و مرشـدة من مختلـف مـديريات التربيـة و التعليم فـي الأردن، و لتحقيق ما كانت تهدف إليه الدراسة تم توزيع إستبانة مكونة من40 (بندا على أفراد عينة الدراسة.)

الأهداف الرئيسية للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالأدوار و الوظائف التي يقوم بها المرشد فعليا في المدارس التابعة لوزارة التعليم الأردنية.

و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

إن أكثر الأدوار الفعلية الممارسة من قبل المرشدين و المرشدات كان في وضع برامج الإرشاد و التوجيه، و إرشاد التلاميذ فرديا فيما يتعلق بمشكلاتهم الشخصية، و التعرف على المشكلات الصحية و الجسمية التي يعاني منها التلاميذ، و تحديد الأساليب المناسبة لتنفيذ أهداف البرامج الإرشادية، و تزويد التلاميذ بالمعلومات حول الدراسة بعد المرحلة الثانوية،

مساعدة التلاميذ في الوقاية من الأمراض المعدية و إطلاع الأهل و التلاميذ و المعلمين على برامج الإرشاد والتوجيه و تقديم الخدمات الاستشارية للمعلمين فيما يتعلق بالتعليم و سلوكيات التلاميذ.

و قد تحصلت الباحثة على ملخص الدراسة و لم تتحصل على الدراسة كاملة لذلك غاب عن ملخص الدراسة بعض العناصر المنهجية كمنهجية الدراسة و الخطوات الرئيسية لسير الدراسة و زمنها و المدة التي استغرقتها.

تقييم الدراسة و مجال الأستفادة منها:

استطاع الباحث من خلالها تحقيق جل أهدافه من خلال حصره لأهم الأدوار و الوظائف التي يقوم بها المرشد فعليا داخل المدارس الأردنية و هذا الأمر يحسب له أما ما نسجله كنقد لهذه الدراسة هو طول عنوان الدراسة ،كما أن الباحث وفق إلى حد كبير في ضبط وظائف و ادوار المرشد التربوي و العوامل التي تؤثر عليه أثناء تأديته لمهامه كما أنه لم يتطرق للمشكلات التربوية التي يمكن ان تكون محل ارشاد وتوجيه داخل الثانوية و ان اختلفت مسبباتها من زمن لاخر و التي لم يتناولها الباحث و التي سنحاول البحث عنها من خلال دراستنا هاته.

2 –دراسة ربيع شتيوي (2002):

1–ملخص الدراسة:

–موضوع الدراسة : محددات الرضا الوظيفي لدى مستشار التوجيه المدرسي و المهني

–إشكالية الدراسة : تناول الباحث في دراسته محددات الرضا الوظيفي في الوسط التربوي و بالتحديد لدى فئة مستشار التوجيه المدرسي و المهني، أي محاولة اكتشاف عوامل الرضا الوظيفي لديهم و كذا محاولة ترتيب محددات الرضا الوظيفي وفق أهميتها من وجهة نظر مستشار التوجيه.

و من هذه النقطة تطور اهتمام الباحث لدراسة هذا الموضوع و للوصول لإجابة عن سؤاله:

–هل مستشاري التوجيه المدرسي و المهني راضون عن وظيفتهم؟ و ما هي محددات رضاهم وفق أهميتها بالنسبة لهم؟

–المنهج المستخدم : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لأنه يتيح له إمكانية عقد مقارنة بين النتائج التي توصل إليها في بحثه في ضوء النظريات التي تناولت موضوع بحثه،كما يمكنه المنهج الوصفي من استخدام عدة أدوات مختلفة لجمع البيانات مثل الاستمارة، المقابلة، السجلات، الملاحظات و إمكانية الجمع بين كل هذه الأدوات.

–فروض الدراسة:

مستشاري التوجيه راضون عن وظيفتهم [فرضية عامة] و تندرج تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية:

1–قد يكون مستشاري التوجيه راضون عن محتوى وظيفتهم.

2–قد يكون مستشار التوجيه المدرسي و المهني راضون عن العائد المادي لوظيفتهم.

3-يمكن أن يكون مستشاري التوجيه راضون عن الجانب التنظيمي لوظيفتهم.

4-يمكن أن يكون مستشاري التوجيه راضون عن الجانب الاجتماعي لوظيفتهم.

5-هناك ترتبات لمحددات الرضا الوظيفي حسب أهميتها من وجهة نظر مستشاري التوجيه.

-العينة:

قام الباحث بمسح شامل لجميع مستشار التوجيه المدرسي و المهني العاملين بولاية ميلة و قسنطينة و البالغ عددهم 66 مستشارا و مستشارة يعملون بمختلف ثانويات الولايتين يخضعون لإشراف مراكز التوجيه حسب المقاطعة التابعين لها.

و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1-إن مستشاري التوجيه المدرسي و المهني راضون عن محتوى وظيفتهم بنسبة57.36% و غير راضون بنسبة 42.64 % و هذا يرجع لأسباب مختلفة.

2-إن مستشاري التوجيه غير راضون [مستاءون] عن العائد المادي لوظيفتهم بنسبة78.57% و يرجع ذلك إلى أسباب ذكرها الباحث في بحثه

3-إن مستشاري التوجيه المدرسي و المهني غير راضون عن الجانب التنظيمي لوظيفتهم بنسبة 62.87 % و أرجع الباحث أسباب ذلك في العمل بنظام التوقيت الإداري و محدودية فرص الترقية و غيرها

4-إن مستشاري التوجيه المدرسي و المهني غير راضون عن الجانب الاجتماعي في وظيفتهم بنسبة 54.70 % و ترجع إلى المعاملة المتحيزة من طرف الرئيس المباشر في العمل و الشعور بالتهميش كذلك، أما مظاهر الرضا التي ركز عليها 45.30 % من أفراد البحث و تتجلى في سهولة التعامل مع مختلف المتعاملين في الوسط المهني إلى التشجيع المعنوي من طرف الرئيس المباشر. هناك ترتيب لمحددات الرضا الوظيفي لدى مستشاري

التوجيه، حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية الأجر ثم الإحساس بأداء عمل مهم، و يليه فرص الترقية المتاحة في العمل بالإضافة إلى تحقق الحاجة إلى الاحترام و التقدير من طرف المشرفين بالإضافة إلى المحدد المتعلق بالناحية القانونية للوظيفة أي القانون الأساسي للمهنة، و مدى ملائمة توقيت العمل و ملائمة التصنيف في سلم الأجر المؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظيفة و توصلالباحث إلى النتيجة العامة حيث وجد نسبة 59.09 من مجموع أفراد البحث غير راضين عن وظيفتهم في مقابل 40.90 %فقط من أفراد البحث الذين أبدوا رضاهم عن وظيفتهم خاصة فيما يتعلق بمحتوى الوظيفة (المهام المسندة).

2 مجال الاستفادة من هذه الدراسية:

تعتبر الدراسة من الدراسات الأولى حول الرضا الوظيفي لدى مستشار التوجيه المدرسي و المهني في الجزائر، بالنظر لكون هذا السلك استحدث منذ زمن غير بعيد 1991 حيث أبرزت جملة من العوامل المحددة للرضا الوظيفي لهذه الفئة، يمكن إدراجها ضمن نموذج يبرز قائمة محددات الرضا لمستشاري التوجيه المدرسي و المهني في الجزائر.و قد كشفت هذه الدراسة عن عدة نقاط و جوانب سوف تقوم الدراسة الحالية من التأكد منها من خلال الإجابة على فرضيات البحث، ووضع النتائج النهائية للدراسة، و إن كانت هذه الدراسة قد اختلفت عن البحث الحالي في كونها ركزت على محددات الرضا الوظيفي لدى مستشار التوجيه المدرسي و المهني. في حين تذهب الدراسة الحالية قي البحث عن علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه.

3- دراسة علاونة ندي (2004):

دراسة بعنوان " مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية " هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، وبيان أثر كل من المتغيرات (الجنس، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، التخصص، ومكان السكن) في رضاهم الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال الحوافز والأجور والترقيات كان أقل المجالات رضا لدى المرشدين التربويين، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى لمجالات الدراسة بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، والتخصص.

وأوصت الدراسة بإصدار دليل المرشد التربوي ليوضح عمله، وواجباته وحقوقه ليصبح دوره واضحا وجليا، وتشكيل إتحاد للمرشدين التربويين يراعي مصالحهم ويطالب بحقوقهم في إطار نقابي قانوني، وتخفيف العبء عن المرشد في العمل بتعيين أعداد إضافية من المرشدين

5 – دراسة براهمية صونية (2006):

1-ملخص الدراسة:

-موضوع الدراسة : تأثير الوضعية المهنية على أداء مستشار التوجيه المدرسي و المهني.

-إشكالية الدراسة: تناولت هذه الدراسة مستشار التوجيه باعتباره موردا بشريا يعيش وضعية مهنية معينة تؤثر على أدائه بطريقة أو بأخرى، و الوضعية المهنية هي التي يكون عليها الموظف في ميدان عمله، حيث حددت الباحثة من خلال الظروف المادية للمؤسسة و الأطر التنظيمية لمهام مستشار التوجيه المدرسي و المهني و العلاقات التي يدخل من خلالها مستشار التوجيه مع مختلف المتعاملين التربويين و من هذا المنطلق حاولت الباحثة مقاربة موضوع الوضعية المهنية لمستشار التوجيه و كيف تؤثر على أدائه و لهذ االغرض طرحت التساؤل المركزي التالي:كيف تؤثر الوضعية المهنية على أداء مستشار التوجيه المدرسي و المهني؟

-منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي و المنهج المقارن حيث قامت بعملية المقارنة بين إجابات المبحوثين فئة مستشاري ولاية قالمة و فئة مستشاري ولاية سوق أهراس واعتمدت في ذلك على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة بالمشاركة و المقابلة و الاستمارة.

-عينة الدراسة:

تكونت العينة من 42 مستشار التوجيه المدرسي و المهني من ولايتي قالمة و سوق أهراس، فقد اتبعت طريقة المسح الشامل لمستشاري التوجيه المقيمين بالثانويات، و مجتمع البحث مقسم إلى 22 مستشارا من ولاية قالمة و 20 مستشارا من ولاية سوق أهراس.و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1-إن قياس تأثير الظروف المادية للمؤسسة على أداء مستشار التوجيه بين أغلبية أفرادعينة البحث يجدون صعوبة في التنقل إلى مؤسسات مقاطعتهم لاسيما مستشاري ولاية سوق أهراس.

2-إن أغلبية أفراد المبحوثين يرغبون في القيام بإدخال تغيرات على مهامهم الحالية خاصة فيما يخص المهام التي بدون إضافتها، تحتل تقليص المهام بالدرجة الأولى لأنها حسب المبحوثين مكثفة جدا، و يريدون تعديل القانون الأساسي لمستشار التوجيه من أجل تحسن التصنيف المهني.

3-معظم المبحوثين تربطهم علاقة جدية بمركز التوجيه و بمدير مركزهم و أغلبهم يوفر لهم مدير المركز الإمكانيات اللازمة للعمل توفيرا كاملا كما تربطهم أيضا علاقات حسنة بالفريق الإداري و الفريق التربوي.

تقييم الدراسة و مجال الاستفادة منها :

قد كشفت هذه الدراسة عن نقاط و جوانب سوف تقوم الدراسة الحالية من التأكد منها من خلال الإجابة على فرضيات البحث و وضع النتائج للدراسة، و إذا كانت هذه الدراسة قد اختلفت عن البحث الحالي في كونها ركزت

على تأثير الوضعية المهنية على أداء مستشار التوجيه المدرسي و المهني، بينما تذهب الدراسة إلى البحث عن علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه

6-دراسة حجاج (2007):

دراسة بعنوان " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي في ضوء المتغيرات الآتية (الراتب، الأدوات والإمكانيات، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، المزايا التي تقدمها الوزارة) تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفقا المتغيرات الآتية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، مدة الخبرة) وتتكون عينة الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الحكم المحلي في قطاع غزة والبالغ عددهم 120 موظفا وموظفة، حيث تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه الدراسة، حيث استخدمت الإستبانة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة(34,5%) لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الإستبانة، ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، العمر) وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تغزى لمتغير الخبرة.

وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية وتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد وبضرورة الإهتمام بالإمكانيات والأدوات، والاهتمام بأمن وسلامة العاملين داخل الوزارة، وضرورة الإهتمام بالحوافز المعنوية وإعطاء دورات تدريبية داخل الوزارة واختصار عدد ساعات الدوام الرسمي.

ثانيا الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (فريدريك تايلور عام 1911 م):

ركز على أهمية الحوافز المادية حيث افترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. ولقد اقترح تايلور على إنقسام العمل والوظيفة لأجزاء صغيرة ومن ثم دمج هذه الاجزاء ثانية بشكل فعال وقد أطلق على هذه العملية إسم 'دراسة الحركة والوقت' إلا أن هذه النظرية إنتقدت بسبب تركيزها على طريقة واحدة كطريقة مثلى للتحفيز.

2- دراسة(هوثورن):

على النقيض مما سبق، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتمامًا كبيرًا، فقد جاءت تجارب هوثورن في الفترة الواقعة بين عام (1927 م- 1932 م) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، بل أن هناك عوامل متعددة كان لها كبير الأثر في تحقيق الرضا.

3. دراسة (Karmelo Bezzina2005):

دراسة بعنوان "معرفة الرضا الوظيفي لدى الممرضات العاملات لمدة طويلة في مؤسسات رعاية المسنين " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الرضا الوظيفي لدى الممرضات العاملات لمدة طويلة في مؤسسات رعاية المسنين في مالطا، وطبقت هذه الدراسة على أكبر مؤسسة لرعاية المسنين في مالطا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدم رضا وشعور بالحيرة واحترام منخفض للذات من قبل الممرضات نتيجة للعمل الشاق والتحديات الصعبة للعمل، وأشارت النتائج إلى أنه يجب على الإدارة أن تجد حلاً لمشكلة نقص الكادر من الممرضات

لتغطية إجازاتهن ، وأوصت الدراسة بحل مشكلة نقص الممرضات، مع التركيز على حاجاتهن في العمل، والتركيز على استمرارية التطوير المهني الذي تحتاجهن الممرضات، مع زيادة عدد المتدربات الجدد.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة في المجال يتضح أن الرضا عن العمل والأداء يختلف باختلاف الدول والمهن والمؤسسات التي ينتمي إليها الأفراد، ونجد تركيز جل الدراسات التي اهتمت بتناول تلك الموضوعات اتجهت إلى الربط بين تأثير المتغيرات التي تتعلق بالشخصية وعلاقتها بمستوى الرضا عن العمل للمجتمعات التي تم بحثها من حيث العمر والجنس والخبرة ... إلخ. إلا أن القليل من تلك الدراسات سلطت الضوء على ظروف العمل البيئية في مكان العمل ودورها في المساهمة في إيجاد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء للعاملين أو مضاعفتها. أما فيما يتعلق بأدوات قياس مستويات الرضا عن العمل والأداءالمهني, فيظهر أن معظم الدراسات اعتمدت على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة للتعرف إلى مسببات الرضا من عدمه ومستوايات الأداء، في حين يقل توجه الدراسات السابقة التي اعتمدت على المقابلة أو الملاحظة بوصفها أداة بحث رئيسة،أو التكاملية بينها.

وأيضًا من الاستعراض السابق للدراسات التي أجريت حول الموضوع يتضح لنا:

–أنه لا توجد هناك دراسة سابقة عربية تتعلق بالأداء والرضا الوظيفي من منطلق اشتراكهما في أغلب مصادرهما ومسبباتهما : (متطلبات الأجر، متطلبات الترقية ، محتوى العمل ، نمط الإشراف ، ظروف العمل المادية ، متطلبات الدور ، جماعة العمل ، أحداث الحياة المختلفة) ،كما اتجهت إليه هذه

الدراسة التي تنطلق من فكرة أن الرضا الوظيفي ككل يرتبط بتوفر تلك العناصر كعوامل لحصوله ، فماذا لو أصبحت تلك العوامل كمصادر الأداء المؤثرة عليه ؟.

مما يظهر أهمية الدراسة الراهنة وقيمتها العلمية في زيادتها بالكشف عن مستوى العوامل المشتركة المؤدية إلى الأداء المهني والرضاعليه, إنخفاضا أو إرتفاعا بينهما لدى مجتمع الدراسة ومن ثم البحث عن سبل واستراتيجيات للرفع من مسببات الرضا و تحسين مستوى الأداء للمستشارين في المؤسسات التربوية، فذلك يزيد من القيمة العلمية للدراسة الراهنة التي تفتح أفقًا واسعًا بموضوع وأسلوب غير معهودين من ذي قبل لمعالجة هذا واقعيا في دراسات مستقبلية. أما ما تتميز به هذه الدراسة الراهنة عن غيرها من الدراسات هو اشتمالها على

متغيرات وأبعاد لم تتناولها تلك الدراسات فأغلب الدراسات في هذا المجال منها ما وجه اهتمامه إلى الرضا الوظيفي والقسم الآخر اتجه نحو الأداء الوظيفي، والواقع أن المنطق يحتم التداخل

لتشخيص مسببات الرضا والكشف عن مشكلاته وعلاجها للرفع من مستويات الأداء، حيثُ تشكل مشاعر العاملين واتجاهاتهم وتحدد مستويات رضاهم الوظيفي بناء على تلك العوامل.

ولكن الذي نستنتجه تبعًا أنه من الصعب وضع حد فاصل نهائي بين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، لأن تجنب معوقات الأداء يقود بشكل غير مباشر إلى الرضا الوظيفي لتوفر محيط بيئة العمل الصالحة بشكل عام، حيث تعتمد إزالة معوقات الأداء من وجهة نظرنا على الفهم الشامل والعميق لعوامل وثيقة الصلة بالرضا الوظيفي، ومن هنا ورد التداخل بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، حيث لا تغني دراسة أحدهما عن الآخر ولا تفي بالغرض، وهذه هي الفرضية التي نحن بصدد التأكد منها (ما مستوى الرضا الوظيفي و الاداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه المدرسي في الجزائر)؟.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: التوجيه المدرسي في الجزائر

- مقدمـــــــــــــــة

1- تعريف التوجيـــــــــــه

2- تاريخ التوجيه المدرســـــي في الجزائر

3- مبادئ ونصوص التوجيه المدرسي في الجزائر

4- تناول الخطاب التربوي الرسمي للتوجيه والإرشاد المدرسي

5- الترتيبات التنظيمية المعتمدة في النصوص الرسمية و(التوجيه اللارسمي)

6- ظهور مستشار التوجيه(التعريف، المهام، العلاقات، المعيقات)

- خاتمـــــــــــة

مقدمة:

تعد مرحلة التمدرس من أهم حلقات بناء الفرد ولذلك أهتم المختصون في علم النفس التربوي وعلم الإجتماع التربوي بدراسة هذه المرحلة من حيث طابع التعليمات والمهارات التي تورد للمتمدرس أو من حيث محتواها وطرائق توصيلها وكذا من حيث حيزها أو مجالها المكاني الذي يخص المدرسة التربوية وشكل هذه المؤسسات بنية ووظيفة ،وفي هذا السياق جاء هذا البحث لتسليط الضوء على أحد الميكانيزمات التي تعنى ببناء الفرد داخل هذه المؤسسات التربوية، و المتعلق بوظيفة التوجيه حيث أن هذا الأخير هو الركيزة الأساسية للمدرسة الحديثة، والمجتمع ككل لكونه يهتم بتوجيه الفرد إلى تحقيق ذاته وفي نفس الوقت التوفيق بين طموحاته وبين متطلبات تحقيق التقدم الاجتماعي، وعلى هذا الأساس ارتبط مصير المجتمع بمصير أبنائه من أجل صقلهم وبناءهم معرفيا ومهنيا من خلال مؤسسات التنشئة المختلفة ولاسيما المؤسسات التربوية.

ونظرا لحساسية مجال التوجيه المدرسي يمكن للباحث أن يدرس مختلف جوانب هذه الوظيفة بغرض إحداث تطور فيها، ونتيجة لذلك ظهرت سوسيولوجيا التوجيه المدرسي وهي فرع من فروع علم الإجتماع الذي له علاقة بالمؤسسة التربوية و التي تهدف إلى تكوين نظريات ثابتة حول هذه المؤسسة ووظائفها. ويلعب التوجيه المدرسي دورا كبيرا بالنسبة لمرحلة السنوات النهائية، أي المرحلة الثانوية وذلك لكونها تعد مرحلة مصيرية بالنسبة لمستقبل التلاميذ، ونظرا لأهميتها خصصت لها مجموعة من الإطارات المتخصصة في مجال علم الإجتماع، وعلم النفس وفروعهما من أجل الإشراف على هذه العملية بنجاح، إلا أننا في السنوات الأخيرة لاحظنا أن عملية التوجيه المدرسي لم تعد على أرض الواقع سوى عملية تعنى بتوزيع التلاميذ على الأقسام البيداغوجية، حيث أصبحت تتحكم فيها قدرة الثانوية على إستقبال أعداد التلاميذ وبالتالي فإن مستشار التوجيه المدرسي لا يقوم بعملية التوجيه وإنما توزيع التلاميذ على مختلف التخصصات بناء على المعدل السنوي ومعدل القبول المحدد رسميا حتى أصبحت تطالعنا الجرائد الوطنية ببعض العناوين التي تدل على وجود مشكلات تتعلق بجوهر وروح

هذه العملية مثل هذه العناوين نذكر على سبيل المثال لا الحصر، (عمليات التوجيه تتم عشوائيا وبعيدا عن أهل الإختصاص)،(على وزارة التربية الالتزام في عمليات التوجيه بنتائج التلاميذ ورغبات الأولياء)

في اطار التعديلات التي عرفتها سياسة التوجيه في الجزائر صدرت مناشير وزارية تهدف الى القضاء على السلبيات التي يتخبط فيها توجيه التلاميذ ومنها المنشور الوزاري رقم 219_1241_91 المؤرخ في 1991/09/18 الذي ألح على ضرورة إعادة النظر في أساليب التوجيه وفي مفهومه إذ يشير إلى أن " تقويم الممرسات الحالية للتوجيه المدرسي والمهني أبرزضرورة إعادة النظر في مفهوم التوجيه وأساليبه".لتحقيق ذلك تقرر تعيين و إدماج مستشاري التوجيه المدرسي والمهني في الفريق التربوي للمؤسسات وهذا إبتداء من الموسم الدراسي 1991_1992. فبالفعل تجسدت هذه العملية وأصبحت معظم الثانويات تتوفر على خدمات جوارية يقوم بها مستشاري التوجيه المدرسي والمهني .

فكيف بعد ذلك أن ننظر إلى هذه العملية المصيرية والمستقبلية ؟

لقد تعددت الأبحاث و خلصت الى مجموعة من المفاهيم و الإجراءات منها:

1- مفهوم التوجيه:

1.1-التوجيه لغة: توجه إليه بمعنى أقبل وقصد، وإتجه إليه بمعنى أقبل عليه، وأصل كلمة توجيه هي وجَّه وتعني:إنحنى، أرشد ،وتوجَّه تعني إتخاذ ذو جهة من الجهات الأربع (الكنز الوسيط، 1984 ص،573).

وقد جاء تعريفه أيضا من قاد، وجَّه، أرشد، هدى وهو عملية قيادة الطفل نحو الدراسة التي يتلاءم معها من أجل تطوير إمكاناته إلى أقصى حد ممكن.

والتوجيه مصدر مأخوذ من فعل ثلاثي أدار، ويقال وجه شيئ أي أداره إلى جهة أخرى أو إلى مكان أخر، وتشمل كلمة توجيه على موجّه ، وهو القائم بعملية التوجيه فالموجه هو الشخص الذي تقع عليه عملية التوجيه، والموضوع الموجه نحوه هو الهدف الذي يسعى إليه الموجه. (Robert Lafond 1979 p179) . 2.1

2.1-التوجيه اصطلاحا: تختلف تعاريف التوجيه من قبل العلماء والمختصين بحيث أن كل واحد منهم يعطيه معنى معين رغم اشتراكهم في الهدف من عملية التوجيه، ومن هذه التعاريف نحاول تقديم بعضها.

1-تعرفه رسمية علي خليل بأنه " عملية مساعدة الأفراد للتعرف على قدراتهم ومسؤولياتهم وتنظيم خبرات حياتهم، واستخدام هذه المعرفة في تكوين صورة واقعية على أنفسهم وعن البيئة من حولهم بما يساعدهم على التكيف وتحقيق السعادة لهم ولمجتمعهم" (رسمية علي خليل، 1968،ص،5).

2-أما حامد زهران فيعرفه بأنه " عملية إرشاد الفرد إلى الطرق المختلفة التي يستطيع عن طريقها استكشاف إمكانياته وقدراته مايمكّنه من العيش في أسعد حال ممكن بالنسبة لنفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه"

(حامد زهران،1980ص،09).

