

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العقيد الحاج لخضر _ باتنة



كلية الآداب و العلوم الإنسانية
قسم علم النفس و علوم التربية

الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط - دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية
تخصص : الإدارة والتسيير التربوي

تحت إشراف الأستاذ:
أ. د. . محبوني محمد الحميد

الطالب :
حتفي محرز

السنة الجامعية : 2008 - 2009

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة



كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية

الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص: الإدارة والتسيير التربوي

إعداد الطالب :

كتفي عزوز

إشراف الأستاذ الدكتور :

عبدونى عبد الحميد

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة باتنة
جامعة باتنة
جامعة باتنة
جامعة سطيف

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا
عضوا

أ.د. فرحاتي العربي
أ.د. عبدونى عبد الحميد
د. بن علي راجية
د. بو علي نور الدين

السنة الجامعية 2008 / 2009

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة



كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية

الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي
لدى أساتذة التعليم المتوسط
دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص: الإدارة والتسيير التربوي

إعداد الطالب :

كتفي عزوز

إشراف الأستاذ الدكتور :

عبدونني عبد الحميد

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة باتنة
جامعة باتنة
جامعة باتنة
جامعة سطيف

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا
عضوا

أ.د. فرحاتي العربي
أ.د. عبدونني عبد الحميد
د. بن علي راجية
د. بو علي نور الدين

السنة الجامعية 2008 / 2009

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

من باب قوله تعالى: (... لئن شكرتم لأزيدنكم..)

وقوله صلى الله عليه وآله وسلم :

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

أشكر الله تعالى أولاً ودائماً، على أن وفقني على إتمام هذا العمل وأسأله
على أن يبارك لي فيه.

وأقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المحترم : أ.د. عبدوني عبد الحميد

على المجهودات الذي بذلها من أجلي ، والتوجيهات القيّمة التي أسداها لي .

وأشكر أساتذة علوم الطبيعة والحياة لولاية المسيلة

على المساعدات التي قدموها لي أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع:

إلى المرحوم أبي لأنه شقي من أجلي مدى الحياة

وإلى الأم العزيزة .

وإلى أم لؤي التي وفرت لي جو العمل على إنجاز هذه المذكرة .

دون أن أنسى أبنائي: إسلام ، رفيدة ، صهيب ، لؤي.

وإخواني: نور الدين ، عبد اللطيف ، بدر الدين ، طارق

و فاطمة ، حدة ، وزهرة.

وإلى كل من علمني حرفاً أو كان سبباً في تعليمي

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	مقدمة	أ، ب، ج
	الجانب النظري	
	الفصل الأول	
1	تحديد الإشكالية	3
2	مبررات اختيار الموضوع	6
3	أهمية الدراسة	7
4	أهداف الدراسة	7
5	تحديد المفاهيم والمصطلحات	8
6	الدراسات السابقة	9
7	فرضيات الدراسة	22
	الفصل الثاني : عملية الاتصال في الإدارة المدرسية	
	أولا : الإدارة المدرسية	
	تمهيد	
1	تعريف الإدارة المدرسية	24
2	نظريات الإدارة المدرسية	30
3	وظائف الإدارة المدرسية	42
	ثانيا : الاتصال في الإدارة المدرسية	
1	تعريف الاتصال في الإدارة المدرسية	45
2	نظريات الاتصال في الإدارة المدرسية	51
3	أنواع الاتصال في الإدارة المدرسية	55
4	أساليب الاتصال في الإدارة المدرسية	59
5	العلاقات الاتصالية في المؤسسات المدرسية	67
6	الاتصال الفعال	70
	تمهيد	

	الفصل الثالث :لرضا الوظيفي	
81	تعريف الرضا الوظيفي	1
86	عوامل الرضا الوظيفي	2
102	دينامية عملية الرضا الوظيفي	3
104	طرق قياس الرضا الوظيفي	5
111	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	6
124	مؤشرات الرضا الوظيفي	7
127	مؤشرات انخفاض الرضا الوظيفي	8
الجانب الميداني		
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
133	منهج الدراسة	1
134	مجالات الدراسة	2
138	أدوات الدراسة	3
139	الدراسة الاستطلاعية	4
140	الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة	5
145	وصف الصورة النهائية لأداة الدراسة	6
150	الدراسة الميدانية	7
151	المعالم الوصفية لأفراد العينة	
154	أساليب المعالجة الإحصائية	8
	الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج	
156	عرض النتائج على ضوء الفرضيات	1
176	تحليل النتائج على ضوء الفرضيات	2
182	الخاتمة	
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

فهرس الجداول و الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل لنموذج فايول لمفهوم الجسر للاتصالات الجانبية	52
02	شكل لنموذج للاتصالات النازلة	55
03	شكل لنموذج للاتصالات الصاعدة	56
04	شكل لنموذج للاتصالات متعددة الاتجاهات	57
05	شكل لنموذج الاتصالات الأفقية	57
06	شكل لنموذج علاقات الاتصال لمدير المدرسة	70
07	شكل لدور الاتصال كوسيط بين الرضا والأداء	93
08	مخطط يوضح دينامية عملية الرضا الوظيفي	103
09	شكل لنموذج لمقاييس الرضا بطريقة الفروق الفردية لأزغود	109
10	ترتيب الحاجات الأساسية عند ماسلو	113
11	شكل لنموذج يوضح عدالة العائد	117
12	شكل لنموذج لنظرية التوقع	118
13	شكل لنموذج لنظرية الدرفر	120
14	جدول (1) يمثل خلاصة نظريات الرضا الوظيفي	123
15	جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة	136
16	جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الفردية	137
17	جدول رقم (4) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين	141
18	جدول رقم (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان الاتصال.	142
19	جدول رقم (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الرضا	143
20	جدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) بين المجموعات الدنيا والعليا لأداة الدراسة.	144
21	جدول (8) المعالم الوصفية لأفراد العينة	153
22	جدول رقم (9) نتائج قياس عملية الاتصال	153
23	جدول (10) نتائج قياس الرضا الوظيفي	154
24	جدول (11) توزيع أفراد العينة حسب مستويات الرضا الوظيفي	155
25	جدول رقم (12) مصفوفة معاملات الارتباط بين عملية الاتصال ودرجة الرضا الوظيفي	156
26	جدول رقم (13) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين نوعية الاتصال بالرضا الوظيفي.	157

27	جدول رقم (14) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون بين علاقة توفر وسائل الاتصال بأبعاد الرضا الوظيفي	158
28	جدول رقم (15) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون بين فعالية الاتصال وكل بعد من أبعاد لرضا الوظيفي	159
29	جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين في تأثرهم بعملية الاتصال في الإدارة المدرسية	161
30	جدول رقم (17) يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في تأثرهم بعملية الاتصال حسب المنصب	162
31	جدول رقم(18) يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في تأثرهم بعملية الاتصال حسب مستوى الأجر	163
32	جدول رقم (19): يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين مجالات الخبرة لأساتذة التعليم المتوسط في تأثرهم بعملية الاتصال .	164
33	جدول رقم(20) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين تعود إلى مدى إحساسهم بالرضا الوظيفي	166
34	جدول رقم(21) يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعزى إلى المنصب	168
35	جدول رقم(22) يبين الإحصاءات الوصفية ونتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعزى إلى الأجر	170
36	جدول رقم(23) يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا تعزى للخبرة	172

مقدمة

تعتبر عملية الاتصال حجر الزاوية في بنيان المجتمع الإنساني ،بحيث أصبح الاتصال حقلا واسعا للدراسة لكونه حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة،نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي السريع ،وما صاحبه من أفكار وطرق جديدة لتحسين بيئة العمل ، بحيث أصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية .

ولا يمكن للإدارة المدرسية أن تكون بمنأى عن هذا الاهتمام ،باعتبار أن التربية في حد ذاته تعد عملية اتصال بين الأفراد ،سواء كانوا متعلمين أو عاملين فيها.

فالمديرون يقضون وقتا كبيرا في عملية الاتصال ،ولكي تكون هذه العملية هادفة يجب أن تظهر آثارها على سلوك العاملين،بحيث تزيد من مردود المدرسة ، التي يتوقف على سلوك الأساتذة فيها .

وباعتبار العملية التربوية ذات بعدي نفسي واجتماعي أكثر من بقية المهن ،تتأثر برضا الأستاذ عن مهنته ،وشعوره بالاعتزاز نحوها ،و الرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام ،الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه ، بل وتطويره والإبداع فيه حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه ، وبه تسمو روحه ، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبدع ،وتتدخل عدة عوامل في نمو الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الفرد عامة وأستاذ التعليم المتوسط خاصة بحكم طبيعة عمله ،ومن هذه العوامل الاتصال الفعال ، الذي يساعد الأستاذ على فهم دوره والأعمال الموكلة إليه.

من أجل ذلك جاءت هذه الدراسة التي تناولت علاقة عملية الاتصال في الإدارة المدرسية

بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ،والذي سيتم التعرض له من خلال الجانبين النظري والميداني.

أولا الجانب النظري : اشتمل الجانب النظري ثلاثة فصول مقسمة كالتالي :

الفصل التمهيدي : تم تخصيصه الإطار العام للدراسة وذلك بإبراز مشكلة الدراسة ومبررات اختيارها، لإضافة أهمية وأهداف الدراسة وصولا إلى تحديد المفاهيم المستعملة والتعرض إلى الدراسات السابقة، وقد تم إنهاء هذا الفصل بتحديد فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني : والمتعلق بعملية الاتصال في الإدارة المدرسية ،حيث تم التعرض إلى الإدارة المدرسية تعريفها وعلاقتها بالإدارة التربوية والتعليمية ثم التطرق إلى نظرياتها ووظائفها التي تعتبر عملية الاتصال جوهرها .

ثم التطرق إلى تعريف عملية الاتصال في الإدارة بصورة عامة ،وفي الإدارة المدرسية بصفة خاصة ،وأهميتها وأهدافها ،مع التعرض لنظريات الاتصال وأنواع الاتصالات في الإدارة المدرسية ، وأساليبها وفق نصوص التشريع المدرسي ،وخلص هذا الفصل بالتعرض إلى الاتصال الفعال خصائصه ومتطلباته ومعوقاته .

الفصل الثالث :وتناول الرضا الوظيفي حيث تم التعرض إلى تعريفه، والتميز بينه وبين بعض الاتجاهات المشابهة له . إضافة إلى عوامله ودينامكيته ،ثم طرق قياسه ونظرياته .

الجانب الميداني : ويتضمن الفصلين الرابع والخامس .

الفصل الرابع: والمتعلق بالإجراءات المنهجية الدراسة من خلال التطرق للمنهج المتبع في

الدراسة إضافة إلى حدود البحث المكانية والزمانية، وتحديد العينة وكذلك تعريف الأداة

المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة

الفصل الخامس: والمخصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها حيث تم عرض النتائج على

ضوء الفرضيات ثم مناقشة هذه النتائج .

وفي الأخير تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات .

الجانب النظري

الفصل الأول

1. تحديد الإشكالية
2. مبررات اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تحديد المفاهيم والمصطلحات
6. الدراسات السابقة
7. ١. لفرضيات

1- تحديد الإشكالية :

يعتبر التعليم العامل والمنشط لحركة التغيير المطلوبة في أي مجتمع من المجتمعات لكونه أصبح نوعا من الاستثمار الاجتماعي للإنسان ،والإفادة منه في تحقيق أهداف التغيير التي يطمح إليها المجتمع.

ولمواكبة هذه المنافسة والتفوق فيها نجد أنفسنا في حاجة إلى مدرسة متصلة عضويا بالمجتمع وبما حولها من مؤسسات مرتبطة بحياة الأفراد، ومتصلة بقواعد الإنتاج، مدرسة متطورة في أهدافها ومحتواها وأساليبها. ويشهد العالم الآن ثورة هائلة في التكنولوجيا والمعلوماتية والتقدم العلمي، بحيث أصبح التنافس بين القوى في العالم يركز على القوة الاقتصادية والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية، بسبب ما يشهده من ثورة معرفية وتطور وسائط الإعلام والاتصال، التي تجعل العالم قرية صغيرة . والمجتمعات المتحضرة تتميز بالحيوية والديناميكية ، والاتصال الدائم بين أفرادها في جو من الحرية والصدق والأمانة .بحيث يرضى الفرد عن عمله فتزداد دافعيته نحو إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

والمدير الناجح في عمله يحتاج من أجل تحقيق أهداف المدرسة إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة المدرسية وكل هذا يحتاج إلى الاتصال المستمر بهم بهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقييم وباعتبار الاتصال هو القلب النابض للعملية الإدارية ،و العين السحرية للقائد المدير

وكلما كانت تلك المعلومات والبيانات دقيقة كلما كانت رؤيته وقراراته صحيحة وفعالة

فالاتصال الفعال يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية

المختلفة في المؤسسة المدرسية، إذًا فالمدير الماهر عليه أن يجيد استخدام أساليب

الاتصال المتنوعة مع الآخرين والتسلح بالأدوات المناسبة له .

وباستخدام شتى القنوات من خلال ما يتمتع به من سلطات رسمية بأبعادها المختلفة

يجب أن تكون عملية الاتصال المنظمة واضحة ومعلومة لدى الجميع وعلى مدى

مناسب من الوعي الثقافي والمعلوماتي، و على الإدارة المدرسية الناجحة العمل على

خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة تعمل على تحقيق

أهدافها وإشباع الحاجات البشرية لدى العاملين في المدرسة، وأن يكون العاملون على

علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية، وأن يعو العوامل الداخلية

والخارجية المؤثرة في طبيعة عملهم ،الذي يدخل ضمن صميم بناء الإنسان المنتج

الفاعل في المجتمع، فجودة الأداء في المؤسسة المدرسية تؤدي بالضرورة إلى جودة

المنتج البشري ،المأمول تحقيقه خدمة للوطن وللإنسانية والحضارة البشرية جمعاء.

تحاول هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين عملية الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي

لأساتذة التعليم المتوسط ،التي تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية :

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في الإدارة

المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية :

1-1 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال ودرجة

الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

2-1 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر وسائل الاتصال ودرجة الرضا

الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

3-1 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية الاتصال في الإدارة

المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة بين أفراد العينة تعزى

للخصائص الفردية (الجنس،المنصب،الخبرة ،الدخل الشهري) ؟

وتتفرع عنه التساؤلات التالية :

2-1 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في عملية

الاتصال تعزى للخصائص الفردية(الجنس،المنصب،الخبرة ،الدخل الشهري) ؟

2-2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا

الوظيفي تعزى للخصائص الفردية (الجنس،المنصب،الخبرة ،الدخل الشهري) ؟

2- مبررات اختيار الموضوع :

رغم أن الوزارة المعنية خصصت مديرية تهتم بالاتصال والتوجيه والتقويم، تتفرع عنها مديريات فرعية في مديريات التربية، لكننا نجد أن عملية الاتصال مازالت تحتاج إلى دفع جديد وتنبيه دائم من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة منها .

هذا كله دفعنا للبحث عن تفعيل نشاط هذه المديرية والبحث عن رفع مستوى الرضا لدى الأساتذة بواسطة اتصال فعال يزيل مواطن الالتباس ، ويدفع الجميع إلى التعاون والمشاركة في انسجام وتوافق.

1 - أغلب الدراسات - حسب علم الباحث - التي تناولت الرضا الوظيفي ركزت على القطاعات الصناعية والاقتصادية بهدف زيادة الإنتاج ، ولم يتم تناول هذا الموضوع في التعليم المتوسط ، رغم أن المدرسة تزود القطاعات الاقتصادية بأهم مورد وهو العنصر البشري ، ولم تربطه بمتغير ثان مثل الاتصال.

2 - الخبرة الميدانية والممارسة اليومية للباحث ،حيث لمسنا ضرورة توطيد العلاقة بين الإدارة المدرسية والأساتذة بواسطة عملية اتصال فعالة ،من أجل توفير مناخ دراسي ملائم للعملية التعليمية .

3 - كثرة المهام الإدارية للمديرين في مدارسنا ،مما أشغلهم عن عملية الاتصال بالأساتذة وأدى إلى شيوع الروتين في العمل المدرسي،خاصة بين الإدارة والأساتذة .

4 - الإفراط في الاعتماد على الوسائل التقنية أكثر من العلاقات الإنسانية أدى إلى تقليص من عدد الاجتماعات واللقاءات بين الإدارة والأساتذة ،والاكتفاء بالتعليمات والبيانات .وهذا يقلل من التفاعل الإيجابي بين الإدارة المدرسية والأساتذة كعنصر بشري

له خصائصه النفسية والاجتماعية والمهنية، مما يؤثر على المنظومة التربوية عامة والأجيال الصاعدة خاصة .

3- أهمية الدراسة :

تعتبر عملية الاتصال أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة المدرسية ويتحقق بها الانسجام في الوسط المدرسي ،وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث عن العلاقة بين عملية الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة في المؤسسة المدرسية ،من حيث وجود هذه العلاقة من عدمه ،وإن وجدت سواء كانت ايجابية أو سلبية وبذلك نسلط الضوء على جانب مهم في الإدارة المدرسية .

كما تبرز هذه الدراسة أهمية الاتصال في الوسط المدرسي الذي لم يلق القدر الكافي من التحليل في الجزائر-حسب علم الباحث-خاصة في مجال الإدارة المدرسية ومعرفة دوره على باقي الأنشطة المدرسية ، كما تحاول الربط بين هذه الأهمية وتحقيق الرضا للعاملين لأن الاتصال يربط بين المرسل والمتلقي ،وختما وجود الرسالة ووضوحها يوطد العلاقة بينهما.

4-أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، أهمها:

- 1 - تنبيه العاملين في الإدارة المدرسية إلى أهمية الاتصال الإداري في المتوسطة .
- 2 - إبراز العلاقة بين الاتصال في الإدارة المدرسية وتحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط .
- 3 - الكشف عن دور تنوع قنوات الاتصال في الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط .

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

♦ **عملية الاتصال :** العملية التي يتم بواسطتها نقل الرسائل (مهما كانت) من المصدر إلى

المستقبل قصد حدوث استجابة معينة .

♦ **عملية الاتصال في الإدارة المدرسية:**

عملية انتقال المعلومات والبيانات من الإدارة المدرسية في المتوسطة إلى العاملين فيها أو

المتعاونين معها ،أو العكس .سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا وبطريقة شفوية أو كتابية

وفق القوانين المعمول بها . ويتم قياس فعاليتها من خلال آراء أساتذة التعليم المتوسط.

♦ **الرضا الوظيفي :**

مدى تقبل الفرد لنفسه وشعوره بالسعادة الناتجة عن تحقيق أهدافه من الوظيفة التي

يمارسها. أي: الإحساس الذاتي بالفرح والسرور والراحة النفسية، التي تعود على الإنسان

عندما يقوم بعمل ما .

والرضا الوظيفي في المتوسطة هو الشعور الإيجابي للأستاذ نحو جوانب عمله ، ومدى

بلوغه هدفه، نتيجة توافر وسائل الاتصال بين الإداريين والموظفين وسيولة انتقال

المعلومة بين الإدارة المدرسية المالكة لهذه المعلومة ، وبين باقي الموظفين مما يولد لديهم

شعورا بالثقة و يوفر لهم سبل التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويستدل على

درجته من خلال المقياس المستعمل في هذه الدراسة.

6- الدراسات السابقة :

على الباحث أن يطلع على البحوث السابقة التي تناولت مجال بحثه، ويحسن توظيفها، وهذا يعني أن يبدأ بحثه من حيث انتهى الآخرون ،لأن البحث العلمي تراكمي، وتعتبر البحوث السابقة أرضية صلبة يبني عليها بحثه دون تكرار لما سبق عمله .

ونظرا لقلّة البحوث الميدانية – في حدود علم الباحث – التي تناولت الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية فإننا نصنف الدراسات السابقة في مجموعتين ،المجموعة الأولى تناولت الرضى الوظيفي ،والثانية تناولت الاتصال الإداري..

1- الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

1-1 – الدراسات الأجنبية :

1-1-1- دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية (1928)

قامت الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة الرضا الوظيفي في مجال التدريس(- سليمان الحضري الشيخ ومحمد أحمد سلامة ، 1982) واشتملت العينة على (5063) مدرسا ومدرسة ،وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

- المدرسات أكثر رضا من المدرسين .
- المتزوجات أكثر رضا من غير المتزوجات .
- مدرسي المرحلة الابتدائية الأولى أكثر رضا من مدرسي المرحلة الثانية .
- مدرسي الريف أكثر رضا من مدرسي المدن .

1-1-2 دراسة هوبوك (HOPPOK) (1935): قام هوبوك (HEPPOK) بدراسة

حول الرضا الوظيفي لدى العمال بقرية (Now hope) بولاية بنسلفانيا (Pennsylvania)

بالولايات المتحدة الأمريكية، وشملت الدراسة عينة تكون من 309 عاملاً

(TRUSTY.FRANCIS AND SERGIOVANNI. THOMA. 1966.p180) ودلت هذه الدراسة على أن :

- 78% من العمال راضون عن عملهم و 12% غير راضين عن عملهم

- أن أعلى مستوى وظيفي يقابله أعلى مستوى من الرضا الوظيفي .

وصمم هوبوك استبيان يمكن أن تعطى درجة لاستجابة المبحوث تتراوح بين 100

(عدم رضا تام) و 700 (رضا تام) مما يدل على وجود اختلاف واسع للرضا في داخل

المهنة الواحدة .

وتتلخص نتائج الدراسة فيما يلي:

- يظهر الراضون عن عملهم مؤشرات قليلة لعدم التكيف العاطفي .

- الراضون متدينون أكثر من غيرهم .

- الراضون يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم وأصدقائهم .

- الراضون يشعرون بنجاح أكثر .

- تأثير الأسرة والمكانة الاجتماعية أكثر أهمية لدى العمال الراضين عن أعمالهم .

- الراضون يختارون وظائفهم .

- الملل والتعب يظهرهما فقط العمال الغير الراضون عن أعمالهم .

1-1-3 دراسة كيل باتريك (KIL PATRIK) 1964:

قام كيل باتريك وزملاؤه بدراسة تهدف إلى الكشف عن القيم المرتبطة بالعمل لدى العاملين في فئات مهنية مختلفة (عمار الطيب كشود ، د.ت ، ص 450) وطبق المقياس على مجموعات مهنية من بينها 283 معلما ثانويا ، وتوصلت الدراسة إلى:

- كلما ارتفع مستوى التعليم ودخل العامل كلما زاد التكيف والاندماج في العمل مع وجود فروق مهنية بين المستويات العالية والمنخفضة .

- وجدت فروق بين الذكور والإناث في جميع الفئات المهنية ، حيث أكد الذكور على الجانب المادي وعلى الأمان والحرية في العمل ، أما الإناث فقد أكدن على العلاقات الشخصية والمهنية والإشراف الجيد والعمل المفيد .

1-1-4 دراسة تريستي وسير جيو فاني (TRUSTY and SERGIOVANNI) 1966

اعتمد هذان الباحثان على الإطار العام لنظرية ماسلو (MASLOW) والمتعلقة بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية في المجال التعليمي حيث كيفا الأسئلة لتتناسب المجال التربوي وشمل البحث الهيئة التدريسية وشاغلوا الوظائف الإدارية و ركزت الدراسة على التغيرات التالية : (السن ، الخبرة ، الجنس ، الدور المهني) وتوصلت إلى النتائج التالية :

- إدراك المدرسات بالقصور أقل من إدراك المدرسين في معظم الحاجات الواردة في نظرية ماسلو .

-المدرسين ذوي الخبرة المحدودة بحاجة إلى تلبية الحاجات التي تحقق المكانة الاجتماعية والتقدير أكثر من المدرسين ذوي الخبرة الطويلة .

- ارتباط أغلب أوجه القصور عند جميع أفراد العينة بالحاجات الخاصة بالمكانة الاجتماعية والاستقلالية وتحقيق الذات .

- عبر الإداريون عن درجة أعلى من عدم الرضا بخصوص الفرص المتاحة لإقامة علاقات وثيقة بين بعضهم البعض .

1-2 - الدراسات العربية :

1-2-1 دراسة محسن المنصوري - بغداد ، العراق 1970:

والتي كانت بعنوان " الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية " (W.W.W..Moudir.com./ 08/06/2008/11h.32) وكان هدف هذه الدراسة: التعرف على رضا المعلمين والمعلمات بالمرحلة الابتدائية في مدينة بغداد عن عملهم واستخدم لتحقيق هذا الهدف استبيان يتكون من 55 سؤالاً بخمس استجابات لكل سؤال يتدرج من الرضا المطلق إلى عدم الرضا. ولقد طبق الاستبيان على عينة قوامها 600 معلم ومعلمة في بغداد من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية 29 مدرسة للبنين و25 مدرسة للبنات وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :-

1- عدم وجود رضا مطلق وأن نسبة الرضا ترتفع عند المعلمات وأرجعها الباحث إلى الإجازة الصيفية الطويلة وإلى قرب عمل المرأة كمعلمة من دورها الطبيعي في الحياة كأم.

2- نسبة 24 % ممن يعملون بهذه المهنة لم يوضحوا موقفهم بشكل تام.

3 - من عوامل عدم الرضا عن المهنة النقص في الوسائل التعليمية ، عدم التقدير الكافي

من المفتشين والإداريين ، وعدم توفر الأبنية المدرسية المنظمة ، نظام الازدواج

في المدارس ومشاكله ، تكديس الأطفال في صفوف ضيقة ، إهمال التلاميذ لواجباتهم المدرسية.

4- من العناصر التي رضي عنها المعلمون والمعلمات الشعور بالاعتزاز عند رؤية

تلاميذهم في مناصب عليا ، الإحساس بتقدير التلاميذ والإحساس بأهمية العمل في المجتمع تقدير المدرسة لجهود المعلم ، إشباع عاطفة الأبوة والأمومة.

1-2-2- دراسة سليمان الحضري ومحمد سلامة 1982

وكانت أهم أهداف هذه الدراسة الكشف عن بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة التعليمية

كالإدارة المدرسية ، وفرص الترقية ، الأجور والمكافآت ، المركز الأدبي للمهنة ،

ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والتلاميذ ، والكشف عن أسباب التحاق المعلمين

بالمهنة ، والكشف عن العوامل التي يرى المعلمون أنها تحقق الرضا عن المهنة (سليمان

الحضري الشيخ و محمد أحمد سلامة، 1982، ص81)، ولقد طبق البحث على عينة

عشوائية طبقية تتكون من 240 معلماً ومعلمة مثلت فيها المراحل التعليمية الثلاث .

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:-

1- بلغت نسبة الراضين عن العمل 67% وهو ثلثي أفراد العينة.

2- المعلمون أكثر رضا من المعلمات.

3- معلمي المرحلة الابتدائية أكثر رضا من معلمي بقية المراحل.

4- اتجاه المعلمين والمعلمات كان سلبياً نحو الأجور ، فرص الترقية ، المكافآت ، المركز

الأدبي للمعلم ، ظروف العمل.

5-الجوانب التي عبر المعلمون عن رضاهم عنها هي:العلاقات الإدارية،العلاقات مع الزملاء

1-2-3 دراسة بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر - الجزائر 1998

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وأثره على

مردود يته بالجامعة الجزائرية (بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر، 1998، ص 631-652)

واشتملت عينة الدراسة على 123 أستاذ موزعين على الجامعات التالية :

(جامعة هواري بومدين ، المدرسة العليا للأساتذة بالقبة ،المركز الجامعي بالشلف) .

واستخدمت هذه الدراسة استبيان يضم 62 سؤالاً لقياس الرضا الوظيفي من خلال سلم

متدرج من 1 (رضا ضعيف) إلى 10(راض جدا) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 93.7 % من الأساتذة غير راضين عن مستوى أجورهم الحالية .

- تجلى ضعف مستوى الرضا الوظيفي في النواحي التالية (الوثائق العلمية ،النظافة

بالمؤسسة ،برامج التكوين ،التسيير ،سياسة التكوين) .

- تميزت النواحي التالية بمستوى لا بأس به من الرضا الوظيفي: (العلاقات مع الزملاء

واحترام المسؤولين، احترام الطلبة) .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المشاكل التي يتلقاها الأستاذ في تأدية مهامه في الجامعة

الجزائرية قد أثرت على مردود يته وأعاققت نشاطه داخل المؤسسة الجامعية

فلم يحظ هذا العنصر بالعناية التي تجعله يعمل بارتياح ويبذل قصارى جهده وإمكانياته

لخدمة العلم والمعرفة .

1-2-4 - دراسة العنيزي - المملكة العربية السعودية 1421 (2001/2002) :

قام العنيزي بدراسة في المملكة العربية السعودية للكشف عن العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية والرضا الوظيفي لديهم ، والتعرف على ما إذا كانت درجة الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة تختلف باختلاف (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية)

(w.w.w.Khayma.com /04/03/2008/05h.45)

وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة منهم (20) مديراً و (22) مديرة للمرحلة الثانوية من قطاعات عرعر وطريف ورفحاء والعويقيلية. وكانت أهم نتائج الدراسة :

- 1- الاتجاه العام للرضا هو الرضا بدرجة متوسطة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى (الجنس ، المؤهل العلمي) في جميع أبعاد المقياس المتبعة وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس.
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة الإدارية وذلك بجميع أبعاد المقياس بخلاف البعد الثالث (المسؤولية - الاعتراف والتقدير - العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين) وأيضاً في البعد الرابع (الطرق المتبعة في الإشراف)
- 4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي

سواء كان ذلك لمجتمع الدراسة بأكمله أو للمديرين فقط أو للمدبرات فقط ، وذلك لأبعاد المقياس المتبعة أو للدرجة الكلية للمقياس.

1-2-5- دراسة محمد الدعيس ، صنعاء ، اليمن 2002 :

أنماط السلوك الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل . وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية :

1 - ما أنماط السلوك الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية ؟

2- مامستوى الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء؟

3- هل هناك ارتباط دال إحصائيا بين أنماط السلوك الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في جامعة صنعاء ؟

وشملت الدراسة: 400 مشارك وهم مديري الإدارات ومدراء العموم ورؤساء الأقسام العاملين في جامعة صنعاء خلال السنة 2002 .

وتكونت أداة الدراسة من جزأين هما :

- الأول مقياس لأنماط السلوك الإداري

- مقياس الرضا الوظيفي ،الذي يشمل الأبعاد التالية :

الرضا الوظيفي المتعلق بالإدارة - الرضا المتعلق بالعلاقة مع الزملاء

الرضا المتعلق بالعلاقة مع المراجعين - الرضا المتعلق بظروف العمل .

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الثنائي .ومعامل الارتباط بيرسون .

وتوصلت إلى النتائج التالية :

1- أكثر أنماط السلوك الإداري شيوعا لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام هو النمط الذي يهتم بالمبادأة .

2- أن أعلى درجات الرضى الوظيفي لدى مديري الإدارات المتعلقة بالعلاقة مع المراجعين والعلاقة مع الزملاء ، بينما أقل درجات الرضى تلك المتعلقة بالإدارة وكذلك المتعلقة بظروف العمل . (مجلة الطفولة والتنمية ع 15 / 2004)

1-2-6 دراسة بوظريفة حمو، ودوقة أحمد و لوريسي عبد القادر، جامعة الجزائر 2007 :

وكانت بعنوان عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وشملت الدراسة 21 ثانوية موزعة على ثلاث ولايات ،هي الجزائر ،تبيازة،البليدة. وطبقت على عينة عشوائية تتكون من 286 أستاذ تعليم ثانوي ،منها 162 ذكر و 124 أنثى (بوظريفة حمو وآخرون ، 2007) وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية :

ماهو مستوى الرضا لدى المدرسين في الثانوية ؟

وما أهمية الرضا بالنسبة للمدرسين في الثانوية ؟

وتعددت فرضيات الدراسة بتعدد عناصر الرضا الوظيفي لأستاذ ،بحيث شملت كل فرضية جانبا واحدا فكان عددها 18 فرضية . واستعملت المقابلة والاستبيان كأداة لقياس

هذه الفرضيات، واستعملت مبادئ الإحصاء الوصفي والاختبارات الإحصائية الاستدلالية للإجابة عن مختلف الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- مستوى الرضا المهني لدى أغلبية أساتذة التعليم الثانوي منخفض (66.7 %) وأن أغليبتهم (88 %) تعطي أهمية قصوى لمختلف عوامل الرضا.

2- أن أغلبية الأساتذة راضون عن مهنة التعليم وراضون عن علاقاتهم مع الإدارة .

3- أن أغلب الأساتذة راضون عن العلاقة بين زملاء المهنة، لكنهم غير راضين عن العلاقة مع الأولياء

4- أغلب الأساتذة غير راضين عن :

المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم و عن التشريع المدرسي، و عن درجة الاستقلالية في ممارسة مهنة التعليم ، و عن عدم توفر وسائل العمل والظروف التي يعملون بها.

2- الدراسات التي تناولت عملية الاتصال في المؤسسات التربوية:

2-1 دراسة أجيم الطاهر ، قسنطينة ، الجزائر (2007) :

قام أجيم الطاهر بدراسة لعملية الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية وشملت الدراسة عينة تتكون من 1500 مبحوث موزعة على خمس فئات (موظفون إداريون ، مسؤولون ،

أساتذة ، طلبة ، عمال) وطبقت إجراءات الدراسة الميدانية على جامعتي باجي مختار

(عنابة) ومنتوري (قسنطينة) (أجيم الطاهر، 2007). واتبع المنهج الوصفي التحليلي

مستخدما التكرارات والنسب المئوية ، وكان التحليل كيفيا أكثر منه كميا .

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- يسود في الجامعة الجزائرية نظام الاتصال الرسمي بنوعيه النازل و الصاعد
- 2- تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دورا كبيرا في تفعيل عملية الاتصال
- 3- يشكو العمال والموظفون من غموض أساليب الاتصال
- 4- تلعب الشائعات دورا كبيرا في تشويه رسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

2-2 دراسة علي حمزة هجان المملكة العربية السعودية 1424 (2004):

قام علي حمزة هجان بدراسة لعملية الاتصال الإداري بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في المدارس وشملت الدراسة عينة عشوائية طبقية مكونة من 288 معلما و 102 مدير مدرسة .

(مجلة كليات المعلمين ع1، م1، افريل 2005) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- تستخدم الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية والتعليمات والأوامر المكتوبة بدرجة كبيرة في حين تستخدم وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية في المدارس بدرجة متوسطة .
 - 2- تؤثر المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية على فعالية الاتصال الإداري في مدارس المملكة.
- ### 2-3 دراسة زيتوني صبيبة جامعة قسنطينة-الجزائر 2001:

قامت الباحثة بدراسة لطبيعة نظام الاتصال السائد بين الإدارة والأساتذة في المؤسسات التربوية الجزائرية، محاولة تحديد المعوقات التي تحكم كل نمط من أنماط الاتصال وأجريت الدراسة الميدانية في ثلاث ثانويات بولاية البرج على عينة عشوائية طبقية تتكون من 22 إداريين و 50 أساتذة ،وطرحت الباحثة في إشكالياتها التساؤلات التالية:

ماهي طبيعة نظام الاتصال السائد بين الإدارة والأساتذة؟ ماهي المعوقات التي تحكم هذا النمط؟، وأسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :

1- أن الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرارات إلى جانب الإدارة، وأن المشاركة في المجالس والاجتماعات تعد مفرغة من محتواها.

2- وأن نظام الاتصالات الذي يسود في المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب، ويتصف بالتعقيد في المعاملات. كما أن وسائل الاتصال في المؤسسة التعليمية قليلة ولا تمكن الأستاذ والإدارة من أداء مهامهم على أكمل وجه.

2-4 دراسة بوردريوة فوزية ، جامعة قسنطينة، الجزائر 2007:

قامت الباحثة بدراسة لواقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية وشملت عينة طبقية مكونة من 118 مبحوث من بينهم (4 إداريين ، 18 أستاذ 76 تلميذ) أجريت الدراسة الميدانية بثانوية ابن تيمية بقسنطينة وهدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية متبعة المنهج الوصفي التحليلي ومستخدم الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والنسب المئوية ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- 1-أغلبية الأنشطة الاتصالية في المؤسسات التربوية مستوحاة من التشريع المدرسي.
- 2- يسود الاتصال المباشر في المؤسسة التربوية الجزائرية .
- 3- يستغل أغلب أعضاء الجماعة التربوية الانترنت في أداء نشاطهم بالمؤسسة .

♦التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال الدراسات الموضحة في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي حضي بدراسات كثيرة في المجال الصناعي والاقتصادي لدى العمال البسطاء ،وكان رضاهم غاية لزيادة الإنتاج وتحقيق الربح المادي الملموس ،ولم يتم التعرض له - في حدود علم الباحث - في مجال الإدارة المدرسية ومع عينة مثقفة لا تنظر إلى الرضا من الجانب المادي فقط ، بل تعي معناه وعوائده على الأمة والمجتمع وتأثيره على العاملين ،وقد ركزنا على الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث .

كما أن دراسات متنوعة تعرضت لعملية الاتصال الإداري خاصة في مجال علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية ،وكانت دراسات استطلاعية لواقع الاتصال في المؤسسات التربوية ولم يتم ربطه بمتغير ثان لمعرفة مدى تأثره به أو تأثيره عليه،ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن العلاقة بين متغيرين (الاتصال في الإدارة المدرسية ،والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها) معتمدين على أساتذة في التعليم المتوسط كعينة للدراسة.

♦ فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .
وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية :

1 - 1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

1 - 2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر وسائل الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

1 - 3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في هذه العلاقة تعزى للخصائص السيسو ديمغرافية .

وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية :

2 - 1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في عملية الاتصال تعزى للخصائص الفردية.

2 - 2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا

الوظيفي تعزى للخصائص الفردية .

الفصل الثاني

أولاً : الإدارة المدرسية

تمهيد

1. تعريف الإدارة المدرسية.
2. نظريات الإدارة المدرسية
3. وظائف الإدارة المدرسية

ثانياً : الاتصال في الإدارة المدرسية

1. تعريف الاتصال في الإدارة المدرسية
2. نظريات الاتصال في الإدارة المدرسية
3. أنواع الاتصال في الإدارة المدرسية
4. أساليب الاتصال في الإدارة المدرسية
5. العلاقات الاتصالية في الإدارة المدرسية
6. الاتصال الفعال
7. معوقات الاتصال الإداري

الفصل الثاني : الاتصال في الإدارة المدرسية

تعتبر عملية الاتصال في الإدارة المدرسية همزة الوصل الرابطة بين أقسامها والجسر

الموصل بين العاملين فيها والمتعاملين معها سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا .

وسنتعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة المدرسية ونظرياتها ووظائفها ،ثم نتطرق

إلى عملية الاتصال في الإدارة المدرسية وأهميتها وأهدافها وأساليبها ومعوقاتنا موضحين

قواعد الاتصال الفعال في الإدارة المدرسية.

أولا الإدارة المدرسية : سنتعرض إلى تعريف الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة

المدرسية ،مع محاولة توضيح التشابه والاختلاف بين هذه المفاهيم .

1- تعريف الإدارة المدرسية: وسنبداً بتعريف الإدارة بصفة عامة ثم نخلص إلى تعريف

الإدارة المدرسية والتربوية والتعليمية .

1-1- تعريف الإدارة :

1-1-1- لغة : الإدارة في اللغة من الفعل أدار، يُدير، بمعنى حركَ ،أي احتوى على

الحركة والتشغيل ومن ثمة تحقيق النتيجة (محمد حافظ حجازي ،2002، ص22) .

1-1-2- اصطلاحا :

يعرفها أبلّي (A blie) بأنها : « تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين

وأن هذه الوظيفة تنقسم إلى جانبين رئيسيين من المسؤولية ، الأول هو التخطيط والثاني

هو الرقابة » (محمد منبر حجاب ، 2003 ، ص 165) .

أما (ستانلي فانس) (S. Vanss) فيعرف الإدارة بأنها : « مداخل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوي الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها » كما أن فروست (Frost) يرى أن « الإدارة فن توجيه النشاط الإنساني »

(أحمد حافظ فرج ،و حافظ محمد صبري ،2003 ، ص9)

نلاحظ أن (فانس) ركز على خطوات وقواعد تحقيق أهداف الإدارة أما (فروست) فكان تعريفه مرن باعتبار الإدارة فن يتطلب مهارات توجيه النشاط الإنساني .

ويعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها : مجموع المهمات ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافأتهم . (Jean- Marie Beretti.1999.p6) .

أما الموسوعة الإعلامية فتعرف الإدارة بأنها : تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف ،فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان. (محمد منبر حجاب ، 2003 ، ص 164) .

وإذا رجعنا إلى المفكرين العرب فإننا نجد أن علي السلمي يعرف الإدارة بـ «ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة» . (محمد منير حجاب ،2003 ص167)

ويعرفها عامر الكبيسي بأنها: عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة(طارق عبد الحميد البدري ، 2001 ، ص 21) .

والإدارة أداة لتطوير المجتمع تعمل على تقدمه ورفاهيته، باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه و يعتمد المجتمع في تقدمه على الإدارة الكفاءة والفعالة ،التي تدفعه للسير قدما نحو تحقيق النمو والازدهار(محمد إسماعيل بلال، 2004 ص25) .

خصائص الإدارة:ومما سبق يمكن استخلاص خصائص الإدارة الفعالة التي نوجزها فيما يلي :

1- أنها عملية مستمرة ،وسميتها الأساسية اتخاذ القرارات ،فوظائفها لا تنفذ إلا باتخاذ القرارات المناسبة لها.

2- أنها نشاط إنساني هادف فالأفراد يعملون فيها معا لتحقيق حسن الأداء ،لأن العمل في الفرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات.(محمد حافظ حجازي، 2002، ص24)

3- لتكون الإدارة أكثر فعالية لا بد من استخدام نوع من المعرفة والمهارات والإجراءات.

4- تتضمن الإدارة مجموعة من النشاطات وهي : التخطيط والتوجيه والرقابة .

5- تتضمن الإدارة مجموعة من الموارد : البشرية والمادية والمالية والإعلامية .

