

جامعة عمار ثلجي بالأغواط  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية  
شعبة العلوم الاجتماعية

الموضوع:

# صعوبات الاتصال الإداري وأثرها على الرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة آفلو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التربية

تخصص: ارشاد وتوجيه

إشراف الاستاذ الدكتور:

بوداود حسين

إعداد الطالبة:

شداد فاطمة

السنة الجامعي 2015 / 2016 —

## كلمة شكر

فإنني أحمد الله وأشكره على توفيقه لإنجاز هذا العمل.

وأقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذي المحترم المشرف بوداود حسين والذي لم يخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت عوناً لي لإتمام عملي وجميع اساتذة علم النفس والعاملين فيه . وإلى جميع طلبة علم النفس خاصة طلبة ماستر ارشاد وتوجيه فوج الأول.

دون لا أنسى كل من السادة مديري ثانويات بمدينة آفلو، حيث قمت بدراستي ، وخاصة اساتذة ثانوية محمد بوضياف الذين درست عندهم ( كويش رايح ، نقبة ميلود ، رواضي ، سليمة ، زاوي)

وأرجو من المولى عزوجل أن يجازيهم عني كل خير هذا دون لا أنسى كل من ساهم من قريب أو بعيد وبالكثير أو القليل لتنتم هذا العمل وكذلك لا أنسى كل من مدّ لي العون من قريب أو بعيد ، ثمة جهده وجعله حكمة تنير لي ميدان العلم والمعرفة | الأساتذة .

( بوفاتح محمد، شارف سعدية ، بدوي عائشة ، لبصير سفيان ، جيلالي ناصر ،

صحراوي عبد الكريم ، جرادي التجاني ، عياط لين . )"



## ملخص الدراسة:

لقد هدفت الدراسة الموسومة بـ: صعوبات الاتصال الإداري وأثرها على الرضا الوظيفي إلى الكشف عن صعوبات الاتصال داخل المؤسسة التربوية حيث شملت دراستنا أساتذة التعليم الثانوي بمدينة أفلو واتبعنا المنهج الوصفي التحليلي و قد مست الدراسة 4 ثانويات على عينة مكونة من 100 أستاذ ( أنثى و ذكر).

وقد أخذنا المقياسين من ملاحق الباحث كتفي عزوز من رسالته لنيل شهادة الماجستير وموسومة بـ : الاتصال في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط . وأخذنا مقياس الاتصال في الإدارة المدرسية الذي بناه الباحث كتفي عزوز لمناسبته مع دراستنا . ولقد كَيف الباحث كتفي عزوز المقياس الرضا الوظيفي الذي أعده كل من أ.د بوظريفة .أ.د دوقة ، أ. لوريسي عبد القادر سنة 2007 وطبقوه على أساتذة التعليم الثانوي ، الثانويات (الجزائر-البلدية - تيبازة)

وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية، النسب المئوية ، اختبار "ت" كأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات ،وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- إن اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو عملية الاتصال الإداري هي اتجاهات سلبية .
- 2- لا يتمتع أساتذة التعليم الثانوي بمستوى منخفض في الرضا الوظيفي .
- 3- لا يوجد أثر بين عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للجنس .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للأقدمية .
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى للأقدمية .

وتبقى هذه الدراسة في حدودها الزمانية ،والبشرية ،والمكانية، والأدائية

## Summary of the study:

The objective of the study named: difficulties of administrative communication and their impact on working satisfaction, is to detect the difficulties in communication in the educational establishment through the study that we conducted with high school teachers in Aflou. We followed the descriptive analytic method and our study took in four high school with a sample of 100 teachers (male and female).

We referred to the supplements of the researcher Katfi Azouz from his letter to obtain his magister degree named: the communication in the school administration and its relation with the working satisfaction of the middle school teachers.

Moreover, we took the marking scheme of the communication in the school administration that was built by the researcher Katfi Azouz, which commensurate with our study see appendix (2). From magister letter named: the communication in the Algerian school and its relation with working satisfaction of the middle school teachers.

The researcher Katfi Azouz adapted the marking scheme of the working satisfaction that was done by PhD Boudrifa, PhD Douga, and Mr Lourissi Abdelkader in 2007 and was tested on high school students, high schools (Algiers- Blida- Tipaza).

The communication: (32) the working satisfaction: (72) and some items were deleted from the communication and it became (27) and the working satisfaction (2) and we used the percentages, “ت” exam us statistic tools to process and analyse graphs, and the study provided the following results:

- The directions of high school teachers toward the administrative communication process are negative directions.
- The high school teacher does not have a low level of working satisfaction.
- There is no relation between the administrative communication process and the working satisfaction for high school teachers.
- There are no differences of statistical significance on difficulties of administrative communication according to the sex.
- There are no differences of statistical significance on difficulties of administrative communication according to seniority.
- There are no differences of statistical significance on working satisfaction according to the sex.
- There are no differences of statistical significance on working satisfaction according to seniority.

This study remains in its temporal, human, spatial, and instrumental limits.

## فهرس المحتويات

كلمة شكر وعرفان

الاهداء

أ	..... ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	..... ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	..... فهرس المحتويات
د	..... فهرس الجداول
هـ	..... فهرس الأشكال
و	..... فهرس الملاحق
1	..... مقدمة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: المشكلة واعتباراتها

5	..... 1- مشكلة الدراسة
6	..... 2- فروض الدراسة
6	..... 3- أهمية الدراسة
6	..... 4- مبررات اختيار الموضوع
6	..... 5- أهداف الدراسة
7	..... 6- الدراسات السابقة
15	..... 7- التعاريف الإجرائية

#### الفصل الثاني: الاتصال الإداري داخل المدرسة

17	تمهيد
17	..... 1- مفهوم الاتصال وتعريف الاتصال
18	..... 2 تعريف الاتصال في الإدارة
19	..... 3- أشكال الاتصال
20	..... 4- أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية
21	..... 5- أهداف الاتصال الإداري
22	..... 6- عناصر الاتصال في الإدارة المدرسية
25	..... 7- اتجاهات أو قنوات الاتصال في الإدارة المدرسية
26	..... 8- التفاعل في الاتصال
26	..... 9- نظريات الاتصال الإداري

27	..... 10- صعوبات الاتصال الإداري
29	..... 11- أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية
30	..... 12- طرق تحسين الاتصالات التربوية في المؤسسات التربوية
31	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

33	..... تمهيد
33	..... 1 - مفهوم الرضا الوظيفي
34	..... 2 - تعريف الرضا الوظيفي
35	..... 3- محددات الرضا الوظيفي
37	..... 4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي -
39	..... 5- أهمية الرضا الوظيفي
40	..... 6- الآثار الهادفة للرضا الوظيفي
46	..... 7- مقاييس الرضا الوظيفي
48	..... 8- طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي
49	..... 9- مؤشرات الرضا الوظيفي
52	..... خلاصة الفصل

### الباب الثاني : الجانب الميداني

#### الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

54	..... 1-منهج الدراسة
54	..... 2-التذكير بفرضيات الدراسة
55	..... 3-حدود الدراسة
55	..... 4- الدراسة الاستطلاعية
56	..... 5- ادوات جمع البيانات
69	..... 6- الخصائص السيكومترية
62	..... 7- عينة الدراسة
63	..... 8- اجراءات التطبيق
63	..... 9- الأساليب الإحصائية

#### الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

66	..... 1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى
67	..... 2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية

68	3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.....
69	4- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.....
69	5- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الخامسة.....
71	6- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السادسة.....
71	7 عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السابعة.....
74	الإستنتاج العام.....
74	الإقتراحات.....
77	قائمة المراجع.....
II	الملاحق.....

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	نموذج لعناصر الاتصال	1
37	نموذج لعوامل الرضا الوظيفي	2
41	نموذج لنظرية ماسلو	4
42	نموذج لنظرية المساواة	5
44	نموذج لنظرية توقع	6
45	نموذج لتطور النظريات	7

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
55	يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية	1
59	يوضح قيمة (ت) لدلالة الفرق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لمقياس الاتصال والرضا الوظيفي	2
60	يمثل معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ	3
61	ملخص الاختبارات السيكو مترية على عينة الصدق والثبات	4
61	يوضح نتائج الفرضية الأولى	5
67	يوضح نتائج الفرضية الثانية	6
68	يوضح نتائج الفرضية الثالثة	7
69	يوضح نتائج الفرضية الرابعة	8
69	يوضح نتائج الفرضية الخامسة	9
71	يوضح نتائج الفرضية السادسة	10
71	يوضح نتائج الفرضية السابعة	11

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
II	مقياس الاتصال الإداري	01
V	مقياس الرضا الوظيفي	02
VII	مخرجات نظام SPSS	03

# مقدمہ

## مقدمة

أصبحت مدرسة القرن الحادي والعشرين تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة الخلاقية والمناقشة واللقاءات المتنوعة، والمختلفة داخل المدرسة، ويؤثر في كافة العاملين فيها، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة، وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

ويعتبر الاتصال من ضرورات الحياة، بل إن أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته هو الاتصال ليُعبر عن حاجاته، فالأفكار والآراء والمقترحات ليس لها وجود في الواقع إلا بنقلها للغير من خلال الاتصال، فالإتصال إذن ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة ومتفاعلة، وكما أن الاتصال عنصر هام في حياة الإنسان، فهو كذلك بالنسبة للمنظمة إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها، فالدوافع، والقيادة، واتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والرقابة وغيرها ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال حيث أنه عن طريق الاتصال بين الأفراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي.

فالمديرون يقضون وقتاً كبيراً في عملية الاتصال، ولكي تكون هذه العملية هادفة يجب أن تظهر أثارها على سلوك العاملين، بحيث تزيد من مردود المدرسة، التي تتوفق على سلوك الأساتذة فيها باعتبار العملية التربوية ذات بعدي نفسي واجتماعي أكثر من بقية المهن تتأثر برضا الأستاذ عن مهنته، وشعور بالاعتزاز نحوها والرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام، الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه وتطويره والإبداع فيه حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه وبه تسمو روحه، ويصفو فكره.

وتطرقنا في دراستنا هذه إلى مختلف عمليات الاتصال الإداري وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في مدينة أفلو.

وقد قسمنا دراستنا إلى جانبين الأول نظري والثاني ميداني.