3-أما أحمد أحمد عواد فيعرفه بأنه " مساعدة يقدمها أشخاص مؤهلين مدربون إلى شخص آخر في أي مرحلة من مراحل النمو وهذه المساعدة الفنية تمكنه من تدبير أوجه نشاط حياته، وتغيير أفكاره واتخاذ قراراته وتحمل أعبائه بنفسه ، وهذه المساعدة تقوم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كما أن الفرد يتلقاها بمفرده أو مجموعة"

(عواد، 1998،ص70).

2-تاريخ التوجيه المدرسي في الجزائر:

1.2- المرحلة الأولى:(ماقبل الإحتلال 1830).

وهي تشبه التوجيه الجماعي حيث كانت المدارس آنذاك عبارة عن كتاتيب وزوايا يدرّس فيها القرءان الكريم، الفقه، اللغة وقواعدها، وكان الفائز من المتعلمين يحضر ويوجّه إلى التدريس وتعطى له الفرصة لمزاولة دراسته في إحدى البلدان العربية والإسلامية مثل جامع الزيتونة بتونس والأزهر بمصر للإكمال تعلمه.

2.2- المرحلة الثانية:(1962-1830).

لقد بدأت هذه المرحلة بإحتلال الإستعمار الفرنسي للجزائر، حيث أصدرت الحكومة الفرنسية في(1881) مرسوما يسمى بمرسوم (بيجوفري) الذي مفاده إلزامية التعليم، ولكنه كان بعيدا في مضمونه عن الشخصية الجزائرية، ولقد كان الأولياء يلتزمون فيه بتسجيل أبنائهم من 6 إلى 14 سنة في بعض المدارس، ولم يتم تطبيق هذا المرسوم إلا في بعض الجهات من الوطن، ثم ظهرت حالة وهي فرز أبناء المستعمرين عن أبناء الجزائريين وإنشاء أقاليم خاصة بأبناء الكولون، واتبعت فرنسا مايسمى بالتعليم (أ) والتعليم (ب) فالأول يقصد به إمكانية مواصلة التلاميذ في المتوسطات والثانويات، أما الثاني فيقصد به إنتقال التلاميذ خارج التعليم الإبتدائي مباشرة إلى التعليم المهني دون المرور بمراحل التعليم المتوسط والثانوي.(العلوي 1982، ص43).

وظل حال التوجيه المدرسي والمهني في الجزائر على هذه الوتيرة بحيث كان الطابع الفرنسي المميز الوحيد له. ولم يخدم أبناء الشعب الجزائري سوى تلك النخبة من المثقفين التي رضيت بالتبعية الفكرية للإستعمار الفرنسي وتنكرت لعاداتها وتقاليدها (زايد 1982، ص109).

لقد كانت مراكز التوجيه على قلتها تسيّر من طرف مستشارين فرنسيين بهدف خدمة مصالح أبنائهم في هذه المدارس طيلة هذه الحقبة التاريخية. واستمر الحال حتى 1947 حيث قامت السلطات الفرنسية بإنشاء مكتب التوجيه المهني الذي كان مقتصرا على خدمات مستشار واحد فقط والذي لم يتمكن من حل المشاكل المتعلقة بالتوجيه، وقد كان هذا المركز في أساسه ذو طابع مهني وصناعي قصد تلبية حاجيات الشركات والمؤسسات

الإقتصادية من اليد العاملة المؤهلة وهذا مايؤكد عدم منح فرص الدراسة والتمهين للجزائريين، وقد ارتفع عدد المستشارين عام 1958 إلى 50 مستشارا لايتجاوز عدد الجزائريين منهم 2، وفي عام 1959 أصبحت تسمى المؤسسات التوجيهية بمصالح التوجيه المهني والمدرسي، وما بين 1959-1960 حدثت تغيرات على المستوى الإقتصادي والإجتماعي والسياسي التي أتت بديمقراطية التعليم مع تحديد فترة الدراسة الإجبارية وتغيير التعليم التقني وامتداد التوجيه المهني إلى التوجيه المدرسي والإهتمام تدريجيا بمشكل تكييف الأعداد الهامة من التلاميذ المقبولين في المرحلة الثانية من التعليم (سمير بن لكحل,2001,ص37).

رغم حدوث بعض التغييرات الحسنة في مجال ديمقراطية التعليم إلى أن تطبيق بعض الروائز والاختبارات السيكولوجية بقيت في أيدي المستشارين الفرنسيين، الأمر الذي منع من تكييفها وتقنينها وفق الخصائص الحضارية والثقافية والسوسيولوجية والإقتصادية للجزائر، ومن جهة أخرى بقيت مشكلة اللغة الفرنسية التي كانت تعتبر لغة دخيلة على الفرد الجزائري الشيء الذي جعل رصيده اللُّغوي فيها غير كافٍ للفئة القليلة جدا من المتعلمين الجزائريين الذين أُتيحت لهم فرصة التعليم في تلك الفترة الحرجة من تاريخ الجزائر.

لقد أخذ الموجهون الفرنسيون نتائج تلك الروائز والإختبارات على أنها حقائق مسلَّم بها مما جعل أحكامهم خاطئة إلى الحد الذي يمكن أن نقول فيه عنها غير صحيحة، وهذا طبعا لكون أن أحكامهم هي أحكام نابعة من الفكر الاستعماري للحط من قيمة ابناء الشعب الجزائري الذين لايمكن أن يصلوا إلى مستويات أبنائهم، ومن جهة أخرى حتى يضمن بقاءهم على ذلك الموقع الجغرافي الجيد والتمتع بخيراته.

وحتى 1962 بقيت مصالح التوجيه كغيرها من المصالح الإدارية في يد الإستعمار يسيرها حسب سياسته العامة.

3.2- المرحلة الثالثة: (1962 إلى يومنا هذا).

والتي صاحبت الإستقلال الوطني للجزائر، حيث كان لمراكز التوجيه المدرسي والمهني غداة الإستقلال مشاكل عديدة متنوعة نظرا لتدهور الأوضاع في البلاد في جميع المجالات والميادين السياسية منها والإقتصادية والاجتماعية الخ.... ولقد كان هذا نتيجة لما خلّفه الاستعمار الفرنسي من قلة هياكل الاستقبال وندرة الإطارات الجزائرية وهيمنة اللّغة الفرنسية بدل اللّغة العربية، إضافة إلى أشكال الجهل وشبح الأمية اللّذان كانا يضربان بجذورهما في الجزائر، مقابل قلة الشباب الذين استشهد أغلبهم إبان الثورة التحريرية ولم يبق سوى الأرامل والمسنين من الرجال والنساء.

أمام هذه الأوضاع التي كانت تتخبط فيها الجزائر بعد خروجها من وطأة الإستعمار كان لابد من البحث عن وسائل وحلول تتماشى والنهضة الجزائرية في جميع الميادين وكافة المجالات بأنواعها المختلفة في تلك الفترة.

ففي مجال التربية والتعليم كانت الوصايا أنذاك تحتوي على (06) مصالح مركزية خاصة بتسيير التوجيه المدرسي توظف حوالي 40 مستشاراً (الجزائر، عنابة، قسنطينة، سطيف، مستغانم) ثم تقلص عدد المراكز ولم يستمر العمل إلا في مركزين بولايتين(عنابة، الجزائر) بـ (05) مستشارين منهم (03) جزائريين.

لقد تمثل نشاط هؤلاء المستشارين في إتباع إيديولوجيات معينة للتوجيه تتماشى والعوامل الظرفية الإقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التي كان يعيشها الشعب الجزائري. وبفضل تفاني وإخلاص هؤلاء المستشارين في العمل رغم قلتهم تم إجلاء الفرنسيين بما فيهم القائمين بالتوجيه حيث أخذت الأقلية الجزائرية التي كانت تشتغل معهم زمام السيطرة على هذه العملية التي عرفت شيئاً من التراجع لعدة أسباب منها:

1- عدم تكييف برامجها مع التلميذ الجزائري.

2- متطلبات البلاد أنذاك.

3- النقص الكبير للقائمين بالتوجيه.(قريشي 1993،ص32).

مع تنظيم وزارة التربية الوطنية والتي كانت تسمى بوزارة التعليم الإبتدائي والثانوي في ذلك الوقت أنشئت المديرية الفرعية للتوجيه والتخطيط وذلك وفقا للمرسوم الوزاري الذي صدر في(1963). (بلكحل,2001,ص38)

وفي التنظيم الذي جرى في جوان (1964) قامت السلطات بإنشاء معهد علم النفس التطبيقي خلفا لمعهد علم النفس التقني والبيومتري تسير مصالحه من طرف (05) مستشارين جزائريين بعد عودتهم من المغرب أين تلقوا تكوينا خاصا، كما تم إسناد مهام التوجيه من نفس السنة (1964) إلى المديرية الفرعية للتنظيم والتخطيط المدرسي. (سمير بن لكحل2001،,ص39).

أما في (1965) فقد تم إسناد مهامه إلى مصلحة التخطيط والخريطة المدرسية

وفي (1966) ظهرت مديرية التفتيش، حيث شهدت حركة التوجيه آنذاك نوعا من التطور والتحسين النسبيين، حيث ارتفع عددهم إلى ثمانية مستشارين كما تم إحداث أول دبلوم جزائري من نفس السنة في التوجيه المدرسي و المهني ، كانت الدفعة الأولى لهؤلاء تتكون من عشرة مستشارين.

أما في 1967 فقد أُسندت مهام التوجيه إلى مديرية التخطيط و التوجيه المدرسي التي تضمن تنظيم الإدارة المدرسية ، و في هذه السنة انهارت مصالح و خدمات التوجيه بصفة كلية نتيجة مغادرة المستشارين لأرض الوطن وأصبحت هذه المراكز تموج في فراغ و فوضى نظرا لغياب الإطارات و نقص الإمكانيات المادية للنشاط و العمل . و نظرا للوضعية العامة للبلاد و الظروف الصعبة التي أفرزتها نتائج الحرب فقد أسرعت الوصايا للقيام ببعض الإجراءات محاولة منها إصلاح التربية و التعليم الذي يندرج في إطار التوجيه المدرسي و المهني و من ضمن ما قامت به :

- تكييف الإعلام و التوثيق حول مختلف فرص التكوين و التمهين.
- إعداد مناشير و إعلانات عن شروط التكوين.
- إصدار مجلة متخصصة في ميدان التوجيه المدرسي و المهني تصدر شهريا.

– إصدار مرسوم يقضي بتنظيم الإدارة المركزية للوزارة و الذي أنشئت بمقتضاه المديريات الفرعية و التوثيق المدرسي مكلف بـــــ :

– تنظيم و تسيير المجالس المدرسية و مصالح التوجيه.

– جمع و توزيع الوثائق المتعلقة بالمهن والمسالك المؤدية إليها.

– توجيه التلاميذ طبقا للإحتياجات وأولويات النشاط الإقتصادي والإجتماعي.

– تركيب وإنجاز الخريطة المدرسية وبرامج التجهيز المكلفة حسب ضرورة مخطط التكوين ومطابق للاختيارات الحكومة فيما يتعلق بالتربية.

– إعلام متواصل للتلاميذ و الأولياء والمربين ونشر وتوثيق للخاصيات المدرسية والمهنية بالطرق الجماعية .

– الإتصال بالمصالح المركزية و مراكز التوجيه المدرسي و المهني .

وفي 1968 نظم أول ملتقى حول التوجيه المدرسي و المهني و ذلك قصد توجيه الجهود من أجل تنظيم الأعمال وتحقيق الهدف لهذه المراكز.

وفي بداية السبعينيات وإبتداءاً من الفترة 1971–1972 أُسندت مهام التوجيه المدرسي إلى مديرية الإمتحانات والتوجيه المدرسي الذي كان يتضمن التنظيم الإداري المركزي لوزارة التعليم، كما تكونت في نفس السنة رابطة الإعلام و التوجيه المدرسي والمهني لصالح المستشارين وموظفي التوجيه للرفع من مستوى الخدمات ومصالح مراكز التوجيه المهني و المدرسي، بعدها ظهرت وثيقة إصلاح التعليم الأساسي سميت ب :"الوثيقة المعنوية للإصلاح التعليم" سنة 1974 و التي كانت خاصة بالمدارس الأساسية والتي بمقتضاها صدرت أمرية أفريل 1976.(سميربن لكحل ،2001،ص40).

من أجل تنظيم عملها وسير نظامها أصدرت الدولة نصوص تشريعية قانونية من أجل توضيح الأعمال داخل المؤسسات التعليمية والتركيز على الأهداف والوسائل التي كان يجب بمقتضاها تحقيق نظام التعليم والتكوين في الجزائر.

ولقد أصدر مرسوم (1976) تعليمة تنص حول تنظيم التعليم في المدارس حيث تكونت الوثيقة من مواد أساسية هي:

المادة 61: حيث أسندت إلى التوجيه المدرسي المهام التالية:

تكييف النشاط التربوي وفقا لـــ:

- القدرات الفردية للتلاميذ.
- متطلبات التخطيط المدرسي.
- حاجات النشاط الوطني.
- المتابعة البيداغوجية للتلاميذ من طرف مستشاري التوجيه المدرسي والمهني.
- ارتباط التوجيه المدرسي بسيرة الدراسة في مختلف مراحل التربية والتكوين.

المادة 62: والتي يهدف التوجيه المدرسي من ورائها إلى ضبط الإجراءات التي يتم بها فحص مؤهلات التلاميذ لمعرفتهم.

المادة 63: تساهم مؤسسات التوجيه المدرسي والمهني بلإتصال مع مؤسسات البحث التربوي واستعمال التعليم وملاءمة البرنامج وطرق الإختبار.

المادة 64: يهدف التوجيه المدرسي والمهني إلى:

- تنظيم إجتماعات إعلامية حول الدراسات ومختلف المهن وإجراء الفحوصات النفسانية والمحادثات التي تتيح إكتشاف مؤهلات التلاميذ.
- متابعة تطور التلاميذ من خلال دراستهم.
- إقتراح طرق التوجيه وتداركه.
- المساهمة في إدماج التلاميذ في الوسط المهني.

المادة 65: يتم التوجيه المدرسي والمهني في المراكز المتخصصة وفي مؤسسات التربية والتكوين.

المادة 66: تحديد كيفيات تنظيم التوجيه المدرسي والمهني بنصوص لاحقة.

(Ministère de l'enseignement primaire et secondaire p ;636)

ولقد جاء عن مجلة التربية والتكوين(1976) مايلي:

" من خلال هذه النصوص تتضح لنا الأهمية الكبرى التي يدليها نظامنا التربوي لعملية التوجيه المدرسي والمهني فما نستخلصه من محتوى هذه المواد أو الفصول هو أن عملية التوجيه عملية مستمرة تعمل على التوفيق بين متطلبات التخطيط الوطني والقدرات الفردية للتلاميذ معتمدة في ذلك على تقنيات ووسائل وطرق خاصة ذات صبغة علمية" (همزة وصل 1975-1976 ص،35).

وفي عام (1977) صدر مرسوم تحت رقم 185/77 المؤرخ في 11/30/ 1977 ج.ر رقم 80 والذي يقضي بإسناد مهام التوجيه إلى مديرية التعليم الأساسي ومديرية التعليم الثانوي والعام والتقني والذي أصبح يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم الإبتدائي والثانوي.

أما من خلال ماقمنا به من عمليات استطلاعية للمناشير الوزارية للتربية الوطنية في الفترة المذكورة مابين (1980-1984) فقد تبين لنا أنه تم إسناد مهام التوجيه إلى مديرية الإمتحانات والتوجيه وفقا للمراسيم التالية:

- المرسوم رقم 80019 المؤرخ في 1980/01/31 ج، ر رقم: 06.
- المرسوم رقم 81094 المؤرخ في 1981/05/09 ج، ر رقم: 19،
- المرسوم رقم 81117 المؤرخ في 1981/06/06 ج، ر رقم: 23.

وتوالت تعديلات أخرى في مجال التعليم التقني كان الهدف منها توسيع شبكة هذا النوع من التعليم عبر كافة التراب الوطني، ومن ثمة قبول التلاميذ المؤهلين فعلا في المناطق المحرومة للتعليم التقني.

كما تم إصدار قانون يتضمن التخطيط الدراسي داخل المنظومة التربوية غير أنه لم يأت بمهام جديدة في التوجيه لكنه أُدخل ضمنيا في تصنيف المهام ومخولاته للتوجيه المدرسية.

أمّا في سنة (1985) تم إسناد مهام التوجيه إلى مديرية التخطيط (سمير بن لكحل,2001,ص41).

وفي (1986) فقد صدر منشور تحت رقم 528/ ت، م، م / 1986 يقضي بإعادة النظر في البطاقات التركيبية التي يتضمنها ملف التلميذ والخاصة بعملية القبول والتوجيه في السنة أولى الثانوي وذلك من خلال عدد النسخ حيث أصبحت تمثل نسختين فقط:

- نسخة لثانوية الاستقبال.
- نسخة لمركز التوجيه المدرسي والمهني.

كما حذف جدول ملاحظات الأساتذة وتم التأكيد على وجوب تنظيم حصص إعلامية لتوعية التلاميذ وأوليائهم حول الشعب وطرق القبول والتوجيه.

وفي (1989) تم إسناد مهام التوجيه إلى مديرية التوجيه والإمتحانات وقد صدر مرسوم تحت رقم 93/89 المؤرخ في 06.1989/20 ج، ر رقم: 25 بعنوان توضيحات حول إجراءات القبول في مابعد الأساسي.

وفي (1990) تم إدخال تعديلات على شهادة التعليم الأساسي، وجاء هذا التعديل نتيجة للمرسوم رقم: 172/ م, ت/ ت, م, م/1990 إذا قرر فيه تعويض الإختبارات الفصلية باختبار سداسية إضافة إلى تعديل في معدل القبول والذي كان القصد منه رفع قيمة شهادة التعليم الأساسي والتي قل مقدارها آنذاك.

أما في (1991) تحولت مهام التوجيه بعدما أسندت إلى مديرية التوجيه والإمتحانات إلى مديرية التوجيه والتقويم خصوصا بعد الملتقى الذي جمع مديري مراكز التوجيه المدرسي عبر كافة التراب الوطني وفقا للأحكام المنشور رقم:91/89 المؤرخ في 1991/04/06 ج، ر، رقم:16، هذا الملتقى الذي كان الهدف منه البحث عن حلول جديدة في مجال التوجيه المدرسي والمهني.

وإبتداءاً من (1992) تم إسناد مهام التوجيه المدرسي إلى مديرية التوجيه والإتصال ولقد تم إحداث تجديد وتغيير في مجال التوجيه، بحيث أحدث توجيهين متتاليين خلافاً للتوجيه التقليدي الذي كان يضم سنوات التاسعة من التعليم الأساسي (سمير بن لكحل،2001،ص42).

لقد تم التوجيه في السنوات الأولى من التعليم الثانوي مايسمى بنظام الجذع المشرك أين يتم التوجيه الثاني للمتعلم تفاديا للتوجيه والتخصص المبكر له بما يفسح المجال أكثر للتعرف على الميول والدوافع والرغبات والقدرات والإتجاهات الحقيقية للمتعلمين من جهة ،وأن يخلق للوصايا أُطر أخرى لنظام التعليم الثانوي لمواجهة الوضعية غير العادلة في مجال التوجيه المدرسي والمهني من جهة أخرى حيث تم إصدار منشورين وزاريين هما:

المنشور الأول: الذي صدر تحت رقم:92/124/632 المؤرخ في 1992/03/14 والذي كان موضوعه يدور حول تطبيق الروائز النفستقنية حيث أُقترح على تطبيقها في الملتقى الوطني لمديري مراكز التوجيه المدرسي والمهني والذي جرى في (1991) كما ذكرنا، والتي تكتشف حقيقة على مستوى الإستحقاق الفعلي لكل متعلم.

المنشور الثاني: الذي صدر تحت رقم:92/124/101 المؤرخ في 1992/04/08 كان موضوعه يدور حول قبول وتوجيه التلاميذ بعد الجذوع المشتركة حيث قرر فيه إعادة هيكلة التعليم الثانوي وتنصيب الشعب والتخصصات المستحدثة في السنوات الثانية من التعليم الثانوي العام والتقني.

أما في (1993) فقد أسندت مهام التوجيه إلى مديرية التوجيه والتقويم وفقا للمرسوم رقم:233/93 المؤرخ في 1993/10/10.

وفي (1994) ووفقا للمرسوم الوزاري رقم: 64/266 المؤرخ في 1994/09/06 تم إسناد مهام التوجيه إلى مديرية التوجيه والتقويم والإتصال.

أما في (1995) تم إصدار مرسوم تحت رقم: 2069/ و،ت،م،د/ المؤرخ في 1995/11/28 تمحور موضوعه حول إجراءات القبول في السنة الأولى الثانوي حيث قرر الشروع في التعديل التدريسي للإجراءات القبول في التعليم الثانوي إبتداءاً من السنة الدراسية (1996-1995).

3-مبادئ و نصوص التوجيه المدرسي في الجزائر

التوجيه المدرسي في الجزائر بين مضمون النصوص الرسمية وحقل الممارسة اليومية .

لا تختلف الجزائر في تسطيرها لجملة من الأهداف و المبادئ فيما يتعلق بالتوجيه كثيرا عن باقي المجتمعات ،على الأقل على هذا المستوى، حيت وردت في هذا السياق عدة نصوص لتكرس و تجسد هذه الأهداف و المبادئ ، ففي الباب الثامن من الأمرية المشهورة بأمرية 16 أفريل و الخاص بالتوجيه المدرسي و المهني وفي مادته الواحدة و الستين اسند الأمر 35.76 المؤرخ في.16 فريل 1976 و المنظم للتربية و التكوين في الجزائر المهام التالية للتوجيه المدرسي و المهني :

إن مهمة التوجيه المدرسي و المهني هي تكييف النشاط التربوي وفقا :

1 للقدرات الفردية للتلاميذ.

2 متطلبات التخطيط المدرسي .

3 حاجات النشاط الوطني .

و يرتبط التوجيه المدرسي بمسيرة الدراسة في مختلف التربية و التكوين.

جاءت هذه المادة شاملة وجامعة للمهام الكبرى المنوطة بالتوجيه المدرسي و المهني بالجزائر منذ السنة الدراسية 1991/1990 غير أنها في جوهرها تحمل مفارقة بين منطقين،منطق يخص متطلبات التخطيط الوطني و منطق يخص حاجات التلميذ و قدراته الفردية و أوكلت هذه المهمة ذات الأبعاد المتعارضة لمستشاري التوجيه و مفتشيه ، اذ أنه على هؤلاء أن يأخذوا بعين الإعتبار في عملية التوجيه كل المستلزمات و المكتسبات القبلية للتلاميذ في شعبهم أو مسارهم الدراسي المرغوب فيه المتدخل في الحسبان حيث أنه غالبا ما تتلاشى الرغبة الفردية عندما نطرق حيز متطلبات التخطيط و التنمية الوطنية،و تأتي المواد التي تليها ، المادتين و 64 لتوضيح و تدقيق المادة السابقة (61)اكثر اذ تقر المادة 62 أن التوجيه المدرسي و المهني "يهدف إلى ضبط الاجراءات التي يتم بها فحص مؤهلات التلاميذ بمعرفتهم، و التي من شأنها تسهيل مهمة الموجه و مساعدته على توجيه

التلاميذ إلى الشعب التي تتناسب أكثر مع ملمحهم في حين تدقق المادة 64 أهداف التوجيه المدرسي و المهني و تفصل و تحصر وسائل و طرق تدخله حيث تقدمها على النحو التالي :

- تنظيم حصص إعلامية حول المنطلقات الدراسية و المهنية و كذا الفحوص السيكولوجية والمقابلات التي تسمح باكتشاف مؤهلات التلميذ .
- متابعة تطور التلاميذ خلال دراستهم.
- إقتراح طرق لتوجيه التلاميذ و استدراكهم .
- المساهمة في ادماج التلاميذ في الوسط المهني.

إن ايا من هذه النقاط لا نجد لها أثرا ميدانيا واضحا باستثناء نقطتين أساسيتين فقط مما سبق ، النقطة الأولى الخاصة بتنظيم لقاءات إعلامية و هوما يقوم به مستشارو التوجيه من خلال الاسبوع الوطني للإعلام و التوجيه من الناحية العلمية ، أما درجة فعالياتها فلا بمكن قياسها مع المشاهدات الميدانية الدالة على عدم فعاليته ، وأما ما يتعلق منه بالفحوص السيكولوجية فلا نجد لذلك ميدانيا أثرا، بل إن هذا البند في شقه هذا مبطل تماما و غير معمول به ، ناهيك عن المقابلات و خاصة الفردية منها فهي غالبا ما تتم خارج إطار التوجيه و استكشاف الميول بغية توجيه التلميذ إلى هذه الشعبة أو تلك، و إنما يتم في إطار المساعدة النفسية و في حالات غالبا ما يرتبط بتكرار الغيابات أو بحالات الأقسام وبالتالي فهي غير خاضعة لنظام معين من طرف مستشار التوجيه ومفتشيه، بحيث أن التلميذ إذا ما أراد أن يذهب بمحض إرادته إلى مستشار التوجيه فله ذلك وإذا مالم يذهب فله ذلك أيضا، فليس هناك إلزام معين في المسألة فهي مسألة متروكة للإختيار الفردي، وبالتالي فإن أغلب التلاميذ لاينالون حصص فردية من التوجيه.