(علي الشريف ، 1999 ، ص 17)

1- 2 - الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية:

يدور تداخل كبير بين الإدارة التعليمية والتربوية والمدرسية ،وتفاديا لهذا الالتباس نتعرض لتحديد مفهوم الإدارة التربوية والتعليمية و المدرسية فيما يلي :

1-2-1- الإدارة التربوية: يعرفها عبد الرحمن عدس كالتالي:تنظيم جهود العاملين

التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي مُتصل به وبذويه وبيئته

وإن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع . (عبد الرحمن عدس وآخرون ، 1984 ص 16) ، ويعرفها يعقوب حسين نشوان بأنها:

تطبيق علم الإدارة في المجال التربوي (يعقوب حسين نشوان ، 1991 ، ص 121)

1-2-2- الإدارة التعليمية: تعرف الإدارة التعليمية بأنها : « الكيفية التي يُدار بها

التعليم في دولة ما وفقا لإيديولوجية المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية

السائدة فيه حتى تحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم، نتيجة لتنفيذ السياسة

المرسومة له. وهي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق

الأهداف المرجوة من التربية » . (محمد حسن العميرة ، 1999 ، ص 18)

أما قاموس التربية فيعرفها بأنها : (عملية توجيه ورقابة كل الأمور المتعلقة بشؤون

التعليم بما فيها الأعمال الإدارية)

(أحمد حافظ فرج ، حافظ محمد صبري ، 2003 ، ص - ص 34-35)

وتُعرف كذلك بأنها : « كل عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم، ويتحقق من ورائه

الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم »

فمن خلال هذه التعاريف نستخلص أن الإدارة التعليمية هي :

*طريقة يُدار بها التعليم في دولة اعتمادا على أيديولوجية واتجاهات فكرية خاصة

بالمجتمع .

*عمل منظم ومنسق يهدف إلى تحقيق أهداف التعليم .

* إدارة تقع في مستويات عليا للجهاز الإداري التعليمي .

*أنها تهتم بالمناهج والأنشطة المدرسية، وبالإشراف الفني والإداري وبالمعلمين والتلاميذ.

1-2-3 - الإدارة المدرسية: يُعرفها محمد منير مرسى بأنها : «كل نشاط منظم مقصود

وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ».

(ياسر خالد سلامة، 2003، ص83)

هذا التعريف عام لم يحدد العمليات التي تتم في المدرسة ولا كيفية أدائها ،كما لم يحدد القائمين عليها ،ولم يميزها عن الإدارة التعليمية .

أما أحمد إبراهيم أحمد فيعرفها بأنها : «توجيه مدير المدرسة ،وتنظيمه لجهود المعلمين في ضوء طبيعتهم والفروق الفردية بينهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية »

(أحمد إبراهيم أحمد، 2002، ص8)

هذا التعريف يحدد المدير كقائم أساسي على الإدارة المدرسية ،وحدد عمليتي التوجيه والتنظيم كوظائف إدارية له.

أما تعريف أحمد إسماعيل حجي فهو : «تسيير عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة وهي إدارة للتعليم والتعلم في نطاق الوحدة الإجرائية للمدرس ، تطبق فيها عمليات الإدارة التعليمية ووظائفها ، فهي مسؤولية جميع العاملين بالمدرسة يقودونها معا بما يتوفر لديهم من معرفة علمية وفنية وخبرة وممارسة وأخلاقيات العمل التعليمي الإداري » . (أحمد إسماعيل حجي ، 1998، ص27)

كما يعرفها محمد أحمد عبد الهادي بـ : « تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم، بُغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم». (محمد حسنين العجمي، 2000، ص 29)

وتؤكد هذه التعاريف على أن :

*الإدارة المدرسية لا يكمن انجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد الإدارة المدرسية على نحو متكامل ومتعاون .

*مهام الإدارة المدرسية تُشتق من المهمة الرئيسية للتعليم، وهي بناء التلميذ بناءً متكاملًا .

*أهداف الإدارة المدرسية مستمدة من أهداف الإدارة التعليمية .

ومن مجمل التعاريف السابقة للإدارة التربوية و التعليمية والمدرسية، يمكن استخلاص أن المدرسة إذا كانت ذات استقلال وسيادة، ولمجلس إدارتها حق الانطلاق من فلسفة تخصصها، واعتماد مناهج تتبع الحاجة إليها من بيئتها، وتغطي حاجات مجتمعها الخاص .

تكون الإدارة المدرسية في هذه الحالة موازية تمامًا للإدارة التعليمية .

ولكن المدارس التي تخضع لنظام مركزي فتكون الأهداف التي تسعى إليها والأنظمة التعليمية التي تطبقها منبثقة عن النمط العام لإدارة التعليم يكون لمفهوم الإدارة المدرسية فيها معنى خاص يشير إلى أن الإدارة المدرسية لا تزيد أن تكون جزءاً من الإدارة التعليمية، التي بدورها تكون جزءاً من الإدارة التربوية.

لكون أن الإدارة المدرسية وحدتها المدرسة أما الإدارة التربوية، فوحدتها نظام التربية على مستوى الدولة أو المجتمع ، في حين الإدارة التعليمية وحدتها نظام التعليم ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام (سامي سلطي عريفج، 2001، ص38).

2 - نظريات الإدارة المدرسية:

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ووضع نظريات لها ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من (بول مورت) (P. mort) ومساعدته (دونالد. روس) (Donald. H. Ross)

وضع أسس لنظرية الإدارة في كتابهما " مبادئ الإدارة المدرسية.

كما حاول (جيس. سيرز) (Jess. Seras) البحث في وظيفة الإدارة في دراسة له عام 1950 تحت عنوان (طبيعة العملية الإدارية). و أعدّ البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج للتعرف على أساليب نظرية الإدارة التعليمية، ومنها

كتابه عام 1955 بعنوان " أساليب أفضل للإدارة المدرسية".

وتحدث (سيمون) في كتابه "مفهوم الرجل الإداري" عام 1945 عن طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية. وفي عام 1968 وضع " يعقوب جيتزلز ". (Getzels) نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية

اجتماعية، بينما نظر (سيرز) إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها، وحل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية.

ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها كانت متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوتر جيولييك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة. (الفريجات، 2000، ص 54).

ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي :

2-1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور. (Betty, 2001, P 76) ويمكن توضيح هذه النظرية بالنماذج التالية :

أ - نموذج جيتزلر ينظر (جيتزلز) إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين. فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداء والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي .

والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم

بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون؟، أم يتسمون بالجفاء أم بالتعاون؟ و هل هم معنيون بالإنجاز..؟ وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها .

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، أما الأفراد والشخصيات والحاجات فهي تمثل البعد الشخصي ، مثل العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت الحاجات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر، وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف الحاجات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يُرام .

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

(جودت عزت عطوي، 2001، ص41)

ب - نموذج جوبا (Guba) للإدارة كعملية اجتماعية

ينظر (جوبا) إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها. ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات العليا.

أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما ي صاحبها من قدرة على التأثير، فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها، وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن لا يحظون جميعهم بنفس قوة تأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره .

ج - نظرية تالكوت بارسونز (T.Parsons) : يرى (بارسونز) أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

1- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

2 -تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل تحقيقها.

3 -التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث

تضمن التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل.

4 -الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

(عزت جودت عطوي، 2001 ص43) .

2-2: نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations) : هذه النظرية تهتم بالعلاقات

الإنسانية في العمل، وهي تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا

هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من

أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد ومن ضمن مسؤوليات

مدير المدرسة، أن يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ، ويقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.

(عبد الفتاح الخواجا، 2004 ، ص.41)

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين(الأساتذة)، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والأساتذة ، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمدرسة ،ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل الأساتذة يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة

لأن الأساتذة يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن الأستاذ الذي لا يكون محاطاً بمشكلات يستطيع أن يركز في العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع

القائمة التي يرتاح لها. (سامي سلطي عريفج، 2001، ص 25)

2-3- نظرية اتخاذ القرار (Decision Making Theory) :

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي.

ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بدرجة كفاءة عالية. ومدير

المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين

أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم .

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية. والمعيار

الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة

المدرسية ، والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر هذه القرارات

بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة

الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

1- التعرف على المشكلة وتحديدتها.

2- تحليل وتقييم المشكلة.

3- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.

4- جمع المادة (البيانات والمعلومات).

5- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدماً، أي اختيار البدائل الممكنة

6- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه

ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات ؟.

(عبد الفتاح الخواجا، 2004، ص42).

2-4 - نظرية المنظمات (Organization Theory):

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن

خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو يُنقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة- المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة بحيث ترشده في خطته وقراراته الإدارية، و كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية، التي له علاقة بها. (عبد الفتاح الخواجا، 2004، ص42).

2-5 - نظرية الإدارة كوظائف ومكونات :

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها (سيرز) عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي " هنري فايول " والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها (سيرز) هي:

التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، التوجيه (Directing) ،
التنسيق والرقابة، (Coordinating and Controlling) .

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري. ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

بينما في عملية التنظيم فيحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يُسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على

المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن هذه الترتيبات.

أما في التوجيه فان الإداري يُنشِط إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه ،والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة، لتقييم نظام عملها ومدى جدواه، على ضوء الأهداف المنتظرة منها (سامي سلطي عريفج، 2001، ص- ص، 30-31)

6-2 - نظرية القيادة (Leadership Theory)

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف

الطبيعي للإنسان. (عبد الفتاح الخواجه، 2004، ص44)

7-2 - نظرية الدور (Role Theory) إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين

فريق لمشروع مدرسته - فمن يُكَلَّفُ لهذه المسؤولية؟ - وإذا كَلَّفَ أحد مدرسي التربية

الرياضية، ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة ؟

وما موقف بقية المدرسين الآخرين ؟ هل يشاورهم كجماعة؟ ربما يحدث تصادماً في الرأي

وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل

مدرس في المدرسة، و توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة متطلبات المدرسة

بشكل عام .

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية

(المدارس). ويجب على المدير أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، والقدرات والحاجات

الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه، حتى

يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة.

(عبد الفتاح الخواجا، 2004، ص 45 .)

8-2 - نظرية النظم (System Theory) :

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في

العلوم الاجتماعية والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية

النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية، يمكن بتحليلها أن تفسر الظواهر المعقدة

في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي، بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة

بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة .

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي، يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته . فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة، متصلة مباشرة وغير متصلة مباشرة، وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، والاتجاهات السائدة فيه ودوافع النظام والعاملين فيه، وطريقة بنائه الرسمي، والتفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها. وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد (بولد ينج) (Bolding) و عالم الاجتماع (بكلي) (Buckley). وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى (Bush, T. 1986. P47) وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ولذلك فإنّ نظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، و عبر النظم المشابهة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء. أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتدقّق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة. (محمد حسن العميرة، 1999، ص48)

2-9 - نظرية البعدين في القيادة:

يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس. وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول، في حين هناك من يطغى على سلوكه البعد الثاني. وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازناً بين البعدين.

2-10 - نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان (Homan)

يمكن استخدام هذه النظرية لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة. وفي نفس الوقت يفكر الفرد بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له، وبذل مزيد من الجهد... الخ، ثم يقارن المردود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا؟ ويتسم سلوك المروءوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المردود بالكلفة، ليقرر أنه سيبقى تابعاً بدلاً من أن يقود من أجل مردود أكثر. ()

2-11 - : نظرية الحاجات لماسلو (Maslow)

يعتبر (ماسلو) أن القوة التي تدفع الناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها، هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر (ماسلو) إلى :

* حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء.. الخ

* الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي (حب - انتماء - تقبل الآخرين)

* الحاجة إلى الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.

* الحاجة إلى الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء)

وينبغي أن ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها

كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق

حاجاته المحفزة. (عمار بوحوش 2006، ص 49)

2-12- نظرية إدارة المصادر البشرية : ومن أهم مسلمات هذه النظرية :

أ - أن يهيئ البناء الداخلي للمنظمة مناخاً يزيد من نمو الإنسان، ويحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليته.

ب- إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.

ج - تتطلب المساهمة البناءة مناخاً يتصف بالثقة العالية والوضوح.

د- التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي .

هـ - يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ إلى عدم رضى العاملين عن وظائفهم أكثر

من أن تعزى إلى نوعيتهم. إن استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات التربوية يعني أخذ

التلميذ من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل

العاملين. (/04/03/2008/05h.45/ w.w.w.alkhaima.com)

2-13- نظرية الاحتمالات (المواقف) وتؤكد هذه النظرية على الأسس التالية :

- ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس.
- لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أو النمط للظرف المعين.
- يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ولنمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.
- وحيث أن الإدارة هي العمل مع الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة، فإن الاحتمال المرغوب هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجاً وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (جودت عزت عطوي، 2001 ، ص 49)

3 – وظائف الإدارة المدرسية:

لقد استفادت الإدارة المدرسية كسائر أنواع الإدارات في أداء وظائفها من النظريات العلمية السابقة التي وضعها رواد النظريات الإدارية أمثال (فريدريك تايلور) (F.Taylor) و(هنري فايول) (H.Fayol) و(إلتون مايو) (E.Mayo) و(ماكريجور) (Megregor)، وغيرهم من المفكرين الذين أسهموا في بلورة فكر الإدارة، محاولين وضع الأسس العلمية للأداء الجيد، ولذلك حددوا الوظائف الأساسية للإدارة، التي تختصر في الوظائف التالية :

3-1 – التخطيط : التخطيط من أهم وظائف الإدارة المدرسية، حيث يجتمع المدير مع بقية

الموظفين في بداية السنة الدراسية لوضع خطة سنوية ترسم الوسائل وتحدد المسؤوليات

وتبرمج النشاطات السنوية في شكل توازيع سنوية طبقا لقوانين التشريع المدرسي ومهام كل موظف .

3-2- التنظيم : في مجال الإدارة المدرسي يعني التنظيم وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق

الأهداف المدرسية ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية :

أ . دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة المادية والبشرية ...

ب. الإحاطة بما تضمنته اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة

وبالإدارة خاصة .

ج. دراسة الخطة المدرسية لكل المصالح .

د . وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بتحديد المسؤوليات، ووضع برامج

ومواقبت العمل .

3-3- التنسيق : يتمثل التنسيق في الإدارة المدرسية في تحقيق الانسجام بين مختلف

المصالح في المدرسة، ويتم تحقيقه إذا تحددت أهداف النشاط وتوزيع الأعمال بدقة ويهدف

إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة، كما أنه يخفف من حدة

الصراع وتوضح بواسطته المسؤوليات. (عبد الصمد الأغبري، 2000، ص 38)

3-4 - التوجيه : يتم التوجيه في الإدارة المدرسية من خلال توجيه مدير المدرسة لقدرات

العاملين وإمكانيات العمل نحو الأداء الصحيح ، وحينما يجد الاستجابة والكفاءة الجيدة

يكافئ المجتهد ، وإذا وجد قصورا يوجهه الوجهة الصحيحة بما تقتضيه لوائح التشريع

المدرسي ، ومن أهم مبادئ التوجيه في الإدارة المدرسية :

- أ. وحدة الأمر : تكمن أهمية التوجيه إذا كانت الإرشادات والأوامر من مصدر واحد .
- ب. الإشراف المباشر : ويكون الإشراف أكثر فعالية إذا كان الاتصال الشخصي بين الرئيس (المدير) والمرؤوس .

ج. اختيار الأسلوب الأنسب للتوجيه : يختار المدير أسلوب التوجيه الأكثر ملاءمة لنوع العمل المطلوب ومراعاة الظروف المحيطة بالعمل .

3-5- الرقابة : ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له وكل ما يتعلق بالدراسة و الأنشطة المدرسية والأعمال الإدارية ، ومن أجل رقابة فعالة ينبغي اتخاذ الإجراءات التالية :

- أ. مداومة الاتصال بمجالات العمل ، والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها، ومعرفة نواحي النقص ومحاولة تداركها وتذليل الصعوبات .
- ب. تهيئة جو عمل مناسب يشجع فيه التعاون والتآلف وتبادل الخبرات .
- ج . جعل الاجتماعات مجالا واسعا للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرار .

3-6- التقييم : وهو المعيار الذي يُقاس به نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها ، وتمثل

مجالات التقييم في تقييم التنظيم المدرسي ، وتقييم العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتقييم داء العاملين ومدى رضاهم عن ظروف عملهم ، وتقييم المنهج الدراسي ومدى تقدم التلاميذ في اكتسابهم للكفاءات والمهارات والقيم والاتجاهات.

(سامي سلطي عريفج ، ص - ص ، 37-56)

ثانياً الاتصال في الإدارة المدرسية: تعد عملية الاتصال الغراء الذي يربط بين وظائف

الإدارة المدرسية ،وسنبدأ بتعريف الاتصال ثم نخلص إلى تعريف الاتصالات الإدارية.

1- تعريف الاتصال في الإدارة المدرسية :

تعريف الاتصال:

— لغة: كلمة الاتصال مشتقة من المصدر (وصل) ويعني : الصلة وبلوغ الغاية .

(ابن منظور ،لسان العرب ،المجلد 11 ص727)

والاتصال في اللغة: يُقصد به الصِّلَة و العلاقة و بلوغ غاية معينة من وراء تلك

الصِّلَة (مصطفى حجازي، 2000، ص19)

ومعنى الاتصال في اللغة الأجنبية تعني: Communication التي تشتق من الأصل

اللاتيني Commuis ويُقصد به : Commun أي عام وشائع.

(إسماعيل محمد دياب، 2001، ص230)

— اصطلاحاً : أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفاً للاتصال بأنه "عبارة عن تبادل

الأفكار و الآراء و المعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية و غير الشفهية و ذلك

للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة.

(التو يجري محمد إبراهيم ،ومحمد عبد الله البرعي، 1993، ص60)

ومنه يمكن استخلاص تعريف للاتصال بأنه :

تلك العملية الدينامكية التي يؤثر فيها شخص على مدركات شخص آخر من خلال وسائل

مستخدمة لهذا الغرض قصد تحقيق الأهداف المسطرة من وراء تلك العملية .

مفهوم الاتصالات الإدارية: تعرف الاتصالات الإدارية بأنها: نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين الموظفين و المشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم. « (حنفي عبد الغفار ، 2002، ص142)

ويهدف الاتصال في الوسط المدرسي إلى إكساب الفرد القدرة على الاستقبال والعطاء كما أن الاتصال في مجال الإدارة المدرسية نعني به مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة ، لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.

(جمال أبو الوفاء وسلامة عبد العظيم ، 2000، ص40)

كما يقصد به : « نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة ، من المدير إلى المعلم أو العكس ، أو من المعلمين إلى التلاميذ سواء بالأسلوب الكتابي أو الأسلوب الشفهي أو بوسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة ، مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود ، بحيث تتحقق في النهاية أهداف المدرسة.

(زهير أحداتن، د ت ، ص8).

من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمات و بالأخص مع كبر حجمها و بعدها عن بعضها البعض لكون الاتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم .و يتضح كذلك أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح و تحقيق فاعليتها. و متى كان الاتصال

واضحاً و يسهّل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم .

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الإدارية يتضح لنا بأن الاتصال في الإدارة المدرسية يعني:

عملية انتقال المعلومات والبيانات بين الإدارة المدرسية في المتوسطة والعاملين فيها أو المتعاونين معها ،سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا وبطريقة شفوية أو كتابية وفق القوانين المعمول بها .ويتم قياس فعاليتها من خلال آراء أساتذة التعليم المتوسط.

3 - أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية : تبدو أهمية الاتصال في عدة عناصر،منها :

1. أن العاملين في المدرسة على اختلاف مستوياتهم يرغبون دائما في معرفة ماذا يؤثر في و على أعمالهم.
2. أن العاملين في المدرسة بحاجة دائمة لشرح سياسات العمل العامة والأساليب التي تتبعها المدرسة لعمل ما . (حسان العجمي 2007 ، ص 274)
3. أن العاملين في المدرسة يهتمهم أن تُعرف أهم مشكلاتهم و بدائل الحلول الرسمية و البدائل الشعبية.
4. أن الاتصال الجيد في المدرسة يساعد العاملين على تحديد خطط عملهم من أجل فاعلية أعلى للمدرسة.
5. نقل المعلومات و الأوامر و الأفكار المتعلقة بالعمل (المغيدي، 2006، ص246)

4 - أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية :

- نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية.

- إطلاع المعلمين على ما يجري في المدرسة من أنشطة مختلفة.

- تزويد المعلمين بالأخبار المختلفة، وخاصة الاجتماعية منها لدعم الروابط الإنسانية بين الأساتذة .

- إكساب المستقبل خبرات جديدة ومهارات ومفاهيم جديدة، تساهم في التطور والتغيير والتطور في

العالم، وزيادة التفاعل الاجتماعي بين المعلمين وتوطيد البعد الإنساني بينهم.

- خلق درجة من الرضى الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة.

- تحسين سير العمل الإداري من أجل التفاعل بين العاملين، وتوجيه الجهود تجاه

الهدف المنشود.

- إمداد المدير والمشرف بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يساعد في اتخاذ القرارات

السليمة.

- الاتصال الفعال يمكن المدير من التأثير في المرؤوسين (العاملين)، والقيام بعمله من

حيث التوجيه والإشراف على أفضل وجه.

والاتصال المدرسي يهدف كذلك إلى تعزيز مجموعة من القيم، من بينها :

* الإحساس بالانتماء والولاء لدى الأسرة التربوية بالمدرسة خاصة الأساتذة ثم باقي أفراد

الجماعة التربوية

* جعل النظام التربوي واضح ومقروء؛ أولاً في أعين التلاميذ وأوليائهم، لأن المدرسة

مكان لممارسة الحياة الاجتماعية،و يجب أن يكون شفافاً ومفهوماً في قواعده التنظيمية

حتى تمكن المدرسة من تحقيق مكانتها في المجتمع وفي البيئة المتواجدة بها .

* ربط الفرد بالجماعة من خلال النشر المستمر للموضوعات والقضايا والمعلومات

(بناء الفكر الاتصالي لدى التلاميذ بالشكل الذي يجعله مدركا للجوانب العلمية والاتصالية وأبعادها وتنمية المهارات الاتصالية مثل القراءة والاستماع والكتابة والحوار)
(كمال الدين ،وأمال سعد المتولي ،2004، ص 09)

5- وظائف الاتصال في الإدارة :

قام (وليام سكوت وتيرنس ميتشيل) بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة وحدد أربعة أغراض رئيسية يخدمها الاتصال هي :

أ - الجانب العاطفي :تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد يتناقلون فيما بينهم حاجات وجوانب عاطفية... والاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو إحدى وسائل الإشباع لهذه الحاجات، حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضى لبعضهم وللإدارة ،زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم، ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد.

ب - الدافعية : يساهم الاتصال في دفع وتوجيه وتقويم العاملين في المنظمة ،فالقيادة مثلا هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين . والاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وبالتالي تكون كل النشاطات القيادية مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية المهارات الاتصالية.

ج — إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال يقوم بوظيفة حيوية في مجال المعلومات بالنسبة اتخاذ القرارات وهو في هذه الحالة ذو توجه تقني حيث يركز على معالجة المعلومات وسبل لتحسين قنوات الاتصال.

د — الرقابة : هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية ،حيث تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية. حيث أن أغلب البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال ، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية ؛وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات . (اندرو دي سيزلاقي ، 1991، ص361)

وتُعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس؛ لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة .وتظم مجموعة من العمليات المستمرة من أجل تحقيق الأهداف.(عبد الباقي عمر، 1973، ص221) ،وتتطوي تحت مفهوم الإدارة مجموعة من العمليات التي يعتبر الاتصال من أهم قواعدها، وهي:

*التخطيط : حيث أن وضع وتخطيط لتحقيق لهدف يعتمد على توفر المعلومات اللازمة ويستخدم وسائل الاتصال .

* التنظيم : ويقصد به تقسيم العمل على الوحدات وتحديد المسؤوليات ويكون شبكات الاتصال .

* اتخاذ القرارات : وينبغي على تدفق المعلومات والحقائق ، ويعتمد بدوره على وسائل الاتصال .

* التدريب : ويعني تعديل وإكساب المعارف ويكون عبارة عن الاتصال بين المدرب (المدير ، أو المفتش والمتدرب (الأستاذ) .

وهكذا نستنتج ضرورة عملية الاتصال لأي وظيفة من وظائف الإدارة خاصة الإدارة

المدرسية. (خيري خليل الجميلي ، د.ت، ص120)

2- نظريات الاتصال :

1-2- النظريات التقليدية : إذا تكلمنا عن الاتصالات الإدارية حسب النظريات التقليدية

مثل: مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة الوظائف الإدارية والمدرسة البيروقراطية نجد أنها

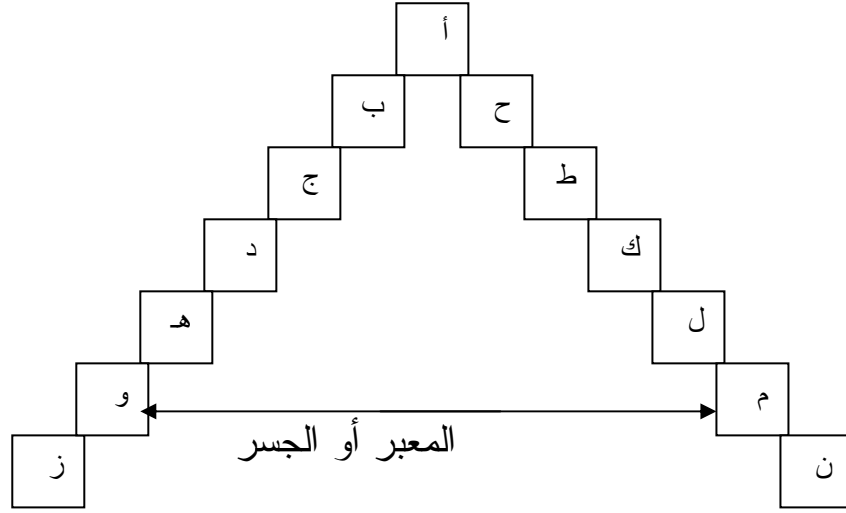
لم تهتم كثيرا بالاتصالات رغم مساهماتها البسيطة . فمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة

البيروقراطية لم يتحدثا عن الاتصالات إلا بغرض توجيه الرؤوسين مركزين على

الاتصال العمودي (من أعلى إلى أسفل) أما هنري فايول رائد مدرسة الوظائف الإدارية

فقد قدم مساهمة جديدة عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم

من خلال توضيحه لمفهوم المعبر للاتصالات الجانبية والذي يوضحه الشكل التالي :



الشكل (1) يوضح نموذج فايول لمفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية

المصدر: أحمد ماهر، 2000، ص 31

وهنا يوضح فايول بأن الشخص (و) لو أراد الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ)، (ج)، (د)، (ج)، (ب)، ثم ينزل إلى الأشخاص والمناصب (ح)، (ط)، (ك)، (ل)، (م)، وهذا ما يجعل الاتصال يستغرق وقتاً طويلاً ويحتاج إلى إجراءات مكتبية طويلة ومعقدة، ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن إجراء الاتصال بين (و)، (م) وهو ما عبر عنه بالجسر أو المعبر، وكان هذا المفهوم رائداً في وقته كنموذج للنظام للاتصالات الجانبية بدلاً من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت .

ولتقييم مساهمة النظرية الكلاسيكية في الاتصالات، يمكننا أن نقول أنها مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي دون الخوض في الاعتبارات السلوكية للاتصال وتدفق المعلومات وأساليب الاتصال ومعوقاته .

أما نظرية العلاقات الإنسانية فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية؛ والتفاعلات بين الأفراد وزيادة رضاهم ودافعيتهم

في العمل ،كما أثبت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين المدير ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية ،وعلى هذا تغير مفهوم الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل إلى جانبي مركزا على إعطاء تعليمات العمل لكونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد ،وكوسيلة لإقناعهم بإنسانيتهم ،من أجل رفع كفاءة العمل والرضى عنه .

(أحمد ماهر ، 2000 ، ص 31)

2-2 النظريات الحديثة :

تظم العديد من الدراسات الحديثة في الإدارة والتنظيم، والتي تقدم الكثير من البحوث الخاصة بالاتصالات ،ورغم تنوعها فإننا نركز على أشهر المساهمات الحديثة ،مثل حلقة الوصل لـ (رنسيس ليكارت Rensis Likert) التي يركز فيها على كثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم .

* الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين .

* الدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر ،وعلى هذا يكون الفرد كحلقة الوصل بين مجموعتين .

ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل المعلومات مرة للأعلى ومرة للأسفل ،وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات تثري تبادل وانتشار المعلومات؛وتزيد الترابط بين أفراد الجماعة .

(أحمد ماهر ، 2000 ، ص 32)

2-2-1- نظرية النظم : وهي تنظر إلى المنظمات على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد ،فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ،وترى نظرية النظم أن :

- الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي .
- الاتصالات هي الوسيلة التي تربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء ،وموردين ،ومساهمين وغيرها .
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه وأفراده .
- أن وسيلة الاتصال قد تتغير لتُناسب ظروف العمل ،مثل تغير أطراف الاتصال ،أو موضوع الاتصال وغيرها .

2-2-2 النظرية الموقفية: وتفترض هذه النظرية أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة لأداء العمل أو الإدارة ،وأن هناك طرق عديدة .يستند ذلك على ظروف العمل ونوعية الأفراد والظروف المحيطة ،ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات ونقلها وفهمها للمعنيين بالأمر ،أي حسن استخدام الاتصال ،وأن لكل موقف طريقة اتصال مناسبة .

2-2-3 نظرية المعلومات : فهي ترى أن الاتصال هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها ،وتخزينها وتحليلها، واستعادتها وعرضها ،وعلى هذا فإن هناك اهتمام خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (أحاديث ، أو

تقارير أو غيرها) إلى تشفير معين ،مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات،وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتخزين المعلومات ،كما تهتم أيضا هذه النظرية بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسرع . (أحمد ماهر ، 2000، ص34)

3 - أنواع الاتصال في الإدارة المدرسية :

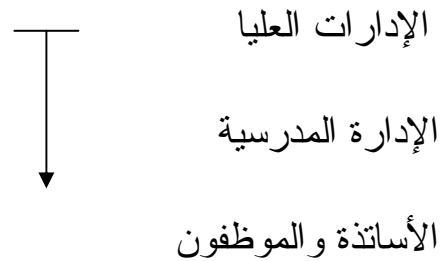
3-1) الاتصالات الرسمية : و هي اتصالات تتم وفق اللوائح و القنوات التنظيمية

للمدرسة ، و يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام :

أ) الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل) :و يعني تدفق المعلومات و الأوامر

والمقترحات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويقوم المدير هنا بدور المرسل و لا يستقبل دون رغبة في أن يبادر الأساتذة بالمشاركة، دون أن يتوقع فهم ذلك، بمعنى أن المدير أو

هو محور الاتصال(محمد حسنين العجمي ، 2007، ص284)



مخطط رقم (2) مستويات الاتصالات النازلة

المصدر : بوفلجة غيات ، 2006 ، ص37

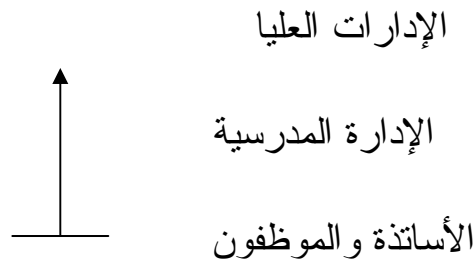
و هذا النوع من الاتصال لا يخدم العملية التربوية في المدرسة لأنه يؤثر سلباً على الروح المعنوية للأساتذة ،و لأن عدم مشاركتهم في وضع القرار ووضع الخطط و

تتميش خبراتهم يؤثر على معنوياتهم، و عدم تحقيق الرضى الوظيفي المطلوب الناتج عن عدم تلبية حاجاتهم .

ب (الاتصال الصاعد :

هو اتصال صاعد و يتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم. و من مزايا هذا الاتصال ،إشباع الحاجات الإنسانية للأساتذة بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يشعرهم بالرضى عن عملهم و الإحساس بديمقراطية الإدارة المدرسية. كما أن هذا لاتصال يجب أن يُشجّع مدير المدرسة عليه؛ و إذا شعر المعلم أن أفكاره و اتجاهاته يحتاج إليها المدير فسوف ينتج عنه جوا إيجابياً، و هذا النمط من الاتصال يعتمد أساساً على المعلمين، و يبدأ منهم مرتداً إلى المدير، و منه يتعرف هذا الأخير على مدى ما يقول أو ما يعاني منه المعلم، و هذا النمط يعطي تغذية راجعة للمديرين في تحسين العملية التربوية و زيادة الفاعلية بينهم ويقل عدد قنوات هذا لاتصال نسبياً.

(المغيدي ،1427،ص255).



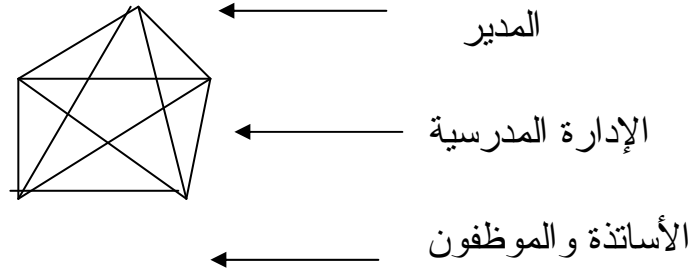
شكل رقم : (3) مستويات الاتصالات الصاعدة

المصدر : بوفلجة غيات ، 2006 ، ص38

ج (الاتصالات النجمية :

و هذا النمط الاتصالي أكثر فاعلية من الاتصاليين السابقين فهو اتصال متعدد الاتجاه ،و

يكون من المدير إلى المعلم ، و من المعلم إلى المدير، و من الطالب إلى المعلم، و من المعلم إلى الطالب، و من المدير إلى الطالب ،و بالتالي يتيح لكل معلم أن يستفيد من الآخر، فالكل يعلم مفاهيمه و اتجاهاته، فعدد قنوات الاتصال كبير جداً؛ و المدير هنا ليس هو المصدر الوحيد للمعلومة، و هذا يؤدي إلى مجال أكبر للتفاهم و تبادل المعلومات و تقييم الاحتياجات ،وينموا هذا الاتصال في ضوء النمط الديمقراطي لمدير المدرسة .



مخطط رقم : (4) الاتصالات متعددة الاتجاهات
المصدر: بوفلجة غيات، 2006، ص39

د _ الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإداري ويكون ذلك عادة للإشعار والتنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية .

(بوفلجة غيات ، 2006، ص38)

الإطارات ← → الإطارات

المشرفون ← → المشرفون

المنفذون ← → المنفذون

المخطط رقم (5) مستويات الاتصالات الأفقية
المصدر: بوفلجة غيات، 2006، ص38

3-2 - الاتصال غير الرسمي :

ويسمى بهذا الاسم لأنه يخرج عن المسارات الرسمية،و يحدث بطرق غير مضبوطة

وغير مقننة في النوادي والمقاهي ، أو بين أفراد جماعة العمل ،بطرق شفوية غير مؤكدة
وغير ملزمة .(عبد الفتاح حسن1972 ص204)

إن عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصالات يساعد على ازدهار القنوات غير الرسمية
وما يصاحبها من إشاعات وتشويهات للأخبار المنقولة؛ مما يؤدي إلى بروز مشاكل
أساسها سوء الاتصالات الرسمية .

وتتمتاز الاتصالات غير الرسمية في كونها سريعة ودقيقة، وناجعة في نقل المعلومة بين
الموظفين. (بوفلجة غيات، 2006،ص39)

3-3 الاتصالات الالكترونية:

و هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة(الانترنت أو
الفاكس). فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين
العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح ،إذا لم تكتب بطريقة
واضحة مثل الاتصالات الكتابية. و نرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع
المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين و
المديرين و العملاء. و نرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل
تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات
الحكومية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع
الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة و جعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني

سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني و تتم عن قراءة جيدة للواقع و المستقبل الذي يؤكد أن اليوم و المستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

(رضا صاحب آل علي، و سنان كاظم الموسوي ، 2001 ص 44)

4 - أساليب الاتصال في الإدارة المدرسية :

تهتم الإدارة المدرسية الحديثة بالاتصال ، لأنه يعتبر ضرورة لاغنى عنها لنجاح العمل في الإدارة المدرسية. ويمكن تصنيف هذه الوسائل تبعا لطريقتها ، وبصفة عامة فإن الاتصالات المدرسية متنوعة ، باستغلالها لوسيلة أو أكثر من وسائل الإحساس الخمسة (السمع الرؤية ، اللمس ، ...) ، ويمكن تصنيفها في أسلوبين هما :

أ - أسلوب الاتصالات الشفهية .

ب - أسلوب الاتصالات الكتابية، ومن أهم الاتصالات الكتابية :

— التقارير

— النشرات والأوامر الرسمية

— القرارات الإدارية

— الشكاوى المكتوبة

— السجلات المدرسية

ولا يمكن تجاهل أهمية الاتصالات الشفهية التي تجعل المدير والأساتذة في تفاعل مباشر

وجها لوجه ، ومنها:

— الأحاديث الشفهية المباشرة

— الاجتماعات والندوات

— المقابلات الشخصية، المحاضرات ،...

وسنتعرض إلى أهم هذه الوسائل وأكثرها شيوعا في مدارسنا بالتحليل ، ومنها :

4-1 – التقارير : هي من الأساليب الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية العليا، وتختلف أغراضها والهدف منها. فهي عادة يومية أو شهرية، مثل التقرير اليومي لمستشار التربية حول حضور أو غياب التلاميذ أو الموظفين أو التقرير اليومي لأعوان المطبخ المدرسي ،أو التقرير اليومي لأعوان الأمن(رشيد اورليسان ،2000، ص 23).

4-2-المذكرات :

المذكرات نوع من التقارير صغيرة الحجم ، وهي شائعة الاستخدام في مختلف المؤسسات الحكومية والتجارية ، وعادة ما تعد هذه المذكرات إلى من يشغلون المناصب العليا «الإدارة المركزية» و تهدف إلى توصيل معلومات أو استفسار حول القرارات أو القوانين ، أو مجالات تطبيقها أو تذليل فهم محتواها...

والمذكرة قد تُرفع إلى شخص معين (مدير التربية أو وزير التربية)أو إلى جهة معينة أو إلى لجنة معينة، أو إلى تنظيم معين له وضع قانوني لمجلس إدارة المؤسسة .

(الطاهر أجيم ، 2006، ص604)

4-3 – السجلات : أهمها سجل مجالس الأقسام ،و سجل مجالس التعليم ،وسجل مجالس

التنسيق الإداري ،و سجل مجلس التربية والتسيير ، وسجل الدخول والخروج ،و سجل المكتبة،و سجل الجمعية الثقافية والرياضية ، سجل الصحة المدرسية ، وتُدَوَّن فيها أشغال كل هذه المجالس ،و التوصيات ،و الاقتراحات ، و النشاطات التي تقوم بها.

4-4 – الدفاتر: وهي وسيلة اتصال بين الأساتذة و الإدارة و هيئة التدريس ، وبين الأساتذة والإدارة و الأولياء ، ومنها دفتر النصوص و دفتر المراسلة .

4-5 – المراسلات الإدارية : هي أكثر وسائل الاتصال شيوعا؛ خاصة بين الإدارة المدرسية والمحيط الخارجي، و تخضع لقواعد أساسية يُمكن إدراجها في الجانب القانوني والتنظيمي مثل : احترام السلم الإداري ، التقيد بالاختصاص، المحافظة على السرية . ومن أنواعها طلب استشارة رسالة تذكير ، تعلية...

أهمية المراسلات الإدارية : وتظهر أهمية المراسلات الإدارية في النقاط التالية :

1. نقل أو توصيل بيانات أو معلومات معينة من مدير المدرسة إلى بقية الموظفين بصورة كتابية للإطلاع عليها (قرارات ، توصيات ، نتائج اجتماعات ، توقيت امتحانات ، ...)
2. وسيلة مهمة لتعريف الجهات الإدارية العليا (مديرية التربية مثلا) بالعديد من الأمور والجوانب التعليمية والإدارية .
3. أداة رئيسية لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ، وذلك نتيجة لأن أغلب التقارير تتضمن العديد من البيانات الهامة ، وبعض جوانب التقويم للعمليات التعليمية والإدارية .

(إسماعيل محمد دياب ، 2001 ، ص 268)

6-7 – المقابلات : تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الهامة ، وهي عادة ما تكون مواجهة بين اثنين (أو أكثر) ؛يدور بينهما حوار حول موضوع معين. لتحقيق هدف أو غرض محدد . (عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، 1973 ، ص 124)

و يستخدم الموظفون في مجال الإدارة المدرسية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال، فهم يَعْقِدُونَ مقابلات مع الرؤساء والآباء والتلاميذ ، كما أنهم يناقشون مع المدرسين وباقي العاملين بالمدرسة المشكلات والخطط المختلفة)

(محمد منير مرسى ، 1999، ص 230)

ونستخدم كلمة المقابلة لوصف الاجتماعات التي تتم وجها لوجه ،وداخل المدرسة الكثير من المقابلات التي من أهمها المقابلة الشخصية بين المدير وولي أمر التلميذ ،وبين المدير والأساتذ ...وسنركز على هذه الأخيرة التي تتعلق بموضع هذه الدراسة ،فلنجأها، يجب أن تراعى مجموعة من الاعتبارات أهمها :

* احترام وتقدير الشخص المقابل حتى تكون المقابلة ناجحة .

* أن يظهر الشخص المقابل أن الإدارة تسعى لخدمة الآخرين .

* أن يكون الهدف واضحا لدى الطرف المقابل .

* أن تستخدم الجمل والمصطلحات التي تتلاءم مع مستوى الشخص المقابل و إدراكه.

أهمية المقابلات الشخصية :تظهر أهمية المقابلات من خلال عدة أمور ، منها :

- 1 - تُستخدم للتعرف على المشكلات التعليمية أو التربوية التي تتعلق بحالات فردية (أساتذة ،تلاميذ)،وتتميز المقابلات عن غيرها من أنواع الاتصالات الإدارية بأهميتها لدراسة حالة (تلميذ ،قسم ،برنامج ،توزيع أقسام ،...)،كمشكلات تتعلق بأمور فردية وليست جماعية .