أما النظري فقد شمل ثلاث فصول هم:

## الفصل الأول:

تم تناول فيه مشكلة الدراسة واعتباراتها بدءا بتحديد إشكالية الدراسة والفرضيات البحث وإبراز أهمية الدراسة إلى عرض التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة

## الفصل الثاني:

فقد خصص للاتصال الإداري حيث ضم كل من التعاريف المختلفة للاتصال وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية إلى أنواعه ، وأعراضه وأشرنا إلى أهم النظريات المفسرة لهذا المتغير .

## أما الفصل الثالث :

تم تناول فيه الرضا الوظيفي فتطرقنا إلى تعريفها وأنواعه والنظريات المفسرة لها أما في القسم الثاني تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني والذي قسمناه إلى الفصول الآتية .

## الفصل الرابع :

يشمل الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تناولنا فيه المنهج المستخدم في الدراسة وإعادة تذكير بفرضيات البحث ،ومن ثم التطرق إلى حدود البحث ( المكانية ، والبشرية ، والزمانية ، والأدائية ) ثم أدوات جمع البيانات وإجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج .

## الفصل الخامس :

تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الفرضيات الدراسة وقد أيضا ضم كل من تفسير ومناقشة نتائج فرضيات لنختم في الأخير باستنتاج عام لنتائج الدراسة.

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1-تحديد مشكلة الدراسة
- 2-فرضيات الدراسة
- 3-أهمية الدراسة
- 4-مبررات اختيار الموضوع
- 5-أهداف الدراسة
- 6-الدراسات السابقة
- 7- التعاريف الإجرائية

1- مشكلة الدراسة :

ان تطور وسائل الإعلام والاتصال التي جعلت العالم قرية صغيرة ، والمجتمعات المتحضرة تتميز بالحيوية والديناميكية والاتصال الدائم بين أفرادها في جو من الحرية والصدق والأمانة بحيث يحرص الفرد على عمله فتزداد دافعيته نحو إنجاز الأعمال الموكلة إليه .

والمدير الناجح في عمله يحتاج من أجل تحقيق أهداف المدرسة الى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقهما أهداف التنظيمية للمؤسسة التربوية وكل هذا يحتاج الى اتصال المستمر لهم بهدف توجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم وباعتبار الاتصال هو القلب النابض للعملية الإدارية والعين السحرية للقائد المدير و كلما كانت تلك المعلومات والبيانات دقيقة كلما كانت رؤيته وقراراته صحيحة فعالة يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات في المؤسسة المدرسية 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 ، وعلى الإدارة المدرسية الناجحة العمل على خلق المناخ المناسب السليم للاتصال الفعال وذلك بوضع سياسة واضحة تعمل على تحقيق أهدافها وإشباع الحاجات البشرية لدى العاملين في المدرسة وان يكون العاملون على تام بنشاط المؤسسة واهدافها وخططها المستقبلية وان يعو العوامل الداخلية والخارجية المؤسسة و اهدافها وخططها المستقبلية تحاول هذه الدراسة الكشف عن صعوبات الاتصال الإداري وتأثيرها على الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي التي تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية :

1/ التساؤل العام :

ما طبيعة اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو عملية الاتصال الإداري؟

1-2 التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعلم الثانوي ؟
- 2- هل يوجد أثر بين عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للجنس ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للأقدمية ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى للأقدمية ؟

2/فروض الدراسة :

1-2 الفرضية العامة:

نتوقع وجود اتجاهات سلبية لدى أساتذة التعليم الثانوي نحو عملية الاتصال الإداري:

2-2 الفرضيات الجزئية :

- 1- يتمتع أساتذة التعليم الثانوي بمستوى منخفض في الرضا الوظيفي .
- 2- يوجد أثر بين عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة احصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للجنس .
- 4- توجد فروق ذات دلالة احصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للأقدمية .
- 5- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس.
- 6- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى للأقدمية .

3/أهمية الدراسة :

تعد عملية الاتصال الإداري من عمليات الأساسية في الوسط التربوي وذلك لأن جميع العمليات والوظائف الإدارية والتربوية سواء أكانت تخطيطاً أو تنظيماً أو اتخاذ قرار أو تكويناً أو توجيهاً تتوقف على عملية الاتصال وتكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث عن تأثير بين عملية الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة في المؤسسة التربوية من حيث وجود هذه العلاقة من عدمها وان وجدت سواء اكانت ايجابية أم سلبية وبذلك نسلط الضوء على جانب مهم في الإدارة المدرسية .

4/ مبررات اختيار الموضوع :

- 4-1 مبررات ذاتية : الرغبة في بحث في الموضوع .
- 4-2 مبررات موضوعية : أهمية الاتصال في تفعيل العمل التربوي .

5/ أهداف الدراسة :

- تبرز العلاقة بين الاتصال في المؤسسة التربوية وتحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي .
- الكشف عن تنوع قنوات الاتصال في الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي

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 .

6-الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي :

تعذر علينا العثور بسهولة على الدراسات السابقة فاعتمدنا على ما جاء في رسالة الباحث كتفي عزوز.

7-1الدراسات الأجنبية :

6-1-1دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية (1928)

قامت الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة الرضا الوظيفي في مجال التدريس 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.

(كتفي عزوز ،2009،2008،ص9)

6-1-2دراسة هوبوك 1935 Hoppok:

في سنة 1935 قام هذا الباحث بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية new hope

بولاية pennsyl vania بالولايات المتحدة وكانت إشكالية الدراسة كمايلي :

- إلى أي مدى يكون العمال في new hope مسرورين بصفة مطلقة ؟

- إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهن أخرى ؟

وكانت نتائج البحث كالاتي :

- 12 % من مجموع العمال غير راضين .

- 78 % تمثل نسبة الراضين عن عملهم .

أما فيما يخص السؤال الثاني فكانت الإجابة ذات فروق دالة بين مستوى وآخر فالمستويات الوظيفية

العليا أكثر رضا من المستويات الدنيا وقد استعمل (هوبوك) مقياس يحتوي على 700 درجة من

100إلى من نقطة (عدم رضا تام ) إلى نقطة (رضا تام)مما يمكن الرضا داخل المهنة نفسها

ومن نتائجه :

- الراضون لهم مؤشرات قليلة لعدم التكيف العاطفي .
- الراضون أكثر تدنيا من غيرهم .
- الراضون يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم وزملائهم
- الراضون يفضلون في مدن أكثر من 10.000 ساكن .
- الراضون يشعرون بنجاح أكثر
- تأثير الأسرة والمكانة الاجتماعية ذات أهمية أكبر بالنسبة للراضين
- الراضون يختارون وظائفهم .
- الملل والتعب يظهرهما العمال غير الراضين فقط

(عمار الطيب كشرود ، 1995 ص،448)

#### 3-1-6 دراسة كيل باتريك 1964:

قام كيل باتريك وزملاؤه بدراسة تهدف إلى الكشف عن القيم المرتبطة بالعمل لدى العاملين في فئات مهنية مختلفة

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 الجانب المادي وعلى الأمان والحرية في العمل ، أما الإناث فقد أكدن على العلاقات الشخصية والمهنية والإشراف الجيد والعمل المفيد .

(المرجع السابق،ص450)

#### 4-1-6 دراسة ترسنتي وسير جيوفاني 1966:

اعتمد هذان الباحثان على الإطار العام لنظرية ماسلو والمتعلقة بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية في المجال التعليمي حيث كيفا الأسئلة لتناسب المجال التربوي وشمل البحث الهيئة التدريسية وشاغلو الوظائف الإدارية وركزت 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 .

( w.w.w.moudir.com/2016/05/09)

## 2-6- الدراسات العربية :

### 1-2-6-1 دراسة محسن المنصوري -بغداد ،العراق 1970

تحاول هذه الدراسة التحقق من مدى رضا معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ببغداد عن مهنة التعليم ، كما تسعى الدراسة للتعرف على أسباب عدم الرضا لدى هؤلاء المعلمين وقد شملت عينة الدراسة (25) مدرسة ابتدائية للبنين و(29) مدرسة للبنات ،اختبرت بطريقة عشوائية ، بلغ عدد المشاركين في الإجابة عن أداة الدراسة (589) معلما ومعلمة (282) معلما ، و(307) .وقد تكونت أداة الدراسة من مقياس للرضا عن العمل من إعداد الباحث بطريقة الاستفتاء المفتوح .وقد أظهرت النتائج رضا جيدا لدى كل من المعلمين والمعلمات (بلغت نسبة الرضا لدى المعلمين حوالي 55 من أفراد عينة الدراسة ، في حين بلغت هذه النسبة 68% لدى المعلمات ) .وفي حين أظهر متغير الجنس فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات لصالح المعلمات لم يظهر أي فروق دالة إحصائية لمتغيرات (الحالة الاجتماعية ، ومدى الخدمة وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الموضوعات التي احتوائها أداة قياس الرضا الوظيفي ، خاصة منها ما يتعلق بعلاقة المعلم بإدارة المدرسة وكذلك اقتناع المعلم بكفاية المرتب الذي يحصل عليه .

(مجلة الملك سعود ،م9ص377)

### 2-2-6-2 دراسة سليمان الحضري ومحمد سلامة 1982:

وكانت أهم أهداف هذه الدراسة الكشف عن بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة التعليمية كالإدارة المدرسية ، وفرص الترقية ، والأجور والمكافأة ، المركز الأدبي للمهنة ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والتلاميذ ، والكشف عن العوامل التي يرى المعلمون أنها تحقق الرضا عن العمل ،ولقد طبق

البحث على عينة عشوائية طبقية تتكون من 240 معلما ومعلمة مثلث فيها المراحل التعليمية الثلاث وكانت أهم نتائج هذه الدراسة .

- 1- لا 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 سلبا نحو الأجور ، وفرص الترقية ، المكافآت ، المركز الأدبي للمعلم ، ظروف العمل.
- 5- الجوانب التي عبر المعلمون عن رضاهم عنها هي العلاقات الإدارية مع الزملاء .  
(كتفي عزوز ، مرجع سابق،ص13)

#### 6-2-1 دراسة بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر -1998

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وأثره على مردوديته بالجامعة الجزائرية 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 الضعيف) إلى 10(راض جدا) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المشاكل التي يتلقاها الأستاذ في تأدية مهامه في الجامعة الجزائرية وقد أثرت على مردوديته وأعاقت نشاطه داخل المؤسسة الجامعية فلم يحظ هذا العنصر بالعناية التي تجعله يعمل بارتياح ويبدل قصارى جهده وإمكانياته لخدمة العلم والمعرفة.