في هذه النقطة بالذات نخلص إلى أن التوجيه بالمدرسة الجزائرية وبالنظام التربوي ككل مقتصر على التوجيه الجماعي من خلال الأسبوع الإعلامي أي مرة واحدة في السنة على الأكثر أما التوجيه الفردي فليس له نصيب في العملية التوجيهية إلا في بعض الحالات الإستثنائية والتي غالبا ما تنصرف إلى أشياء لاتتعلق بإختيار

الشعبة وإنما لأشياء إدارية أكثر منها شيئاً آخر. أما مايخص النقاط 2و3 فإننا لانجد لأي منها آثاراً ملموسة ميدانيا. فمتابعة تطور التلاميذ وكذا إقتراح طرق توجيه التلاميذ وإستدراكهم، لايتم ميدانيا والدال على ذلك التطور المستمر بأعداد التلاميذ سنويا من دون أي تغيير على مستوى نمط التوجيه وهيكلته إلا لمسنا طرقا جديدة في التوجيه ومايتصل به.

وأما النقطة الرابعة فإننا غالبا مانجد في كشوف نقاط التاسعة أساسي سابقا والرابعة متوسط حاليا لدى أولائك الذين لم يحصلو على درجات تؤهلهم لنيل شهادة الباكالوريا بالتعليم الثانوي، فإننا لانجد حتى هذا النذر القليل من التوجيه بل على التلميذ في كل الحالات هو الذي يتوجه باختياره إلى مؤسسة التكوين المهني هذا إذا كان يعرفها ويدرك أهميتها. أما إذا كان لايعرف هذه المؤسسات لأن مستشار التوجيه لم يقدمها له ولا لأوليائه فإنه يبقى يراوح الشارع وجماعة الرفاق، فيما تستند المادة 63 مهمة أخرى نراها مهمة إمتيازية أكثر منها أمر واقعي وميداني ذلك أنها تتعلق دائما بتكييف النشاط التربوي وفقا لقدرات التلاميذ وهذا من خلال مساهمة مؤسسات البحث التربوي في أعمال البحث والتجربة والتقييم حول نجاعة الطرق التربوية واستعمال وسائل التعليم وملاءمة البرامج وطرق الإختيار، في حين أن الخاص والعام يعلم بأن مؤسسات البحث التربوي وإن تعددت فإن جميع إنتاجها يبقى حبيس أدراج هذه المؤسسات لدى مصالحها المرتبطة بالتوثيق والأرشيف.

وفي الواقع إلى جانب الأمر 76.35 الذي لايزال ساري مفعول إلا ما اعترض منه مع القانون التوجيهي للتربية سنة 2008، فإن مناشير وزارية عدة صدرت منذ سنة 1991 وجاءت لتعدل تدريجيا بعض الإنحرافات التي حدثت في التوجيه المدرسي والمهني، فبعض هذه الإنحرافات تم التلميح إليها ضمنيا في مطلع المنشور الوزاري الصادر بتاريخ 18 سبتمبر 1991، والمتعلق بتعيين مستشاري التوجيه بالثانويات، حيث نقرأ أن (تقويم ممارسات التوجيه المدرسي والمهني تبرز ضرورة إعادة النظر في مفهوم التوجيه وأساليبه للخروج به من حقل التسيير الإداري للمسار الدراسي للتلاميذ إلى مجال المتابعة النفسانية والتربوية والإسهام الفعلي في رفع مستوى الأداء التربوي للمؤسسات التعليمية والأداءات الفردية للتلاميذ).

حيث أسند هذا المشروع المهام التالية للتوجيه المدرسي والمهني:

- التعرف على التلاميذ وطموحاتهم.
- تقويم إستعداداتهم ونتائجهم التربوية.
- تطوير قنوات التواصل الإجتماعي والتربوي داخل المؤسسة التربوية وخارجها.
- المساهمة في تسيير المسار التربوي للتلاميذ وإرشادهم.

وبغية تحقيق ذلك تقرر تعيين وإدماج مستشاري التوجيه المدرسي والمهني في الفرق التربوية للمؤسسات التعليمية من ثانويات أو في مدارس أساسية ثانيا بصفة تاريخية إبتداءا من الموسم الدراسي 1991-1992، ومنذ ذلك الموسم الدراسي امتد التوجيه في تأطيره على هذا الشكل إلى التعليم الثانوي فقط إلى غاية اليوم لا نعلم فيما إذا توقف الشطر الثاني من هذه العملية على الرغم من مرور فترة زمنية ليست بالقصيرة، ويوضح القرار الوزاري رقم 827 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991 مهام مستشاري التوجيه والمستشارين الرئيسيين للتوجيه المدرسي والمهني ويدققها أكثر خصوصا في مجال التوجيه حيث أنها أصبحت تتمثل فيما يلي:

- القيام بالإرشاد النفسي والتربوي (السيكوبيداغوجي) قصد مساعدة التلاميذ على التكيف مع النشاط التربوي.
- إجراء الفحوص النفسية (السيكولوجية) الضرورية قصد التكفل بالتلاميذ الذين يعانون من مشاكل خاصة.

ولضمان توجيه يتناسب مع طموحات التلاميذ يؤكد القرار عن ضرورة تعريفهم بأهم المنطلقات والمسارات الدراسية والمهنية لذا فإن عمل المستشارين يهدف كذلك إلى:

- ضمان سيولة الإعلام وتنمية الاتصال داخل المؤسسات التعليمية وإقامة مداومة لاستقبال التلاميذ والأولياء والأساتذة.

- تنشيط حصص إعلامية جماعية وتنظيم لقاءات بين التلاميذ والأولياء والمتعاملين المهنيين طبقا لرزنامة تعد بالتعاون مع مدير المؤسسة المعنية.
- تنظيم حملات إعلامية حول الدراسات والمهن والمنافذ المهنية المتوفرة.
- تنشيط خلية الإعلام والتوثيق في المؤسسات التعليمية بالإستعانة بالأساتذة ومساعدي التربية وإثرائها بالوثائق التربوية لتوفير الإعلام الكافي للتلاميذ.

هذه المهام المسندة إلى جماعة مستشاري التوجيه على مستوى جميع فئاتهم المهنية وعلى الرغم من أنها غنية من حيث ماجاءت به لاستدراك العملية القائمة على التنظيم السابق إلا أنها لا يمكن أن تكون ذات فعالية بحيث أن معطيات الخريطة المدرسية والتنظيمات البيداغوجية للمؤسسات التعليمية طغت على فعل التوجيه فأصبح لدينا مايشبه إلى حد كبير بخزان كبير للمياه تتخلل جدرانه عدة ثقوب يتوزع الماء عليها، هذه الصورة هي ذاتها التي نجد حال التوجيه عليها اليوم إذ يتوزع العدد الكبير من التلاميذ القادمين من التعليم الأساسي على الشعب والتخصصات المدرسية وهذا رغم تعديل إجراءات القبول في التعليم الثانوي بموجب المنشور الوزاري رقم 2069 المؤرخ في 28 نوفمبر 1995، حيث أجبرت هذه الإجراءات الجديدة الجماعة التربوية والقائمين على الخريطة المدرسية والتنظيمات التربوية للمؤسسات التعليمية نهائيا عن العمل بنظام النسب في تحديد مقاييس وضع التنظيمات البيداغوجية للمؤسسات حيث أشادت الجماعة التربوية للفاعلين التربويين بهذا القرار باعتبار أنه يبعث للهدف الأصلي للتوجيه ويعطيه صيغة تتلاءم أكثر من الملمح الحقيقي للتلميذ ويتخطى مرحلة توزيع التلاميذ على مختلف الشعب والفروع ويحذر من عواقب اللجوء إلى الملء التلقائي لكل الأماكن البيداغوجية المتوفرة على مستوى مؤسسات التعليم الثانوي بغض النظر عن النتائج المدرسية للتلاميذ ومؤهلاتهم الفعلية.

كما جاء بعد هذا المنشور منشور وزاري آخر حمل رقم 96/62/28 والمؤرخ في 26 فيفري 1996 ليقر بأن عملة التوجيه هيمنة بين العمليات السيكوبيداغوجية الحساسة التي لها تأثير كبير على مسار الدراسي للتلاميذ ومستقبلهم المهني، ويجعل من إيجاد الصيغ الكفيلة بحصر مختلف الجوانب التي من شأنها أن تسمح بتوجيه

التلميذ توجيها يتناسب مع قدراته وكفاءاته الفعلية للحفاظ على حظوظه في النجاح هدفا رئيسيا للتوجيه المدرسي والمهني، لكننا نعود إلى القول من جديد أن الملاحظات الميانية لا تؤكد ذلك، بل أن العديد من التلاميذ وخاصة تلاميذ التخصصات وشعب التكنولوجيا فأغلبيتهم يشعرون بإكراه داخلي وخارجي وهم يزاولون دراستهم بهذا التخصص أو ذاك، ومن هنا يمكن تجلي عمق أزمة التوجيه والمرتبطة أساسا ليس بالتلميذ وحده ولا بالجماعة التربوية وحتمية الخريطة المدرسية أو حتى أولياءهم وإنما هي مرتبطة بشق اجتماعي سوسيولوجي محض (Aspect Sociologique)، إذ أن حقل الواقع الاجتماعي الجزائري يكرس النظرة الدونية للعمل اليدوي والمهني وكذا عدم وجود ارتباط بين هذه التخصصات وسوق العمل والتوظيف، وقلة حظوظ التلاميذ الموجهون للتخصصات (الرياضيات) في النجاح في الباكالوريا من جهة وقلة حظوظهم في اختيار التخصصات الجامعية المتاحة في حال نجاحهم، هذه الأسباب وراء نقمة هؤلاء التلاميذ الذين وجدوا أنفسهم قد وجهوا إلى هذه الفروع توجيها إجباريا والتي أصبحت تحطم آمالهم ومصيرهم يوما بعد يوم، بل إن الفشل قد أصابهم حتى قبل وصولهم إلى إمتحان شهادة الباكالوريا، من هذا فقط وجب النظر في الخلل الحاصل في الإنسجام بين الأنساق المجتمعية الفرعية وهذا النسق العام الذي أصبح يرفض هؤلاء المنتمين إليه حديثا من خلال إعادة الاعتبار لتخصصات التكوين المهني والتكوين المتخصص والتخصصات المتاحة في المرحلة الجامعية ولاسيما التكنولوجية منها والدقيقة.

4-تناول الخطاب التربوي الرسمي للتوجيه والإرشاد المدرسي:

إن التركيز في جميع المواثيق الرسمية لوزارة التربية الوطنية وكذا مديرياتها على التوجيه المدرسي ليطرح على طاولة النقاش مسألة الأهمية المعطاة لهذا الأخير على المستوى النظري أو الافتراضي – إذا صح القول والسبب كما هو معلوم في نظر هؤلاء هو الأهمية الكبيرة لهذا البعد في مسألة تكوين الطاقات واستثمارها فيما يعود على الأفراد والجماعات بمردودية أحسن إلا أن التوفيق في ذلك لم يقع إلى اليوم، كما أن التأكيد و الإصرار على هذه العملية يدل على أن هناك أزمة واقعة على هذا الصعيد على الرغم من محاولة الجماعة التربوية استخدام وسائط موضوعية في العملية ككل والتي حاولت تكريسها النصوص الرسمية الضابطة للعملية التوجيهية لما لها من تأثير إيجابي أو سلبي على مصير الأفراد ومستقبلهم المهني من جهة والنسق الاجتماعي العام، وفيما يلي نعرض جملة منها لتتبع سيرورة الفعل التوجيهي من خلال الخطاب التربوي الرسمي:

الرقم	التاريخ	محتوى المنشور
219	1991/09/18	• تعيين مستشاري التوجيه في الثانويات: إعادة النظر في مفهوم التوجيه وأساليبه للخروج به من حقل التسيير الإداري للمسار الدراسي للتلاميذ إلى مجال المتابعة النفسانية والتربوية والإسهام الفعلي في رفع المستوى الأداء التربوي للمؤسسات التعليمية والأداءات الفردية للتلاميذ من خلال العمل المستمر.
485	1991/12/22	• إجراءات تنظيمية لتسيير مراكز التوجيه: متابعة عمل مستشار التوجيه من طرف مدير المركز وذلك من خلال: - زيارة ميدانية من طرف مدير المركز. - تغطية إعلامية للإكماليات - استغلال التقارير الفصلية.

20 و 90 مشترك	1991/02/24	• التدخل في المؤسسات التربوية: ينص على تنظيم الحصص الإعلامية المتعلقة بالحياة المدرسية أو بالتوجيه أو بقطاعات ذات علاقة بتكوين التلاميذ وإعلامهم من صلاحيات مركز التوجيه ولايمكن أن توكل هذه المهام إلى هيئات أخرى مهما كان نوعها دون إشراف المركز.
827	1991/11/13	• تحديد مهام المستشارين ونشاطاتهم: يميز المهام الأساسية الأتية: - يعطى للمستشار العضوية في الفرق التربوية للمؤسسات وينظم أعماله. - ينظم علاقته بمدير مركز التوجيه.
269	1991/12/24	• تنظيم عمل مستشار التوجيه الملحقين بالثانويات: - يحدد العناصر والخطوط العريضة لبرنامج المستشار. - يوضح علاقة المستشار بكل من مدير المركز ومدير ثانوية الإقامة.
33	13/10/1996	• تنظيم أسبوع وطني للإعلام: - إعداد بطاقة تقنية حول الموضوع بهدف إعلام الجمهور الواسع من تلاميذ وأولياء واساتذة بكل المستجدات في النظام التربوي وبمختلف المسالك والتكوينات والمنافذ المهنية والجامعية.
28	1996/02/26	• الترتيبات الخاصة بتوجيه التلاميذ إلى السنة الأولى والثانية ثانوي: - تنصيب بطاقات ومجموعات التوجيه. - بحث على التطبيق الصارم للمعايير والبيداغوجية في قبول وتوجيه التلاميذ وتحقيق االإنصاف وتكافؤ الفرص بينهم.

76	1996/05/04	• تطبيقات الإجراءات الجديدة للقبول والتوجيه في الأولى ثانوي: - يحدد تشكيلة المجالس ومهامها. - يؤكد على تجسيد المبادئ التالية عند أخذ قرارات التوجيه (العدل، االإنصاف، الشفافية) للحفاظ على مصداقية مجالس.
400	1997/04/26	• وضعية شعبة العلوم الدقيقة: قامت المصالح المعنية بالوزارة بدراسة عن وضعية الشعبة فأعطيت بشأنها توجيهات الأتية: - يمنع غلق شعبة العلوم الدقيقة في المؤسسات التي تتواجد بها، تحويل فوج تربوي بأكمله إلى شعبة أخرى أو تحويل التلاميذ إلى شعبة أخرى إلا مجالات إستثنائية، وبعد الحصول على موافقة المصالح المركزية. - تفتح هذه الشعبة في ثانويات التعليم العام وفي ثانويات متعددة الإختصاصات. - إعطاء الأولوية في إسناد تدريس مواد (الرياضيات والفيزياء والكيمياء) في هذه الشعبة إلى أساتذة أكفاء. - الحرص على توجيه التلاميذ النجباء في مادتي الرياضيات والعلوم الفيزيائية إلى هذه الشعبة. - يمكن تجميع تلاميذ مؤسستين أو أكثر لنشكيل فوج تربوي وفتحه في المؤسسة التي تتوفر على التأطير المناسب.
405	1997/05/03	• القبول في السنة الأولى ثانوي: - تنظيم عملية القبول في المجالس وتوحيدها تدريجيا. - يؤكد على تفادي القبول الآلي والملأ تلقائي للأماكن.

214	1998/03/10	• تنصيب أو إعادة تنشيط خلايا التوثيق والإعلام: - إعداد خطط إعلامية كفيلة بتحسيس المتمدرسين عبر قنوات متعددة منها خلية التوثيق والإعلام.
216	1998/03/20	• الحد الأدنى لمعدل القبول في السنة الأولى ثانوي: - المعدل الطبيعي والعادي لقبول التلاميذ في السنة الأولى ثانوي هو 10 من 20 ودراسة بصفة إستثنائية يمكن لمجالس القبول ودراسة حالات لاتقل عن 09 من 20.
215	1998/03/10	• إعادة تنظيم إجراءات عملية الطعن: - تنظيم عمل لجان وتفادي تزايد الطعون وكيفيات تنظيم وتسيير هذه اللجان الولائية.
1003	1998/08/09	• دراسة ملفات الطعن وإعادة توجيه التلاميذ: - يلح على عرض الطلبات المؤسسة فعلا على مجالس الطعن. - يؤكد على الرد على كل التي تودع بالمؤسسات التعليمية. - يؤكد على أن الفصل في الحالات الإستثنائية يبقى من صلاحيات وزير التربية.
137	2000/05/02	• إعادة تنظيم عملية الطعن: - إقرار 20% من التلاميذ الأوائل تلبية رغباتهم. - إلغاء الناحية الصحية في الطعن. - يحدد كيفية وإطار دراسة الطلبات.

273	2002/12/07	• متابعة رغبات التلاميذ ودراستها ومعالجتها مع الأولياء: - تحسيس الأساتذة بالموضوع وإشراكهم في العملية. - بحث على تحقيق الموضوعية في توجيه التلاميذ وضمان العدل واالإنصاف بينهم. - بحث على العمل في شفافية كاملة.
489	2003/05/03	• تفعيل دور اللجان الولائبة لمشروع المؤسسة: - إعتماد نتائج الفصلين الأول والثاني في التوجيه المسبق. - تحد بـــ 10% و5% بالنسبة للتلاميذ الأوائل الذين تحترم إجباريا رغباتهم في التوجيه إلى 1 و2 ثانوي. - إعتماد الموضوعية في التوجيه لتفادي الطعون.
41	2005/03/27	• إجراءات التوجيه إلى الجذوع المشتركة للسنة أولى من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي: تتمثل هذه الترتيبات في إدخال تعديلات على كل من بطاقة الرغبات ومجموعات التوجيه إلى الجذعين المشتركين والمعاملات المسندة للمواد المشكلة لهذه المجموعات. • إقرار توجيه 10% الأوائل من ضمن التلاميذ الحاصلين على ش.ت.م حسب رغباتهم الأولى وذلك عل مستوى كل مقاطعة الاستقبال.
54	2005/06/04	• يحدد شروط القبول وكيفيات التوجيه نحو المسار المهني.

262	2005/12/13	• إجراءات إنتقالية لتوجيه التلاميذ إلى الشعب السنة الثانية ثانوي من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي: - نموذج لبطاقة الرغبات. - نموذج لبطاقتي المتابعة والتوجيه إلى السنة الثانية ثانوي. - تعديلات في مجموعة التوجيه. - توجيه 5% الأوائل من ضمن التلاميذ المقبولين حسب الرغبة الأولى.
550	2006/05/31	• بخصوص تنصيب شعب السنة الثانية ثانوي: فتح الشعب وفق النسب التالية من المقبولين إلى السنة الثانية ثانوي: 1. شعبة آ.ف مابين: 80%-85%. 2. شعبة ل.أج مابين: 15%-20%. 3. شعبة علوم تجريبية مابين: 50%-55%. 4. شعبة رياضيات مابين: 08%-19%. 5. شعبة تسيير وإقتصاد مابين: 16%-20%. 6. شعبة تقني رياضي مابين: 18%-22%.
06	2007/01/14	• توجيه تلاميذ السنة 4 متوسط إلى الجذعين المشتركين للسنة الأولى من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي: - إدخال نتائج السنة ثالثة متوسط باعتبارها إدماجية لمكتسبات السنة الثانية منه فإن حساب معدل كل مادة من المواد المؤلفة لمجموعتي التوجيه يكون بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في المادة خلال السنتين 3 و4 متوسط.

		- ترتيب التلاميذ وفق رغبتهم الأولى. - كيفيات الطعن. - تشكيلة لجنة الطعن الولائية.
105	2009/05/27	• توجيه تلاميذ إلى شعب السنة الثانية من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي: من خلال دراسة أنجزتها مديرية التقويم والتوجيه والإتصال بوزارة التربية الوطنية أفرزت أن توجيه التلاميذ إلى شعبتي تقني رياضي و رياضيات لا تتجاوز نتائجهم في كل من مادة الرياضيات ومادة العلوم الفيزيائية ومادة التكنولوجيا 20/09. وكذا السهر على تفادي تكرار مثل هذه الوضعية.
168	2012/01/03	• توجيه التلاميذ إلى شعب السنة الثانية من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي: - نماذج من بطاقتين للمتابعة والتوجيه من الجذعين المشتركين إلى شعب السنة الثانية ثانوي: - نماذج من بطاقتين للرغبات والخاصتين للجذعين المشتركين للسنة الأولى ثانوي. - تلبية رغبات 5% الأوائل من التلاميذ المقبولين في السنة الثانية ثانوي حسب كل جذع مشترك بالثانوية. - الطعن في حالة عدم تلبية رغبة تلميذ مرتب ضمن 05% الأوائل من التلاميذ المقبولين على مستوى الجذع المشترك بالثانوية.

وعلى الرغم من وجود هذه الجهود التي تدل عليها دلالة واضحة وتظهرها المراسيم والقوانين السابقة التي مست التوجيه بالتصريح مباشرة فإننا نجد أن أهم هذه النصوص على الإطلاق في تاريخ التوجيه المدرسي الجزائري يتمثل في منشورين أساسيين صادرين عن المديرية المركزية المكلفة بالتوجيه والتقويم، أولهما " يعود إلى

08 أفريل 1992 ويحمل رقم 92/144/101، حيث يحدد هذا المنشور الإجراءات والتفاصيل الخاصة بتنظيم عملية قبول وتوجيه التلاميذ خاصة تلاميذ السنة أولى ثانوي الذين يتعلق أمر توجيههم بالجذوع المشتركة، أما ثانيهما ' فيعود إلى 26 فيفري 1996 ويحمل رقم 96/62.0/28، الذي أتى في إطار استكمال وايضاح وتدقيق عملية التوجيه ولاسيما فيما يتعلق بالجزء المرتبط بالمعايير المعتمدة في توجيه تلاميذ السنة التاسعة أساسي سابقا والرابعة متوسط حاليا والأولى ثانوي على ضوء تقييم الممارسات الناجمة عن المنشور المشار إليه آنفا بعد أربع سنوات من ظهور التغير البنيوي الذي مس هيكلة النظام التربوي على إثر التحول من النظام التعليم الأساسي إلى نظام التعليم المتوسط، حيث تأخرت عملية التوجيه بهذا الشكل إلى سنة إضافية أخرى، هذا الذي يظهر أن الفاعلين التربويين أو الجماعة التربوية الوطنية تميل إلى التيار القائل بتأخير عملية التوجيه وليس إلى التيار الذي يرى بالتبكير بهذه العملية على الرغم من أنه تلميذ اليوم لم يصبح تلميذ الأمس فأصبحت المعايير المعتمدة سابقا في إطار نظام التعليم الأساسي الخاصة بالتوجيه تطبق حاليا بعد السنة الرابعة متوسط وتأخذ بسنة إظافية فيتشكل ملمح التلميذ التربوي والذي ينبني غالبا على 3 و4 متوسط ، وليس كما كان عليه الحال سابقا حيث كان يرتكز على التاسعة أساسي فقط وكذلك الأمر بالنسبة إلى المرحلة الثانية من التوجيه التي تشمل معايير التوجيه واالإنتقال من السنة الأولى ثانوي إلى الثانية ثانوي، حسبما جاء في المنشورين الوزاريين رقم: 49 الصادر بتاريخ:2008/02/16، المتعلق بتوجيه تلاميذ السنة 4 متوسط إلى الجذعين المشتركين للسنة الأولى من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي والمنشور الوزاري رقم 105 الصادر بتاريخ 2009/05/27 المتعلق بتوحيه التلاميذ إلى شعب السنة الثانية من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي.

5-الترتيبات التنظيمية المعتمدة في النصوص الرسمية و(التوجيه اللارسمي):

لم يترك المشروع الجزائري في هذا المجال (التشريع المدرسي) التوصيات والقوانين والمراسيم ذات صلة بأهداف التوجيه وأبعاده مجردا من الآليات والوسائط التي على جماعة مستشاري التوجيه إتباعها، بل رصد مجموعتا من الصيغ العملية الموضوعية من أجل تحويل هذه الأبعاد والأهداف إلى سيايات ميدانية وهذا من خلال سن مناشير تنفيذية ملزمة واتباعها وتطبيقها من أجل رصد المعطيات الكفيلة لإسقاط هذه المبادئ والأهداف والتصورات ميدانيا ولنا من ذلك التعديلات التي جاءت مرة أولى سنة 1991 ومرة ثانية شهر جوان 1996 ' بهدف إدراج صرامة أكثر في إنتقاء التلاميذ المرشحين للتعليم الثانوي وتجاوز نظام التعامل بالنسب، كما مست هذه التعديلات مرة أخرى نظام التوجيه من خلال الترتيبات التي حملها المنشور الوزاري رقم 1011 الصادر شهر أوت 1998 والذي حاول ظبط المعايير التي يجب على مجالس الأقسام احترامها لترشيح التلاميذ للارتقاء للمستوى التالي داخل كل مرحلة تعليمية ويضاف إلى هذا أيضا المنشور الوزاري رقم 92/62.0/240 الصادر في 20 جوان 1992، وكذا المنشور الوزاري رقم 98/62.0/215 الصادر 11 مارس 1998 الذي حمل شيئا جديدا بالمقارنة مع المناشير الوزارية السابقة إذ نص وخص التلميذ بالحق في الطعن" الذي تحوله الإدارة التعليمية للتلاميذ وأوليائهم في الطعن فبقرارات مجالس التوجيه في حالة ما إذا لم يتناسب قرار المجلس ورغبة التلميذ المعلن عنها صراحة في بطاقة الرغبات، هذا بالإضافة إلى استعمال جملة الاجراءات التنظيمية التي تتعلق بالاستكشافات السيكوتقنية واستغلال البطاقات التركيبية المتضمنة المعطيات الأساسية الخاصة بكل تلميذ.