2 - تساعد المقابلات الشخصية على حل الكثير من المشكلات التعليمية ، والتعرف على أسبابها سواء كانت نزاعات مهنية ، أو حالات نفسية ، أو اقتصادية ، أو أسرية ، والتي قد تتضمن أمورا شخصية لا يمكن الكشف عنها أمام الآخرين .

3 - تعمل المقابلات الشخصية الناجحة على حل العديد من المشكلات التربوية داخل المدرسة، بدلا من تصعيدها إلى مستويات إدارية عليا (مديرية التربية أو وزارة التربية.).
(إسماعيل محمد دياب ، 2001 ، ص 261) .

وعموما فإن الاتصال الشخصي المباشر يتسم بسمات أهمها :

* يعد أقصر الطرق وأيسرها للاتصال .

* أقل الطرق تكلفة وجهدا

* يقوم على أساس الصراحة والوضوح

* يتسم بالبعد عن التكلّف والشكليات الرسمية . (محمد منير حجاب ، 2003 ، ص 11)

4-7 – الاجتماعات : أسلوب ضروري لا يستغني عنه مديرو المدارس ، حيث تكون

الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير والأساتذة؛ مما يجعلهم يشعرون بقرب

الإدارة منهم؛ وهذا يشجعهم على العمل الجاد، ويعمل على نجاح العملية التعليمية .

وحتى تكون الاجتماعات فعالة ، يجب أن :

- يحدد جدول الأعمال مسبقا، ويشارك في إعداد كل الأعضاء المعنيين.

- أن يتناول الاجتماع موضوعات تهم الأعضاء المشاركين.

- إتاحة الفرصة لتبادل وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.

- أن يسود الاجتماع جو من الألفة والاحترام المتبادل، وحسن الاستماع أثناء المناقشة.

وهي تلعب دورا هاما في الإدارة المدرسية، لكونها من الوسائل الأساسية للإشراف

والتسيير الإداري. وتكون ذات أثر فعال إذا ما أحسن توجيهها وتنظيمها، حيث من خلال

الاجتماعات تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء؛ وتبادل الأفكار والآراء، ووضع الخطط

والبرامج كما تسمح بتعرف الأساتذة على أحوال العمل في المؤسسة، وهي بدورها يجب

أن توفر لها الشروط التالية :

* أن يتولى إدارة الاجتماع مدير المدرسة بحكم منصبه ووظيفته، وفي حالة غيابه ينوب عنه مستشار التربية .

* أن تتناول الموضوعات التي تهم الأساتذة والمدرسين .

* أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يعد مسبقا، ويشترك في إعداده كل أعضاء الجماعة التربوية؛ وفي ترتيب أولوياتهم أيضا .

* اختيار التوقيت المناسب للجميع.

* اختيار المكان المناسب، حيث يفضل عقده في حجرة واسعة ومريحة، وأن يتقابل الأعضاء وجها لوجه .

* أن يحتفظ بمحضر دائم لتسجيل أطوار الاجتماع .

أهمية الاجتماعات المدرسية: تعتبر الاجتماعات المدرسية من أفضل أنواع الاتصالات داخل

المدرسة، نظرا لتعدد العوامل التي تظهر أهميتها، ومنها :

* تعتبر الوسيلة الرئيسة لتنفيذ جميع الجوانب الإدارية والتربوية . فمن خلالها يتم تنفيذ الكثير من جوانب التخطيط المدرسي ، وكذلك تقويم العديد من جوانب العملية الإدارية والتدريسية .

* تساعد على تنمية العمل الجماعي والمشاركة داخل المدرسة ، التي تقوم على تضافر جميع الجهود من أجل تحقيق الأهداف .

* تعود بالفائدة على عدد كبير من الأفراد في وقت واحد من خلال تبادل الآراء والأفكار مع اختصار الوقت والجهد والكلفة ، والعائد الفردي أو الجماعي .

* وتساعد الاجتماعات المدرسية كل من المدير والأساتذة على التعرف على الأوضاع التعليمية الراهنة بالمدرسة ، وجوانب القصور في العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة ومناقشتها واقتراح أنسب الحلول من وجهة نظر غالبية أعضاء .

(إسماعيل محمد دياب ، 2001 ، ص 248)

8-4 - المجالس المدرسية : يوجد في مؤسسات التعليم نوعان من المجالس :

مجالس خاصة بالتسيير ومجالس خاصة بالأمور التربوية .

أولا المجالس الخاصة بالتسيير:

1 - مجالس التربية والتسيير: تعتبر ذات أهمية بالغة لأنها تتيح الفرصة للتشاور والتعاون

في اتخاذ القرارات ، مثل : البت في مشروع الميزانية ، إبرام الصفقات ، ومهمته

الأساسية مساعدة المدير في تسيير شؤون المدرسة ، ويتكون من أعضاء مُعيَّنين

(الفريق الإداري) ومن أعضاء منتخبين ، منهم : ثلاث ممثلين للأساتذة ، وواحد من كل الأسلاك الآتية (الإداريين ، مساعدي التربية ، أعوان الخدمات) .

2 مجالس التنسيق الإداري :يهدف إلى تضافر الجهود للأعضاء المسيرين للمدرسة(المدير مستشار التربية ، المقتصد) قصد التنسيق الفعلي بين مختلف المصالح ، وإقامة جو من الثقة والتعاون في تسيير المؤسسة . (عبد الرحمن بن سالم ، 1993، ص219)

ثانيا المجالس التربوية:

1. مجالس التعليم : يجمع أساتذة المادة الواحدة أو أساتذة المواد المتجاورة ، يُعقد على الأقل مرتين في السنة، في بداية الموسم الدراسي ونهايته ، يدرس جميع قضايا التعليم الخاصة بكل مادة، ويحدد فيه المدير جدول أعمال لمختلف النشاطات مثل : احترام المناهج وضع رزنامة للندوات الداخلية ،دراسة احتياجات المادة.. .

2. مجالس الأقسام: تُعقد نهاية كل ثلاثي وتُدرس نتائج التلاميذ ، وبعض القضايا البيداغوجية والتعليمية ، وتتكون من : المدير رئيسا أو مستشار التربية وأساتذة القسم الواحد ، أو المستوى الواحد .

3. مجالس القبول والتوجيه :يُعقد في نهاية السنة الدراسية، لدراسة قبول وتوجه تلاميذ السنة الرابعة متوسط (الناجحين والراسبين و الموجهين) يرأسه المدير بحضور مستشار التوجيه و مستشار التربية و أساتذة السنة الرابعة.

4. مجالس التنسيق الشهري: تجمع أساتذة المادة الواحدة أو المواد المتجاورة، ويعقد كل

شهر لتخطيط دروس الشهر الحالي، ومدى توفر الوسائل الدراسية، مع تقييم نشاطات

الشهر السابق . (الطاهر زرهوني، 1991، ص 44)

والمجالس التربوية المختلفة تهتم بمشاركة المدرسين (الأساتذة)، والتعاون معهم في إنجاح

عملية التعليم والتعلم. ولا بد من تحديد مسؤوليات وواجبات وحدود هذه المجالس، ويجب

تفاعل القادة (المسؤولين التربويين) معها، وتحديد المجال الذي يجب أن تنطلق من

المزاوجة بين المهنة وأخلاقياتها، وبين إدراكهم للقوى العاملة وضرورة الالتزام الذي

ينشأ من خلال تقديرها لاهتمامات هذه المجالس. بحيث تعطى الأولوية لصالح الخير

التربوي للتلاميذ . (هاني الطويل، 1999، ص 371)

5- العلاقات الاتصالية في المؤسسات المدرسية :

إن نظام العلاقات الاتصالية هو أساس نجاح أي إدارة، لأنه نظام ينمو عن طريق العمل

مع الأفراد بطريقة تعاونية، والمؤسسة التربوية كمنظمة اجتماعية تتعدد العلاقات

التنظيمية فيها سواء كانت داخلية أو خارجية . ويقوم المدير بتنشيط هذه العلاقات

باعتباره الأهم في الهرم الإداري بمدرسته ، والأكثر اطلاعا على ظروف العمل بها وما

يصاحبه من وسائل وإمكانيات ، والأعلم بأمورها القانونية والإدارية، فهو يمارس هذه

العلاقات على مستويين :

5-1- على المستوى الداخلي : يلعب المدير دورا أساسيا في ازدهار العلاقات الاتصالية

وسهولة تكوينها، من خلال علاقاته مع كل من:

5-1-1- مستشار التربية: يعتبر المساعد الأيمن للمدير، لكونه يعمل على تنظيم الحياة الداخلية بالمدرسة ويساهم في تحسين الظروف المادية والمعنوية لتدرس التلاميذ، وتنمية الأنشطة الرياضية والثقافية والعلمية .

وتتجلى علاقاته مع المدير بدءاً من التقارير اليومية إلى الاقتراحات والملاحظات التي تسهم في تحسين ظروف العمل .

5-1-2 - المقتصد: مجالات الاتصال بين المدير والمقتصد كثيرة ويومية ومتعددة الجوانب، فمنها الإدارية والمالية والتربوية؛ حين يحرس على توفير الظروف والإمكانات المساعدة للعمل التربوي وتهيئة الجو المناسب للتلاميذ في جميع المجالات العملية والصحية والتنشيطية والاجتماعية ... (رشيد أورليسان، 2000، ص89)

5-1-3 - الأساتذة: يسهر المدير على توفير أحسن الظروف لعمل الأساتذة؛ في جو من التفاهم والتشاور والتعاون والاحترام . ويقوم بزيارتهم في الأقسام، والاطلاع على أعمالهم في السجلات المدرسية ويتبنى اقتراحاتهم في مجال تحسين ظروف العمل، كما يساعد الذين تنقصهم التجربة بالتوجيه والمراقبة، قصد تحسين الأداء المطلوب من المدرسة.

5-1-4 - التلاميذ: يتولى المدير رعاية التلاميذ باعتبارهم محور العملية التربوية ويتصل بهم في الساحة، ويزورهم في الأقسام ويجري معهم مقابلات شخصية ليشعرهم بحرصه الشديد على متابعة مختلف شؤونهم ومصالحهم. ويتجلى الاتصال بهم من خلال

مجالس الأقسام وتقييم نتائجهم في مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية والتربوية... داخل المدرسة، ومكافأة الناجحين منهم .

5-1-5 — مع باقي الموظفين : يضطلع المدير بالدور الريادي في توجيه عمال الإدارة والصيانة والنظافة بمساعدة المقتصد، قصد توفير الجو المدرسي الملائم للتلاميذ، ولعمل الأساتذة، ويتجلى ذلك من خلال وضع برنامج لنشاطاتهم وتنظيمها ومتابعتها .

5-2 — على المستوى الخارجي: يعتبر المدير الممثل الرسمي لموظفيه (أساتذة، وإداريين)
فهو يقوم بالاتصال الخارجي مع :

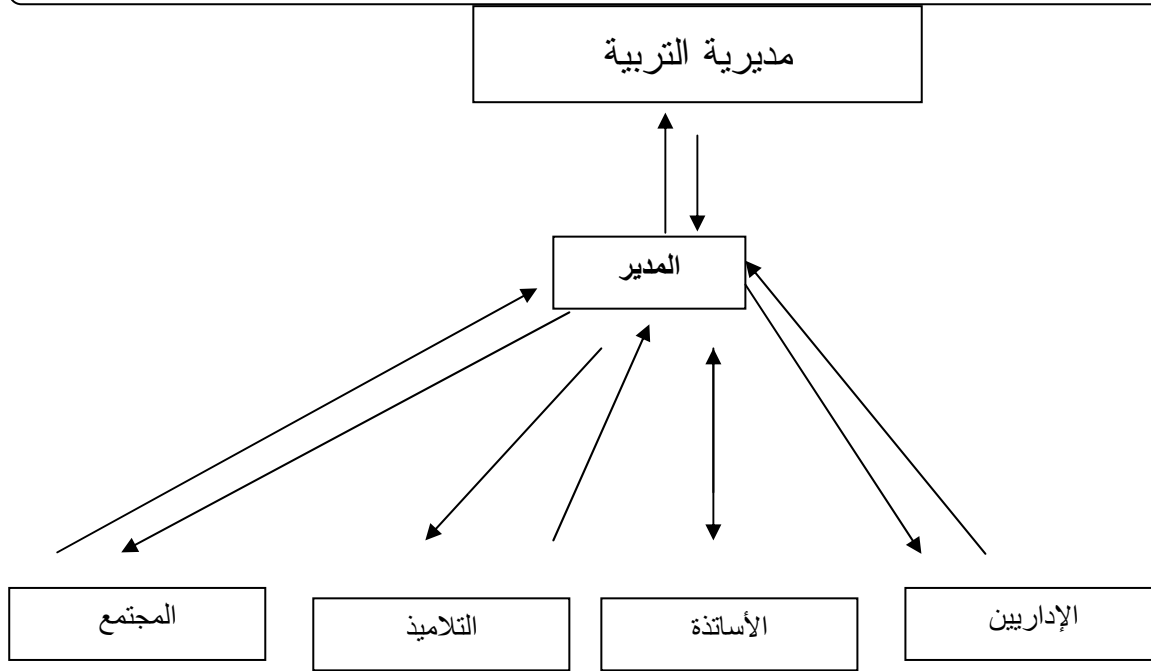
5-2-1 — مديرية التربية : تمثل علاقات المدير واتصالاته بمختلف المصالح الإدارية بمديرية التربية، من خلال تنفيذ ما جاء في المراسلات من أوامر وتعليمات وتنفيذ الأعمال المطلوبة مع الدقة في انجاز الأعمال واحترام السلم الإداري.

8-2-2 — جمعية أولياء التلاميذ : تلعب جمعية أولياء التلاميذ دورا فعالا في ربط الصلة بين الأولياء والمدرسة، فهي تساعد المؤسسة التربوية في الميادين الاجتماعية والتربوية، كما تساهم في حل بعض مشكلات تدرس التلاميذ، من خلال الاجتماع مع مدير المدرسة ورفع انشغالات الأولياء حول ظروف تدرس أبنائهم.

5-2-3 — المجتمع المحلي : المدرسة بؤرة اهتمام المجتمعات الإنسانية، والعلاقة بين النظم التربوية و جماهيرها تتأثر بشبكة التوازنات النفسية المعقدة، ما بين الرضى والارضى.

(محمد صالح عبد الصمد، 1992، ص - ص، 5-11)

ويمثل المخطط التالي علاقات الاتصال المختلفة لمدير المدرسة :



الشكل رقم : (6) يبين علاقات الاتصال لمدير المدرسة

المصدر : صلاح عبد الحميد مصطفى ، 2002 ، ص 172

6-الاتصال الفعال : تكون الاتصالات فعالة في حالة تركها لأثار إيجابية عند المستقبل ،وتقبلها

منه وتجاوبه معها .

6- 1- خصائص الاتصال الفعال :يتميز الاتصال الجيد بمجموعة من الخصائص يمكن

حصرها فيما يلي:

- 1 — أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية .
- 2 — أن يكون مختصراً ومباشراً .
- 3 — أن يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد أوجهة على الآخرين
- 4 — أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في

الهيكل الإداري وليست الاتصالات الناجحة عملية عفوية وإنما هي نتيجة سيطرة

خصائص فردية وكفاءة يمكن الكشف عنها وتتميتها لدى أعضاء التنظيم .وهكذا

نستخلص أن القدرة على الاتصالات مهارة يمكن تنميتها بتكوين العمال والإطارات على تقنيات الاتصال من أجل توضيح الشرح والتبليغ وحسن الاستماع والتفاهم والنقاش والحوار وتقبل أفكار الآخرين بعيدا عن الخلفيات والأفكار المسبقة .

ويمكن للنقابة المساهمة في تسهيل الاتصالات في حالة التمثيل الحقيقي للعمال وتوفير الظروف المناسبة لتأدية مهامها . إذ أن العمال يفهمون مشاكلهم أكثر من غيرهم . فهم يتحدثون لغتهم وينزلون إلى مستواهم الفكري والعلمي وهو ما يسهل الاتصال .

(بوفلجة غيات ،2006،ص 44)

2-6 – متطلبات الاتصال الفعال :

يمكن القول أن معظم مشكلات الإدارة ترجع إلى سوء الاتصال ،فضلا على أنه مكلف في الجهد والمال فالكثير من المكاتبات كان من الممكن الاستغناء عنها كلية لو أن المكاتبة الأولى كانت واضحة وغموضها هو الذي يقتضي إعداد مكاتبة ثانية وثالثة لبيان المقصود منها .وكم من موظف يكتب بناء على طلب رئيسه تقريراً مطولاً ،ثم يظهر له أن رئيسه يريد تقريراً موجزاً ،فيضيع ما أنفقه في إعداد التقرير من جهد ووقت ونفقة .وليس ذلك سوى نتيجة لاتصال سيئ ،إما من جانب الرئيس الذي لم يعبر بوضوح عما يريد ،أو من جانب المرؤوس الذي لم حقيقة ما يريده رئيسه ،لذلك يتعين معالجة الأسباب التي تؤثر في كفاءة الاتصال ،فنقل من عدد المستويات بتوسعة نطاق الإدارة وتشجيع اللامركزية بتفويض الواجبات والسلطة ،غير أن الأهم من ذلك هو تنمية مهارات الاتصال

لدى المديرين إما بصفة مستقلة أو ضمن برنامج متكامل لتنمية المهارات القيادية لديهم .

(هدى سليمان السوادي، 1995، ص 76)

ومن المتطلبات الرئيسية للاتصال الفعال ، والتي يجب تنميتها لدى المديرين ما يلي :

1 — أن تكون لدى المدير المهارة في الحديث .ويقتضي ذلك الاهتمام بأسلوب التعبير

ولهجته، واستخدام كلمات واضحة لا تحتمل أكثر من معنى وعلى المدير أن يلاحظ

الطرف الآخر ، وأن يحاول تفسير ردود الفعل عنده حتى يطمئن إلى أن المعنى الذي أراد

إرساله قد وصل إلى ذهنه فعلا

2 — أن يحسن الاستماع ، وأن يستمع بشعوره .والمدير الذي لا يحسن الاستماع تراه

يتعلق بمشاكله الخاصة ويركز على شخصيته ،بدلاً من أن يركز على ما يقوله الآخرون

.فيقاطع المتحدث ليبدلي بوجهة نظره ، أو يغير موضوع الحديث فجأة ودون أسباب ، ولا

يعطي مرؤوسيه الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح لهم بالإفازة عما يجول في

خاطرهم .

3 — وإذا اتصل المدير كتابة وجب أن تكون رسالته المكتوبة سهلة القراءة ،لأن الرسالة

الصعبة إما أنها لا تقرأ أبداً أو أنها تقرأ ولا تفهم ،وإذا طالب بتقارير مكتوبة ، وجب عليه

أن يحدد المسؤول عن إعداد التقرير ، والمعلومات التي يجب أن يتضمنها ، والتاريخ الذي

يجب تقديمه فيه ، والجهة التي يجب أن يقدم إليها.(جمال الدين خازندار، 1995، ص 26)

4 — أن يشجع المرؤوسين على المبادأة والخلق ، ولا يكون ذلك إلا إذا نزع من قلوبهم

الخوف من النقد فالعامل الذي يبدي رأيا أو ملاحظة ، ثم يرى ذلك وقد أضره في مستقبله بدلا من أن ينفعه ، لن يجراً بعد ذلك على التعبير على أفكاره مهما قدم إليه من ضمانات .

5 — أن يهتم بالمحتوى العاطفي لحديث المرؤوس وحركاته ، وأن يحاول فهم رجاله حتى يستطيع أن يفسر حركاتهم وأن يفهم أثر حركاته فيهم . فالابتسامة الخفيفة من جانبه قد

يفسرها المرؤوس بأنها تحية له ، ولكنه قد يفسرها أيضا بأنها تهكم أو استهزاء .

6 — أن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحا في ذهنه هو قبل أن يتصل ، وأن يكون عارفا حقيقة ما يقصد أن ينقل ، أي أن يكون لديه مفهوم واضح ومتناسق

ومنطقي . وبعبارة أخرى يجب عليه أن يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه

والأوامر والتعليمات المتضاربة أو الغامضة ، تعتبر دائما دلالة على أن الفكرة ذاتها ليست

واضحة بعد في ذهن من يرسلها . فإذا ما اتضحت الفكرة في ذهن المرسل ، وجب عليه

أيضا أن يعرف كيف يفصح عن نفسه ؛ فالشخص قد يكون غارفا بدقة ما يريد أن يقوله

ولكنه يعجز عن التعبير عن فكره بالوضوح الكافي .

7 — أن يحدد قبل كل اتصال الهدف منه ، وأن لا يجعل للاتصال الواحد أهدافا كثيرة فعليه

أن يسأل نفسه قبل كل اتصال : ما هو الهدف الذي يريد تحقيقه منه ؟ فإذا أراد إرسال

كتاب إلى احد موظفيه ، سأل نفسه عن الهدف من إرساله إليه :

(هل هو الحصول على معلومات ؟) أم (هل هو التأثير في سلوكه بتكليفه بعمل معين أو نهيه عنه ؟) وفي ضوء الهدف يختار المدير كلماته ولهجته والمدخل الذي يضمن تحقيق الهدف من الاتصال .

8 — أن يقدم إلى المرؤوس المعلومات التي تعينه والتي تلزمه، وليس تلك التي يرغب المدير في تقديمها إليه ؛ وأن يقدم إليه كافة المعلومات التي تهمه حتى يؤدي عمله على الوجه الصحيح ، والتي يمكن أن تؤثر في هذا الأداء .

9 — أن يعترف بحق المرؤوس في أن يسأل وكون المرؤوس يعرف أنه يستطيع الحصول على المعلومات التي تعنيه له في حد ذاته أهمية ، بل أنه قد يكون أكثر أهمية من الحصول على المعلومات ذاتها . فإذا سأل عن معلومات يرى المدير أن الوقت لم يحن للكشف عنها وجب عليه أن يوضح له أسباب ذلك . وإذا حدد موعد للكشف عن هذه المعلومات وجب عليه احترام هذا الموعد .

10 — أن تكون أفعال المدير مطابقة لأقواله . ذلك أنه إذا كانت تصرفاته تناقض كلماته فسوف تكون التصرفات أكثر وزنا وأعلى صوتا من الكلمات في نقل المعنى إلى المرسل إليه . وبصفة عامة يجب أن يكون المدير أمينا مع مرؤوسيه ، فنصف الحقيقة لا يقل خطرا عن الكذب .

11 — أن لا يقتصر في الاتصال على مساعدته رغم سهولة ذلك بل يجب أن ينتقل إلى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصدرها الأصلي .

12 — أن يعرف أنه يشغل مركز الانتباه بالنسبة إلى مرؤوسيه ،وأن تصرفاته تنقل إليهم دائماً شيئاً ما .فإذا صدر عن المدير تصرف يصعب تفسيره ،فإن المرؤوس يعطيه تفسيره هو ،ويكون ذلك سبباً في إثارة الإشاعات التي قد يصعب بعد ذلك القضاء عليها حتى بالشروح المستفيضة أو بعرض الحقائق .

13 — أن يدخل في الاعتبار طبيعة الفرد أو الجماعة التي يرسل إليها وأهدافها ومسالكها وأن يراعي العوائق (المعوقات) التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصال ،وأن يحترم شخصية المرسل إليه وفرديته وفهمه ،وأن يتذكر أن اللغة قد تكون واضحة لديه وغامضة لدى الآخرين ،وأن الكلمة قد تكون محايدة في نظره بينما تخلق شعوراً بالشك أو الكراهية عند من يسمعونها أو يقرؤونها .

14 — أن يهتم بقياس للاتصالات حتى يعرف مدى فاعليتها ومدى نجاحها في نقل

المعلومات . (عبد الفتاح حسن ،1972، ص — ص 215، 220)

7- معوقات الاتصالات الإدارية : إن إدراك المديرين لمعوقات الاتصالات الإدارية يسهل عليهم تجاوز هذه المعوقات ؛من أجل تحقيق الاتصال الفعال.

ويمكن تصنيف هذه المعوقات حسب طبيعتها إلى :

7-1 — معوقات شخصية : وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن .قد

تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد ،أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويتذكره .بينما هناك معلومات لاتلفت انتباهه فهو لا يدركها وكأنها لاتعنيه .

وهذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها .

وهناك عراقيل شخصية أخرى، تتمثل في اختلاف كفاءات الأفراد وقدراتهم على الاتصال مما يؤدي إلى وصول هذه الأفكار مشوهة أو ناقصة .

7-2— معوقات نفسية اجتماعية (عوائق ما بين الأشخاص) :وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل ،فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على فعالية الاتصال .

وقد حدد (بيدين) (Bedeian) عوائق الاتصالات بين الأشخاص في الجو السائد ،ودرجة الثقة،والمصداقية والتشابه بين المرسل والمستقبل(Bedeian Arthur.G. 1984.P424) وتتأثر الاتصالات البشرية داخل التنظيم بجو الثقة السائد في التنظيم ،إذ كلما زادت الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم، كلما كان الاتصال ممكنا وسهلا .بينما تزيد صعوبة الاتصال مع قلة الثقة أو انعدامها .

كما أنه كلما كانت درجة المصداقية مرتفعة بين الأشخاص موضوع الاتصال ،كلما زاد الانتباه والإدراك وسهل الاتصال والتذكر .أما عدم مصداقية أحد عناصر الاتصال فيؤدي إلى عدم الاهتمام بمادة الاتصال، وبالتالي إهمالها أو عدم الاعتماد عليها .

كما تتأثر فعالية الاتصالات بين الأشخاص بدرجة التشابه بين المرسل والمستقبل ،فكلما كان التشابه كبيرا من حيث السن والثقافة والمهنة ،كلما كان الاتصال سهلا وأكثر فائدة بينما تزيد عراقيل الاتصالات مع زيادة الاختلاف بين المرسل والمستقبل .

(بوفلجة غيات ، 2006 ، ص40)

7-3 — معوقات تنظيمية: تتعدد المعوقات التنظيمية؛ ويمكن حصرها فيما يلي :

1.3 — اختلاف المكانة الاجتماعية: إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في

الاتصالات نتيجة لما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية ،كخوف العامل من رئيسه أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيه،أو نتيجة اختلاف الدرجة العلمية أو مدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات .

2.3 — سلم الاتصال ومداه: الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة ؛بينما تزيد صعوبة

الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل .فقد يكون الاتصال بين العامل البسيط والمدبر العام صعبا لكون المدى واسعا(بين موقع الإدارة العامة وموقع المدرسة) وتتجلى صعوبة الاتصال عندما تكون التوجيهات أو النصوص غامضة ،فيصعب الحصول على التوضيحات والتفسيرات اللازمة ،لأن ذلك يتطلب شهورا من الإجراءات البيروقراطية والاجتماعات .

3.3 — حجم الجماعة : لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها .

إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها .بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

4.3 — مكان الاستقبال :لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات . إذ أن

العامل وسط ورشة الإنتاج أو الأستاذ داخل القسم ، قد لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها بينما العامل الذي يشتغل بمركز الإدارة، يكون سهل الاتصال عن طريق مختلف القنوات من شخصية وكتابية ومنشورات ومعلقات وغيرها من الوسائل ،كما أنه يصعب الاتصال

بأفراد آخرين منعزلين حيث قد تتعدم بعض وسائل الاتصال الأساسية والضرورية

وخاصة المتواجدين بأماكن نائية منعزلة . (بوفلجة غيات ، 2006 ، ص - ص، 41- 42)

4-7 — معوقات تكنولوجية: تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة

،تماشيا مع تعقد التنظيمات (الإدارات) وتشابه أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى

السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها . وكلما زادت هذه الوسائل المستعملة

وضوحا ودقة كلما زادت الاتصالات وضوحا ونجاحا .

كما أن لدرجة تطور القناة الموصلة — من خيوط هاتف وألياف بصرية أو تيلكس أو

إعلام آلي أو غيرها من وسائل الاتصال — أثر على فعالية الاتصال ،وهذا ما يوضح

الفرق في فعالية الاتصال بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة في عصر يوصف بعصر

الاتصال . ومازالت الكثير من الدول لا تملك هذه التقنيات ،أو لا تستطيع تعميمها بحكم

المساحة الجغرافية وضعف الإمكانيات المادية ،أو قلة الكوادر البشرية القادرة على

تسييرها . (بوفلجة غيات ، 2006 ، ص42)

خلاصة

تعد عملية الاتصال في الإدارة المدرسية عصب العملية لإدارية لكونها تربط بين وظائف الإدارة ومهام الموظفين، مع العلم أن المدراء يقضون حوالي 80% من أوقاتهم في عملية الاتصال، سواء كان ذلك داخليا مع الأساتذة وباقي العاملين، أو خارجيا مع مديرية التربية (اجتماعات، مراسلات، استفسارات ..) أو مع المحيط الخارجي كأولياء التلاميذ أو السلطات المحلية (البلدية، الدائرة ..) (عبد الفتاح حسن، 1972، ص24). ولكي تؤدي هذه المهمة دورها بشكل فعال يجب أن تُبنى على نظريات علمية وأن تكون وفق نسق منظم .

والاتصال عملية أساسية في الحياة المدرسية باعتباره أداة أساسية للتسيير الفعال بشرط أن تتدرج تحت نطاق المنطق وأن تحقق التناغم بين المفهوم والتطبيق. فهو ليس تقنية لتحقيق الرخاء ولا مدخلا للحدثة والتحديث، إنما هو مبدأ أساسي في الحياة المدرسية يجب أخذه بعين الاعتبار وإدراجه في الحياة المهنية للمسؤولين، لذا لا يمكننا تصور أن هناك تنظيما أو إدارة دون اتصال؛ و بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم. فالاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط و رقابة وتنسيق و اتخاذ قرار، و لا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى نوعية ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة و العاملين، وهذا ما تعرفنا عليه في الفصل السابق، وسنحاول في الفصل اللاحق معرفة الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

تمهيد

1. تعريف الرضا الوظيفي
2. عوامل الرضا الوظيفي
3. دينامية الرضا الوظيفي
4. طرق قياس الرضا الوظيفي
5. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي

كثيرا ما نتساءل عن بعض الظواهر في أوساط العاملين كإهمال والتغيب والتأخر وكثرة الانتقال من مدرسة إلى أخرى أو تكرار الإضراب عن العمل ، وكلها مؤشرات عن عدم رضا العاملين عن ظروف عملهم . ولتجنب المظاهر السلبية في العمل يستحسن تشجيع العامل وإثارة دافعيته ، بحيث يصبح ميالا لعمله فتزداد إنتاجيته كما وتتحسن كيفا وجودة . ولا يتأتى ذلك إلا إذا كان العامل راضيا عن عمله . وسنحاول في هذا الفصل تعريف الرضا الوظيفي ، وعوامله ونظرياته مركزين على الوسط المدرسي .

1- تعريف الرضا الوظيفي (1) :

1-1- تعريف الرضا :

لغة : مصدره رَضِيَ ، رَضًا⁽²⁾ ومعناه : القبول والموافقة والارتياح أي :
رأى فيه ما يسره وما يعجبه ، وضده : السخط (مرشد الطلاب ، 2003، ص329)
- اصطلاحا :

إن المفهوم العام للرضا (Satisfiers) هو حالة انفعالية سارة إيجابية ناجمة عن انطباعنا الجيد الذي نجنيه من عملنا .

ويعرفه لوك (Locke) بـ : « حالة وجدانية سارة تنتج عن تقدير العمل واستحسانه أو الخبرات المرتبطة به » . (عمار الطيب كشروود ، 1995، ص440)

هذا التعريف يجسد الجانب النفسي للرضا لكونه يشير إلى الخبرات السارة التي تحقق عن طريق العمل .

¹ - الرضا الوظيفي والرضا المهني والرضا عن العمل كلها معان مترادفة .

² - الرضا = الرضى (مرشد الطلاب ، 2003، ص 329) .

أما ناصر محمد العديلي فيعطي تعريفاً واسعاً للرضا بأنه: «الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات علاقة على حد سواء» (ناصر محمد العديلي ،. 1983 .ص52) وهذا التعريف يعطي تفسيراً للرضا بأنه الارتياح عند الإشباع ، ويحدد عناصر هذا الارتياح أي يعرف الرضا بأنه :

- إحساس وشعور ينتج عن تقييم الفرد لوضعيته .
 - يحدث عند إشباع الحاجات والرغبات .
 - يرتبط بما يتمناه الفرد أو يتوقعه وما يقدم له أو يجده .
- 1- 2 - تعريف الوظيفة : تعني مهنة أو عملاً أو مكانة ما أو مجموعة مهام (نشاطات) في مركز معين (جان بيار كوت و جان بيار مونيي ، 1985 ، ص72) .

ويمكن استخلاص مفهوم الوظيفة إجرائياً بأنها :

ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تقديم خدمة تبعاً لمحتوى وطبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد ، و تعود عليه بمكاسب مادية وتحدد مكانته الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها .

تعريف الرضا الوظيفي :

ويعرف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه :حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبرته المهنية .القوة اللازمة للشخص للقيام بعمله على أعلى مستويات الأداء .

(عمار الطيب كشرو د ، 1995، ص 440)

وطبقاً لما أورده (Dubrin.) فإن الرضا الوظيفي ليس مشابهاً للدافع ، إنما الرضا الوظيفي هو حالة داخلية للإنسان، وهو مقدار القناعة المصاحبة للعمل.

والفرد الذي يكون لديه ذلك الرضا يكون لديه مشاعر وتصرفات ايجابية نحو العمل بما يسمح بتحقيق طموحاته. (Dubrin. 1988 .p24)، في حين يعرفه ظريف شوقي محمد فرج بـ :

«مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة» (شوقي محمد فرج ، 1993، ص221) . يعبر هذا التعريف عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نوح يعكس نظرتة وتقويمه للعناصر الموجودة في محيط عمله .لذلك يربط البعض بين الرضا وسلم الحاجات عند ماصلو باعتبار أن إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الفرد ويمكن أن ينقسم الرضا عن العمل إلى قسمين هما :

- الرضا العام: أي الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل بالرضا أو عدم الرضا على الإطلاق .

- الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله على حدة مثل :

سياسة المؤسسة ، نظام الأجور ، فرص الترقية ، الرعاية الصحية والاجتماعية

ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة ، العلاقات مع الزملاء ...

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي في المتوسطه بأنه:

الرضا عن العمل في المدرسة هو الشعور الإيجابي للأستاذ نحو جوانب عمله ، وبلوغ

هدفه، نتيجة توافر وسائل الاتصال بين الإداريين والموظفين، وسيولة انتقال المعلومة بين

الإدارة المدرسية المالكة لهذه المعلومة ،وبين باقي الموظفين مما يولد لديهم شعورا بالثقة

بما يوفر لهم سبل التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات .

2 — علاقة الرضا الوظيفي ببعض الاتجاهات المشابهة:

هناك الكثير من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية للفرد تجاه عمله، ولكي يتضح التمييز بين هذه المصطلحات ارتأينا التعرض إلى أبرز المفاهيم التي تناولت اتجاهات العاملين في بيئة العمل مثل الروح المعنوية والولاء الوظيفي وغيرهما، من أجل تبيان مفهوم الرضا الوظيفي عن بعض المفاهيم المشابهة له.

2-1- التمييز بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية :

تعد الروح المعنوية أكثر الاتجاهات تشابها بالرضا الوظيفي ولتوضيح بعض الفروق بين هذين المصطلحين سنتعرض إلى بعض تعاريف الروح المعنوية .

يقول "وارين" (WARREN):...الروح المعنوية اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة.(عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس الاجتماعي -مع دراسات في الشخصية العربية -،دار المعرفة الجامعية)ويرى مصطفى محمود أبوبكر بأن الروح المعنوية تعبر عن المشاعر السائدة بين أفراد الجماعة ،فهي مجموعة مشاعر جماعية مبنية على الشعور بالثقة المتبادلة مما يؤدي إلى تماسك الجماعة وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة . (مصطفى محمود أبو بكر ، 2004 ،ص 386)

يظهر من هذين التعريفين أن الروح المعنوية يشير إلى الإخلاص والتمسك بالجماعة وبأهدافها وبالثقة المتبادلة بين أفرادها كما تشير إلى المشاعر المتصلة بين أفرادها بما يؤدي إلى تنسيق جهودهم وأهدافهم المشتركة .

وهنا يتضح أن مفهوم الروح المعنوية أشمل من تحقيق الفرد لأهدافه الشخصية التي تحقق له الإشباع والرضا عن العمل ، حيث يختلف الرضا الوظيفي عن الروح المعنوية في كونه يعبر عن اتجاهات الفرد نحو وظيفته بمختلف جوانبها ، فهو مسألة فردية أما الروح المعنوية فإنها تعبر عن اتجاهات الأفراد نحو الجماعة التي يشكلونها وقد ذهب رُوش (ROCHE) إلى اعتبار الرضا عن الوظيفة كعامل داخلي ذاتي يؤثر في الروح المعنوية (سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي 1999 ، 217) ويمكن استخلاص الفرق بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية فيما يلي :

- الرضا الوظيفي تقييم للفرد بمفرده لوظيفته أما الروح المعنوية فهي عادة ذات مرجعية جماعية مبنية على الإحساس بهدف مشترك بين أفراد الجماعة .
- الرضا الوظيفي يرتبط بالحاضر والماضي في توجهه أكثر من المستقبل أما الروح المعنوية فهي أكثر توجهها للمستقبل .

2.2 التمييز بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي :

يعرف الولاء التنظيمي بأنه : حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل وتحقيق أهدافه (موسى اللوزي ، 2003، ص 118) . وهذا يشير إلى أن الولاء الوظيفي يعني تقبل الفرد لأهداف وقيم المؤسسة لتتطابق أو تتقاطع مع أهدافه وقيمه فتكون له دافعا للارتباط والبقاء عضوا فيها ساعيا لبذل مجهوداته لصالح المؤسسة .

ويعود التشابه بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي إلى أن كليهما يتضمن مشاعر واتجاهات نحو بيئة العمل، إلا أن الولاء التنظيمي يتطلب فترة زمنية كي تتشكل فيه استجابات وروابط الفرد للمؤسسة، أما الرضا الوظيفي فهو اتجاه حركي يعكس ردود الفعل تجاه العمل وجوانبه المختلفة .

3- عوامل الرضا الوظيفي

هناك عديد من العوامل التي تؤثر في رضا الأفراد عن عملهم؛ سواء كان هذا التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وسواء أكانت طبيعة هذا التأثير سلبية أو ايجابية، التي تبرز آثارها من خلال سلوك العامل . وسوف نتطرق لأشهر هذه العوامل تناولاً في البحوث حول موضوع الرضا الوظيفي .

2-1: الأجر /الراتب :

2-1-1: المفهوم : تستخدم في البلدان العربية تسميات متعددة للدلالة عن ما يدفع للموظفين من أموال مقابل عملهم في خدمة الدولة .ففي حين يشيع استخدام كلمة (أجور) في القطاع الخاص ، تجد أن الإدارات ومؤسسات القطاع الحكومي تستعمل لفظ (رواتب) للموظفين الدائمين و المؤقتين، و لفظ (أجور) لأولئك الذين يعملون في خدمة الدولة بصفة أجراء . كما تستخدم لفظ (مرتبات)، ولفظ (معاشات) في أحيان أخرى .

غير أن الألفاظ التي ذكرناها تعبر كلها عن شيء واحد ، هو ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة - إدارة حكومية ، مؤسسات عامة — أو في مؤسسات خاصة وذلك بتأديته عملاً معيناً أو وظيفة معينة (فوزي حبش، 1982، ص43)

ويعرفه معجم المصطلحات الإدارية بأنه (عائد العمل ويدفع نقدا ، أو يدفع جانبا منه نقدا أو جانب الآخر عينا ، كما يوصف عادة للعمال اليوميين في فترة قصيرة يومية أو أسبوعية) (أحمد زكي، د ت، ص 222)

ويعرف الراتب بأنه :تعويض ثابت يدفع في العادة أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لقاء خدمات مؤداة .(بشير عباس علاق، د ت، ص 71).

إن الأجر هو أحد العوامل الأساسية على الإطلاق التي تربط العامل بمهنته ومنظمته حيث يبقى الأجر هدف العامل من وظيفته ، وهو الوسيلة الأساسية في تحديد المستوى الاقتصادي و المكانة الاجتماعية للعامل ، وهذا من خلال القدرة الشرائية التي تحدد دورها مكانة الفرد في السلم الاجتماعي .

كما يعرف الأجر كذلك بأنه « الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني والعقلاني الذي يبذله العامل في عمله » (منصور فهمي، 1976 ، ص 113) .

ويعتبر المرتب أو الأجر إحدى الحقوق الأساسية، بل أولها على الإطلاق التي يتمتع بها العامل وهذا حسب ما جاء في المادة 5 و 6 من القانون 90/11 – تشريعات العمل في الجزائر – (محمد الصغير بعلي، 2000، ص 46)

2-1 – 2 فلسفة الأجر:

تعتبر الأجور في النظام الرأسمالي عن الثمن لذي يتقاضاه العامل مقابل الجهد الذي يبذله والأعمال الذي يؤديها في خدمة صاحب العمل ، ويجب أن تحقق الأجور التي تدفع إلى

الموظف ضمان أعلى مستوى من الإنتاجية مما أدى إلى ظهور عدة نظريات مثل :
نظرية الكفاف ، ونظرية الإنتاجية .

ونظرية الكفاف تقتضي إعطاء العامل الحد الأدنى من الأجر اللازم لتلبية حاجاته المعيشية دون زيادة أو نقصان ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن العامل إذا أعطي أجورا تفوق حاجاته تزداد رفاهيته، مع توفر الرعاية الصحية الكافية وتحسن الظروف المعيشية وهذا يؤدي إلى تعدد الزوجات، وكثرة البنين والبنات فيزداد عدد العمال مما يستدعي تخفيض الأجور لزيادة العرض والطلب .

أما إذا أعطي العامل أجرا أقل عن الحد اللازم لمعيشته ، فإنه يعيش جاهدا لتعديل معيشته وتساهم الأمراض في تقليص عدد العمال ، وهذا يستدعي زيادة الأجور نتيجة زيادة الطلب على العرض .

