

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم التربية البدنية والرياضية

تخصص: نشاط بدني رياضي مدرسي

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في التربية البدنية والرياضية



تحت عنوان:

علاقة جودة الحياة الوظيفية بمستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية

بحث مسحي أجري على أساتذة التربية البدنية والرياضية في ثانويات ولايتي عين تموشنت وغليزان

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

* بن قلاوز أحمد تواتي

إعداد الطالبين:

- بوشیخي محمد حسام الدين
- بحري سفيان

السنة الجامعية:

2018م/2019م

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من جعلت الجنة تحت قدميها أحق الناس بصحبتني أُمِّي العزيزة رمز الحنان
والعطف "سعدية".

إلى معلّمي الأول الذي كان لي السند والعون في حياتي أبي الغالي، رمز العطاء "عبد الرحمن"

إلى رفقاء وبني الأختوة: يوسف، عائشة، ريان، ريتاج، رينا، أمينة.

وإلى كل عائلة بوشينجي بجمام بوججر.

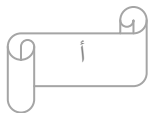
إلى روح جنّتي رحمها الله وإلى جدّي أظال الله في عمره.

إلى أصدقائي الذين تذهب أجزائي بلقياهم: وليد، سفيان، أحمد

وإلى جميع أصدقاء الجامعة، إلى كل من له مكانة في قلبي ولم يكتبه قلبي.

إلى كل من ساعدني في هذا البحث من قريب أو بعيد.

حسام السنن



** الفهرس **

إهداء أ.

شكر و عرفان ب.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول و الأشكال ج.

التعريف بالبحث

01	مقدمة
03	1 إشكالية البحث
05	2- أهداف الدراسة
06	3- فرضيات الدراسة
07	4- أهمية الدراسة
08	5- مصطلحات البحث
09	6- الدراسات السابقة

الباب الأول : الجانب النظري

الفصل الأول : جودة الحياة وجودة الحياة الوظيفية

تمهيد

17	1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية
18	1-1 أبعاد جودة الحياة الوظيفية
19	2-1- العلاقات الإنسانية
26	2-2- المشاركة في اتخاذ القرارات
36	2-3- الشعور بالرضا الوظيفي
43	2-4- البيئة المدرسية (المادية والصحية)
47	2-5- النمط القيادي المتبع
49	2-6- نظام الحوافز
51	1-3- أهداف جودة الحياة الوظيفية
52	1-4- أهمية جودة الحياة الوظيفية

خلاصة

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي 56
- 2- عناصر الأداء الوظيفي 59
- 3- أنواع الأداء الوظيفي 61
- 4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي 63
- 5- مكونات الأداء الوظيفي 65
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي 66
- 7- تحسين الأداء الوظيفي 69
- 8- تقييم الأداء الوظيفي 71
- 9- خطوات تقييم الأداء الوظيفي 73
- 10- مظاهر ضعف الأداء الوظيفي 75

خلاصة

الباب الثاني : الجانب التطبيقي

الفصل الأول : منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

- 1- منهج البحث 84
- 2- مجتمع البحث 84
- 1-2- عينة البحث 85
- 3- مجالات البحث 85
- 4- الدراسة الاستطلاعية 86
- 1-4- أدوات الدراسة 87
- 5- الأسس العلمية والسيكومترية للأداة المستخدمة 89
- 1-6- عرض وتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية 91

الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

99	1 - عرض النتائج البحث
99	1-1- عرض نتائج مقياس جودة الحياة الوظيفية
104	1-2- عرض نتائج مقياس مستوى الأداء
105	1-3- عرض نتائج العلاقة بين مقياسي جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء
90	مقارنة النتائج بالفرضيات
116	الاستنتاجات
118	التوصيات

خلاصة عامة

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
90	يمثل عدد فقرات استبيان جودة الحياة الوظيفية	01
91	يمثل مقياس ليكرت الخماسي	02
92	يحتوي نتائج الدراسة الاستطلاعية لكل من جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء	03
96	يوضح صدق وثبات الاختبار	04
99	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة الحياة الوظيفية	05
103	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء الكلي لمقياس جودة الحياة الوظيفية	06
104	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لمقياس مستوى الأداء	07
106	يمثل نتائج مجالات مقياس جودة الحياة الوظيفية و مقياس مستوى الأداء	08

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان	رقم
100	يمثل قيم المتوسطات الحسابية لمحور جودة الحياة الوظيفية	01

الفصل التمهيدي:

التعريف بالبحث

يعيش الإنسان منذ القدم باحثا عن الأمن والاستقرار مدركا أن جوهر استمراره في هذه الحياة يكمن في تنمية هويته الثقافية والحضارية مما جعله يسعى إلى تجنيد كل طاقاته من أجل رفع المستوى الثقافي والتعليمي لأبنائه، مما فرض على المجتمعات الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية لتحسين نوعية الحياة التي يعيشها، فالتعليم حق إنساني أساسي وضروري للمجتمعات، وهو الأمر الذي حث عليه الدين الإسلامي الحنيف، بدليل أن أول آية نزلت على سيدنا محمد (ص) قوله تعالى: {اقرأ باسم ربك الذي خلق} العلق: "1". لتشير إلى أهمية التعليم.

ومن هنا يبدأ دور المؤسسات التربوية التي تؤدي دورا مهما في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري، وتحقيقا لهذا الدور فهي تعتمد على ما تمتلكه من قدرات وموارد يتقدمها المورد البشري، باعتباره أهم العناصر الداعمة والفعالة لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، والمحرك الرئيسي لكل مواردها التي تفضي إلى تحقيق أفضل النتائج. إن الدور الهام للمورد البشري فرض على المؤسسات التربوية عموما والمؤسسة الجزائرية تحديدا أن تسعى جاهدة للاستثمار في هذا المورد من خلال الاهتمام بتهيئة البيئة الملائمة له، والوفاء بمتطلباته ورغباته والسعي لدعم جهوده لكي يؤدي الأعمال الموكلة إليه بكفاءة.

وضمن هذا الإطار تبلور مفهوم جودة الحياة الوظيفية والذي يؤكد على ضرورة توفير بيئة عمل سليمة مشجعة تشعر الفرد بالانتماء، الاستقرار، الأمان والاحترام بما يعزز رضاه الوظيفي ويرفع من روحه المعنوية ويحقق الإشباع لحاجاته ورغباته ويسهم في تحسين أدائه.

إن مستوى الأداء لأساتذة التربية البدنية والرياضية يتحسن بتضافر جهود كل من إدارة الثانوية وإدارة مديرية التربية التي يمثلها المفتشين وذلك بتوفير كل الوسائل المادية والمعنوية للأستاذ و كل هذا لتحسين مستوى الأداء التدريسي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية في الثانوية. وتطرق الكثير من المؤلفين في مجال جودة الحياة بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة، وعلى غرار ربيع مشعان (2006) في كتابه "الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث"، لا بد من تكاتف الجهود للوصول إلى الرضا الوظيفي وجودته لتحسين الإشراف التربوي و الأداء التدريسي، و كذلك رمضان فدوي(2009) على تطوير الأداء و ذلك بمساعدة القرارات.

من هنا جاءت الخلفية النظرية للربط ما بين جودة الحياة الوظيفية بمستوى الأداء التدريسي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية، وعلى هذا الأساس ارتى الطلبة الباحثون إلى هذا الموضوع و المتمثل في جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية. استخدم الطلبة الباحثون طريقة البابين، الباب الأول مخصص للجانب النظري والباب الثاني مخصص للجانب التطبيقي. الباب الأول مقسم إلى فصلين، الفصل

الأول خصصناه لجودة الحياة الوظيفية بصفة عامة و جودة الحياة الوظيفية لأساتذة التربية البدنية و الرياضية بصفة خاصة، أما الفصل الثاني فتطرق فيه الطلبة الباحثون إلى مستوى الأداء التدريسي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية، أما الباب الثاني قسمناه إلى فصلين الفصل الأول منهجية البحث و إجراءاته الميدانية، والفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج ثم مناقشة فرضيات البحث ثم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة البحث:

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء، ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصر هام من عناصر الإنتاج و الأداء. (عبد الباقي صالح الدين، 2001، صفحة 5)

يعتبر التعليم أداة تحقيق التنمية البشرية و الاجتماعية والاقتصادية، فلشعوب التي أدركت هذه الحقيقة تعاني التخلف في مظاهرها.

تعتبر الجزائر من بين الدول التي لم تهمل التعليم حيث اعتبرته أساس التنمية والعنصر المحوري لأي تغيير اقتصادي واجتماعي، ويتجلى اهتمام الجزائر بالتعليم في فتح مدارس عليا، خريجيها أساتذة التعليم الثانوي ومن بين هؤلاء الأساتذة أساتذة التربية البدنية و الرياضية لأن هذا التخصص يعتبر جزء لا يتجزأ من المنظومة التربوية حسب المشروع الجزائري وأداء مهمته على تكوين الطفل الجزائري ليصبح إطار مستقبلا متكونا من جميع الجوانب البدنية و النفسية و الاجتماعية و الفكرية.

إن اهتمام الجزائر بالتربية البدنية و الرياضية من بين مهام و غايات الدولة و ذلك بفتح مدارس عليا أولا ثم معاهد للتربية البدنية و الرياضية على مستوى كل القطر الجزائري ومن خلال الزيارات الميدانية للعديد من الثانويات على مستوى الغرب الجزائري تجلى للطلبة الباحثون أن معظم أساتذة التربية البدنية و الرياضية يدرسون في ظروف عمل قاسية إلى جانب عدم تقدير المسؤولين المباشرين لعمل أساتذة التربية البدنية و الرياضية مما أدى إلى الشعور بالتهميش و سوء التقدير و عدم الرضا الوظيفي لديهم، وحسب العلماء عدم الرضا الوظيفي له علاقة مباشرة بتذبذب في الأداء، لأن العلاقة قوية ما بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء التدريسي، وبالتالي تؤثر تأثيرا مباشرا على جودة الحياة الوظيفية بصفة عامة، وهناك عدة دراسات تناولت الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية على حدى و الأداء التدريسي للأساتذة منفردة، وبما أن التوجهات الحديثة للبحوث توجهت إلى جودة الحياة و عليه ارتى الطلبة الباحثون توجيه الدراسة إلى جودة الحياة الوظيفية و ربطها بالتخصص التدريسي للتربية البدنية و الرياضية و علاقتها بمستوى أدائهم.

و بناء عليه فان هذه الدراسة ستحاول الإجابة على السؤال التالي:

" هل هناك علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية و مستوى الأداء لدى أساتذة التربية

البدنية والرياضية في الطور الثانوي ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1 ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في
الطور الثانوي؟.
- 2 ما هو مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي؟.
- 3 ما طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و مستوى أداء أساتذة التربية
البدنية والرياضية في الطور الثانوي؟.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مفهوم كل من جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء وكذا
العلاقة بينهما.
- تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في
الطور الثانوي.
- تحديد مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.
- تحديد طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و مستوى أداء أساتذة التربية
البدنية والرياضية.
- وضع مقترحات حول سبل تطوير ورفع مستوى العطاء لفعالية حصة التربية
البدنية والرياضية .

الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطيه بين جودة الحية الوظيفية ومستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

الفرضيات الجزئية:

1 - مستوى جودة الحية الوظيفية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي مرتفع.

2 - مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي مرتفع.

3 - العلاقة بين جودة الحية الوظيفية و مستوى أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية هي علاقة ارتباطية طردية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الذي يتناول جودة الحية الوظيفية نظريا وتطبيقيا الذي يعد مدخلا في تحسين وتطوير أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

- مديريات و مؤسسات التربية والتعليم في تحسين الحياة الوظيفية للأساتذة للعمل على رفع أدائهم.
- مديرو مدارس الطور الثانوي في زيادة تفاعل أساتذة الطور الثانوي في اتخاذ القرار , والذي ينعكس إيجابا على المؤسسة.
- تسليط الضوء على واقع جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بمستوى أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.
- التطرق إلى مختلف عناصر جودة الحياة الوظيفية

مصطلحات البحث:

✓ جودة الحياة الوظيفية:

- إن جودة الحياة الوظيفية هي إدراك الفرد لخبرة العمل ، عن طريق إدراك تغيرات الأفراد يبقى المعنى الحقيقي لجودة حياة العمل واحد بالنسبة لكل فرد .
- وعموماً ، ومع ذلك فان جودة حياة العمل المرتفعة تتأتى عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بتقديم مساهمة ذات معنى لزيادة فعالية المنظمة.(عبد الرحمن،

2010، العدد3013)

✓ الأداء الوظيفي:

يصف "جون بي كامبل" الأداء الوظيفي كمتغير على المستوى الفردي، أو شيء يعمله شخص واحد . ذلك يميزه بأكثر شمولية لثوابت مثل الأداء التنظيمي أو الأداء الوطني، والتي هي المتغيرات على مستوى أعلى. (Campbell, J. P, 687-732p)

✓ أستاذ التربية البدنية والرياضية:

يعتبر أستاذ التربية البدنية والرياضية صاحب الدور الرئيسي في عملية التعليم حيث يقع على عاتقه اختيار أوجه النشاط المناسب للتلاميذ في درس التربية البدنية والرياضية حيث يستطيع من خلاله تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وتطبيقها على أرض الواقع.

الدراسات السابقة (المشابهة):

تمهيد:

بعد إطلاع الباحثان على الأدب التربوي لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، قام بتصنيف الدراسات التي تناولت محوري الدراسة جودة الحياة الوظيفية، والأداء الوظيفي، وربطت بمتغيرات أخرى وقد تم تناولها بالتحليل موضحا الأهداف، المنهجية المستخدمة، أدوات و عينة الدراسة و طريقة سحبها، بالإضافة إلى أهم النتائج و التوصيات، وجاء على النحو التالي:

1 - دراسة ماضي (2014) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين" - فلسطين

هدفت الدراسة التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وتستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (3254) موظفاً وبلغت عينة الدراسة (344) موظفاً، وكانت العينة عشوائية طبقية. حيث كانت متغيرات الدراسة: (مكان العمل، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين بدرجة كبيرة (75.3%)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات" تعزى إلى المتغيرات الشخصية الوظيفية بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل)
- أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية كان بوزن نسبي (72.60%) وهي درجة كبيرة

• يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية و أن

أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج

التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

2 - دراسة نصار (2013) بعنوان "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق

الوظيفي :

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى جودة حياة العمل في كل من_دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومي، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في هاتين المؤسساتين، ومن ثم مقارنة أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين في كلتا المؤسساتين، واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي قد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة التربية والتعليم وقد تم تطبيق الدراسة على كل من مدير المدرسة ومساعد مدير مدرسة في المؤسساتين حيث بلغ العدد الكلي لهاتين الفئتين 1257 موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 406 مديراً ومساعد مدير مدرسة، وقد استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت متغيرات الدراسة للعاملين : الجنس،العمر المؤهل العلمي ، مكان العمل، المسمى الوظيفي ، سنوات الخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسسات.
- أظهرت الدراسة أن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في كلتا المؤسسات بدرجة متوسطة ومقبولة.
- بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقدير عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة تعزى إلى العمر، مكان العمل والمسمى الوظيفي

3 - دراسة العجوري (2013) بعنوان : "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بجودة الحياة لدى

المعلمين والمعلمات بمحافظة غزة" - فلسطين

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الذكاء الاجتماعي وكذلك مستوى جودة الحياة لدى المعلمين والمعلمات، والكشف عن العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومستوى جودة الحياة لدى المعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية من المجتمع الأصلي بنسبة (32%) من المجتمع الأصلي وقد طبقت الدراسة على (420) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس الحكومة ومدارس الوكالة بمحافظة غزة وقد قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة وهي مقياس الذكاء الاجتماعي ومقياس جودة الحياة. وكانت أهم نتائج الدراسة كمايلي:

- أن جودة الحياة لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين بمحافظة الشمال جيدة ووزنها النسبي (72%).
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الذكاء الاجتماعي ووجود الحياة.

4 - دراسة مرتجي (2013): "فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية

وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة" - فلسطين

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استباننتين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة ، والبالغ عددهم (1384) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من (325) معلماً ومعلمة بنسبة (23.4%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (63.5%) وهي درجة متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعالية نظام تقييم الأداء السنوي تعزى لمتغير الجنس.