ومع بداية الإصلاح التربوي لم يبق التوجيه من حيث هذه الترتيبات بعيدا عن استحداث عدد من الآليات حيث جاء في هذا السياق المرسوم الوزاري رقم 08/0.0.6/49 لمديرية التقويم والاتصال " فنص على أن التوجيه المدرسي يحتل مكانة مميزة في إصلاح المنظومة التربوية ويحظى بعناية خاصة من طرف مسيري النظام التربوي بهدف تحقيق التوافق بين رغبات التلاميذ ونتائجهم الدراسية والخريطة المدرسية ومتطلبات التنمية الإقتصادية والاجتماعية "، ويظهر ذلك من خلال الأهمية التي أولاها إلى مايتعلق بالربط والتنسيق مع جهاز التوجيه المهني

حسب ماجاء به المنشور الوزاري المشترك رقم 02 المؤرخ في 2010/09/07، المتضمن تنصيب مكاتب مشتركة للإعلام والتوجيه نحو مسار التكوين المهني على مستوى كل مؤسسات وزارة التربية الوطنية والتي لم تعرف طريقها إلى الواقع حيث لا أثر لهذا المنشور الطموح تنفيذيا ويحتاج إلى تقييم فعلي في الميدان ووضع برمجية (وافي) في نسخته الثانية تحت تصرف كامل لمستشاري التوجيه على المستوى الوطني لتسهيل عملية التوجيه والتحكم أكثر في هذه العملية المركبة تركيبا يجعل منها مهمة خطيرة بعد أن عرف إنطلاقة محتشمة منذ سنة 2008 حسب ماورد في المنشور الوزاري رقم:2012/0.0.3/168 لمديرية التعليم الثانوي العام والتكنولوجي المتضمن توجيه تلاميذ السنة الأولى ثانوي إلى شعب السنة الثانية من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، ليأتي تغيير تسمية هذه الوظيفة كتعبير عن أحد دلالات الأهمية والصراع الذي تتخبط فيه الجهات القائمة عليها من السلطة المركزية إلى أدنى سلطة على مستوى الحقل المدرسي، حيث أصبح بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم:315/08 المؤرخ في 2008/10/11، المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية يسمى مستشار التوجيه المدرسي و المهني ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، ليضاف بذلك مجال آخر إلى حقل عمل هذا الأخير على الرغم من أن أحد الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلا أمام تقدم الخدمات المقدمة في هذا الحقل إلى اتساع حقل نشاط المستشارين وإن كان ينبغي هنا أن نسجل تحفظا في إطار التسمية في حد ذاتها على اعتبار أن الإرشاد أوسع من التوجيه حيث أن التسمية الحقيقية في هذه الحالة كان من الأجدر أن تكون مستشار الإرشاد والتوجيه المدرسي والمهني لكون أن الإرشاد أوسع من التوجيه ويأتي سابقا له من حيث الممارسة الوظيفية، كما أن مصداقية هذه العملية لاتزال غامضة طالما كان هناك قطبان يتنازع عنها، فمن جهة تضل المعايير الاجتماعية تتحكم في خلفية اختيارات التلاميذ عن طريق الوالدين وجماعة الرفاق ليس في اختيار التخصصات وحسب وإنما حتى في اختيار مدارس وثانويات دون غيرها حتى أصبحت بعض الثانويات تعرف ضغطا منقطع النظير ومن جهة أخرى معيارية العلامات والمعدلات المحصل عليها والتي لا تكفي لرسم الملمح الحقيقي للتلميذ، حيث يقول الأستاذ " ساندیغورد " أن التلميذ الذي يحصل على 85% في إمتحان ما معناه أنه

حصل على 85% من معرفته لأسئلة الإمتحان الموضوعة، لا لأنه عرف 85% من حقائق المادة كلها إذ أن أسئلة الإمتحان من المحتمل جدا أنها لا تتعدى 5% من المادة المقررة، وفي نفس السياق يقول جون ماري كيس (Jean-Marie Quiosse) حول تأثير رهان ملاحظات هيئة التدريس على التوجيه أنه: " تقييم أي عمل يترجم في أغلب الحالات غلى شكل أرقام (علامات)، إلا أن تحاليل علم التباري (Docimologie) حول دراسة مختلف معدلات الإمتحانات والمعارف، أظهرت أن الملاحظات المقدرة تقديرا كميا بأرقام لنفس الإمتحان أو الواجب تختلف من أستاذ إلى اخر ومن مادة إلى أخرى ومن جنس إلى آخر ومن سنة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

هذا من الناحية العلمية أما من الناحية السوسيولوجية فقد تأكد من خلال الملاحظة اليومية لحقل الواقع المدرسي أنه أصبح بعض الأولياء يعملون جاهدين مع أبنائهم للحصول في مواد على علامات معينة دون مواد أخرى لمعرفتهم بمآلات توجيه أبنائهم في حال ما اتبعوا قدرتهم في التحصيل في مختلف المواد المقررة، إذ أصبح على سبيل المثال أن بعض الأولياء يتدخلون من جهة مع أبنائهم لعدم الحصول على نتائج جديدة في الرياضيات والفيزياء حتى لا يتم توجيههم إلى شعبة التقني رياضي أو شعبة الرياضيات ويتم توجيههم إلى شعبة العلوم التجريبية حيث ورد في هذا السياق من أجل محاربة هذه الظاهرة المتمثلة في عزوف التلاميذ وأوليائهم عن التخصصات السابقة الذكر للمنشور الوزاري رقم 400 المؤرخ في 1997/04/26 والمتضمن لوضعية شعبة العلوم الدقيقة (رياضيات، تقني رياضي) والمنشور الوزاري رقم:105 بتاريخ:2009/05/27 الصادر عن مديرية التقويم والتوجيه والاتصال، حيث أن هذه الوضعية لازالت قائمة إلى اليوم يعيشها التلاميذ هذين التخصصين في كل تذمر وإستهجان كما يتدخل الأولياء من جهة أخرى عن طريق الأساتذة بالتوسط حتى لا يعطي هؤلاء علامة مرتفعة لأبنائهم تؤديبهم إلا شعب لا يرضونها لهم كما هو الحال للشعبتين السابقتين، هذا على مستوى المرحلة الثانية من التوجيه، أما على مستوى المرحلة الأولى فيتدخلون بإلحاقهم بمتوسطات معينة دون أخرى لعلمهم المسبق بأن الخريطة المدرسية سوف يكون لها أثر كبير في توجيه أبنائهم إلى مؤسسات ثانوية

معينه ولذا ولعدم قدرتهم على تحويل أبنائهم عن تلك المؤسسات فيقومون بإلحاقهم بإكماليات أو المتوسطات معينة حتى يتسنى لهم التوجيه إلى الثانويات يرغبونها هم حسب ما لهذه الثانويات من حالة اجتماعية في أوساطهم وكخطوة استباقية لعملية التوجيه وبهذا الشكل نجد أنفسنا أم **توجيه مضاد لارسمي** لما نصت عليه النصوص الرسمية التنظيمية الخاصة بهذه العملية، هذا الذي يجعلنا نسجل هذه الإنحرافات في خانة الهروب من طرف الآباء والتلاميذ من المصير المحترم الذي تضعهم في مواجهته للخظابات التربوية الرسمية فهذه الترجمة الحقيقة اليومية لتلك القرارات والمناشير الرسمية وهو السياق ذاته الذي أنصب فيه إنشغال عدد من المفكرين الفرنسيين في زمن الستينات والسبعينات من أمثال بارتس كليورد ولوميرسه حينما اعتبروا أن دعوة الحكومة الفرنسية لإشتراك الأهل في عملية التوجيه مجرد محاولة لجرهم لاستيعاب قرارات التوجيه، حيث جاء ذلك في مؤلفهم الجماعي " ولنأخذ مثلا عن إجراءات التوجيه الجديدة، تعلن الحكومة رغبتها في تحسين إجراءات التوجيه، بتحسين الحوار بين الشركاء، وأن تتصرف بشكل يتيح للأهل وللتلاميذ أن يختارو بأنفسهم فلا يكون لديهم الشعور بأنهم وضعوه أمام الأمر الواقع " ، كما ورد في السياق ذاته في أحد الجرائد الوطنية أن اختيار التخصصات والتوجيه بشأنها أصبحت تعتريه مظاهر المحسوبية في تطور خطير للظاهرة التي لم تعرف أطرها الاجتماعية ولا الرسمية صيغا موضوعية تحت عنوان مفاده (المعريفة والطبقة تغزوان المدرسة الجزائرية)، بل أكثر من ذلك راحت جريدة وطنية أخرى تورد موضوعا تحت عنوان (أضعف التلاميذ يوجهون إلى الرياضيات وأبناء أصحاب "الشكارة" إلى العلوم التجريبية)، ومن هنا يبرز بشكل واضح مدى الخلل واللاوظيفية التي يعرفها التوجيه والإرشاد المدرسي كآلية وفعل تربوي يساهم ويؤدي إلى تحقيق الاستقرار المدرسي على الرغم من أهميته في تقرير مصير التلميذ أكاديميا ومهنيا واستقرار التوازن في المجتمع بين رغبات أفراده ومتطلبات تنميته.

6-ظهور مستشار التوجيه في الجزائر :

ظهر مستشارو التوجيه في الجزائر في الفترة الإستعمارية و لكن لم يكونو من الجزائريين بل كانو فرنسيين لخدمة أبنائهم المقيمين في الجزائر، أما في مرحلة ما بعد الإستقلال (1962)إستأنفت ثلاثة مراكز عملها هي مركز وهران و مركز عنابة و مركز الجزائر العاصمة و ذالك بفضل أربعة مستشارين للتوجيه المدرسي و المهني ثلاثة منهم جزائريين تم تكوينهم قبل الإستقلال ، و في نفس الفترة كان خمسة مستشارين في مرحلة التكوين بالمملكة المغربية أين إشتغل بعضهم في مصالح التوجيه قبل أن يلتحقو بالجزائر.

و في سنة 1964 تم إستحداث معهد علم النفس التطبيقي و التوجيه المدرسي و المهني الذي عوض معهد علم النفس التقني و القياس البيولوجي المحدث سنة 1945 بجامعة الجزائر و الذي انفرد بالسيكوتقنية، منذ ذالك التاريخ إلي غاية إدماجة في معهد علم النفس سنة 1985 و هكذا تخرجت أول دفعة للمستشاري التوجيه المدرسي و المهني من جامعة الجزائر ما بعد الإستقلال سنة 1966 و كانت متكونة من عشرة مستشارين بعد أن أحدث المرسوم 241،66 المؤرخ في 5 أوت 1966 أول دبلوم دولة جزائري لمستشاري التوجيه المدرسي و المهني و ظل عمل مستشاري التوجيه المدرسي و المهني يتطور منذ ذالك الحين من خلال أمرية 16 أفريل 1976 حيث تم فيها تحديد المعايير الكبرى التي يجب على الموجه (مستشار أو مفتش أو مفتش التوجيه المدرسي و المهني في الحالة التي تعنينا) أن يأخذها بعين الإعتبار في عملية توجيه التلاميذ قد تم تحديدها بصفة عامة.

(مديرية التوجيه و الإتصال ، 1993 ص 08 – 12)

و قد أوضح المنشور الوزاري الصادر في 13 نوفمبر 1991 مهام مستشار التوجيه المدرسي و المهني من خلا بعض المواد نذكر منها :

- يكلف مستشار التوجيه المدرسي و المهني بجميع الأعمال المرتبطة بتوجيه التلاميد و إعلامهم و متابعة عملهم المدرسي .

- يقوم مستشار التوجيه المدرسي و المهني بالدراسات و الإستقصاءات في مؤسسات التكوين و في عالم الشغل .

- بالإضافة غلي نشاطاته في الإعلام ، التوجيه ، المتابعة و الإرشاد .

و غيرها من المواد التي تساهم في تحسين المنظومة التربوية و التوجيه السليم للتلميذ .

و بقي العمل بهذه المهمام المنصوصة في المنشور الوزاري السابق إلى غاية صدور المنشور الوزاري في 04/03/ 2011 الذي أتي لكي يذكّر بمهام مستشار التوجيه المدرسي و المهني السابقة الذكر في المنشور الوزاري الصادر في 13 نوفمبر 1991 في المؤسسات التعليمية العامل بها سواء في القطاع الضيق أو الواسع.

و لا يزال العمل بهذه المهام إلي حد الأن مع بعض التغييرات على حسب الظروف المتغييرة في المنظومة التربوية و حاجات المتعلمين و الأفاق التعليمية في الجامعات و متطلبات عالم الشغل .

1.6- تعريف مستشار التوجيه :

أ- تعريف حسين اللقاني و علي الجمل (1996) : هو شخص متخصص في العملية التربوية المناسبة وهو بشكل عام يساعد المتعلم على بلوغ أهداف محددة .

ب-تعريف مورس روكلان Rockland Mourais :هو المسؤول الأول عن تنفيذ عملية التوجيه المدرسي و المهني ، و هو مختص في التوجيه ، ويعتبر من أقدر الناس و أكفأهم على جمع كافة المعلومات حول الطالب المراد توجيهه و إستغلالها بمبادئ و تقنيات علم النفس .

(خديجة بن فليس ،2014 ، ص 125- 126)

ج-تعريف النصوص القانونية فالجزائر :حسب المنشور الوزاري رقم 91/1214/219 و التي موضوعها تعيين مستشار التوجيه بالثانوية فتعرفه على أنه " عضو من الطاقم التربوي يعمل تحت إشراف إدارة مدرسية ، يقوم بمهمة المتابعة النفسية و الإسهام الفعلي في رفع مستوي الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية و الأداءات الفردية للتلاميذ .(المنشور الوزاري رقم 91/124/219)

كما حددت النشرة الرسمسة للتربية (2008) سلكين لموظفي التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني :

السلك الأول : يظم سلك مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني بدوره يظم رتبه وحيدة و هي رتبة مستشار في التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني .

السلك الثاني : و يظم سلك مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني و المدرسي وهو بدوره يظم رتبتين :

– رتبة مستشار رئيسي للتوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني

– مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي و المهني .(المنشور الوزاري رقم 1991/11/13)

و نرى أن مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني هو الشخص متخصص في علم النفس و يهدف إلي مساعدة المتعلمين لكي يعرفو مدي قدراتهم و إمكاناتهم و رغباتهم ، و كذالك التخصصات المختلفة و الأفاق المهنية لها ، و هو شخص لديه القدرة علي مساعدة المتعلمين لإدراك ذواتهم و حل مشكلاتهم بأنفسهم .

إذن فهو شخص لديه قدرة على مساعدة المتعلمين على إدراك جوانبهم المعرفية و الإنفعالية .

2.6-الحاجة إلي مستشار التوجيه المدرسي و المهني :

تبرز الحاجة إلي مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني في التوفيق بين متطلبات العمل والتخصصات التعليمية في مختلف المجالات و بين المعلم و المتعلم و مختلف التخصصات و آفاقها في بيئة العمل و من هنا ظهرت الحاجة إلي مستشار التوجيه و الإرشاد المهني و المدرسي و كان ذالك لعدة عوامل نذكر منها مايلي :

– الزيادة في عدد التلاميذ : بزيادة عدد التلاميذ نتجت عدة مشكلات مدرسية منها : التسرب ، العنف ، الرسوب ، مشكلة التكيف سواء مع الوسط المدرسي أو الموجه إليه .

– تنوع برامج التعليم الثانوي : أُنشئت البرامج المتنوعة من التعليم على التوجيه أساسا الإحتياجات التربوية لمختلف القدرات و الإهتمامات لدي التلاميذ ، بالإختيار بين المواد الدراسية التي يتلقونها في التعليم الثانوي و من ثم يصبح من الضروري حسن توجيههم في الإختيار حتي يعود بالفائدة المرجوة من التلميذ.

– قصور الأسرة في مواجهة تحديات العصر: تميز المجتمع الحديث بتعقيد علاقات الأسرة و التغيير المستمر في الإطار الاجتماعي و الاقتصادي، وهذا جعل الأسرة لا تفي بمتطلبات تربية و توجيه أبنائها بسبب كثرة إنشغالاتها الخارجية و كذالك تعقد الحياة الاجتماعية ، إذ لم يعد كافيا توجيه الوالدين أدي هذا التطور ظهور فكرة

جديدة فالتربية تجعل من التلميذ محورا أساسيا في عملية التربية بدل التركيز على المادة الدراسية ، و منه تطورت نظريات علم النفس ، و علم الاجتماع و علوم التربية و ذالك حتي تساهم في الرفع من مستوي التحصيل العلمي للتلميذ ، و تنمية شخصيته بشكل متكامل ، كل هذا أدي إلي عدم الإستغناء عن خدمات مستشار التوجيه و جعله عضوا فعالا في المؤسسة التربوية .

(براهمية صونيا ، 2006 ، ص 43- 45)

3.6-مهام مستشار التوجيه : تعد مهام مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني أساس عمله في المؤسسات التعليمية سواء في ثانوية الإقامة أو في المؤسسات التعليمية التابعة لها ضمن قطاع تدخله وهي على النحو التالي وفق المنشور الوزاري رقم 11/0.0.3/344 المؤرخ في 03 افريل 2011 :

أ- يمارس مستشار التوجيه و الإرشاد المهني و المدرسي نشاطه في المؤسسات التعليمية تحت إشراف مدير مركز التوجيه تقنيا ، و بالتعاون مع الناظر و مستشار التربية .

ب- تتمثل نشاطات مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني في مجال التوجيه خصوصا في مايلي:

1- مراقبة التلاميذ خلال مسارهم و توجيههم في بناء مشروعهم الشخصي وفق رغباتهم و إستعداداتهم و مقتضيات التخطيط التربوي .

2- تقييم نتائج التلاميذ المدرسية و دراستها و تحليللها و تبليغها للفريق التربوي للمؤسسة .

3-الإطلاع على ملفات التلاميذ و على جميع المعلومات التي تساعده في ممارسة وظائفه من أجل معرفة نتائج التلاميذ و مسارهم الدراسي ، مع إخضاعهم إلي قواعد السير المهني .

4-يشارك مستشار التوجبه و الإرشاد المهني و المدرسي في مجالس الأقسام بصفة إستشارية على أن يؤخذ برأيه في مجال تخصصه .

ج- تتمثل نشاطات مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني في مجال البحث و المتابعة خصوصا في مايلي :

1-القيام بالإرشاد النفسي و التربوي قصد مساعدة التلميذ على التكيف مع النشاط التربوي .

2-متابعة التلاميذ الذين يعانون من صعوبات من الناحية النفسية البيداغوجية قصد تمكينهم من مواصلة التمدرس .

3-يشارك المستشارون الرئيسيون للإرشاد و التوجيه المدرسي و المهني في تأطير عمليات التكوين التحضيري ، و في أعمال البحث التربوي التطبيقي .

4-يشارك في إعداد مشاريع المؤسسات فيما يتعلق بمجال تخصصه.

د- تتمثل نشاطات المستشار في مجال الإعلام خصوصا فيما يلي :

1-ضمان سيولة الإعلام و تنمية الإتصال داخل المؤسسة التعليمية ، و إقامة مناوبات بقصد إستقبال الأساتذة و التلاميذ و الأولياء .

2-تنشيط حصص إعلامية جماعية و تنظيم لقاءات بين التلاميذ و الأولياء و المتعاملين المهنيين طبقا لرزنامة تعد بالتعاون مع مدير المؤسسة المعنية .

3-تنشيط خلايا التوثيق و الإعلام في المؤسسات التعليمية بالإستعانة بالأساتذة و مساعدي التربية وتزويده بالوثائق التربوية قصد توفير الإعلام الكافي للتلاميذ .

(المنشور الوزاري رقم 0.0.3/344/المؤرخ في 03 أفريل 2011)

4.6-علاقات مستشار التوجيه المدرسي :

لمستشار التوجيه علاقات مع كل من مدير ثانوية الإقامة و كذالك مع مدير مركز الإرشاد و التوجيه المدرسي والمهني وقد قام بتوضيحها المنشور الوزاري رقم 1241/269/ المؤرخ في 24 ديسمبر 1991

1.4.6:علاقات مستشار التوجيه مع مدير ثانوية الإقامة :

-ينصب مدير الثانوية مستشار التوجيه الذي يعينه مدير التربية ، و يعد له محضر التنصيب في أربع نسخ ترسل إلي كل من مصلحة الموظفين بمديرية التربية ومدير مركز التوجيه كما تقدم نسخة إلي المعني بالأمر (مستشار التوجيه) و تحفظ النسخة الرابعة فالثانوية .

-يخضع مستشار التوجيه لتوقيت العمل المعمول به في الثانوية المطبق على الهيئة الإدارية بالمؤسسة و ذالك طيلة السنة الدراسية .

-يقوم مدير الثانوية بتنقيط مستشار التوجيه لقيامه في الجانب الإداري و يقترح العلامة على مدير التربية

-يوفر مدير الثانوية كل الدعم المادي الذي يحتاجه مستشار التوجيه للقيام بمهامه في أحسن صورة .

-يقدم مستشار التوجيه برنامجه السنوي في المقاطعة إلي مدير ثانوية الإقامة للإعلام (أي للتبليغ فقط)

2.4.6: علاقات مستشار التوجيه مع مدير مركز التوجيه :

-يتولى مدير مركز التوجيه المسؤولية الكاملة على نشاطات مستشار التوجيه الملحق بالثانوية .

-يعد مستشار التوجيه برنامجه في بداية السنة الدراسية و تحت مسؤولية مدير المركز، ويجب أن ينسجم هذا البرنامج الفردي مع برنامج المركز.

-يحضر مستشار التوجيه المعين في الثانوية وجوبا إجتماعات التنسيق للفريق التقني بمركز التوجيه والإرشاد و يعد المستشار خلال هذه الإجتماعات جدولا أسبوعيا لعمله في ثلاث نسخ يقدم نسخة منها لمدير مركز التوجيه و نسخة لمدير الثانوية و النسخة الثالثة يحتفظ بها مستشار التوجيه .

(المنشور الوزاري رقم 1241/269/ المؤرخ في 24 دسيمبر 1991).

3.4.6:علاقات مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي مع مدير المتوسطة:

فهي تتبع نفس النهج مع مدير الثانوية مع إحترام وقت مداومته في المتوسطات التابعة له في قطاع تدخله .

4.4.6- مقاطعة تدخل مستشار التوجيه :

بموجب المنشور الوزاري رقم 1993/245 فهو يحدد مقاطعة التدخل لمستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي فقد كان نص المنشور أن المستشار المدرسي يتكفل بثانوية الإقامة و المدارس التابعة لها كقطاع مصغر و بعدد من المؤسسات التعليمية الأخرى كقطاع واسع يحدده مدير مركز الإرشاد و التوجيه حسب الضرورة التي تقتضيها تغطية جميع المؤسسات التعليمية بالولاية.

و بموجب المنشور الوزاري رقم 263/ م.ت/ 93 المؤرخ في 26 ديسمبر 1993 تم تحديد القطاع الضيق و القطاع الواسع في مقاطعة التدخل لمستشار التوجيه .

أ:القطاع الضيق :

و الذي يتكون من ثانوية واحدة و المتوسطات التابعة لها، يقوم فيه المستشار بنفسه بجميع النشاطات التي تعد من إختصاصه حيث يطبق برنامجا متكاملا في مجال التوجيه مستعملا الوسائل التقنية الناجعة والملائمة ولا يتحقق ذالك إلا بفضل معرفة كاملة و دقيقة من طرف المستشار للمؤسسات التعلمية وتركيبها و بفضل إندماجه الفعلي ضمن الفريقين التربوي و الإداري التابعين للمؤسسات المعينة .

ب:القطاع الواسع :

و المكون من باقي المؤسسات التعليمية التابعة للمقاطعة ، يتضمن فيه المستشار أدنى عمل التوجيه بالتدخل المباشر في بعض المناسبات : إجتماعات تنسيقية ، حملات إعلامية (لا سيما الأسبوع الوطني للإعلام) ، الحضور في بعض المجالات ... و يتم هذا بالإستعانة ببعض العمليات المتعلقة مثلا بتنصيب بطاقات التلاميذ للقبول و التوجيه و معالجتها ، تحضير عملية التوجيه المسبق ، مع الإشارة إلي أن هذه الإستعانة بالغير لاتعني بالنسبة للمستشار التخلي عن المسؤولية في النشاطات الموكلة بل تستوجب منه التكفل بتحضير هؤلاء المساعدين للقيام بالنشاطات المطلوبة منهم على أحسن وجه.