أما نظرية الإنتاجية فقد تبنتها نظرية الإدارة العلمية على لسان صاحبها (فريدريك تايلور) وهي تربط مستوى الأجر بمستوى الإنتاج. حيث كلما زاد الجهد زاد الأجر وكلما قل الجهد قل الأجر .

وتهدف النظريتان السابقتان إلى خدمة صاحب العمل، ولا تولي اهتماما لمصلحة العامل. بينما ينظر آخرون إلى الأجر على أنه دخل يحصل عليه العامل المنتج ، بحيث يوفر له العيش الكريم مع مراعاة كفاءاته الإنتاجية ودرجة مساهمته في تحقيق الخيرات المادية و الاقتصادية لمجتمعه، فهو يمثل نصيب العامل من الإنتاج أو نصيبه من الدخل القومي أو

حصته من الناتج الاجتماعي ، لذلك يعرفون الأجر بأنه: نفقة عيش المواطن المساهم في بناء مجتمعه. (شفيق رضوان ، 1994 ، ص46) .

1-3- أهمية الرواتب والأجور : يعتبر الراتب المورد لرئيسي للموظف في تلبية حاجياته

المعيشية ومتطلبات حياته الاجتماعية ،لذلك يأتي كأهم الاعتبارات حين اختيار الوظيفة أو البقاء فيها أو الرضى عليها ، فعلى قيمة الراتب يتحدد :

* مستوى معيشة العامل ومن هم في نفقته، من حيث المأكل والكساء والسكن والصحة وبقية الحاجات في الحياة بوجه عام .

* القدرة الشرائية للعامل ومن هم في نفقته .

*مدى التزام العامل بالقواعد الأخلاقية لوظيفته ، فكلما قل الأجر تفشى الانحراف الوظيفي بصورة ملحوظة كالرشوة والفساد و المحسوبية ...

* مدى ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل فيها أو الدولة التي ينتمي إليها ، ذلك أن الولاء للمؤسسة يتطلب تلبية حاجات العامل الأساسية ، فالعمل الجائع لايمكن أن يكون مخلصا لمؤسسته أو لوطنه.

* مدى إنتاجية العامل في عمله لأن المرتب من أهم الحوافز الوظيفية ، فكل ما كان المرتب كافيا زاد جهد الموظف وارتفعت إنتاجيته.

*مدى ارتباط العامل بوطنه أو بالمؤسسة التي يعمل فيها، لذلك فإن هجرة الموظفين أو المواطنين بصورة عامة من وطنهم الأم ،إلى دول أخرى تعود أسبابها الرئيسية إلى قلة

الأجر الذي يتقاضونه في وطنهم الأصلي ، فهم في هجرتهم يسعون إلى كسب المزيد من الدخل . (أحمد صقر عاشور ، 1979 ، ص 142)

2-1-4 طرق دفع الأجر :

يوزع الأجر على العمال بطرق مختلفة وكل طريقة لها أثر في مجال العمل ، وأهم هذه الطرق :

الأجر الشهري : حيث يُعطى العامل أجره في نهاية الشهر حسب عدد أيام العمل ، دون مراعاة للجهد المبذول . وعيب هذه الطريقة في أنها لا تميز بين العمال المهرة وغير المهرة باعتبار الكل متساوون في الأجر .

الأجر حسب الخبرة في العمل : فكلما زادت خبرة العامل كان أجره عالياً، ويمكن تحديد الخبرة بالسنوات التي قضاها في العمل .

الأجر حسب الاحتياجات الفردية : يرتبط الأجر في هذه الحالة بحاجات العامل وعدد أفراد أسرته ومسافة تنقله إلى مكان العمل .

الأجر حسب كمية الإنتاج : يرتبط أجر العامل بكمية الإنتاج التي ينتجها ، وهذه الطريقة تسمح بظهور الفروق الفردية ، لكنها تلقي بعبء الإنتاج على العمال، فإذا زاد الإنتاج زاد الأجر والعكس صحيح .

وتعتبر العلاوات الدورية التي تعطى للموظف كل ستة أشهر أو سنة أو سنتين حسب الأنظمة الوظيفية المعمول بها؛ حافزاً لزيادة الإنتاج غير أنها تعطى في القطاع الحكومي عادة بصفة تلقائية ، أي بمجرد إكمال المدة القانونية دون تقييم المهارة الفعلية للموظف أو

إنتاجيته، على خلاف القطاع الخاص حيث تعطى العلاوة الدورية للموظف المنتج على حساب غير المنتج .

ويعتبر الأجر عاما أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي ،لكون النقود هي الوسيلة الوحيدة لاقتناء حاجات الفرد المادية وهذا ما أكد عليه - ماصلو - في سلم الحاجات الأساسية التي يحتاج الفرد إشباعها .

وقد أكدت عدة دراسات على وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل ونوع الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي ،غير أن (هيرز برج) يعتبر أن الأجر لا يؤدي إلى الرضى لكنه يمنع مشاعر الاستياء. (أحمد صقر عاشور ، 1979، ص143).

2-2 - النمو الوظيفي وفرص الترقية

1-2-2 - تعريف الترقية:

1- هي انتقال الموظف إلى رتبة أعلى مع زيادة في المسؤولية ، والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب وتحسن في المركز الاجتماعي .

2- أو هي نقل الموظفين من مواقعهم الوظيفية إلى مواقع وظيفية ذات مسؤولية أكبر وراتب أعلى .(عادل حسن ،2004، ص144)

3-أو هي تعيين الموظف في أعلى من الوظيفة التي يشغلها ، ويكون هذا التعيين مقرونا بالنمو في الاختصاصات الوظيفية وتغيير في الواجبات ومسمى الوظيفة وزيادة في المسؤوليات وزيادة في الرتب .(محمد الصيرفي،2003، ص292)

4- أوهي أن يصدر من الجهة المختصة بتقليد الموظف وظيفة ذات مرتبة أعلى في السلم

الوظيفي من وظيفته الحالية ... (إبراهيم بن إبراهيم ألبود ، د.ت ، ص 21)

5- أوهي أن يشتغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها

ويترتب على ذلك زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل ، وزيادة اختصاصاته الوظيفية.

(محمد أنيس ، وقاسم جعفر ، 1973 ، ص 20)

وما يلاحظ عن التعاريف السابقة أن أغلبها، يشترك في تحديد بعض الشروط الواجب

توفرها في الترقية منها : — رتبة وظيفية أعلى .

— مسؤولية أكبر .

— أجر أو راتب أكبر .

— تتطلب مهارات أكبر .

— تغيير في مسمى الوظيفة .

— مكانة اجتماعية أعلى .

وكلها تساهم في زيادة الرضا الوظيفي ، خاصة الأستاذ ، باعتبار العملية التعليمية ذات بعد

نفسي ومادي واجتماعي.

2-2-2- نظم الترقية :

وتعتبر الترقية فرصة ينتظرها كل موظف نظرا لما تقدم له من امتيازات مادية ومعنوية

إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزا

إيجابيا للموظفين . أما في قطاع التربية الوطنية بالجزائر، فإن الترقية تجري حسب

القواعد العامة الواردة في قانون الوظيفة العمومي، ووفق الكيفيات التي تحددها القوانين

الأساسية الخاصة ، ومنها الكيفيات التالية:

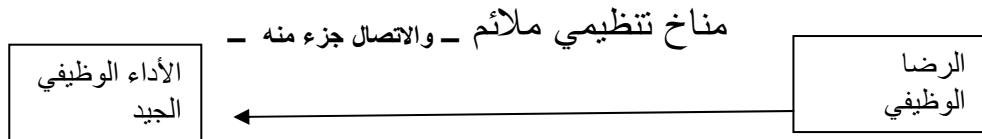
* عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم كل سنة حسب المناصب المالية

* عن طريق الاختيار من بين الموظفين المرشحين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية الكافية قانونا ، وهي في الغالب 5 سنوات ابتداء من تاريخ التثبيت .

* على أساس الشهادات من بين المترشحين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة. ويتمتع الموظفون الذين لهم مؤهلات وشهادات تسمح لهم بأن يلتحقوا بسلك أعلى في فرعهم المهني بحق الأولوية في الاستفادة من الترقية.

(عبد الرحمن بن سالم ، 1994 ، ص 96) .

وتستند نظم الترقية على أساليب متعددة تساعد في تهيئة بيئة مدرسية صالحة للأداء (مناخ تنظيمي ملائم) . كما أن الترقية المبنية على أسس و ضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضى الوظيفي، من خلال العدالة في المعاملة بين الموظفين مما يساعد على تماسك الجماعة التربوية ، وهنا تبرز العلاقة بين والمناخ التنظيمي بما فيه الاتصال كوسيط بين الرضى والأداء الوظيفي الذي يظهر في المخطط التالي :



الشكل رقم (7) يوضح دور الاتصال كوسيط بين الرضا والأداء

(من تصميم الباحث)

وتحقق نظم الترقية مجموعة من المزايا نوجزها فيما يلي :

- تحفز الموظفين على الاستمرار في الخدمة وتدفعهم إلى جودة الأداء .
- تحقق الرضا الوظيفي عند اقتناع الموظفين بعدالة الترقية .

- تقدير الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة. (عبد الرحمن بن سالم ، 1994 ، ص 24)

وتشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي فيشير «فروم» «vroom» 1964 أن العامل إذا كانت طموحاته وتوقعاته لأثر الترقية أكبر زاد رضاه الوظيفي ، وإذا كانت طموحاته وتوقعاته للترقية قليلة قل رضاه الوظيفي .
بمعنى آخر أن أثر الترقية على الموظف تتوقف عن مدى توقعه لها .

(أحمد صقر عاشور ، 1979 ، ص 147) .

ونستخلص أنه كلما وفرت الإدارة لموظفيها فرصا للترقية والنمو الوظيفي ؛ كلما حققت عنصرا من محددات الرضا الوظيفي ، طالما أننا أشبعنا حاجة من حاجات الأمن الوظيفي أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع . فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء . وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء .

وعلى كل حال فإن طموح الموظفين غالبا ما يكون كبيرا ، لذا وجب على المدرسة أن تسعى لجعل طموح مستخدميها واقعا لا يتعدى ما هو ممكن ، وإلا فإنها تنال من تحقيق رضاهم .

3-2 — العوامل الاجتماعية :

تتعدد العوامل الاجتماعية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ، تبعا للظروف البيئية والتنشئة الاجتماعية للأفراد ونسبة تلبية الحاجات الشخصية ، ونتعرض لأهم العوامل الاجتماعية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي ، ومنها:

تلعب جماعة العمل دورا بارزا في رضا العامل عن عمله ،خصوصا إذا كان العمل تربويا، لأن الرضا عن العمل لايتعلق فقط بالعوامل المادية رغم أهميتها،لكون العوامل النفسية والعلائقية التي تظهر من خلال العلاقات المتبادلة بين العامل وزملائه،أو تلك التفاعلات التي تظهر من خلال ممارسة العمل أو بمناسبة العمل تعتبر عاملا هاما في تحديد سلوكه تجاه المواظبة في الحضور للعمل.(عبد المنعم عبد الحي،984، ص 273)

ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد، إذا أحس بأنه يعطيه الفرصة لزمانة الآخرين ومصادقتهم كما أن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين ، تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله ،فالرفقة والصحة في العمل يمكن أن تخفف من مشاق العمل ، لأن العامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة من العمال ، كما لايمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ، ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل . (عبد المنعم عبد الحي ،1984 ، ص 273) .

ويتوقف تأثير جماعة العمل على رضا العاملين حسب حاجة الفرد للجماعة ، حيث أن رضا الفرد عن عمله أو عدمه، يتعلق بتفاعله مع الآخرين خاصة إذا كان ملازما لهم وبحاجة دائمة إليهم ، وبالمقابل ينقص تأثير جماعة العمل من رضا العاملين إذا لم تكن حاجته إليهم قوية .

2-3-2 الثقافة العمالية :ونقصد بها تقديم مجموعة من الخدمات والأعمال، التي تهدف إلى

إيصال قدر كاف من المعارف والمعطيات و المفاهيم والبيانات اللازمة للعمال،من أجل

تزويدهم بالوعي الضروري والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع، وفي نشاطهم النقابي وعلاقاتهم بالمجتمع القومي والدولي . (محمد عبد المولى ، 1984 ، ص154) .

3-2 - 3 - الاتصالات في العمل :

ونقصد بها « نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس » (محمد عبد المولى ، 1984، ص158)

إن التفاعل بين الإدارة والعمال يعتمد على عامل الاتصال ، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر ، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل على تماسك أعضاء التنظيم، وساهم في خلق جو من المودة، خاصة إذا كان الاتصال بين الإدارة والعمال يسهم في إطلاع العمال على أهداف المنظمة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة .

وهذا يساهم في رفع رضا العمال عن عملهم ، أما غياب الاتصالات فإنه يؤدي إلى تشتت جماعة العمل وانعزال أفرادها حول مشاكلهم الخاصة ، مما يولد مشاعر الاستياء للعاملين تجاه عملهم وعدم رضاهم عنه .

3-2 - 4 - نمط القيادة والإشراف الإداري :

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف؛ الذي يتبعه المدير مع موظفيه إلى وجود علاقات تربط بين نمط الإشراف ورضا الموظفين عن عملهم . فالمشرف الذي يجعل من موظفيه محورا لاهتماماته ، وذلك بتنمية العلاقات الإنسانية المبنية على الصدق

والتواضع والصبر عن أخطائهم في جو من المسؤولية ،فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق رضا عال عن عملهم .

بينما المشرف الذي يركز اهتماماته على الإنتاج، ويعتبر العمال مجرد آلات لتحقيق الإنتاج، ولا يحاول تفهم مشاعر مرؤوسيه ولا يشعرهم بالاحترام والتقدير ، فإن ذلك يولد لديهم مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

كما دلت التجارب على أن جماعة العمل التي يشرف عليها قادة متسلطون تصبح جماعة عدوانية ،سواء بينها وبين رئيسها أو بينها وبين جماعة العمل ،كما تنتشر بين صفوفها مظاهر الاستخفاف بالآخرين ورفض التعاون معهم. ويعمدون إلى تحطيم المؤسسة وإنتاجها تعبيراً عن عدم رضاهم عنها .(أحمد صقر عاشور ، 1979، ص148)

4-2 – العوامل المرتبطة بالعمل :

يتأثر العامل تأثراً كبيراً بعمله سلباً أو إيجاباً ،وتتعدد العوامل المرتبطة بالعمل والتي تؤثر في رضى العاملين وسنتعرض إلى الأكثر تأثيراً ونوجزها فيما يلي :

4-2 – 1 ساعات العمل : دار نقاش علمي وصراع اجتماعي كبير إبان الثورة الصناعية

في أوروبا حول تحديد ساعات العمل من أجل محاربة الإقطاعية وضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ،وشاع الاهتمام بتحديد ساعات العمل اليومي للعامل .

(محمود عبد المولى ،1984، ص154)

وقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد فيه الرضا عن العمل ، وبالقدر الذي تتعارض ساعات

العمل مع وقت الراحة ،بالقدر الذي ينخفض فيه الرضا عن العمل،وكلما كانت أوقات الراحة ذات أهمية ومنافع قليلة لدى الفرد كلما كان أثرها على الرضا محدودا .

كما تؤدي ساعات العمل الطويلة إلى الإجهاد وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للعامل تجاه عمله فينخفض رضاه عن عمله (أحمد صقر عاشور ،1979، ص 151)

ولهذا تسعى كل المنظمات بما فيها قطاع التربية إلى تنظيم أوقات العمل بشكل يسمح بالأداء السليم للعامل،و لا يؤثر بصفة سلبية عل الحالة الجسمية والنفسية للعامل (الأستاذ).

2-4-2 – محتوى العمل (تنوع المهام) :

فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية؛قصد استخدام كل طاقاته في عمله بما يحقق لديه الارتياح ،لأن أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا

(أحمد صقر عاشور ،1979، ص 144)

ومن هنا تبرز أهمية محتوى العمل في تحقيق الرضى ، فالعامل الذي لا تُسند إليه أعمالا في مستوى قدراته يرى أن وجوده في المنظمة غير ضروري .

وعلى العموم فإنه كلما تنوعت المهام المسندة للعامل كلما ابتعد الفرد عن الملل الذي قد يسببه الروتين الوظيفي ،غير أن درجة تنوع المهام يستحسن فيها أن تكون متكاملة وأن يتوفر في الفرد (العامل) شرط الكفاءة ، لأن تنوع المهام للفرد عديم الكفاءة سوف ينعكس عليه بصورة سلبية.

ونظرا لأهمية تنوع المهام فإن بعض المنظمات تعتمد إلى تنوع واجبات الأفراد وتوسيع الأنشطة التي يمارسونها وتسد لهم مسؤوليات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم.(غانم فنجان موسى، 1980، ص 42)

5-2 – العوامل الفيزيكية :

وتتمثل في كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه ،وفي ميوله اتجاه عمله واتجاه المجموعة التي تعمل معها ، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه (محمود عبد المولى ، 1984، ص 107)

ويعرفها عادل حسن بأنها الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته ، والتي تؤثر بالدرجة الأولى وبالطرق الملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية، التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرد والضوضاء...(عادل حسن ، 1969، ص 184)

فالعوامل الفيزيكية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد وتؤثر عليه سلباً وإيجاباً ،وينعكس ذلك على سلوكه في أدائه وعن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله .

ويمكن للعوامل الفيزيكية إذا لم يتم التحكم فيها أن تؤثر على الحالة الجسدية والنفسية للفرد وتعيقه عن أداء مهامه، وتؤثر على الجهد المطلوب .بل قد تؤدي إلى حالة من المرض (الأمراض المهنية) أو الإعاقة عن العمل ، وتفاديا لحدوث هذه المشاكل التي قد ينجم عنها عدم احترام المستخدم للشروط المواتية للعمل، فقد عمد المشرع الجزائري إلى « وضع الأسس والترتيبات التي من شأنها حماية صحة العامل بالحفاظ على قدراته البدنية

والمعنوية ضمانا لزيادة فعاليته، وذلك من خلال تأسيس طب العمل وتحديد المدة القانونية للعمل، والنص على التمتع بالعطل والراحات» (محمد الصغير بعلي، 2000، ص 24) وقد كلف المشرع الجزائري مفتشية العمل بمهمة مراقبة الظروف الفيزيائية للعمل في المادتين التاسعة والعاشرة .

المادة التاسعة: « إذا لاحظ مفتش العمل تقصيرا أو خرقا للأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالوقاية الصحية و الأمن وطب العمل ، يوجه إلى المستخدم إعدارا بامثال التعليمات »

المادة العاشرة: « إذا تعرض العمال لأخطار جسمية سببتها مواقع العمل وأساليبه العديمة النظافة أو الخطيرة ، يحرر مفتش العمل فورا محضر المخالفة ، يعذر المستخدم باتخاذ تدابير الوقاية الملائمة للأخطار المطلوب اتقاؤها» (محمد الصغير بعلي، 2000، ص114) . ونستنتج أن الظروف الفيزيائية الجيدة تساهم في خلق رضا العمال عن أعمالهم ، فكلما تحسنت هذه الظروف كلما زاد حماس العامل لبذل جهود مكثفة في أدائه لعمله .

2-6 – العوامل الشخصية :

هناك عدة أسباب شخصية ؛تتعلق بالصفات الفردية للموظف ،تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه لدى الفرد ،مثل : السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل ، والمنطقة السكنية ...

وسنتعرض إلى الأهم منها حسب موضوع الدراسة :

أوضحت الكثير من الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضى لدى العاملين ،حيث توصل (تيرنر) أن الرضى عن العمل يزداد في مرحلة السن بين (29 – 49) سنة ،ثم يبدأ في الانحدار في سن الستين .بمعنى أن مستوى الرضى يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الستين (5سنوات ماقبل التقاعد) حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد ،ويرجع انحدار مستوى الرضى في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن .كما اثبت دراسات أخرى أن نسب عدم الرضى تكون لدى فئة الشباب نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم ،بينما أعلى نسب الرضى الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع مناصبهم وتعلقهم النفسي بهم .

(عبد المنعم عبد الحي، 1984 ،ص 258)

2-6-2 – الجنس :

أثبت بعض الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى لما هو عند الذكور وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية ، فالمرأة تمتاز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل .لكن بعد الزواج ومع العمل كل الوقت تواجهها عدة أدوار متضاربة ، هذه الأدوار يمكن أن تؤثر على رضاها عن العمل .

2-6-3 – المستوى التعليمي :

تشير كثير من الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مراتبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة

الجامعيين من غير الجامعيين ،ونتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم

الرضا (الاستياء). (عبد المنعم عبد الحي، 1984، ص259)

2-6-4 – الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية :

تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية والمنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسيا ، أما عن المنطقة السكنية (التنشئة الاجتماعية) فقد أثبت بعض الدراسات أن الريفيين يكونون أكثر رضا بمرتبتهم أثناء إنجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري .

(عبد المنعم عبد الحي ، 1984، ص 260)

وفي النهاية يمكن أن نقول بأن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لا يجب أن تكون جميعها مجتمعة حتى يحدث ذلك الرضا، ولكن اختفاء بعضها قد يؤدي إلى عدم الرضا ، ونلخص أهمها فيما يلي :

* الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي

* إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.

* إتاحة فرصة للمبادأة والابتكار .

* توفير نظام للإشراف العام، وليس الإشراف المباشر،مما يزيد من خبرات العاملين.

* تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.

* الرضا عن الأجر،من خلال(تناسب الأجر مع العمل، تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة)

* إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة،مع تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية

* الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف من خلال مساندة الرئيس لمروؤسيه عند طلب المعونة،

و العدالة في معاملة المرؤوسين

* الرضا عن مجموعة العمل وإظهار روح الصداقة في العمل مع الانسجام الشخصي بين

أعضاء المجموعة ،و تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

* الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.

* النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة.

* المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.

*- الرضا عن النواحي الاجتماعية مثل بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته

في حلها و توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين .

(ظريف شوقي محمد فرج ، 1993 ، ص 221)

3 – دينامية عملية الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة ،وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء

سيحقق لهم هذه الأهداف ،وبالتالي فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه ،أي

أن الأداء سيؤدي إلى الرضا حين ننظر إلى الرضا كنتيجة للعوامل التي تسبقه وتكون

مسؤولة عن حدوثه ،سنجد أن تلك العوامل تتنظم في نسق من التفاعلات، تتم على النحو

التالي :

1 – الحاجات : لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها ،ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع

2 – الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصدر

المتوقع أن تؤدي إلى إشباع تلك الحاجات، فيتحقق الرضى .

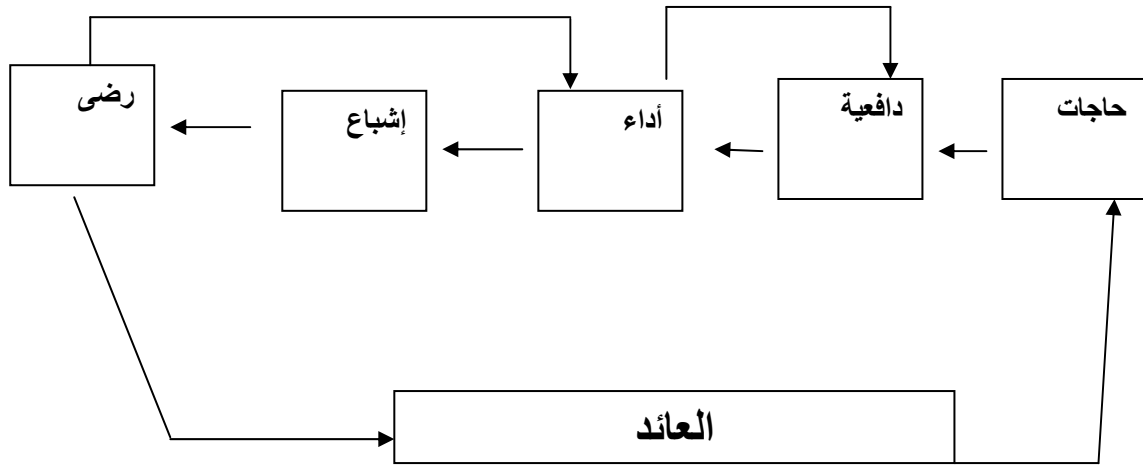
3 - الأداء : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، خاصة في عمله لاعتقاده أن هذا الأداء وسيلة إشباع وينتج الرضا .

4 - الإشباع : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .

5 - الرضا : إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن عمله باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته

(ظريف شوقي محمد فرج ، 1993 ، ص 222)

ويوضح الشكل التالي تلك العملية :



شكل رقم (8) يوضح دينامية عملية الرضا

المصدر : ظريف شوقي محمد فرج ، 1993 ، ص 223

يشير المخطط السابق إلى أن الحاجات تولد قدرا من الدافعية لدى الفرد لمحاولة إشباعها وأن توقعات الفرد نحو أفضل السبل لإشباع حاجاته يحدد الأسلوب الذي سيمارسه ،ومن ثمة فإن توقعات الفرد أن الأداء الكفاء هو السبيل الرئيسي لإشباع تلك الحاجات ،وحيث أن يصل الفرد إلى مرحلة الرضا الذي سيشمل العمل باعتباره الوسيلة التي تحقق من خلالها غاياته .

4- طرق قياس الرضا الوظيفي

باعتبار الرضا هدفاً أسمى من أهداف برامج وسياسيات القوى العاملة، فإن قياسه و التعرف على درجته يصبح ضرورة لتقييم فعالية تلك البرامج ومدى صلاحيتها لتحقيق هذا الهدف ، فالإ جانب بعض الطرق الغير الرسمية والغير المنظمة والمستخدمه من طرف بعض المؤسسات للتعرف على درجة ارتياح العمال ورضاهم عن وظيفتهم، هناك طرق أخرى تدعى الطرق الرسمية والطرق المقننة؛ والتي تختلف عن الأولى في درجة وصدق وشمولية البيانات التي تقدمها، والتي توفر معلومات مفيدة للتعرف على أثر جوانب العمل وبرامجه المختلفة وعلى مشاعر الموظفين ، ويمكننا هنا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الرسمية وأولها هو ما يسمى بالمقاييس الموضوعية والتي يقاس فيها الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك العمل، والنوع الثاني (أو المجموعة الثانية) وهو ما يُسمى بالمقاييس الذاتية وهذا النوع من المقاييس تتفاوت من حيث الفائدة الممكن الحصول عليها من البيانات ،ويرجع ذلك أساسا إلى الاختلاف في طبيعة هذه المقاييس وفي نمط بنائهما ، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المقاييس :

4-1- المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي :

وهي المقاييس التي تستخدم مؤشر الغياب وترك العمل كأسس يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بدرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ على أساس أن عدم الإقبال على العمل والانضباط فيه ، أو تركه بصفة نهائية يجسد درجة نفور العمال وعدم رضاهم عن العمل.

4-1-1-الغياب: تعتبر درجة الانتظام للفرد في وظيفته ، أو بمعنى آخر معدل تغيبه عن

العمل مؤشرا يمكن استخدامه في معرفة مدى رضا العمال عن أعمالهم .

الشيء الذي يعكس عدم ارتباط العمال وحرصهم على الحضور إلى أعمالهم ، ويُستثنى

في حساب معدل الغياب حالات الغياب ذات الأسباب القاهرة مثل : المرض و الحوادث

والظروف العائلية السيئة وغيرها من أسباب التغيب المشروعة ، ورغم أنه لا توجد

طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس الغياب ، لكن هناك بعض المعادلات الإحصائية للغياب

التي يستدل بها على رضى الموظف على وظيفته،ومنها :

مجموع أيام الغياب

معدل تغيب الموظف = $\frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{100 \times \text{عدد أيام العمل الفعلية}}$

عدد أيام العمل الفعلية

(Bernard. Martory.2001. p177)

أو من خلال المعادلة التالية :

مجموع أيام غياب الأفراد

معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة = $\frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين عدد أيام العمل}}$

متوسط عدد الأفراد العاملين عدد أيام العمل

(أحمد صقر عاشور، 1979، ص 405)

وتستطيع المؤسسات أن تحصل على الكثير من البيانات حول معدلات الغياب في أوساط

العملية وإجراء المقارنات بينها، خلال فترات زمنية متباينة وعلى ضوء نتائج تلك

المقارنات يمكنها التعرف على معدلات غياب أعلى وفي أي موقع هي ، وبالتالي تحديد

مواقع الرضا من عدمه .

لاشك أن بقاء الفرد واستمراره في العمل بمؤسسة معينة يُعد مؤشرا لرضا هذا الموظف عن وظيفته وعن تلك المؤسسة ، وتعلقه بها على عكس ما يشير إليه ترك العمل بها وتقديم استقالة الموظف ، وتعتبر البيانات الخاصة لترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالية مختلف برامج العمل، من حيث تأثيرها على الرضا، ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية :

عدد حالات ترك العمل خلال تلك الفترة

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية معينة} = \frac{100x}{\text{إجمالي عدد العمال في منتصف الفترة}}$$

(أحمد صقر عاشور ، 1979 ، ص 406)

في حين تعتبر بيانات ترك العمل التي يمكن استخراجها ذات فائدة كبيرة للإدارة؛ إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات الزمنية المختلفة، بحيث تفيد في التعرف على مجالات الرضا وعدمه داخل المؤسسة، كما تفيد في التنبيه إلى المشكلات التي تستوجب إعادة النظر في سياسات وبرامج القوى العاملة في المؤسسة .

4-2- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

وتقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل ، أو عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بهدف معرفة مدى تقبل الموظف ورضاه عن تلك الجوانب من الوظيفة ، وتستخلص درجة رضى الموظف

من خلال إجاباته على بنود تلك المقاييس وفي هذه المجموعة يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تحددان محتوى الأسئلة ،التي يمكن أن تتضمنها مقاييس هاته المجموعة.

4-2-1- تقسيم الحاجات : في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية مثل: التقسيم الذي وضعه (ماصلو) والذي يتضمن: الحاجات الفزيولوجية ، حاجات الأمان ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير ، حاجات تحقيق الذات ، وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة بمختلف أنواع الحاجات لديه ، وعليه يجب أن تغطي أسئلة الاستقصاء جميع أنواع الحاجات السالفة الذكر، والتي يمكن أن توجد عند الفرد

(زين الدين ضياف ، 2001، ص84)

4-2-2- تقسيم الحوافز :

على هذا المنوال تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة ،بحيث يراعي في ذلك تقسيما للحوافز التي تتيحها الوظيفة أو العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا ، مثل الأجر محتوى العمل ، فرص الترقية ، القيادة ، جماعة العمل ، ساعات العمل... الخ

ويجب أن يكون ذلك من العوامل التي يمكن أن تؤثر تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على الرضا الوظيفي ، ويجب أن تصاغ الأسئلة بحيث تقيس جميع هذه المتغيرات ،التي يمكن أن تؤثر على الرضا، ومن بين الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي ونذكر ما يلي :

4-2-2-1- طريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً: لثرستون Thurston

تمر هذه الطريقة بمجموعة من الخطوات، تبدأ أولاً بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل، وبعد عرض هاته العبارات على مجموعة من المحكمين يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي، ثم تعاد صياغة المقياس في صورته النهائية. ويصبح متوسط التقييم لهاته العبارة المعدة من طرف المحكمين، ودرجة القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة. وفي طريقة (لثرستون) هذه لا يطلب من الأفراد سوى أن يقرروا فيما إذا كانوا يوافقون أو لا يوافقون على عبارات المقياس، ويكون مجموعة القيم المقابلة للعبارات التي تمت الموافقة عليها هي الدرجة الممثلة لمشاعر الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات الخاصة بكل جانب من جوانب المقياس سواء المتعلقة بالأجر، أو بمحتوى العمل أو نوع القيادة. وبالتالي يتم التواصل إلى درجة الرضا الجزئي حول جانب معين من جوانب الوظيفة المذكورة آنفاً.

4-2-2-2- طريقة التدرج التجميعي لليكرت (likert)

تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات والتعقيدات في تصميم مقياس على طريقة (لثرستون). وتعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد أن يقرر أو أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة، وذلك على النحو التالي:

موافق جداً موافق غير متأكد لا موافق لا موافق أبداً

وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة، ويتعين

للجانب السلبي. (مصطفى عشوي، 1992، ص - ص، 139- 140)

4-2-2-3- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأزغود. (OSGOOD)

هاته الطريقة :

مثير.....ممل

1 2 3 4 5 6 7

مشبع.....مسبب لإحباط

1 2 3 4 5 6 7

مهم.....تافه

1 2 3 4 5 6 7

التعرف على صدق المقاييس الجزئية في المقياس بتطبيقه على عينة، يؤخذ على أثره

معامل الارتباط بين درجات الأفراد في تلك المقاييس ككل ،ويصبح هذا المعامل أساسا

لقبول أو رفض المقاييس الجزئية، والحكم على مدى صلاحيتها للتطبيق .

(أحمد صقر عاشور ،1979، ص 114)

4-2-2-3- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ :

اعتمد هرزبرغ في تصميمه لهذه الطريقة على الوقائع الحرجة التي وضعها

(فلانغان flangan) وتستخدم لقياس سلوك الموظف وتقييم الأداء ، وتقوم هذه الطريقة

على توجيه سؤاليين للأفراد المراد قياس مشاعرهم ،بحيث يتعلق السؤال الأول بذكر

الأوقات التي شعر فيها العامل بسعادة ورضا كافيين عن وظيفته، وبسؤال ثان يتعلق بذكر

الأوقات التي شعر فيها الموظف بالاستياء من وظيفته ، وينبغي تحديد هذه الحوادث زمنيا

ووصف ما حدث بالتفصيل كلما ما أمكن مع التطرق للأسباب إذا كان ذلك ممكنا ، وكلما

كان عدد الوقائع التي يُدلي بها الفرد أكبر مع مراعاة الصدق، كلما كانت نتائج المقياس

أكثر صدقا وموضوعية، وبتجميع الوقائع التي يدلي بها الفرد وتصنيفها حسب الجوانب

التي تتعلق بها، يمكن معرفة أي جوانب من الوظيفة تعتبر مرضية بالنسبة للعامل ، وأي

منها تعتبر غير ذلك، ويمكن تفادي جوانب النقص المتعلقة بالذاتية في سرد الوقائع

وصعوبة تبويب النتائج ،وذلك بتجميع ما أمكن من الوقائع الحرجة التي تسبب الرضا

والاستياء في قائمة واحدة ضمن جوانب معينة، ويطلب من العامل الإشارة إلى هاته

الوقائع التي يكون قد تعرض إلى بعضها .(ضياف زين الدين ،2001،ص 87).

كما استخدم كل من (روشلز) و(بروجو ديكسون) سنة (1939) أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين ليقوم بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر ،ودوافع ،وحواجز ،أولئك الموظفين، على ضوء ما تمت ملاحظته من جوانب سلوكهم .

أما (كاتز) فكان يرى أن درجة الرضى الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلي تحقيقه ،ويفترض (كاتزل) أنه ينبغي قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح إلى تحقيقه ،وقد عبر عن مقدار الرضى الوظيفي بالمعادلة التالية :

$$\frac{\text{ح - ط}}{\text{ط}} = \text{الرضا}$$

حيث : - ح : المقدار الفعلي المحقق من العمل .

- ط : المقدار الذي يطمح العامل إلى تحقيقه من العمل .

(ضياف زين الدين ، 2001 ، ص 87)

5- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

لقد أدى اهتمام الباحثين بموضوع الرضى عن العمل خاصة في المؤسسات الصناعية إلى إفراز عددا من النظريات التي حاولت التعرف على تفسير الرضا والإحاطة بمسبباته ،ثم صاغتها في إطار نظرية ، ومن هنا ركزت مختلف هذه النظريات على تحليل وتفسير الرضا عن العمل لتسهيل التنبؤ به ،ومحاولة السيطرة عليه والتأثير فيه .

(أحمد ماهر ، 2002 ، ص 263)

وسنحاول في هذا الجزء أن نتعرض إلى أهم هذه النظريات مركزين على ترتيبها حسب تطورها التاريخي .

5-1 نظرية سلم الحاجات لـ : أبراهام ماسلو 1943 :

قام (ماسلو) بترتيب الحاجات الأساسية للأفراد في شكل هرمي ،وهو يرى أن الرضا يتحقق إذا أشبعت هذه الحاجات ،كما أن إشباع حاجة يؤدي إلى تحقيق رضا جزئي (نوعي) سرعان ما تتولد حاجة أخرى يعمل الفرد على إشباعها إذا أشبعت الأولى حسب الترتيب (الحاجة الفيزيولوجية تحقيق الذات) وفي الأخير يتولد الرضا العام للفرد فالرضا لا يرتبط بالعمر بقدر ما يرتبط بحاجات الفرد .

وتعتمد هذه النظرية على الافتراضات الآتية :

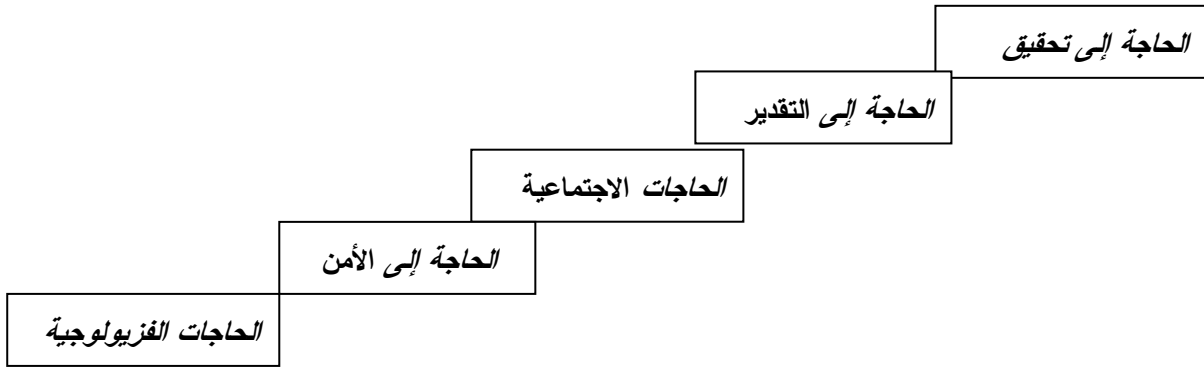
* أن الإنسان يشعر بالحاجة إلى أشياء معينة ،وأن الحاجة غير المشبعة تؤثر في سلوكه وهي التي يتوقف عليها مدى رضاه عن العمل ، لأن الفرد يندفع لإشباع حاجته عن طريق عمله؛ الذي إذا لم يحقق له الإشباع فلن يكون راضيا عن عمله .

* ترتيب حاجات الإنسان في شكل هرمي حسب أهمية الحاجة وضرورتها فتبدأ الحاجات الأساسية (الأولية) ثم تدرج إلى الأعلى نحو الحاجات المركبة، ويتدرج رضا الأفراد بتدرج إشباع هذه الحاجات كما ذكرنا في العنصر السابق في عملية دينامية الرضا .

* ينتقل الفرد في إشباع حاجاته من الأولية إلى أعلى الهرم -عند ماسلو - ولا يتم هذا الانتقال من حاجة إلى أخرى إلا إذا تحقق إشباع الحاجة الأولى .

(صلاح الدين محمد عبد الباقي ،2004، ص -ص ،122 - 123)

ويلخص الشكل الآتي المستويات المختلفة للحاجات الإنسانية عند ماسلو :



شكل رقم (09) يوضح ترتيب الحاجات الأساسية عند ماسلو

المصدر: محمود سليمان العميان ، 2002 ، ص 284

وقد واجهت هذه النظرية مجموعة الانتقادات حول تصنيف وعدد الحاجات الإنسانية وترتيبها ، أي أن ترتيب الحاجات يتباين حسب الأفراد ، كما تتباين أسباب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة ، وتلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا رئيسيا في تحديد وترتيب هذه الحاجات ، كما أن الحاجات الإنسانية مترابطة بشكل يصعب الفصل بينها ، بحيث قد تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد (سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي، 1999، ص170) وعلى الرغم من هذه الانتقادات ، فإن هذه النظرية تقدم أفكار سليمة ، يجدر بالمديرين الاستفادة منها ، من خلال إقرارهم بتدرج العاملين ، بما يعزز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين لدى العاملين تجاه أعمالهم مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم .

5-2- نظرية العاملين لـ : فريدريك هرزبرغ 1959 :

ويرى هرزبرغ أن مشاعر الرضا ، ومشاعر عدم الرضا (يختلفان عن بعضهما) لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير واحد ، أي وجود أحدهما لا ينفي عدم وجود الآخر ، بل هما متغيران مستقلان ويختلفان في العوامل والأسباب .(أحمد صقر عاشور، 1979 ص 155)

وساهمت نظرية هرزبرغ في ظهور فكرة الإثراء الوظيفي ، من خلال التركيز على إعادة تصميم العمل بالشكل الذي يسمح بتمثيل العوامل الداخلية في محتويات العمل ومكوناته ، بإضافة مهام تستثير قدرات الفرد وتدفعه للعمل مع إعطاء المزيد من التنوع ليصبح أكثر جاذبية، وكذلك إتاحة فرصة للنمو المهني عن طريق الترقية التي تبنى على أساس الكفاءة والجدارة ، و إتاحة فرص المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات .

وتشمل فكرة الإثراء الوظيفي توفير المزيد من الاستقلالية والحرية في أداء العمل ، وقدر مناسب من الرقابة الذاتية .

ولتحقيق الرضا عن العمل من خلال إدخال فكرة الإثراء الوظيفي ، يجب أن تؤخذ في الاعتبار بعض النقاط أهمها :

* التخلص من وسائل الرقابة الدقيقة على العاملين، واستبدالها بوسائل للحرية والاستقلال في الأداء.

* اطلاع المرؤوسين بصفة دائمة على نتائج أعمالهم ، وما حققوه من انجازات .

* تقدير جهود العاملين وإسهاماتهم هي أداء العمل ، والاعتراف بها مهما كانت نوعية العمل الذي يؤيدونه .

* إتاحة الفرص أمام العاملين للابتكار وتطوير طرق وأساليب الأداء تحقيقا لرغبة الأفراد في النمو والطموح.