5 - دراسة البليسي (2012) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي

للعاملين في المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة" - فلسطين

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها والتعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى عاملي المؤسسات غير الحكومية ومدى تأثيرها بتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه بالإضافة إلى الخروج بتوصيات من شأنها أن ترتقي بجودة الحياة الوظيفية للمؤسسات غير الحكومية وبأدائها وأداء العاملين بها، واستخدم الباحث المنهج الاستطلاعي والوصفي والتاريخي و الظاهري ومنهج تحليل المضمون، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات غير الحكومية وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (265) موظفا وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة، وكانت متغيرات الدراسة للعاملين: "الجنس،العمر،الحالة الاجتماعية،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• أن المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة عالية.

• أن أداء العاملين في المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى حيث كان بوزن نسبي (80.03%) وهي درجة كبيرة.

• كذلك توجد علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة والأداء الوظيفي لعاملها.

✓ نقد الدراسات السابقة:

❖ أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة:

1. من حيث المنهج المستخدم :

* اتفقت دراسة ماضي 2014، ودراسة نصار (2013)، ودراسة العجوري (2013)،

ودراسة مرتجي (2013)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

* بينما اختلفت دراسة البليسي (2012) والتي استخدمت المنهج الوثائقي

والإستطلاعي والوصفي والتاريخي والظاهري و منهج تحليل المضمون

2. من حيث أداة الدراسة:

* اتفقت دراسة نصار (2013)، ودراسة البليسي (2012)، باستخدام الإستبانة كأداة

رئيسية لقياس مستوى جودة الحياة الوظيفية.

* استخدمت دراسة مرتجي (2013) الاستبانة لقياس الأداء الوظيفي.

3. من حيث عينة الدراسة:

* اتفقت دراسة العجوري (2013) و دراسة مرتجي (2013) في عينة الدراسة المكونة من

المعلمين.

*اختلفت دراسة نصار (2013) حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة التربية والتعليم.

*اختلفت دراسة البلبيسي (2012) والتي كان مجتمعها العاملين في المؤسسات غير الحكومية.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة:

1 تكوين تصور عام للموضوع قيد الدراسة مما أسهم في تحديد أبعاد جودة الحياة

الوظيفية المناسبة للدراسة أو الفرضيات المناسبة .

2 اختيار المنهج هو المنهج الوصفي التحليلي.

الجانب النظري

الفصل الأول : جودة الحياة وجودة الحياة الوظيفية

تمهيد

- 1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية.....17
- 1-2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية.....18
- 1-2-1 العلاقات الإنسانية.....19
- 2-2- المشاركة في اتخاذ القرارات.....26
- 2-3- الشعور بالرضا الوظيفي.....36
- 2-4- البيئة المدرسية (المادية والصحية).....43
- 2-5- النمط القيادي المتبع.....47
- 2-6- نظام الحوافز.....49
- 1-3- أهداف جودة الحياة الوظيفية.....51
- 1-4- أهمية جودة الحياة الوظيفية.....52

خلاصة

تمهيد:

بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية ، وبدأت الإدارات في العديد من الشركات الكبيرة مشاريع شاملة ومتكاملة لتحسين إنتاجية قوة العمل ، والتأثيرات التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية ، بالرغم من أنه كان لدى القيادات الإدارية المختلفة في الإدارات والعمل والحكومة والجامعات العديد من الهواجس والقلق حول بعض الأمور الواجب تحقيقها مثل الأجور المحترمة، ساعات العمل، ظروف العمل، ومشاكل التعب والسأم والرقابة .

1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تناول العلماء و التربويون مفهوم جودة الحياة الوظيفية بتعريفات كثيرة كل حسب تخصصه و مجاله، و ذكر الباحث بعض التعريفات على النحو الآتي :

-عرفها (جاد الرب، 2008، صفحة 9) بأنها :مجموعة من العمليات المتكاملة و المخططة

و المستمرة ,و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية

للعاملين و حياتهم الشخصية أيضا, و الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

و هي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت

الاقتصادية و الفوائد و الأمان و العدالة الداخلية و الخارجية , و شروط العمل

و العلاقات التنظيمية و الشخصية الداخلية و التي جميعها لها معان كبيرة في حياة

الأشخاص.

-وعرفها (البليسي، 2012، صفحة 7) بأنها السياسات و الإجراءات و العمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير و تحسين الحياة الوظيفية ,و الشخصية للعاملين فيها الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة و الأفراد إيجابيا و بذلك تحقق أهدافها و تطلعاتها و في نفس الوقت تلبي و تشبع رغبات عاملها ، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة ,وحصانتها ضد الكثير من الأزمات.

و يستخلص الباحث من التعريفات السابقة ما يلي:

1. إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليس مجرد مصطلح يتم تداوله في أدبيات علم الإدارة الحديث ، بل هو منهج و منظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين و تطوير رأس المال البشري في المؤسسة، الذي يعتبر أهم ما تمتلكه المؤسسة في علم الإدارة كأحد العلوم الإنسانية المهمة.

2. إن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يرتبط بكافة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية بالتالي ترتبط أبعادها بمتطلبات حياة العمل المدرسية و بين حياة المعلمين الشخصية ، و هذا الدور يجب أن تقوم به إدارة المدرسة.

3. إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتضمن إيجاد بيئة عمل تمثل مصدر جذب للمعلمين ، و التي تؤدي إلى زيادة الانتماء للمدرسة ، و من ثم تحسين القدرات و الرغبة في العمل، و بالتالي تطوير و تحسين الأداء .

2- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تباينت آراء الباحثين في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية , حيث تناول الباحث

الأبعاد المهمة التالية لجودة الحياة الوظيفية في هذه الدراسة و التي أهمها :

(1) العلاقات الإنسانية.

(2) المشاركة في اتخاذ القرارات.

(3) الشعور بالرضا الوظيفي .

(4) البيئة المدرسية المادية و الصحية .

(5) النمط القيادي المتبع

(6) نظام الحوافز

2-1-العلاقات الإنسانية:

و لقد اهتم الإسلام ببناء الإنسان الذي هو أصل المدينة و الحضارة ,إذ أنه خليفة

الله سبحانه و تعالى ، و قد اختصه الله بالعلم و العقل و التفكير و التدبير والتأمل

و تطوير العلوم و اكتشاف أسرارها- و تكوين العلاقات الإنسانية مع بني البشر

سواء في الأسرة أو المجتمع أو العمل . و إذا أصبح الإنسان كذلك فإن علاقته

بالناس تصبح علاقة وطيدة تحكمها ضوابط الشريعة الإسلامية,

و قد نظم الإسلام العلاقات الإنسانية بين الأفراد على حد سواء، و أوجد نظاما يحث

على التعاون و الاحترام المتبادل و تقدير الآخرين .

و تؤدي العلاقات الإنسانية دورا مهما في الإدارة لأنها من الأدوات الرئيسة في التوجيه، و هي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل موظف ، و تنمية مواهبه و إمكانياته و خبراته و اعتباره قيمة عليا في حد ذاته . و هو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين و الموظفين بما يحقق التفاهم و الشعور بالانتماء للمؤسسة مع اعادة توجيه سلوكهم الفردي و الجماعي على أساس قيم و دوافع و ظروف مما يتطلب منه أن يكون قدوة صالحة لهم كما يتوقف على حرصه على إشباع حاجتهم النفسية و الاجتماعية و أسلوبه في توجيههم و تصويب أخطائهم و حسن التعامل معهم. (ناشد، 1997، صفحة 246-247) .

و هكذا يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالفرد و الجماعة ، أي الاهتمام بالعنصر البشري، و توفير أفضل مناخ ممكن لأعداد العنصر البشري بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية و تتحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود و استخراج أفضل الطاقات ، و كل ما تقدم يحدد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المؤسسة ، بحيث تستطيع في النهاية تحقيق أهدافها المطلوبة و التي يمكن من خلالها تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، بحيث تستطيع في النهاية تحقيق أهدافها المطلوبة و التي يمكن من خلالها تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1- أنها تركز على الأفراد, أكثر من التركيز على الجوانب المادية .

- 2- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.
- 3- تحقيق الإنتاج في جو يسوده التفاهم , المودة , و الثقة و التفاهم .
- 4- تتوافق أهداف المعلمين مع أهداف المؤسسة من خلال العلاقات الانسانية.

الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

لقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوس يتم على أسس توضيح للمرؤوس أن يشعر بأن رئسيه يؤيده تأييدا صادقا في عمله كما يجب عليه أن يكون على علم بما يتوقع منه ، و يتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تدير عليها المؤسسة و حقوقه كمعلم.

ويرى (أحمد، 1999، صفحة 66) أن أسس العلاقات الإنسانية هي :

1- الإيمان بقيمة الفرد.

2- المشاركة و التعاون.

3-العدل في المعاملة.

4-التحديات و التطوير.

بينما يحدد (شهاب، 2004، صفحة 68) أسس العلاقات الإنسانية في الأسس التالية :

1- العلاقات الإنسانية هي محصلة الاستخدام الإداري لخبرته و تقديره الصحيح للأمور ،

وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس و علم الاجتماع وغيرها من العلوم

السلوكية .

2- المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة للكفاية

الإنتاجية و الإشباع الإنساني ، فا العاملون عندما تتاح لهم الفرصة للإشتراك بأراءهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر حماسا وتقانيا في العمل.

3 - الأهمية القصوى للاتصال في المؤسسة ، و السعي لإزالة أية عوائق تعرقل

الاتصال و تبادل البيانات داخل المؤسسة وتعرقل تحقيق أهدافه .

4 - التعاون وروح الفريق عنصر أساس و يتحققان معا، و كل منهما يساهم في تحقيق

الأهداف المشتركة .

5 - تتعدد دوافع المعلمين و تتنوع مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات

الإنسانية .

و يرى الباحث أن نجاح المدير في العلاقات الإنسانية يدل على مدى قدرته على كسب

احترام مرؤوسيه ، مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة و مثل أعلى لهم ، إضافة إلى ما

يظهره من حرصه لإشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و أسلوبه في توجيههم

و تصويب أخطائهم و حسن التعامل معهم .

أهداف العلاقات الإنسانية

أكدت الاتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية الفعالة أن تحقيق أهدافها يمكن أن يتم من

خلال زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ، وعليه فإن أهداف العلاقات الإنسانية تتبلور

في :

1 - تبصير المعلمين بحقوقهم وواجباتهم داخل المؤسسة .

2 - السعي لزيادة التعاون بين مختلف المستويات والجماعات العامة داخل المؤسسة.

3 - تحقيق أهداف جميع الفئات و الجماعات العامة بالمؤسسة من خلال الجهد الجماعي

المثمر و المخطط (عقيل، 2006، صفحة 39) .

و يستخلص الباحث مما سبق أهداف رئيسة للعلاقات الإنسانية هي :

1- العمل عل تنمية روح التعاون بين المعلمين في المؤسسة.

2- تحفيز المعلمين على تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي.

3- تمكين المعلمين من إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.

أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

مما يدل على أهمية العلاقات الإنسانية ما طالب به المفكرون التربويون من تكوين

علاقات إنسانية في ميدان التربية و التعليم ، فمنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه

محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار أنها

الأهم من العمليات الإدارية و الفنية.

فالعلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة , فا القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة

هي سمة من السمات المهمة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لا سيما في ميدان

التربية و التعليم .

ويرى الباحث أن المدير القائد هو الذي يحظى بتقدير كبير من الآخرين ، وهو الذي يستطيع أن يلهم للمعلمين و يستفيد بأحسن ما لديهم في تعاون مثمر فعال ، هذا مع توافر القدرة على امتزاج عملهم بدقة و توافر اهتمام إنساني كبير بالمعلمين و الاستجابة لمشاعرهم و أحاسيسهم .

دور مدير المؤسسة في تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :

لكي تكون المدرسة مكانا يسوده الأمن و الطمأنينة و المودة يجدر بمدير المؤسسة أن يحترم جميع العاملين معه ، و الاهتمام بمشكلاتهم و تقديم العون لهم ، ويشعر كل موظف بأنه محور اهتمامه، ويبني علاقات ودية سليمة معهم ،و يتعامل مع الجميع بطريقة واحدة منطلقة من الود و الاحترام المتبادل ،ويراعي الظروف الخاصة لبعضهم و أن يتجاوز عن بعض الهفوات البسيطة مع ضرورة توضيحها وإقناع المعني بضرورة تجنب مثل هذه المواقف. (الفليت، 2013، صفحة 5) .

ويمكن أن تنمي العلاقات الإنسانية في المدرسة من خلال ممارسة بعض النشاطات التالية :

1 تشكيل لجنة اجتماعية .

2 وضع برنامج عمل محدد لتنمية العلاقات بين المعلمين.

3 عرض البرنامج على المعلمين لإقراره.

4 تنفيذ البرنامج .

5 تقويم البرنامج و متابعته.

وتم تحديد دور مدير المؤسسة في تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين من خلال النقاط

التالية:

- 1- الابتعاد عن تجريح شعور المعلمين أو إلقاء اللوم عليهم دائما.
- 2- أن يثق بنفسه وبمعلميه لان الثقة تزيد من التواصل و التعاون وزيادة الأداء .
- 3- أن يتعامل مع معلميه بود و صداقة و احترام.
- 4- الاهتمام الحقيقي بأعضاء المدرسة بأن يستمع لهم معربا بالرغبة في حل مشكلاتهم.
- 5- الترحيب بأداء المعلم مهما كانت قيمته.
- 6- أن يحافظ على كرامة كل معلم باعتباره حق من حقوق الإنسان.
- 7- أن يتعامل مع معلميه كزملاء وأنه غرضو من المدرسة وليس مديرا اعلى منهم .
- 8- أن يجمع و يؤلف و يوحد ولا يفرق ولا يعمل جماعات من المعلمين في المدرسة
- 9- التعامل بعدالة و إنصاف مع معلميه و عدم التحيز أو التعصب على فرد أو جماعة
- 10- مشاركة المؤسسات الأخرى من مدارس و كليات و جامعات و معاهد و مؤسسات اجتماعية و إدارية في المناسبات الوطنية و الدينية و الاحتفالات و اللقاءات. (الحقيل، 1993، صفحة 188-189).

الأثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية

يمكن إيجاز هذه العلاقات الإنسانية على النحو التالي:

- 1- رفع الروح المعنوية لدى المعلمين .
- 2- إشاعة روح الاطمئنان و الاستقرار.

3- تمتع المعلمين بالصحة النفسية.

4- أداء العمل بروح الفريق الواحد.

5- سيادة الاتجاهات الموجبة بين المعلمين .

6- سيادة الاتجاهات الموجبة بين المعلمين.

7- إنكاء روح التنافس الشريف بين المعلمين.

8- زيادة تفاعل المجتمع المحلي مع المؤسسة التعليمية (عقيل، 2006، صفحة 42).

ويتبين للباحث ان المدير الناجح هو الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية ,ويجعل منها أرضية.

وإشعار في إدارته,ويتنزه عن التعالي على المرؤوسين,بل وينظر إلى جميع نظرة إنسانية صادقة دون النظر إلى مراكزهم وطبيعة شخصيتهم ,وهذا بدوره غلى تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة و التي بدورها توتي ثمار عظيمة وتمنح المعلمين حياة وظيفية مستقرة ومطمئنة .

2-2- المشاركة في إتخاذ القرارات :

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري, وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية مؤسسة من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات وتفويض ,إذ أصبح النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري ، وان أي تفكير

في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات. (كنعان، 2009، صفحة 388).

مستويات صنع القرارات التعليمية:

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار، تتحرك القرارات التعليمية من القمة إلى الوسط والقاعدة تبعا لأسلوب الإدارات التعليمة المعمول به، هذا ويوجد ثلاث مستويات لإتخاذ القرار التعليمي وهي:

أ) مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية: ويشمل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز على وزارة التربية والتعليم.

ب) المستوى المتوسط في اتخاذ القرارات التعليمية: ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحدودة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات و البرامج التعليمية وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية المديريات التعليمية للولايات.

ج) المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية: وتقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، والمعلم هو الذي يتخذ قراراتها تبعا للمواقف المقصودة وغير المقصودة في قاعة الدرس (أحمد، 2002، صفحة 115).