(كتفي عزوز ، 2009، 2008، ص14)

2-2-6 دراسة العنيزي- المملكة العربية السعودية (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 ، الخبرة الإدارية )

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

1-الإتجاه 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 لمجتمع الدراسة بأكمله أو للمدرين فقط أو للمديرات فقط ، وذلك لأبعاد المقياس المتبعة أو الدرجة الكلية للمقياس .

( w.w.w.khayma.com2016/05/09)

3-2-6 دراسة محمد الدعيس صنعاء ، اليمن 2002:

أجرى الدعيس دراسة لوصف السلوك القيادي الإداري لدى دير ادارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء وعلاقة ذلك برضا موظفي الجامعة عن العمل ، وقد اعتمد الباحث على تطوير أداة وصف سلوك القائد وأداة ثانية لقياس الرضا الوظيفي ، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن أكثر أنماط السلوك القيادي شيوعاً هو النمط القيادي الذي يهتم اهتماماً غالباً بالمبادأة وفي وضع اطار العمل الذي يهتم اهتماماً منخفضاً بالاعتبارية الجوانب الانسانية كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وبين الرضا الوظيفي .

لدى العاملين وذلك في نمط الاهتمام العالي في المبادأة والاهتمام العالي في الاعتبارية

(عيساوي سعدة ،2010،ص15)

6-2-3 دراسة المعيلي 2006: عنوان الدراسة الرضا الوظيفي لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية سنة 2006 هدفت الدراسة الى استطلاع آراء هؤلاء الأساتذة حول العوامل المؤثرة على رضاهم عن العمل تكونت العينة البحثية من (88) أستاذ من أساتذة العلوم بالمدارس الثانوية بالدمام باستخدام استبانة مكونة (40) عبارة ممثل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين حيث اسفرت النتائج على الرضا أهمها :

\*- عدم تعاون أولياء الأمور مع المؤسسة الأخذ رأي ولي الأمر دون الرجوع اليهم ومع حصصهم في أوقات متأخرة .

(نفس المرجع ،2010،ص16)

6-2-4 دراسة بوظريفة حمو ، ودوقة ولوريسي عبد القادر ، جامعة الجزائر 2007:

وكانت بعنوان عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وشملت الدراسة 21 ثانوية موزعة على ثلاث ولايات هي الجزائر، تيبازة ، البليدة وطبقت على عينة عشوائية تتكون من 286 أستاذ تعليم ثانوي ، منها 162 ذكر و124 أنثى وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية :

ما هو مستوى الرضا لدى المدرسين في الثانوية؟

وما أهمية الرضا بالنسبة للمدرسين في الثانوية ؟

وتعددت فرضيات الدراسة بتعدد عناصر الرضا الوظيفي واحدا فكان عددها 18 فرضية ، واستعملت المقابلة والاستبيان كأداة لقياس هذه الفرضيات ، واستعملت مبادئ الإحصاء الوصفي والاختبارات الإحصائية الاستدلالية للإجابة عن محتلق الفرضيات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

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

2- أن اغلبية الأساتذة راضون عن علاقاتهم مع الإدارة .

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

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

(كتفي عزوز ،مرجع سابق،ص17)

1- الدراسات التي تناولت عملية الاتصال في المؤسسات التربوية :

1-1 دراسات صادق 2003: الرضا عن العمل بالاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم بدولة الكويت قطر ، والتي تهدف إلى بحث العلاقة بين الرضا عن العمل وارضاه عن الاتصال وثانية للرضا عن العمل على عينة الدراسة المتمثلة في (195) مديرا ومديرة للمراحل التعليمية الثلاث يمثلون كل المجتمع الأصلي وكان من أهم النتائج هذه الدراسة توفر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية ،

\* - علاقة ايجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال وعدم وجود فروق ذات دلالة

احصائية بين الرضا عن العمل ومتغير الجنس ، وعدم وجود دلالة احصائية بين الرضا عن العمل ومستوى الخبرة وبين الرضا عن الاتصال ومتغير الجنس ، كذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير المرحلة التعليمية وبين الرضا إذ أن الاجتماعات والمكتبات ومن أهم أساليب الاتصال في الأعمال الادارية

(عبد العزيز بن عبدالله العريني ، ع23، ص164)

2-2 دراسة أجغيم الطاهر ، قسنطينة ، الجزائر (2007)

قام أجغيم الطاهر بدراسة لعملية الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية وشملت عينة تتكون من 1500 مبحوث موزعة على خمس فئات ( موظفون إداريون ، مسؤولون ، أساتذة ، طلبة ، عمال ) وطبقت إجراءات الدراسة الميدانية على جامعتي باجي مختار (عنابة ) ومنثوري ( قسنطينة ) واتباع المنهج الوصفي التحليلي مستخدما التكرارات والنسب المئوية وكان التحليل كفيًا أكثر منه كميًا وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

1- يسود في الجامعة الجزائرية نظام الرسمي بنوعية النازل والصاعد

2- تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دورا كبيرا في تفعيل عملية الاتصال

3- يشكو العمال والموظفون من غموض أساليب الاتصال .

(كتفي عزوز ، 2008-2009، ص18)

\*التعليق على الدراسات السابقة:

أولا : من حيث الهدف : هدفت دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة الرضا الوظيفي في مجال التدريس بينما هدفت دراسة ام كيل باترك وزملاؤه بدراسة القيم المرتبطة بالعمل لدى العاملين في فئات مهنية مختلفة وسعت دراسة ترسنتي وسير جيوفاني بدراسة الإطار

العام لنظرية ماسلو والمتعلقة بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية في المجال التعليمي حيث كُتِّبَت الأسئلة لتتناسب المجال التربوي ، وشمل البحث الهيئة التدريسية وشاغلو الوظائف الإدارية وركزت الدراسة على التغيرات التالية (السن ، الخبرة ، الجنس ، الدور المهني ) بينما دراسات العربية فركزت دراسة محسن المنصوري - بغداد ، العراق والتي كانت بعنوان الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية وكان هدف هذه الدراسة : التعرف على رضا المعلمين و المعلمات بالمرحلة الابتدائية في مدينة بغداد ، وجاءت دراسة سليمان الحضري ومحمد سلامة ، وكانت أهم أهداف هذه الدراسة الكشف عن بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة التعليمية كالإدارة المدرسية ، وفرص الترقية ، والأجور والمكافأة ، المركز الأدبي للمهنة ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والتلاميذ ، والكشف عن العوامل التي يرى المعلمون أنها تحقق الرضا عن العمل ، كما جاءت دراسات الجزائرية ، دراسة بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر استهدفت هذه الدراسة التعرف على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وأثره على مردوديته بالجامعة الجزائرية ، و دراسة بوظريفة حمو ، ودوقة ولوريسي عبد القادر ، جامعة الجزائر وكانت بعنوان عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وشملت الدراسة 21 ثانوية موزعة على ثلاث ولايات هي الجزائر، تيبازة ، البليدة. واتفقت دراسة كل من دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية ، و دراسة محسن المنصوري، و دراسة بوظريفة حمو ، ودوقة ولوريسي عبد القادر، حيث تناولوا رضا الأستاذ عن مهنته .

ثانيا : من حيث عينة :

\* - دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية:

واشتملت العينة على (5063) مدرسا ومدرسة .

\* - دراسة ام كيل باترك:

وطبق المقياس على مجموعات مهنية من بينها 283 معلما ثانويا.

\* - دراسة محسن المنصوري:

ولقد طبق الاستبيان على عينة قوامها 600 معلم ومعلمة في بغداد من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية 29 مدرسة للبنين و25 مدرسة للبنات.

\* - دراسة بوظريفة حمو ، ودوقة ولوريسي عبد القادر ، جامعة الجزائر.

وطبقت على عينة عشوائية تتكون من 286 أستاذ تعليم ثانوي ، منها 162 ذكر و124 أنثى.

\* حيث استخدمت دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية عينة تتكون من (5063) مدرسا ومدرسة ، وكانت العينة كبيرة في حين استخدمت دراسة محسن منصور (600) معلم ومعلمة وكانت دراسة دوق ، ولوريسي (286) واتفقت دراسة كل من دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية ودراسة محسن منصور من حيث العينة ومن حيث النتائج : المشاكل التي يتلقاها الأستاذ في تأدية مهامه قد تأثر على مردوديته ونشاطه داخل المؤسسة واهتمام بالرضا الأستاذ عن مهنته وعلاقته مع زملائه واتصاله مع ادارته .

#### 7-التعاريف الإجرائية:

7-1 تعريف الإدارة المدرسية : مجموعة من الأشخاص لديهم الأفكار ، والآراء ،والفعاليات الإنسانية والاتجاهات التي تعمل على توضيح الأهداف.

7-1 عملية الاتصال :هي الطريقة التي تنقل بها المعرفة والأفكار من شخص لآخر أو من جهة الأخرى يقصد بها التفاعل والتأثير وهذا يتطلب مهارة تحويل المعرفة الى سلوك قابل للتطبيق ولابد للمهارة من تدريب في عدة مجالات .

-هو مجموعة الوسائل التي يتصل بها مدير المدرسة مع زملائه المعلمين لإيصال رسالة.

#### 7-2 عملية الاتصال في الإدارة المدرسية :

عملية انتقال المعلومات والبيانات من الإدارة المدرسية في الثانوية إلى العاملين فيها أو المتعاونين معها ،أو العكس ، سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا وبطريقة شفوية أو كتابية وفق القوانين المعمول بها.

#### 7-3 الرضا الوظيفي :

شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداء لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه في هذا العمل وإن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل ويستدل على درجته من خلال المقياس المستعمل في هذه الدراسة.

#### 7-4 الأستاذ الثانوي: نقصد بأستاذ التعليم الثانوي: ذلك المدرس الذي يدرس في طور الثانوي.

7-5 صعوبات الاتصال الإداري: هي تلك العقبات والصعوبات التي تقف حائلا أمام المديرين والمعلمين ، فتمنعهم من التفاعل والتفاهم والمشاركة فيما بينهم مما يعيق تحقيق أهداف المدرسة المرجوة.

خلاصة الفصل :

وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور كبير في تعزيز الدراسة الحالية وتحديد مسارها رغم وجود بعض الاختلاف في الأهداف والأساليب والأدوات, إلا أن تنوع الدراسات السابقة أكسب الباحثة سعة الاطلاع فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني

## الاتصال الإداري

تمهيد

أولا : الاتصال الإداري داخل الإدارة المدرسية.