* إعطاء المرؤوسين سلطات إضافية تتناسب مع مسؤولياتهم ، تحقيقا لرغبة الأفراد في النمو والطموح واستعدادهم للعطاء ورغبتهم في النجاح والتفوق .

فإذا لم تتوفر هذه الخصائص في الأفراد فلا ينفع معهم الإثراء الوظيفي

وقد وُجِهُت إلى نظرية هرزبرغ عدة انتقادات، منها ما تعلق بطريقة ذكر أفراد العينة للأحداث المهمة التي حققت لهم الرضا أو عدمه في مجال العمل، إذ أن هذه الطريقة لا تضمن ذكر جميع أفراد العينة لكل الأحداث والمواقف لمشاعرهم بالرضا أو الاستياء (عدم الرضا)، كما تفسح لهم الحرية في اختيار المشاعر التي يودون ذكرها، وفحوى هذا النقد أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة بالعمل مثل: الإدارة كسبب لفشلهم، بينما يرجعون النجاح في العمل إلى إنجازهم الشخصي وما حققوه من أداء (محمود سليمان العميان، 2002، ص 288) .

وهناك انتقاد ثانٍ مفاده أن اقتصار النتائج على البحوث التي تتبع طرقاً معينة لجمع وتحليل البيانات ثم استخلاص النظريات، معناه أن هذه النتائج وليدة هذه الطرق، وليست وليدة الظواهر محل الدراسة، فنجد بعض الدراسات قد لا تؤيد نتائجها هذه النظرية بسبب اختلاف الطريقة . (عمار بوحوش، 2006، ص 56)

وهناك انتقاد ثالث يعود إلى طريقة اختيار عينة الدراسة التي ذكرها هرزبرغ إذ اعتمد على فئة المحاسبين والمهندسين دون امتدادها لتشمل بقية العاملين في المستويات الدنيا الذين قد تكون استجاباتهم للعوامل الخارجية (الصحية) أكبر استجابة فئة المحاسبين والمهندسين، وهذا تأثير واضح لهذه العوامل على درجة الرضى . (سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، 1999، ص 216).

ورغم هذه الانتقادات فإن نظرية هرزبرغ قد قدمت إسهامات جيدة للفكر الإداري، من خلال توسيع المعرفة عن دراسات العمل ومحتوياته والثراء الوظيفي مما جعلها تمهيدا لبحوث أخرى انصبّت على تحديد درجات الرضا .

وعموما فإن نظرية هرزبرغ تدعوا المدراء إلى توجيه انتباههم إلى الثراء الوظيفي، وعدم التركيز على الرواتب والأجور والترقيات كعوامل وحيدة ترفع من مستوى الرضا عن العمل .

5-3- نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند 1961

ركز ماكلياند على دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني ، ثم قام بتحديد ثلاث حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من أجل تحقيق الرضى عن العمل وهي :

* الحاجة للإنجاز: حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المادي، إن مثل هؤلاء الأفراد يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي و يشعرون بأن فيها تحديا لقدراتهم ومهاراتهم.(سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص216)

* الحاجة للقوة: يسعى بعض الأفراد إلى مراكز القيادة من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين ،لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة .

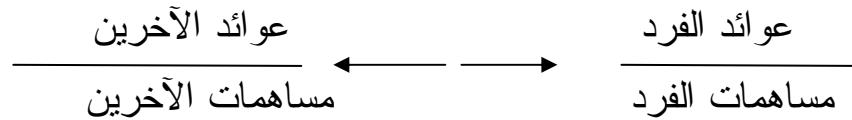
الحاجة للانتماء: يندفع بعض الأفراد وراء المهام التي طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل ، لتكوين العلاقات الشخصية والبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك ،وهذا يوفر لهم الإشباع لحاجتهم القوية بالانتماء ويشعرهم برضاهم عن أعمالهم

(محمود سليمان العميان ،2002، ص-ص، 291 -292) .

5-4- نظرية العدالة (المساواة) آدمز 1963

يرى آدمز أن العلاقة بين المؤسسة هي علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات ليحصلوا مقابل ذلك على عائد أو نتائج ،وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل منها الجهد المبذول في العمل والمهارات والخبرات والمعرفة والقدرات ، في حين تشير العوائد إلى المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالأجر والترقية والتقدير والمكانة الاجتماعية وغيرها (صلاح الدين محمد عبد الباقي،2004، ص، 147) .

وعليه فإن نظرية العدالة تدور فيها العلاقة بين الرضا عن العمل وإدراك العاملين للعدالة فعندما يقارنون الأفراد بين البدائل وبين ما يتحقق للآخرين إذا ما قاموا بأعمال مماثلة ومعرفة عدالة العوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون والشكل الموالي سيوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة :



الشكل رقم (10) :يوضح عدالة العائد
المصدر : عمار الطيب كشود،1995 ، ص212

ومن بين الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية ما يلي :

* إن الأفراد يميلون إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها والمبالغة في تقدير

العوائد التي يحصل عليها الآخرون مما يؤدي إلى شعورهم بالمساواة .

(محمد سليمان العميان ،2002، ص300) .

* تركز الدراسات التي أدت هذه النظرية على المقارنات في الأمد القصير ولم تركز على

المقارنة لفترة قصيرة . (حسين حريم، 2004، ص 126).

ورغم أوجه القصور في هذه النظرية، إلا أنها كشفت عن بعض المؤشرات التي على

المدراء والمشرفين أخذها بعين الاعتبار ومنها :

* التركيز على المكافآت العادلة للعاملين، وتجنب مشاكل انخفاض مستوى الرضى عن العمل والروح المعنوية .

* ضرورة فهم أهمية المكافآت وضرورة ربطها بما يقدمه العاملون .

* إن العامل يتصرف بناءً على إدراكه الشخصي للوقائع وبذلك يختلف اعتقاده عما

يعتقده القادة والمشرّفون . (راوية حسن، 1999، ص 132).

5-5- نظرية التوقع 1964 :

يرى (فيكتور فروم) أن السلوك الإنساني سلوك تعقلي، حيث يتوقع أحداثاً ممكنة الوقوع

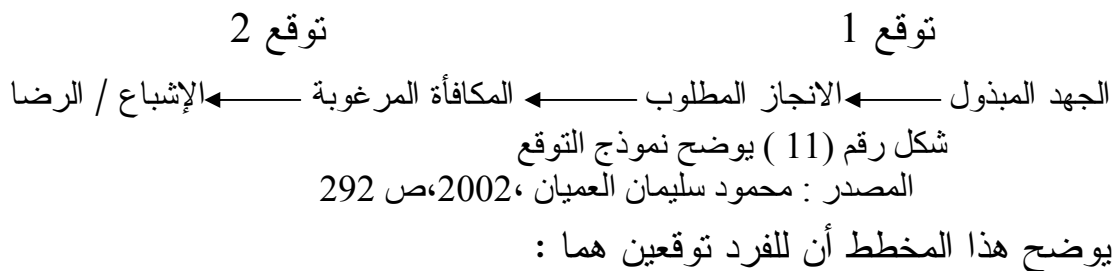
ويدرك ما تحتمله من نتائج. ففي هذه النظرية تفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون

غيره حسب توقع النتائج، وعليه فإن أساس هذه النظرية هو العلاقات المدركة بين الجهد

والأداء والعائد المستلم مقابل الأداء.

(أندرودي سيزلاقي، مارك جي، ولاس، 1991، ص 11)،

والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة :



* التوقع الأول : الجهد المبذول يؤدي إلى الانجاز المطلوب (نتيجة) .

*التوقع الثاني : الانجاز المطلوب سيحقق عوائد مرغوبة لدى الفرد والتي تحقق له

الإشباع والرضا .

ومن هنا نستنتج أن سلوك الفرد تسبقه عملية المفاضلة بين البدائل ، وهذه المفاضلة تقوم

على أساس قيمة المنافع المتوقعة من هذا السلوك أو ذاك .

وبذلك نجد أن نظرية التوقع ترى أن العمل وسيلة لتحقيق غاية ، فالانجاز الذي يحققه

الفرد في العمل ليس هدفا بحد ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق نتيجة مرغوب فيها كالمرود

المادي مثلا أو الشعور باحترام الغير وتقديرهم . (محمود سليمان العميان، 2002، ص293) .

5-6- نظرية ألدرفر 1972 :

تعتمد هذه النظرية على أن للفرد ثلاث حاجات تعد عوامل دافعة للرضا عن العمل، هي :

* حاجات الوجود : وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الطعام والشراب والآجر والمكافأة...وغير

ذلك.

حاجات الارتباط : وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية ، كالعلاقات مع

المدراء وزملاء العمل .

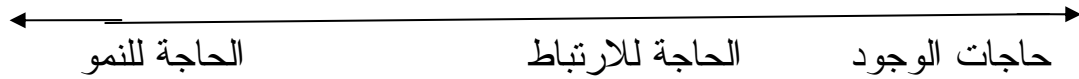
حاجات النمو : وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو أبداعى

في مجالات تخصصه ، زيادة عن العمل على تحقيق فرص الترقية ونمو الشخصية بصفة

عامة . (مصطفى عشوي، د ت، ص106، 105)

وتشبه هذه النظرية نظرية ماسلو ، لكنها تختلف معها في أنها ترى أن الحاجات تشكل خطا مستقيما عكس هرمية ماسلو . كما أنها لا تعتقد أن إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا . (حسن حريم، 2004، ص 119)

أي أن عدم إشباع حاجات النمو يؤدي بالفرد إلى التركيز على إشباع حاجات القرابة ، كما أن تحديد أسبقية وترتيب الحاجات لدى الفرد يمكن أن يقترن بثقافته ونشأته ، والشكل الآتي يوضح نموذج نظرية (الدرفر) :



شكل رقم (12) : يوضح نموذج لنظرية الدرفر
المصدر :حسين حريم ، 2004 ، ص 119

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية : أنه من غير الممكن تحقيق أعلى حاجة والتمثلة في الإبداع وابتكار (الحاجة للنمو) قبل أن يتم إشباع الحاجات الأخرى، كحاجات الوجود مثلا. ويمكن للمدراء الاستفادة من هذه النظرية (ألدرفر) في كيفية تعاملهم مع مرؤوسيهم ، فإذا كانت السياسة التربوية أو سياسة المدرسة لا تسمح بإشباع حاجات النمو لدى المعلمين والأساتذة ، خصوصا في ظل عدم استقلالية المؤسسات التربوية .ومن هنا وجب على المدراء توجيه جهود موظفيهم نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط .

5-7- نظرية القيمة :

تعد نظرية القيمة التي تنسب إلى الباحث (لوك 1976) (Edwimime Locke) من النظريات التي عالجت موضوعات الدافعية والرضا عن العمل ،فهي تفترض أن الرضا عن العمل يتحقق حينما يحدث توافق بينما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج العمل ،وما

كان يرغب في الحصول عليه ، وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد مستوى الشعور بالرضا عن العمل .(راوية حسن، 1999، ص171) .

وهذا يعني أن يكون الناتج ذا قيمة .بمعنى أن مستوى الرضا عن العمل يتوقف على مدى تباعد أو تقارب جوانب عمل الفرد الفعلية، وتلك التي يتطلع إليها فعلا ولقد أشار (لوك) إلى أن الرضا عن العمل وسلوك العاملين إنما يحدث طبقا لإدراكهم الشخصي للأعمال التي يؤديونها ، وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذه الأعمال ،وعليه فإن الكثير من الدراسات قد توصلت إلى أن تأكيد افتراضات نظرية (لوك) خصوصا في حالة عدم الرضا .فقد وجد أنه كلما زاد بينما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بجوانب العمل المختلفة كلما شعر الفرد بعدم الرضا عن العمل (راوية حسن، 99، 172) . ويستفيد المدراء من هذه النظرية بمعرفة ما يريده الأفراد من وظائفهم، ووضع احتمال اختلاف الرغبات باختلاف الأفراد ومحاولة إشباعها .

5-7 - نظرية زاد (z) لـ: وليام أوشي 1981

حاول (وليام أوشي) تطبيق النموذج الياباني في البيئة الأمريكية ،وكان متأثرا بالتقدم الهائل في مجال التوضيحية في العمل باليابان ،من أجل أن يتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الحرية الفردية وترتبط بين المكافأة والأداء .

ويرى (أوشي) أن إشكالية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير ، بل يجب التركيز على كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبما يحقق أهداف العاملين وأهداف المؤسسات على حد سواء

من خلال الثقة والمودة والألفة والانهماك في العمل ،وزيادة مستوى الرضى عن

الوظيفة،وبالتالي وزيادة الإنتاجية .(عمار بوحوش ،2006 ، ص45).

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية،ما يلي :

* أن هذه النظرية لا تنصّ على تقنيات محددة يمكن تطبيقها في وقت محدد أو لايمكن تطبيقها في ظروف معينة .

*أن المؤسسات التي توسع بسرعة وتفسح المجال لعمالها لكي تتم ترقيةهم في وظائفهم لا

تناسبهم هذه النظرية التي تدعوا إلى العمل بهدوء وعدم التسرع في تغيير أجواء العمل.

*أن هذا النظام الملائم لليابان لا يتماشى مع نظام العمل في الدول الأخرى بسبب انتشار

الأعمال الموسمية ،والترقية في الوظائف عن طريق وظائف أعلى في مؤسسات أخرى .

(عمار بوحوش ،2006 ،ص 46) .ورغم ذلك يمكن للمدير الاستفادة من هذه النظرية

من خلال إدارة الموظفين بطريقة حسنة بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة

وإشاعة روح التعاون بين الأفراد لتحقيق نتائج إيجابية .

والجدول الموالي يلخص مراحل تطور نظريات الرضا الوظيفي:

السنة	النظرية	صاحبها	مؤداها
1900	الإدارة العلمية	تايلور	الحوافز المادية هي أهم ما يحقق الرضا
1924	العلاقات الإنسانية	مايو وزملاؤه	الحوافز الاقتصادية/الضمانات /بيئة العمل والعلاقات
1943	الحاجات الإنسانية	ماسلو	الحاجات المادية/الضمانات /الاحترام /تحقيق الذات
1959	العاملين	هيرز برغ	العوامل الدافعية والعوامل الصحية
1963	العدالة	آدمز	المدخلات /العوائد /تقييم العائد
1964	التوسل	فروم	التكافؤ/التوقع
1967	الإنجاز	ما كليند	حاجة القوة/الإنجاز/الانتماء و الألفة
1968	التوقعات	بورتير/لولير	الفرق بين الشخص تجاه ما يحب أن يحصل عليه وما يدرك أنه حصل عليه
1968	تدعيم السلوك	سكينر	المثير/الاستجابة
1968	تصميم الهدف	لوك	ينظر للرضا من ناحية القيمة
1972	ERG	الدرفر	حاجات الكينونة /العلاقات / النمو
1976	الثبات	كورمان	العلاقة بين تقدير الذات و الأداء علاقة طردية
1978	العملية المناوئة	لاادي	الأساس النسبي للرضا هو فسيولوجي
1978	التأثر الاجتماعي	سلا نسيك و بفيفر	الفرد يتأثر برد فعل زملاء الوظيفة
1981	Z	ويليام أوشي	الثقة/المودة/القرار الجماعي .

شكل () مراحل تطور نظريات الرضا الوظيفي

المرجع :ناصر محمد العديلي ، 1983 ، ص 84

6- مؤشرات الرضا الوظيفي:

يعد الرضا نتيجة تفاعل بين المواقف الحياتية والمواقف الشخصية كما أوضحنا في العنصر السابق، ويصاحب الفرد الشعور بالرضا حين يستطيع تحقيق الهدف الذي يُشبع به حاجاته التي تدفعه إلى الإحساس بالسعادة، لأن الرضا نوع من التقدير الهادئ والتأمل العقلي لمدى حُسْن سير الأمور في مؤسسة العمل خاصة، مما يجعل الفرد أكثر تفاؤلاً على المستوى الشخصي والاجتماعي، ولذلك يعد الرضا نابعا من الذات، ويعتبر الرضا الوظيفي نوع من الرضا الكلي الذي يستمدّه الإنسان من وظيفته، ومن جماعة العمل ومن رؤسائه ومن البيئة وفقا للتكوين الشخصي لهذا الإنسان، أي أنها دالة السعادة للإنسان واستقراره في عمله أو ما يحققه هذا العمل من إشباع لحاجاته التي قد تباين كما وكيفا من شخص إلى آخر، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أي يتفاعل مع وظيفته من خلال :

— طموحه الوظيفي وآمائه وتطلعاته.

— دوافعه نحو النمو والتقدم وتحقيق أهداف مكانته الاجتماعية. ومن أبرز مظاهره مايلي :

— التقدير Respectable : يحصل الفرد على الرضا من المحيطين به، كالرؤساء والأصدقاء، مقابل العمل الذي يقوم به مما يدفعه إلى مضاعفة الجهد كي يدعم فرديته وإحساسه بقيمته في الحياة . (محمد عيسوي الفيومي، 2008، ص 61)

— الإنجاز Achievement : وينظر علماء النفس إلى الإنجاز على أنه مفهوم معقد يتكون من مجموعة من المتغيرات، أهمها : الطموح العام، والنجاح والمثابرة على بذل

الجهد والتحمل لتحقيق الهدف، سواء كان هذا الانجاز في العمل أو في التحصيل الدراسي أو في حل المشكلات التي قد تعترض الفرد وربما كان الذكاء أحد العوامل المساعدة على الانجاز، و يكون لدى الشخصية المنجزة قدرة على قهر الصعاب والإصرار على تحقيق الأهداف وبلوغ معايير الامتياز، بحيث يقوم صاحب هذه الشخصية بكل ما يكلف به من مهام على الوجه الأكمل وبكفاءة أسرع وجهد أقل. (محمد علي شهب، 1994، ص 64)

— تحقيق الذات Self Achievement :ويقصد بها لأن يفهم الفرد إمكانياته الشخصية المتمثلة في القدرات النفسية المختلفة، والعمل على تنميتها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة، ورغبة الفرد في ما يجب أن يفعله بكفاءة وإتقان محققاً أعلى مستوى من الاستقلالية والاعتماد على النفس، وتؤدي التنشئة الاجتماعية دوراً مهماً في ثقة الفرد بنفسه .

— تحقيق الشخصية المتكاملة : قد تنشأ تفاوتات كبيرة بين إنجازات الفرد وطموحاته، مما يسبب لديه توتر العدم وجود توازن بينهما، فالشخصية المتكاملة تستطيع أن تفهم ما لديها من قدرات ومعرفة وكيف يمكن الاستفادة منها من دون إسراف في الأمناني والأحلام ومن دون إرهاق للقوى الجسمية والنفسية والانفعالية، بما يحقق الهدف الأسمى من دون مبالغة حتى لا يُصاب بالإحباط لعدم واقعيته.

— المكانة الاجتماعية للفرد : ونقصد بها النظرة الاجتماعية للفرد بالنسبة إلى المواقف البيئية والحياتية التي يعيش فيها، وبالنسبة إلى أي تغيير في وضع الفرد في البيئة

الخارجية، وهي التي تؤدي إلى شعور الفرد بالارتفاع اجتماعيا أو تدنيه، وهذا مظهرا من مظاهر الرضا، وتحدد المكانة الاجتماعية بقدر الدور الذي يقوم به الفرد في المجتمع .

المسؤولية : وتعني إحساس الفرد بالقدرة والكفاءة في التخطيط واتخاذ القرار مما يشعره بأهميته، وهي تمثل المظاهر النشطة التي يتحدث عنها الفرد بوصفها عوامل للرضا سواء أعطي مسؤولية نفسه أو كان مسؤولا عن الآخرين، وبالتالي تعتبر المسؤولية من المواقف التي يشعر بها الفرد بالرضا. (محمد عيسوي الفيومي، 2008، ص 62)

كما يمكن اختصار محددات الرضا فيما يلي :

— العوامل الذاتية :وتعلق بقدرات العاملين أنفسهم ومهاراتهم،ويمكن قياسها عن طريق تحليل السمات المميزة للفرد،وكذا تحديد مستوى الدافعية لدى العاملين وقوة التأثير في العمل بجانب دوافع العمل لديهم.

— العوامل التنظيمية : وتتعلق بالتنظيم وما يسوده من علاقات وظيفية تربط بين الوظيفة والموظف مثل :الرضا عن نظم العمل وأساليبه وإجراءاته،والرضا عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، و الرضا عن ظروف العمل وشروطه، وكذلك الرضا عن الوظيفة وما تنتجه لشاغلها من إشباعات، أي أن الرضا يشمل الرضا الوظيفي شكلا ومضمونا،دون أن ننسى ما يؤديه الموظف من مسؤوليات ومن استقلالية في العمل.

— العوامل البيئية : إن عوامل الانتماء الاجتماعي تؤثر بطريقة مباشرة في الموظف من أجل تقبله لوظيفته والاندماج مع متطلباتها،وكذا تقبل المجتمع للدور الذي يقوم به،مع تحديد المؤثرات الخارجية التي لها تأثير فيما هو موجود داخل المؤسسة .

7 – مؤشرات انخفاض مستوى الرضا الوظيفي :

يقوم بعض العاملين بسلوكات تنبئ عن عدم رضاهم عن الوظائف التي يمارسونها كوسائل دفاعية عندما يفشلون في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من أعمالهم ، لكونها في نظرهم تعد محاولة لمواجهة الواقع الذي يعيشون فيه ، ومن هذه المظاهر :

1 – **تكرار التغيب عن العمل** : يعد تعبيراً صامتاً من جانب العمال لعدم راحتهم في وظائفهم أو عدم رضاهم عنها ، ومن الواضح بدهة أن الأفراد الذين يحبون أعمالهم تكون درجة ارتباطهم بمؤسسات عملهم عالية ، ومن ثمة نسبة تغيبهم ستكون منخفضة مقارنة مع زملائهم غير الراضين عن أعمالهم ، لذلك يعرف كلود ويل (Claude –Weil) التغيب عن العمل بأنه: ممارسة العامل لحق الدفاع ضد الضغط الناتج عن عدم الرضا الذي يشعر به تجاه ظروف العمل النفسية والمادية . (Pierre Jardillier ,1984,P.07)

وقد أوردت الكثير من الدراسات أن التغيب عن العمل له عدة أسباب ، ركزوا على ثلاثة أسباب رئيسية هي :

- المرض سواء كان جسدي أو نفسي أو كليهما .

- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم وبنية المؤسسة كحجم المؤسسة ونمط القيادة والاتصال التنظيمي .

- الاتجاهات والمواقف . (مصطفى عشوي ، 1992 ، ص 186)

ولكن من الإنصاف أن نفرق بين التغيب عن العمل لأسباب موضوعية، وقد تكون قصريه عن التغيب غير المبرر الذي يوحي بعدم رضا العاملين عن وظائفهم .

وعموما فإن ظاهرة التغيب تعد أحد المشاكل الحقيقية التي تعيق نمو المؤسسات

وتطورها وتؤدي إلى عرقلة العملية الإنتاجية وانخفاض معدلاتها ، لذا وجب على

المسؤولين الاهتمام بالعنصر البشري وإحاطته بالعناية اللازمة، لتحقيق الرضا عن العمل

بما يضمن استقرار الموارد البشرية التي تعد أهم مورد لتحقيق أهداف المؤسسة .

2- دوران العمل: لا تختلف الآثار التي تتكبدتها المؤسسات نتيجة دوران العمل عن تلك

الآثار الناجمة عن إفشي ظاهرة التغيب ،حيث أن المؤسسات ستضطر إلى صرف أموالا

إضافية من أجل تدريب من يحل محل التاركين لأعمالهم ،ومن خلال الأبحاث

والدراسات التي حاولت أن تكشف مدى تأثير دوران العمل بالرضى الوظيفي ،فقد دلت

النتائج عن وجود علاقة عكسية بينهما ،فالعامل الأكثر رضا لايميل إلى التخلي عن

وظيفته ،والعامل الأقل رضا يكون لديه ميل نحو ترك عمله.(حسن حريم ،2004، ص99)

3- التمارض: يعتبر سلوك التمارض من بين الظواهر الأكثر شيوعا في أوساط العمال

الذين لا تمثل لهم وظائفهم مصدرا للإشباع والرضا ،لكون أن التمارض يتيح لهم فرصة

الابتعاد عن بيئة عملهم ولو مؤقتا لما تسببه لهم من ضيق واستياء ،وقد يحدث هذا

الانسحاب لتجنب الانعكاسات والمواجهات السلبية التي قد يواجهها العمال أثناء تأدية

مهامهم ،كعدم رغبتهم في التعامل مع مشرفيهم أو تجنباً لجماعة العمل بصفة عامة أو

نفورا من أعمالهم في حد ذاتها .

4 — الشكاوى :من المؤكد أن الشكاوى والاحتجاجات تعبر عن وجود مشكلة ما ،وفي هذا الصدد تشير مختلف الدراسات أن كثرة الشكاوى أو قلتها تعد مؤشرا مهما لمعرفة مستوى الرضا عن العمل ،وغالبا ما تنشأ الشكاوى بسبب سوء العلاقة بين العمال بصفة عامة والمشرفين في المؤسسة ،أو لغموض المهام وعدم وضوحها واتصافها بالروتينية . (جاري ديسلر ، 2003 ، ص 512) .

— اللامبالاة والتخريب : إن العامل غير المنسجم مع أهداف مؤسسته والتي لا تمثل له مصدر إشباع لحاجاته ،سيضعف أدائه ويقل اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لمهامه نتيجة عدم رضاه عن عمله ،بل قد يتعدى ذلك إلى تعطيل الآلات وتعمد التخريب ، والبطء في إنجاز المهام ،وعدم إتقان العمل ،وبالتالي تساهم هذه السلوكيات التي قد تعتبر عدوانية في إلحاق أضرار وخسائر بالمؤسسة .

— الإضراب :يُعدُّ الإضراب شكل من أشكال الاحتجاج ،وهو أسلوب يعبر عن عدم الرضا ،يلجأ إليه العمال للمطالبة بحقوقهم كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل ،والإضراب ما هو إلا رد فعل طبيعي لعدة عوامل نفسية واجتماعية تختلج نفوس العمال فتسبب لهم كراهية العمل الذي يؤدونه.(عادل حسن ، 1998 ص 425).وتجدر الإشارة إلا أن استخدام هذه المؤشرات للاستدلال عن انخفاض مستوى الرضا لابد أن يُحاط بالحذر ،لأن الفرد قد لا يبدي سلوكا ظاهرا إلا بعد الوصول إلى مستوى عال من المشاعر الضمنية التي قد تعبر عنها هذه المؤشرات ،وأن هناك حيز من المشاعر لا يتحول إلى سلوك ظاهر يعبر عن عدم الرضا إلا بعد بلوغه حدا معيناً من القوة .

خلاصة

من خلال استعراضنا لهذا الفصل تم التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي و تحديد

العوامل المحيطة بالعمل ،والمؤثرة فيه كما فسرتها نظريات الرضا،ويمكن اختصار أبعاد

الرضا الوظيفي في ثلاث نقاط هي :

— الرضا عن سياسات العمل في المنظمة ،وتشمل سياسات الأجور والترقيات والتأمينات

والمواعيد.

— الرضا عن علاقات العمل (العلاقات بالآخرين في محيط العمل)

— الرضا عن العمل ذاته ،والتكيف مع ظروف العمل وطبيعته .

كما يتم قياس الرضا الوظيفي بعدة طرق ،سواء كانت هذه الطرق المباشرة المستمد عن

طريق قياس الرأي العام ، أم بطرق غير مباشرة من خلال الانطباعات التي توفر لدى

الإدارة من العاملين مع توخي الدقة ،لأن هذه الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة

زائفة وغير حقيقية عن الرضا ،لأن العاملين يحجمون عن إبلاغ رؤسائهم بالجوانب

السلبية في العمل ، أو تكون هذه الانطباعات غير ممثلة لجميع العاملين ،لذلك يجب أن

يكون القياس دقيقا عن الرضا الوظيفي ،ويتطلب ذلك اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة من

الإدارة بالمعلومات الدقيقة المنتظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وفق الظروف

الواقعية السائدة في منظماتهم . وسنتعرف على تأثر الرضا الوظيفي بعملية الاتصال في

الإدارة المدرسية ،وتأثيره على الأداء وتحسين نوعية الخدمة المؤداة من خلال الدراسة

الميدانية .

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

1. المنهج المتبع في الدراسة
2. مجالات الدراسة
3. عينة الدراسة
4. أدوات الدراسة
5. إجراءات التطبيق الميداني
6. وصف أفراد العينة على المقياسين
7. أساليب المعالجة الإحصائية

1- منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة، وللكشف عن هذه الحقيقة لابد من إتباع منهج علمي، والذي يعرفه عبد الرحمان بدوي حسب عمار بوحوش بأنه : فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين ، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين .

(عمار بوحوش ومحمود الذنبيات ، 1995، ص 89)

وبما أن موضوع البحث هو الذي يحدد المنهج المناسب ،لذا فإن الموضوع الذي نتناوله في هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لكونه (عبارة عن وصف وتفسير ماهو كائن والاهتمام بالظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس) (خير الدين عويس ، 1999 ، ص 102)

كما يعتبر هذا المنهج أيضا : (طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة)

(عمار بوحوش ومحمود الذنبيات 1995،ص130).

وجاء اختيار المنهج الوصفي التحليلي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة الوصفية التحليلية للعلاقة بين متغيرين هما : الاتصال في الإدارة المدرسية و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط وطبيعة الفرضيات التقريرية ،وذلك للحصول على أبعاد عملية الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائية والوصول إلى كشف علاقتها بالرضا الوظيفي

لدى أساتذة التعليم المتوسط خاصة ، وتم تبني هذا المنهج لاعتبارات موضوعية وبحثية أهمها :

1- أن هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي لأنها تبحث عن علاقة بين متغيرين، هما الاتصال ،والرضا الوظيفي.

2- وصف طبيعة عملية الاتصال في الإدارة المدرسية وبيان أبعادها النفسية والاجتماعية والفنية والإدارية قصد المساهمة في ترقية المدرسة الجزائرية إلى عصر العولمة و العصرنة والعالمية .

3- الكشف عن العلاقة التي تحكم عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بالرضا الوظيفي وتفسيرها في ظل الظروف السائدة في المدرسة الجزائرية .

4- تصنيف البيانات النظرية والميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة مما يسمح بالوصول إلى منظور تحليلي متكامل.

5- الوصول إلى استخلاصات ونتائج قابلة للتعميم النسبي في حدود المجتمع الجزائري وتسمح إلى حد ما بالتنبؤ بما تعرفه الإدارة المدرسية الجزائرية من تحولات وتغيرات قصد مواكبة العولمة .

2- مجالات الدراسة :

2- 1 - المجال المكاني والبشري :

2- 1- 1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم المتوسط

الذين يدرسون بمتوسطات ولاية المسيلة والبالغ عددها (130)متوسطة للموسم الدراسي

(2007/2008) وتم استبعاد (7) متوسطات لكونها لا تملك إدارة مدرسية مستقلة بل هي تابعة إداريا للمتوسطة المجاورة لها .

ويقدر العدد الإجمالي للأساتذة العاملين في (123) متوسطة بـ (3016) أستاذ منهم (1832) ذكور بنسبة (60.74 %) و (1184) إناث بنسبة (39.26 %) من مجتمع الدراسة .

2-1-2 عينة الدراسة :

بعد إحصاء مجتمع الدراسة عن طريق معلومات مستمدة من مصلحة الخرائط التربوية بمديرية التربية للولاية، تم اختيار متوسطات تحوي العدد الكافي من الأساتذة، وكان عدد أفراد العينة (351) مفردة مختارة عشوائيا عن طريق القرعة، حيث كتبت أسماء المتوسطات حسب المقاطعة، ثم تمت عملية السحب، وكانت بنسبة (11.63 %) من مجتمع الدراسة، وتم اختيار أفراد العينة بالطريقة التالية :

نظرا للمساحة الجغرافية الشاسعة للولاية، وتباعد المتوسطات عن بعضها، فقد اعتمدنا التقسيم المعمول به في مديرية التربية، حيث وُزعت المتوسطات على ثلاث مفتشين، وبالتالي نحصل على ثلاث مقاطعات تضم كل مقاطعة (43) متوسطة، وتم الاختيار العشوائي للمتوسطات عن طريق القرعة مع مراعاة عدد الأساتذة في كل متوسطة مختارة، للحصول على عدد أفراد العينة الممثلة

للمجتمع الأصلي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة

عدد الأساتذة	المتوسطة المختارة	المقاطعة
53	— ابن الذيب بلقا سم	المقاطعة الأولى
40	—ابن الهيثم	
41	— أول نوفمبر	
44	— الحسن البصري	المقاطعة الثانية
41	— عبد الله ابن مسعود	
37	— الحي الشمالي	
24	— علال عيسى	المقاطعة الثالثة
26	— الزبير بن العوام	
22	— جابر بن حيان	
24	— الجديدة بأولاد دراج	
351	المجموع	

2-1-3 - خصائص عينة الدراسة :

شملت الدراسة أربع متغيرات تصف الخصائص الفردية للعينة ،يفترض الباحث أن لها تأثيرا في علاقة عملية الاتصال في الإدارة المدرسية على الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب هذه المتغيرات :

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الفردية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	195 55.56 %
	إناث	156 44.44 %
	المجموع	351 100 %
المنصب	مسؤول مادة	129 36.75 %
	أستاذ رئيسي	89 25.35 %
	أستاذ عادي	133 37.90 %
	المجموع	351 100 %
الخبرة (الأقدمية)	أقل من (5)سنوات	94 26.78 %
	بين (5-10) سنة	34 9.68 %
	أكثر من (10)سنوات	223 63.54 %
	المجموع	351 100 %
الدخل الشهري (الأجر)	أقل من 25000 دج	81 23.07 %
	بين (25000-35000) د ج	233 66.39 %
	أكثر من 35000 دج	37 10.54 %
	المجموع	351 100 %

2-2- المجال الزمني : تمت الدراسة الميدانية على طول الفترة الزمنية الممتدة بين شهر فيفري 2008 إلى غاية شهر جوان 2008 ، فخلال شهري فيفري ونهاية مارس تم تصميم الأداة وإجراء الدراسة الاستطلاعية ، وخلال شهر أفريل 2008 تم تحكيم الأداة الأولية وعرضها على أساتذة ودكاترة من جامعات جزائرية مختلفة (الجزائر ، عنابة ، قسنطينة ، تبسة ، باتنة، المسيلة) كانت لهم دراسات حول متغيري الدراسة بأقسام علم النفس وعلوم التربية ، ثم حساب معامل الاتفاق و تعديل العبارات التي حصلت على معامل اتفاق أكثر من 80% مع إلغاء العبارات التي حصلت على معامل اتفاق أقل من 80%، وبعد عرضها على المشرف وموافقة عليها تم توزيع الأداة في صورتها النهائية

على المستجوبين وكان ذلك خلال شهر ماي، وجمعت البيانات وتم تفرغها خلال شهر جوان 2008 وبالتالي استغرقت الدراسة الميدانية حوالي خمسة أشهر .

3- أدوات الدراسة: من أجل اختبار فروض البحث تم إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في بناء استبيان لقياس عملية الاتصال في إدارة المدرسية و تكييف مقياس للرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط وفق الخطوات التالية :

3-1 المسح التوثيقي: بعد القيام بمسح العديد من الاستبيانات والمقاييس والدراسات التي تناولت عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ،مما ساعد على تكوين فكرة أولية على أبعاد عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ،قام الباحث بتصميم الاستبيان ،ثم عرضه على المشرف.

أما مقياس الرضا الوظيفي فقد قام الباحث بالاطلاع على عدد من المقاييس مثل :

مقياس الرضا الوظيفي الذي أعده خبراء في جامعة منسيوتا في أمريكا 1962، ثم قام أ.د.عباس عوض – جامعة الإسكندرية بمصر- بتكييفه على البيئة المصرية، وكذلك الاطلاع على بعض المقاييس التي تناولت الرضا الوظيفي في الجزائر ،لكن أغلب هذه المقاييس كانت تقيس الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية والتجارية ، وتركز على العامل المادي والربح كمؤشر لقياس الرضا، لذلك استقر الباحث بعد موافقة المشرف على المقياس الذي أعده كل من : بوظرفة حمو، ودوقة أحمد ،ولوريسي عبد القادر. لأن تطبيقه كان في المؤسسات التربوية الجزائرية حيث كانت عينة الدراسة أساتذة التعليم

الثانوي ،ولا يوجد اختلاف بين رضا الأساتذة في الثانوية أو المتوسطة لكونهم جميعا يخضعون لنفس قوانين الإدارة المدرسية .

3-2 – المقابلات :قام الباحث بإجراء مقابلات مع الأساتذة في المتوسطة بحكم تواجده الوظيفي معهم موجهها إليهم أسئلة مفتوحة تضمنها استبيان استطلاعي (الملحق رقم ..) يتكون من خمسة أسئلة مفتوحة تتعلق بأبعاد الدراسة .

3-3 الصورة الأولية لأداة الدراسة :

على ضوء المعلومات المستوحاة من التراث النظري ،والبحوث التي تناولت متغيري الدراسة (الاتصال ،والرضا) واستجابات الأساتذة أثناء المقابلة ،تم تصميم الصورة الأولية للأداة ،حيث تكون استبيان الاتصال من(32)عبارة، ومقياس الرضا الوظيفي من(72)عبارة

4- الدراسة الاستطلاعية للأداة :بعد إعداد الصورتين الأوليتين لأداة الدراسة ،قام الباحث بعرضها على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين لإبداء رأيهم في مدى صلاحية العبارات الموضوعة لقياس عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ، ثم تم تجميع ملاحظات الأساتذة ومعالجتها ودراستها مع المشرف ،وتعديل الصورة الأولية للأداة ،حيث أجريت التعديلات التالية :

— بالنسبة لاستبيان قياس الاتصال في الإدارة المدرسية تم حذف بعض العبارات المزدوجة المعنى ،وتعديل في صياغة بعض العبارات لتتلاءم مع التعليمات.

— بالنسبة للرضا الوظيفي تم دمج بعض الفقرات وتعويضها بفقرات أخرى تماشياً مع نوعية الدراسة .

— بالنسبة للأداة ككل تم تقليص بعض العبارات مراعاة لحالة المفحوصين ، إذ لوحظ عليهم نوعاً من التذمر أثناء الدراسة الاستطلاعية بسبب طول الأداة ، وبالتالي أصبح مقياس الاتصال يتكون من (27) عبارة، ومقياس الرضا الوظيفي يتكون من (72) عبارة.

5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

5-1- الثبات : تم حساب معامل الثبات لمقياس الاتصال من الأداة الاستطلاعية التي وزعت عشوائياً على عشرين فرداً ينتمون إلى (5) خمس متوسطات ، بطريقة التجزئة النصفية وكان معامل الثبات كالتالي : ($S = 0.72$) وبمعادلة ألفا كرونباخ

(Alpha Cronbach) فإن : ($\alpha = 0.82$).

أما مقياس الرضا الوظيفي فكان معامل الثبات الأصلي : ($S = 0.93$) لكون المقياس طبق في البيئة المدرسية الجزائرية، وعلى أساتذة لهم نفس ظروف العمل وتحكمهم نفس القوانين في الإدارة المدرسية.

5-2 - الصدق : لتأكد من صدق الأداة تم حساب الصدق كمايلي :

5-2-1 - الصدق الذاتي :

تم حساب الصدق الذاتي للمقياس بطريقة التجزئة النصفية، من خلال الجذر التربيعي

للثبات، حيث وجد بأنه مساوياً لـ : ($\sqrt{S} = 0.84$) بالنسبة لمقياس للاتصال ، أما

بالنسبة لمقياس الرضا الوظيفي فكان مساوياً لـ : ($\sqrt{S} = 0.96$).

5-2-2 – **صدق المحكمين** : يتمتع الاستبيان بصدق المحتوى بالنظر إلى الإجراءات

المتخذة خلال الدراسة الاستطلاعية ، مقابلات مع الأساتذة ومراجعة الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة، وتحكيم الاستبيان من طرف أساتذة لعلم النفس وعلوم التربية في جامعات جزائرية متعددة، كانت لهم دراسات حول عملية الاتصال في الإدارة أو عملية الرضا الوظيفي من خلال الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه تم عرض الأداة عليهم خلال ملتقى وطني نظمته جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، وهم :

جدول رقم (4) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الانتماء الأكاديمي
أ.د. دوقة أحمد	جامعة بوزريعة بالجزائر
أ.د. لوكيا الهاشمي	جامعة منتوري بقسنطينة
د. بوياية محمد الطاهر	جامعة باجي مختار عنابة
د. خالد حامد	جامعة تبسة
د. العايب رابح	جامعة منتوري بقسنطينة
د. ضياف زين الدين	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
د. بودربالة محمد	جامعة محمد بوضياف المسيلة
أ. طه حمود صالح	جامعة محمد بوضياف المسيلة

وبعد دراسة توجيهات المحكمين مع الأستاذ المشرف ، تم اعتماد معامل الاتفاق 80% بحيث قُبلت العبارات التي حازت على اتفاق المحكمين بهذه النسبة ، وعُدلت العبارات التي حازت على 70% من اتفاق المحكمين ، في حين أُلغيت العبارات التي كان معامل اتفاق المحكمين حولها أقل من 70%.

5-2-3- صدق التكوين الفرضي:

تم حساب معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان حسب الأبعاد كما تبينه النتائج التالية:
بالنسبة لمقياس الاتصال :

جدول (5) يمثل مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد استبيان الاتصال .

	تنوع عملية الاتصال	توفر وسائل الاتصال	فعالية عملية الاتصال
تنوع عملية الاتصال	1		
توفر وسائل الاتصال	0.78**	1	
فعالية عملية الاتصال	0.79**	0.89**	1

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول أن معامل الارتباط أصبح عال جدا حيث تراوح بين

(0.78) و(0.89) مما يدل على الترابط القوي بين فقرات الاستبيان ويبرهن على أن

فقراته متسقة داخليا ويصبح قابلا للتطبيق في هذه الدراسة، أما بالنسبة لمقياس الرضا فقد

تم حساب معامل الارتباط بين فقراته بـ (SPSS) ، وأسفرت المعالجة على النتائج

المدونة في الجدول التالي (6) الذي يوضح نتائج معامل الارتباط بين فقرات المقياس

كما يلي:

جدول رقم (6) يمثل مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد مقياس الرضا الوظيفي .