عناصر القرار:

هناك ستة أجزاء أو عناصر القرار يوضحها (ربيع، 2006، صفحة 189) على النحو التالي:

1- بيئة القرار ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية و الداخلية و الخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

2- متخذو القرار وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.

3- أهداف القرار وهي الأهداف يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها.

4- بدائل ملائمة لإتخاذ القرار غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائما من ناحية التنفيذ وأيضا مساهما في حل مشكلة قائمة.

5- ترتيب البدائل يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

6- اختيار البدائل وتمثل الاختبار الحقيقي بين الدلائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة القرار قد أتخذ .

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية في الإدارة فهي المحرك لجهود ونشاط المعلمين ويتخللها كل وضائف الإدارة وعناصرها من تخطيط وتنسيق وتنفيذ وتوجيه ورقابة ,وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها بحياتنا اليومية كأفراد أو مؤسسات و التي بتأثر بها المعلم وتؤثر بسلوك المعلمين .

أنواع القرارات الإداري:

أ) طبقاً لأنماط القيادة المدرسية :

حيث تلجأ الإدارة الأوتوقراطية إلى اتخاذ المدير قراراته منفرداً ويصوغها ويعلنها بنفسه وما على التابعين سوى الالتزام الحرفي بمضمون القرارات عند التنفيذ، أما الإدارات الديمقراطية فتتميل حسب درجة ديمقراطيتها إلى درجات متباينة من المشاركة في صنع القرارات فستؤثر الإدارة العليا في بعض الإدارات بالقرارات الإستراتيجية و تشترك مستويات الإدارة الأخرى في القرارات المتعلقة بالتفاصيل

ب) القرارات تبعا لأهميتها:

1- قرارات رئيسية: وهي القرارات التي تعنى بحل المشاكل وتحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة أو على مستقبلها لذلك فإن هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات و الموازنة بين البدائل واختيار الأمثل منها .ومثال ذلك (قرار التعليم المجاني قرار التعليم إلزامي) ومن أمثلة ذلك على مستوى المدرسة (قرار إدارة المدرسة بتطبيق طريقة تدريس جديدة , قرار إدارة المدرسة بإدخال تقنية تربوية جديدة).

2- قرارات روتينية: وهي القرارات التي تعنى بحل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية وهذه القرارات لا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المعلومات وليس هذه القرارات عادة تأثير كبير على المؤسسة ,ومثال على ذلك:

- قرار المدير بتوجيه استفسار لمدرس متأخر عن الدوام.

- قرار مدير المدرسة بعقد مجلس المعلمين لمعالجة حالة انضباطية لطالب.

- قرار مدير المدرسة بإصلاح الزجاج المهشم في المدرسة . (ربيع، 2006، صفحة 184)

(ج) القرارات تبعا لدرجة التأكد من نتائج القرار :

1)قرارات في حالة عدم التأكد: ويأتي هذا القرار عندما تفضي عمليات تقييم البدائل إلى تفضيل

قطعي لأحدها على غيره دون مخاوف من تأثيرات خارجية تعيق استثمار البديل ومثال ذلك

قرار إدارة المدرسة بجعل قاعة الامتحان النهائي الواحدة تضم طلبة من صفين مختلفين في

التخصص و يتم ترتيبهم في قاطرات على التناوب بحيث يكون من يجلس جانبي الممتحن

من تخصصات تخالف تخصصه وذلك منعا للغش في الامتحان.

2) قرارات في حالة المخاطرة: حيث يعي متخذ القرار أن هناك احتمالات يمكن أن تعطل

استفادته القصوى من قراره ولكنه يتخذ قراره لأنه يجد أن احتمالات المكسب أكثر من

احتمالات الخسارة ،ومثال ذلك قرار وزارة التربية و التعليم بتفويض مديري المدارس سلطة

اتخاذ قرارات بتعطيل المدارس في الأيام التي تكون فيها الثلوج في مناطقهم تحول دون

وصول الطلبة إلى مدارسهم بشكل مأمون .

إن هذا القرار يقوم على مخاطرة لأن تقويم مديري المدارس في المدينة الواحدة ينطوي على

تناقضات تفضي إلى مشكلات ،ولكن في كل الأحوال يضل أفضل من تقييم وزارة التربية في

العاصمة حيث قد تختلف الأحوال الجوية في المحافظات عن الأحوال في العاصمة اختلافا كبيرا .

3) القرار في حالة عدم التأكد: أي عندما تكون هناك حاجة لعدم التريث لفترة طويلة في اتخاذ القرار، فيتم اتخاذ القرار بالرغم من عدم معرفتنا بالظروف التي يمكن أن تؤثر على نتائج تنفيذه مثال ذلك عندما تتخذ الإدارة المدرسية قرارا بإخلاء الطلاب من المبنى المدرسي إثر تعرضه لقصف مع عدم تأكدها من أن الطلبة لن يتعرضوا لأذى من الحجارة التي يمكن أن تتساقط من أبنية. (عريفج ، 2001، صفحة 93).

القرارات الإستراتيجية و التكتيكية :

1. قرارات إستراتيجية: و هي تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة.

2. القرارات التكتيكية : تمثل تجزئة القرارات الاستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد و يغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة لكنها في نفس الاتجاه العام للمؤسسة .

القرارات الفردية و القرارات الجماعية:

1- القرارات الفردية : هي تلك القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير دوم مشاركة أو مشاورة المعلمين أ المعنيين بالقرار ، و يمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المؤسسة.

2- القرارات الجماعية: فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من المعلمين

في المؤسسة يحدث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة.

القرارات المؤسسية و القرارات الشخصية :

أ . القرارات المؤسسية: مجموعة من القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية

التي يشغلها، و تمثل انعكاسا للسياسة العامة للمؤسسة و تجسيدا للطبيعة التنظيمية لها من

حيث التعليمات التي يسير في إطارها.

2. القرارات الشخصية: فهي عبارة عن قرارات التي تعكس شخصية المدير و ميوله الذاتية

و خبرته الذاتية في ميدان العمل ، و لا يمكن تحويل صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية

بينما يمكن تحويل صلاحية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى مستويات الإدارية الأخرى

للمؤسسة. (الشماع، حمود ، 2000، صفحة 248) .

القرارات طبقا للمجالات الإجرائية الدراسية :

1. القرارات المتعلقة بالشؤون الفنية للمؤسسة : مثل وضع برنامج شامل للعمل و توزيع

الاختصاصات و المسؤوليات

2. قرارات متعلقة بالشؤون المالية و الإدارية : مثل إعداد الموازنات و تنظيم الملفات

و السجلات الإدارية .

3. قرارات المتعلقة بالطلاب : قبول الطلاب و تحويلاتهم و إعادة قيدهم ، و الإعفاء من

الرسوم المدرسية .

4. قرارات المتعلقة بالمعلمين : متابعة النمو المهني للمعلمين ، و كذلك منح الإجازات الطارئة و الاعتيادية.

5. قرارات متعلقة بالمبنى و تنظيمه و تجهيزاته : تنسيق الخطط لإقامة للأبنية ، إدخال التعديلات على الأبنية الرئيسية .

6. قرارات متعلقة بالعلاقة بين المؤسسة و مجتمع المحلي : مثل تشكيل مجلس أولياء الأمور و متابعة فعاليته، و متابعة حل للمشكلات بين المدرسة و المجتمع المحلي .

أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات و ذلك لما يلي :

1. أن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات المعلمين.

2. ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطا ايجابيا برضا المعلم عن مهنة التدريس .

3. يفضل المعلمون المديرين الذين يشاركونهم في صنع القرار .

4. المعلمون لا يتوقعون و لا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار و في الحقيقة

المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية .

5. كل من العوامل الداخلية و الخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار.

(أحمد، 2002، صفحة 165) .

معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات:

- 1- أنها تستنزف وقت المؤسسة ، فبدلاً من أن ينفق فرد واحدا ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة و كل ما يحتاجه اتخاذ قرار ما فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه و الوقت هو أثنى ما تمتلكه المؤسسة ، و الإدارة الناجحة تتجنب إضاعة الوقت
- 2- أنها تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة و قد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه.
- 3- أنها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكات غير شريفة لاستمالة الجماعة و الحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما دون أن يكون حقيقة مقتنعين به .
- 4- أن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين و مختلفين الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفيقى بين الآراء و اختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلاً من الحل الصحيح و القرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغط .
- 5- أن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة إذ إن المجموعة تحاول أن تكون قيادة جماعية.
- 6- إن كثرة المناقشة و الجدل النابعين من طبيعة الجماعة تقلل من فرص بروز المبدعين و ذوي الأفكار التجديدية.
- 7- أنها تفتح المجال للمناورة داخل الجماعة و التمحور حول رأي أو أكثر من الجماعة و قد يكون الفوز للرأي الذي يتقنه أصحابه المناورة و الدفاع عن رأيهم بأية طريقة و ليس للحل الأصح.

8- إن هذا الأسلوب يضعف السلطة الإدارية للمؤسسات و يجعلها تحت سيطرة المجموعة.

9- احتمال فهم المعلمين و الطلبة سبب المشاركة على أنهم قلة خبرة المدير أو قلة كفاءته.

10- أن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياع المسؤولية و خاصة عند وقوع

أخطاء فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناء قد تكون

كبيرة في حين لا يرد ذلك في القرارات الفردية.

11- احتمال زيادة طموحات المعلمين و الطلبة و اتساع توقعاتهم إلى المشاركة في

مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها مع إشراكهم فيها. (حرز الله، 2007، صفحة 39).

و يرى الباحث أن سياسة التشاور و المشاركة في اتخاذ القرار من أفضل الطرق لعملية

صنع القرار و هي تعمل على تقليل الصراعات و الاختلافات داخل الحياة المؤسسية ، و

تزيد من فعالية و كفاية العمل داخل المؤسسة، مما يجعل المعلمين يشعرون بقيمتهم و

إنسانيتهم، و يساعدهم ذلك على الاجتهاد في طرح الأفكار التي تساعد في العمل و ذلك

يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية الوظيفية حيث تنال المشاركة في اتخاذ القرارات قبولاً أكثر من

المعلمين في المؤسسة إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو من ممثليهم و ليست مفروضة عليهم

من الآخرين ، مما يجعلهم يتمتعون بحياة وظيفية جيدة .

2-3- الشعور بالرضا الوظيفي :

لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإن عدم

الرضا يسهم في التغيب عن العمل و إلى كثرة حوادث العمل و التأخر عنه و ترك المعلمين

للمؤسسات التي يعملون بها و الانتقال إلى مؤسسات أخرى ، و يؤدي إلى تفاقم مشكلاتهم
بالإضافة لزيادة الشكوى من أوضاعهم. (محمد، 2013، صفحة 986) .

و الرضا الوظيفي مسألة نسبية و ليست مطلقة، إذ ليس هنالك حد أعلى أو حد أدنى
له، و الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد و بين ما يحصل عليه فعلا في
موقف (الحيدر، بن طالب، 2005، صفحة 25).

و يرى (حكيم، 2009، صفحة 29) أن من أهم عوامل نجاح المعلم أو المعلمة في العمل،
هو الرضا الوظيفي عن المهنة، لأنه يمثل مجموع المشاعر و الاتجاهات الإيجابية التي
يبديها المعلمون نحو العمل بالمدرسة.

فالرضا الوظيفي يقوم بتوجيه سلوك الأفراد و زيادة ولائهم و انتمائهم للمؤسسة فضلا
عن إنه الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، و بقائها و استمرارها يرتبط بمواردها
البشرية، لذا فإن مفهومه متعدد الأبعاد و يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل
المؤسسة و الإشراف المباشر و المكافآت المالية، و الزملاء في العمل، و تصميم الوظيفة،
و ليس من الضروري أن تكون هذه الاتجاهات جميعها إيجابية أو غير إيجابية في آن واحد.
(الشماع، 1992، صفحة 257).

كما أن مستوى الرضا الوظيفي يمثل سلوكا ضمنيا يمكن في وجدان الفرد، و قد تظل
هذه المشاعر كامنة في نفسه، و قد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، فكلما كانت مشاعر
الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوكه، و كلما كانت

مشاعره نحو العمل إيجابية أي كان راضيا عن عمله كلما كان تصوره أن عمله يحقق هذا الإشباع المناسب لحاجاته. (فليه، عبد المجيد، 2005، صفحة 261).

و من هنا يتأثر الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالعديد من العوامل و المؤثرات التي تهتم بحالة المعلمين النفسية و المادية ، كما يؤثر أسلوب الإدارة المدرسية القيادي بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات و سلوك المعلمين نحو العمل و تحسين الأداء حيث يمثل مديرو المدارس بأنهم العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته و علاقاته الإنسانية مع المعلمين التي تعتمد على العدل و المساواة و مراعات شؤونهم في كافة المجالات ، و ما يقدمه من زيادة و تحسين في النمو لهم. (العاجز، نشوان، 2004، صفحة 11).

و يعد الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن و الاستقرار النفسي و الفكري و الوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج و هو في نهاية المطاف ما تنتشده المؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (الأغبري، 2002، صفحة 170).

عناصر الرضا الوظيفي:

و أشارت (وناس، 2008، صفحة 112) من خلال استقراءها لمفاهيم الرضا الوظيفي بأنه يجب أن تتوفر فيه عناصر أساسية أهمها:

1. الشعور بالقناعة و الارتياح لإشباع حاجات و رغبات الفرد.

2. هذا الإشباع ناتج عن عمل الفرد أو وظيفته.

3. هناك عدد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي و قد تكون عوامل ذاتية تتعلق

بالفرد نفسه, و قد تتعلق بمستوى الوظيفة أو تتعلق بالمنظمة التي يعمل فيها أو بالبيئة

المحيطة.

4. الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة ما يتوقعه الفرد في الحصول عليه و بين ما يحصل عليه

فعلا.

كما حدد(السعودي، 2013، صفحة 22) عناصر الرضا الوظيفي في ستة عناصر مهمة ، منها ما

هو متصل مباشرة بالعمل ، و منها ما هو متصل بجوانب أخرى و هذه العناصر هي:

1. كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم و الأفراد

يكون له أكبر الأثر على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

2. الرضا عن نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي

يحبونه ، و يكون هذا الرضا دافعا لهم على اتقان عملهم و بذل ما لديهم من طاقة في القيام

به .

3. الاندماج مع الزملاء في العمل: فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه، و يكون العمل أكثر

إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين .

4. توفير الأهداف في التنظيم : حيث يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف

مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من

تحقيق الهدف المقام من أجله.

5. عدالة المكافآت الاقتصادية: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافئات عادلة إذا قورنت ببعضها داخل المؤسسة و كذلك إذا ما قورنت بما يتحصله الأفراد في المؤسسات الأخرى.

6. الحالة الصحية البدنية و الذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية و الصحة العقلية من حيث أثرهما على الفرد و أدائه و معنوياته و هي و إن كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر في حالة الفرد في محيط العمل.

فضلا عن عوامل اخرى تدخل في الرضا للأفراد في وظائفهم منها ما يتعلق بالوظيفة (الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة ، شعور الفرد بالإنجاز مدة استثمار الفرد لقدراته و المشاركة في اتخاذ القرارات، و المستوى التنظيمي للوظيفة و فرص الترقية و الشعور بالأمن و الأجر و الحوافز و العلاقات مع الآخرين) و منها ما يتعلق بالمؤسسة (ساعات العمل و ظروفه المادية ، و أساليب و اجراءات العمل و نظم الاتصال في المنظمة و التكنولوجيا المستخدمة و نمط الإشراف) و أخيرا العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية (الرضا في المنظمة و التكنولوجيا المستخدمة و نمط الإشراف) و أخيرا العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية (الرضا الخارجية (الرضا عن الحياة، نظرة المجتمع للموظف، الانتماء الديموغرافي)(حسن، 2002، صفحة 71-80)

و من هنا جاءت أهمية تحقيق الرضا الوظيفي و التي تكمن في:

1- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و التغلب على أية تحديات تواجهها.

2- تحقيق قدر جيد من الاستقرار العام.

3- استنفار كافة طاقات و مواهب المعلمين في المؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق الأهداف.