1- مفهوم الاتصال وتعريف الاتصال

2 مفهوم الاتصال في الإدارة المدرسية

3- أشكال الاتصال

4- أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية

5-أهداف الاتصال الإداري

06- عناصر الاتصال الإداري

07-اتجاهات أو قنوات الاتصال في الادارة المدرسية

08- التفاعل في الاتصال الإداري

09- نظريات الاتصال الإداري

10-صعوبات الاتصال الإداري

11-أهم المشاكل التي تواجه الادارة المدرسية

12- طرق تحسين الاتصالات التربوية في المؤسسات التربوية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر مجال الاتصال وعناصره من القضايا الأساسية في العلاقات العامة إذ من خلاله تستطيع الأنشطة المختلفة للعلاقات العامة أن تصل إلى مبتغاها انطلاقاً من مفاهيم الاتصال ووظائفه.

ويعود أصل كلمة اتصال في اللغة العربية من الفعل الماضي الثلاثي "وصل" والمضارع منه "يصل" ويقال "وصل الشيء" أو الشيء وصولاً أو بلغة انتهى إليه .

( حسن شحاتة ، 2003، ص17 )

أما في اللغة اللاتينية communis ومعناها common بمعنى عام أو مشترك من هذا تبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو سلوك .

(أميرة علي محمد ، 2006 ، ص21)

أما تعريف le petit larousse هو فعل الاتصال ، هو تنشأ علاقة مع الآخر ، وهو أن تتصل مع الآخر ، فعل الاتصال هو تحويل شيء معين ، دون مقابل.

(le petit larousse-p249)

**1 : مفهوم الاتصال و تعريف الاتصال :**

\*- يعرفه محمد عبد الباقي أحمد على أنه : العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر ، أو من مجموعة من الأشخاص إلى مجموعة أخرى حيث تصبح هذه المعرفة مشاعة وتؤدي إلى التفاهم والتوافق بينهم .

(محمد عبد الباقي أحمد ، 2005 ص25)

\*- كما ينظر علاء الدين أحمد كفاي: على أن الاتصال في علم النفس يدل على أنه نسق جماعي يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وأراهم و اتجاهاتهم وعليه فإن أي تغيير يحدث داخل الكائن الحي نتيجة لمؤثر ما سواء داخليا أو خارجيا .

ويعرفه حسن شحاته الاتصال " بأنه عملية تفاعل مشتركة بين طرفين أو أكثر تبادل فكرة أو خبرة عن طريق وسيلة " .

\*- ويعرف أيضا : بأنه ذلك النشاط أو السلسلة المتجانسة التي تتفاعل فيما بينها أو البيئة المحيطة بها أو بصفة مؤثرة لتولد ناتجا .

إنه تفاعل الرموز اللفظية وغيرها، بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ الحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار

فإن الاتصال لا يتحقق ، ويكون الأمر مجرد توجيه لمعلومات أو أفكار أو آراء من جانب واحد فقط دون معرفة نوع الاستجابة أو التأثير الذي حدث عن المستقبل .

(حسن شحاتة ، مرجع سابق،ص18)

\*- وينظر محمد فريد عزت إلى الاتصال على أنه :

انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي ، فهو يمكننا من نقل معارفنا ، وتسيير التفاهم بين الأفراد .

(محمد منير ، 2001 ،ص109)

والاتصال هو " عملية إيصال شيء إلى شخص سواء معلومة أو مجموعة معلومات .  
( jean marc décaudin ,1999,p06)

\*- ويمكن التعقيب على تعريف الاتصال كما يلي :

قد تختلف تعريف الاتصال باختلاف المرجعيات إلى أنه يبقى التأكيد على جوانب معينة. من عملية الاتصال والتي يجتمع حولها الباحثون ألا وهي : الرسالة ، المرسل ، المستقبل ، قناة الاتصال ، التغذية الراجعة .

**ثانيا : الاتصال الإداري :** يعرف بأنه النظام الذي يكفل توصيل البيانات والمعلومات إلى كافة أجزاء التنظيم وذلك من الخارج إلى المؤسسة ، والبيانات الصادرة من المؤسسة ، والبيانات الصادرة من المؤسسة إلى المجتمع المحيط بها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت اتصالات أفقية أو رأسية بين مختلف الأقسام الإدارية وذلك بما يكفل سلامة وفاعلية تنفيذ الأعمال .  
( قاسم بن عائل الحربي ، 2008 ، ص ، 112)

\*- تعريف الاتصال في الإدارة المدرسية:

\*- تعريف نشوان : الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع وفقا لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية وغيرها من القوى الثقافية لتحقيق أهدافها وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة ، والمفاهيم والأدوات ، والأساليب العصرية في التربية والإدارة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن .

( نشوان ، 1992،ص 59)

\*- يمكن تعريفها بأنها عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين

الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية .

(العجمي، 2000، ص 115)

\*- وتعرف أيضاً بأنها: عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين

الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية .

(دياب، 2001 ، ص123)

### 3- أشكال الاتصال الإداري:

أشكال الاتصال كثيرة ومتنوعة ، لها تصنيفات مختلفة قد صنفت على أساس المادة التي وضع لها ما

يحتاجه من أدوات وأجهزة أو معالجة موضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف ، ويمكن

أشكال عملية الاتصال كما يلي :

\*- على شكل رموز -اللفظية وغير اللفظية :

يمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي يستعمل الموز للدلالة على المعاني أو التغيير أفكاره

وعواطفه ، وحقيقة أن الإنسان يستطيع أن يتفاهم مع غيره بالحركة و بالإشارة ، وحتى الحشرات

نفسها تتبادل الإشارات ، وسواء كان النمط الاتصالي شخصاً أو جماعة أو جماهير فثمة واقعية هي

عملية الاتصال في جميع أنماطها تتوقف على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد .

تعتمد الأشكال اللفظية أو الرموز ، على كلمات مكتوبة وغير مكتوبة في توصيل معناها ومن الوسائل

اللفظية والتي تعتمد أساساً على الكلمة : ( المحادثات التلفزيونية ،المقالات ، الكتب ، الأنترنت ...الخ)

\*- على شكل وسائل اتصال سمعية بصرية :

يقصد بها تلك الوسائل التي تستعملها لتصوير حقيقة أو معنى ،فهي تلك المسائل التي تمكن الأفراد من

ممارسة وملاحظة الواقع أو الشيء ذاته ، وهذه الوسائل توفر الاحتكاك بالأشياء أو الواقع في البيئة

الطبيعية وممارسته ودراسته يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساعد على فهم أفضل .

(خيري خليل الجميلي، بدون سنة، ص-ص 50—47)

\*- أشكال الاتصال من حيث الأساليب :

طرق الاتصال غير المباشر: من أهم وسائل المستخدمة في طرق الاتصال غير المباشر ويوجد كثير

من هذه الوسائل .

\*- الصور الفوتوغرافية .

\*- الملصقات .

\*- السبورة .

\*- لوحات الإعلان .

**طرق الاتصال المباشر :** وهي التي تعتمد على مواجهة الناس مباشرة سواء أكانوا أفرادا أو جماعات وذلك من خلال .

\*-الزيادات والمقابلات .

\*- الاجتماعات .

\*- المؤتمرات.

\*- أشكال الاتصال من حيث اتجاهه:

\*- الاتصال في اتجاه واحد:

مضمون هذا النوع أن المعلومات أو الأفكار تنتقل من مركز إرسال إلى مركز استقبال ، وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال الناقص لأنه يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل دون ردود فعل من المستقبل أو تغذية عكسية توضح مدى وصول الرسالة ومحتواها .

\*- الاتصال في اتجاهين :

ويطلق على هذا النوع من الاتصال ، الاتصال الكامل الذي يتبع رفضه لكل من المرسل والمستقبل والتعبير عن رأيهم والأخذ والعطاء هذا يعني هذا النوع يتوفر فيه عناصر عملية الاتصال جميعها وخاصة الرد والصدى بذلك يستطيع المرسل أن يتأكد رسالته قد وصلت إلى المستقبل كما أنه يتأكد من مدى إدراك المستقبل لمحتوى هذه الرسالة أولا ، هذا يعني أن العملية الموجودة عملية تبادل في الأفكار والمعلومات أي عملية تفاعل مثمر .

( سليمان عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، 2008 ، ص- ص126\_\_\_\_\_127)

#### 4- أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية

عملية الاتصال هي الوسيلة التي تنتقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة وتقوم الأجهزة التنفيذية بتنفيذ تلك القرارات الصادرة ، ليس هذا فحسب ، بل إن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تؤدي بمعزل عن الاتصالات ، لأن الاتصالات تمثل القلب النابض لها ، ولا يتم إتمام أي جانب من جوانب العمل الإداري قبل توفير نظام اتصال فعال داخل النظام المدرسي فالتوجيه الإداري مثلا يتم من خلال ربط أجزاء المدرسة بعضها ببعض ، يتم توزيع الأعمال و الأنشطة المختلفة وإزالة العوائق

التي قد تعترض ذلك العمل ، والوظائف الإدارية الأخرى أيضا لا تتم إلا من خلال قنوات ووسائل الاتصال .

وتبرز الأهمية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي لعدة اعتبارات منها :

\* - الاتصال يلعب دورا أساسيا في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها  
\* - الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة .

\* - يمثل الاتصال جزءا رئيسيا من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة مما تنشأ عنه الحاجة إلى التدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة .

\* - كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المدرسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها .

\* - وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا ، مما تم إنجازه من أهداف وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية أو الانحرافات التي لم متوقعة و الاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات .

\* - الاتصال يعتبر الوسيلة الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة .

\* - عملية الاتصال داخل المدرسة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي .

\* - الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة و القوة .

( عبد العزيز عطاءالله المعاينة ، 2007 ، ص 145 ، 146 )

### 5- أهداف الاتصال الإداري المدرسي:

أهداف الاتصال الإداري المدرسي تتحدد بثلاثة أهداف رئيسيا هي الوقوف على احتياجات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها و إيجاد نوع من التعاون بين المدرسة والمجتمع بما يحقق الأهداف التربوية والعمل على رفع مستوى البيئة التي تحيط بالمدرسة والنهوض بالمجتمع من حولها .

وقد حددت أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية كالتالي :

\* - نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص لأخر بشكل تعاوني توحده اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .

- \*- تطوير معلومات و أفكار العاملين ، مما يساعدهم على تعديل اتجاههم وميولهم إلى ما فيه مصالح العملية التربوية .
- \*- العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب قيمته ، بينما أضيفت الأهداف التالية للاتصالات المدرسية .
- \*- تبادل المعلومات التي تتطلبها العمل ، سواءا أكانت هذه المعلومات تتدفق من مدير المدرسة إلى المعلمين أو العكس .
- \*- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها .
- \*- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين العاملين بالمدرسة .
- \*- توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة أن تستعين بها عند البحث و التفكير في اتخاذ القرارات
- \*- تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز مما يزيد عن عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في انجازه .