الأبعاد ← ↓	المكانة الاجتماعية	الإدارة المدرسية	عملية التفتيش	العلاقة مع الزملاء	العلاقة مع التلاميذ	ظروف العمل	عملية التشريع	الحوافز المادية	ممارسة مهنة التعليم
المكانة الاجتماعية	1								
الإدارة المدرسية	0.94**	1							
عملية التفتيش	0.80**	0.72**	1						
العلاقة مع الزملاء	0.70**	0.71**	0.85**	1					
العلاقة مع التلاميذ	0.94**	0.93**	0.72**	0.63**	1				
ظروف العمل	0.84**	0.84**	0.88**	0.93**	0.79**	1			
عملية التشريع	0.92**	0.94**	0.74**	0.72**	0.95**	0.86**	1		
الحوافز المادية	0.86**	0.79**	0.71**	0.68**	0.77**	0.74**	0.78**	1	
ممارسة مهنة التعليم	0.80**	0.82**	0.88**	0.94**	0.74**	0.92**	0.83**	0.76**	1

(**)معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

تبين معاملات الارتباط في الجدول (6) وجود ترابط بين فقرات المقياس حيث تراوح

معامل الارتباط بين (0.63) و (0.94) وكلها موجبة مما يدل على استقلالية العبارات

وبعد تفحص الجدولين (5) و (6) نجد المقياس ككل يتمتع بصدق التكوين الفرضي

ويصبح قابلاً للتطبيق في الدراسة الميدانية .

3-2-5 - **الصدق التمييزي** : للبحث عن هذا الصدق تم ترتيب درجات كل بعد من أبعاد المقياسين تصاعدياً، ثم أخذت نسبة 12 % من الدرجات الدنيا والدرجات العليا، وأهملت باقي الدرجات . وباستعمال اختبار (ت) دلت النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول (7) يوضح نتائج اختبار (ت) بين المجموعات الدنيا والعليا على أداتي الدراسة

المتغيرات ↓	مستوى الدرجات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نوعية عملية الاتصال	د. الدنيا د. العليا	20 20	35.05 56.84	3.274 0.898	38.220	19	0.000
توفر وسائل الاتصال	د. الدنيا د. العليا	20 20	10.16 15.37	.501 .597	0.501	19	0.000
فعالية الاتصال	د. الدنيا د. العليا	20 20	19.55 41.95	.945 1.605	106.53	19	0.000
المكانة الاجتماعية	د. الدنيا د. العليا	20 20	12.35 28.95	2.560 .887	41.500	19	0.000
الإدارة المدرسية	د. الدنيا د. العليا	20 20	8.40 23.30	1.314 1.129	149.00	19	0.000
عملية التفتيش	د. الدنيا د. العليا	20 20	5.65 20.00	1.040 0.000	78.94	19	0.000
العلاقة مع الزملاء	د. الدنيا د. العليا	20 20	8.40 20.00	0.470 0.000	145.87	19	0.000
العلاقة مع الأولياء	د. الدنيا د. العليا	20 20	6.70 15.00	0.000 0.000	70.139	19	0.000
العلاقة مع التلاميذ	د. الدنيا د. العليا	20 20	12.10 33.00	1.165 0.795	70.139	19	0.000
ظروف العمل	د. الدنيا د. العليا	20 20	8.65 26.35	1.182 0.933	70.139	19	0.000
التشريع	د. الدنيا د. العليا	20 20	15.15 45.05	2.925 2.114	110.54	19	0.000
الحوافز المادية	د. الدنيا د. العليا	20 20	16.60 41.20	1.569 1.852	96.294	19	0.000
ممارسة مهنة التعليم	د. الدنيا د. العليا	20 20	26.65 68.85	3.066 2.796	125.15	19	0.000

تم استخدام اختبار (ت) في الجدول السابق (5) لمعرفة مدى وجود فروق بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا على المقياسين وهذا لاختبار قدرة كل أداة على التمييز، وتوضح هذه النتائج وجود فروق دالة بين إحصائيا بين المجموعتين عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن للأداتين قدرة عالية للتمييز بين المجموعة العليا والدنيا وبالتالي فهما يتميزان بصدق تمييزي عال ، وعليه فإن الأداتين توفران على صدق مناسب لأغراض الدراسة.

6- وصف الصورة النهائية لأدوات الدراسة :

6-1 - وصف الصورة النهائية لمقياس عملية الاتصال في الإدارة المدرسية :

يتكون المقياس من جزأين هما:

الجزء الأول: ويتضمن تقديم الهدف من المقياس و تعليمات الإجابة والمعلومات الشخصية للمبحوث والتي تشمل الجنس والمنصب والخبرة (الأقدمية) والدخل الشهري الملحق () .

الجزء الثاني : ويتضمن بنود المقياس وعددها (7 3) بندا موزعة على ثلاث أبعاد هي :

— **البعد الأول :** نوعية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ، باعتبار عملية الاتصال تؤثر بتنوع طرقها في جو العمل المدرسي كما أوضحنا في الجانب النظري ، وهذا التأثير إما أن يكون إيجابيا بما يحقق رضا الأساتذة ، وإما أن يكون سلبيا بما يؤدي إلى شيوع الغموض في العمل ويسبب مظاهر الاستياء لدى الأساتذة . وهو يشمل العبارات التالية

1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 14.

البعد الثاني : مدى توفر وسائل الاتصال الرسمية الكافية بما يساعد الإدارة المدرسية على أداء دورها الاتصالي بسرعة ودقة تضمن بها رضا الأساتذة وإطلاعهم على كل جديد في المنظومة التربوية خاصة خلال فترة الإصلاحات ، وإزالة الغموض في المعلومة بحيث يستقي الأستاذ ما يهمه في أداء عمله من القنوات الرسمية، ولا يأخذ معلوماته من الصحافة غير المتخصصة مما يساعد على انتشار الإشاعة ومظاهر الاضطراب في العمل ويؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي بسبب غموض المعلومة .

ويشمل هذا البعد العبارات التالية:

13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27،

البعد الثالث : فعالية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية حيث أن توفر وسائل الاتصال أو تنوع طرائق الاتصال إذا لم يتم استغلالهما بما يحقق رضا الأساتذة والأولياء تبقى تجهيزات بلا فائدة ، وعليه فإن هذا البعد يقيس مدى سيولة المعلومة بين المرسل (الإدارة المدرسية) والمستقبل (الأستاذ ..).

ويتكون من العبارات التالية : 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37 .

6-2- وصف الصورة النهائية لمقياس الرضا الوظيفي :

تم تكييف مقياس الرضا الوظيفي الذي أعده كل من : أ.د. بوظريفة حموا، و.أ.د. دوقة أحمد و.أ. لورسي عبد القادر من جامعة الجزائر سنة (2007) وطبقوه على أساتذة التعليم الثانوي لثانويات بعض ولايات الجزائر (الجزائر ، البليدة ، بومرداس ، تيبازة) بحيث

كان يشمل (15 بعداً) قُلِّصَتْ إلى (10) أبعاد ، وتم حذف بعض العبارات التي لا تمس فرضيات هذه الدراسة وأصبح المقياس يتكون مما يلي :

البعد الأول : ويمثل الرضا عن المكانة الاجتماعية للأستاذ ، ومدى ما يتعرض له الأستاذ من مواقف سارة من محيطه الاجتماعي بما يحفزها على أداء عمله بالوجه الأكمل ، ويعزز لديه حب مهنة التعليم وكل ذلك يعود على المنظومة التربوية خاصة والمجتمع عامة ، ونجاح الإدارة المدرسية في جعل عملية الاتصال بين الأساتذة ومحيطهم الاجتماعي تتصف بمظاهر الاعتزاز ، أو عكس ذلك . ويشمل هذا البعد العبارات التالية: 1، 2، 3، 4، 5، 6 .

البعد الثاني : الرضا عن الإدارة المدرسية باعتبارها المسؤول المباشر الذي يحتك به الأستاذ طيلة فترة عمله ، ويؤثر عليه نفسياً وتربوياً ومادياً ، والذي تربطها علاقات عمل متعددة ، فهي إن كانت ودية فإنها توفر المواقف السارة للأستاذ ، وعكسها يؤدي إلى انتشار مظاهر الاستياء وغياب الرضا ويتكون هذا البعد من العبارات التالية : 7، 8، 9، 10، 66.

البعد الثالث : الرضا عن عملية التفتيش ، لاشك أن المفتش موجه تربوي يوجه الأستاذ إلى الطريقة المثلى في العمل ، بما يحقق أهداف المنظومة التربوية ، بطريقة تعامل المفتش مع الأستاذ تساعد على نجاح عمله ، وتحقق رضاه عن مهنته والشعور بنبل دوره كأستاذ ، أو تؤدي إلى عكس ذلك فيشعر الأستاذ بالملل ويشيع الروتين في الأداء وهذه من مظاهر عدم الرضا (الاستياء) كما أشرنا في الجانب النظري . والإدارة المدرسية هي التي تعطي الصورة الأولية للمفتش عن الأستاذ وتقدم له الوثائق اللازمة لدفعه نحو المواقف

السارة عن عمل هذا الأستاذ ،باعتبار أن المفتش زائر ،ولا يتواجد في محيط المدرسة باستمرار. ويتكون هذا البعد من العبارات التالية : 11، 12، 13، 14 .

البعد الرابع: الرضا عن العلاقة مع زملاء ،إن انتشار روح التعاون بين الأساتذة من خلال اللقاءات اليومية أو المجالس المدرسية أو بما توفره الإدارة المدرسية من جو مهني ملائم لنمو العلاقات الطيبة وبث روح الفريق يجعل الإدارة المدرسية قد نجحت في دورها الاتصالي الأفقي وفق نظرية العلاقات الإنسانية ،فهذا البعد يقيس مدى ما توفره الإدارة المدرسية من علاقات عمل ناجحة بين الأساتذة.

ويتكون هذا البعد من العبارات التالية : 15، 16، 17.

البعد الخامس: العلاقة مع الأولياء ،لاشك أن اهتمام أولياء التلاميذ بتمدرس أبنائهم ،ومساءلة الأساتذة عن عوامل قصور أبنائهم أو عوامل تفوقهم تشعر الأستاذ بالاعتزاز وبأهميته في المجتمع. وتحقق رضاه عن مهمته ،فعلى الإدارة المدرسية أن تضبط هذه العلاقة بين الأساتذة وأولياء التلاميذ بما تنص عليه نصوص التشريع المدرسي كما أشرنا إلى ذلك في الجانب النظري ، ويتكون هذا البعد من العبارات التالية :18

البعد السادس: الرضا عن طريقة التعامل مع التلاميذ ،يكون الأستاذ أكثر رضا عن مهنته إذا وجد التعامل الإيجابي مع التلاميذ داخل القسم ،وإذا كانت العلاقة بينه وبينهم يسودها الاحترام المتبادل ومظاهر الجدية في العمل والانضباط في السلوك ،وفق نصوص التشريع المدرسي والمرحلة العمرية للتلاميذ (المراقبة). ويشمل هذا البعد الفقرات التالية:

36،37،38،39،48،49،50،51،52،53،54،55،56،57 ،58

البعد السابع: الرضا عن ظروف العمل المادية والفيزيائية، يكون الأستاذ راضيا عن وظيفته أكثر إذا كانت الظروف الفيزيائية داخل القسم مناسبة من حرارة وتدفئة وتهوية ونظافة، وكانت ظروف العمل المادية (توفير أدوات العمل، وتجهيز الأقسام بالوسائل اللازمة) مساعدة على حب الوظيفة والتضحية في العمل، ويتكون هذا البعد من الفقرات التالية:

42، 41، 40، 35، 34، 33، 43، 44، 45، 46، 47 .

البعد الثامن: الرضا عن عملية التشريع المدرسي وما توفره من دوافع تنظيمية المساهمة في تطوير المنظومة التربوية، ويوفر أسلوب الإبداع في العمل، ويضم هذا البعد العبارات التالية: 25، 55، 54، 32، 31، 30، 29، 28، 27، 26، 61، 60، 59، 58، 57، 56، 63 .

البعد التاسع: الرضا عن الحوافز المادية أو المعنوية، لاشك أن نظام الحوافز في العمل عامل أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي في أي مهنة، ومن الأجدر أن يكون هذا النظام سائدا في مدارسنا، لأن العمل المدرسي خاصة والتربوي عامة يتأثر بالدوافع النفسية التي تغذيها الحوافز المادية والمعنوية (كالمردودية، والترقية في الوظيفة)، ويتكون هذا البعد من : 20، 19، 21، 22، 23، 24 .

البعد العاشر: الرضا عن ممارسة مهنة التعليم، لابد في النهاية أن يصرح المستجوب عن علاقته بالوظيفة التي يمارسها مثل كيفية اختياره لوظيفته، ومدى تعلقه بها، وإمكانية مغادرته لها إذا وجد فرصة لذلك، وكلها مؤشرات عن رضاه المهني من عدمه.

ويشمل هذا البعد من العبارات التالية : 64، 65، 67، 68، 69، 70، 71، 72 .

7- إجراءات التطبيق الميداني :

بما أن البيانات الشخصية هي نفسها في المقياسين فقد تم حذفها من المقياس الأخير ، ثم مسكت الأدوات مع بعضهما ، وتم توزيعها على أساتذة المتوسطات المختارة عشوائيا فرادى وجماعات ، حيث طلب منهم الإجابة على جميع البنود . ونظرا لطول الأدوات فقد تركت الأدوات عند المفحوصين وأعطيت لهم فرصة للإجابة على بنودها .

واستغرقت مدة التوزيع والجمع حوالي شهر من منتصف شهر ماي إلى منتصف شهر جوان (2008) ، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (370) نسخة ، وتم استرجاع (231) نسخة فقط ، ولكونها غير ممثلة للمجتمع الأصلي ، بحيث لا يقل أفراد العينة عن (301) مما استدعى الاتصال بالأساتذة المعنيين خلال فترة تصحيح شهادة التعليم المتوسط (2008) في مركز التصحيح ، بحيث تم جمع (365) نسخة ألغي منها (14) نسخة لكونها ناقصة ، وبالتالي أصبح عددا لاستبيانات المجمع الصالحة (351) نسخة وهي ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة (11.63 %) .

— المعالم الوصفية لأفراد العينة على المقياسين :

جدول رقم (8) المعالم الوصفية لتوزيع أفراد العينة على المقياسين

درجات أفراد العينة	العدد	المتوسط	الوسيط	الانحراف	أقل قيمة	أعلى قيمة	الالتواء	التقلطح
مقياس الاتصال	351	84.74	85	8.7	58	113	-0.15	0.03
مقياس الرضا	351	216.37	220	38.1	111	295	-0.4	0.11

تظهر نتائج الجدول رقم (8) أن أفراد العينة موزعين توزيعاً اعتدالياً على

المقياسين لأن المتوسط والوسيط متقاربان، كما أن معامل الالتواء والتقلطح يدل على ذلك.

و لقياس عملية الاتصال تم إعطاء قيم عددية لإجابات المفحوصين على بنود المقياس

كالتالي :الدرجة (2) للإجابة بـ(نعم) و (0) للإجابة بـ(لا) والدرجة(1) للإجابة

بـ(أحيانا) فكانت أعلى قيمة هي(113) وأقل قيمة هي (58) ، و اعتبر الباحث كل

مفحوص تحصل على قيمة أعلى أو تساوي المتوسط الحسابي (84) فقد أقرّ بنجاح

عملية الاتصال في المتوسطة التي يعمل بها من حيث نوعية الاتصال ومدى توفر وسائله

وعكس ذلك إذا تحصل المفحوص على درجة كلية أقل أو تساوي المتوسط(84) وعليه

كانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (9) يمثل نتائج أفراد العينة على مقياس الاتصال

النسبة المئوية	العدد	
% 43.33	152	نجاح عملية الاتصال الإداري في المتوسطة
% 56.67	199	عدم نجاح عملية الاتصال الإداري في المتوسطة

يوضح الجدول (9) أن أغلب أفراد العينة يقرون بعدم نجاح عملية الاتصال في

المتوسطة التي يعملون فيها بنسبة (56.67 %) أما الذين يرون نجاح عملية الاتصال

فيقدرون بـ (43.33 %). مما يدل على أن المفحوصين يهتمون بعملية الاتصال

الإداري، عكس ماتوصلت إليه دراسة زيتوني صبيبة (2001) في دراسة لها حول طبيعة

نظام الاتصالات السائد بين الأساتذة والإدارة في المؤسسات التربوية الجزائرية، ويتفق

مع دراسة بود روية فوزية (2007) .

أما بالنسبة لمقياس الرضا الوظيفي فقد تم اعتماد نفس الطريقة التي اتبعها صاحب

المقياس المستخدم في هذه الدراسة لتحديد درجة الرضا، حيث تعتبر الدرجة (3) نقطة

فاصلة لعدم الرضا، أي أن كل من يتحصل على أقل منها ($3 >$) في كل عبارة يعتبر غير

راض عنها، وعليه تصبح الدرجة الفاصلة بين راض أو غير راض بالنسبة لكل مفحوص

تساوي عدد العبارات مضروب في ثلاثة ($216 = 3 \times 72$) وهي تساوي المتوسط

الحسابي، وكانت أعلى قيمة هي (295) وأقل قيمة هي (111) .

جدول رقم (10) يمثل نتائج أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي

مستوى الرضا	العدد	النسبة المئوية
راض	190	54.14 %
غير راض	161	45.86 %

يتضح من خلال الجدول (10) أن نسبة الراضين عن وظائفهم أكبر من المستاءين حيث

كانت النسبة المئوية لصالح الفئة الأولى بنسبة (54.14 %) وهذا عكس ماتوصل إليه

كل من بوظريفة حمو(2007) حيث وجد أن (66.7%) من أساتذة التعليم الثانوي غير

راضين عن مهنتهم .و يتفق مع دراسة الشيخ وسلامة(1982) بأن أغلب المعلمين

(70 %) في دولة قطر راضون عن مهنتهم وعن علاقاتهم داخل المؤسسات التربوية.

أما وصف أفراد العينة حسب مستويات مقياس الرضا الوظيفي فهي كالتالي :

جدول رقم (11) يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستويات الرضا الوظيفي

مستوى الرضا	راض إلى حد كبير	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض بتاتا
العدد	4	183	144	18	2
النسبة	%1.13	%52.13	%43.02	%5.12	%0.56

المتمعن في نتائج الجدول (11) يجد أنه يثبت نتائج الجدول (7) بحيث أن أغلب

المفحوصين راضون عن وظيفتهم ،حيث أن نسبة غير الراضين عن وظيفتهم تقدر

بـ(5.68 %). أما النسبة الباقية فهي موزعة بين الرضا التام و قلة الرضا،أي في

منتصف المقياس ويعتبر ذلك طبيعي باعتبار أن أفراد العينة موزعين اعتداليا على

المقياس ،أما وجهة نظر المفحوصين إلى العلاقة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية

ومستوى الرضا الوظيفي فيمكن تفحصها من خلال تحليل نتائج الدراسة .

8- أساليب المعالجة الإحصائية : بعد مرحلة التطبيق الميداني تم جمع الاستمارات وتفرغها ومعالجتها إحصائيا في الحاسب الآلي باستخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) ،من أجل المعالجات الإحصائية التالية:

— حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة .

— استخراج مقاييس النزعة المركزية والتشتت لمعرفة صفات أفراد العينة ومعرفة طبيعة توزيعها ومدى انسجامها .

— استخدام اختبار (ت) (T. Test) لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الفردية . (المتغيرات ذات المستويين : الجنس في هذه الدراسة) .

— استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الفردية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين ، وتتمثل في هذه الدراسة في : الفئات العمرية والخبرة والأجر .

— حساب معامل الارتباط بيرسون (Person) لدراسة العلاقة بين المتغيرين وهما: عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي .

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

- عرض النتائج على ضوء الفرضيات
- مناقشة النتائج

– **معرض النتائج على ضوء الفرضيات** : تم عرض النتائج حسب الفرضيات

1 – نتائج اختبار الفرضية العامة الأولى ومنطوقها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين نوعية عملية الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط بين عملية الاتصال الإداري و

كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كالتالي :

جدول (12) يمثل مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة

الرضا الوظيفي.

مقياس الرضا الوظيفي	مقياس الاتصال		عدد أفراد العينة	
0.663(**)	1	معامل الارتباط	351	مقياس الاتصال
0.00	0.00	الدلالة		
1	0.663(**)	معامل الارتباط	351	مقياس الرضا الوظيفي
0.00	0.00	الدلالة		

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عملية الاتصال في

الإدارة المدرسية ، ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ،حسب عينة

الدراسة عند مستوى الدلالة (0.01) ويساوي (0.66) .

وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية العامة الأولى:توجد علاقة ارتباطيه بين عملية الاتصال في

الإدارة المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

ويعتبر هذا أمر طبيعي من وجهة نظر الباحث ،كما يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من

خلال قياس الفرضيات الجزئية التالية :

1-1 نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى، ومنطوقها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط بين نوعية عملية الاتصال الإداري في المتوسطة (خارجي ، داخلي ، صاعد ، نازل) وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كالتالي :

جدول (13) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون بين نوعية الاتصال بالرضا الوظيفي

نوعية الاتصال	الاجتماعية	المدرسية	التفصيلية	التعاون مع	العلاقة مع	التعامل مع	العمل	التشجيع	المادية	مهنة التعليم	المقياس ككل
0.72 (**)	0.70 (**)	0.67 (**)	0.63 (**)	0.05	0.73 (**)	0.72 (**)	0.72 (**)	0.72 (**)	0.78 (**)	0.71 (**)	0.63 (**)

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية لنتائج إجابات المفحوصين الموضحة في الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجات الأفراد على بعد نوعية الاتصال و درجاتهم على كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي ، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.63) و (0.78) ماعدا علاقة هذا البعد مع بعد أولياء التلاميذ فهي غير دالة حيث كان معامل الارتباط (0.05) ، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة حمو بوظريفة وآخرون (2007) لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ببعض ثانويات الجزائر، كما أن المقابلات مع الأساتذة تشير إلى عدم رضا هم عن عملية الاتصال مع الأولياء ،و أن أهمية الاتصال مع الأولياء لاتتوقف عند نوعية العملية في حد ذاتها ،بل تتعداه إلى استمراريتها من أجل متابعة

تدرس أبنائهم كما أن الإدارة المدرسية لا تهتم بتنوع عملية الاتصال بالأولياء وتكتفي بمراسلتهم عند الحاجة .

وعموما تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع عملية الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي ككل لدى عينة الدراسة وكان معامل الارتباط (0.63) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الجزئية الأولى .

2.1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي نصها : توجد علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية بين توفر وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط بين توفر وسائل الاتصال الإداري في المتوسطة وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كالتالي :

جدول رقم (14) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون بين توفر وسائل الاتصال وأبعاد الرضا الوظيفي

وسائل الاتصال	المكانة الاجتماعية	المدرسية	التفصيلية	الزملاء	العلاقة مع التلاميذ	العلاقة مع أولياء التلاميذ	التعامل مع التلاميذ	ظروف العمل	المدرسي	التشريع	عملية المادية	الخلاف	مهنة التعليم	ممارسة	المقياس ككل
0.84 (**)	0.81 (**)	0.78 (**)	0.81 (**)	0.02	0.81 (**)	0.02	0.81 (**)	0.79 (**)	0.8 (**)	0.8 (**)	0.79 (**)	0.79 (**)	0.82 (**)	0.71 (**)	0.71 (**)

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين بعد توفر وسائل الاتصال في المدرسة وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ،حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.79) و(0.81) ،ماعدا علاقة هذا البعد مع بعد الرضا عن العلاقة مع الأولياء حيث كان معامل الارتباط مساويا لـ(0.02)

، ورغم أن نصوص التشريع المدرسي كما أوضحنا في الجانب النظري تعطي لأولياء التلاميذ الحق الحضور في الاجتماعات المدرسية المتعلقة بتمدرس أبنائهم، بحيث يصبحون طرفاً فاعلاً مع الإدارة المدرسية، وأن المشرع نص على وجود دفتر للمراسلة في حالة ما إذا تعذر ذلك ، لكن الأولياء عادة لا يهتمون بالاتصال المنظم مع الإدارة المدرسية مما أدى إلى عدم رضا الأساتذة .

أما باقي الأبعاد فإن توفر وسائل الاتصال تساهم في تحقيق رضا الأساتذة خاصة في عصر تكنولوجيا الاتصال ونقل المعلومة بسرعة ودقة بين الإدارة المدرسية والأساتذة. وعموماً فإن توفر وسائل الاتصال يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط كما يشير الجدول رقم (14) حيث وصل معامل الارتباط إلى (0.81) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الجزئية الثانية .

3.1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية

بين فعالية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ،ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط بين فعالية الاتصال الإداري في المتوسطة وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي والنتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول (15) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون بين فعالية الاتصال وكل بعد من أبعاد لرضا الوظيفي

المقياس ككل	ممارسة مهنة التعليم	المادية الوظيفية	عملية التدريس	ظروف العمل	التعامل مع التلاميذ	العلاقة مع أولياء التلاميذ	العلاقة مع الزملاء	عملية التفقيش	الإدارة المدرسية	المكانة الاجتماعية	فعالية الاتصال
0.65 (**)	0.81 (**)	0.78 (**)	0.80 (**)	0.79 (**)	0.82 (**)	0.02	0.81 (**)	0.78 (**)	0.15 (**)	0.81 (**)	فعالية الاتصال

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية بين فعالية الاتصال و الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط ($r=0.65$) وكذلك الرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي مثل الرضا عن المكانة الاجتماعية للأستاذ والرضا عن العلاقة مع الزملاء والرضا عن ممارسة مهنة التعليم، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال والرضا عن العلاقة مع أولياء التلاميذ ($r=0.02$). من خلال الجداول السابقة يمكن قياس العلاقة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، حسب عينة الدراسة وقبول الفرضية العامة السابقة.

2 – تأثير الخصائص الفردية للمفحوصين على علاقة عملية الاتصال في الإدارة

المدرسية بالرضا الوظيفي :

بعد ثبوت العلاقة الارتباطية الموجبة بين عملية الاتصال والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من خلال النتائج السابقة ونظرا لتأثير الخصائص الفردية على عمليتي الاتصال والرضا سواء من الناحية النفسية أو المادية، إذ تعتبر عوامل وسيطة بين الأستاذ وعلاقته بالإدارة المدرسية، فقد تمت دراسة تأثيرها من خلال الفرضية العامة الثانية ومنطوقها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في هذه العلاقة تعزى إلى الخصائص الفردية (الجنس، المنصب، الخبرة، الدخل الشهري – الأجر –).

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب الفروق بين كل بعد من هذه الأبعاد وعملية الاتصال في الإدارة المدرسية ، وبين أبعاد الرضا الوظيفي المعتمدين في الدراسة كالتالي :

1.2- تأثير الخصائص الفردية لأساتذة التعليم المتوسط على عملية الاتصال في

الإدارة المدرسية : ويتم التأكد من ذلك من خلال بحث الفرضيات الجزئية الموالية

1.2-1- تأثير جنس أساتذة التعليم المتوسط على عملية الاتصال في الإدارة المدرسية:

لاختبار صحة الفرضية القائلة :توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تأثرهم بعملية الاتصال في الإدارة المدرسية تعزى إلى الجنس .
تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة كما يوضحه الجدول رقم (16).

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين في تأثرهم بعملية الاتصال في الإدارة المدرسية:

مستوى الدلالة	ت	إناث			ذكور			
		الانحراف	متوسط	العدد	الانحراف	متوسط	العدد	
0.012	-0.017	5.008	46.28	156	5.832	46.33	195	الاتصال بوجهة
0.012	-0.017	1.250	12.58	156	1.526	12.57	195	الاتصال وسائل
0.147	1.732	5.391	31.03	156	5.792	32.08	195	الاتصال فعالية
0.098	1.768	39.806	212.46	156	36.656	219.69	195	المقياس ككل

يظهر من خلال نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من الجنسين في تأثرهم بنوعية عملية الاتصال

الإداري في المتوسطة ،ولكن توجد فروق تأثرهم بفعالية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ،وتعود هذه الفروق حسب المتوسطات الحسابية إلى الذكور أكثر من الإناث ، و تنعكس هذه الفروق على المقياس ككل ،حيث تظهر فروق بين أفراد العينة في تأثرهم بنوعية عملية الاتصال لصالح الذكور،ولكنها غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) .

1.2-2 – تأثير المنصب الذي يشغله أستاذ التعليم المتوسط على عملية الاتصال :
 لاختبار صحة الفرضية التي مفادها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعود إلى المنصب الذي يشغله الأستاذ في المتوسطة .
 تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) للتعرف على الفروق بين المناصب المتاحة لأستاذ التعليم المتوسط ،وفق نصوص التشريع المدرسي ،كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (17) يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في

تأثرهم بعملية الاتصال حسب المنصب :

مصدر التباين	درجة الحرية	المربعات مجموع	المربعات متوسط	قيمة f	مستوى الدلالة	المنصب	العدد	المتوسط	الرقم
بين المجموعات	2	71.203	35.60	1.190	0.306	مسؤول مادة	129	45.75	6.126
داخل المجموعات	349	10415.179	29.92			رئيس قسم	89	46.38	5.501
المجموع	351	10486.382				عادي	133	46.79	4.726
بين المجموعات	2	2.008	1.004	0.505	0.604	مسؤول مادة	129	12.65	1.493
داخل المجموعات	349	691.741	1.988			رئيس قسم	89	12.61	1.427
المجموع	351	693.749				عادي	133	12.48	1.312
بين المجموعات	2	42.000	21.00	0.660	0.517	مسؤول مادة	129	31.57	5.510
داخل المجموعات	349	11065.305	31.79			رئيس قسم	89	32.17	6.085
المجموع	351	11107.3				عادي	133	31.29	5.450

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تأثرهم بعملية الاتصال الإداري

تعزى للمنصب الذي يمارسه الأستاذ داخل المتوسطة كما توضح نتائج قيم (ف) في

الجدول (17) ،ذلك أن الإدارة المدرسية لا تفرق أثناء عملية الاتصال بين الأستاذ من

حيث هو رئيس قسم أو مسؤول مادة أو أستاذ عادي .ماعدا فروق قليلة وغير دالة عند

مستوى الدلالة (0.01) في تنوع وسائل الاتصال في المتوسطة ،وهذا يتفق مع دراسة

كل من مع دراسة أجغيم الطاهر (2007) ،ودراسة علي حمزة هجان (2004) ،ودراسة

زيتوني صبيبة (2001) ،ودراسة بودريوة فوزية (2007) .

1.2-3 – تأثير الأجر (الدخل الشهري) الذي يتقاضاه أستاذ التعليم المتوسط على عملية الاتصال:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) للتعرف على الفروق بين مستوى الدخل

الشهري لدى أستاذ التعليم المتوسط وعملية الاتصال ، لاختبار الفرضية القائلة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعود إلى الأجر الذي يشغله الأستاذ في

المتوسطة . كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (18) يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في تأثرهم بعملية الاتصال حسب مستوى الأجر :

الأنواع	المتوسط	العدد	الأجر	م.م. الدلالة	قيمة f	الفرق المتوسط	الفرق المجموع	الدرجة	مصدر التباين	
نوعية الاتصال	5.101	46.90	80	0.513	0.670	20.123	40.247	2	بين المجموعات	
	5.624	46.09	233			30.051	10427.551	349	داخل المجموعات	
	5.357	46.49	37				10467.797	351	المجموع	
توفر وسائل الاتصال	1.253	12.53	80	0.475	0.746	1.480	2.960	2	بين المجموعات	
	1.432	12.55	233			1.985	688.754	349	داخل المجموعات	
	1.573	12.84	37				691.714	351	المجموع	
فعالية عملية الاتصال	5.469	31.38	80	0.769	0.263	8.399	16.798	2	بين المجموعات	
	5.782	31.61	233			31.941	11083.662	349	داخل المجموعات	
	5.179	32.19	37				11100.460	351	المجموع	

يتضح من خلال نتائج قيم (ف) التي يوضحها الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى للأجر عند مستوى الدلالة (0.01) في تأثرهم

بعملية الاتصال بين الإدارة المدرسية ومختلف الأطراف ،ماعدا فرق طفيف يرجع إلى فعالية الاتصال ،وذلك بسبب عدم وضوح الأجر بصفة نهائية أثناء إجراء الدراسة الميدانية نتيجة الإصلاحات الأخيرة(2008) في قطاع الوظيف العمومي بصفة عامة وقطاع التربية بصفة خاصة ،الذي تزامن مع هذه الدراسة.

4-1.2 – تأثير خبرة أستاذ التعليم المتوسط على عملية الاتصال:

من أجل إدراك مدى تأثير الخبرة على عملية الاتصال في الإدارة المدرسية قام الباحث بحساب تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفرضية التالية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعود إلى أقدمية الأستاذ(الخبرة) في المتوسطة . كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (19) يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين مجالات الخبرة لأستاذة التعليم المتوسط في تأثرهم بعملية الاتصال في الإدارة المدرسية:

مصدر التباين	الدرجة	المتوسط	العدد	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
بين المجموعات	2	90.114	180.228	0.043	0.049	أقل من 5 سنوات	94	47.22	4.572
داخل المجموعات	349	29.615	10306.153			بين 5-10 سنة	34	47.32	5.197
المجموع	351		10486.382			أكثر من 10 سنوات	223	45.76	5.801
بين المجموعات	2	.483	.965	0.242	0.785	أقل من 5 سنوات	94	12.56	1.275
داخل المجموعات	349	1.991	692.784			بين 5-10 سنة	34	12.74	1.543
المجموع	351		693.749			أكثر من 10 سنوات	223	12.56	1.444
بين المجموعات	2	64.678	129.355	0.050	0.130	أقل من 5 سنوات	94	31.26	5.302
داخل المجموعات	349	31.546	10977.950			بين 5-10 سنة	34	33.44	6.101
المجموع	351		11107.305			أكثر من 10 سنوات	223	31.48	5.669

تظهر قيم (ف) لدلالة الفروق الموضحة في الجدول (19) عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين أفراد العينة تعزى للخبرة، حيث لا

تفرق الإدارة المدرسية أثناء عملية الاتصال بخبرة الأستاذ أو أقدمته في المتوسطة، وهذا

يتفق مع دراسة بودريوة فوزية (2007) ودراسة زيتوني صبيبة (2001) ودراسة علي

حمزة هجان (2004)، وعموماً يمكن أن نستخلص من خلال النتائج السابقة عدم تحقق

الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد

العينة في تأثيرهم بعملية الاتصال الإداري تعزى إلى الخصائص الفردية (الجنس والمنصب والخبرة والدخل الشهري) ،حيث لم تظهر نتائج اختبار (ت) أية فروق ذات دلالة إحصائية . وبالتالي عدم قبول هذه الفرضية .

2. 2 – تأثير الخصائص الفردية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط :

لدراسة تأثير الخصائص الفردية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط

،تم حساب الفروق بين هذه الخصائص وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي باستخدام

اختبار (ت)لدلالة الفروق وتحليل التباين الأحادي (ف) كمايلي :

2-2-1 – تأثير الجنس على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط :

لاختبار صحة الفرضية التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في

إحساسهم بالرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس .

تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة ،كما يوضحه الجدول

التالي:

جدول رقم (20) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين تعود إلى مدى إحساسهم بالرضا الوظيفي:

م. الدلالة	ت	إناث			ذكور			
		الانحراف	المتوسط	العدد	الانحراف	المتوسط	العدد	
0.001	- 0.996	4.268	21.96	156	3.465	22.58	195	الرضا عن المكانة الاجتماعية
0.058	- 0.738	3.970	16.33	156	3.631	16.98	195	الرضا عن العلاقة مع الإدارة
0.085	0.119	3.711	13.96	156	4.087	14.01	195	الرضا عن عملية التفويض
0.726	- 0.712	2.303	10.57	156	2.408	11.08	195	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
0.482	- 0.864	5.885	28.65	156	6.013	30.15	195	الرضا عن التعامل مع التلاميذ
0.162	- 0.135	1.140	2.31	156	1.241	2.47	195	الرضا عن العلاقة مع الأولياء
0.938	- 0.805	10.238	45.53	156	10.557	47.39	195	الرضا عن عملية التشريع المدرسي
0.051	- 0.639	5.177	17.96	156	4.671	18.93	195	الرضا عن الحوافز المادية
0.912	0.217	7.929	30.91	156	7.721	31.09	195	الرضا عن ظروف العمل
0.057	1.341	5.531	24.14	156	5.153	24.91	195	الرضا عن ممارسة مهنة التعليم

يُظهر الجدول رقم (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي كأستاذة في التعليم المتوسط تعزى للجنس ،مع وجود فروق قليلة وغير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ترجع للرضا عن ممارسة مهنة التعليم وكذلك الرضا عن المكانة الاجتماعية للأستاذ وترجع هذه الفروق حسب المتوسطات الحسابية لصالح الذكور.عكس ما توصلت إليه الرابطة الأهلية للتربية في أمريكا(1928)ويفتق مع ما توصل إليه كيل باتريك(1961)،وعليه يمكن رفض الفرضية الجزئية القائلة بوجود فروق بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعود إلى عامل الجنس .

2.2-2 – تأثير المنصب على الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم المتوسط :

لاختبار الفرضية الجزئية الثانية ، ومنطوقها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعود إلى المنصب الذي يشغله الأستاذ .

تم حساب تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق (One Way Anova) بين أفراد العينة

كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (21): يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في رضاهم الوظيفي تعزى إلى المنصب الذي يشغله أستاذ التعليم المتوسط :

مصدر التباين	الدرجة الحرة	مجموع المربعات	المتوسط المربعات	قيمة f	الدلالة مستوى	المنصب	العدد	المتوسط	القيمة
الرضا عن المكانة الاجتماعية	بين المجموعات	2	27.504	13.752	0.928	0.396	مسؤول مادة	129	3.766
الرضا عن المكانة الاجتماعية	داخل المجموعات	349	5158.878	14.824			رئيس قسم	89	3.920
الرضا عن المكانة الاجتماعية	المجموع	351	5186.382				عادي	133	3.884
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	بين المجموعات	2	34.872	17.436	1.213	0.299	مسؤول مادة	129	3.645
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	داخل المجموعات	349	5002.279	14.374			رئيس قسم	89	3.991
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	المجموع	351	5037.151				عادي	133	3.793
الرضا عن عملية التفتيش	بين المجموعات	2	7.483	3.742	0.243	0.785	مسؤول مادة	129	3.764
الرضا عن عملية التفتيش	داخل المجموعات	349	5368.414	15.426			رئيس قسم	89	4.330
الرضا عن عملية التفتيش	المجموع	351	5375.897				عادي	133	3.800
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	2	9.416	4.708	0.836	0.434	مسؤول مادة	129	2.491
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	داخل المجموعات	349	1960.173	5.633			رئيس قسم	89	2.237
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	المجموع	351	1969.590				عادي	133	2.344
الرضا عن التعامل مع التلاميذ	بين المجموعات	2	145.833	72.916	2.041	0.131	مسؤول مادة	129	5.539
الرضا عن التعامل مع التلاميذ	داخل المجموعات	349	12431.831	35.724			رئيس قسم	89	6.259
الرضا عن التعامل مع التلاميذ	المجموع	351	12577.664				عادي	133	6.189
الرضا عن العلاقة مع الأولياء	بين المجموعات	2	9.131	4.566	3.221	0.041	مسؤول مادة	129	1.255
الرضا عن العلاقة مع الأولياء	داخل المجموعات	349	493.228	1.417			رئيس قسم	89	1.107
الرضا عن العلاقة مع الأولياء	المجموع	351	502.359				عادي	133	1.180
الرضا عن عملية التشريع المدرسي	بين المجموعات	2	485.730	242.865	2.243	0.108	مسؤول مادة	129	10.564
الرضا عن عملية التشريع المدرسي	داخل المجموعات	349	37684.703	108.289			رئيس قسم	89	10.951
الرضا عن عملية التشريع المدرسي	المجموع	351	38170.433				عادي	133	9.865
الرضا عن الحوافز المادية	بين المجموعات	2	50.125	25.062	1.036	0.356	مسؤول مادة	129	4.522
الرضا عن الحوافز المادية	داخل المجموعات	349	8419.625	24.194			رئيس قسم	89	4.896
الرضا عن الحوافز المادية	المجموع	351	8469.749				عادي	133	5.289
الرضا عن ظروف العمل	بين المجموعات	2	12.885	6.443	0.105	0.900	مسؤول مادة	129	7.561
الرضا عن ظروف العمل	داخل المجموعات	349	21301.069	61.210			رئيس قسم	89	7.926
الرضا عن ظروف العمل	المجموع	351	21313.954				عادي	133	8.004
الرضا عن ممارسة مهنة التعليم	بين المجموعات	2	5.007	2.504	0.041	0.960	مسؤول مادة	129	4.861
الرضا عن ممارسة مهنة التعليم	داخل المجموعات	349	21304.981	61.398			رئيس قسم	89	6.000
الرضا عن ممارسة مهنة التعليم	المجموع	351	21309.989				عادي	133	5.285

تظهر نتائج اختبار (ف) عدم وجود فروق كبيرة و ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى للمنصب الذي يشغله الأستاذ في المتوسطة ، باستثناء الرضا عن العلاقة مع الإدارة ، حيث تعود هذه الفروق لصالح الأستاذ مسؤول القسم ، وهذا الأمر يرجع إلى المهام المتعددة التي يحتاجها مسؤول القسم من الإدارة باستمرار لتأدية مهامه ، والتي قد لا تسمح الإدارة لانشغالاته بسبب ظروف مادية أو تشابك مهامها ، وهذا يتفق مع دراسة هوبوك (1923) في دراسته حول الرضا الوظيفي التي قام بها في مدينة بنسلفانيا بأمريك

وبالتالي يمكن رفض الفرضية القائلة بوجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعود إلى المنصب ، كما توجد فروق عند مستوى الدلالة 0.05 حول بعدي الرضا عن التعامل مع التلاميذ لصالح الذكور والرضا عن ممارسة مهنة التعليم لصالح الإناث ، حسب النسب المئوية والتكرارات ، وهذا يتفق مع دراسة بوظيفة حمو .