4- تحسين و تطور و تجويد مستوى المنتج النهائي للمؤسسة (نطوس ، 2008، صفحة 1) .
أنواع الرضا الوظيفي:

بما ان الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، و هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياء الوظيفية، فإن الباحثين قسموا الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة ، حيث صنفها الرويلي على النحو التالي:

1) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

الرضا الوظيفي الداخلي: و يتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل : الاعتراف و التقدير و القبول ، و الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات.

الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل و طبيعة و نمط العمل.

الرضا الكلي العام: و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.

2) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

الرضا الوظيفي المتوقع :و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي

المتوقع ، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا. (الرويلي، 2003 ، صفحة 18).

قياس الرضا الوظيفي:

هناك طرق و مقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي و تحديد أسبابه ، حيث تختلف

مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة و الشمول بالنسبة للبيانات (البدراي،

2007، صفحة 41) .

أنواع مقاييس الرضا الوظيفي:

هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي و هما:

أ) المقاييس الموضوعية :

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية للعامل مثل: الغياب و ترك الخدمة، و هذا

النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية

لرصد السلوك فيه، و يتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد

و لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتبع التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى

أساليب العلاج الممكنة.

ب) المقاييس الذاتية:

و يقيس هذا النوع مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية و ذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره للعمل من إشباع لحاجاتهم، و هذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

- مقياس رسم الوجه، و هو من أقدم الأساليب.

- طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.

- طريقة المقابلات الشخصية.

- طريقة تحليل الظاهر و تتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار

في عمله أو تركه، و يعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

- طريقة قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي، و من أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا

الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، و مقياس مينيوستا للرضا الوظيفي و قائمة

وصف الوظيفة. (الرويلي، 2003، صفحة 22).

و يرى الباحث أن أفضل هذه المقاييس هو مقياس الملاحظة المباشرة لكنه يحتاج إلى وقت

و جهد أكبر من المقاييس الأخرى ، و يليه مقياس المقابلات الشخصية التي تحتاج إلى

حنكة في وضع الأسئلة و طرحها ، ان استخدام أكثر من مقياس معا هو الأفضل في

الوصول إلى نتائج صادقة و ثابتة.

2-4- البيئة المدرسية المادية و الصحية :

تعتبر المدرسة المكان الذي يعمل فيه المعلمون ما يزيد عن 30 ساعة أسبوعيا ، و تلك البيئة المدرسية قد تكون فيها عوامل خافية عن أنظارنا تسبب لنا توترا لا ندرك أسبابه، ولاشك أن محيط العمل و ظروفه يؤثر بشكل كبير في إنتاجية المعلمين و أدائهم ، فبيئة العمل قد تساعد بشكل سلبي في الإنتاجية و الأداء .

و تعتبر بيئة المدرسة كل ما يحيط بالفرد في عمله، و يؤثر في سلوكه و أدائه، و في ميوله تجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها. (الظاهري، 2007، صفحة 24).

و تعرف بيئة المدرسة المادية : هي الجانب الفيزيائي/ المادي للمدرسة و يضم الموقع العام من صفوف و قاعات و مخابر و مرافق صحية و مقصف و تجهيزاتها و أدواتها، و الفضاءات الفراغات من ملاعب و باحات و حدائق. (معلولي، 2010، صفحة 105).

و من أهم جوانب بيئة العمل التي تؤثر بدرجة كبيرة على أداء الموظفين العوامل البيئية المادية تؤثر على قوة الجلب التي تربط الفرد بعمله، فمعدل دوران العمل يترك الخدمة و معدل الغياب يرتفعان في الاعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، و ينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

(حليلة، هبة، 2011، صفحة 98).

و من أهم الشروط البيئية المادية المؤثرة على أداء المعلمين:

1. مساحة الصف مقارنة مع عدد الطلبة : فيجب أن تكون كثافة الفصول مناسبة.
 2. موقع المدرسة : بحيث يجب أن يكون موقع المدرسة بعيدا عن مصادر الضوضاء .
 3. الإضاءة و الألوان : بحيث تكون الإضاءة مناسبة و العناية بطلاء جدران المدرسة و الصفوف و اختيار أنسب الألوان للأبواب و النوافذ لحسن مظهرها.
 4. التهوية و درجة الحرارة: بحيث يجب أن تكون غرفة المعلمين أو الصفوف جيدة التهوية لتوفير النشاط و الحيوية للمعلمين.
 5. الساحات الخضراء: بحيث يوجد في المدرسة مساحة مناسبة من البيئة الخضراء .
 6. توفير الوسائل و الأدوات اللازمة لإتمام عمل المعلمين.
 7. تناسب التجهيزات المكتبية من كراسي و طاولات و دواليب مع احتياجات المعلمين.
 8. تقديم مقصف المدرسة خدمات صحية جيدة للمعلمين (العاجز، و البناء، 2007، صفحة 44).
- و يرى الباحث أن الظروف الطبيعية و الفيزيائية و الترتيب الجيد و توفير الوسائل اللازمة يؤثر على تحقيق راحة المعلم داخل المؤسسة ، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية (الفيزيائية) مناسبة كان استعداده للعمل أفضل ، و العمل على ضمان بيئة عمل جيدة للمحافظة على أداء عال، لذا يجب التركيز على تحسين بيئة المدرسة المادية و الصحية ، و توفير المتطلبات الضرورية التي تساعد المعلمون في أداء عملهم.

فائدة و أهمية المساحات الخضراء على صحة المعلم:

توصلت أبحاث طبية إلى أن الأشخاص الذين يعيشون في المناطق التي تنعم بمساحات خضراء كبيرة، من المتنزهات و الحدائق ينعمون بتأثير أكثر إيجابية على صحتهم النفسية و العقلية، مقارنة بالأشخاص الذين يعيشون في أماكن مكتظة بالسكان تكاد تخلو من المساحات الخضراء، إلى جانب أنهم كانوا الأكثر قدرة على التغلب على المشكلات والصعاب التي تواجههم، و قد أشارت العديد من الأبحاث إلى وجود علاقة وثيقة بين التمتع بالطبيعة، خاصة النباتات و المساحات الخضراء و تراجع فرص الإصابة بأمراض العصر مثل الضغط المرتفع و السكر و القلب.

دور إدارة المدرسة و موظفي الخدمات في تقديم خدمات الصحة المدرسية للمعلمين:

يتلخص دور إدارة المدرسة في الجهود المطلوبة من مدير المدرسة ووكيله أو كل العاملين بالإدارة في تقديم كل ما يلزم من خدمات طبية للطلبة و المعلمين ، و اختيار المكان المناسب لهذا النشاط و توفير الأدوات اللازمة إما عن طريق جمع تبرعات لشرائها أو شرائها من الميزانيات الموصودة للمدرسة، أو التعاون مع جمعيات و مؤسسات المجتمع المدني ذات الاختصاص، و لا يستثني موظفو الخدمات و المستخدمين و عمال النظافة أو عمال المقصف من تقديم هذه الخدمة فكل واحد منهم مطلوب منه أن يقدم للمعلمين و الطلبة خدمات تساعد في توصيل خدمات الصحة المدرسية، فالأذن أو عامل النظافة لابد أن يقوم بشكل فاعل في غسيل المدرسة بالماء و الصابون و يقوم بنقل القمامة إلى أماكن التجمعات يوميا، و عمال المقصف عليهم أن يقدموا المأكولات المغذية غير المنتهي تاريخها ، أو

الفاسدة و كذلك الابتعاد عن تقديم المشروبات الغازية و الملوثة للمعلمين ، و كذلك تعقيم الأدوات و تقديم الكاسات الورقية أو البلاستيكية و الملاعق البلاستيكية لمرة واحدة خوفا من انتقال العدوى و كذلك عدم تقديم المشروبات المثلجة أو المبردة بدرجة عالية لكونها مضرّة بصحة المعلمين و الطلبة (الجراوي، أغا، 2011، صفحة 223).

واقع الصحة المدرسية في المدارس الجزائرية :

تعاني مدارسنا اليوم على ما يبدو من جهل عام في ثقافة الصحة المدرسية ، حيث قلة الاهتمام بتقديم الرعاية الصحية و الخدمات العلاجية للطلبة و المعلمين و كذلك البيئة المدرسية غير مناسبة فالمباني المدرسية أغلبها في أماكن تتبعث منها الضوضاء و قريبة من أماكن التلوث ، و مساحتها الأرضية غير مناسبة، بالإضافة إلى قلة كفاية الملاعب عن المقاييس العالمية الموصى بها و الحداثق، و كذلك الغرف الدراسية تبتعد عن المقاييس التي توصي بأن يكون طول الغرفة الدراسية 8- 10 أمتار و عرضها 6 أمتار و ارتفاعها 4 أمتار تسهل عملية السمع و الرؤية هذا بالإضافة إلى قلة توفر الإضاءة الجيدة للحجرات الدراسية، فالمقاييس العالمية توصي أن تتوفر الإضاءة الطبيعية الكافية، مما يتطلب ألا تكون النوافذ أمام أو خلف الطلبة و يجب أن يكون زجاج النوافذ لونه أبيض و شفاف، و عند استخدام الإضاءة الصناعية يجب أن توزع المصابيح بطريقة تمنع تكوين الظلال في الحجرة الدراسية .

الأثاث المدرسي:

في مدارسنا كثير من الأثاث المتهاك فالسبورات تحتاج إلى تغيير بشكل مستمر، وكذلك المقاعد المكسرة تحتاج الى صيانة بشكل دوري بحيث تكون مريحة لجلوس الطلبة والمعلمين أي ملائمة للتكوين (النمو الجسمي).

المراحيض: لا بد من الاهتمام بنظافتها بشكل دوري، فمعظم أحواض الغسيل غير مناسبة لعمر الطلبة وقاماتهم، وندرة استعمال مطهرات ومنظفات بشكل مستمر ونظافة المراحيض لذا لا بد من التأكد من مناسبتها لأعمار الطلبة، وكذلك الاهتمام بإضاءتها وتهويتها. المقصف المدرسي: قلة الاهتمام بنظافة الطعام والمشروبات التي تقدم للطلبة والمعلمين وكذلك الأدوات المستخدمة في إعداد الطعام (الرجاوي، أغا، 2011، صفحة 226)

-2-5- النمط القيادي المتبع:

المدير يمكن أن يتبع النمط القيادي الذي يتلاءم بشكل أفضل مع توقعات المرؤوسين . ولكن في الواقع العملي نجد أن المديرين لا تروق لهم فكرة الاختيار من بين أنماط السلوك القيادي المتصل ومن وجهة نظرهم فإن هذه الطريقة غير واقعية بالنسبة للمديرين الذين يتجاوزون سن الرشد ، ولهم قيم وسمات شخصية محددة ومستقرة نسبياً ، والمقيدين بقوى وعوامل أخرى تؤثر على النمط القيادي في موقف معين بالذات.

وفي ضوء ذلك فإن هناك سبع حالات متفاوتة من السلوك القيادي تتفاوت فيما بينها من

حيث درجات التركيز على المرؤوسين أنفسهم . وتتمثل هذه الحالات في الآتي:

*المدير الذي يتخذ القرار منفرداً ثم بعد ذلك يعلن عنه للمرؤوسين للتنفيذ

*المدير الذي يروج للقرار ويحاول بيعه للآخرين.

*المدير الذي يقدم الأفكار الرئيسية حول مشكلة القرار، وكذلك الحلول المقترحة ثم يطلب

من المرؤوسين التقدم بأي أسئلة أو استفسار قبل أن يتخذ القرار.

*المدير الذي يتخذ القرار بصفة مؤقتة، ثم يدعو الآخرين لإبداء الرأي والتعليق حول هذا

القرار الذي يجعله خاضعاً للتغيير.

*المدير الذي يشارك المرؤوسين معه في اتخاذ القرار ، حيث يقوم بعرض المشكلة عليهم

ويطلب منهم الحلول البديلة الممكنة ، ثم يتخذ القرار بعد ذلك.

*المدير الذي يفوض للمرؤوسين اتخاذ بعض القرارات من خلال فريق العمل الذي يتكون

من الخبرات والتخصصات المختلفة منهم . ثم يقوم هو باعتماد القرارات.

*المدير الذي يسمح للمرؤوسين في حدود معلنة أن يتعرفوا بأنفسهم في مواقف معينة دون

الرجوع إليه. (محمد بكري عبد العليم، ج 175، صفحة 169).

2-6- نظام الحوافز:

دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى الحوافز:

- 1- بالنسبة لمدير الموارد البشرية:
 - تصميم أنظمة الحوافز.
 - حسابات مستحقات العاملين من الحوافز.
 - الرد على تساؤلات العاملين فيما يختص بالحوافز.
 - ضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز.
- 2- بالنسبة للمديرين التنفيذيين:
 - المساعدة فى تصميم نظم الحوافز.
 - الاحتفاظ بسجلات أحقية العاملين فى الحوافز.
 - دفع العاملين للحصول على مزيد من الحوافز.
 - المساعدة فى الرد على بعض التساؤلات بشأن الحوافز.
 - مساعدة إدارة الأفراد بالمعلومات اللازمة لإدارة نظام الحوافز.

2- مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ، وهى بذلك لا تمثل جزءاً مكماً للأجور والمرتبات ، فالأداء الذى يستحق الحافز هو أداء غير عادى.

3- أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

* زيادة نواتج العمل كما ونوعاً.

* تخفيض الفاقد في العمل.

* إشباع احتياجات العاملين.

* الشعور بروح العدالة التنظيمية.

* رفع روح الولاء والانتماء.

* تنمية روح التعاون بين العاملين.

* تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

4- أسس منح الحوافز:

إن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء.

وهناك معايير أخرى مثل المجهود و الأقدمية، وفيما يلي توضيح ذلك:

* التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي.

* المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات.

* الأقدمية التي تعكس الولاء والانتماء.

* المهارة المتمثلة في التميز الفكري والتعليمي

3-1- أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية إلى:

1- زيادة ثقة العاملين.

2- المشاركة في حل المشاكل.

3- زيادة الرضا الوظيفي.

4- زيادة الفاعلية التنظيمية.

5- تقليل معدل الدوران عند المعلمين.

6- زيادة الإنتاجية والأرباح.

7- تحقيق أهداف المؤسسة (Kumar، 2013، صفحة 191) .

8 - تنمية قدرات المؤسسة على توظيف أشخاص أكفاء وتعظيم قدرة المؤسسة التنافسية.

9- تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية .

10 -إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للمعلمين وبين حياتهم الشخصية

والعائلية.

11- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر المعلمين(المغربي، 2004، صفحة 6).

4-1- أهمية جودة الحياة الوظيفية:

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العملية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية،فإن هناك تأثيرات

إيجابية بناءة لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها مايلي:

- 1- تخفيض الصراعات بين المعلمين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل .
- 2- مشاركة أكبر عدد من العاملين بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في إجراءات العمل المؤسسي.
- 3- زيادة انتماء المعلمين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- 4- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
- 5- زيادة درجة الرضا الوظيفي.
- 6- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- 7- انخفاض معدلات الغياب في المؤسسة.
- 8- تدني معدل دوران المعلمين بين المؤسسات.
- 9- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- 10- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة (ماضي، 2014، صفحة 67).

خلاصة:

تؤدي برامج جودة الحياة الوظيفية دورا كبيرا في تحسين بيئة العمل، وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضا المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فعندما يستمتع المعلمون بوظائفهم ويفتخرون بها يتولد عندهم التزام قوي بتعليمات وإجراءات وجودة العمل، الذي من شأنه زيادة الإنتاجية ونيل رضا العملاء، ففي المحصلة النهائية ينال المعلمون سمعة ومكافآت أفضل، وكذلك الحال بالنسبة لأصحاب العمل نظير النمو في الإنتاجية والربحية.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.....56
- 2- عناصر الأداء الوظيفي.....59
- 3- أنواع الأداء الوظيفي.....61
- 4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....63
- 5- مكونات الأداء الوظيفي.....65
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....66
- 7- تحسين الأداء الوظيفي.....69
- 8- تقييم الأداء الوظيفي.....71
- 9- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.....73
- 10- مظاهر ضعف الأداء الوظيفي.....75

خلاصة

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين ورفع الأداء المؤسسي وصولاً إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.