(المنشور الوزاري رقم 263/م ت/ 93 المؤرخ في 26 ديسمبر 1993).

ملاحظة: يقوم مدير مركز التوجيه بتوزيع مقاطعات التدخل على مستشاري التوجيه المقيمين بالمركز والمقيمين بالثانوية ، مع تخصيص مقاطعة لنفسه حتي لايبتعد عن العمل الميداني و كذالك حتي لايحدث خلط لدي المستشارين عن حدود تدخلهم .

5.4.6-الصعوبات التي تواجه مستشار التوجيه المدرسي :

هنالك العديد من الصعوبات التي تواجه مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني تكون من ناحية الإدارة ، من الناحية القانونية ، من قبل الأساتذة و من قبل أولياء الأمور و التلاميذ ، و فيما يلي شرح لهذه النواحي :

أولا:الصعوبات القانونية :

تتمثل في القراءة المتعمدة من طرف مديري المؤسسات التربوية لتصنيف عمل مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني حيث تؤكد المادة 10 من القرار الوزاري رقم 827 بأنه يندرج ضمن الفريق التربوي التابع للمؤسسة إلا أن هؤلاء لايدرجونه ضمن الفريق الإداري من التأطير بإعتباره منصب قاعدي و يلزمه بعض الأعمال الإدارية كالمداولات خلال العطل دون الإستفادة من الحقوق المرتبطة (حق السكن الوظيفي ، والتعويض) ، كما يكلف في بعض الأحيان بأعمال إدارية.

ثانيا: الصعوبات الموجهة له من قبل الأساتذة :

يحتاج مستشار التوجيه إلي دعم و تعاون و تفهم من قبل زملائه الأساتذة و ذلك لضمان نجاح التلاميذ ، وذلك بإبلاغه بالحالات التي تحتاج إلي إرشاد و لكن في معظم الحالات لا يجد مستشار التوجيه كل الأمور السالفة الذكر لعدة أسباب منها ، عدم فهم طبيعة عمل مستشار التوجيه ، و قد تكون سوء العلاقة بين الأساتذة و المستشار و السبب الرئيسي هو عدم تفهمه و مساعدته .

ثالثا:الصعوبات الموجهة له من قبل التلاميذ :

و ذالك راجع للفكرة الخاطئة المنتشرة في الوسط التربوي بين التلاميذ على أنه من يقصد مكتب مستشار التوجيه مريض نفسي أو يعاني من إعاقات مختلفة ، و ذلك لعدم وعييهم بأهمية العملية الإرشادية و بعض التلاميذ لا يعطون إهتماما لكلام مستشار التوجيه و الهروب من مواعيده .

(جنيحي نوال ن 2013 ، ص 43-44).

من خلال عرضنا لأهم الصعوبات التي تواجه مستشار التوجيه و تعيقه عن القيام بمهامه نرى أن الصعوبات متعلقة بشخص مستشار التوجيه فإذا كان مستشار التوجيه لا يتمتع بالثقة الكافية ولا يستطيع توصيل الرسالة إلي الطاقم الإداري و التعليمي و إلي التلاميذ فكيف سيجد من يسمع له و يطبق تعليماته و نصائحه و يقدم الدعم و إذا كان مستشار التوجيه لا يدرك قيمة عمله و يقوم به كوظيفة فقط لتلقي مقابل مادي دون العمل بإنسانية وضمير بالتأكيد لن يستطيع النجاح في أداء مهمته.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن المنظومة التشريعية الخاصة بالتوجيه المدرسي جد غنية من الناحية النظرية (من حيث النصوص الرسمية) حيث يتجاوز عدد النصوص إلى يومنا هذا أكثر من 75 نصا تتعلق بجوانب مختلفة من العملية ككل فمنها ما يرتبط بسير مراكز التوجيه المدرسي والمهني ومنها العملية ككل بمستشاري التوجيه والإرشاد ومنها ما يتعلق بالإعلام المدرسي و منها ما يرتبط بالتوجيه المدرسي والمهني في حد ذاته، لكن رغم هذا الغنى من حيث الكم الهائل إلا أن نوعية الخدمات المقدمة في الحقل الاجتماعي المدرسي في هذا الاتجاه تضل ممارسات تفتقد وتفتقر إلى تمثلها والوعي بجانبها الرسالي والخلفية التي تحملها في إطار التأسيس لبناء مجتمع المستقبل وهندسة مكانته و أفراده بما يجعلنا نقف على صورة المثل القائل الرجل المناسب في المكان المناسب، ولعل حد أوجه التعارض أصلا من الناحية الفلسفية للتوجيه هو ما يتعلق بإدعاء المدرسة بتطبيق الديمقراطية (ديمقراطية التعلم) وهي في ذات الوقت تفرض على الأفراد وتحدد لهم مصيرهم المهني عن طريق اتباع سياسة وضع التلميذ والأولياء أمام الأمر الواقع، دون اختيار أو إشعار بذلك من خلال مقاييس لم يحددها التلميذ ولا المجتمع في حد ذاته وإنما عليه أن يتمثّل لها فقط وينتظر أي مصير تقذفه إليه المدرسة ولاسيما في ظل الحديث عن المشروع الفردي والمهني لكل تلميذ أو طالب، وعلى هذا الأساس وجب إشراك التلميذ بكل ديمقراطية في تقرير مصيره ولا إشراك والديه بالنظر إلى أن التلميذ لم يستقل بكيانه في هذه المرحلة ولا بقراراته بطريقة تسهم في التقليل من الضغط على عملية التوجيه والإرشاد وكذا محاربة التوجيه المضاد (التوجيه اللارسمي) الذي أصبحت الأسرة الجزائرية تمارسه لعدم ثقتها بميكانيزميات عمل التوجيه والإرشاد المدرسي في المدرسة الوطنية.

وبما أن التوجيه المدرسي يعتبر كمحدد لرغبات الأفراد ورغبات المجتمع من خلال تحقيقه لرغبة التلميذ وتوجيهه حسب ميله فسوف يحقق رغبات المجتمع حيث " أن الفرد الموجه حسب ميله ينجح في عمله في المستقبل ويبدع ويتقن فيه، غير أن هذه العملية صعبة كثيرا تنطلق من فهم الفرد وفهم ميولاته لتقف على ما

يحتاجه المجتمع الذي غالبا ما يتسم بإعادة الإنتاج، فالتوجيه في هذا الخضم هو ذلك التركيب الخارق كمثال على الارتباط بين المحددات الاجتماعية وبين منطق القرارات الخاصة، وهذا يبين الخاصية الاجتماعية للتوجيه والأهمية السوسيولوجية له و البعد الاستراتيجي الذي يمكن أخذه في إطار العملية التنموية الشاملة المبنية على الفرد كرأس مال قاعدي للاستثمار في أي نهضة كانت.

ومن خلال تناولنا للمهام التي تعلق بمستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني نستنتج أن مستشار التوجيه أحد أهم عوامل النجاح و تطور المنظومة التربوية ككل بإعتباره هو الموجه الأساسي للتلاميذ و الحارص على نجاحهم ، و أن مستشار التوجيه لديه العديد من العلاقات أبرزها مع مدير الثانوية و مدير المتوسط من الناحية الإدارية و مع مدير مركز التوجيه ، و علاقاته ذات طابع تقني كذالك لمستشار التوجيه العديد من المهام التي تسهم في بناء المشروع الشخصي للتلميذ من بينها الإعلام والتوجيه والإرشاد والتقويم كذالك أهم الصعوبات التي تواجهه متعلقة بالجانب الإداري لمستشار التوجيه.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الأداء

❖ مقدمـــــــــــــة

1-مفهوم الرضا الوظيفـــــــي.

2-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفـــي.

3-النظريات المفسرة للرضا الوظيفـــي.

4-طرق قياس الرضا الوظيفـــي.

5-مؤشرات الرضا الوظيفي.

6-مفهوم الأداء الوظيفـــي.

7-تقييم آداء الأفراد في المؤسســـة.

8-المحددات التنظيمية على الأداء الوظيفـي.

مقدمة:

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والعمل، لما لهذا الموضوع من أثر على أداء الأفراد وأحاسيسهم ومشاعرهم اتجاه العمل، فهو يعمل من خلال مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر الداخلية التي تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء لدى الأفراد في ظل الإمكانيات وظروف العمل الجيدة والملائمة.

وقد بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية، وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد، فكانت أولى المحاولات هي محاولة دراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وأن أصحاب هذه المدرسة هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء ،مما أدى إلى ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي.

ولقد جاء هذا الفصل محاولا التعرف على الرضا الوظيفي، وذلك بتحديد مفهومه، وعناصره الأساسية والنظريات التي تناولته.

1- الرضا الوظيفي:

للعمل دور هام في استمرار الحياة ونموها فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للفرد والمجتمع ، فالعمل للأفراد وسيلة لإشباع حاجاتهم وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، ففي العمل تقضي معظم الأوقات، به يحقق الأفراد ذاتهم ويشعرون بقيمتهم وأهميتهم، ويشاركون في صناعة القرارات الخاصة بعملهم ويسهمون في تنفيذ القرارات .

ومما لاشك فيه إن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء بالنسبة للعمال ، وعليه سنعرض في بداية هذا الفصل مفهومه وأهميته، بالإضافة إلى المتغيرات المرتبطة به والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

1.1-مفهوم الرضا الوظيفي:

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا للمصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن مشاعر الأفراد اتجاه وظائفهم، وإن اختلفت مدلولاتها إلا أن تشير عن الاتجاهات التي يحملها العاملين . ويشار إلى الرضا في اللغة العربية بأنه ضد السخط، وفي اللغة الإنجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة . (بهنسي،2011،ص39) .

وفي قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه .

كما ينظر للرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية ، وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد .

(فايز محمد رجب بهنسي مرجع سابق ، ص 40-41) .

وحسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل إحساس داخلي للعامل يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة، نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لعمله والذي نتج عنه نوعا من الرضا لديه. ويعرف الرضا الوظيفي كذلك بأنه:عبارة عن الإهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.ونلمس من هذا التعريف أن العامل يرضى نتيجة توفر المعاملة الجيدة من المشرف والزملاء وتوفر الظروف المساعدة على العمل، فالرضا يعتبر محصلة الجوانب المهتمة ببيئة العمل والجوانب الشخصية ومقدار العوائد التي يتحصل عليها في شكل عوائد وتوقعاته واتجاهها .

بينما اتفق كلا من ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية ، (أنور سلطان ،2003،ص 195)

أي الدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون.

ونجد أن هيزنبرج (**Hyzenbarg)** قد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي .وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا ويرى آخرون أن الرضا عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل التي تجعل الفرد محبا له ،مقبلا عليه في بدء يومه دون أية ضغينة .

وعرفه آخرون على أنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ،كما يتضمن التقدير والإنجاز والابتداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من إجراء القيام بالعمل نفسه ،وعليه فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره إنتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها.(عبد فلهيه ،2005).

ويمكننا النظر إلى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية:توضحها المعادلة التالية:

الرضا الوظيفي =الرضا عن الأجر+الرضا عن محتوى العمل +الرضا عن فرص الترقية +الرضا عن الإشراف +الرضا عن جماعة العمل +الرضا عن ساعات العمل +الرضا عن ظروف العمل وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي :هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله(الرضا العام

عن الوظيفة)ويتحقق ذلك بالتوفيق بين مايتوقعه الفرد من عمله ومقدار مايحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله .

2.1-أهمية الرضا الوظيفي :

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقة والمحور الرئيسي للأنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها. أن الرضا الوظيفي يتنأول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا ،موظفا،أو عاملا صغيرا ، اتجاه مؤشرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به،وعموما فأن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

-رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكأوي كذلك إنخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال ،أو بين العمال والإدارة .(الشمراني ،2006،ص31).

-زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

-تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي للنجاح في العمل ،وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده ، كما يمكن أن لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية .(الشمراني ،مرجع سبق ذكره،ص 38-39).

2-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه متعدد الجوانب والمصادر وتؤثر به عوامل كثيرة وأن درجة رضا الأفراد العاملين عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وفيما يلي تفصيلا لهذه العوامل التي تؤثر مباشرة أو تعمل على خلق الرضا الوظيفي.

أولا:الأجر :

مايسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي ، حيث يعد الاجر دافع لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين ،وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية

بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي ،حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما رفع ذلك من مستوى رضاهم عن العمل والعكس صحيح ،ويتجه بعض الباحثين كهرزبرغ وآخرون إلى القول بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي تؤدي إلى الرضا وهذا الرأي عليه بعض من التحفظات التي منها:

أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات ،كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل .

أن الأجور تعد أحدى المشبعات لحاجات أخرى مختلفة غير الحاجات الإقتصادية، كالحاجة للتمييز ورمز التفوق والنجاح.(عزيون ،2007،ص 52).

ثانيا:محتوى العمل:

رغم أن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله،إلا أن الاهتمام بدراسة اثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا ،فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل ،وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها ،والنمو الذي يتجه الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا ،ومن العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي على محتوى الوظيفة مايلي : (سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ،2001 ص 187).

1-درجة تنوع مهام العمل:يمكن القول بصفة أنه كلما درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

2-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :تتفأوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ،ويمكن أن نفترض هنا كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل ،وفي اختيار السرعة التي تؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

3-استغلال الفرد لقدراته :أن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هدم ماسلو للحاجات .

4-خبرات النجاح والفشل في العمل :فتحقيق الفرد العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يشير لديه الإحساس بالفشل وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يشير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعره ،واثر النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

ثالثا:فرص الترقية:

كلما شعر الموظف أن مايقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لابد وسيحصل على فرص ترقية تمكنه من تحسين وضعه،كلما أصبح راضيا عن عمله،وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل ويمكن القول بأن اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها ،فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة اكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية على الترقية ليه استياء اكبر من حالة كون الترقية غير متوقعة. (عبد فلهيه ،مرجع سابق،ص 262).

رابعا:نمط الإشراف:

حيث أنه بالدرجة يكون المدير حساسا بمرؤوسيه ومشاعرهم ،فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم ،ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم ،فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته،تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ،تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوتر لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم اتجاه العمل.

خامسا:جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم ،أما إذا كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله

لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله،هذا بالإضافة إلى أن اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الأنتماء لدى الفرد فلزيادة هذه الحاجة له اثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الأنتماء قوية،أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فأن اثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

سادسا: ساعات العمل:

يمكننا أن نفرض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتجيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .

وتجدر الاشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد،فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي إنخفاض محتوى عن العمل ،وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان اثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء الأكبر.(عباس ،2006ص 78).

سابعا :ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ،ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة ،الحرارة ،التهوية ، الضوضاء، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته العمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء أن العوامل المسببة للرضا تتمثل في أنجاز العمل، والمسؤولية، وأنشطة العمل ، وفرص النمو ، وتقدي الآخرين ،في حين أن العوامل المسببة لعدم(إذا لم تتوفر بمقادير كافية)تتمثل في الأجر ،ونمط الإشراف ، وظروف العمل ، وسياسات الإدارة.

وعلى هذا فإن مشاعر السعادة تتحقق حسب نظرية العاملين التي قام بوضعها"هرزبرج" إذا توفرت العوامل الأولى التي يطلق عليها العوامل الدافعة ،وإن عوامل الاستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية ،لذا فأن مشاعر الرضا تختلف في تركيبيها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا،وأن هذين

النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغيرات أو عامل واحد ،وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما . (عبد فلهيه،مرجع سابق ،ص 264).

ثامنا:إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يؤدي شعور العامل باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا،لأن استخدام العاملين لقدراتهم في أعمال أو مهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم ،وهذا ينعكس على الرضا ،والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فأن هيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم رهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم. (عباس ،2006،ص178).

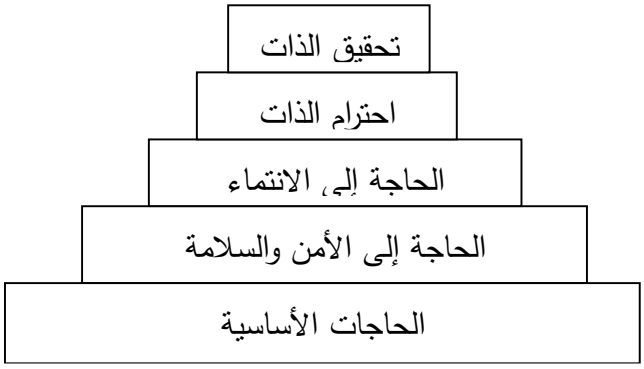
3-النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي ،فهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ،ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين ، حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي ،وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي ،ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ،قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ،ونظر لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي :

أولا:النظريات الإنسانية: (تدرج الحاجات):

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات ،من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطورها عام 1943،ومن ثم نشرها في 1954،عند نشر "أبراهام ماسلو" كتابه "الحوافز الشخصية"وترى هذه النظرية أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الإقتصادية والاجتماعية فقط،وأنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام ،وقد قدم"ماسلو"الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ،وأن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم ،في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد ،ويتم الإنتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف"ماسلو"إذا ما اريد إشباعها ،وهذه الحاجات يمكن أن تدرج الشكل 01: (جلاب،2011ص221).

الشكل رقم (01):سلم ماسلو للحاجات الإنسانية:



ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها "أبراهام ماسلو" كالآتي:

-الحاجات الأساسية :

تتضمن مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، الكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية وأوقات الاستراحة .

-حاجات الأمن والسلامة :

تتمثل حاجات الأمن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبل أسرته ،وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)،الحماية من الإصابات والحوادث في العمل .(جلاب، مرجع سبق ذكره،ص205).

-الحاجات الاجتماعية :

وتعرف أيضا بالحاجة إلى الإنتماء ،وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي كالحاجة إلى الإنتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن والحاجة إلى الحب والصداقة ،ومن مثل هذا النوع من الحاجات في

المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الإنتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غيرالرسمية ،الإنتماء إلى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

-الحاجة إلى الاحترام :

تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة ،الاستقلالية ،القوة ،الثقة بالنفس ،والتقدير ،والاعتراف من قبل الآخرين ،ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية .

-الحاجة إلى تحقيق الذات :

وهي أصعب أنواع الحاجات ،وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها والتعبير إلى أقصى حد عن مهاراته وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العلمي ،ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد ،فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي .(نفس المرجع،2011، ص 218-219).

-ثانيا:نظرية العوامل المزدوجة "الفريدريك هيزبرج:"

قدم "هيزبرج" نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم النظرية على تقسيم العوامل إلى الصنفين التاليين :عوامل الرضا (العوامل الدافعة) والعوامل الوقائية ،واعتمدت هذه النظرية على نظرية "ماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالته ، فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقا لما يلي:

مجموعة العوامل الدافعة :وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمنظمة والولاء لها ،ومن هذه العوامل :التقدم ،المسؤولية،الإنجاز ،واعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد وقد أطلق "هيزبرج"وزملاءه على هذه العوامل مصطلح "عوامل الرضا"وذلك لأن وجودها من شأنه أن يجعل الفرد راضيا عن عمله.

مجموعة العوامل الصحية (الوقائية):وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله (كأساسيات المنظمة،نمط إدارتها ، نمط الإشراف ،العلاقة بين الأفراد ، الراتب،ضمان الوظيفة ، والمركز الوظيفي)،فتوفر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين وقد أطلق" هيزبرج"وزملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يبقي من حالة عدم الرضا في العمل.(Periti .j.m.1998.p29) .

نظرية العاملين: تعاني شأنها في ذلك شأن النظريات الأخرى ،من عدد من الإنتقادات التي وجهت إليها بعدة فترة قصيرة من انتشارها السريع والواضح،ولعل من ابرز الأنتقادات كالآتي :

-ضعف المنهجية التي اعتمدت عليها نتائج النظرية سواء كان ذلك من حيث الإجراءات حيث درجة الإعتمادية.

-عدم وجود مقياس شامل لحالة الرضا، فالفرد قد لا يحب جزءا من عمله لكن لازال ينظر إليه على أنه مقبول.

-افتراض النظرية لوجود علاقة بين حالة الرضا وبين الإنتاجية غير أن التطبيق العملي جاء مقتصرا على الرضا دون الإنتاجية.

نظرية اكس(x) و"إي (y)"لدوغلاس ماكر يجور:

قدم العالم "دوغلاس ماكر يجور"وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر ،حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري ،كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسماهما نظرية " x" و " y"وأن هاتين النظرتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين:

1.نظرية اكس:(x)

وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.

-الإنسان خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.

-يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه يشرح له ما يفعل.

-الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل .

نظرية(y) :

هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات :

- أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي.

- أن الرقابة الخارجية ،والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ،إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها .(جلدة ،2007ص81).

-الإنسان يحب العمل.

وبالنظر إلى هذه النظرية ((y والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمال المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (x) وذلك لأن نظرية (y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجه الشخصي .(مرجع سبق ذكره،ص 95).

4-طرق قياس الرضا الوظيفي:

1.طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا،حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ،ومشاعره اتجاه عمله .ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب ،والتمارض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يجدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم

الأنسبة ضئيلة ،فضلا عن إنخفاض معدل دورن العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يجدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ،ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها ،والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

2.طريقة هيزنبرغ:

وتعتمد هده الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ،وكذلك الأوقات التي لم يشعروا فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ،وإنعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا وسلبا ،وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي :أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لايؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لإعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة .(مرجع سبق ذكره،ص 99).

3.طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي،وتصاغ محتوياتها وتاحذه هذه النماذج أشكالا عدة مثل :نموذج فروم،نموذج التوقعات ،وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها ،ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات ،وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة ،وقلة التكلفة ،وخصوبة المعلومات.

4,طريقة الحالات الحرجة:

وتعمد هذه الطريقة على سرد القصة ،حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره اتجاهها ،فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف اتجاه وظيفته.

5.طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل ،وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين ،وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاه تام وأي عناصر ينظر إليها برضا اقل . (مرجع سبق ذكره،ص 94).

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

1.ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها .

2.التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

3.درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية.

4.نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

5-مؤشرات الرضا الوظيفي :

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بالإشارة إلى مظاهر عديدة ،عادة ما تسبق السلوك فنجدها كثيرة ومتنوعة كالتغيب ،دوران العمل ،الإضراب ،والشكاوي، بمعنى أن السلوكيات سواء المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي تم ظهوره (على سبيل المثال ،سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا عن الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها) ومن خلال هذا يمكن إدراج المؤشرات التالية:

1.5- التغيب : يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات لما لها من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الإجتماعي داخل المؤسسة من جهة ،وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى،ولهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلات معدلات الغياب

وتكلفتها،وأقرها على درجة الرضا من جهة والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى،فنجد من يعرف التغيب على أنه الحالة التي لا يقدم فيها العامل لعمله مبرر أو بدونه ،ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن بعمله،وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله .(عيساوي ،2012،ص 81).

2.5-التمارض : يبرر كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجه العامل ،وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للإبتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل ،وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها والتقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته ،وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أومن المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة .(ارزقي،1997، ص 73).

ويمكن اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشتكون دائما ويقدمون أعذارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعينة.

3.5-الشكاوي : إن الاستياء من طرف المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفهيا لرؤسائهم ،فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا،الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

4.5-الإضراب : مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقات العمل ،العلاقات الإنسانية ،لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ،فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها لا تتوافق مع متطلباتهم .

5.5-الدوران في العمل : يعبر الدوران في العمل على الحركات الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين حدد محلهم ،وهذه الحركة غالبا ماتكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف

العمل ،وهو يعبر كذلك تنقل العامل من عمل إلى آخر داخل المؤسسة ،أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخرى مالية.

قد يكون دورأن العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم ،أو إبدال أفكارباخرى جديدة ،أو أن حدوث هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون نتيجة لظروف صحية أو لكبر سن العمال الذين نقلوا إلى أعمال أخرى ،اقل تعبا ويصبح دورأن العمل بهذه الطريقة عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم.

ولهذا يمكن أن يكون لدورأن العمل تأثير سلبي على التنظيم،وقد يكون نتيجة لوقوع حوادث عمل أو صعوبة للتكيف مع المنصب .(سلطان ، ص 194-195).

6- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ،والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى.

1,6- مفهوم الأداء وعناصره :

أولا. مفهوم الأداء :

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

يعتبر مفهوم الأداء: " عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (سلطان ص 219).

كما يعبر مفهوم الأداء :" عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".

(خالد محمد بني حمدان+وائل محمد إدريس ، 2009، ص 383).

و يعبر الأداء ايضا عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ".

(الخناق 2005، ص 36) .