( عابدين ،2005،ص179)

- ترى الباحثة من خلال ما سبق: يوجد ارتباط بين أهداف الاتصال وبين أنماط وظائف الإدارة المدرسية لذا يستلزم على مدير المدرسة الاهتمام بمتطلبات الاتصال داخل الإدارة المدرسية وتحسين التفاعل داخل المؤسسة التربوية .

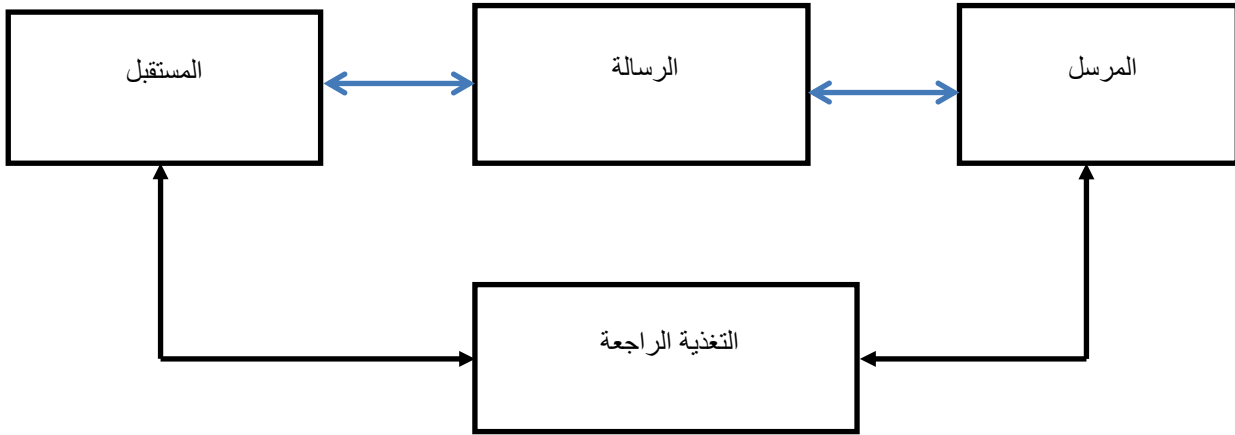
#### 6-عناصر الاتصال الإداري المدرسي :

- لكي تتم عملية الاتصال الإداري لابد من توافر عدة عناصر أساسية وهي:
- \*- المرسل: ويطلق عليه المصدر ، فالمرسل هو من يقوم بالإبلاغ أو الاتصال سواء كان ذلك عن طريق التحدث أو الرمز لذا فالمرسل الناجح هو الذي يقنع الناس برأيه ،ويؤثر فيهم ،ويحقق ما يريده منهم .
- \*- المستقبل : هو المتلقي أو التلميذ الذي يتسلم الرسالة ويحاول معرفة ما تهدف إليه .
- فعندما يرسل المرسل رسالته إلى المستقبل يتفاعل المستقبل مع الرسالة ويتجاوب مع المرسل ومنه يصبح المرسل مستقبلا ، والمستقبل مرسلا .

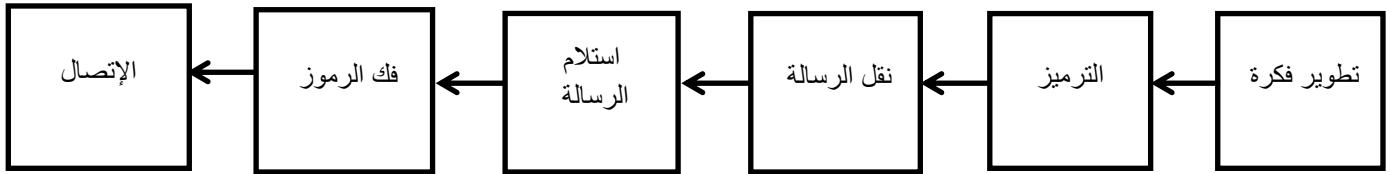
\*- الرسالة : هي كل ما يتم نقله وتبادلته بين المرسل والمستقبل أي أن الرسالة هي المعلومات التي يرسلها المرسل أو المستقبل إلى الآخر ليس بالضرورة أن تكون هذه المعلومة أو المعلومات مكتوبة مثل الكتب أو كتلك التي تخرجها أجهزة الحاسب الآلي .

( إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، 2011، ص-ص 65-66)

شكل رقم (01): يوضح عناصر الاتصال



شكل رقم (02): عملية الاتصال



(w.w.w.ar .wikipedia.org/09/05/2016)

- \* - تطوير فكرة : تتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل ، هذه خطوة أساسية ، لأنه في حالة غياب رسالة ذات مضمون تعتبر الخطوات اللاحقة بلا قيمة .
- \* - الترميز : تتضمن تحويل الأفكار إلى كلمات ، أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل ، التعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً .
- \* - نقل الرسالة : تتضمن هذه الخطوة نقل الرسالة ومضمونها من خلال الوسيلة الملائمة وهنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة والوقت الملائمين لنقل الرسالة .
- \* - استلام الرسالة : في هذه الخطوة ، يقوم المستقبل فرداً أو جماعة باستلام الرسالة ، ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال ، حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة .
- \* - فك الرموز : في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها وتفسيرها وفك الرموز والكلمات والإشارات ليعطيها معنى متكامل ، وإن لم يستطع فهم الرسالة وتحليلها .

(القريوتي ، 2004 ، ص-ص 316-315)

## 7- اتجاهات أو قنوات الاتصال الإداري:

تحدد اتجاهات أو قنوات الاتصال في الآتي :

1- اتصال صاعد .

2- اتصال هابط .

3- اتصال أفقي .

ويطلق عليه الاتصال من أسفل إلى أعلى ، ويكون من المرؤوس إلى الرئيس ، كأن يكون من المعلم إلى مدير المدرسة ، أو من مدير المدرسة إلى مدير التعليم ، وتعتبر هذا النوع من الاتصال أحد صور الديمقراطية التي يجب أن تسود المؤسسات التعليمية ويقول بلانتي planty وماكيفر makever، ليس هناك ما هو ألزم للديمقراطية من وجود عملية الاتصال إلى أعلى ،حيث نسمع أفكار المرؤوسين بسرعة وتعاطف ويتلوها اتخاذ الإجراءات المرغوبة .

وهذا الاتصال له دور في أن رجل الإدارة يعرف مدى تقبل الأفكار وهو يتلقى نشوء المشاكل ، بل يؤدي إلى مساعدة المرؤوسين على المساهمة بأفكارهم القيمة ، و الإحساس بقيمتهم ، وزيادة ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها ، غير أنه إلى جانب ذلك فإنه يؤدي في كثير من الأحيان .

إلى عزل رجل الإدارة ، وعدم توفر الوسائل السهلة للاتصال إلى أعلى وعدم رغبة الرئيس لسماع الانتقادات ، أو الأخبار السيئة ،وبذلك فإنه يجب عليه في مثل هذه الحالات أن يتقبل النقد ، ويتعاطف مع مرؤوسيه وان يكون مخلصا معهم متفهما لوجهات نظرهم ،كذلك يجب أن يتحلى بالصبر والموضوعية في هذا المجال.

\*- الاتصال الهابط : وهو الاتصال من أعلى إلى أسفل ، وهو الضروري للمنظمة ، لأنه عن طريقة تسيير المنظمة وتسيير الأعمال ، وهو عادة ما يكون من الرئيس إلى المرؤوسين ، بالتالي فهو يمثل المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجهات من الرؤساء إلى المرؤوسين .

\*- الاتصال الأفقي :

والاتصال الأفقي هو الصورة الثالثة من الاتصال ، فهو يختلف عن الاتصال الصاعد والهابط في أنه يتعامل بصورة أفقية ، أنه اتصال بين إدارات أو منظمات أو منشآت في مستوى واحد ، وهو أكثر بين الإدارات في القطاع الواحد ، كالاتصال بين إدارات التعليم ، و إدارات المدارس بعضها ببعض .

( أحمد محمد الطيب ،1999،ص-ص 179- 178 )

8- التفاعل في الاتصال داخل المدرسة :ويمكن النظر للاتصال من زاويتين أولهما من حيث طبيعة التفاعل بين المرسل والمستقبل .

\*- التفاعل بين المرسل والمستقبل :

فقد يكون التفاعل بينهما مباشرا وجها لوجه وهذا ما سبق أن تحدثنا عنه في الاتصال الشخصي التي تحدث عملية الأخذ والعطاء ، بصورة مباشرة حيث يتواجد كل منهما في مكان واحد وقد يكون التفاعل بينهما غير مباشر وهنا يحدث التفاعل بينهما .مثلا تواصل عبر الفيس بوك .

\*-التفاعل في موضوع الاتصال :

وينقسم هذا النوع إلى ثلاث أنواع :

\*- تفاعل واقعي مباشر : ويقصد به أن المستقبل ( فرد أو جماعة ) يحتك مباشرة بموضوع الاتصال بأن يتعامل مع ما يرغب في معرفته أو دراسته أو فهمه ايجابيا ومن هنا يكون مصدر الخبرة المكتسبة من مواقف الحياة ذاتها أو الأشياء والحقائق الواقعية بصورة مباشرة و الأمثلة على ذلك كثيرة منها :

\*- معايشة الفرد لأهل القوى للتعرف على مشاكلها أو نوع العلاقات بين أفرادها ويعتبر تفاعل واقعي مباشر .

\*- مقابلة طالب التدريب العملي لعميل خلال المقابلة في مؤسسة التدريب للتعرف على كيفية عقد المقابلة ومراعاة شروطها وكيفية ملاحظة العميل خلالها يعتبر ذلك تعلم عن طريق الخبرة المباشرة والتفاعل الواقعي ، ليتعرف على نوع العلاقات القائمة بين الأعضاء وأثار الدوافع المشتركة بينهم في تفاعلهم مثلا : يعتبر ذلك التفاعل من الشيء المراد دراسته بطريقة واقعية .