1 - مفهوم الأداء الوظيفي:

فمن طريق القياس والتقويم تتمكن المؤسسة من قياس أداء المعلمين، وتعد عملية قياس وتقويم أداء المعلمين من العمليات الإدارية المهمة التي تمارسها إدارة المؤسسة، والحكم على أدائهم، ويتعدى ذلك ليشمل الحكم على أعمال أخرى تقوم بها المؤسسة، كما أن عملية تقييم الأداء قد تعكس الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة (الهيبي، 2003، صفحة 195).

والأداء الوظيفي موضع القياس من قبل نظام التقييم يعرف بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها في المؤسسة. (هلال، 1996، صفحة 11-12)

وفي ضوء ذلك تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عند المعلمين وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وبالتالي تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتحسين مهاراتهم وأدائهم. كما مفهوم الأداء الوظيفي.

إن الأداء يدل على ما يتمتع به المعلمون في المدرسة من مهارات وقدرات وإمكانيات وأساليب وطرق، فإذا كان الأداء مناسبة للعمل المطلوب انجازه؛ فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل؛ فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب المعلمين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم.

كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد به، وأن الأداء لا يظهر نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من

داخل الفرد نفسه فقط، وأن هناك تفاعلا وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به، مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (التميان، 2003، صفحة 37).

قد عرف (العجلة ، 2009، صفحة 64) الأداء الوظيفي بأنه: الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استثمار الفرد لطاقته وإمكاناته، وفي نفس الوقت يتأثر بمقدار الرغبة لدى الأفراد في الأداء

كما عرف (ناصر، 2010، صفحة 52) بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وعرف (بحر وأبو سويرح، 2010، صفحة 1159) بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

وعرفه (الصررايرة، 2011، صفحة 608) بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام المعلم بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

ويعرف (البليبيسي، 2012، صفحة 23) الأداء الوظيفي بأنه محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها.

وكذلك عرف الأداء الوظيفي (الحجاية والكريمين ، 2012، صفحة 344) بأنه كل ما يفترض أن يقوم به المعلم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية في ظل مجموعة من القوانين والضوابط التي تفرضها القوانين والتشريعات.

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث الأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي يقوم المعلم بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثرة باستعداده وقدراته وبالمناخ التنظيمي المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل وأيضا متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور متلقي الخدمة.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، نرى تعددها، فالبعض يرى بأنها أثر صافي للجهد، ومنهم من يرى بأنه سلوك، ومنهم من يرى بأنه إنجاز للأعباء، وبالرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، إلا أن هنالك عوامل مشتركة بين هذه التعريفات وهي:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف

والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (هاينز، 1998، صفحة 273).

2 - عناصر الأداء الوظيفي : إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة

يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات

وظروف بيئة المؤسسة الذي يعمل فيها ذلك المعلم، إن الأداء الفعال لأي معلم هو محصلة
تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:

1. كفايات الموظف Competencies: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه،

فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف

2. متطلبات العمل الوظيفية: ويقصد بها المهام والمسئوليات أو الأدوار التي يتطلبها

عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة التنظيم، وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي

تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده

ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية

والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (درة والصباغ، 2008، صفحة 304).

كما ينظر للأداء الحقيقي الفعال على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم

التركيز عليها وألا يتم تجاهلها تماما، بمعنى أن الأداء ليس هدفا وإنما هو وسيلة لتحقيق

غاية هي النتيجة، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط

فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية، من حيث الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي

بعد وظيفة التنظيم، فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا

أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها

(النميان، 2003، صفحة 38).

ويصنف بعض الكتاب أربعة عناصر أخرى للأداء بالإضافة للثلاثة التي سبق ذكرها وهذه العناصر هي:

1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2 - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4 - المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة المعلم على تحمل مسؤولية العمل، وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عكاشة، 2008، صفحة 34).

3 - أنواع الأداء الوظيفي:

الأداء الذي تم الإشارة إليه على أنه سلوكيات أو سمات يمتلكها الفرد تؤثر في أدائه، أو النتائج التي يحققها الفرد، كغيره من الظواهر التنظيمية التي أمكن تصنيفها وتقسيمها إلى تصنيفات متعددة. ولقد صنفت إلى ثلاثة أنواع وهي كما يلي:

(1) أداء المهام **Task performance**: ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز

عمليات جوهرية في المؤسسة.

(2) الأداء الظرفي **contextual Performance**: الأداء الظرفي أو الموقفي هو كل

السلوكيات التي تسهم في تشكيل كل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورة إضافية في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات كمساعدة الزملاء، أو بذل مجهود إضافي.

(3) الأداء المعاكس أو المجابه **Counterproductive Performance**: السلوك التصادمي

أو المجابه يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، ليس كالتأخير عن مواعيد العمل، بل يشمل سلوكيات كالانحراف والعدوان وروح الانتقام والمهاجمة (بظاظو، 2010، صفحة 49).

إن الأداء الوظيفي الذي يجب أن يقوم به المعلم تحدده طبيعة المؤسسة التي يعمل بها، ويعبر عن السلوكيات التي يقوم بها لأداء عمله، وعلى السمات الشخصية التي يمتلكها للقيام بواجباته في العمل وقدراته على التكيف مع ظروف العمل والالتزام باللوائح والأنظمة، ويجب على المعلم أن يكون على علم بمتطلبات العمل ونوعيته، وأثناء ملاحظة أداء المعلمين لابد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر في أدائهم سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، ومعرفة أن الأداء يزيد بزيادة الدافعية والرغبة في العمل، ولذلك يجب زيادة دافعية المعلمين للعمل لتحسين مستوى الأداء في المؤسسة. لا كما يحدد شاهين الأداء وتحديد أنواعه والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء، وهي:

1) معيار الشمولية: حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية، يمكن تصنيف الأداء إلى:

أ - الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو.

ب - الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

2) معيار الطبيعة: يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلا لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

3) معيار الأجل: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية (شاهين، 2010، صفحة 22).

ويرى الباحث أن عملية تقييم الأداء الوظيفي إذ طبقت بشكل سليم وإتباع منهجية مناسبة، وتنوع في طرق التقييم وإشعار المعلمين بعدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء من شأنه المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين واستثمار طاقاتهم ورغبتهم في العمل واجتهادهم في رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل عام.

4 - أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

ينظر إلى تقييم الأداء أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، وفقا لمعايير الأداء وإمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها (العزاوي وجواد، 2010، صفحة 367) .

أن أهم أهداف تقييم الأداء ما يلي:

1 - المساعدة في تخطيط برامج تدريب وتنمية كفاءة العاملين والمديرين، حيث يمد تقييم

الأداء الهيئة الإدارية بالمعلومات والبيانات عن جوانب الضعف في الأداء البشري وعن

المهارات الواجب اكتسابها التحمل مسؤوليات أكبر وأصعب

2 - الإسهام في تحديد معايير قياس وتقييم الأداء، والتي تمكن من قياس وتحديد درجة

إسهام العنصر البشري في الإنتاج.

3 - زيادة إسهام العنصر في العملية الإنتاجية، وتحديد أفضل سبل الاستخدام الأفضل

للموارد البشرية، مما يجعلهم أكثر فعالية وإنتاجية.

4 - المعاونة في تحديد الأفراد الذين لا يصلحون للعمل ويمكن الاستغناء عنهم.

5 - تستخدم تقارير تقييم الأداء للحكم على الأفراد الذين ما زالوا تحت الاختبار.

6 - تعتبر تقارير تقييم الأداء رسالة اتصالية تحقق الصلة والترابط بين الرؤساء

والمرؤوسين وتساهم في بناء التفاهم بينهم، بما تحمله من فعل ورد فعل إزاء عناصر التقييم.

وهذا يبرر عدم سرية تقييم الأداء وضرورة إطلاع المرؤوسين عليها ومناقشتهم فيما ورد

(عباس، 2011، صفحة 262-263)

7 - تنمية كفاءة المشرفين والمديرين: إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير

والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعالة

المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة.

8 - رفع الروح المعنوية للعاملين: إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من

العدالة والموضوعية يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على

أساس كفاءته وجهده، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه

9 - دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع

للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل المزيد من

الجهد.

10 - كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج

تقارير تقييم الأداء عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال إذا كان

مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هنالك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه (أبو حطب، 2009، صفحة 18).

5 - مكونات الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين الأول الكفاءة

والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة وهما

كما يوضحها (المحاسنة، 2013، صفحة 110) على النحو التالي:

1. الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة

الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف

الموضوعية. فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن

فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها أو القدرة على تحقيق النشاط.

2. الكفاءة: لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم

الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، وهنا بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة، فقد عرفها كل من

ولبر وروكيرتش (Wellber et Rukeertsz، 2006) بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى

العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات" أما

الكفاءة حسب فنسنت (Vincent، 2009) فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل

الإمكانات، والنشاط الكفء هو الأقل كلفة، بمعنى أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب

بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل نقلاً عن (المحاسنة، 2013، صفحة 105)

ويرى (قرموط 2014، صفحة 33) إن كفاءة الأداء الوظيفي للإدارة المدرسية هو بذل أقل الجهد

في إدارة المدخلات مثل المعلمين، الطلاب، المنهج، الإمكانيات المتاحة للحصول على

أفضل النتائج المحققة الأهداف المدرسة. كما تعرف (المحاسنة، 2013، صفحة 109) الكفاء بأنها

الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول على أي هدر يذكر.

6 - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

بما أن الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدرسة يتأثر بكل مكونات المؤسسة وكذلك يتأثر بالدوافع

الفكرية والنفسية التي يمتلكها المعلمون تجاه المؤسسة، ويتأثر أيضا بالوضع السياسي

والاقتصادي والاجتماعي الذي تعيشه البيئة المحيطة، لذلك يصعب تحديد العوامل المؤثرة

بالأداء الوظيفي تحديدا دقيقة، هنالك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء، فإن هناك

مؤثرات داخلية وخارجية في الأداء الفردي،

حيث تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل شخصية داخلية مثل كفايات

معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات تدريبية سابقة أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة

الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، أما القسم الثاني من

العوامل الداخلية للفرد مثل الذكاء والقدرة الانفعالية والدافعية الداخلية، والتي توجد نوع من

التمايز والتباين في أداء الأفراد (بظاظو، 2010، صفحة 49).

ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:

1. غياب الأهداف المحددة : فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها،

ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لقلة وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2. قلة المشاركة في الإدارة : إن قلة مشاركة المعلمين في المستويات الإدارية المختلفة في

التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

3. اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء المعلمين عدم نجاح الأساليب

الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثر بالمعلمين ، وهذا يتطلب نظاماً متميزة لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز

الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط أو الكسول أو غير المنتج.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

5. التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

7- تحسين الأداء الوظيفي:

أ. مفهوم تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية مؤسسة توازن العناصر الأربعة التالية الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة). لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل (العجلة، 2009، صفحة 66).

ب. عناصر إدارة التحسين الشامل: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية كما هي موضحة بالشكل رقم (1).

1- الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.

2- الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأن أحرار بنائها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

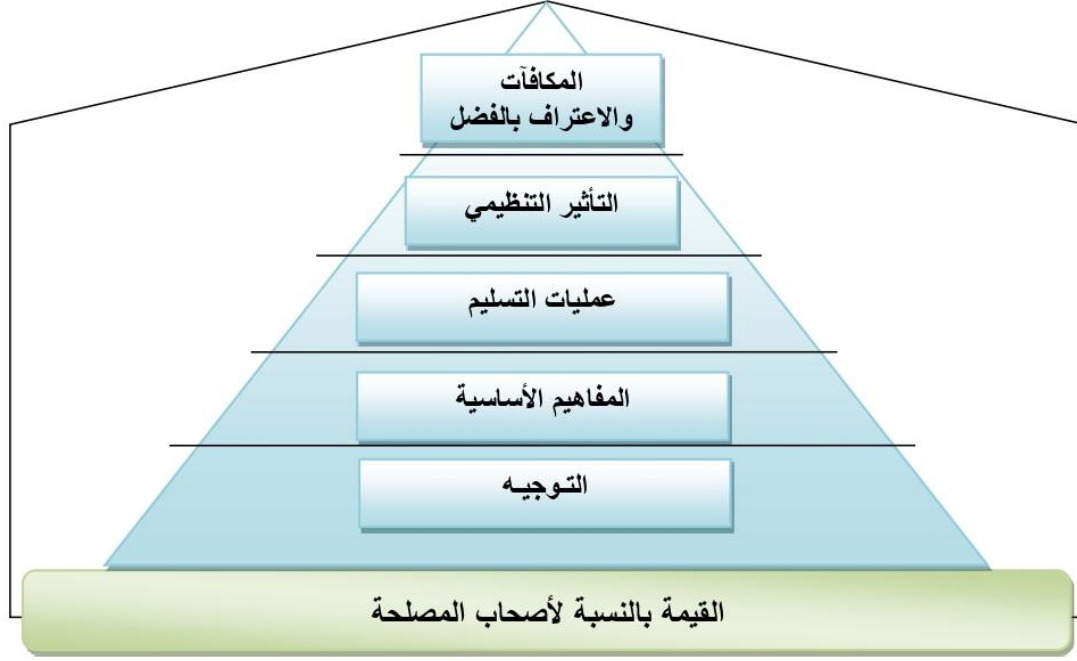
3- الطبقة الثالثة (عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

4- الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5 - الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام

الأخرى داخل (البناء الهرمي المربع، 2004، صفحة 66، 65)

شكل رقم (1) عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء في الشكل التالي:



المصدر (المربع، 2004: 66)

8 - تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين هي إحدى العمليات الإدارية الحيوية التي تستوجب فن ومهارة وحنكة من القائمين عليها في تحقيق هذه العملية بأقل ضرر وأعلى فائدة يمكن تحقيقها من هذه العملية المهمة.

وتعد عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض المعلمين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة في الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية، أعمال المشرفين، وأعمال

البحوث، وغيرها حيث الاعتماد الأساس في عملية تقييم الأداء على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها المعلم. (زويلف، 2003، صفحة 187).

وبالرغم من أن تقييم الأداء يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز المعلمين وتنميتهم في المؤسسات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه المعلمون، إلا أنه قد يكون مصدرا لإثارة القلق عند كل من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء . (العزاوي وجواد، 2010، صفحة 367).

ويرى الباحث أن تقييم أداء المعلمين من الأمور المهمة التي يقوم بها مدير المؤسسة، والذي من خلاله يتم معرفة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المؤسسة، ويتعرف أيضا على قدرة المؤسسة على تطوير أدائها والارتقاء به في المستقبل، ومن ثم يتم الوقوف على نقاط القوة والضعف عند المعلمين، والأخذ بنقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي من العوامل المهمة لتحسين مستوى إنتاجية المؤسسة، ومن خلال تقييم الأداء الوظيفي يتم معرفة كفاءة الموظفين وبالتالي يتم من خلاله عملية الترقيات للعاملين بالمؤسسة، يمكن من خلاله حساب عملية التقييم والتقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنمية العمل وتطويره في المستقبل. كما توضح عملية تقييم الأداء الوظيفي للمعلم مستوي أدائه ومدى تقدمه في عمله مما يؤدي لتحسين أدائه الوظيفي

بشكل أفضل مما يؤثر على اتجاهات العامل الوظيفية، حيث يتم عمل دراسات عن أداء وحضور جميع العاملين (أبو شيخة، 2009، صفحة 281).

ويعرف (الدجني، 2010، صفحة 3) مفهوم تقييم الأداء بأنه عملية معيارية يقوم خلالها شخص أو أكثر بمتابعة سلوك العاملين في المؤسسة وتقييمه بناء على مؤشرات أداء تحددها قيادة المؤسسة بغرض الارتقاء بأداء الموظف ومعالجة القصور لديه. وكذلك يعرف أبو (شيخة 2009، صفحة 285) تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بهم أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تأديبهم أو الاستغناء عنهم.

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين قدرات وإمكانات الأفراد وبعضهم البعض، وهي ظاهرة عامة تلاحظ في جميع نواحي الحياة. ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل أو تركه. ونظرا لوجود هذه الفروق لابد من التعرف إلى طريقة أداء الأفراد للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل (عباس، 2011، صفحة 259).