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه :"القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيأنات من شأ ا أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محد ودة".

(بدوي 1992، ص310).

كما أشار توماس **جلبرت (Thomas Gilbert)** في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ،" ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون ا، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو أنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

(درة 2003، ص15).

أما التعريف الذي قدمه **نيكولاس (Nickelas)** عن الأداء :" أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك " Marjory(B),Crozer(D) , (2002, p160.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية أنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة)، "من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز ا شاغل

الوظيفة، اضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجبا ا وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة (السلمي 1985، ص267)

ثأنيا:عناصر الأداء :

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي (حراحشة،2011، ص 93.92)

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

ب .الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

ت الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة وا الات المرتبطة ا.
- نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقأن والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .
- كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والوثوق : ويدخل فيها التفأني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وأنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ثالثا: محددات الأداء و معوقاته:

1. محددات الأداء :

أن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو أنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد
- القدرات التي يتمتع الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفت

• الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمأنية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

• القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

• إدراك الدور (المهمة): ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقأن في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فأن أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال. (بختة هدار،2012 ، ص26)

يرى البعض الاخر من الباحثين أن اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القدرة و بيئة العمل: (مصطفى(ب)،2000 ، ص 14) .

• الرغبة : هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :

- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كو ا مواتية أو مع اكسة لاتجاهاته

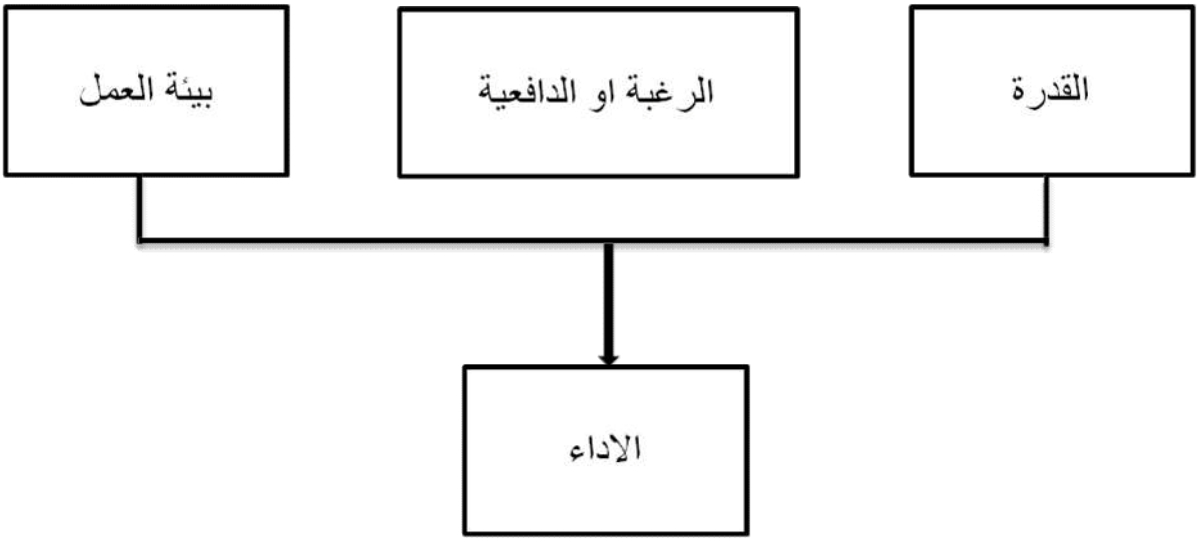
• القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة :

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل

- مدى وضوح الدور
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في اداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة

- بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الادوات المستخدمة، و اخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

الشكل رقم (02) : محددات الأداء



2. معوقات الأداء :

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها اداء العامل و من اهمها : الاضاءة، الحرارة، الضوضاء ،التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على اداء العامل و انتاجيته، و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل ،ذكاؤه و قدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية (عبدالله، 1996، ص187).

و يجب النظر إلى هذه العوامل على البيئية على المؤثرات على الجهد، القدرة و الاتجاه، فعلى سبيل المثال : اي عطل في اي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الاشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، اضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فأنه من اكبر وأهم مسؤوليات الادارة نجد :

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق اداء جيد

3-العوامل المؤثرة على الأداء

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها:حركية الوسائل المالية،التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الأندماج التجاري، بقاء وحدة الأنتاج في المنافسة، إبراز الابداعات...فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقياد إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المنظمة .من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد :(بلمقدم مصطفى+بوشعور راضية ، 2014 ص79 ص 89).

7-تقييم اداء الأفراد في المؤسسة:

أن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد اهميته إذا كان لا يهدف اساسا إلى معرفة كيفية تقييمه، و من هنا فأن هدفنا من هذا المبحث هو القاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء، اهميته، أهدافه، معايير تقييمه، مؤشرات قياسه و كذا خطوات تقييمه.

1.7-تعريف تقييم الأداء، اهميته و أهدافه :

يعد تقييم الأداء من مهام المورد البشري و هذا الاخير يعتبر مصدر الأداء في المنظمة، و افضل المنظمات و أنجحها هي التي تضع منهجا لادارة العاملين على كل المستويات و المحافظة عليه، ومنه سنحاول في هذا المطلب اعطاء تعاريف لتقييم اداء المورد البشري .

تعريف تقييم الأداء

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجدها تعني" قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم(الهيتي ، 2005 ، ص198),

"فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبينإعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج نجعله مستقيما، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة **بتقييم** الأداء Performance، كما سمي بقياس الكفاءة Rating، وآخر ون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لأنتشار استعمالها(نوري ،2010 ، ص337، 338).

فهي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما أن العملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء دف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية ومستمرة، وأن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة(أبو شبخة، 2010 ، ص332).

و يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه "عملية تقدير أداء كل من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى الأداء، وتنفيذ العملية لتحديد فيما كان الأداء جيدا أم لا، أو في أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه"(برنوطي، 2007، ص434).

كما يعرف بأنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتجرى مكافأ م بقدر ما ينتجون ويعملون، و ذلك إستنادا إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أدائهم ، لتحديد مستوى كفائتهم في مناصب عملهم".(زويلف ،1983، ص 236).

كما يعرف ايضا بأنه " الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا لمعايير محددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة".

(حجازي ،2005 ، ص270).

كما يعرف كذلك " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا

(محمد الصيرفي(ج)، 2007، ص208). و يعرفه آخرون بأنه " عملية دورية منتظمة يقو بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازاتالفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا. وهي فعالية تتطلب من مدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.

(عليان،2007 ، ص160).

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم أداء المورد البشري، إلا أن تلتقي في نقطة واحدة وهي "قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية

التي يعمل عليها وقد ينصرف تعريف تقييم الأداء إلى أنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسمى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء المورد البشري، كما أن تشمل تقييم كل من أداء العاملين وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم.(حمد عبد العليم صابر+آخرون،2010 ، ص204).

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن " تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه و محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية."

ومن هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن تخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بأنجاز مسؤوليا م وواجبا موافق معطيات العمل والبناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :(نعيمة ،2006، ص27).

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين أنتاجيته وذلك بالاتفاق مع قائده
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أما المسؤولين تمهيدا ل ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى

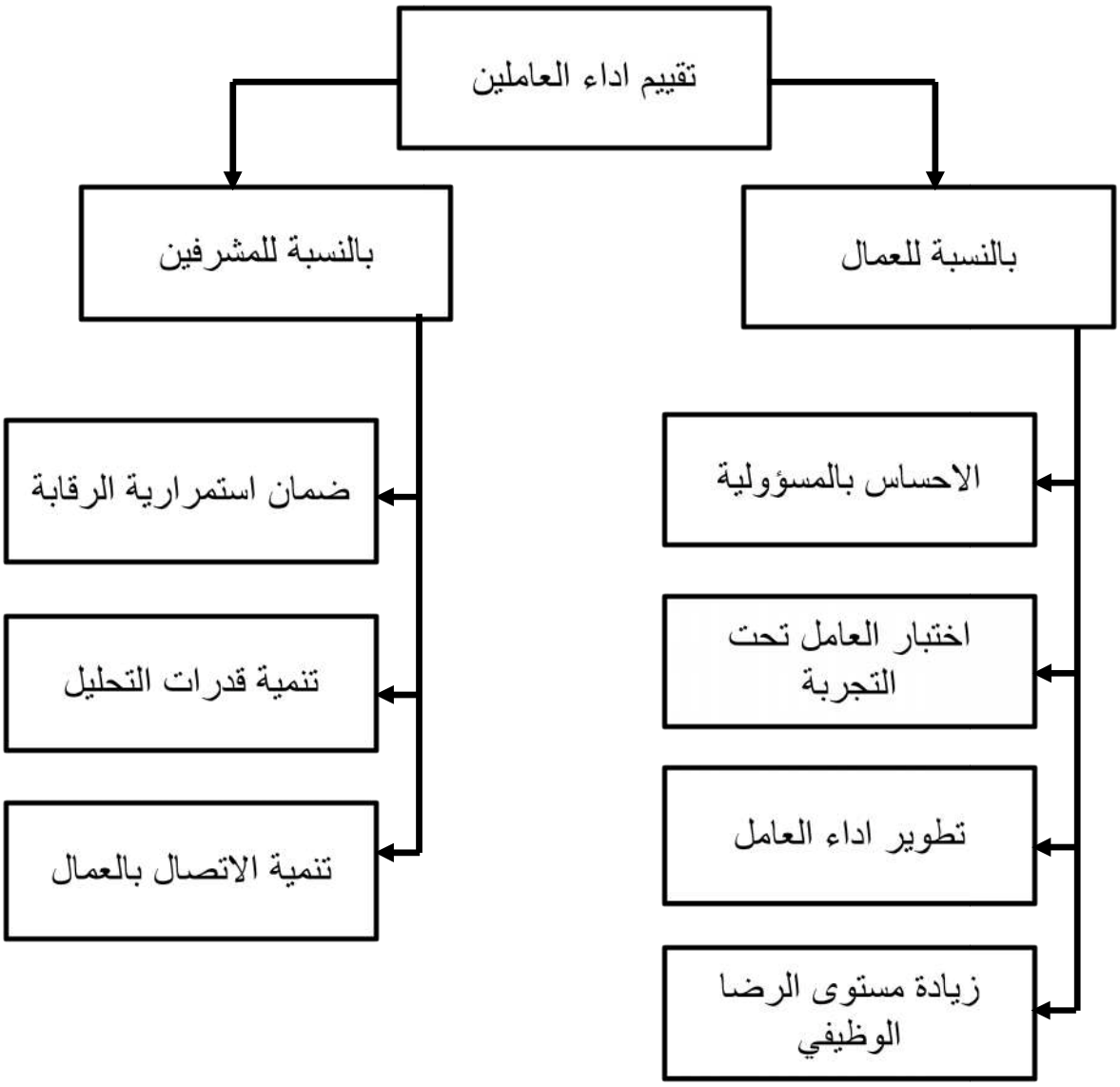
- تحسين أداء الوظيفة وتطوي رها وتحديد مختلف المكافآت والعلأوات الدورية والكشف عن الاحتياجات التدريبية

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستك ون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو خدمته – مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل(التي تساعد المديرين)في تطوير و

- توجيه أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية اخرى

- معزز لأداء الأفراد ودافع لهم لمزيد من العمل والأنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة والشكل التالي يوضح أهمية أداء العاملين :

الشكل رقم (03) : أهمية اداء الموردالبشري



2. أهمية تقييم أداء الموظفين :

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بأنجاز مسؤوليا م واجبا موافق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال مايلي: (خضير ،2007، ص152).

أ. تخطيط الموارد البشرية : أن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفاؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدرا ا بكل فاعلية، لذا أن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

ب . تحسين الأداء وتطويره: أن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فأن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في ا الات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فأن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

ت . تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لايتم عشوائيا وأنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

ث . وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فأن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

وهذا ما يعزز لدى الموظف عدالة التوزيع للحافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحافز والمكافآت من شأ ا أن تعمق الولاء والأنتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تؤخذ بشأ م بعض الإجراءات كحرما من العلاقات الدورية، وقد تلجأ الإدارة لفرض بعض العقوبات التأديبية وغيرها.

ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في الحوافز والمكافآت أو الحرمأن منها وفق طبيعية وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

ج . استخدام عمليات النقل والترقية : أن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدرا م في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

ح . معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات...إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال

إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات و الموازنات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق أنجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

3. أهداف تقييم الأداء :

و من هنا يمكن القول أن برنامج تقييم اداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما :

- هدف اداري : و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء.
- هدف تطويري : و ذلك عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف ،بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع أن معظم المؤسسات تدعي أن برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه برنامج تخدم الهدف الاداري بالدرجة الأولى و عموما فأن تقييم اداء العاملين يهدف إلى مايلي :

- العدالة و الدقة في المكافآت
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء
- تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات ادائهم
- المساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية

- تحديد نقاط الضعف في اداء العاملين و مدى حاجتهم إلى التدريب مثلا و في اي ا الات تحديدا، و فترة التدريب و كذلك الجهة التي تقوم بعملية التدريب داخل المؤسسة أو خارجها
- تحديد إلى اي مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع امكانياته و مدى امكانية نقله إلى وظيفة اخرى
- تحديد الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة التي المؤسسة في حاجة اليها مستقبلا (مثل النقل إلى فروع بالخارج أو ارسالهم لفتح اسواق تصدير أو التعاقد)
- تحديد مدى امكانية ترقية الأفراد إلى درجة وظيفية اعلى في حالة كفاءة الأداء و السلوك معا
- وضع العامل نفسه امام تقييم رؤسائه قد ساعد على بيأن نقاط الضعف و أهمية بذل المزيد من الجهد أو التغير للسلوك الافضل
- ربط السلوك بالمكافآت يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافآت أو الحوافز...الخ

و من البديهي أن تحديد الأهداف يعتبر من الامور الهامة، و لقد اثبتت الكثير من الدراسات أن اسباب فشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة و الوضوح

4-معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه:

هناك عدة أساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة .فقد استخدمت عدة معايير للتقييم، و سوف سنتطرق لكل من معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه من خلال هذا المطلب

1. معايير تقييم الأداء :

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء حيث أن هناك تصنيفات عديدة أهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي:

(رحمة بن براهيم،2013 ، ص53، 54).

أ. معايير مالية : وهنا يتم تقييم الأداء بناءا على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المنظمة، وأن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

- معدل العائد على الاستثمار في المنظمة
- حجم المبيعات
- الحصة السوقية مقارنة مع اقرب المنافسين للمنظمة
- الأرباح المحققة في المنظمة
- معدل نمو المبيعات الإجمالية

ب . معايير غير مالية : هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء وهنا لا توجد أرقامأو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحا أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيأن لمعرفة رضا و آراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الغير مالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء .أن هذه المعايير غير الملموسة تستخدم في غالب الأحيأن من أجل تقييم الأداء في الات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيأن المؤشرات أو المعايير المالية إبرازها وبيا ا وهذه المعايير تعتبر مهمة لأ قد تكشف عوامل عديدة ومن المعايير الغير مالية ما يلي:

- تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
- تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكأويهم
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
- تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع
- تقييم الأداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة

- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
- تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات
- تقييم الأداء من حيث قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي
- تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات سرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.

2. مؤشرات قياس الأداء :

أ. مفهوم قياس الأداء : يمكن تعرف قياس الأداء " Performance Mesurément "على أنه :

"عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل دف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر(ام حمودي،2012 ، ص 16).

"هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة، لهذا يجب أن تم مقاييس الأداء بأمور ثلاثة هامة هي:

- الإنتاجية : التي تتبع أداء المنظمة في الأنتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجا.
- الجودة الشاملة : وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
- التنافسية : تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل.

ب . مؤشرات قياس الأداء : إن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:

مؤشرات القياس التقليدية : هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:

(تيمجغدين،2013، ص66)

- مؤشرات الإنتاج : وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
- مؤشرات الإنتاجية : وتشمل إنتاجية العمل و إنتاجية راس المال و إنتاجية الأجر و إنتاجية المواد الخام.
- مؤشرات المالية : وتشمل المؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) و معدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية ...الخ.
- مؤشرات البيع : وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات...الخ.
- مؤشرات أخرى مختلفة : مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الإعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ.

مؤشرات قياس الأداء الحديثة : يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما أدى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

وهنا من الباحثين مثل (Kaplan et Norton) يرون ضرورة احتواء تقييم الأداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ. وقدتم بلورة هاته ا الات إلى جأنب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

نموذج بطاقة الأداء المتوازن : يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا أو استخداما لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة. فمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن هي بأن"

:نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيا إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة".

أن المبدأ الأساسي الذي أنطلقت منه كل التعريفات التي تتأولها الباحثين في تعريفا لبطاقة الأداء المتوازن هي أن" مقياس الأداء المتوازن "يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة

(مزغيش،2012 ، ص 35).

. ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محأور هي: (بلاسكة،2012،ص17).

- البعد المالي : ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة (المساهمين)
- بعد العمليات الداخلية : يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة و اجراء اعمالهاالداخلية من أنتاج وتسيير
- بعد العملاء : يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم
- بعد النمو والتعلم : هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

لوحة القيادة : تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، تنطلق فكر ا من تشخيص وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها أ " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"، إذ نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدمالعمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الإنحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، و اجراء التصحيحات المناسبة.

فلكل منظمة لوحة قيادة خاصة تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعا لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها :

(الداوي،2010، ص224),

– منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين

- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة

- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

وقد أضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية Les Mesures Centralisés " يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات. وهي تتمثل في :تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأبها ،تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة.

4'خطوات تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا، تتداخل فيها كثير من القوى و العوامل، ولذا فأن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق تقييم الأداء أهدافه.

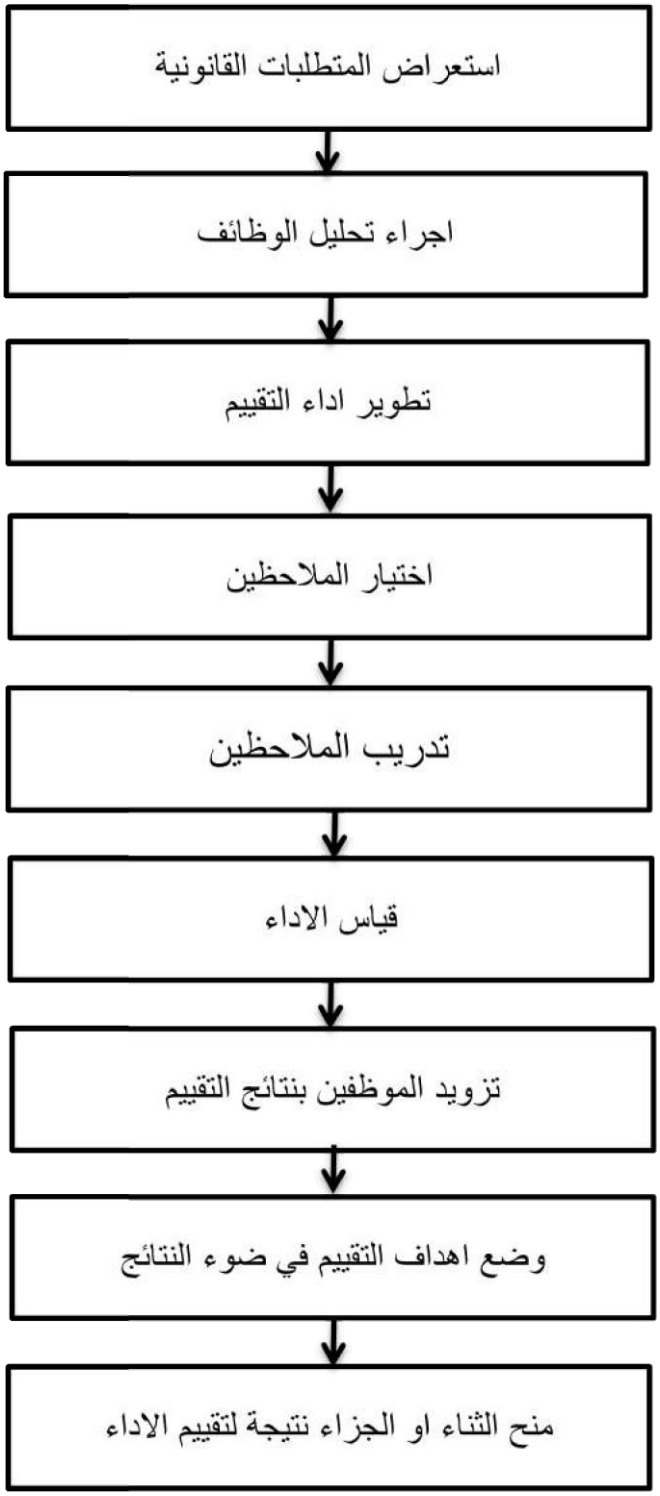
وقد اختلف الباحث ون في عدد الخطوات التي تتك ون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلا حدد Gary Latham و Kenneth N.Wexley الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء : (درة، ، ص261).

استعراض المتطلبات القانونية

إجراء تحليل الوظائف

- تطوير أداء التقييم
- اختيار الملاحظين (المقيمين)
- تدريب الملاحظين
- قياس الأداء
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم
- وضع اهدتف التقييم في وضوح النتائج
- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء ونمثل الخطوات في الشكل التالي:

شكل رقم (04): خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج Latham et Wesley



كما هناك طريقة أخرى لإعداد خطوات تقييم الأداء حيث تبدأ هذه الأخيرة بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية،

ومن ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية أن لزم الأمر لذلك، و سوف نتطرق إلى هذه المراحل بالتفصيل:

1. التعرف على العمل :

قبل القيام بتحديد أسس أو معايير التقييم نقوم بالتعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل و وصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

2. تحديد معايير الأداء :

لبناء معايير معينة للأداء ولكل العمل من الاعمال في المنظمة لابد من الإعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فأن المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل العمل ستساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في ، أنه من الممكن الإعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الاعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا أو جوانبا عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء، من هذه المواصفات أو الشروط مايلي:

أ. الثبات : يقصد به إمكانية القياس، أي أن ثبات القياس يضم جأنبي الاستقرار و التوافق ،فال الاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينجم عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذ من قبل أفراد مختلفين أ وبطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متسأوية من شخص إلى آخر ومن طريقة لأخرى.

ب . التمييز: المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض إستخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد.

ت . القبول : لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للعاملين.

3. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :**

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء، لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أف يعملوا ومإذا يتوقع منهم، ومن الافضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الإستفهام عن الجوانب التي تكون غير واضحة لديهم.

4. **قياس الأداء :**

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة، الإستعانة ذه المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

5. **مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء :**

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الإنحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعته هذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، ولابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية وهي مناقشة نتائج التقييم مع العاملين

6. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :**

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج التقييم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيّ من أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل، خاصة السلبية منها، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث

أن التقييم الصادق، وكما أشارت الدراسات إلى ذلك، يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.(يوسف حجيم الطائي،2006، ص237).

7. **الاجراءات التصحيحية :**

من الممكن أن تكون الاجراءات التصحيحية على نوعين:

أ. الأول مباشر وسريع : إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فهذا النوع من التصحيح وقتي.

ب . اما الثاني فهو إجراء تصحيحي أساسي : يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الإنحرافات، أي تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأن تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف "MBO Management by objective" تطبيقا للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم.