2.2-3 — تأثير الأجر (الدخل الشهري) على الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم المتوسط :

لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة ، والتي مفادها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعود إلى الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) كما توضحه نتائج الجدول التالي .:

نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم 22) يبين الإحصاءات الوصفية ونتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعزى إلى الأجر

الترتيب	المتوسط	العدد	المتوسط	الدرجة	قيمة f	المتوسط	المتوسط	الدرجة	مصدر التباين	
3.546	22.40	80	أقل من 25000 درجة	0.771	0.260	3.862	7.723	2	بين المجموعات	الرضا عن المكانة الاجتماعية
4.070	22.20	233	بين 25000 - 35000 درجة			14.860	5156.551	349	داخل المجموعات	
2.983	22.65	37	أكثر من 35000 درجة				5164.274	351	المجموع	
3.817	16.63	80	أقل من 25000 درجة	0.831	0.185	2.658	5.316	2	بين المجموعات	الرضا عن العلاقة مع الإدارة
3.769	16.63	233	بين 25000 - 35000 درجة			14.347	4978.238	349	داخل المجموعات	
3.840	17.03	37	أكثر من 35000 درجة				4983.554	351	المجموع	
4.085	14.29	80	أقل من 25000 درجة	0.578	0.550	8.462	16.925	2	بين المجموعات	الرضا عن عملية التفتيش
3.901	13.94	233	بين 25000 - 35000 درجة			15.397	5342.790	349	داخل المجموعات	
3.702	13.49	37	أكثر من 35000 درجة				5359.714	351	المجموع	
2.600	11.28	80	أقل من 25000 درجة	0.059	2.848	15.868	31.736	2	بين المجموعات	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
2.336	10.64	233	بين 25000 - 35000 درجة			5.571	1933.239	349	داخل المجموعات	
1.924	11.27	37	أكثر من 35000 درجة				1964.974	351	المجموع	
6.229	29.74	80	أقل من 25000 درجة	0.89	0.112	4.050	8.100	2	بين المجموعات	الرضا عن التعامل مع التلاميذ
5.981	29.37	233	بين 25000 - 35000 درجة			36.101	12526.988	349	داخل المجموعات	
5.684	29.49	37	أكثر من 35000 درجة				12535.089	351	المجموع	
1.290	2.41	80	أقل من 25000 درجة	0.866	0.144	.207	.414	2	بين المجموعات	الرضا عن العلاقة مع الأولياء
1.179	2.41	233	بين 25000 - 35000 درجة			1.439	499.383	349	داخل المجموعات	
1.127	2.30	37	أكثر من 35000 درجة				499.797	351	المجموع	
9.012	46.09	80	أقل من 25000 درجة	0.54	0.611	66.385	132.769	2	بين المجموعات	الرضا عن عملية التشريع المدرسي
11.072	46.89	233	بين 25000 - 35000 درجة			108.636	37696.705	349	داخل المجموعات	
8.885	45.00	37	أكثر من 35000 درجة				37829.474	351	المجموع	
5.111	18.34	80	أقل من 25000 درجة	0.34	1.065	25.706	51.412	2	بين المجموعات	الرضا عن الحوافز المادية
4.922	18.35	233	بين 25000 - 35000 درجة			24.138	8375.948	349	داخل المجموعات	
4.381	19.59	37	أكثر من 35000 درجة				8427.360	351	المجموع	
8.147	31.23	80	أقل من 25000 درجة	0.96	0.041	2.504	5.007	2	بين المجموعات	الرضا عن ظروف العمل
7.705	30.94	233	بين 25000 - 35000 درجة			61.398	21304.981	349	داخل المجموعات	
7.970	30.92	37	أكثر من 35000 درجة				21309.989	351	المجموع	
5.283	24.36	80	أقل من 25000 درجة	0.86	0.15	4.311	8.621	2	بين المجموعات	الرضا عن ممارسة مهنة التعليم
5.516	24.56	233	بين 25000 - 35000 درجة			28.576	9915.847	349	داخل المجموعات	
4.255	24.95	37	أكثر من 35000 درجة				9924.469	351	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الأجر ،ماعدا الرضا عن الحوافز المادية حيث تظهر فروق غير دالة إحصائياً وطفيفة ،ويرجع ذلك أن الحوافز المادية غير واضحة للأستاذ بسبب وجود شبكة تقويم واحدة خارج نطاق الإدارة المدرسية ،ولا ترتبط بشبكة الأجور ،كما أشارت إليها دراسة بوظيفة حمو ودوقة أحمد (2007) التي أجريت على أساتذة التعليم الثانوي لقياس الرضا الوظيفي،مع وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05 في بعد الرضا عن العمل بصورة عامة لصالح الإناث ،وعليه يمكن رفض الفرضية التي مفادها:

توجد فروق بين أفراد العينة تعزى للأجر الذي يتقاضاه الأستاذ ،حيث أوضحت هذه النتائج عدم وجود هذه الفروق ،حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ،وهذا عكس ماتوصل إليه كيل باتريك (1961) .

2.2-4 – تأثير الأقدمية (الخبرة) على الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم المتوسط:

لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعود إلى الأقدمية في التعليم لدى أستاذ التعليم المتوسط.

قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) كما توضحه نتائج الجدول التالي.:

جدول رقم (23): يوضح الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا تعزى للخبرة

مصدر التباين	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات
بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	بين المجموعات
الرضا عن المكثاة الاجتماعية	2	4.050	8.099	349	14.880	5178.283	351	5186.382	0.762
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	2	7.647	15.294	349	14.431	5021.857	351	5037.151	0.589
الرضا عن عملية التفقيش	2	80.746	161.492	349	14.984	5214.406	351	5375.897	0.005
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	2	7.279	14.559	349	5.618	1955.031	351	1969.590	0.275
الرضا عن التعامل مع التلاميذ	2	43.382	86.765	349	35.893	12490.899	351	12577.664	0.300
الرضا عن العلاقة مع الأولياء	2	.205	.410	349	1.442	501.949	351	502.359	0.867
الرضا عن عملية التشريع المدرسي	2	210.204	420.408	349	108.477	37750.025	351	38170.433	0.146
الرضا عن الحوافز المادية	2	11.627	23.254	349	24.272	8446.496	351	8469.749	0.620
الرضا عن ظروف العمل	2	64.850	129.700	349	60.874	21184.254	351	21313.954	0.346
الرضا عن ممارسة مهنة التعليم	2	64.767	129.535	349	28.203	9814.642	351	9944.177	0.102

يوضح الجدول السابق (23) لنتائج اختبار (ف) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعود إلى الخبرة ماعدا فروق وإن كانت غير دالة عند مستوى الدلالة (0.01) في بعد الرضا عن العلاقة مع المفتش (ف=5.38) ذلك أن عملية الاتصال بين المفتش والأساتذة عادة منظمة ومتنوعة بين اجتماعات وزيارات ميدانية ومراسلات بتقارير الزيارة مع وجود توجيهات شفوية بين الحين والآخر، خاصة مع الأساتذة ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً تعود إلى الرضا عن التعامل مع التلاميذ والرضا عن العلاقة مع الزملاء وكذلك الرضا عن عملية التشريع المدرسي.

وبالمقارنة بين المتوسطات الحسابية فإن الرضا عن التعامل مع التلاميذ تعود لصالح الأساتذة الذين يتمتعون بخبرة بين (5—10) سنوات (م=30.74) بينما يعود الرضا عن العلاقة مع الزملاء لصالح الأساتذة الذين يملكون خبرة أقل من (10) سنوات (م=13.92) في حين يعود الرضا عن عملية التشريع المدرسي إلى ذوي الخبرة بين (5—10) سنوات ومن خلال قراءة الجداول السابقة يتضح عدم وجود فروق جوهرية، ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعود إلى الخصائص الفردية، وعليه يمكن رفض الفرضية التي مفادها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعود إلى الخصائص الفردية (الجنس، الخبرة، الأجر، المنصب) .

ثانياً – تحليل النتائج على ضوء الفرضيات :

لقد كان الهدف من هذه الدراسة ،كما يظهر من خلال عنوانها الكشف عن العلاقة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط وأجريت على عينة عشوائية بمتوسطات ولاية المسيلة،خلال الموسم الدراسي 2007/ 2008 ،وتم تصميم استبيان لقياس عملية الاتصال من إعداد الباحث وتطبيق مقياس للرضا الوظيفي أعده أساتذة من جامعة الجزائر ثم قام الباحث بتكييفه وفق متغيرات الدراسة ،وتلخصت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي :

– بينت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في للإدارة المدرسية بمستوى الرضا الوظيفي ،حيث بلغ معامل الارتباط (0.66) عند مستوى الثقة (0.01)، وهذا يدل على أستاذ التعليم المتوسط في حاجة إلى اتصال فعال بمحيطه الوظيفي(الإدارة وغيرها) قصد رفع مستوى رضاه ،ذلك أن الكثير من التعديلات أجريت في قطاع التعليم منذ الإصلاح الأخير (2003)،إلى غاية إعادة تصنيف الأساتذة ،ومراجعة سلم الأجور وشبكات المنح والعلاوات،إلا أن الأساتذة في المتوسطة لاتصلهم هذه المعلومات عبر القنوات الرسمية ،مما يدفعهم عن استقاء المعلومة من وسائل الاتصال الموازية غير المتخصصة(جرائد ،مجلات ،إذاعة) .

مما يؤدي إلى انتشار الشائعات وغموض المعلومة الصادقة ،واستياء الأساتذة من وضعهم المهني ،في هذه الظروف جاءت هذه الدراسة ،وبالتالي حاول الأساتذة ربط رضاهم بعملية الاتصال مما أدى إلى رفع معامل الارتباط .

ويظهر ترتيب علاقة عملية الاتصال بالرضى الوظيفي كما يلي :

- علاقة توفر وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية بمستوى الرضا الوظيفي في

الدرجة الأولى ،حيث بلغ معامل الارتباط (0.71)

- علاقة فعالية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بمستوى الرضا الوظيفي في

الدرجة الثانية ،حيث بلغ معامل الارتباط (0.65) وهو دال عند مستوى (0.01) .

- علاقة نوعية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بمستوى الرضا الوظيفي وكان

معامل الارتباط (0.63) وهو دال عند مستوى (0.01) .

وتبين هذه النتائج اهتمام أساتذة التعليم المتوسط بمدى توفر المعلومة حول ظروفهم

المهنية،في عصر يسمى عصر المعلوماتية ،أصبحت فيه المعلومة متوفرة بفعالية ونوعية

راقية ووسائل مريحة،وتشير هذه الدراسة أيضا إلى ربط مختلف عوامل الرضا لدى

أستاذ التعليم المتوسط بعملية الاتصال حيث دلت النتائج على :

- عدم رضا أساتذة التعليم المتوسط عن عملية الاتصال بالأولياء ،حيث تراوح معامل

الارتباط بين (0.02) و (0.05)،وتعود هذه النتيجة إلى عوامل موضوعية ،أهمها :

الظروف التي تعيشها المؤسسات التربوية خصوصا ما تعلق بارتفاع نسبة الرسوب

المدرسي ،وكثرة المشاكل والسلوك غير اللائق لدى بعض التلاميذ ،خاصة المشاغبين

منهم ،وارتفاع عدد التلاميذ في القسم الواحد ،وانتشار العنف المدرسي ،الذي أصبح

يشكل خطرا على الأستاذ ،أو حتى بين التلاميذ أنفسهم.في غياب لقاءات مع الأولياء

لترشيد أبنائهم ،والتعاون على حل هذه المشاكل .

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء المكانة الاجتماعية التي أصبح يعطيها المجتمع لهذه المهنة، نتيجة تراجع قيمتها من الناحية المادية والاجتماعية .

- أما عن عدم رضا الأساتذة عن علاقة الاتصال في بعدها الخاص بالتعامل مع التلاميذ فيرجع إلى أن الإدارة المدرسية أصبحت غير معنية بترشيد هذه العلاقة، لأنها تقع في الغالب خارج اختصاصاتها، وتعود إلى دوائر أخرى، تحاول التخفيف من ظاهرة العنف التي سادت الجزائر في الآونة الأخيرة، من خلال منع طرد التلاميذ إلى الشارع والعمل على إيقائهم في المدرسة حتى ولو كان مستواهم الدراسي غير مقبول أو سلوكهم غير لائق، ومحاولة رفع نسبة النجاح، بإصدار تعليمات قد تكون غامضة أغير مبررة، مع عدم مراعاة ظروف التمدّس اللازمة سواء المادية أو الفيزيكية، مما ولد تذمرا شديدا لدى الأساتذة، أدى إلى ظهور نتائج تزيد من ربط علاقة عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بمستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة .

- بينما علاقة عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بالرضا عن ظروف العمل والحوافز المادية، فقد بينت نتائج الدراسة وجود معامل ارتباط عال (0.7) ، ويرجع ذلك إلى الظروف التي يعيشها المجتمع بصورة عامة والأستاذ بصفة خاصة، في ظل سياسة اقتصاد السوق الذي أدى إلى تدني مستوى المعيشة لدى البعض، وشيوع الربح السريع لدى البعض الآخر، وانعدام التوازن بين الأجور والقدرة الشرائية لهذه الشريحة من العمال بحيث أصبحت مهنة التعليم تسمى مهنة المتاعب، كمؤشر عن صعوبة المهمة وعدم الرضا، مع غموض الاتصال بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون، وهذا يتفق مع ماتوصل

إليه حمو بوظريفة وآخرون (2007) في دراسة للرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، وما يمكن استنتاجه هو أن الكثير من هذه العوامل المؤثرة على علاقة عملية الاتصال بمستوى الرضا الوظيفي ترفع من اهتمام عينة الدراسة بهذه العلاقة .

- في حين تعود علاقة عملية الاتصال بالرضا عن الإدارة المدرسية إلى أن الأساتذة في المتوسطة لا يربطون بين عوامل عدم رضاهم عن ضعف الأجر أو عن مختلف القوانين ونصوص التشريع المدرسي وطرق التفتيش، وبعض ظروف العمل كما أشرنا سابقا بالإدارة المدرسية، لأن ذلك خارج عن نطاق صلاحيتها وأن الكثير من المشاكل تخص قطاع التعليم بصورة عامة ولا تخص مدرسة بعينها، ولعلّ هذا ما رفع من معامل ارتباط بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه هدى عبد الرحمن الزواوي (1991) بأن نسبة 57.2% من المعلمين راضون عن الإدارة المدرسية، وعلى نفس المنوال توصل الشيخ وسلامة (1982) إلى أن أغلب المعلمين (66 %) راضون عن علاقتهم بالإدارة المدرسية بالنسبة لمختلف المراحل التعليمية، أما علاقة عملية الاتصال بالرضا عن ممارسة مهنة التعليم والعلاقة مع الزملاء فقد بينت نتائج الدراسة الحالية وجود معامل ارتباط عال تراوح بين (0.6) و (0.8) وهذا يعود إلى: أن أغلب الأساتذة يسكنون بالقرب من مقر سكنهم، ويمارسون هذه المهنة منذ فترة أكثر من (15) سنة (223) بنسبة (63.53 %) من عينة الدراسة، وتربطهم نفس ظروف العمل، وهذا يتفق مع ما توصل إليه بوظريفة

حمو وآخرون (2007) لدى أساتذة التعليم الثانوي ،حيث كانت نسبة الأساتذة الراضين عن علاقتهم مع الزملاء (55.6 %).

- وبينت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين علاقة عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى إلى الخصائص الفردية (الجنس ،والمنصب الذي يشغله الأستاذ ،والأجر الذي يتقاضاه، و الأقدمية في العمل – الخبرة –)ولكون عملية الاتصال شبكة متكاملة بين أطراف الإدارة المدرسية ومختلف الأساتذة، تتأثر بقوانين التشريع المدرسي ،وظروف العمل أكثر من تأثرها بالخصائص الفردية .حيث لايمكن التمييز بين الأفراد أثناء أداء هذه الوظيفة(الاتصال)،وهذا ما دلّت عليه نتائج اختبار(ت)وكذا تحليل التباين الأحادي (Anova) .

- لكن هذا لايعني إهمال تلك الفروق وإن كانت غير دالة ،والتي تعود إلى عامل الصدفة أو إلى مدى احتكاك الأستاذ بالإدارة ،فبعض الأساتذة لا يحبون التقرب من إداراتهم ولا يولون عملية الاتصال أهمية كبرى،لكن الأستاذ الذي يُكَلَّف برئاسة قسم يجد نفسه مضطرا إلى تكرار لقاءاته مع الإدارة ،وبالتالي تتسرب إليه المعلومات سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية ،كما أشرنا إلى ذلك في القسم النظري،أما الأستاذ الذي يكتفي بممارسة مهامه كمدرس ،فتقل اجتماعاته مع أطراف الإدارة المدرسية ،مما يحجب عنه بعض المعلومات خاصة منها غير المقننة ،أي لا تبلغ بصفة رسمية إلى الأساتذة ،لذلك وجدت فروق في هذا البعد ولو كانت غير دالة.

كما تشير هذه الدراسة إلى أن الذكور أكثر تأثراً في علاقة عملية الاتصال بمستوى الرضا الوظيفي، ويعد هذا أمراً طبيعياً، إذ يرجع إلى تنوع مصادر تلقي المعلومة سواء داخل المحيط المدرسي أو خارجه، عكس الإناث، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعود إلى الأقدمية أو إلى الأجر، وهذا يرجع إلى أن سلم الترقية الداخلية وشبكات الأجور تقع خارج نطاق اختصاص الإدارة المدرسية، وتشرف عليها مصلحة خاصة في مديريات التربية بالولاية ماعدا حسم الأجر بسبب التغيب عن العمل التي تعتبر في نظر الأساتذة أمور قانونية، وهذا يتفق مع ما توصل إليه كل من حمو بوظيفة (2007) في دراسته للرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، ومراد أجيم (2007) في دراسته لعملية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية الجزائرية.

حائمه

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الفردية لهؤلاء الأساتذة على هذه العلاقة، من خلال دراسة ميدانية على عينة شملت (351) أستاذ وأستاذة بنسبة (11.62 %) من حجم المجتمع الأصلي. وتم على إثرها طرح فرضيتين رئيسيتين هما :

— توجد علاقة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى الخصائص الشخصية في تأثرهم بهذه العلاقة.

وبعد دراسة ميدانية استغرقت حوالي خمسة أشهر تم فيها توزيع الأداة المتكونة من استبيان لقياس عملية الاتصال من تصميم الباحث، ومقياس أعدده أساتذة من جامعة الجزائر ثم تكيفه من طرف الباحث حسب أبعاد الدراسة وخصوصية العينة وتفرغ البيانات المٌجمعة، ثم معالجتها إحصائياً وتحليلها ، تم التوصل إلى :

إثبات الفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

ونفي الفرضية الثانية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الفردية، حيث لم تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) ونتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من الدخل الشهري و أقدمية الأستاذ في

التعليم ، وإن وجدت فروق بين الجنسين وبين المنصب الذي يُكَلَّف به الأستاذ في المتوسطة فإنها غير دالة إحصائياً.

الاقتراحات : في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يقترح الباحث ما يلي :

- 1 — إجراءات دراسات حول ترشيد عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بما يحقق أهداف العملية التعليمية ويتماشى مع تكنولوجيا الاتصال في قطاع التربية .
- 2 — تشكيل خلايا إعلامية متخصصة ومجهزة بالتقنيات الحديثة على مستوى الإدارة المركزية والإدارات الفرعية وإدارة المدارس تهتم بإيصال البيانات في حينها ،وبالدقة اللازمة لتفادي مظاهر الاضطرابات المهنية الناتجة عن غموض المعلومة.
- 3 — القيام بدراسات مقارنة بين مختلف الإدارات التربوية حول نفس الموضوع .
- 4 — تخصيص مجالات دورية متخصصة ،تهتم بنقل المعلومات بين أطراف الإدارة التربوية والعاملين فيها ،توزع على المؤسسات المدرسية.
- 5 — تخصيص مبالغ مالية في ميزانية التسيير للإعلام والاتصال .
- 6— تنشيط شبكة الانترنت في المؤسسات المدرسية ،وأن تكون في متناول العاملين فيها
- 7— إنشاء قناة إعلامية متخصصة تشرف عنها وزارة التربية ،وتدرس قضايا التعليم ،مثل القنوات الإعلامية في بعض الدول العربية.



المراجج

- 01 — إبراهيم بن إبراهيم العبود ومنصور عبد العزيز المعشوق ،تقويم مدى أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية ،الإدارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية.
- 03— أحداتن زهير،مدخل لعلوم الإعلام والاتصال،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 02 — أحمد إبراهيم أحمد،تحديث الإدارة التعليمية ،مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية2002 .
- 03 — أحمد حافظ حجازي وحافظ محمد صبري ،إدارة المؤسسات التربوية ،عالم الكتب القاهرة ،2003 .
- 04 — أحمد ماهر وصالح عبد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية الإسكندرية 2004 .
- 05 — أحمد إسماعيل حجي،إدارة بيئة التعليم والتعلم في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،دار الفكر العربي،القاهرة 1998 .
- 06— أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة —الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،ط2 ،بيروت ،1979.
- 07 — الحسن محمود المغيدي ،الإشراف التربوي الفعال ،ط1،مكتبة الرشيد،المملكة العربية السعودية 2006.
- 08— الطاهر زرهوني،تنظيم وتسيير مؤسسات التربية والتعليم ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1991.
- 9— أندري سيز لاقى،ومارك جي ولاس ،السلوك التنظيمي والأداء : ترجمة :جعفر أبو القاسم ،معهد الإدارة العامة ،الرياض 1991.
- 10— إسماعيل محمد دياب ،الإدارة المدرسية،الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية2001 .
- 11— بن سالم عبد الرحمن،المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ،مطابع عمار قرقي باتنة ،الجزائر 1993.
- 12— بشير عباس علاق ، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والمصارف ،الدار الجماهيرية للنشر والإعلان ،ليبيا.

- 14- جاري ديسلر ،أدارة الموارد البشرية ،ترجمة :محمد سيد أحمد المتعال ،دار المريخ الرياض ،المملكة العربية السعودية 2003.
- 15- جان بيار كوت ،وجان بيار مولي، من أجل علم اجتماع سياسي، ج1 ،ترجمة: محمد هناد ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1985.
- 16- جودت عزت عطوي ،الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ،الدار العلمية العالمية للنشر والتوزيع،عمان 2001.
- 17- جمال أبو الوفاء وسلامة عبد العظيم،اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية2000.
- 18- هاني الطويل،الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق،ط1،دار وائل للطباعة والنشر عمان1999.
- 19- حمو بوظريفة وآخرون،عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي،ط1،دار الملكية للنشر والإشهار،الحراش الجزائر 2007
- 20- حنفي عبد الغفار،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر،الإسكندرية2002.
- 21 - حسن حريم،السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن 2004.
- 22- طارق عبد الحميد البدري،الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية،دار الفكر للطباعة والنشر ،عمان ،الأردن 2001
- 23- ياسر خالد سلامة ،الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها،ط1،دار عالم الثقافة عمان ،الأردن 2003.
- 24 - كمال الدين وآمال سعد المتولي،مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية،المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2004.
- 25- موسى اللوزي،التطوير التنظيمي (أساسيات ومناهج)،ط3 دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،الأردن 2003.
- 26- محمد أنيس،وقاسم جعفر نظم الترقية في الوظيفة العامة وآثارها في فعالية الإدارة،دار النهضة العربية ،مصر 1973 .
- 27- محمد إسماعيل بلال،مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق،الدار الجامعية الجديدة

الإسكندرية 2004.

28 — محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان الأردن 2003.

29 — محمد الصغير بعلي، تشرع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر 2000.

30 — محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة — البناء — العمليات — النمط الإداري، طبعة للنشر القاهرة، 2002.

31 — محمد حسن العميرة، مبادئ الإدارة الميسرة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1999.

32 — محمد حسان العجمي، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة 2000.

33 — محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003.

34 — الموسوعة الإعلامية المجموعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003.

35 — محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة 1999.

36 — محمد عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب طرابلس 1984

37 — محمد صالح عبد الصمد، العلاقات الإنسانية والمهنية في المؤسسات التعليمية، مطبعة الاتحادية الولائية للأعمال المدرسية، سطيف، الجزائر 1992.

38 — محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان الأردن، 2002.

39 — منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب ط3، القاهرة 1976.

40 — مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2000.

41 — مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية — الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.

42 — مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992.

- 43 — ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1995
- 44 — سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الأردن 2001.
- 45 — سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن 1999
- 46 — فوزي حبش، الموظف العام حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية بيروت، 1982
- 47 — فضيل دليو وآخرون، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2000 .
- 48 — عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار حكيم لطباعة والنشر بيروت 1969
- 49 — _____ ، الأفراد في الصناعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 1998 .
- 50 — عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1984.
- 51 — عبد الفتاح الخواجا، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة ، عمان ، الأردن 2004.
- 52 — عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة 1972 .
- 53 — عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية — البعد التخطيطي والتنظيمي — دار النهضة ، بيروت 2000.
- 54 — عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية ، مصر 1973.
- 55 — عبد الرحمن عدس ومحمد فهمي الدويك وحسين ياسين، الإدارة والإشراف التربوي مكتبة عين الشمس ، القاهرة 1984.
- 56 — عبد الغفار حنفي ، ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000.
- 57 — علي الشريف، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 58 — عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي والتنظيمي — مفاهيم ونماذج ونظريات

منشورات جامعة قار يونس،ليبيا1995.

59— عمار بوحوش،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين،ط1،دار الغرب الإسلامي،بيروت2006.

60— ————— ومحمود الذنبيات،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1995.

61 — صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الإسكندرية2004.

62— صلاح عبد الحميد مصطفى،الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث،دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية2002.

63 — راوية حسن،السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية1999.

64 — رشيد أورليسان،التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي ،قصر الكتاب،البليدة ،الجزائر2000.

65— رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي،الإدارة لمحات معاصرة،الوراق للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن 2001.

66 — شفيق رضوان،السلوكية والإدارة،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،ط1،بيروت 1994.

67— خير الدين عويس،دليل البحث العلمي ،دار الفكر العربي ،مصر 1999 .

68— خيري خليل الجميلي،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية.

69— ظريف شوقي ومحمد فرج،السلوك القيادي وفعالية الإدارة،مكتبة غريب، القاهرة ،1993

70 — غالب الفريجات ،الإدارة والتخطيط التربوي،تجارب عرابية متنوعة،عمان الأردن 2000.

71— غانم فنجان موسى،التدريب وتطوير الكفاءات للقوى العاملة ،المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل،بغداد ، العراق،1980.

72 — غيات بوفلجة ،مقدمة في علم النفس الصناعي والتنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية،ط2 ،الجزائر 2006.

المجلات والدوريات:

- 1— سليمان الحضري الشيخ ومحمد أحمد سلامة ،الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر ،دراسات الخليج والجزيرة العربية ع30،بتاريخ:09 / 04 / 1982
- 2— جمال الدين خازندار،الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية،مجلة الإداري السنة ،العدد61يونيو 1995،سلطنة عمان .
- 3— بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر ،مستوى الرضا الأستاذ الجامعي وأثره على مرد وديته بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ،عروض الأيام الوطنية الثالثة لعلم النفس وعلوم التربية ،منشورات جامعة الجزائر 1998 ،ص 631-652 .
- 4— وزارة التربية الوطنية ،الجزائر،مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية 1993.
- 5— سليمان الحضري الشيخ ومحمد أحمد سلامة ، الرضا لدى المعلمين في دولة قطر دراسات الخليج والجزيرة العربية ع :30 بتاريخ ،09/04/1982 .
- 6— محمد الدعيس ،أنماط السلوك الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء وعلاقته برضى موظفي الجامعة عن العمل ،دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة ، إشراف :سلامة يوسف طناش ،مجلة الطفولة والتنمية ، ع :15،المجلس العربي للطفولة والتنمية ،مصر 2004 .
- 7— علي حمزة هجان ،عملية الاتصال الإداري بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ،مجلة كليات المعلمين ، العدد الأول ،المجلد الأول ،أفريل 2002.
- 8— هدى سليمان السوادي،المعوقات التنظيمية لعملية الاتصالات الإدارية في المنظمات الحكومية ذات الشطرين (الرجالي والنسائي)دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز في جدة ،رسالة ماجستير،1995. مجلة كليات المعلمين ،ع:01 مجلد:02 مارس 2004

الرسائل والدراسات الجامعية

1— أجيم الطاهر ،واقع الاتصالات في المؤسسات الجامعية الجزائرية،جامعتي باجي مختار بعنابة ومنتوري بقسنطينة نموذجا،رسالة دكتوراه في علم الاجتماع،غير منشورة،تخصص تنمية الموارد البشرية،جامعة قسنطينة،إشراف :أ.د.فضيل دليو2005/2006.

2— بودرية فوزية ،واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية ، دراسة مكملّة لشهادة الماجستير في علم الاجتماع ،غير منشورة ،تخصص تنمية الموارد البشرية إشراف :فضيل دليو،جامعة قسنطينة 2007.

3— عطا الله بن فاحس راضي العنيزي ، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمدير ي ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية , رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى. 1421هـ.

4— زيتوني صبيرة ،طبيعة نظام الاتصال السائد في المؤسسات التربوية الجزائرية دراسة مكملّة لنيل شهادة الماجستير ،غير منشورة ، في علم الاجتماع ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،إشراف :سعد بشاينية ،جامعة قسنطينة ،2001.

5 — محمد الدعيس، أنماط السلوك الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة ، إشراف :د.سلامة يوسف طنّاش ، جامعة صنعاء ، اليمن2002.

6 — بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر ،مستوى الرضا لدى الأستاذ الجامعي وأثره على مردوديته بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ،عروض الأيام الوطنية لعلم النفس وعلوم التربية ،منشورات جامعة الجزائر 1998 .

7— ضياف زين الدين،السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي : رسالةماجستير،غير منشورة ،تخصص: علم نفس تنظيم العمل ،إشراف:لوكيا الهاشمي ،جامعة قسنطينة 2001 — المواقع الالكترونية :

— <http://w.w.w.Moudir.com;08/06/2008/11h.32>

—<http://w.w.w.Khayma.com /04/03/2008/05h.45>

القواميس:

- ابن منظور ، لسان العرب ،المجلد 11 ،دار الجيل بيروت لبنان ،1988
- مرشد الطلاب ،قاموس عربي عربي، دار بن رشد للنشر والتوزيع ، الجزائر 2003.
- أحمد زكي ،معجم مصطلحات العلوم الإدارية ،دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Bedeian Arthur .G.: **Organizations Theory And Analysis**
(New yourk, Holt-Sander Int .Ed).2nd Ed.1984.
- 2- Betty, J,: Management of the Business Classroom, (editor),
national Business Education Association. 2001
- 3-Bush,T.: **Theory of Educational Management**, London: Harper
Row Publisher.1986
- 4- T rusty. Francis And Sergiovanni. Thomas.Percoivod need
deficiencies of teachers and administrators Appraisal for
restructuring roles .Educational administration quarterl. A utumn.
1966.
- 5-Pierre jardillier ,Henri Pauduin ,L'absentismemythes et éalités,2eme
Edition,entreprise moderne d'édition , Paris,France,1984,

الملاحق

الملحق رقم (0 1) استبيان استطلاع

الأستاذ (ة) المحترم (ة): تحية طيبةوبعد :

نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بصدق وصراحة ، علما أن معلوماتكم ستبقى

سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

معلومات عامة : - الجنس : ذكر : ☐ أنثى : ☐

- المنصب : - مسؤول مادة : ☐ - رئيس قسم : ☐ - عادي : ☐

- الأقدمية في العمل : - أقل من 5 سنوات ☐

- بين 5 و 10 سنوات ☐

- أكثر من 10 سنوات ☐

- الدخل الشهري : - قليل (أقل من 25000 دج) ☐

- مناسب (بين 25000-35000 دج) ☐

- مناسب جدا (أكثر من 35000 دج) ☐

يتأثر أستاذ في عمله في المتوسطة بالظروف التي تحيط به ، سواء كانت هذه الظروف داخلية أو خارجية، بما يسعده في عمله تارة ويغضبه أخرى ،ومنها عملية الاتصال الإداري في المتوسطة .

- ماهي أنواع الاتصال الأكثر انتشارا في المتوسطة التي تعمل بها ؟

.....

- ماهي أهداف عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بالنسبة للأستاذ ؟

.....

- ماهي أساليب الاتصال التي تحقق رضاك المهني ؟

.....

- ماهي في نظرك المجالات التي تربط بين عملية الاتصال وممارستك لمهنة التعليم ؟

.....

- عندما تعترضك مشاكل هل تتصل بالإدارة لمناقشتها ؟ ولماذا ؟

.....

ملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة
قسم علم النفس وعلوم التربية

استبان لقياس عملية الاتصال الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي
لدى أساتذة التعليم المتوسط

الأستاذ (ة) المحترم (ة) : تحية طيبة وبعد

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد دراسة حول: عملية
الاتصال في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (الرضا عن العمل) لدى
أساتذة التعليم المتوسط
قصد إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية ، تخصص الإدارة
والتسيير التربوي .
نرجوا منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية، علما أن معلوماتكم تبقى
سرية و تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ، ولا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
ولكم جزيل الشكر والعرفان على حسن تعاونكم

تحت إشراف : أ.د. عبدوني عبد الحميد

الباحث

البيانات الشخصية :

- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

- المنصب : رئيس قسم ☐ مسؤول مادة ☐ عادي ☐

- الأقدمية العامة:- أقل من 5 سنوات ☐ - بين 5-10 سنوات ☐ - أكثر من 10 سنوات ☐

- الدخل الشهري : - أقل من 25000 دج ☐
- بين: 25000 دج-35000 دج ☐
- أكثر من 35000 دج ☐

تعليمات الإجابة :

نرجو منكم قراءة كل عبارة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (X) في المربع الذي ترونه
مناسبا ولا تترك أي
عبارة دون إجابة.

وشكرا

المحور الأول : قياس عملية الاتصال في الإدارة المدرسية

1- هل يتعدى نشاطكم الاتصالي التدريسي إلى نشاطات أخرى (اجتماعات، مقابلات، ندوات)؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2- هل تُبلّغون بهذه الأنشطة أثناء التحضير لها ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3- هل يشارككم المدير في إعداد هذه الأنشطة ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4- هل يتبع المدير سياسة الباب المفتوح؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

5- هل يُسمح لكم المدير بالمساهمة في حل المشاكل المدرسية ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6- هل تطلعون على لوح الإعلانات بانتظام؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7- هل تقرأ التعليمات الموجهة إليكم قبل إمضاء الإطلاع عليها ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

8- هل تشاركون في المجالس المدرسية بفعالية؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

9- هل تصغي لزملائك أثناء إبداء اقتراحاتهم ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10- هل تبادرون بتنشيط الندوات الداخلية ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11- هل تشاركون زملاءكم في تحضير نشاطات الدروس؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12- هل تُنسّقون مع زملائكم من المؤسسات المجاورة في تحضير الامتحانات ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13- هل تساهمون مع زملائكم في تذليل الصعوبات المدرسية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

14- هل تنظم المتوسطة التي تدرسون بها نشاطات لتعريف الجمهور بها (معارض، تظاهرات ثقافية، مباريات رياضية....) ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

15- هل تضع الإدارة برنامجا لاستقبال أولياء التلاميذ ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16- هل تملك جمعية أولياء التلاميذ مكتبا في المتوسطة التي تعملون بها ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

17- هل يتم تواصلكم مع أولياء التلاميذ وفق البرنامج المحدد ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

18- هل ترون أن الوقت المخصص لاستقبال أولياء التلاميذ كاف ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19- هل تواصلكم مع هيئة التفتيش منتظم ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

20- هل تصلكم تقارير المفتش في وقتها المناسب ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

21- هل تبلغون بمراسلات مديرية التربية في حينها ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

22- هل تتوفر المتوسطة التي تدرسون بها على وسائل الاتصال الكافية ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

23- هل تتوفر المتوسطة التي تدرسون بها على قاعة إعلام آلي موصولة بالانترنت ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

24- هل تستفيدون من هاتف المتوسطة التي تدرسون بها ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

25- هل تستغلون الانترنت في نشاطاتكم المدرسية ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26- هل تستغلون فاكس المتوسطة ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

27- هل ترون أن السلم الإداري يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

كيف تقدرّون فعالية الاتصال في المتوسطة التي تدرسون بها من خلال العبارات التالية، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة؟

العبـارات	فعالة جدا	فعالة	قليلة الفعالية	غير فعالة	غير فعالة إطلاقا
28- طريقة تبليغكم بالتعليمات الإدارية .					
29- طريقة استقبال الإدارة لانشغالاتكم .					
30- أساليب اتصال الإدارة بالأساتذة .					
31- انفتاح الإدارة على المحيط الخارجي .					
32- تواصلكم مع أولياء التلاميذ .					
33- تواصلكم مع هيئة التدريس .					
34- تواصلكم مع بقية الأساتذة.					
35- طريقة إدارة الاجتماعات في المتوسطة .					
36- طريقة تنظيم الندوات الداخلية .					
37- استجاباتكم لتوجيهات المدير .					