9 - خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم أداء العاملين لا يتم جملة واحدة، كأى عمل يراد له أن يكون سليمة لا بد من التدرج، والسير بخطوات متناسقة، تؤدي في النهاية إلى الوصول لاكمال عملية تقييم الأداء على الوجه المطلوب. إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل،

ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه (درة والصباغ، 2008، صفحة 261).

أهم خطوات عملية تقييم الأداء:

1. تحديد العمل المطلوب: وذلك بتحديد الإجراءات والسياسات للأعمال لتحديد كيفية أدائها ودراسة العمل وظروفه، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس أدائها، والتعرف على جوانبه المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها والمسؤوليات التي يلتزم بها العامل (أبو حطب، 2009، صفحة 19).
2. نقل توقعات الأداء للعاملين، والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسة للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء، وهذا من أجل إيجاد جو من التفاهم المتبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء (موسى، 2004، صفحة 8).
3. تحديد طرق تقييم الأداء: إن تحديد طرق تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء (درة والصباغ، 2008، صفحة 247).
4. تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات مرة كل سنة، وفي بعض المؤسسات تقوم بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة على أساس نصف سنوي أو

ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم، ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم، إضافة إلى تكلفة التقييم (أبو حطب، 2009، صفحة 20) .

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أي يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل تصحيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي (موسى، 2004، صفحة 9).

6. التغذية الراجعة: حينما يتم تحديد الأداء المتوقع (المعيار) ويتم قياس الأداء، من الضروري إرجاع المعلومات الخاصة بأداء العاملين إلى كل منهم لمساعدتهم في إصلاح جوانب النقص كذلك قد تكون التغذية الراجعة إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أداء العامل (درة والصباغ، 2008، صفحة 287) .

7. إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقييم أدائهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لاشك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقية، لأن ذلك سيوجد مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين نتائج تقديراتهم ضعيفة (أبو حطب، 2009، صفحة 20).

10 - مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

1. الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وبطء في إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
 2. الصدام المستمر بين الإدارة والمعلمين وخاصة الجدد.
 3. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى المعلمين.
 4. ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات.
 5. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي. (رمضان، 2009، صفحة 97)
 6. ضعف الانتماء الوظيفي لدى المعلمين.
 7. عدم وجود الرضا الوظيفي كمثال التأخر عن الدوام الرسمي، والغياب المتكرر عن المؤسسة.
 8. عدم رصد الميزانيات اللازمة لتحفيز المعلم المتميز (قرموط، 2014، صفحة 41).
- ويرى الباحث أنه يجب على المدير متابعة أداء المعلمين لديه من خلال ملاحظته لسلوك المعلمين، والعمل على زيادة الكفاءة والإنجاز من خلال وضع الخطط الوقائية والتطويرية لهم للحفاظ على أداء معلميه ومدرسته.

أطراف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

بصرف النظر عن مدخل إدارة الأداء المستخدم فإنه من الضروري اتخاذ القرار بشأن من الذي يجب الاعتماد عليه كمصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء.

بصفة عامة، توجد خمسة مصادر أولية للحصول على معلومات الأداء هي: (المشرفون، الزملاء، المرؤوسون، العملاء، تقييم خبراء خارجيين، التقييم الذاتي، اللجان)، وتجدر الإشارة إلى أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه ومجالاته، وتوقيت استخدامه، وفيما يلي عرض لهذه

المصادر:

1 - المشرفون:

ينظر عادة إلى المشرفين باعتبارهم أهم مصادر الحصول على معلومات الأداء، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى اعتبارين رئيسيين هما:

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات الأداء الوظيفي.
- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء المعلمين وسلوكياتهم أثناء العمل.

2 - الزملاء:

يستخدم هذا المدخل حين يكون بين المعلم وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ويمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة، مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيه، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين

أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في الوقت ذاته (عامر، 2011، صفحة 231).

3 - المرؤوسون:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا مهما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل، وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات، إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل، أن إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم قد يسبب للرؤساء بعض الحرج، أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم إرضاء المعلمين على حساب الإنتاجية.

وتبرز أهمية هذا المدخل بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية، وتحسين فرص أداء العمل، كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداء عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم (الموسي، 2006، صفحة 445).

ومن محاذيره أن المرؤوسين يميلون إلى الرئيس المحبوب الشعبي الذي لا يكلفهم بواجبات ثقيلة ومن ثم يكون تقييمهم لأدائه غير دقيق. (أبو شيخة، 2009، صفحة 272).

4 - العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء المعلمين في مجال الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات، والتي تشمل: قلة القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة الطلبة أو أولاء الأمور في إنتاج الخدمة، فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك المعلم، وبدلاً من ذلك فإن الطلبة أو أوليائهم متاح لهم ملاحظة سلوك المعلم، والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء. (عامر، 2011، صفحة 232).

5 - تقييم خبراء خارجيين:

قد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر ولهذا الجنس من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية، ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس، والاحتكاك الذاتي اليومي مع المعلمين، ومن عيوبه أنه يتطلب مالا ونفقة قد لا تطيقها المؤسسة، كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف، وقد تخدعه المظاهر الخارجية، وهذا الجنس يستخدم التقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية. (درة، الصباغ، 2008، صفحة 271).

6 - التقييم الذاتي:

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه مازال يمثل أحد المصادر المهمة - وعلى وجه الخصوص فإن المعلمين يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء، ومحدداته ونتائجه، ومن مزاياه أنه يشرك المعلم في عملية التقييم ويساعد في تحديد أدواره، وتقليص فرص الصراع في الأدوار، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم، واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.
 - ميل المعلمون إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل.
- (عامر، 2011، صفحة 232).

7 - اللجان:

يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير، أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة، ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس، وهذا

التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حدة . (المغربي،

2007، صفحة 188).

الجانب التطبيقي

الفصل الأول:

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

1 - منهج البحث:

تبعاً للمشكلة المطروحة فنرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها ، إذ يقوم بوصف ما هو كائن ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك .

إن اعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الوقائع والظواهر كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

اعتمدنا على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه ، لدراسة جودة الحياة الوظيفية ، مستوى الأداء ، ومن ثم العلاقة بينهما.

2- مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن تكون البيانات دقيقة ، كما يجب مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.

لذا فإن مجتمع بحثنا طال كل ثانويات ولائي عين تموشنت وغليران بمجموع 34 ثانوية ، بمجموع 90 أستاذ يزاولون تدريسهم بهذه المؤسسات.

2-1- عينة البحث:

عينة البحث هو جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة و ذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.

العينة العشوائية هي تلك العينة التي يكون فيها لكل عنصر من عناصر المجتمع فرصة متكافئة مع البقية.

ومحاولة منا لتحديد العينة التي تكون الأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي قمنا بتقسيم الولايتين إلى 5 مقاطعات حيث نعين ثانوية من كل مقاطعة بشكل عشوائي ، و نأخذ ثانوية واحدة من كل مقاطعة ، أي المجموع 10 ثانويات ، و كل ثانوية عدد الأساتذة (3) ، وبالتالي المجموع الكلي تحصلنا على 30 أستاذ.

3- مجالات البحث:

1 - المجال البشري: تمثلت عينة المختبرين الذين استهدفهم البحث من أساتذة

التربية البدنية والرياضية التي بلغ عددهم 30 أستاذ .

2 - المجال المكاني: أنجز البحث في ثانويات كل من ولاية عين تموشنت

وغليزان .

3 - المجال الزماني: ينقسم المجال الزمني إلى مرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: تمثلت في إنجاز التجربة الاستطلاعية والتي امتدت من 2019-04-01 إلى 2019-04-08 .

المرحلة الثانية: تمثلت في تطبيق التجربة الأساسية حيث تمت من يوم 2019-04-25 إلى 2019-05-02 .

4 - الدراسة الاستطلاعية:

الغرض من الدراسة:

لعل من الأسباب التي تدفع الى ضرورة إجراء الدراسة الاستطلاعية الاعتبارات التالية:

- الاحتكاك بالوسط الذي ستجرى فيه الدراسة من اكتشاف للصعوبات والخفايا التي يمكن أن تعيق السير الحسن لمراحل البحث.
- اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم صياغتها بشكل مؤقت.
- تسطير أهم السبل والوسائل التي يمكن إتباعها قصد الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والتكلفة.
- يتم فيها قياس مدى صدق وثبات الاختبارات التي تم تصميمها لجمع البيانات (الهادي، 2002، صفحة 26).

4-1- أدوات الدراسة:

*-الاستبيان: هو الطلب الكتابي لوجهة نظر أو أي رأي حول موضوع أو مسألة معينة من شخص أو مجموعة أشخاص عن طريق ورقة أو استمارة محررة بها أسئلة محددة لكي يجيب الموجه إليه أمام الإجابة التي يراها مناسبة في نظره أو أن يترك بعض الفراغات في الاستبيان بوضع عبارة (X) أو كتابة عبارة مختصرة في الفراغ ، وينقسم الى الاستبيان الحر ، المقيد ، والمختلط. (عطية،2002،صفحة99).

إجراءات الدراسة:

أجرى الباحثان الاختبار على مجموعة من أساتذة التربية البدنية والرياضية يدرسون في ثانويات ولاتي عين تموشنت وغيليزان ، حيث أخذنا فقط بلدية من كل ولاية و قمنا بإجراء الاختبار على أساتذة ثانويات كل بلدية ، وقمنا بتوزيع الاستمارات عليهم مع شرح مبسط عن كيفية الإجابة ، حيث تم على مرحلتين:

✓ المرحلة الأولى : تمت المرحلة الأولى من تنفيذ الاختبار بتاريخ 01-04-

2019 على الساعة 10 صباحا.

✓ المرحلة الثانية: تمت المرحلة الثانية من تنفيذ الاختبار بتاريخ 08-04-

2019 على الساعة 10 صباحا.

إتباعاً للمنهجية العلمية في إجراء البحوث وقصد الوصول إلى نتائج دقيقة ومضبوطة للاختبارات ولإعطاء مصداقية وموضوعية للبحث وقف الباحثان على التجربة الاستطلاعية حيث أشرفا بنفسيهما على إجرائها على عينة مكونة من 16 أستاذ تربية بدنية ورياضية بالمرحلة الثانوية و فيما بعد تم استبعادهم من التجربة الأساسية.

الغرض من الدراسة:

لمعرفة الطريقة السليمة والصحيحة لإجراء الاختبار والتي توصلنا إلى نتائج دقيقة وقيم مضبوطة، وبغرض استخدام الطرق العلمية في الاختبار، توجب على الباحثان القيام بتجربة استطلاعية ، قصد الإطلاع على الصعوبات والعوائق التي قد تواجهه في الدراسة الأساسية، وذلك بهدف:

- معرفة الصعوبات التي قد تواجهنا ميدانيا وتقاديها.
- إمكانية تفهم العينة للعبارات المطروحة.
- مدى تناسب الاختبار لعينة البحث.
- تحديد الوقت الكافي لإجراء الاختبار والإجابة عن الأسئلة من طرف العينة المختبرة.

5 - الأسس العلمية والسيكومترية للأداة المستخدمة:

لقد قمنا في هذا الجانب بتحضير استمارتين استبانتيين ، الأولى استمارة جودة الحياة الوظيفية أما الثانية فهي استمارة مستوى الأداء موجهة لأساتذة التربية البدنية والرياضية للطور الثانوي.

➤ استبيان جودة الحياة الوظيفية:

استخدمنا في دراستنا استبيان جودة الحياة الوظيفية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بعد عرضه على المحكمين في الاختصاص ، يتكون من 54 فقرة موزعة على 7 مجالات كما في الجدول الآتي:

رقم	المجال	عدد الفقرات
1	العلاقات الانسانية	11
2	المشاركة في اتخاذ القرار	11
3	الرضا الوظيفي	11
4	البيئة المدرسية (المادية والصحية)	9
5	النمط القيادي المتبع	4
6	نظام الحوافز	5
7	فرص الترقية والتقدم	3
	المجموع	54

جدول رقم (01) : يمثل عدد فقرات استبيان جودة الحياة الوظيفية

➤ استبيان مستوى الأداء :

استخدمنا في دراستنا استبيان مستوى الأداء على أساتذة التربية البدنية والرياضية بعد

عرضه على المحكمين في الاختصاص. يتكون من 25 فقرة.

• طريقة تقييم الاستمارة:

- يتم تفرغ الاستمارات كل مجال على حدا بما يحتويه من عبارات.
- يقوم المختبر بالاجابة بوضع علامة (X) أمام العبارات سواء بدرجة الموافقة كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة أو قليلة جدا.

مقياس ليكرت الخماسي:

درجة الموافقة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول رقم (02): يمثل مقياس ليكرت الخماسي

7- عرض وتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية:

1-7 ثبات الاختبار:

يعتبر الاختبار ثابتا إذا كان يعطي نفس النتائج إذا ما تكرر على نفس المفحوصين وتحت نفس الشروط.

ويعتبر أسلوب الثبات عن طريق الاختبار ، إعادة الاختبار من أكثر طرق إيجاد معامل الثبات صلاحية بالنسبة لاختبارات الأداء في التربية البدنية والرياضية ويصطلح عليه البعض بمعامل الاستقرار.

7-2- صدق الاختبار:

✓ الصدق الظاهري: هو كون الاختبار سهل الاستعمال ، ويبدو صادقا في الظاهر في عدد أوراقه وأسئلته وطباعته ، الأمر الذي يزيد ثقة الطالب في الاختبار (الحوامدة،2011،صفحة 205).

هذا ما راعيناه في إعداد أداة الدراسة من خلال التقديم والتنظيم ووضوح الأسئلة المقدمة. ويقاس صدق الاختبار بقياس الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. (محمد صبحي حسنين،1987،صفحة 153).

وكانت نتائج المعالجة الإحصائية نوجزها في الجدول التالي:

القيمة الجدولية "ر"	معامل صدق الاختبار "ر"	معامل ثبات الاختبار "ر"	مستوى الدلالة	درجة الحرية	حجم العينة	المجالات	الاستبيان
0.60	0.92	0.85	0.01	15	16	العلاقات الانسانية	جودة الحياة الوظيفية
	0.94	0.89				المشاركة في اتخاذ القرارات	
	0.90	0.81				الرضا الوظيفي	
	0.89	0.80				البيئة المدرسية (الصحية والمادية)	
	0.89	0.80				النمط القيادي المتبع	
	0.90	0.82				نظام الحوافز	
	0.89	0.80				فرص الترقية التقدم	

0.60	0.94	0.90	0.01	15	16	بدون محاور	مستوى الأداء
------	------	------	------	----	----	------------	-----------------

جدول رقم (04): يوضح صدق وثبات الاختبار

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم(04) أعلاه أن القيم المتحصل عليها حسابيا بدت عالية وهي (0.80) كأدنى قيمة في مجال النمط القيادي المتبع وأعلى قيمة جاءت في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات(0.89) و كل هذه القيم أكبر من "ر" الجدولية التي بلغت (0.60) عند درجة الحرية 15 ومستوى الدلالة 0.01 ،أما في محور مستوى الأداء فكانت قيمة معامل الارتباط (0.90) و هي قيمة أكبر من قيمة "ر" الجدولية التي بلغت (0.60) عند درجة الحرية 15 ومستوى الدلالة 0.01 ، مما تشير إليه النتائج المتحصل عليها إلى مدى ارتباط نتائج الاختبار القبلي والبعدي، و هذا الأخير يؤكد على ثبات وصدق جميع الاختبارات المستخدمة في الدراسة.