8-المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي :

أن الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية و التي تؤثر في إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في الأداء الوظيفي إيجابا أو سلبا وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، ويضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، فيما تناولنا المطلب الثاني الثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي ، أما المطلب الثالث فيشمل الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

الرضا الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي

1. كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء :

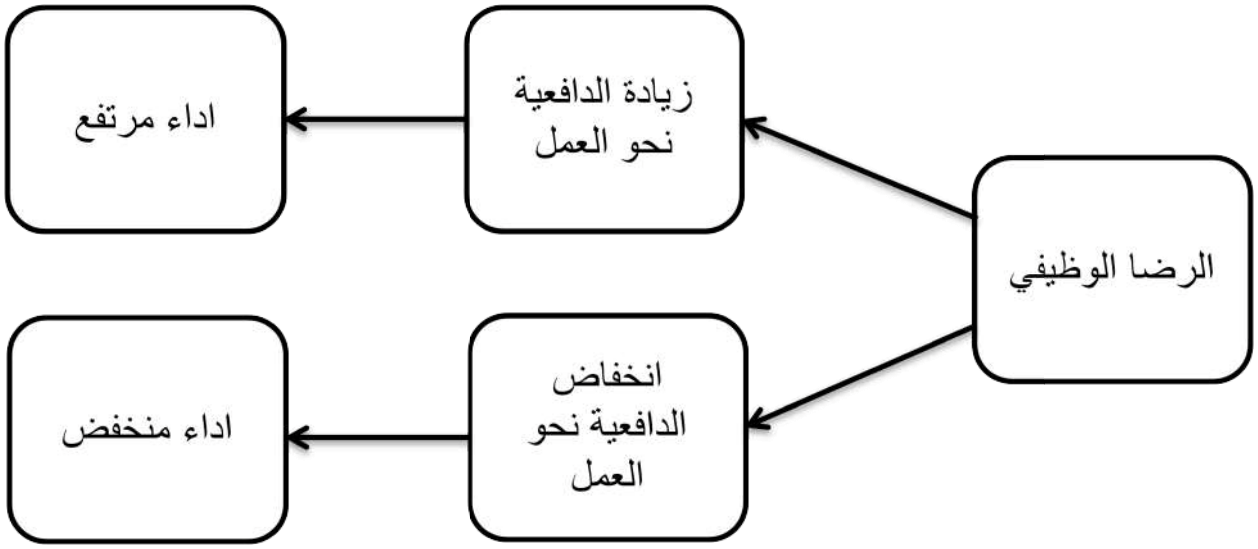
عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا و الأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا

الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه ، خاصة بعد النتائج التي أظهر ا الدراسات التجريبية بمصنع **هأوثورن** ""Hawthorne و التي أكدت هذه العلاقة الوطيدة ، بالإضافة كذلك إلى دراسات **ليكرت** "Likert " و في منهج **بافلوف** " Pavlov " في تغيير سلوك الأفراد...، كل هذه الدراسات و غيرها أثبتت أن ارتفاع

مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء كما و نوعا[1]، إلا في بعض الحالات الشاذة حسب رأي الباحثة مثل الأفراد الذين تختلجهم عقد و أمراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت و تطورت ظروفهم الحياتية و العملية ، أو بعض الأفراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسسا م لسبب ما و قع في الماضي تولد عنه حقد دائم على المؤسسة و ساهم في أنعدام الثقة بين الموظف و مؤسسته، أو غ يرها من الظروف الخاصة التي يمكن مصادفتها داخل مجموعة كبيرة من الحالات العادية و التي على الأغلب تتأثر ذه العلاقة الايجابية و تتماشى معها. و الشكل التالي يوضح العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء

(كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء) :

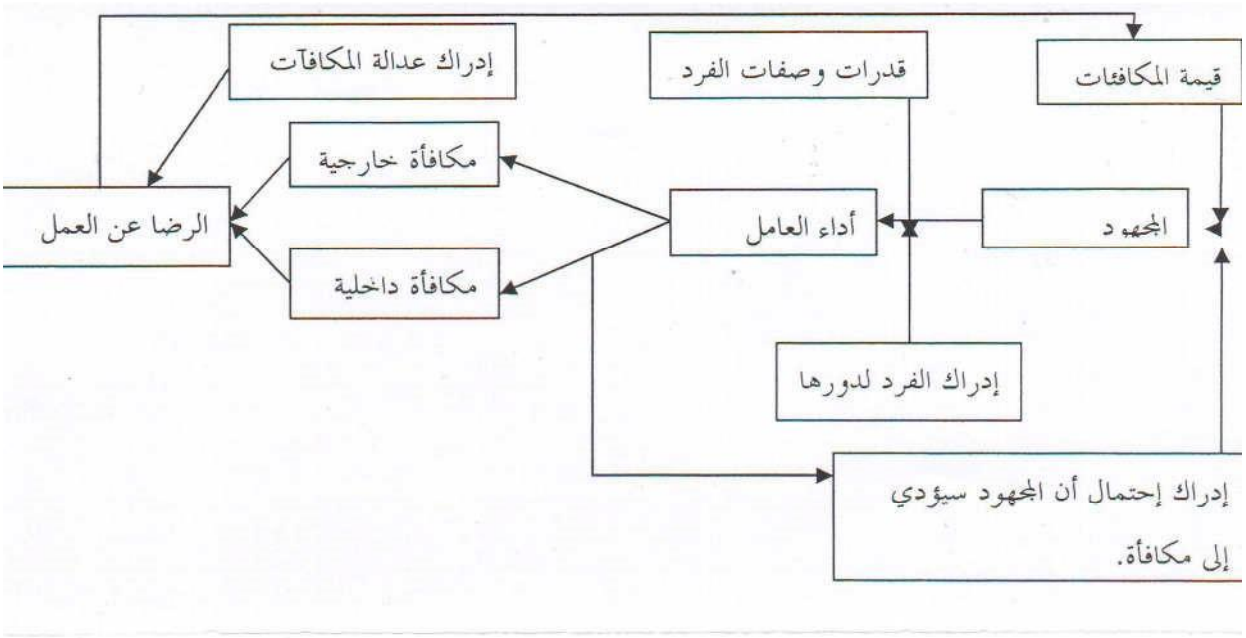
شكل رقم (05) : العلاقة الأولى بين الرضا الوظيفي و الأداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء)



2 . كلما زاد مستوى لأداء الوظيفي زاد معدل الرضا :

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذجPorter Et Lawler مثال على ذلك:

شكل رقم (06) : علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة.



يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع(عكس الإتجاه الأول)، وتتضح هذه الفكرة من كون أن :الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي(الترقية، الأجر،ظروف عمل جيدة،....) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه.

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق.

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل.

3. لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي :

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر .فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية.

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل السابق، وأحيأنا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أداءه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فأنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل.

الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين

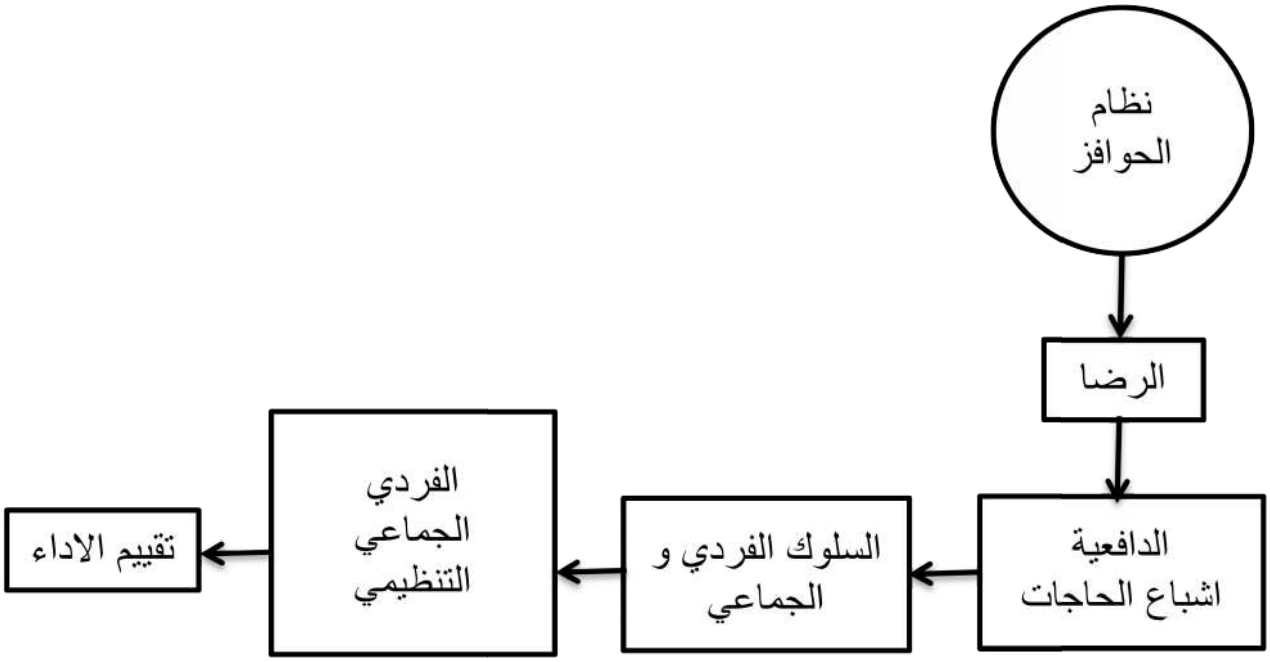
يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دورأن العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذا ا تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ ا.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فأن للحوافز أهمية بالنسبة لكو ا تسد حاجيات تتعلق بالعمل،

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كماا ا تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع ا الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد

إجمالي دخله) ، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء. وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء :

الشكل رقم (07) : العلاقة بين الحوافز والأداء.



وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فأنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع. ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في[2] :

- جذب العمالة الماهرة واستقطا ا للعمل بالمؤسسة
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء
- الحد من الغياب والتأخر من مواعيد العمل
- الاحتفاظ بالموظفين الماهرين

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال دراستنا في هذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي والذي تم فيه إبراز مجموعة من المفاهيم حول الرضا،حيث تباينت التعاريف المقدمة فيه ، حسب وجهات نظر المفكرين ، لكونه ظاهرة سيكولوجية كشف الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة ،ويعتبر من احد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد اتجاه العمل الذي يمارسونه ،لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر هذا الموضوع ولكن من وجهة نظر خاصة بها،كما تم استخلاص طرق قياس وتحليل الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الأفراد عن العمل الذي يقومون به ،والرضا هذا هو ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

كما توصلنا أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المؤسسات التربوية ، هو الأداء الجيد للأفراد، باعتبار أن المؤسسة التربوية هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها إلى بلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها بحيث أن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاا والتركيز على جميع العناصر معاا في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيله لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الآداء على أنه الترجمة العملية لكافه مراحل التخطيط في المؤسسة التربوية ، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة فلمستشار التوجيه دور مؤثر . فمثلا يمكن لأي مؤسسة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق اية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الأفراد ،فهي اذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه و التي من أهمها الرضا الوظيفي للفرد.

الباب الثاني

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الميدانية

-منهجية الدراسة الميدانية:

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:تمت دراستنا في مركز التوجيه و الارشاد المدرسي و بالمدية و هذا بحكم نشاطه و توافقه مع موضوعنا مما سهل علينا قياس مدى صحة فرضيات البحث بالإضافة الى احتواء المركز على جميع العناصر المطلوبة للدراسة.

المجال الزماني:

بعد تحديد موضوع دراستنا بدأنا بالبحث الاستطلاعي من خلال الاطلاع على ميدان البحث بغية ضبط فرضيات الدراسة،فتم إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المستشارين ،كما تم تسجيل بعض الملاحظات ،بالموازاة تم الاعتماد على الاستمارة من خلال توزيعها عليهم ،وقد تم إتباع هذه المراحل الخاصة بالبحث الميداني بداية من نهاية شهر ديسمبر 2019 إلى غاية فيفري 2020.

حيث اطلعنا على المراجع والدراسات المتعلقة بالموضوع من اجل ضبط الجانب النظري والمنهجي وفيما يخص البحث الميداني فانطلقت في بداية شهر مارس2020 ،وانقسم البحث إلى ثلاث مراحل

المرحلة الأولى :مرحلة التعرف على المركز والمهام التي يشغلها .

المرحلة الثانية:ضبط الاستمارة مع المسؤول في المركز.

المرحلة الثالثة :توزيع الاستمارة وتم توزيعها في شهر مارس ولم نستطع استرجاعها لسبب واحد وهو توقف الدراسة بسبب انتشار وباء كوفيد19

منهج الدراسة وطرق وأدوات جمع المعلومات:

المنهج المستخدم:

استخدمنا المنهج المسحي التقييمي وذلك لان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع ،وفي بحثنا نود معرفة مستوى الرضا الوظيفي و الاداى لدى مستشاري التوجيه في واقع التوجيه ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بالمركز لولاية المدية أخذنا المجتمع ككل والذي يتكون من 110 مستشارا و مستشارة، ولكن عند توزيع الاستمارة أخذنا 60 مستشارا ومستشارة نظرا لوجود عدة اسباب منها عطل مرضية وكذلك عطل امومة بالنسبة للمستشارات وكذلك تزامن فترة توزيع الاستمارة مع عطلة الربيع.

أدوات جمع البيانات:

الاستمارة:تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية وتوزيعها

المقابلة:تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء ،أو معتقدات أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة.

الملاحظة:تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا لما لها من دور مكمل للاستمارة من جمع البيانات حول عينة الدراسة.

السجلات و الوثائق:استعملنا ايضا بعض السجلات و الوثائق الموجودة على مستوى المركز حيث توضح لنا السجلات كيفية أداء الأنشطة المختلفة، بينما الوثائق يتم الحصول عليها من الجهات الوصية ،و هي تحتوي على معلومات في مختلف محاور العمل.وهذه الأدوات مكملة لسابقاتها في جمع المعلومات.

:مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي في المركز.

_العينة وطريقة اختيارها:

في كل دراسة ميدانية على الباحث أن يختار العينة التي تعبر عن المجتمع الذي يريد معرفته:

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بالمركز لولاية المدية اخترنا العينة القصدية التي تمثل مستشاري التوجيه.

عرض ومنتاقشة الفرضيات:

أولا : عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

- نص الفرضية : توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي.

بعد عملية الإستشراف للنتائج وإسقاطها على الدراسات السابقة وبعد تحليل كل من بنود المقابلة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني وبتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرضية البحث التي تقول أنه توجد علاقة إرتباطية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني، وقد تفسر هذه النتيجة أن الرضا الوظيفي يؤثر في الأداء المهني إذ تربط بينهم علاقة إيجابية طردية وكلما كان رضا المستشار في مهنته وتوفرت شروطه النفسية والمادية والإجتماعية إنعكس ذلك إيجابيا على أدائه مستوى مردوديته والعكس صحيح لذا ليس بإمكان بأي حال من الأحوال أن يكون الأداء جيد من دون توفر الجو الملائم الذي يجعل المستشار راضيا على أداء مهنته مما يعكس على المؤسسة التربوية ككل وذلك ماتمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية (الملاحظة والمقابلة) أن أغلبية المستشارين يشعرون برضا وظيفي ناتج عن قناعتهم بالمهمة النبيلة التي يؤدونها خاصة تعاملهم مع التلاميذ كما عملت وزارة التربية والتعليم على توفير الوسائل التقنية والتكنولوجيه من أجل مساعدتهم في الأعمال الإدارية، وتخفيف العبء عنهم ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ربيع شتيوي (2002) بعنوان مجددات الرضا الوظيفي.

ملخص الدراسة:

–موضوع الدراسة : محددات الرضا الوظيفي لدى مستشار التوجيه المدرسي و المهني

و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1-إن مستشاري التوجيه المدرسي و المهني راضون عن محتوى وظيفتهم بنسبة57.36% و غير راضون بنسبة 42.64 % و هذا يرجع لأسباب مختلفة.

2-إن مستشاري التوجيه غير راضون [مستاءون] عن العائد المادي لوظيفتهم بنسبة78.57% و يرجع ذلك إلى أسباب ذكرها الباحث في بحثه

3-إن مستشاري التوجيه المدرسي و المهني غير راضون عن الجانب التنظيمي لوظيفتهم بنسبة 62.87 % و أرجع الباحث أسباب ذلك في العمل بنظام التوقيت الإداري و محدودية فرص الترقية و غيرها

4-إن مستشاري التوجيه المدرسي و المهني غير راضون عن الجانب الاجتماعي في وظيفتهم بنسبة 54.70 % و ترجع إلى المعاملة المتحيزة من طرف الرئيس المباشر في العمل و الشعور بالتهميش كذلك، أما مظاهر الرضا التي ركز عليها 45.30 % من أفراد البحث و تتجلى في سهولة التعامل مع مختلف المتعاملين في الوسط المهني إلى التشجيع المعنوي من طرف الرئيس المباشر. هناك ترتيب لمحددات الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه، حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية الأجر ثم الإحساس بأداء عمل مهم، و يليه فرص الترقية المتاحة في العمل بالإضافة إلى تحقق الحاجة إلى الاحترام و التقدير من طرف المشرفين بالإضافة إلى المحدد المتعلق بالناحية القانونية للوظيفة أي القانون الأساسي للمهنة، و مدى ملائمة توقيت العمل و ملائمة التصنيف في سلم الأجر المؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظيفة و توصلالباحث إلى النتيجة العامة حيث وجد نسبة 59.09 من مجموع أفراد البحث غير راضين عن وظيفتهم في مقابل 40.90 %فقط من أفراد البحث الذين أبدوا رضاهم عن وظيفتهم خاصة فيما يتعلق بمحتوى الوظيفة (المهام المسندة).

ثانيا: عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

- نص الفرضية: لاتوجد فروق بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي تعزى لمتغير الجنس.

دائما من خلال تقنية الملاحظة والمقابلة تبين أنه لاتوجد فروق بين الجنسين (ذكور وإناث) وعليه نقبل بالفرضية الصفرية التي تقول لايوجد فروق بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي تعزى لمتغير الجنس.

وقد يرجع السبب أن الأنظمة والقوانين في المؤسسات التربوية موحدة سواءا لمستشاري التوجيه (ذكور إناث) كذلك يقوم كل من مستشار التوجيه ومستشارة التوجيه بنفس الوظائف والمهام والمسؤوليات كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الجزائري متشابهة، وأن هناك القليل من الفروق الفردية بين الرجال والنساء المؤثرة على أداء العمل.

كما يجب الأخذ بعين الإعتبار التغيرات المهمة التي حدثت في أدوار النساء و الرجال حيث تزايد مشاركة النساء بقوة في العمل والوظائف العامة ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة علاونة ندى (2004) دراسة بعنوان:

" مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية " هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، وبيان أثر كل من المتغيرات (الجنس، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، التخصص، ومكان السكن) في رضاهم الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال الحوافز والأجور والترقيات كان أقل المجالات رضا لدى المرشدين التربويين، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى لمجالات الدراسة بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، والتخصص.

وأوصت الدراسة بإصدار دليل المرشد التربوي ليوضح عمله، وواجباته وحقوقه ليصبح دوره واضحا وجليا، وتشكيل إتحاد للمرشدين التربويين يراعي مصالحهم ويطالب بحقوقهم في إطار نقابي قانوني، وتخفيف العبء عن المرشد في العمل بتعيين أعداد إضافية من المرشدين

عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

- نص الفرضية: لا توجد فروق بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي تعزى لمتغير الخبرة والتخصص.

نقبل هذه الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير التخصص لكن نرفضها لمتغير الخبرة و لأنها توافق دراسة حجاج(2007) دراسة بعنوان:

" قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية".

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة(34,5%) لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الإستبانة، ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، العمر) وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

من خلال هذه الدراسة نجد أن الأقدمية يوجد لها تأثير على الرضا الوظيفي و مستوى الأداء فالمستشار حديث المهنة و المستشار الذي عمل لمدة طويلة يواجهون نفس المشكلات التي تأثر على رضاهم عن العمل لكن ادائهم و كيفية تذليل هذه المشكلات تختلف من مستشار لاخر بكحم ان المستشار ذو الخبرة مرت عليه و تمكن من تسييرها عكس المستشار الجديد في المهنة الذي يقف احيانا عاجزا أمامها و التي تؤثر على رضاه عن العمل الامر الذي ينعكس على ادائه .اما عن المؤهل العلمي فنستنتج ان نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس هي الاعلى لكون جميع المترشحين لمسابقة مستشار التوجيه المدرسي و المهني يشترط فيهم ان يكونوا حاصلين على هذه

الشهادة علم النفس ،علم الاجتماع، علوم التربية، و بالتالي فهم يملكون نفس الكفاءة فنجد انه لا توجد فروق بينهم في هذا المجال .

- **عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:**

–نص الفرضية لا توجد فروق بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي تعزى لمتغير الوضعية المهنية.

نرفض هذه الفرضية الصفرية نظرا لعدة اعتبارات و هو انه من خلال المقابلات التي اجريناها مع مجموعة من المستشارين تبين لنا انه يوجد فروق بين الرضا الوظيفي و مستوى الاداء المهني لدى المستشارين تعزى لمتغير الوضعية المهنية و هذه النتائج توافق دراسة براهمية صونية التي كانت بعنوان تأثير الوضعية المهنية على أداء مستشار التوجيه المدرسي و المهني

–موضوع الدراسة : تأثير الوضعية المهنية على أداء مستشار التوجيه المدرسي و المهني.

و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

–1 إن قياس تأثير الظروف المادية للمؤسسة على أداء مستشار التوجيه بين أغلبية أفرادعينة البحث يجدون صعوبة في التنقل إلى مؤسسات مقاطعتهم لاسيما مستشاري ولاية سوق أهراس.

–2 إن أغلبية أفراد المبحوثين يرغبون في القيام بإدخال تغيرات على مهامهم الحالية خاصة فيما يخص المهام التي بدون إضافتها، تحتل تقليص المهام بالدرجة الأولى لأنها حسب المبحوثين مكثفة جدا، و يريدون تعديل القانون الأساسي لمستشار التوجيه من أجل تحسن التصنيف المهني.

–3 معظم المبحوثين تربطهم علاقة جدية بمركز التوجيه و بمدير مركزهم و أغلبهم يوفر لهم مدير المركز الإمكانيات اللازمة للعمل توفيرا كاملا كما تربطهم أيضا علاقات حسنة بالفريق الإداري و الفريق التربوي.

نستنتج من ذلك ان للوضعية المهنية دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي للمستشار و الذي ينعكس على ادائه المهني دون ان ننسى مدرسة العلاقات الانسانية التي أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتمامًا كبيرًا، فقد جاءت تجارب هوثورن في الفترة الواقعة بين عام (1927 م– 1932 م) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، بل أن هناك عوامل متعددة كان لها كبير الأثر في تحقيق الرضا.

النتيجة العامة:

و خلاصة القول أن هذه الدراسة تجمع كلها في الحقيقة على علاقة الرضا الوظيفي و مستوى الأداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه المدرسي . و أهمية دور المستشار و تأثيره في تكوين الفرد و تأهيله في ظل هذه الإصلاحات إذ تؤدي دورا إيجابيا في المجتمع عن طريق اكتشاف و استغلال القدرات التي يتوفر عليها الفرد للنجاح في حياته المستقبلية.

كما أن مستشار التوجيه إضافة إلى ذلك فهو يهدف إلى إعداد الفرد أكاديميا و مهنيا لمختلف التخصصات التي تتطلبها التنمية الاجتماعية و الاقتصادية إذ تبين لنا النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا لمستشاري التوجيه المدرسي و المهني في ظل التوجيه المدرسي و الحاملين لشهادة الليسانس في علم الاجتماع و علوم التربية و علم النفس متكيفون في مهنتهم كمهام يؤدونها، حيث يشعرون بالمتعة و الرضا و هم يقومون بمختلف المهام المسندة و المنوطة بهم، و يشعرون بالراحة النفسية و الرضا الوظيفي– باعتبار الرضا مؤشر هام من مؤشرات الاداء المهني– نظرا لطبيعة هذه المهام و بالرغم من وجود المتاعب و الصعوبات و العراقيل أثناء تأديتهم لمهامهم المختلفة خاصة تلك المتعلقة بالمجال النفسي و التشريع المدرسي حيث أغلبية المستشارين يحرصون على تكوين علاقات اجتماعية و إنسانية

متميزة و نوعية، أي لا تتعدى العلاقات الرسمية مع زملائهم في المهنة و هذا ما أثبتته النتائج في المقابلات التي أجريناها معهم أن العلاقات من هذا النوع ضرورية بل أكثر من ضرورية لنجاح مستشار التوجيه في عمله، لأنه عن طريق هذه العلاقات يحس المستشار بالانتماء و الاندماج في محيطه المهني و هذا مؤشر كبير عن رضاه وظيفته. بينا نجدهم غير متكيفين في مهنتهم مع ظروف عملهم المختلفة المادية منها و المعنوية داخل االمؤسسة التربوية و خارجها، و كذلك غير راضين عن هذه الإصلاحات التربوية الجديدة،خاصة فيما يمس التصنيف، حيث أكد البعض من المستشارين بأنه لو تتاح لهم فرص عمل أخرى توفر لهم ظروف أفضل و أجر كبير فإنهم سيغادرون مهنتهم الحالية بالرغم من تعلقهم و إيمانهم برسالة مستشار التوجيه المدرسي و المهني. كما أنهم يشتكون من المكانة الغير الواضحة، و هذا ما تعكسه و تأكده فرص الترقية لمستشاري التوجيه و التي تكاد تكون معدومة، حيث لا يسمح له بالترقية إلا إلى منصب مفتش التوجيه المدرسي فقط و هذا بالطبع إذا توفرت المناصب بالولاية. كما أن هناك فضاءات جد مهمة في هذه المهنة بالذات، إذ يمكن لهذه الفئة أن تبين فيها خصوصياتها الأكاديمية والمهنية و على رأس هذه الفضاءات إجراء البحوث الاجتماعية و التربوية ذات العلاقة الأحادية: مدرسة– بيداغوجيا. أو ذات العلاقة المركبة: أسرة– مجتمع و بالتالي المساهمة في حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظومة التربوية أو على الأقل للتخفيف من حدتها مثل ظاهرتي العنف و التسرب المدرسيين اللتان

تنتشران في كيان المنظومة التربوية و تهدد استقرار المجتمع، و قد ساهم في ذلك كون كل مهام مستشار التوجيه المدرسي و المهني محددة بكل تفاصيلها من طرف الوزارة المعنية، و هي مهام كثيرة

جدا خاصة مع اتساع مقاطعة تدخلهم، حيث حددت بثانوية و مجموعة إكماليات مما أثار استياء و سخط المستشارين، كذلك أن هذا النوع من البحوث و الدراسات العلمية لم تندرج ضمن تلك المهام، و نتيجة لهذا كله يتوجب على مستشار التوجيه البحث عن مختلف المصادر و المراجع الإعلامية التي تفيده في تكوينه و في فعالية نشاطاته، و كذا الاستفادة من التكوينات و التربصات المختلفة إداريا و بيداغوجيا حتى يتمكن من إفادة زملائه دوما بما يستجد في واقع المنظومة التربوية عموما و التوجيه خصوصا.