( خيرى خليل الجميلي ،مرجع سابق، 66-67)

## 9- نظريات الاتصال الإداري في المدرسة :

اهتمت العديد من الدراسات بالاتصال بالآخرين وكانت نتيجة هذه الأخيرة النظريات التالية :

\*- النظرية النفسية الاجتماعية : أهتم علماء النفس الاجتماعيين بتحليل رموز الاتصال وشبكاتهما باعتبارهما التفاعل القائم بين الأفراد ، والذي بدوره يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بينهم ويكون ذلك في تبادل الآراء والاتجاهات ، فقد يكون متضمنا لأنواع من السلوك مثل : الكلام ، الإشارات ،الحركية أو تغير الوجه ، وذكر أصحاب هذه النظرية أن التفاعل أصله وحقيقته يتضمن قواعد تعد أساسا للتنظيم الاجتماعي والاتصال بين الناس .

\* - النظرية اللغوية : هي تفسير لغوي علمي ، ويعتبر الكلام المنطوق والسلوك اللفظي شكلا أو صيغة من السلوك العام للبشر والذي عن طريقه يتم الاتصال .

( محمود عودة ، محمد خيرى ، 1988، ص-ص 38 - 39 )

### 10- صعوبات الاتصال الإداري :

تعتبر صعوبات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لأن هذه الصعوبات تحول دون تنفيذ الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصالات مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد وبالتالي يؤدي إلى بطء الآراء وتدني مستواه ويمكن عرض صعوبات الاتصال كما هو موضح بالأسفل.

#### \* - المعوقات التنظيمية :

إن الاتصال الناجح يتطلب جهازا منظما تتوزع فيه الأدوار والمهام بشكل يتلاءم مع غياب الاتصال وينسجم مع مستوياته وبالتالي يجب احترام النقاط التالية التي تعيق الاتصال:

- تحديد وحدة السلطة الموجهة وتحديد صلاحيتها .
- تطوير جهاز الاتصال بما يتلاءم مع المؤسسة ومستويات المتصلين بها .
- اعتماد شبكة اتصال ملائمة وتطوير هذه الشبكة باستمرار .

\* - المعوقات النفسية : هي من أكثر المعوقات أثرا و هي أكثر الصعوبات التي يواجهها المرسل في إيصال رسالته للمستقبل حول الأسباب التالية :

\* - عجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة .

\* - تركيز تفكير المرسل حول ذاته .

\* - التشويش الذاتي (غير ثابت) .

\* - تكوين المرسل لأفكار و أحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل .

\* - الموقف العدائي من الطرف الآخر .

\* - تدخل الدواعي في عملية الاتصال ، أي إسقاط المرسل دوافعه وحاجاته اللاواعية على المستقبل (تعيق عملية التفاعل الطبيعي).

\* - قصور التخطيط بعملية الاتصال .

\* - خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال .

\* - معوقات الاتصال من قبل المستقبل : بعض هذه العوائق مشتركة بين المرسل والمستقبل ويمكننا تلخيصها فيما يلي :

- سوء التقاط الرسالة : الذي قد ينجم عن التسرع في تفسير الرسالة أو عن قصور حسي أو إدراكي في النقاط كما تؤثر عوامل التشويش في النقاط الرسالة.

- الإدراك الانتقائي المفرط : إذ يركز المرسل على بعض أجزاء الرسالة التي يعطيها تفسيراً معارضاً لتفسيرها الحقيقي .

- سوء إرجاع الأثر : ويتجلى بعدم إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقباله وتفاعلها معه مما يؤدي إلى إرباك عملية الاتصال .

\* - الأحكام والمواقف المسبقة : وهي تدفع المستقبل عن فهم الرسالة ومرسلها وبناء على إسقاطاته وتوقعاته على المستقبل في حالة الإدراك الانتقائي المنسجم مع الأحكام والتوقعات.

- انحصار الطاقة في جهاز الاستقبال : تعني بها عجز المستقبل عن فهم الرسالة أو بعض أجزائها وبسبب قصوره الثقافي أو الذهني. : يعتبر التجانس العقلي واحداً من أهم شروط التواصل بين المرسل والمستقبل واضطراب هذا التجانس يؤدي إلى سوء تفسير الرسالة وبالتالي سوء الاتصال.

( بوفلجة غياث ، ص-ص 41-42 )

\* - معوقات الذاتية:

وهي مجموعة المؤثرات التي تعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر فيها سلباً أو إيجاباً ، وتتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم ، وإلى تباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني والرموز وإلى صدور استجابات وردود أفعال مختلفة إزاء رسائل الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال فيما يلي نبذة موجزة عن أهم صعوبات الذاتية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري .

\* - تباين الإدراك :

يتعرض العاملون في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية ، أو رسائل مكتوبة ، أو أحداث جارية وتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي ( الوعي و الانتباه للمنبه وترجمة المنبه إلى رسالة ، وتحديد الفعل أو السلوك المناسب)

ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين مع تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين التي هي نتيجة طبيعية لخصائصهم الموروثة و المكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم ، والإدراك

عملية عقلية انتقائية معقدة ، تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية ، مما يترتب عليه فهم مختلف المعلومة وردود فعل مختلفة إزاءها ، وذلك بسبب أن العاملين يتجاهلون في تفسيراتهم و إدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم وهذا الانتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل ويشكل عائقا مهما من المعوقات الذاتية للاتصالات الإدارية . (المغربي ،1995، ص 240)

#### 11- أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة التربوية :

تعرض الإدارة المدرسية الثانوية جملة من الصعوبات التي تحول دون أداء العمل التربوي على أحسن وجه ومن أهم هذه المشاكل ما يلي :

- \*- نقص في هيئة التدريس وعدم كفاية التأطير في المؤسسة مما يدفعها إلى التعاقد مع المستقلين ، الأمر الذي يخلق مشاكل ويكون سببا في عدم الاستقرار .
- \*- سوء التفاهم بين العاملين مؤداه اختلاف السلوكيات وتنوع الشخصيات .
- \*- اكتظاظ الأقسام وكثافة البرامج الدراسية التي تخلق مشاكل بيداغوجية .
- \*- قلة الحوافز المادية المخصصة لموظفي المدارس حتى وان وجدت فلا تكون متساوية بين المجددين والمتسبين .

(محمد منير ،مرجع سابق ، ص-ص 19-192)

#### \*- ومن أهم المشاكل الاتصالية التربوية :

- \*- المشاكل الفنية التي تتعلق بمدى نقل الرموز بدقة .
- \*- المشاكل اللغوية الخاصة بالمعاني sémanitique والتي تتعلق بالطريقة التي تحمل لها الرموز و المعاني المرغوبة .
- \*- الفعالية التي تتعلق بالطريقة التي تحدث بها المعاني ،النتائج المرغوبة ،و cybernétique ميدان جديد من ميادين الدراسة التي أسهمت في توضيح الكثير من مشكلات المجموعة الأولى (الفنية ) وقد بدأ استخدام هذا المفهوم علميا منذ 1948 عندما نشر N.Weiner كتابه بعنوان cybernétique والفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو انه نظام للتغذية الراجعة food back يقوم على أساس الرقابة و الإشراف والاتصال الداخلي .
- \*- أما المجموعة الثانية من المشاكل اللغوية فيمكن توضيحها بأن شخصا قد يكون شيئا وسامع الكلام يفهم شيئا آخر ، وحتى يمكن توفير الظروف المناسبة للفهم المتكامل فذلك يتوقف على العوامل الآتية

- \* - التشابه في الخبرات الماضية بين طرفي الاتصال .
- \* - الوسط الذي تم فيه الاتصال.
- \* - التفرقة بين الحقائق والأفكار .
- \* - درجة التجديد للرموز المستخدمة .
- \* - درجة تعقيد العبارات المستخدمة .
- \* - أما المجموعة الثالثة من العوامل فتتضمن فعالية الاتصال وبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما كان مباشر زاد ذلك فعاليته .

وتوصلنا أن هناك صعوبات عديدة تحول بين الأستاذ والمدير وأهمها صعوبات ( نفسية ، تنظيمية ) .

## 12 - طرق تحسين الاتصالات الإدارية في المؤسسات التربوية :

هناك عدة طرق يمكن إتباعها لتحسين الاتصالات التربوية في المدارس من أهمها ما يلي :

### \* - المتابعة :

التأكد ليس فقط من وصول الرسالة التربوية من /ناظر المدرسة إلى المعلمين ، ولكن أيضا التأكد من وصول المعنى المستهدف من الرسالة ، ومن ثم ضمان الاستجابة في اتجاه هذا المعنى .

### \* - تنظيم تدفق المعلومات :

\* - أي ضرورة وجود حدود قصوى للبيانات والمعلومات والنشرات والتعليمات والأوامر التي تدفق على /مدير / ناظر المدرسة أو المعلمين ،ومن ثم التغلب على حاجز الإفراط في البيانات والمعلومات...ويمكن ضبط تدفق البيانات والمعلومات من حيث الكيف والكم أو الاثنين معا .

### \* - التعاطف / التفاعل : ويتطلب ذلك المعرفة بالمعلمين ( المستقبل ) من حيث خصائصهم

وتوقعاتهم ، كما يجب أن يحقق مدير / ناظر المدرسة ( المتصل ) ما يعرف بالتفاعل مع المعلمين خاصة في الاتصالات التربوية الشفهية من خلال المقابلة وجها لوجه .

### \* - الاستفادة من التغذية الراجعة :

التغذية المرتدة توضح رد الفعل والاستجابة من قبل المعلمين والعاملين في المدرسة مستقبلا ، ومن ثم تساعد مدير / ناظر المدرسة (المرسل) على التأكد من أن الرسالة قد تم استقبالها وتفهمها وأحدثت الاستجابة المرغوبة أم لا ، وفي حالات الاتصالات التربوية وجها لوجه ، فإن التغذية المرتدة تحدث بشكل واضح ،أما في الاتصالات التربوية المكتوبة فإن الأمر لا يتم بنفس الصورة ويصعب أحيانا الحصول على معلومات مرتدة .

\*- التكرار :

تبرز أهمية التكرار بصفة في الاتصالات ذات الطبيعة الفنية مثال ذلك يتم تزويد المعلمين الجدد بمعلومات وفيرة وبأساليب مختلفة ومتكررة عند التحاقهم بمهنة التدريس لأول مرة للتأكد من تفهمهم لإجراءات إدارة الفصل المدرسي ، واستخدامهم لأساليب التدريس المناسبة للمقررات الدراسية التي يقومون بتدريسها ، ومتطلبات هذه المقررات الدراسية وأساليب الاختبارات .....إلخ

(نبيل سعد خليل ،2009،ص-ص248،247)

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الاتصال وحاولنا أن نوضح أهمية الاتصال وأوضحنا في الفصل تعدد تعريفات الاتصال وسماته، كما تطرقنا إلى أهمية الاتصال ووظائفه وأهدافه .