المحور الثاني: مقياس الرضا الوظيفي

ما مدى رضاك عن؟	راض إلى حد كبير	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض بتاتا
1- اختيارك لمهنة التدريس					
2- مكانة مهنتك مقارنة بالمهن الأخرى					
3- راتبك الشهري بالنسبة إلى المستوى المعيشي					
4- مطابقة هذه المهنة للتكوين الذي تلقته					
5- نظرة المجتمع فيما يتعلق بأهمية عملك					
6- أجرتك مقارنة بالأساتذة الحاملين لنفس المؤهلات بمؤسستك					
7- فرص الترقية المتاحة لك					
8- التقدير والاعتراف الممنوحان لك من طرف الإدارة					
9- المشاركة في تسيير شؤون المؤسسة					
10- الفرص المتاحة لك للاتصال بالهيئة الإدارية في مؤسستك					
11- الدور الممنوح لك في توجيه التلاميذ					
12- الوسائل البيداغوجية لأداء عملك					
13- أدائك في ممارسة مهنة التعليم					
14- الكتاب المدرسي المقرر					
15- الفرص المتاحة لك للمساهمة في تطوير البرامج					
16- الطريقة التي تمنح بها منحة المردودية					
17- القوانين التي تضبط العلاقة بين الأساتذة والإدارة					
18- النتائج السنوية التي تحققها مؤسستك					
19- طريقة مكافأة التلاميذ النجباء					
20- معالجة مجلس الأساتذة لوضعية التلاميذ الضعفاء					
21- عدد التلاميذ في القسم الواحد					
22- التهوية داخل القسم					
23- الفرص المتاحة لك لاختيار الأقسام الدراسية .					
24- الفرص المتاحة لك للإبداع في المادة التي تدرسها					
25- مستوى الاهتمام لدى التلاميذ .					
26- الحرية الممنوحة لك في اختيار طريقة التدريس					
27- ظاهرة التعاون بين الأساتذة في مؤسستك					
28- القوانين الخاصة بحماية الأستاذ في ممارسة مهنة التعليم .					
29- الاستقرار المهني المتوفر في سلك الأساتذة					
30- القيم التي يعطيها أصدقائك لمهنتك .					
31- أهمية دورك في المجتمع .					
32- الدخل الشهري مقابل الجهد المبذول					
33- السمعة التي تنالها أسرتك من مهنتك					
34- التقدير والاعتراف الممنوحان لك من طرف الأساتذة					

					35- عملية التنسيق البيداغوجي بين أساتذة المادة
					36- العلاقة التي تربطك بمفتش المادة
					37- النتائج التي يحققها تلاميذك في الامتحانات الفصلية
					38- مشاركة التلاميذ في الدرس
					39- الطريقة التي تمنح بها نقطة التفتيش
					40- تقدير الإدارة لجهودك
					41- الحجم الساعي المخصص للتدريس
					42- الفرص المتاحة لك لمتابعة مختلف شؤون الأسرة
					43- الفرصة المتاحة لك لاتخاذ القرارات على مستوى مؤسستك
					44- القوانين التي تضبط العلاقة بين الأستاذ والتلميذ .
					45- الأساليب المستعملة لتحفيز مختلف التلاميذ.
					46- العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري
					47- الأسلوب المتبع في التفتيش
					48- الفرص المتاحة لاختيار التوقيت المناسب
					49- الفرص المتاحة لك لاتخاذ القرارات على مستوى مؤسستك
					50- معايير تقييم المر دودية
					51- العقوبات المسلطة على التلاميذ المشاغبين
					52- الإجراءات الوقائية المعمول بها في مؤسستك
					53- اتساع المؤسسة مقارنة بعدد التلاميذ
					54- القوانين الخاصة بحماية الأستاذ من الأمراض والأخطار المهنية
					55- قانون التعاقد
					56- مستوى الهدوء المتوفر في المؤسسة لأداء عملك
					57- مطابقة هذه المهنة لميولك
					58- سلوك التلاميذ داخل القسم
					59- العلاقة التي تربطك بأولياء التلاميذ
					60- توفر المراجع في المادة المدرسة
					61- الطريقة المعمول بها في تقييم التلاميذ
					62- تماشى التصاميم الهندسة للأقسام مع متطلبات عملية التدريس
					63- النظافة داخل القسم
					64- توفر عنصر الاخضرار في المؤسسة
					65- القوانين التي تضبط مختلف العطل المرضية
					66- التدفئة داخل القسم
					67- الألوان المستعملة في طلاء جدران الأقسام
					68- الإنارة داخل القسم
					69- الفرص المتاحة لك لإقامة علاقات أخوية مع باقي الأساتذة
					70- برمجة النشاطات المكملة بالمتوسطة
					71- الفرص المتاحة للمساهمة الأساتذة في التشريع المدرسي
					72- العدالة في برمجة الزيارات التفتيشية

ملحق رقم (03) درجات أفراد العينة على المقياسين

المقياس الأفراد	درجات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي									درجات أفراد العينة على مقياس الاتصال		
	تنوع الاتصال	وسائل الاتصال	فعالية الاتصال	المكانة الاجتماعية	الإدارة المدرسية	العلاقة مع المفتش	العلاقة مع الزملاء	التعامل مع التلاميذ	الحوافز المادية	ظروف العمل	التشريع المدرسي	ممارسة مهنة التعليم
1	44	16	28	19	14	10	9	2	14	29	10	19
2	42	13	29	19	14	10	9	2	14	12	10	19
3	44	13	34	19	14	10	9	2	14	27	10	19
4	44	13	35	19	14	10	9	2	14	26	10	19
5	38	12	46	19	14	10	9	2	14	29	10	19
6	53	12	33	21	18	16	11	1	12	32	15	23
7	37	11	30	21	11	11	8	1	19	36	7	23
8	43	14	27	21	18	16	8	1	12	29	15	23
9	45	12	32	21	18	16	8	1	12	20	15	23
10	43	11	27	24	15	10	13	1	22	28	13	29
11	25	12	20	11	7	6	7	1	11	32	9	12
12	45	12	22	11	7	6	7	1	11	37	9	12
13	49	12	31	11	7	6	7	1	11	29	9	12
14	46	11	33	11	7	6	7	1	11	38	9	12
15	41	10	34	11	7	6	7	1	11	23	9	12
16	43	15	30	17	12	11	12	1	13	20	7	13
17	43	12	26	25	10	9	10	1	29	33	14	25
18	44	14	26	25	10	9	10	1	29	21	14	25
19	44	13	27	22	15	15	13	2	26	27	21	30
20	43	13	27	26	12	19	11	1	11	42	29	21
21	55	14	36	24	11	13	13	4	18	19	19	20
22	40	11	30	15	15	19	10	3	13	36	12	22
23	46	12	34	15	15	19	10	3	13	16	12	22
24	53	11	43	23	12	10	10	1	22	32	14	33
25	39	13	29	18	19	13	7	2	21	36	16	27
26	50	15	36	16	17	14	10	3	25	25	15	24
27	56	12	35	21	10	10	7	2	18	31	19	31
28	44	10	19	24	11	13	9	2	18	46	19	20
29	35	13	24	24	11	13	9	2	18	25	19	20
30	42	12	27	24	11	13	9	2	18	33	19	20
31	57	10	34	22	15	15	10	4	26	34	21	30
32	47	12	28	25	15	17	15	1	26	26	22	36
33	53	14	32	24	15	10	7	2	22	16	13	29
34	44	12	28	21	10	10	9	1	18	35	19	31
35	40	13	30	21	10	10	9	1	18	34	19	31
36	50	11	27	21	10	10	11	2	18	41	19	31
37	52	13	27	19	14	10	13	2	14	43	10	19
38	44	11	29	21	13	10	7	2	20	20	10	16
39	45	13	30	21	13	10	7	2	20	25	10	16
40	48	13	39	21	13	10	7	2	20	43	10	16
41	25	10	38	24	14	13	10	2	26	24	10	24
42	44	12	22	23	12	10	10	2	22	28	14	33
43	43	15	30	23	12	10	10	2	22	28	14	33
44	43	13	31	23	12	10	10	2	22	24	14	33

33	14	22	12	22	2	10	10	12	23	32	10	45	45
33	14	31	15	22	2	10	10	12	23	35	12	46	46
24	15	31	19	25	4	13	14	17	16	23	12	44	47
24	15	32	19	25	4	13	14	17	16	39	12	40	48
32	15	38	25	30	3	7	9	11	14	19	12	46	49
24	10	31	14	26	2	8	13	14	24	29	15	44	50
24	10	41	24	26	2	8	13	14	24	33	11	43	51
31	11	33	18	22	2	9	7	13	24	34	11	54	52
28	26	30	20	14	2	10	14	18	24	32	15	53	53
25	14	38	20	29	1	10	9	10	25	21	15	53	54
26	24	38	22	24	4	12	14	16	28	34	13	42	55
26	24	41	20	24	4	12	14	16	28	42	13	33	56
28	21	34	20	29	1	13	10	13	27	28	12	53	57
39	14	41	15	23	1	9	11	13	24	34	14	47	58
19	7	29	21	22	2	14	11	12	30	34	11	43	59
25	18	12	9	26	2	9	10	21	20	32	12	46	60
22	12	27	19	13	1	11	19	15	15	30	12	50	61
26	20	26	24	26	1	6	14	14	26	28	14	43	62
21	29	29	25	11	1	12	19	12	26	41	14	53	63
30	17	32	19	25	2	9	9	16	20	39	13	43	64
31	11	36	21	22	2	10	7	13	24	19	13	43	65
29	13	36	21	22	2	7	10	15	24	32	14	53	66
32	19	29	10	18	2	11	14	16	22	26	13	40	67
26	20	20	19	26	2	12	14	14	26	34	11	55	68
24	15	28	20	25	1	9	14	17	16	31	10	56	69
35	17	32	23	19	4	7	14	19	18	31	12	39	70
29	21	37	14	24	1	7	9	14	24	28	11	49	71
29	21	29	20	24	1	7	9	14	24	32	14	51	72
12	9	38	23	11	2	11	6	7	11	20	11	49	73
12	9	20	23	11	2	11	6	7	11	30	13	51	74
19	10	33	19	17	2	13	11	14	23	19	12	57	75
13	7	21	12	13	1	9	11	12	17	28	13	53	76
26	24	27	21	24	1	14	14	16	28	19	15	49	77
26	24	42	26	24	1	14	14	16	28	30	15	51	78
33	14	19	10	22	3	11	10	12	23	29	13	53	79
27	11	29	18	20	2	7	8	18	18	29	13	43	80
25	24	29	26	23	2	10	11	18	26	28	16	50	81
19	10	33	14	14	2	11	10	14	19	39	11	50	82
19	10	25	14	14	5	15	10	14	19	31	13	57	83
19	10	28	21	14	5	15	10	14	19	39	13	55	84
19	10	29	13	17	3	10	11	14	23	36	10	44	85
19	10	27	11	17	3	10	11	14	23	36	12	46	86
19	10	17	13	17	3	10	11	14	23	41	12	45	87
30	17	29	20	25	1	13	9	16	20	30	13	54	88
31	16	38	17	23	2	12	12	15	22	28	12	45	89
31	16	23	15	23	2	12	12	15	22	29	12	38	90
20	23	21	29	25	3	11	12	17	23	37	11	49	91
20	23	13	7	25	3	11	12	17	23	40	12	52	92
31	13	28	26	22	2	11	17	13	23	27	13	46	93

26	18	33	14	27	2	6	9	11	21	26	11	46	94
27	16	33	19	21	4	7	13	19	18	37	13	50	95
32	23	39	18	25	2	9	14	17	25	43	11	55	96
41	20	24	10	21	1	10	17	21	29	38	15	41	97
33	19	31	11	24	2	9	18	21	25	29	13	49	98
32	19	30	17	18	2	11	14	16	22	26	13	40	99
26	20	39	24	26	2	12	14	14	26	34	11	55	100
24	15	19	7	25	1	9	14	17	16	31	10	56	101
35	17	26	20	19	4	7	14	19	18	31	12	39	102
29	21	31	21	24	1	7	9	14	24	28	11	49	103
29	21	41	15	24	1	7	9	14	24	32	14	51	104
12	9	32	23	11	2	11	6	7	11	20	11	49	105
12	9	19	10	11	2	11	6	7	11	30	13	51	106
19	10	36	21	17	2	13	11	14	23	19	12	57	107
13	7	20	19	13	1	9	11	12	17	28	13	53	108
33	19	24	15	24	2	9	18	21	25	36	13	52	109
33	19	31	19	24	3	11	18	21	25	28	11	42	110
33	19	16	10	24	3	11	18	21	25	28	12	38	111
33	19	41	23	24	3	11	18	21	25	37	11	43	112
33	18	35	21	21	1	10	14	20	23	26	11	51	113
33	9	28	15	27	3	12	16	17	20	21	12	44	114
29	26	25	14	27	2	10	14	17	24	34	11	52	115
31	21	33	9	27	1	11	16	18	24	27	14	55	116
26	20	19	10	31	2	7	17	23	25	31	13	50	117
43	15	30	21	25	2	8	18	19	22	29	12	40	118
38	23	34	20	23	1	8	20	17	23	30	13	49	119
36	23	19	10	31	3	15	16	18	21	37	17	48	120
45	17	36	21	26	2	12	13	18	26	29	14	47	121
19	7	33	25	22	1	6	11	12	30	27	13	55	122
23	7	19	10	19	2	8	11	11	21	30	11	49	123
29	10	24	10	20	2	9	13	17	9	27	14	52	124
29	10	28	26	20	2	9	13	17	9	38	13	49	125
21	12	25	14	21	2	9	13	18	19	29	13	42	126
21	12	38	23	21	2	9	13	18	19	34	15	38	127
30	20	33	14	26	1	10	14	10	21	29	13	41	128
35	17	41	24	19	1	11	14	19	18	19	13	50	129
28	21	27	19	29	1	10	10	13	27	28	14	43	130
27	11	31	16	20	3	8	8	18	18	21	11	53	131
28	17	43	26	21	4	9	14	15	19	23	12	40	132
34	20	34	22	29	2	9	9	19	19	28	13	57	134
36	16	12	9	26	3	7	7	13	16	34	11	38	135
36	16	29	20	26	3	7	7	13	16	38	12	46	136
27	19	19	10	28	4	12	4	13	22	32	10	51	137
27	19	16	10	28	4	12	4	13	22	42	12	49	138
31	15	23	15	27	1	11	19	14	21	35	11	40	139
33	21	32	19	29	1	12	17	9	25	34	15	47	140
39	18	33	25	23	2	9	13	16	18	32	10	47	141
33	19	41	15	24	2	9	18	21	25	36	13	52	142
33	19	33	14	24	3	11	18	21	25	28	11	42	143

33	19	20	23	24	3	11	18	21	25	28	12	38	144
33	19	38	22	24	3	11	18	21	25	37	11	43	145
33	18	24	17	21	1	10	14	20	23	26	11	51	146
33	9	36	16	27	3	12	16	17	20	21	12	44	147
29	26	22	12	27	2	10	14	17	24	34	11	52	148
31	21	29	25	27	1	11	16	18	24	27	14	55	149
26	20	38	22	31	2	7	17	23	25	31	13	50	150
43	15	36	21	25	2	8	18	19	22	29	12	40	151
38	23	12	9	23	1	8	20	17	23	30	13	49	152
36	23	23	13	31	3	15	16	18	21	37	17	48	153
45	17	29	25	26	2	12	13	18	26	29	14	47	154
19	7	41	24	22	1	6	11	12	30	27	13	55	155
23	7	36	13	19	2	8	11	11	21	30	11	49	156
29	10	37	14	20	2	9	13	17	9	27	14	52	157
29	10	33	14	20	2	9	13	17	9	38	13	49	158
21	12	19	10	21	2	9	13	18	19	29	13	42	159
21	12	24	17	21	2	9	13	18	19	34	15	38	160
30	20	28	20	26	1	10	14	10	21	29	13	41	161
35	17	25	18	19	1	11	14	19	18	19	13	50	162
28	21	32	21	29	1	10	10	13	27	28	14	43	163
27	11	48	17	20	3	8	8	18	18	21	11	53	164
28	17	31	13	21	4	9	14	15	19	23	12	40	165
34	20	26	18	29	2	9	9	19	19	28	13	57	166
36	16	50	21	26	3	7	7	13	16	34	11	38	167
36	16	44	19	26	3	7	7	13	16	38	12	46	168
27	19	32	18	28	4	12	4	13	22	32	10	51	169
27	19	32	15	28	4	12	4	13	22	42	12	49	170
31	15	37	18	27	1	11	19	14	21	35	11	40	171
33	21	32	12	29	1	12	17	9	25	34	15	47	172
39	18	25	17	23	2	9	13	16	18	32	10	47	173
33	19	34	15	24	2	9	18	21	25	36	13	52	174
33	19	39	24	24	3	11	18	21	25	28	11	42	175
33	19	34	19	24	3	11	18	21	25	28	12	38	176
33	19	26	15	24	3	11	18	21	25	37	11	43	177
33	18	28	14	21	1	10	14	20	23	26	11	51	178
33	9	33	21	27	3	12	16	17	20	21	12	44	179
29	26	41	20	27	2	10	14	17	24	34	11	52	180
31	21	35	27	27	1	11	16	18	24	27	14	55	181
26	20	31	24	31	2	7	17	23	25	31	13	50	182
43	15	36	22	25	2	8	18	19	22	29	12	40	183
38	23	39	18	23	1	8	20	17	23	30	13	49	184
36	23	45	23	31	3	15	16	18	21	37	17	48	185
45	17	38	21	26	2	12	13	18	26	29	14	47	186
19	7	39	14	22	1	6	11	12	30	27	13	55	187
23	7	39	18	19	2	8	11	11	21	30	11	49	188
29	10	40	21	20	2	9	13	17	9	27	14	52	189
29	10	38	23	20	2	9	13	17	9	38	13	49	190
21	12	39	19	21	2	9	13	18	19	29	13	42	191
21	12	47	26	21	2	9	13	18	19	34	15	38	192

30	20	40	23	26	1	10	14	10	21	29	13	41	193
35	17	39	20	19	1	11	14	19	18	19	13	50	194
28	21	39	19	29	1	10	10	13	27	28	14	43	195
27	11	45	23	20	3	8	8	18	18	21	11	53	196
28	17	47	18	21	4	9	14	15	19	23	12	40	197
34	20	42	21	29	2	9	9	19	19	28	13	57	198
36	16	45	17	26	3	7	7	13	16	34	11	38	199
36	16	42	20	26	3	7	7	13	16	38	12	46	200
27	19	44	23	28	4	12	4	13	22	32	10	51	201
27	19	45	24	28	4	12	4	13	22	42	12	49	202
31	15	44	23	27	1	11	19	14	21	35	11	40	203
33	21	39	21	29	1	12	17	9	25	34	15	47	204
39	18	38	22	23	2	9	13	16	18	32	10	47	205
33	19	34	22	24	2	9	18	21	25	36	13	52	206
33	19	32	20	24	3	11	18	21	25	28	11	42	207
33	19	34	22	24	3	11	18	21	25	28	12	38	208
39	18	30	21	23	2	9	13	16	18	38	11	49	209
32	19	32	21	18	4	13	14	16	22	27	13	51	210
31	14	29	23	27	1	12	11	13	23	36	13	41	211
27	19	36	23	28	2	11	4	13	22	29	15	31	212
27	19	41	23	28	2	11	4	13	22	30	15	42	213
27	19	26	22	28	2	11	4	13	22	35	12	45	214
31	15	41	21	27	1	9	19	14	21	21	11	50	215
32	18	41	23	25	2	12	11	16	20	29	16	46	216
41	15	42	23	26	1	11	16	20	21	28	14	45	217
41	15	41	23	26	1	11	16	20	21	33	11	44	218
41	15	25	21	26	1	11	16	20	21	36	14	41	219
39	24	41	22	29	2	14	20	19	27	37	13	55	220
20	19	41	22	18	5	11	13	11	24	31	11	49	221
20	19	25	23	18	5	11	13	11	24	33	14	52	222
24	17	36	20	27	4	9	11	16	20	23	15	50	223
28	15	16	10	18	3	12	9	18	25	30	12	44	224
33	9	12	9	27	3	10	16	17	20	37	14	57	225
25	24	48	17	23	2	12	11	18	26	40	15	40	226
32	21	34	15	24	4	10	14	12	22	30	11	48	227
26	22	39	18	29	3	15	20	17	20	27	12	48	228
28	20	39	20	29	1	12	6	21	18	31	13	49	229
28	20	39	21	29	1	12	6	21	18	33	12	52	230
28	22	29	21	18	4	13	16	17	23	36	12	50	231
36	16	12	9	21	1	8	14	12	19	37	14	38	232
41	26	27	19	24	2	8	16	19	20	39	11	50	233
39	24	26	24	29	1	13	20	19	27	31	13	43	234
33	19	29	25	24	1	11	18	21	25	30	13	53	235
38	17	32	19	26	1	8	17	14	22	36	13	53	236
27	21	36	21	18	3	14	18	21	18	27	12	42	237
27	21	29	10	18	3	14	18	21	18	29	13	38	238
34	20	20	19	27	1	11	17	21	28	32	15	51	239
39	18	28	20	23	2	9	13	16	18	38	11	49	240
32	19	32	23	18	4	13	14	16	22	27	13	51	241

31	14	37	14	27	1	12	11	13	23	36	13	41	242
27	19	29	20	28	2	11	4	13	22	29	15	31	243
27	19	38	23	28	2	11	4	13	22	30	15	42	244
27	19	23	7	28	2	11	4	13	22	35	12	45	245
31	15	20	23	27	1	9	19	14	21	21	11	50	246
32	18	33	19	25	2	12	11	16	20	29	16	46	247
41	15	21	12	26	1	11	16	20	21	28	14	45	248
25	14	27	21	26	3	12	14	21	18	42	12	57	249
34	15	42	26	27	2	12	16	11	24	32	11	47	250
34	15	19	10	27	2	12	16	11	24	35	13	49	251
39	18	36	20	25	2	8	20	21	30	39	11	54	252
42	26	36	16	31	2	9	16	20	28	28	13	49	253
42	26	32	17	31	2	9	16	20	28	37	12	52	254
16	10	36	16	20	4	10	10	13	21	38	12	56	255
29	10	25	24	20	3	10	13	17	9	22	11	34	256
29	10	31	16	20	3	10	13	17	9	28	14	42	257
21	12	46	26	21	3	14	13	18	19	29	11	52	258
21	12	25	21	21	3	14	13	18	19	36	12	49	259
28	26	33	25	14	1	9	14	18	24	32	12	44	260
28	26	34	22	14	1	9	14	18	24	33	13	43	261
32	12	26	20	28	2	7	8	16	23	28	12	46	262
29	23	27	16	22	3	15	20	17	22	36	17	48	263
39	19	35	17	21	2	13	16	20	23	42	12	47	264
39	19	34	17	28	2	13	16	20	22	33	12	47	265
47	18	41	26	28	2	12	11	18	24	28	12	47	266
38	22	43	15	26	1	10	14	15	24	28	12	51	267
33	18	20	25	21	3	10	14	20	23	32	13	41	268
28	15	25	24	18	3	10	9	18	25	20	14	56	269
34	22	43	26	26	2	8	11	18	19	33	13	50	270
31	21	24	17	27	2	12	16	18	24	34	14	43	271
25	23	28	17	24	3	15	20	18	20	39	11	48	272
41	20	28	22	21	1	10	17	21	29	35	9	51	273
23	13	24	15	18	1	10	10	11	14	33	12	46	274
36	16	22	12	21	3	12	14	12	19	31	11	50	275
25	24	31	15	34	2	12	20	19	29	29	11	50	276
30	21	31	19	25	2	15	20	18	20	33	12	48	277
30	20	32	19	26	1	12	14	10	21	18	13	51	278
36	13	38	25	24	1	6	13	11	17	34	12	46	279
27	21	31	14	18	1	13	18	21	18	19	13	52	280
25	14	41	24	26	3	12	14	21	18	42	12	57	281
34	15	33	18	27	2	12	16	11	24	32	11	47	282
34	15	30	20	27	2	12	16	11	24	35	13	49	283
39	18	38	20	25	2	8	20	21	30	39	11	54	284
27	21	38	22	18	1	13	18	21	18	34	15	49	285
35	21	41	20	30	3	12	20	17	25	28	14	56	286
34	22	34	20	24	2	15	20	17	23	34	11	48	287
42	21	41	15	28	1	11	11	19	23	32	12	47	288
37	18	29	21	28	1	8	19	21	23	39	12	46	289
41	26	12	9	24	2	11	16	19	20	20	15	39	290

41	15	27	19	26	1	12	16	20	21	34	14	55	291
38	25	26	24	24	1	12	13	19	26	29	13	51	292
46	26	29	25	25	2	12	18	22	21	28	12	50	293
25	17	32	19	32	3	9	14	17	22	37	15	47	294
29	26	36	21	27	2	9	14	17	24	37	11	43	295
25	21	36	21	25	5	15	20	18	23	39	12	48	296
43	15	29	10	25	2	12	18	19	22	34	15	50	297
38	20	20	19	30	1	11	13	13	25	32	13	51	298
38	20	28	20	30	1	12	13	13	25	35	12	41	299
25	14	32	23	26	3	10	14	21	18	30	14	44	300
34	22	37	14	27	2	15	20	18	22	38	12	48	301
25	21	29	20	16	2	12	16	17	19	25	11	39	302
20	23	38	23	25	2	8	12	17	23	30	12	45	303
20	23	20	23	25	2	8	12	17	23	33	13	42	304
20	23	33	19	25	2	8	12	17	23	40	13	38	305
34	22	21	12	26	2	10	11	18	19	31	13	39	306
34	22	27	21	26	2	10	11	18	19	35	12	45	307
32	17	42	26	29	3	7	20	22	27	28	14	50	308
29	20	19	10	34	2	7	18	18	19	29	13	43	309
29	20	29	18	34	2	7	18	18	19	32	12	45	310
32	23	29	26	25	2	8	14	17	25	29	12	49	311
32	23	33	14	25	2	8	14	17	25	34	15	52	312
27	21	25	14	18	1	13	18	21	18	34	15	49	313
35	21	28	21	30	3	12	20	17	25	28	14	56	314
34	22	29	13	24	2	15	20	17	23	34	11	48	315
42	21	27	11	28	1	11	11	19	23	32	12	47	316
37	18	17	13	28	1	8	19	21	23	39	12	46	317
41	26	29	20	24	2	11	16	19	20	20	15	39	318
41	15	38	17	26	1	12	16	20	21	34	14	55	319
38	25	23	15	24	1	12	13	19	26	29	13	51	320
46	26	21	29	25	2	12	18	22	21	28	12	50	321
25	17	13	7	32	3	9	14	17	22	37	15	47	322
29	26	28	26	27	2	9	14	17	24	37	11	43	323
25	21	33	14	25	5	15	20	18	23	39	12	48	324
43	15	33	19	25	2	12	18	19	22	34	15	50	325
38	20	39	18	30	1	11	13	13	25	32	13	51	326
38	20	24	10	30	1	12	13	13	25	35	12	41	327
25	14	31	11	26	3	10	14	21	18	30	14	44	328
34	22	30	17	27	2	15	20	18	22	38	12	48	329
25	21	39	24	16	2	12	16	17	19	25	11	39	330
20	23	19	7	25	2	8	12	17	23	30	12	45	331
20	23	26	20	25	2	8	12	17	23	33	13	42	332
20	23	31	21	25	2	8	12	17	23	40	13	38	333
34	22	41	15	26	2	10	11	18	19	31	13	39	334
34	22	32	23	26	2	10	11	18	19	35	12	45	335
32	17	19	10	29	3	7	20	22	27	28	14	50	336
29	20	36	21	34	2	7	18	18	19	29	13	43	337
31	24	20	19	30	3	6	15	20	24	29	13	47	338
34	17	24	15	28	2	11	12	17	24	39	12	50	339

36	21	31	19	28	2	9	19	18	23	37	13	55	340
38	22	16	10	26	1	11	14	15	24	27	14	46	341
38	22	41	23	26	1	11	14	15	24	28	12	46	342
38	22	35	21	26	1	11	14	15	24	29	9	41	343
42	20	28	15	22	2	10	14	17	20	32	13	47	344
32	21	25	14	24	1	6	14	12	21	28	12	46	345
31	14	33	9	27	5	13	11	13	23	34	13	51	346
34	20	19	10	29	4	10	9	19	19	27	13	44	347
32	20	30	21	24	5	15	20	17	20	31	15	48	348
34	24	34	20	26	2	10	13	15	21	28	14	58	349
36	16	19	10	26	4	13	7	13	16	27	13	50	350
28	20	36	21	29	5	11	6	21	18	20	11	46	351

ملحق رقم (4) جدول وصف نتائج الأفراد على بنود مقياس الاتصال

الرقم	العبارات	إجابات المفحوصين				
		نعم	لا	النسبة %	أحيانا	النسبة %
1	هل يتعدى نشاطكم الاتصالي التدريسي إلى نشاطات أخرى (اجتماعات، مقابلات، ندوات)؟	112	45	31.90883	94	26.78063
2	هل تُبلغون بهذه الأنشطة أثناء التحضير لها ؟	71	60	20.22792	119	33.90313
3	هل يشارككم المدير في إعداد هذه الأنشطة ؟	46	99	13.10541	106	30.19943
4	هل يتبع المدير سياسة الباب المفتوح	88	56	25.07123	109	31.05413
5	هل يسمح لكم المدير بالمساهمة في حل المشاكل المدرسية	96	45	27.35043	110	31.33903
6	هل تطلعون على لوح الإعلانات بانتظام ؟	133	51	37.89174	77	21.93732
7	هل تقرأ التعليمات الموجهة إليكم قبل إمضاء الإطلاع عليها ؟	101	38	28.77493	112	31.90883
8	هل تشاركون في المجالس المدرسية بفعالية ؟	102	43	29.05983	106	30.19943
9	هل تصغي لزملائك أثناء إبداء اقتراحاتهم ؟	125	15	35.61254	111	31.62393
10	هل تبادرون بتنشيط الندوات الداخلية ؟	75	85	21.36752	91	25.92593
11	هل تشاركون زملاءكم في تحضير نشاطات الدروس	93	72	26.49573	96	38.2470
12	هل تُنسقون مع زملائكم من المؤسسات المجاورة في تحضير الامتحانات ؟	75	61	17.37892	115	32.76353
13	هل تساهمون مع زملائكم في تذليل الصعوبات المدرسية؟	93	55	26.49573	103	29.34473
14	هل تنظم المتوسطة التي تدرسون بها نشاطات لتعريف الجمهور بها (معارض، تظاهرات ثقافية، مباريات ...) ؟	92	75	26.21083	84	23.93162
15	هل تضع الإدارة برنامجا لاستقبال أولياء التلاميذ ؟	56	75	15.95442	120	34.18803
16	هل تملك جمعية أولياء التلاميذ مكتبا في المتوسطة التي تعملون بها ؟	31	220	8.831909	0	0
17	هل يتم تواصلكم مع أولياء التلاميذ وفق البرنامج المحدد ؟	55	160	15.66952	36	10.25641
18	هل ترون أن الوقت المخصص لاستقبال أولياء التلاميذ كاف ؟	32	158	9.116809	61	17.37892
19	هل تواصلكم مع هيئة التفتيش منتظم ؟	115	81	32.76353	55	15.66952
20	هل تصلكم تقارير المفتش في وقتها المناسب ؟	134	12	38.17664	115	32.76353
21	هل تبلغون بمراسلات مديرية التربية في حينها ؟	103	36	29.34473	112	31.90883
22	هل تتوفر المتوسطة التي تدرسون بها على وسائل الاتصال الكافية ؟	105	146	29.91453	0	0
23	هل تتوفر المتوسطة التي تدرسون بها على قاعة إعلام آلي موصولة بالانترنت ؟	41	210	11.68091	0	0
24	هل تستفيدون من هاتف المتوسطة التي تدرسون بها؟	43	196	12.25071	12	3.418803
25	هل تستغلون الانترنت في نشاطاتكم المدرسية؟	41	179	11.68091	31	8.831909
26	هل تستغلون فاكس المتوسطة ؟	10	235	2.849003	6	1.709402
27	هل ترون أن السلم الإداري يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب ؟	94	103	26.78063	54	15.38462

ملحق رقم (05) جدول وصف أفراد العينة فعالية الاتصال

الرقم	العبارات	الدرجات	النسبة
28	طريقة تبليغكم بالتعليمات الإدارية	896	%71.39442
29	طريقة استقبال الإدارة لانشغالاتكم	789	%63.58566
30	أساليب اتصال الإدارة بالأساتذة	824	%65.65737
31	انفتاح الإدارة على المحيط الخارجي	673	%53.6255
32	تواصلكم مع أولياء التلاميذ	534	%42.5498
33	تواصلكم مع هيئة التدريس	820	%65.33
34	تواصلكم مع بقية الأساتذة	970	%77.29084
35	طريقة إدارة الاجتماعات في المتوسطة	857	%68.28685
36	طريقة تنظيم الندوات الداخلية	785	%62.5498
37	استجاباتكم لتوجيهات المدير	993	%79.12351

ملحق رقم (06) جدول وصف أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	الدرجات	النسبة
إلى أي درجة تقدر رضاك عن ؟			
01	اختيارك لمهنة التدريس	1165	66.381
02	مكانة مهنتك مقارنة بالمهن	1256	71.566
03	راتبك الشهري بالنسبة إلى المستوى المعيشي	1275	72.649
04	مطابقة هذه المهنة للتكوين الذي تلقيته	1363	77.636
05	نظرة المجتمع بما يتعلق بأهمية عملك	1352	77.037
06	أجرتك مقارنة بالأساتذة الحاملين لنفس المؤهلات لمؤسستك	1383	78.80
07	فرص الترقية المتاحة لك	1214	69.173
08	التقدير والاعتراف الممنوحان لك من طرف الإدارة	1261	71.851
09	المشاركة في تسبير شؤون المؤسسة	1177	67.065
10	الفرص المتاحة لك بالهيئة الإدارية في مؤسستك	1283	73.105
11	الدور الممنوح لك في توجيه التلاميذ	902	18.674
12	الوسائل البيداغوجية لأداء عملك	1333	51.396
13	أداؤك في ممارسة مهنة التعليم	1204	68.603
14	الكتاب المدرسي المقرر	1205	68.660
15	الفرص المتاحة لك في تطوير البرنامج	1151	65.584
16	الطريقة التي تعطى بها منحة المردودية	1223	69.968
17	القوانين التي تضبط العلاقة بين الأساتذة والإدارة	1235	70.370
18	النتائج التي تحقّقها مؤسستك	1333	75.945
19	طريقة مكافئة التلاميذ النجباء	841	47.922
20	معالجة مجلس الأساتذة لوضعية التلاميذ الضعفاء	705	40.170
21	عدد التلاميذ في القسم الواحد	765	43.589
22	التهوية داخل القسم	1073	61.139
23	الفرص المتاحة لك لاختيار الأقسام الدراسية	1264	72.022
24	الفرص المتاحة لك للإبداع في المادة التي تدرسها	1265	72.079
25	مستوى الاهتمام لدى التلاميذ	1206	68.717
26	الحرية الممنوحة لك في اختيار طريقة التدريس	1023	58.290

73.33	1287	ظاهرة التعاون بين الأساتذة في مؤسستك	27
53.732	943	القوانين الخاصة بحماية الأستاذ في ممارسة مهنة التعليم	28
62.336	1094	الاستقرار المهني المتوفر في سلك الأساتذة	29
59.772	1049	القيم التي يعطيها أصدقائك لمهنتك	30
67.293	1181	أهمية دورك في المجتمع	31
60.284	1058	الدخل الشهري مقابل الجهد المبذول	32
66.552	1168	السمعة التي تنالها أسرتك من مهنتك	33
39.544	694	التقدير و الاعتراف الممنوحان لك من طرف الأساتذة	34
46.210	811	عملية التنسيق البيداغوجي بين أساتذة المادة	35
51.339	901	العلاقة التي تربطك بمفتش المادة	36
54.928	964	النتائج التي يحققها تلاميذك في الامتحانات الفصلية	37
53.903	946	مشاركة التلاميذ في الدرس	38
56.809	997	الطريقة التي تمنح بها نقطة التفتيش	39
57.549	1010	تقدير الإدارة لمجهوداتك	40
65.185	1144	الحجم الساعي المخصص للتدريس	41
67.407	1183	الفرص المتاحة لك لمتابعة مختلف شؤون الأسرة	42
63.988	1123	الفرص المتاحة لك لاتخاذ القرارات على مستوى مؤسستك	43
63.361	1112	القوانين التي تضبط العلاقة بين الأساتذة والتلاميذ	44
51.851	910	الأساليب المستعملة لتحفيز مختلف التلاميذ	45
55.783	979	العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري	46
51.168	898	الأسلوب المتبع في التفتيش	47
55.348	972	الفرص المتاحة لاختيار التوقيت المناسب	48
64.273	1128	معايير تقييم المردودية	49
61.082	1072	العقوبات المسلطة على التلاميذ المشاغبين	50
59.031	1036	الإجراءات الوقائية المعمول بها في مؤسستك	51
61.709	1083	اتساع المؤسسة مقارنة بعدد التلاميذ	52
62.678	1100	القوانين الخاصة بحماية الأساتذة من الأمراض والأخطار المهنية	53
50.997	895	قانون التقاعد	54
55.042	966	مستوى الهدوء المتوفر في المؤسسة لأداء عملك	55
63.874	1121	مطابقة هذه المهنة لميولك	56

55.156	968	سلوك الأساتذة داخل القسم	57
57.037	1001	العلاقة التي تربطك بأولياء التلاميذ	58
47.692	837	توفر المراجع في المادة المدرسة	59
47.971	877	الطريقة المعمول بها في تقييم التلاميذ	60
58.119	1020	تماشي التصاميم الهندسية للأقسام مع متطلبات عملية التدريس	61
49.914	876	النظافة داخل القسم	62
47.749	838	توفر عنصر الاخضرار في المؤسسة	63
67.464	1148	القوانين التي تضبط مختلف العطل المرضية	64
66.153	1161	التدفئة داخل القسم	65
57.321	1006	الألوان المستعملة في طلاء جدران الأقسام	66
41.481	728	الإضاءة داخل القسم	67
38.575	677	الفرص المتاحة لك لإقامة علاقات أخوية مع باقي الأساتذة	68
39.259	689	برمجة النشاطات المكملة بالمتوسطة	69
38.917	683	الفرص المتاحة لمساهمة الأساتذة في التشريع المدرسي	70
48.747	852	العدالة في برمجة الزيارات التفتيشية	71
48.747	852	الفرص المتاحة لك للتفكير في مستقبل المدرسة الجزائرية	72

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

منحصر الخرائط التربوية حسب كل مامن

وزارة التربية الوطنية

المجموع

الأساتذة

المؤسسات

11	1	0	0	1	2	1	2	1	1	2
11	1	0	0	1	2	1	2	1	1	2
11	1	0	0	1	2	1	2	1	1	2
59	5	1	1	5	10	5	11	6	5	10
44	2	1	1	4	7	4	8	5	5	7
19	1	0	0	2	3	2	4	2	2	3
12	1	0	0	1	2	1	2	1	2	2
75	4	1	1	7	12	7	14	8	9	12
41	1	1	1	4	7	4	8	4	4	7
34	1	0	1	3	6	3	7	4	3	6
19	1	0	0	2	3	2	4	2	2	3
17	1	0	0	2	2	2	3	2	2	3
10	1	0	0	1	1	1	2	1	1	2
121	5	1	2	12	19	12	24	13	12	21
34	2	1	1	3	5	3	6	4	4	5
31	1	1	1	3	5	3	6	3	3	5

26	1	0	0	3	4	3	5	3	3	4
23	1	0	0	2	4	2	5	2	3	4
19	1	0	0	2	3	2	4	2	2	3
21	1	1	1	2	3	2	4	2	2	3
11	1	0	0	1	2	1	2	1	1	2
19	1	0	0	2	3	2	4	2	2	3
20	1	0	0	2	3	2	4	2	3	3

37	1	1	1	3	6	3	7	4	4	7
33	1	0	1	3	6	3	7	3	3	6
16	1	0	0	2	2	2	3	2	2	2
22	1	0	0	2	4	2	5	2	2	4
229	9	3	5	22	38	21	46	23	23	39

لوييد
بنزوة
عين خرملم
المجموع
الحسن قيسري من عمار
سيدي عمار الجديدة
سيدي محمد قاسم
المجموع
علي بن مسعود بن محرو
ن: مصطفى عبد الصمد
خالد بن الوليد

الخير بن العوام
بوجلال حدة
المواقع
محمد بن بلقين
لودودة المعاصيد
حورنة
الزيوتون

حي الشماخي
حي المستشفي
بوضي تسليح
سعيد قورتاني
المجموع

تابع ملحق رقم : (7)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ملخص الخرائط التربوية حسب كل مامن

السنة الدراسية : 2007/2008

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة

المجموع	رياضيات	ع. طبيعة	ت. تكنولوجيا	عربية	ع. انشائية	فرنسية	الانجليزية	رسم	موسيقى	ت. بدنية
29	4	3	3	5	3	4	3	1	1	2
40	6	5	4	7	4	6	4	1	1	2
40	6	5	4	7	4	6	4	1	1	2
36	6	4	4	6	3	5	4	1	1	2
29	4	3	3	5	3	4	3	1	1	2
41	6	5	4	7	4	6	4	1	1	3
41	6	5	4	7	4	6	4	1	1	3
41	6	5	5	7	4	6	4	1	1	2
29	4	3	3	5	3	4	3	1	1	2
40	6	5	4	7	4	6	4	0	1	3
26	4	3	2	5	3	5	2	0	1	1
48	8	6	6	9	4	7	6	0	0	3
39	6	5	4	7	4	6	4	0	1	2
20	3	3	2	4	2	3	2	0	0	1
26	5	2	2	5	3	4	3	0	0	2
53	8	7	5	10	5	8	6	0	1	4
11	2	1	1	2	1	2	1	0	0	1

1	الأكوين بن قبي
2	بن الهوشم
3	محمد الصديق بن يحيى
4	زين الدين
5	أبي علي
6	سي زيدة
7	أول نوفمبر
8	تقوية الحواس
9	أبو القاسم
10	بن هاني
11	تصانيف حي تسوج
12	أحمد بوقري

39	2	0	1	4	6	4	7	4	5	6
20	1	0	0	2	3	2	4	2	3	3
26	2	0	0	3	4	3	5	2	2	5
53	4	1	0	5	8	5	10	5	7	8
11	1	0	0	1	2	1	2	1	1	2
12	1	0	0	1	2	2	2	1	1	2
25	1	1	0	2	4	2	5	2	3	5
628	39	11	12	62	94	62	142	63	74	97
25	2	0	1	2	4	2	5	2	3	4
21	1	1	0	2	3	2	4	2	3	3
24	1	0	0	2	4	2	5	3	3	4
16	1	0	0	2	2	2	3	2	2	2
19	1	0	0	2	3	2	4	2	2	3
13	1	0	0	1	2	1	3	2	1	2
24	1	0	0	2	4	2	5	3	3	4
26	1	0	0	3	4	3	5	3	3	4

13	تصانيف تعليمية
14	حي 5 جويلية
	شاهد بلقاج المديني
	بن القوي بلقاسم
	بن هاني (مدرسة)
	معلم
	بن هاني بن محمد لعمري
	المصطفى
	بن هاني بن محمد دراج
	جابر بن حيان
	الصيدية لولاية دراج
	شرق المدينة
	الجرف
	المجاهد بزياتي بن الميم
	عادل عيسى

ملحق رقم (8) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين وانتماءاتهم الأكاديمية

الأستاذ	الانتماء الأكاديمي
أ.د. دوقة أحمد	جامعة بوزريعة بالجزائر
أ.د. لوكيا الهاشمي	جامعة منتوري بقسنطينة
د. بوياية محمد الطاهر	جامعة باجي مختار عنابة
د. خالد حامد	جامعة تبسة
د. العايب رابح	جامعة منتوري بقسنطينة
د. بودربالة محمد	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
أ. طه حمود صالح	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د. ضياف زين الدين	جامعة محمد بوضياف المسيلة

ملخص الدراسة :

كشفت الدراسة الحالية عن طبيعة العلاقة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، وأثر الخصائص الفردية لأفراد العينة على هذه العلاقة، من خلال دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة . وتلخصت مشكلة الدراسة في سؤالين هما :

1 — هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

2— هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى للخصائص الفردية (الجنس، المنصب، الخبرة ،الدخل الشهري) ؟ وبعد استعراض الدراسات السابقة التي مست متغيري الدراسة خاصة في ميدان التعليم عامة صيغت فرضيات الدراسة التالية:

1— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

3 — توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة بين أفراد العينة تعزى للخصائص الفردية (الجنس، المنصب، الخبرة ،الدخل الشهري).

واتبع المنهج الوصفي التحليلي وبعد تحليل متغيراتها نظريا ،وتطبيقها ميدانيا على عينة تتكون من 351 أستاذ وأستاذة بواسطة أداة أُعِدَّت لهذا الغرض تتكون من استبيان لقياس عملية الاتصال ،ومقياس للرضا الوظيفي وارتبطت هذه الدراسة بالإدارة المدرسية الجزائية من خلال نصوص التشريع المدرسي الجزائري الذي ينظم عملية الاتصال ويحدد مهام الإدارة المدرسية، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية :

أولا : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

ثانيا : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة .

ثالثا : أظهرت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى الخصائص الفردية في عملية الاتصال أو الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.01) مع وجود فروق قليلة عند مستوى الدلالة (0.05) تعود إلى الرضا عن عملية التفويض أو الرضا عن العلاقة التي تربط بين الأساتذة وكذلك الرضا عن العلاقة وهذا الاختلاف يعود إلى أسباب ذاتية لكل أستاذ حسب نظرته لعملية الرضا في حد ذاتها .

Le Résumé de L'étude

Cette 'étude a essayer de révéler la nature de la relation qui peut exister entre la communication dans l'administration scolaire et la satisfaction fonctionnelle chez les professeurs de l'enseignement moyen , et l'influence des caractéristiques personnelles des éléments de l'échantillon sur cette relation, et ce à travers une étude pratique dans quelques C.E.M de la Wilaya de M'sila .

La problématique de l'étude se représente dans les interrogations suivantes:

- Y a- t- il une relation significative entre la communication dans l'administration scolaire et la satisfaction fonctionnelle chez les professeurs de l'enseignement moyen?

- Cette relation s'influence-t-elle par les caractéristiques personnelles des éléments de l'échantillon?

pour répondre à ces deux interrogations , le chercheur a formulé les hypothèses suivantes:

- 1- Il existe une relation significative entre la communication dans l'administration scolaire et la satisfaction fonctionnelle chez les professeurs de l'enseignement moyen .

- 2- Cette relation s'influence par les caractéristiques personnelles des éléments de l'échantillon .

Pour mettre à l'épreuve les hypothèses suscitées , le chercheur a procédé à une étude pratique sur un échantillon aléatoire de 351 professeurs de l'enseignement moyen s'activant dans les C.E.M de la

Wilaya de M'sila , auquel il a appliqué un questionnaire comme instrument d'investigation et un test pour la satisfaction fonctionnelle.

Les résultats obtenus par cette étude se résument ainsi:

1- L'existence d'une relation d'indépendance entre la communication et le niveau de satisfaction fonctionnelle ,avec un Facteur égale à 0.66 (à un niveau de signification de 0.01)

2-L'inexistence de différences significatives renvoient aux caractéristiques personnelles des membres de l'échantillon(sexe, le poste, l'expérience , le revenu mensuel) dans leur influence par cette relation.