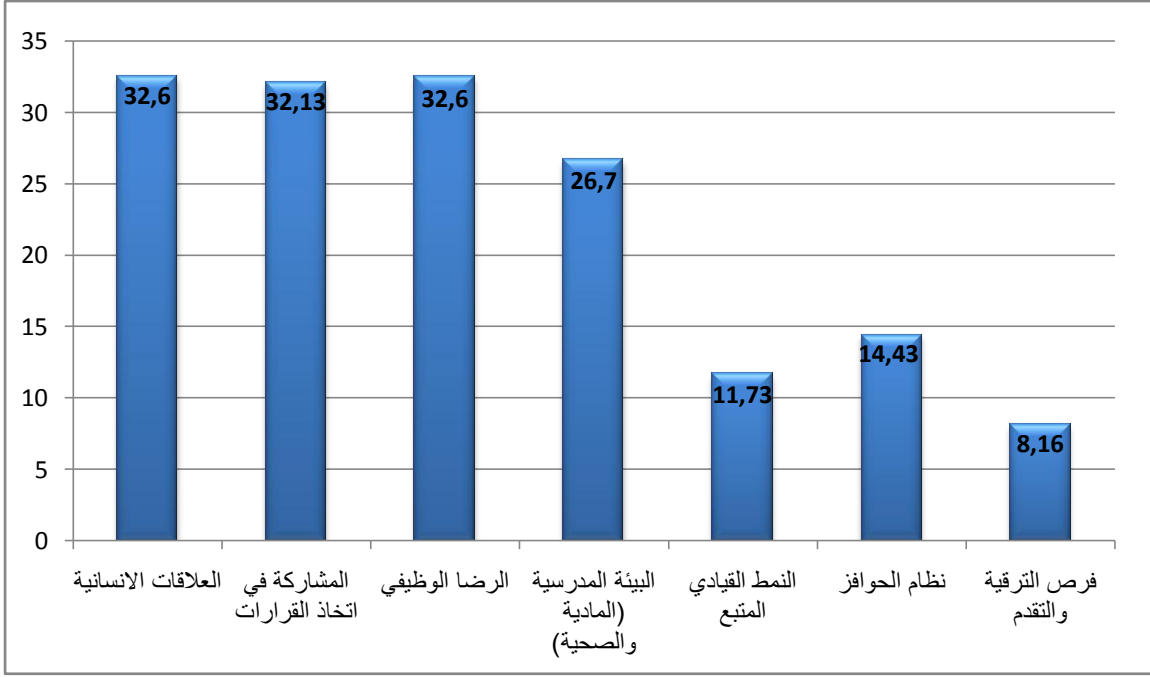
الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

1 - عرض نتائج البحث:

1 1 عرض نتائج مقياس جودة الحياة الوظيفية:

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
العلاقات الإنسانية	32.6	5.07	0.35
المشاركة في اتخاذ القرارات	32.13	3.96	0.09
الرضا الوظيفي	32.6	3.71	0.48
البيئة المدرسية (المادية والصحية)	26.7	1.80	-0.49
النمط القيادي المتبع	11.73	2.53	0.86
نظام الحوافز	14.43	2.38	-0.71
فرص الترقية والتقدم	8.16	1.96	0.24

جدول رقم (05): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة الحياة الوظيفية



المدرج التكراري رقم (01): يمثل قيم المتوسطات الحسابية لمحور جودة الحياة الوظيفية

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (05) والممثلة بالمدرج التكراري رقم (01) يمكن

عرض النتائج على النحو التالي :

المجال الأول: العلاقات الإنسانية

بلغ المتوسط الحسابي لمجال لعلاقات الإنسانية (32.6) بانحراف معياري (5.07) ومعامل

التواء (0.35).

ومنه استنتج الطلبة الباحثون أن مستوى العلاقات الانسانية لدى أساندة لتربية البدنية

والرياضية منخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني في مجال العلاقات الإنسانية والذي بلغ

(33).

المجال الثاني : المشاركة في اتخاذ القرارات

بلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات (32.13) بانحراف معياري (3.96) ومعامل التواء (0.09).

ومنه استنتج الطلبة الباحثون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى أساتذة لتربية البدنية والرياضية منخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات و الذي بلغ (33).

المجال الثالث : الرضا الوظيفي

بلغ المتوسط الحسابي لمجال الرضا الوظيفي (32.6) بانحراف معياري (3.71) ومعامل التواء (0.48).

ومنه استنتج الطلبة الباحثون أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة لتربية البدنية والرياضية منخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني في مجال الرضا الوظيفي والذي بلغ (33).

المجال الرابع : البيئة المدرسية (المادية والصحية)

بلغ المتوسط الحسابي لمجال البيئة المدرسية (26.7) بانحراف معياري (1.80) ومعامل التواء (-0.49).

ومنه استنتج الطلبة الباحثون أن مستوى البيئة المدرسية لدى أساتذة لتربية البدنية والرياضية منخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني في مجال البيئة المدرسية والذي بلغ (27).

المجال الخامس : النمط القيادي المتبع

بلغ المتوسط الحسابي لمجال النمط القيادي المتبع (11.73) بانحراف معياري (2.53) ومعامل التواء (0.86).

ومنه استنتج الطلبة الباحثون أن مستوى النمط القيادي المتبع لدى أساتذة لتربية البدنية والرياضية منخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني في مجال النمط القيادي المتبع والذي بلغ (12).

المجال السادس : نظام الحوافز

بلغ المتوسط الحسابي لمجال نظام الحوافز (14.43) بانحراف معياري (2.38) ومعامل التواء (-0.71).

ومنه استنتج الطلبة الباحثون أن مستوى نظام الحوافز لدى أساتذة لتربية البدنية والرياضية منخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني في مجال نظام الحوافز والذي بلغ (15).

المجال السابع : فرص الترقية والتقدم

بلغ المتوسط الحسابي لمجال فرص الترقية والتقدم (8.16) بانحراف معياري (1.96) ومعامل التواء (0.24).

ومنه استنتج الطلبة الباحثون أن مستوى فرص الترقية والتقدم لدى أساتذة لتربية البدنية والرياضية منخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني في مجال فرص الترقية والتقدم والذي بلغ (9).

* عرض نتائج مقياس جودة الحياة الوظيفية (الكلية):

معامل الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.24	8.52	158.36	جودة الحياة الوظيفية

جدول رقم (06) : يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء الكلي

لمقياس جودة الحياة الوظيفية

تحليل النتائج:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمقياس جودة الحياة الوظيفية (158.35) بانحراف معياري (8.52) ومعامل التواء (0.24).

بالمقارنة مع المتوسط الوزني الكلي لمقياس جودة الحياة الوظيفية والذي بلغ (162) ، نستنتج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية منخفض.

1 2 عرض نتائج مقياس مستوى الأداء :

معامل الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
-0.14	4.11	74.8	مستوى الأداء

جدول رقم (07) : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لمقياس

مستوى الأداء

- عرض و تحليل النتائج:

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (07) يمكن عرض النتائج على النحو التالي :

بلغ المتوسط الحسابي لمقياس مستوى الأداء (74.8) بانحراف معياري (4.11) ومعامل

التواء (-0.14).

ومنه يستنتج الباحثون أن مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية منخفض

بالمقارنة بين المتوسط الحسابي (74.8) و المتوسط الوزني لمقياس جودة الحياة الوظيفية

والذي بلغ (75).

1-3- عرض نتائج العلاقة بين مقياس جودة الحياة الوظيفية ومقياس مستوى الأداء :

معامل الارتباط "ر" المحسوبة	مستوى الأداء								المجالات	
	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		
0.015	75	0.14	74.8	32	5.07	0.35	32.6	العلاقات الانسانية	جودة الحياة الوظيفية	
0.025					3.96	0.09	32.13	المشاركة في اتخاذ القرارات		
0.147					3.71	0.48	32.6	الرضا الوظيفي		
0.172					1.80	0.49	26.7	البيئة المدرسية (الصحية)		
		4.11								

									والمادية)
0.035					11	2.53	0.86	11.73	النمط القيادي المتبع
0.265					15	2.38	0.71	14.43	نظام الحوافز
0.098					8	1.96	0.24	8.16	فرض الترقية

معامل الارتباط " ر " الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01) : 0.48

الجدول رقم (08): يمثل نتائج مجالات مقياس جودة الحياة الوظيفية و مقياس مستوى الأداء

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) يمكن عرض النتائج على النحو التالي:

✓ مقياس جودة الحياة الوظيفية

المجال 1: العلاقات الانسانية

لقد بلغ المتوسط الحسابي في مجال العلاقات الإنسانية (32.6) بانحراف معياري (5.07) كما بلغ معامل الالتواء (0.35) وهذه القيمة محصورة بين 3^- و 3^+ مما يعني أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج و أن العينة متجانسة.

قيمة معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء بلغت (0.015) و هي أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01).
و منه نستنتج أن العلاقة الارتباطية غير دالة إحصائياً.

المجال 2: المشاركة في اتخاذ القرارات

لقد بلغ المتوسط الحسابي في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات (32.13) بانحراف معياري (3.96) كما بلغ معامل الالتواء (0.09) وهذه القيمة محصورة بين 3^- و 3^+ مما يعني أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج و أن العينة متجانسة.

قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء بلغت (0.025) و هي أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01).
و منه نستنتج أن العلاقة الارتباطية غير دالة إحصائياً.

المجال 3 :الرضا الوظيفي

لقد بلغ المتوسط الحسابي في مجال الرضا الوظيفي (32.6) بانحراف معياري (3.71) كما بلغ معامل الالتواء (0.48) وهذه القيمة محصورة بين 3^- و 3^+ مما يعني أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج و أن العينة متجانسة.

قيمة معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء بلغت (0.147) و هي أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية(29) ومستوى الدلالة (0.01).
و منه نستنتج أن العلاقة الارتباطية غير دالة إحصائياً.

المجال 4 : البيئة المدرسية (المادية والصحية)

لقد بلغ المتوسط الحسابي في مجال الرضا الوظيفي (26.7) بانحراف معياري (1.80) كما بلغ معامل الالتواء (0.49) وهذه القيمة محصورة بين 3^- و 3^+ مما يعني أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج و أن العينة متجانسة.

قيمة معامل الارتباط بين البيئة المدرسية (المادية والصحية) ومستوى الأداء بلغت (0.172) و هي أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية(29) ومستوى الدلالة (0.01).
و منه نستنتج أن العلاقة الارتباطية غير دالة إحصائياً.

المجال 5 : النمط القيادي المتبع

لقد بلغ المتوسط الحسابي في مجال الرضا الوظيفي (11.73) بانحراف معياري (2.53) كما بلغ معامل الالتواء (0.86) وهذه القيمة محصورة بين 3^- و 3^+ مما يعني أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج و أن العينة متجانسة.

قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي المتبع ومستوى الأداء بلغت (0.035) و هي أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01).
و منه نستنتج أن العلاقة الارتباطية غير دالة احصائيا.

المجال 6 : نظام الحوافز

لقد بلغ المتوسط الحسابي في مجال الرضا الوظيفي (14.43) بانحراف معياري (2.38) كما بلغ معامل الالتواء (0.71) وهذه القيمة محصورة بين 3^- و 3^+ مما يعني أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج و أن العينة متجانسة.

قيمة معامل الارتباط بين نظام الحوافز ومستوى الأداء بلغت (0.265) و هي أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01).
و منه نستنتج أن العلاقة الارتباطية غير دالة احصائيا.

المجال 7 : فرص الترقية والتقدم

لقد بلغ المتوسط الحسابي في مجال الرضا الوظيفي (8.16) بانحراف معياري (1.96) كما بلغ معامل الالتواء (0.24) وهذه القيمة محصورة بين 3^- و 3^+ مما يعني أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج و أن العينة متجانسة.

قيمة معامل الارتباط بين فرص الترقية والتقدم ومستوى الأداء بلغت (0.098) و هي أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01).
و منه نستنتج أن العلاقة الارتباطية غير دالة احصائيا.

✓ مقياس مستوى الأداء :

لقد بلغ المتوسط الحسابي في مقياس (74.8) بانحراف معياري (4.11) كما بلغ معامل الالتواء (0.14) وهذه القيمة محصورة بين 3^- و 3^+ مما يعني أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج و أن العينة متجانسة

مقابلة النتائج بالفرضيات:

سنتطرق إلى مقارنة النتائج مع الفرضيات ومناقشتها والتأكد من صحة الفروض الموضوعية كحلول للمشكلة أو نفيها لكون الفرض لا يزيد عن كونه جملة لا هي صادقة أو غير صادقة في ضوء أهداف البحث وحدود ما أظهرت نتائج الدراسة و الظروف التي نوجز فيها البحث و العينة المتنوعة التي اعتمد عليها الباحثين.

مناقشة الفرضية العامة:

القائلة: " هناك علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي".

وللتحقق من هذه الفرضية العامة لابد من التحقق من الفرضيات الفرعية.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى :

القائلة: " أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية مرتفع"

بعد المعالجة الإحصائية لدرجة الخام المتحصل عليها من التجربة الأساسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية وجاءت المتوسطات الحسابية على النحو التالي: (32.6) في مجال العلاقات الإنسانية و (32.31) في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات و (32.6) في مجال الرضا الوظيفي و كلها تنتمي إلى التقييم المنخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني في هذه الأبعاد الذي بلغ (33) ، أما في مجال البيئة

المدرسية (المادة والصحية) فقد بلغ (26.7) وهي القيمة أقل من المتوسط الوزني في هذا المجال الذي بلغ (27)، أما في مجال النمط القيادي المتبع فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (11.73) وهذه القيمة كذلك تنتمي إلى التقييم المنخفض بالمقارنة مع المتوسط الوزني الذي بلغ (12) ، و لقد بلغ المتوسط الحسابي في مجال نظام الحوافز (14.43) وهو كذلك أقل من المتوسط الوزني له في هذا المجال والذي بلغت قيمته (15) ، وأخيرا بلغ المتوسط الحسابي في مجال فرص الترقية والتقدم (8.16) وهي أقل من قيمة المتوسط الوزني له والتي بلغت (11).

ومنه يستنتج الطلبة الباحثون أن معظم المتوسطات الحسابية تقييمها ينتمي إلى التقييم المنخفض ، وبالمقارنة مع القيمة الكلية لمقياس جودة الحياة الوظيفية وجدناه (158.36) وهي أقل من المتوسط الوزني الكلي الذي بلغ (162).

وهذه النتيجة لا تتماشى مع ما توصل إليه الباحث نصار (2013) في دراسته التي تحت عنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاستغراق الوظيفي" بحيث توصل إلى أن كل أبعاد جودة حياة العمل الوظيفية جاءت مرتفعة ، وهذا يؤكد ما صرح به الكاتب عبد الرحمن الحقييل في كتابه تحت عنوان "التطبيق التربوي والعلاقة الإنسانية في المجال التربوي" حيث تطرق إلى جودة الحياة الوظيفية للعمال تتماشى مع متغيرات عدة بحيث تزداد قيمة جودة الحياة وتتنخفض حسب الظروف المهيأة للعمل.

وعليه يمكن للطلبة الباحثون القول أن الفرضية القائلة: "جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي منخفض" لم تتحقق.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

القائلة : " مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي مرتفع" بعد المعالجة الإحصائية لدرجة الخام المتحصل عليها من التجربة الأساسية لمقياس مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، جاء المتوسط الحسابي لمقياس مستوى الأداء (74.8) وهذه القيمة أقل من المتوسط الوزني في هذا المقياس والذي بلغ (75).

ومنه يستنتج الطلبة الباحثون أن قيمة المتوسط الحسابي في مقياس مستوى الأداء ينتمي إلى التقييم المنخفض بالمقارنة مع قيمة المتوسط الوزني والذي قيمته (162).

و هذه النتيجة لا تتماشى مع ما توصل إليه الباحث ماضي(2014) التي تحت عنوان "جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" الذي استنتج بأن مستوى الأداء عالي.

وبالتالي الفرضية القائلة بأن " مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي مرتفع" تحققت.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

" هناك علاقة ارتباطية طردية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ".

بعد المعالجة الإحصائية لدرجة الخام المتحصل عليها من التجربة الأساسية لمقياسي جودة الحياة الوظيفية و مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، جاءت معاملات الارتباط بيرسون على النحو التالي:

معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين مجال العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء بلغت قيمته (0.015) وهي قيمة أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01) والتي بلغت (0.48) ، و معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء بلغت قيمته (0.025) وهي قيمة أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01) والتي بلغت (0.48) ، أما معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين مجال الرضا الوظيفي ومستوى الأداء بلغت قيمته (0.147) وهي قيمة أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01) والتي بلغت (0.48)، معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين مجال البيئة المدرسية ومستوى الأداء بلغت قيمته (0.172) وهي قيمة أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01) والتي بلغت (0.48) ، و معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين مجال النمط القيادي المتبع ومستوى الأداء بلغت قيمته (0.035) وهي قيمة أصغر من

القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01) والتي بلغت (0.48) ، و معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين مجال نظام الحوافز ومستوى الأداء بلغت قيمته (0.265) وهي قيمة أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01) والتي بلغت (0.48) ، وأخيرا معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين مجال فرص الترقية والتقدم ومستوى الأداء بلغت قيمته (0.098) وهي قيمة أصغر من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة (0.01) والتي بلغت (0.48).