التوصيات و الاقتراحات:

بعد دراسة الموضوع و تحديد أبعاده و اتجاهاته و معرفة أهدافه و آفاقه و تشخيص واقعه، و الكشف عن مشكلاته و صعوباته فإننا تقترح جملة من التوصيات الضرورية نوجزها فيما يلي:

1-وضع إطار قانوني و تنظيمي ينظم مهنة مستشار التوجيه المدرسي و المهني.

2-إعادة النظر في نظام التحفيز الخاص بهذه المهنة و ذلك يجعله يتناسب مع مؤهلات شاغليها عن طريق:

-مراجعة تصنيف مستشاري التوجيه المدرسي و المهني.

-تحسين ظروف عمل المستشارين المادية منها و المعنوية و القيام بعمله بنجاح.

-وضع حوافز للحاصلين على شهادات عليا حتى يضمن بقاؤهم في هذه المهنة.

3-تحسن المسار المهني للمشاركين الرئيسيين للتوجيه المدرسي و المهني و زيادة فرص الترقية و يمكن تحقيق ذلك من خلال:

-استحداث مناصب نوعية في إطار هذه المهنة.

-زيادة المناصب العليا المرتبطة بهذه المهنة [مفتش و مفتش عام]

4-زيادة فرص التدريب و التكوين للمستشارين و إكسا□م مهارات جديدة تتناسب

و متطلبات المهنة و تطورات التي يفرضها الواقع.

5-منح مستشاري التوجيه المدرسي و المهني المزيد من المسؤوليات و الصلاحيات اللازمة من قبل إدارة المؤسسة لزيادة فعالية الممارسة المهنية و الإحساس بالثقة و الانتماء و الاندماج و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

6-توضيح الأدوار و المهام الخاصة بعمل مستشاري التوجيه المدرسي و المهني حتى لا يحدث الصراع في الأدوار أثناء الممارسة المهنية مع الأطراف الأخرى و ذلك عن طريق تكثيف الملتقيات فيما بينها و يتم ذلك بواسطة:

-إقامة لقاءات و ندوات دورية بين المهتمين بعمليتي التوجيه و التكوين من اجل تبادل المعلومات و طرح المشكلات التي تعترض المستشار في عمله و كيفية التغلب عليها.

7-توفير جو اجتماعي و نفسي و تنظيمي يشجع على التعاون والتفاعل الاجتماعي بين المسؤولين في المؤسسات و مستشاري التوجيه المدرسي و المهني.

8-إتاحة الفرصة أمام مستشاري التوجيه المدرسي و المهني في المشاركة في اتخاذ القرار و تحسيسهم بأنهم جزء من المؤسسة من خلال:

-التعامل بإيجابية مع منجزاتهم.

-ربط المنهاج الدراسي بالواقع المهني.

-تزويدهم بالمعلومات و القوانين المتعلقة بمهنتهم.

-توفير قدر مناسب من الحرية و ذلك بإعطاء بعدا تربويا لمهنتهم عوض البعد الإداري.

9-توفير جميع المستلزمات و الإمكانيات التي تتطلبها المهنة (مكاتب لائقة و قريبة من التلاميذ، الوسائل الضرورية للقيام بمهامهم كأدوات القياس النفسي و إجراء الاختبارات النفسية و التربوية المختلفة).

10-تفعيل عملية الاتصال بين المسؤولين و مستشاري التوجيه المدرسي و المهني في مؤسسة العمل و ذلك عن طريق:

ضرورة تفهم و تعاون الفريق التربوي و الجماعة التربوية مع مستشاري التوجيه المدرسي و المهني.

11-التقلص من حجم المقاطعة التي يشرف عليها المستشار إذ تقدر في الغالب بثلاث إكماليات و ثانوية و هو ما يشكل عبئا عليه في أداء مهامه على أكمل وجه فعلى سبيل المثال:

-تعميم تواجد مستشاري التوجيه المدرسي و المهني في جميع المؤسسات التربوية.

12-توفير المناهج و المقررات الدراسية و تكيفها مع متطلبات عمليات التوجيه و وجوب مراعاة هذه المناهج الدراسية التي يتطلبها الدور المستقبلي مستشاري التوجيه المدرسي و المهني.

13-إعادة النظر في التخصصات التي يسمح لها بممارسة هذه المهنة فحتى في علم الاجتماع هناك تخصصات ليس لها علاقة بالتربية مثل: التنظيم و العمل، علم الاجتماع و إذا كان هناك تخصص له علاقة بالتربية مثل: علم الاجتماع التربوي، فإننا نقترح أن تقام له تربصات في مجال القياس النفسي و التربوي.

14-تشجيع المستشارين المتميزين عن زملائهم في العمل ماديا و معنويا.

15-توعية الأسرة و المجتمع بأهمية المستشار و التعاون معه من أجل تحقيق غاياته المهنية التي هي غاية الأسرة و المجتمع.

الخاتمة

الخاتمة:

إن موضوع الدراسة كان وثيق الصلة بالمستشارين العاملين في مؤسسات التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، لأن إعادة هيكلة مرحلة التعليم ما بعد الإلزامي و تنظيمه يستدعيان بالضرورة إصلاحا شاملا لجهاز التوجيه المدرسي و المهني المعمول به في نظامنا التربوي منذ سنة1991 إذ يحتاج الفرد إلى مستشار التوجيه لكونه يجهل قدراته و استعداداته و يصعب عليه تحديد أهدافه و تحقيق طموحاته، و من جهة أخرى ليست له المعرفة الكافية عن الشعب الدراسية و المهنية و خصوصياتها و متطلباتها و مدى توفرها في الميدان الدراسي و المهني.

و مادامت هذه الدراسة متخصصة لمستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني فالهدف منها هو محاولة معرفة واقع المستشار و تكوينه و المهام المنوطة به و مدى تحكمه في التقنيات ووسائل العمل و معرفةالصعوبات التي تعترضه في القيام بعمله. إذ تبرز أهمية الدراسة و كذا قيمتها العلمية و التطبيقية من خلال الوقوف على مختلف جوانب مشكلة الدراسة بتحديد متغيراتها، و هذا الأمر قد ساهم في إبراز المشكلة المطروحة للدراسة. كما تظهر أهميتها في التعرف على الرضا الوظيفي و مستوى الاداء لدى مستشاري التوجيه في المجال التربوي بصفة عامة و التوجيه المدرسي و المهني بصفة خاصة، باعتبارها مهنة ذات أهمية في دعم النشاط التربوي للمؤسسات التربوية.

لقد بات من الضروري تطوير الجهاز القائم على توجيه التلاميذ ليساير الانشغالات التربوية التي تحملها إصلاحات المنظومة التربوية و أساسيات المقاربة التي تقترحها البرامج الدراسية الجديدة الرامية إلى جعل مستشار التوجيه الذي يدور حوله الفعل التربوي إذ هو يمكن في إيجاد توازن سليم بين متطلبات الجذع المشترك و الشعبة أوايجاد توافق بين متطلبات التلميذ و رغباته الشخصية حيث بين أن التعليم الثانوي في الجزائر ما يزال يعاني من صعوبات و مشاكل رغم المجهودات التي بذلت و لازالت تبذل. و

هذا يعود إلى سياسة الترقيع التي لم تعد تفي بمتطلبات المجتمع و احتياجاته و ظهور و انتشار بعض القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري على رأسها هجر و عزوف عدد كبير من التلاميذ للمدرسة العامة و التعليم الثانوي العام و التكنولوجي بصفة خاصة.

إضافة إلى التحديات العالمية كالتحدي العلمي و التكنولوجي و تحدي العولمة. هذا و استنادا إلى المرتكزات التي قامت و تقوم عليها عملية التعليم باعتباره عامل استثمار أساسي في حياة الإنسان و نظرا للدور الريادي الذي يلعبه مستشار التوجيه في خدمة إنجاح المنظومة التربوية، فقد تبين لنا أن مستشاري التوجيه المدرسي و المهني في نظامنا التربوي قد حقق نتائج لا يستهان بها ، فإن الثغرات التي يعرفها المجتمع الجزائري بتوجهاته الحالية و المستجدات الحاصلة في هيكلة التعليم الثانوي و ما ترتب عنها من مستلزمات بيداغوجية. تفرض إدخال تعديلات على نظام التوجيه المدرسي و المهني تنسجم مع أهداف المنظومة التربوية.

و على هذا الأساس ارتأينا أن تكون هذه الدراسة في إبراز خصائص و مزايا مهنة مستشاري التوجيه المدرسي و المهني و كذا محاولة الكشفعن مدى رضاه عن وظيفته و مستوى ادائه في ظل التوجيه المدرسي الجزائري حيث اتخذنا هذه المهنة كحقل لدراستنا لكون هذه المهنة من أكثر المهن طلبا للمتخصصين في علم النفس– علوم التربية– علم الاجتماع، لكي يكون لعنوان دراستنا معنى. و رغم ذلك يبقى المشكل مطروحا، لأن التهميش المستمر لهذه العلوم و المكانة غير الواضحة للمتخرجين منها، كان دافعا أساسيا بالنسبة لنا لضرورة القيام بهذه الدراسة و نتساءل عن المصير المجهول للطلبة، خاصة و نحن نلاحظ في مجتمعنا غياب مكانة علم النفس و علوم التربية و علم الاجتماع بصفة عامة الاجتماع.

و استنادا إلى النتائج التي توصلنا إليها فإن هذه الدراسة حاولت الكشف عن واقع يعاني منه مستشار التوجيه المدرسي رغم المستوى الثقافي و العلمي و الشهادة المحصل عليها، إلا أننا نجده مسلوب الحقوق

مقارنة مع غيره من المثقفين و أبسط ذلك المعلمين، فرغم المجهودات التي يبذلها لأداء وظيفته و الصعوبات و المتاعب التي تلحقه من جرائها إلا أنه يجد نفسه أقل منهم بكثير ، إضافة إلى أنه يحبط من عزيمته و قدرته على العمل، في مجال عمله و علاقاته أوسع بكثير من أي عامل كان. فلماذا إذا هذا الاختلال و عدم التوازن في إعطاء الحقوق؟ إضافة إلى أن المستشارين يملكون قدرات و كفاءات تؤهلهم إلى أن يرقوا إلى أعلى المستويات إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك تماما بحيث أنه لا يرق سوى إلى مفتش المستشارين فلماذا كل هذا الاحتكار؟

إن تساؤلاتنا هاته ستبقى مطروحة و هي مفتوحة للنقاش من كان يود استفسار أو البحث عن سبب الاختلال و عدم التكافؤ في ميزان العدالة الاجتماعية في واقع المجتمع الجزائري.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع

القواميس: الكنز الوسيط / قاموس فرنسي-عربي/ مطبعة فؤاد بيان وشركاؤه/1984.

المراجع باللغة العربية :

1 - أحمد زكي بدوي (1992) **معجم المصطلحات الاجتماعية،** مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

2- أحمد أحمد عواد (1998) ،**قراءات في علم النفس التربوي و صعوبات التعلم**،المكتب العلمي للكمبيوترو النشر و التوزيع.

3-احسان دهش حلاب (2011) ، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير،** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

4- أحمد زكي بدوي (1992)،**معجم المصطلحات الاجتماعية،** مكتبة لبنان، بيروت، لبنان .

5- حامد عبد السلام زهران (1980) ،**التوجيه و الارشاد النفسي**،**الطبعة 3** ،عالم الكتب،القاهرة.

6- حسين محمد حراحشة (2011) ،**إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي،** دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة1.

7- خالد محمد بني حمدان+وائل محمد إدريس(2009)، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي** - منهج معاصر- ،دار البازوري ،الأردن.

8- رسمية علي خليل (1968)،**الإرشاد النفسي**،مكتبة الانجلومصرية، القاهرة.

9- محمد سعيد سلطان(2004) ،**السلوك الإنساني في المنظمات** ،دار الجامعة ،الجديدة ،الإسكندرية،مصر .

10- محمد سعيد أنور سلطان(2003) ،**السلوك التنظيمي** ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر .

11- محمد الصيرفي(2003) ،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ،دار قنديل للنش والتوزيع ،الأردن .

12- ناصرأبوحامد،(2008)،**الإرشاد النفسي و التوجيه المهني**،الطبعة1 ،جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث،عمان،الأردن.

13-عبد الباري إبراهيم درة(2003) ،**تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ،القاهرة، مصر .

14- علي السلمي (1985) ، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب ،القاهرة ،مصر،الطبعة 3.

15-سامر بطرس جلدة(2007) ،**السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**،دار أسامة لنشر،عمان

16- سالم تسيير الشرايدة(2008) ،**الرضا الوظيفي أطرنظرية و تطبيقات عملية**، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،الأردن.

17- سهيلة محمد عباس(2006) ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار وائل للنشر مدخل استراتيجي ،عمان .

18- فاروق عبد فلهيه(2005) ،**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ،دار المثيرة للنشر والتوزيع ،الأردن.

19-فايز محمد رجب بهنسي(2011)،**الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية** ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،مصر، الطبعة 1.

المراجع باللغة الأجنبية:

Martory(B), Crozet(D), Gestion des ressources humains - pilotage social et performance -, imprimerie chérât, paris, 2002.

Periti. J.m ressource et humaine et gestion ou personnel. Edition. Viber. Paris .1998.

المذكرات والرسائل الجامعية :

1) أحمد زغاليل وحسن شرعة (1997)، **الأدوار الإرشادية للمرشد التربوي في المدرسة الأردنية** وإختلاف في ممارستها تبعا للجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص، دراسة أكاديمية ، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد 14.

2) بختة هدار(2012)، **دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص:تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

3) –براهمية صونية (2006)، **تأثير الوضعية المهنية على أداء مستشار التوجيه المدرسي و المهني** حالة ولاية قالمة و سوق اهراس ،مذكرة مكملة لنبل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية.جامعة قسنطينة.

4) –بن لكحل سمير (2001)،**اثر سياسة التوجيه المدرسي في النظام التربوي الجزائري على التوافق النفسي و الدراسي للمتعلم** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية.

5) –بلمقدم مصطفى+بوشعور راضية(2011)، **تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية – واقع وتحديات – بالإشراف العلمي لمخبر"العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

6) –جنيحي نوال، (2013)،**علاقة الصعوبات المواجهة لمستشار التوجيه و الارشاد المدرسي بأدائه المهني** ، دراسة ميدانية بمركز التوجيه المدرسي و المهني (بسكرة) مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماستر علوم التربية.

7) –رحمة بن براهيم، **دور راس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة** –دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة–، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

8) –زهية غزيون (2007)، **التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية،** رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر.

9) –زياد محمد محمود شومان،2008،**دراسة تقييمية لأداء المرشد النفسي في ضوء بعض المتغيرات** ،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين

10) –سناء عبد الكريم الخناق (2005) ،**مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية،** مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر.

11) صالح بلاسكة(2012)، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإست راتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية** –دراسة حالة بعض المؤسسات–، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

12) عبد النور ارزقي(1997)، **محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين،** مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع.

13) –عزيون زهية(2007)،**التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة**،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،جامعة سكيكدة،كلية العلوم الاقتصادية ،قسم تسيير المؤسسات ،

14) عمر تيمجغدين(2013)، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**–دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعريريج) – ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

15) عيساوي وهيبة(2012)،**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ،مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،جامعة تلمسان ،مدرسة دكتوراه،إدارة الأفراد ،حوكمت الشركات ،تخصص حوكمت الشركات

16) محمد بن مسفر الشمراني(2006) ،**معايير ترقية الأفراد للدفاع المدني ومدى رضاهم عنها**،دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية.

17) نعيمة فضيل(2006)، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة** ، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.

المناشير الوزارية:

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 0.0.3/344/ المؤرخ في 3 أفريل 2011.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 1241/269/ المؤرخ 24 ديسمبر 1991.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 263/م. ت/ المؤرخ 26 ديسمبر 1993.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 400/ المؤرخ 26 افريل 1997.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 105/المؤرخ 27 ماي 2009.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 0.0.3/168/ المؤرخ 2012.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 315/08/ المؤرخ 11 أكتوبر 2008.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 49/المؤرخ 16 فيفري2008.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 98/62.0/215 المؤرخ 11 مارس1998.

وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 92/62.0/240 المؤرخ 20 جوان 1992.

الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم وعلوم التربية

تخصص: إرشاد وتوجيه

إستبيـــان

أخي المستشار أختي المستشارة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر إرشاد وتوجيه, نضع بين أيديك مجموعة من العبارات, نرجوا منك الإجابة بكل صراحة بما ينطبق عليك وذلك بوضع علامة(X) في الخانة المناسبة,والرجاء منك عدم ترك عبارة دون عنها مع العلم أن إجابتك ستحظى بسرية التامة ولاتستعمل إلا لغرض البحث العلمي, ونشكرك مسبقا على تعاونك الجدي معنا.

التعليمات:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

الرقم	السند	دائما	أحيانا	أبدا
1	أشعر بلإغتراب داخل المدرسة			
2	أجد صعوبة في التعاون مع فريق العمل			
3	يشاركني مدير المدرسة في القرارات الخاصة بشؤون التلاميذ			
4	أنتهز أي فرصة مواتية لأغير عملي المهني			
5	أجد صعوبة في تكوين علاقات داخل المدرسة			
6	تساعدني إدارة المدرسة على تخطي العقبات الإدارية			
7	أشعر بعدم القدرة على إدارة ذاتي			
8	أجد صعوبة في حل مشكلات الطلبة			
9	يطلع مدير المدرسة على سجلاتـــــــــي			
10	أقدم بعض التنازلات لصالح العمل لتجنب المشكلات			
11	تواجهنني عراقيل في التواصل مع المجتمع المحلي			
12	أشارك إدارة المدرسة في حضور إجنماعيات الخاصة بالتلاميذ			
13	أجد صعوبة في تحمل المسؤوليـــــة			
14	أشارك في النشاطات مع زملائي في العمل			
15	أجد صعوبة في التنقل بين المؤسسات			
16	أشعر بعدم القدرة على إدارة الأفراد			
17	أجد صعوبة في تكوين علاقات إيجابية مع التلاميذ			
18	تواجهني عراقيل في إستخدام الوسائل البيداغوجية			
19	أشعر بعدم القدرة على إحداث تغيير إيجابي في محيط عملي			
20	أبادر في تكوين علاقات إيجابية مع أولياء أمور التلاميذ			
21	توفر المدرسة ميزانية خاصة بالعمل الإرشادي			
22	أتصل ببعض زملائي المستشاريين لمساعدتي في عملي			

	المهنـــــــــي			
23	يتعاون معي الأساتذة لمواجـــــهة مشكلات التلاميـــــذ			
24	ينقصني إختبارات الذكاء أثناء تطبيق العملية الإرشاديـــــــة			
25	أتحلى بالصبر في المواقف الصعبـــــة			
26	أشعر بأنني عضو فعال قي المدرســـــــــة			
27	أجد صعوبة في التوفيق بين المؤسسات المكلف بهـــــــــا			
28	يعيقني نقص التدريب المهني لمستشار التوجيه في أداء مهني أفضـــــل			
29	أشعر أن الأساتذة لهم دور في نجاح عملي كمرشد			
30	توفر لي المدرسة الوسائل المناسبة لعملي			
31	أتقبل النقد البناء مهما كان نوعه			
32	يرفض أولياء الأمور حضور الإجتماعات التي أنظمها			
33	أشعر بتغلب الطابع الإداري على العمل الإرشادي			
34	أجد صعوبة في القيام بحملات إعلامية للطلبة			
35	أجد صعوبة في تأدية إلتزاماتي المهنية			
36	أرى عدم تقبل مدير المؤسسة التربوية اقتراحاتي و رأيي -			

الرقـــــم	العبـــــــــــــــــارات	راض بدرجة		
		كبيرة	متوسطة	بسيطة
1	راتبي يتناسب مع طبيعة عملي			
2	أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى			
3	أعتقد أن ساعات العمل غير مناسبة لي			
4	أشعر بأن مهنتي لاقيمة لها ومنبوذة من الأخرين			
5	راتبي يكفي لتغطية مستلزمات حياتي			
6	أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل			
7	توفر الإدارة الإمكانيات والموارد التي أحتاجها في عملي			
8	لا أشجع أن يكون أحد أبنائي مرشد نفس			
9	أفكر في العمل في مكان أخر لقلة الراتب			
10	تلبي وظيفتي طموحاتي وميولي الشخصية			
11	أتعرض للمخاطر والإصابات أثناء العمل			
12	أشعر بأن المدير لايقدر الدور الذي أقوم به			
13	أشعر بالضيق لعدم تفهم أولياء الأمور لعملي			
14	أحصل على الحوافز والمكافآت التشجيعية			
15	أشعر بالضيق لعدم تواصل الطلبة معي			
16	يساهم المسؤولون بحل المشكلات الفنية والإدارية			
17	أشعر بالسعادة أثناء زيارتي لأسر الطلاب			
18	أشعر بالموضوعية في نظام الترقية المعمول به			
19	أشعر بالدافعية للعمل			
20	يتقبل المشرفون النقد البناء			

21	أرى أن هناك تعارض بين عملي وحياتي العائلية			
22	أشعر بعدم توفر فرص الإرتقاء في وظيفتي			
23	أتلقى التعزيز والتشجيع أثناء العمل			
24	يزعجني عدم التعاون المعلمين معي			
25	أشعر بتقدير الطلبة لي نتيجة لما أبذله من جهد معهم			
26	أشعر بالملل في عملي			
27	يزعجني عدم تفهم المعلمين لطبيعة عملي			
28	أشعر بالفخر لكوني مستشار التوجيه			
29	أقوم بتنفيذ بعض الأعمال التي لاتتفق مع مبادئي			
30	يضايقني محدودية صلاحياتي			
31	أكلف بأعمال ليست من إختصاصي			
32	أشعر بعدم الموضوعية في تقويمي الوظيفي			
33	واجبات العمل المطلوبة مني واضحة ومحددة			
34	أشعر بالظغط نتيجة العمل في أكثر من مدرسة			
35	أشعر بتقدير زملائي للجهد الذي أبذله في عملي			
36	يغلب على تكويني الجامعي الطابع النظري -			

محاور المقابلة المقننة:

1-مقابلة مع مدير الثانوية:

-1 ما هي المهام التي يقوم بها مستشار التوجيه؟

-2 ما نوع العلاقة الموجودة بينك و بين المستشار؟

-3 هل هناك اتصال دائم بينكما؟

-4 ما هي نظرتك لمهنة مستشار التوجيه؟

-5 هل هناك صعوبات تعيق من عمل المستشار؟

-6 هل يقوم مستشار التوجيه بممارسة مهنته خارج إطار المكتب؟

-7 هل الدخل الذي يتقاضاه مستشار التوجيه يكافئ المجهود الذي يقوم به؟

-8 هل وجود مستشار التوجيه في الثانوية أمر ضروري و مهم أم لا؟

2-مقابلة مع مستشار التوجيه:

-1 هل كانت مهنة مستشار التوجيه من اختيارك أم أن هناك عوامل أخرى أدت إلى مزاولتك

لهاته المهنة؟

-2 هل تعتبر نفسك كفء لمزاولة هذه المهنة؟

-3 ما طبيعة المهام التي تقوم بها؟

-4 ما نوع العلاقات التي تربطك بالتلاميذ أولا ثم مع المحيطين بك ثانيا؟

-5 في أي زاوية تنحصر مهامك؟

-6 هل لعب تخصصك الذي تلقيته في الجامعة دورا في الوسط المهني أم لا؟

-7 هل هناك عوائق أو مشاكل أدت لنفوركم من هاته المهنة؟

-8 في حالة إيجادكم لمهنة أخرى هل ستتنازلون عن هذه المهنة؟

-9 ماذا تعتبر بالنسبة إليكم مهنة مستشار التوجيه؟

-10 كيف تجد مهنة مستشار التوجيه و أنت تمارسها؟

3-مقابلة مع مدير مركز التوجيه المدرسي و المهني بالمدية:

-1 ما هي المشاكل التي يطرحها المستشار؟

-2 هل كانت لكم تدخلات لحل تلك المشكلات؟

-3 هل فكرتكم في تغيير القانون الخاص بمستشار التوجيه؟