ومنه يستنتج الطلبة الباحثون أن معظم معاملات الارتباط المحسوبة جاءت أصغر من القيمة الجدولية وبالتالي فهو دال على وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء ، وبما أن قيم معاملات الارتباط بيرسون جاءت موجبة فهي علاقة ارتباطية طردية، و هو نفس ما توصل اليه الباحث نصار (2013) التي تحت عنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاستغراق الوظيفي" الذي استنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي.

ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن "هناك علاقة ارتباطية طردية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء" قي تحققت.

و بالتالي فان الفرضية العامة القائلة : " هناك علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي " قد تحققت .

الاستنتاجات:

من خلال عرضنا وتحليلنا للنتائج ومناقشتنا لها نستنتج مايلي:

نستنتج أن مستوى العلاقات الإنسانية منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

نستنتج أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

نستنتج أن مستوى البيئة المدرسية (المادية والصحية) منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

نستنتج أن مستوى النمط القيادي المتبع منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

نستنتج أن مستوى نظام الحوافز منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

نستنتج أن مستوى فرص الترقية والتقدم منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في
الطور الثانوي.

نستنتج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في
الطور الثانوي.

نستنتج أن مستوى الأداء منخفض لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

التوصيات:

إن ميدان البحث يفتقر الى البحوث والدراسات التي تتناول موضوع جودة الحياة الوظيفية بشتى عناصرها ودورها على مستوى الأداء ، وسعيا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإننا نقترح مايلي:

1. لتحسين مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي لابد من تهيئة الظروف الحسنة حتى يكون الرضا الوظيفي جيد وبالتالي تكون جودة الحياة الوظيفية مرتفعة.
2. ضرورة الاستمرارية والمواكبة لتطورات العصر بإدخال التكنولوجيا الحديثة سواء طرائق التدريس الجديدة ، وكذا العتاد والوسائل العلمية المتطورة للارتقاء بحصة التربية البدنية والرياضية .
3. تغيير النظرة للمجتمع الجزائري وأولياء التلاميذ حول التربية البدنية والرياضية و أساتذتها ومشرفيها من خلال تضافر الجهود للرقى بالرياضة ككل والرياضة المدرسية.
4. من خلال التحفيز والتشجيع والمكافآت لدفع التلميذ و الطالب والأستاذ للالتفاف بحصة التربية البدنية والرياضية.

5. على الهيئات الوصية الاهتمام بتوفير الظروف الملائمة لممارسة نشاطات

مادة التربية البدنية والرياضية ، خاصة بما يتعلق بالمنشات و المرافق الرياضية داخل الثانويات والمتاقن .

6. إعداد بحوث معمقة بأخذ عنصر من عناصر جودة الحياة الوظيفية

(العلاقات الإنسانية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الرضا الوظيفي ... الخ) و

دراسة علاقته بمستوى الأداء .

7. لابد من تكاثف جهود كل من إدارة الثانوية والمفتشين وإدارة مديرية التربية

لتوفير البيئة المناسبة إلى جانب الإمكانيات والوسائل لتحسين مستوى الأداء التدريسي

لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

خلاصة عامة:

إن جودة الحياة الوظيفية لأساتذة التربية البدنية مبنية على افتراض أن الأساتذة راغبين وقادرين على المساهمة في نجاح المنظمة التربوية. لذا يجب تضافر الجهود لتوفر الظروف الملائمة من أجل الارتقاء بجودة الحياة الوظيفية لخلق بيئة العمل والوظيفة المناسبة بناءً على ذلك الفرض، و ومن ثم يكون مستوى العطاء لديهم عالي والمردود وافر.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حطب ، موسى (2009). "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أحمد، أحمد (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
3. البدراني، بدر (2007). قيم الثقافة التنظيمية السائدة المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
4. بظاظو، عزمي محمد (2002). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتبة غزة الإقليم التابع للأنزوا، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. البلبيسي، أسامة (2012)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة، رسالة الملجستار، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
6. جاد الرب، سيد (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر.
7. الجرجاوي، زياد وأغا محمد هاشم (2011). واقع تطبيق التربية الصحية في مدارس التعليم الحكومي بمدينة غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلة 13، العدد 1، ص . 226 .
8. بحر، يوسف، أبو سويرح، أيمن (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة "مجلة الجامعة الإسلامية"، مج 18، العدد 2، ص 1159.
9. حرز الله ، أشرف (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
10. الحقييل، عبد الرحمن (1993). التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، دار الشبل للنشر، الرياض.

11. حكيم، عبد المجيد (2009). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام و معلمي الفئات الخاصة من الجنسين "دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
12. حليلة، بوسالية وهيبية، بوروز (2011). أثر إدارة العمل على الرضا الوظيفي-دراسة حالة بمركب هنكل-شलगوم العيد، رسالة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر.
13. الحيدر، عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم (2005). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.
14. الدجني، إباد (2010). تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل لتطوير الجودة، الجامعة الإسلامية بغزة.
15. درة، عبد الهادي والصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
16. زويلف، مهدي (2003). أداء الأفراد، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
17. الرويلي، نواف (2003). الرضا الوظيفي لدى مديرة ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض.
18. رمضان، فدى (2009). أثر استخدام مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. ربيع، مشعان (2006). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي.
20. السعودي، موسى (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، المجلد (40) ، العدد 1 ، ص 18-34.
21. الصرايرة، خالد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد (27)، العدد الأول والثاني، ص 668.

22. الظاهري، حماد (2007). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ، دراسة تطبيقية على مستوى الشؤون الإدارية بالأمن العام، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
23. العاجز، فؤاد والبناء، محمد (2007). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. عامر، سامح (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
25. عباس، أنس (2011). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
26. العجلة، توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
27. عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
28. العزاوي، نجم وجواد، جواد (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. الفليت، آلاء (2013). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
30. فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005). "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات الإدارية"، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
31. كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. المحاسنة، إبراهيم (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جبر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. محمد، رضوان (2013). "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في آليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن"، مجلة العلوم الإنسانية للأبحاث، جامعة النجاح الوطنية، المجلد (27)، العدد الخامس، ص986.
34. المغربي، عبد الحميد (2004). جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي-دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، ص6.

35. موسى، عبد الناصر (2004). "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد (6)، ص9.
36. نحلوس، عتوة عبد العزيز (2008). مفهوم الرضا الوظيفي، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، انترنيت.
37. النميان، عبد الله (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
38. هاينز، ماريون أي (1998). إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي، وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
39. هلال، محمد (1996). مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، مصر.
40. وناس، سوسن (2008). تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، رسالة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
41. محمد بكري عبد العليم، كتاب مبادئ إدارة الأعمال، الجزء 175 ، ص 169.
42. قرموط ، عماد (2014). درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
43. المرسي، جمال (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
44. عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
45. العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2004). عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، التربية في فلسطين ومتغيرات العصر، (22-يناير-2010)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
46. شاهين، ماجد (2010). مدى فاعلية وعدالة تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية أثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

47. حسن، سالي (2002). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في قطاع الدول، رسالة الماجستير، عين شمس، القاهرة.
48. الحجايا، سليمان والكريمين، هاني (2012). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي عمان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن، المجلة التربوية، الجزء الثاني، العدد (104)، ص344.
49. ماضي، خليل(2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس ، مصر .
50. المربع، صالح (2004). التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
51. معلولي، ريمون (2010). جودة البيئة المادية للمدرسة وعلاقتها بالأنشطة البيئية دراسة مسحية ميدانية في مدارس التعليم الأساس مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد (26)، العدد 2، ص105.
52. عبد الباقي صالح الدين(2001)، إدارة الأفراد، الطبعة 1، مطبعة الإشعاع، مصر، ص5.
53. عبد الرحمن تيشوري(2010). مجلة الحوار المتمدن، عدد3013 .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Lau, R.S.M(2000). Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. International Journal of Service Industry Management, Vol.11, No.5, P.428.
2. Steenkamp, R, And Van Schoor, J.(2002).The quest for quality of work life: a TQM approach, Juta Education.
3. Kumar, Surya. (2013). A Study on Quality of Work Life Among the

Employees at Metro Engineering Private Limited. International **Journal of Management**, Vol. 4, Issue 1 P 1.20.

4. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

الملاحق

المجال الأول: العلاقات الانسانية:

رقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	يعدل
1	أتعامل مع زملائي الأساتذة بكل ود واحترام.			
2	أسعى الى تقوية علاقتي بالأساتذة في الثانوية.			
3	أحترم مشاعر وأحاسيس الاخرين في الثانوية.			
4	أبادر في مساعدة زملائي الأساتذة.			
5	لدي القدرة على التفاعل والاتصال مع الزملاء الأساتذة.			
6	أحقق ذاتي من خلال العمل الجماعي.			
7	أشارك زملائي الاساتذة في المناسبات الاجتماعية المختلفة.			
8	أشعر بمعاملة الادارة للأساتذة بالعدل والانصاف.			
9	يقدم لي المدير المساعدة في حل المشكلات الخاصة.			
10	تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور.			
11	يسود الثانوية جو من الحب والألفة.			

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات :

1	أستشار في بعض القرارات المهمة بالثانوية.			
2	أشارك في وضع الخطط التطويرية للعمل.			
3	أساهم بأفكار و اراء بناءة تخدم العمل المدرسي.			
4	أفوض ببعض الصلاحيات من قبل المدير.			
5	أساهم في حل مشكلات العمل داخل الثانوية.			
6	أشارك في تخطيط الجدول المدرسي.			
7	أستشار في اختيار الوقت الملائم لزيارتي الصفية.			
8	أساهم في ادراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات المدرسية.			
9	أضع الحلول المناسبة لحل مشكلات التلاميذ.			
10	أشارك في وضع برامج لتجميل الثانوية.			

			أحدد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.	11
--	--	--	---	----

المجال الثالث: الرضا الوظيفي:				
رقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	يعدل
1	أشعر بالرضا لاختياري مهنة التدريس.			
2	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي.			
3	أكافأ على الجهود التي أبذلها في التدريس.			
4	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة.			
5	أشعر بالراحة عند تقديم حوافز مادية ومعنوية.			
6	أعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي يتطلبه العمل.			
7	أشعر بأن قرارات الترقية تتم بطريقة عادلة.			
8	أشعر بالرضا عن الدورات التدريبية لتحسين الأداء.			
9	أواظب على عملي دون تغيب.			
10	أنجز عملي بالدافعية الكافية.			
11	ألمس تقدير المجتمع لجهودي في الثانوية.			

المجال الرابع: البيئة المدرسية (المادية والصحية):

رقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	يعدل
1	تتناسب التجهيزات (كرة- صافرة- ميقاتي....) مع احتياجات الأساتذة.			
2	تعتبر مساحة غرفة الأساتذة مناسبة.			
3	تتميز بيئة الثانوية بالنظافة والترتيب.			
4	تبتعد الثانوية عن أماكن الضوضاء(المصانع والأسواق).			
5	يقدم مقصف الثانوية خدمات جيدة للأساتذة.			
6	تتناسب الكثافة الصفية مع جهد الأستاذ.			
7	تحفز البيئة الفيزيائية الأستاذ على الابداع.			
8	يتوافر في الثانوية مساحة مناسبة من البيئة الخضراء.			
9	تتوافر دورات مياه نظيفة ومياه صالحة للشرب.			

المجال الخامس: النمط القيادي المتبع:

رقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	يعدل
1	يتمتع المدير بقدرة عالية على تحشيع الأساتذة لبذل أقصى جهد ممكن.			
2	يشجع المدير الأساتذة على ابداء وجهات النظر وتقديم الاقتراحات.			
3	يبيد المدير اهتماما كبيرا برغبات الأساتذة.			
4	يعامل المدير الأساتذة بعدالة وانصاف.			

المجال السادس: نظام الحوافز:

1	الأساتذة راضون على الأجور التي يحصلون عليها.			
2	يتناسب أجر الأستاذ والعمل المنجز وكذا الجهد المبذول.			
3	يكافئ الأساتذة نظير المجهودات المبدعة.			
4	تتوفر وسائل النقل من وإلى مكان العمل.			
5	تمنح للأساتذة فرص لاستكمال مسيرتهم التعليمية.			

المجال السابع: فرص الترقية والتقدم:

1	يشعر الأساتذة بالأمان على مستقبلهم الوظيفي			
2	تتم ترقية الموظفين بناء على جهودهم المبذولة في سبيل تقديم خدمات أفضل.			
3	تتوفر امكانية الانتقال الى منصب اداري أعلى بانصاف.			

- مستوى الأداء:

رقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	يعدل
1	يلتزم الأساتذة بمواعيد الحضور والانصراف من الثانوية.			
2	يواظب على الحضور الى الثانوية حسب ساعات العمل.			
3	يحسن التصرف في المواقف المفاجئة.			
4	يستطيع حفظ النظام وادارة الحصص التدريبية.			
5	يتمكن من تحقيق أهداف المادة العلمية.			
6	يلتزم بحضور الاجتماعات الدورية للثانوية.			
7	يبادر في المشاركة في اللجان التربوية المختلفة.			
8	يبادر في تنفيذ الأنشطة اللاصفية للتلاميذ.			
9	يتمتع بمهارة تحضير دروس الحصص التطبيقية.			
10	يظهر انطباعات ذات أساس ابداعي.			
11	يستخدم الوسائل التعليمية المناسبة.			
12	يجتهد في اعطاء الدروس التوضيحية.			
13	يحفظ بعلاقات جيدة وحميمة مع الزملاء.			
14	يستقبل أولياء أمور التلاميذ بصدق ورحب.			
15	يشارك في تنظيم نشاطات رياضية.			
16	يقدم النصائح والتوجيهات للتلاميذ.			
17	يحسن استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس والتفويم.			
18	يوفر البيئة المناسبة للتلاميذ لانجاح العملية التدريسية.			
19	يتبع طرائق وأساليب مناسبة للتدريس.			
20	يهتم بتحسين أداء التلاميذ بشكل واضح.			
21	ينفذ المهام والمسؤوليات الموكلة اليه.			
22	يتابع الأداء الحركي للتلاميذ ويصحح الأخطاء المرتكبة من البعض.			
23	ينجز أعماله في أوقاتها المحددة.			
24	يستثمر أوقات الدوام الرسمية في ما هو مفيد.			
25	يستطيع تحويل التعلم داخل الفصل الى تعلم نشط.			

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بمستوى الأداء لدى أساتذة التربية الرياضية في الطور الثانوي، تهدف الدراسة إلى التطرق إلى عناصر جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، والغرض من الدراسة هو تسليط الضوء على واقع جودة الحياة الوظيفية و دورها على مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي.

عينة البحث: تتمثل في أساتذة التربية البدنية والرياضية(30) أستاذ بالثانوي .

الأداة المستخدمة: تمثلت في استمارة مقياس جودة الحياة الوظيفية و استمارة مقياس مستوى الأداء موجهة لأساتذة التربية البدنية والرياضية بالثانوي.

أهم استنتاج: توصلنا إليه هو أن معظم أساتذة التربية والرياضية ليسوا راضين عن الوظيفة.

الاقتراح المستقبلي: تهيئة الظروف الحسنة حتى يكون الرضا الوظيفي جيد وبالتالي تكون جودة حياة وظيفية مرتفعة.

Résumé de l'étude:

Titre de l'étude est de faire la lumière sur la réalité de la qualité de la carrière et de son rôle sur la qualité de la vie et sa relation avec le niveau de performance des enseignants en éducation physique et sportive. Niveau de performance des enseignants d'éducation physique et sportive au niveau secondaire.

Exemple de recherche: Les professeurs d'éducation physique et sportive (30) Professeur secondaire.

L'outil utilisé était le formulaire standard de qualité de vie et le formulaire d'échelle de performance pour les enseignants du secondaire et de l'éducation physique.

La conclusion la plus importante: nous sommes parvenus à la conclusion que la plupart des enseignants en éducation et en sport ne sont pas satisfaits du travail.

Proposition future: Créer de bonnes conditions pour que la satisfaction au travail soit bonne et donc une qualité de vie élevée.