# الفصل الثالث

## الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1 - مفهوم الرضا الوظيفي
- 2 - تعريف الرضا الوظيفي
- 3- محددات الرضا الوظيفي
- 4- العوامل المؤثرة للرضا الوظيفي
- 5- أهمية شعور الأستاذ بالرضا
- 6- الآثار الهادفة للرضا الوظيفي عن العمل
- 7- نظريات الرضا الوظيفي
- 8- قياس الرضا الوظيفي
- 9- مؤشرات الرضا الوظيفي

تمهيد :

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار ، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الاشراف أو التدريب وغيرها.

(حريم، 2004، ص97)

### 1- مفهوم الرضا الوظيفي :

تعددت تعاريف الرضا الوظيفي بتعدد وجهات النظر لمنظور هذا المفهوم ومن الصعب الحصول على تعريف شامل للرضا الوظيفي بسبب المتغيرات العديدة التي ترتبط بهذا المفهوم وسبب تعدد النظريات المفسرة له .

\*- فقد جاء في معجم متن اللغة: أن رضى : ضد سخط فهو راضي

\*- أما معجم التراث الأمريكي : فقد عرف الرضا بأنه تحقيق واشباع رغبة أو حاجة أو ميل .

\*- كما عرف المعجم السلوكي: الرضا الوظيفي بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي .

( سالم تيسير شرايدة ، 2008 ، ص63 )

ولقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله ، ومن هذه المصطلحات : الرضا الوظيفي والروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر الفرد بها نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية .

( طلعت لطفي ابراهيم ، 1992، ص179 )

وفي ضوء ذلك يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف .

( محمد سعيد أنور سلطان ، 2004 ، ص105 )

### 1-1 اصطلاحاً:

- إن المفهوم العام للرضا: هو حالة انفعالية سارة ايجابية ناجمة عن انطباعنا الجيد الذي نجنيه من علمنا .

- ويعرفه لوك بانة : "حالة وجدانية سارة تنتج عن تقدير العمل واستحسانه أو الخبرات المرتبطة به."

( عمار الطيب كشرود ، 1995، ص440 )

- أما العدلي : فيعطي تعريف واسعاً للرضا بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد السواء".

- تعريف دانيال: أن من المهم التمييز بين مفهوم الرضا عن العمل و في العمل فقد يكون العاملون راضون عن العمل ولكن ليس بالعمل نفسه ، أي مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل وليس خصائص العمل نفسه .

ومن خلال هذا التعريف نجد دانيال ركز في تعريفه للرضا على الدور الذي يلعبه الجو الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي .

(نفس المرجع ،ص134)

## 2 - تعريف الرضا الوظيفي :

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي ،فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل وتحقيق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه ،الاعتراف بواسطة الآخرين .

(عبد الباقي ،2001،ص210)

\*- يعرفه هوبوك " بأنه عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد .

(كامل محمد ،محمد عويضة،1996 ص 19)

\*- يمكن تعريفه أيضا بأنه : تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه ونواحيه ، وان هذا الرضا يعكس شعور العاملين اتجاه ما يقومون به من أعمال وأن حالة الرضا هنا تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والانجاز المصحوب بالتوتر السوي (الاجبابي) أما عدم الرضا فيؤدي الى توتر سلبي غير سوي وضعف الحافز للإنتاج .

(أشرف محمد عبد الغني ،2008،ص،ص 332-333)

هناك من يرى أن ما يقصد بمصطلح الرضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحو عمله ، فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحو العمل ، بينما الشخص غير الراضي عن عمله ، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل وفي الواقع فإن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف .

( أحمد ماهر ،2002، ص 211 )

وفي ظل ما سبق يعتبر الرضا الوظيفي هو مدى تقبل الفرد لعمله ، وتمسكه به وعن مدى حماسه للعمل كما يعبر أيضا عن مستوى الإشباع التي تتيح له في جوانب مختلفة للعمل وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله ، وأوقد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب محدودة لعمله .

(أحمد صقر عاشور، 1989، ص147)

### \*-الرضا الوظيفي للأستاذ :

هو أحد العناصر الرئيسية للرضا الوظيفي الذي يمد الأستاذ بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله ، والاستمرار فيه ، بل وتطويره و الابداع فيه ، حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه وبه تنمو روحه ، ويصفو فكره فيلهب حماسه ويركز في عمله ، فينتج ويبدع .

فالرضا الوظيفي للأستاذ : هو اتجاه نفسي في شكل أحاسيس ومشاعر تعكس مدى اشباع هذه الاصلاحات التي مست المناهج المدرسية لطموحاته الوظيفية وتبعا للصورة المرسومة في ذهنه .

(عيساوي سعدة ، 2011، ص24)

ومما سبق يمكنني القول أن : الرضا الوظيفي هو حالة من الاشباع المادي والمعنوي من خلال العمل وهذا ينعكس على الاتجاه الايجابي الذي يحمله الفرد نحو مهنته وشعوره بالارتياح والأداء الجيد .

### 3-محددات الرضا الوظيفي :

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

### 3-1 الأجر :

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي شعور بالأمن ليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات مع الآخرين .

( محمد صيرفي ، 2007، ص134 )

لذلك نجد أن العديد من الدراسات التي أجريت في المجتمعات الرأسمالية المتقدمة تقرر أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى الدخل ، زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس ذلك لأن الأجر بالإضافة إلى كونه وسيلة إشباع للحاجات الدنيا والشعور بالأمن فهو يرمز إلى :

( أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص، ص 151-152)

مكانة الفرد في عمله وفي المجتمع الذي يعيش فيه كما يعتبر وسيلة للتقدير والعرفان للدور والمجهود الذي يقوم به الفرد في عمله ، كما يعتبر رمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة لا يجب أن تسقط ليركز فقط على الوظيفة المحدودة للأجر كوسيلة إشباع مادية .  
(حمدي ياسين ، 1999، ص106)

3-2 فرص الترقية : يرى الباحث " محمد حلمي" أن الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه، تتوقف على مدى توقعه لها ، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون توقعه الترقية يحدث لديه اشياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.  
( فاروق عبدة فيلة ، 2005، ص262، 263 )

3-3 الإشراف : يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الاشراف الذي يعتمده الرئيس مع مرؤوسه ، وهو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة متشجن التي ترى أن المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات مساندة الشخصية بينه وبينهم، بالإضافة إلى ابداء لصعوباتهم والتسامح عن أخطائهم ، قد يربح ولائهم ويرفع مستوى رضاهم عن العمل ، قد يربح ولائهم ويرفع مستوى رضاهم عن العمل .ويؤكد "1961" أن المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل لبلوغ أهداف انتاجية يفقد ولائهم ويجعل مشاعر الأشياء تشير بينهم ، الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا عن العمل لديهم .  
(كامل محمد، محمد عويضة ،مرجع سابق ،ص54)

3-4 العلاقة مع الزملاء : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له ، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل تحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا للفرد عن عمله ، وكلما تفاعل الفرد مع أفراد اخرين يخلق تواتر لديه أو يعوق اشباعه .لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا الاستياء الفرد عن عمله .  
(أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ،ص149)

3-5 ظروف العمل المادية : تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ، و تمثل متغيرات ظروف العمل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل .

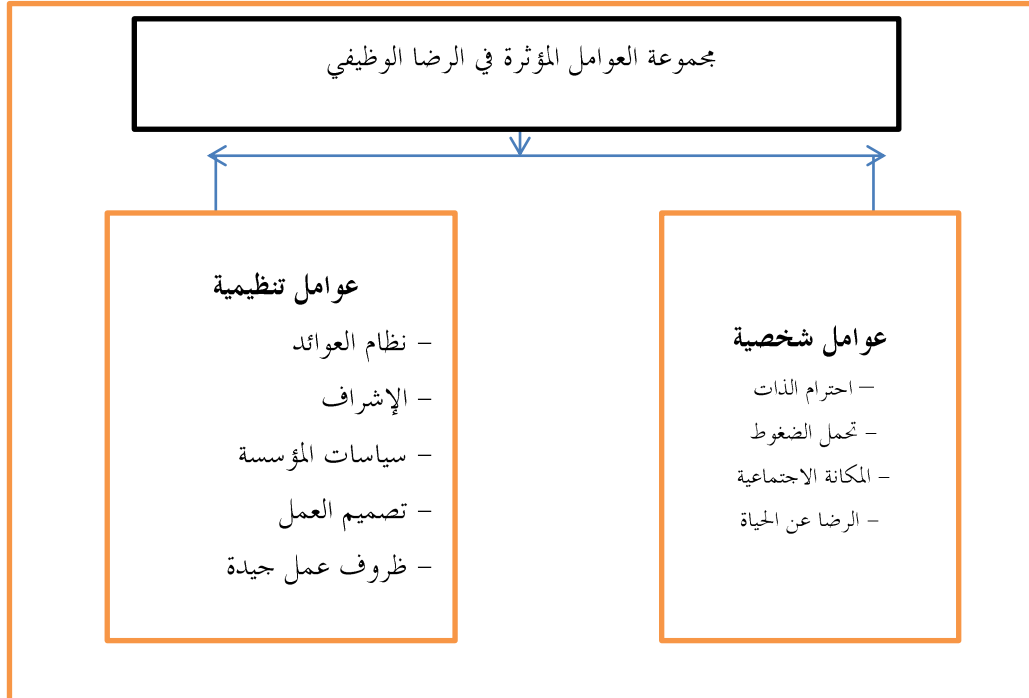
بالإضافة إلى تأثير ظروف العمل المادية على الروح المعنوية للعمال ، فإذا كانت الظروف المهيمنة للعمل جيدة أدى إلى إقبال العامل على عمله وارتفاع روحه المعنوية أما إذا كانت سيئة فيحدث العكس. ( عبد الرحمان العيسوي، 2005، ص 45 )

#### 4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد ، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وذلك من الكتاب والباحثين .

يمكن تصنيف العوامل الرضا الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين كما يوضحهما الشكل التالي :

الشكل رقم (3) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .



#### 4-1 العوامل الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي :

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:

(محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص-ص 203-204)

4-1-1 احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتزاز برأيه و احترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أكثر رضا ،أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بعدم الاعتزاز بالنفس فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .

4-1-2 تحمل ضغوط العمل : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتكيف معها ، كلما كان راضيا أما أولئك الذين لا يتحملون وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

4-1-3 المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية ، أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

4-1-4 الرضا عن الحياة : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم .

#### 4-2 العوامل التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي :

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي :

(نفس المرجع،ص202)

4-2-1 نظام العوائد مثل الحوافز : المكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كان توزيع العوائد يتم وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب ، وبالشكل العادل.

4-2-2 الإشراف : إن إدراك الفرد بمدى الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمانيته لهم.

4-2-3 سياسة المؤسسة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات ،وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه .

4-2-4 تصميم العمل : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة ، التكامل ، والأهمية ، والاستقلال ، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

( هبة نافع ، ع11، ص08 )

4-2-5 ظروف عمل جيد : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن العمل.

#### 05- أهمية الرضا الوظيفي للأستاذ:

يعد الرضا الوظيفي للأستاذة من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي في نجاح العملية التعليمية ومن أهم النظريات التي حاولت تغيير الرضا الوظيفي نظرية الإدارة العلمية حيث اهتمت بالحوافز المادية . باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا الوظيفي حاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل ، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب و يؤخذ عليها اهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل .

فالرضا الوظيفي للمعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية و نجاح المعلم ، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر ، والاتجاهات الإيجابية التي يبديها المعلمين نحو العمل ، فعندما يشعر المعلمون بالرضا يكونون أكثر ارتباطية وكفاءة ودافعية للإنجاز و يزداد هذا الشعور عندما يكون مصدره العمل و ليس العائد المادي من وراء الوظيفي و تلعب القيم دورا مهما في توجيه و تحديد السلوك الإنساني ، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها ، ويرجع ذلك للعديد من المتغيرات ، فمنهم من يعتقد بقيمة المال ومنهم من يعتقد بقيمة المكانة الاجتماعية و البعض الآخر يعتقد بقيمة خدمة المجتمع .

(وفاء محمد، رمضان حسن، 2010، ص18)

#### 6- الآثار الهادفة للرضا عن العمل:

- \*- يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية و ذهنية و جسمية عالية المعنوية مما ينعكس أثره على زيادة الانتاجية وتحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين و العكس صحيح.
- \*- انخفاض واضح و ملموس في مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل والحوادث و تحقيق مستوى أمان عال و انخفاض في السرقة و الغدر والضياع وتوقف العمل و غيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل .
- \*- انخفاض واضح و ملموس في الشكاوي و الظلم و الإحباط في العمل مما ينعكس أثره ايجابيا بخلق

درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة و السعي الحثيث لتحقيق أهدافها .

\*- يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز و التعلم للمهارات الجديدة و استثمار طاقاتهم الفكرية و الذهنية و الهندسة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.

\*- تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء، في ميدان العمل و هذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفؤ في مجالات العمل كافة .

(6) سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الادارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال في هذا .

( خضير كاظم، حمود الفريجات، وآخرون 2009 ص-ص 118-119 )

#### 7 - نظريات الرضا 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 صياغتها في إطار نظرية ومن هنا ركزت مختلف هذه النظريات على تحليل وتفسير الرضا عن العمل لتسهيل التنبؤ به ومحاولة السيطرة عليه والتأثير فيه .

(احمد ماهر ،مرجع سابق،ص263)

\*- نظرية الادارة العلمية 1900: وضعت هذه النظرية علي يد تايلور وفايول وفيبير واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل فحاولت ان توفر كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل لتجعله يؤدي بإتقان وبسرعة قصوى ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب ويؤخذ عليها اهمالها للجوانب الانسانية.

(حسين السكران ،2011،ص56)

وسنحاول في هذا الجزء أن نتعرض إلى أهم النظريات مركزين على ترتيبها حسب التطور التاريخي

\*- نظرية سلم الحاجات ل :أبراهام ماسلو 1943 : تعد هذه النظرية ، النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد للعمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية وإنما هناك دوافع وأهم من ذلك تؤثر على سلوك الفرد أي على رضاه الوظيفي بشكل عام ويعد ابراهام ماسلو صاحب هاته النظرية من رواد المدرسة السلوكية حيث قدم نظرية تدرج الأفراد سنة 1943 والأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، وكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان

راضيا لأن الأفراد يتجهون للعمل لرغبة منهم في اشباع حاجاتهم إذ يرى أبراهام ماسلو أن للأفراد حاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاجة إلى اشباعها في سلم هرمي (حاجات فيزيولوجية ، الحاجة للأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حب الذات ، تحقيق الذات )

(خالد وهيب الراوي ، 2000، ص98)

ويلخص الشكل الآتي المستويات المختلفة للحاجات الإنسانية عند ماسلو .



شكل رقم (04) يوضح ترتيب الحاجات الأساسية عند ماسلو

وقد واجهت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات حول تصنيف وعدد الحاجات الإنسانية وترتيبها ، أي أن ترتيب الحاجات يتباين حسب الأفراد ، كما تتباين أسباب ادراكهم لحاجاتهم المختلفة ، وتلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا رئيسيا في تحديد وترتيب هذه الحاجات ، كما أن الحاجات الإنسانية مترابطة بشكل يصعب الفصل بينهما ، بحيث قد تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد .

وعلى الرغم من الانتقادات ، فإن النظرية تقدم أفكارا سليمة ، يجدر بالمديرين الاستفادة منها ، من خلال اقرارهم بتدرج العاملين ، بما يعزز الاتجاهات الإيجابية تجاه أعمالهم مما يؤدي الى تحقيق رضاهم .

\* - نظرية العاملين ل:فريدريك هرنزغ 1959 :

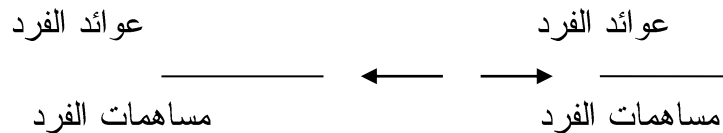
يفرق هرنزبرغ بين نوعين من العوامل التي تؤثر في درجة رضا العاملين :عوامل صحية و هي تختص بسلامة الظروف المحيطة بالعامل ومدى ملاءمتها له ،وعوامل دافعية وهي تختص بقدرة العمل نفسه

على مساعدة العامل على تحقيق ذاته .ومن ثم فإن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يواجه العامل بعمل يتحدى قدراته ويهيئ له فرص النماء وتحقيق الذات وقد حظيت نظرية هيرزبرغ بشعبية متزايدة بين اوساط الباحثين في العلوم الإدارية على وجه الخصوص ،ولكنها تعرضت في نفس الوقت لكثير من الانتقادات خاصة بالنسبة للطريقة التي استخدمها في الوصول الى النتائج كما اشارت بعض الدراسات التي استخدمت نموذج هيرزبرغ الى عدم تناغم النتائج ،وقد اورد بوتر ملخصا معقولا لكثير من هذه الدراسات .

(الكشاف التحليلي، 1986، ص41)

#### \* - نظرية العدالة و المساواة أدمز 1963 :

قدمت هذه النظرية من قبل أدمز وتذهب إلى ان الرضا المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل ، أي بمعنى آخر ايجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذل من مجهود والعوائد ) ( النتائج يحققها العامل من العمل ،فإذا تحقق التوازن فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى العاملين اما اذا لقي العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه ، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا .



( عويد سلطان المشعان ، 1994 ص230)

#### \* - نظرية التوقع 1964:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أساسها فيكتور فروم Vector Vroom أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية:

1 - يميل الفرد الى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال

سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.

2 - إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:

\* - (توقع Expectancy الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

\* - (توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة Expectancy للحصول على عوائد معينة .

\* - (توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له. Valance .

\*- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ، ب، جـ أو التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي

للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه

فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية يصدق عليها كل ما قيل في فصل الإدراك .

4 - ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة،

وإعطائها تقديرات وقيم ، وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.

\* - عناصر نظرية التوقع:

1 - التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول

إليه. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما يبذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب،

فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً. وإن كان تقدير الفرد أنه كلما يبذل مجهود أدى

هذا إلى الأداء المطلوب ، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.

و لا بد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل

إتمام العمل، أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما

الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب، أو هو الإنجاز الكامل للشيء المرغوب فيه .

2 - الوسيلة: وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه، الى أي مدى يمكن اعتبار الاداء كوسيلة للحصول

على عوائد معينة فقد يعتقد الفرد ان أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية ، في حين

يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا

الأداء وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمرؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.

3 - منفعة العوائد: تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل

عليه ، فقيمة العوائد تختلف من فرد لآخر. فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد

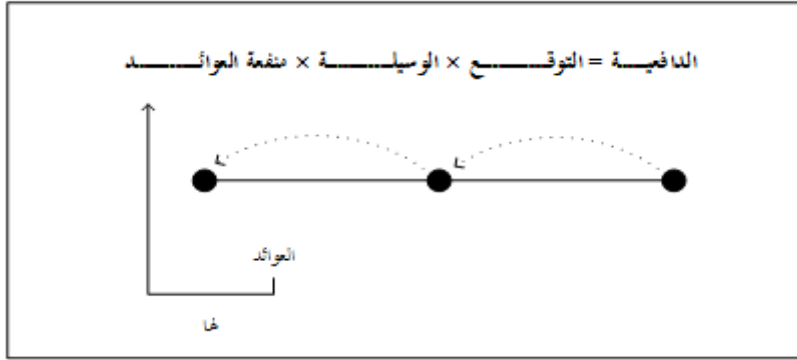
لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر. وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع

احتياجاته ، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير.

وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل إنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

الدافعية = التوقع × الوسيلة × منفعة العوائد.

كما يمكن تصوير هذه العلاقة في شكل



شكل رقم (05) يوضح نظرية التوقع

(www.sst5.com2016/05/09)

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 وزملاءه	الحوافز الاقتصادية "الضمانات بيئة العمل والعلاقات
1943	الحاجات الإنسانية	ماسلو	الحاجات المادية /الضمانات / الاحترام /تحقيق الذات.
1959	العاملين	هيرزبرغ	العوامل الدافعية والعوامل الصحية
1963	العدالة	آدمز	المدخلات /العوائد /يقيم العائد .
1964	التوسل	فروم	التكافؤ /التوقع
1968	التوقع	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 ناحية القيمة
1972	Erg	الدفر	حاجات الكينونة /العلاقات /النمو
1976	الثبات	كورمان	العلاقة بين تقدير الذات والأداء علاقة طردية
1978	العملية المناوئة	لاندي	الأساس النسبي للرضا هو فسيولوجي
1978	التأثير الاجتماعي	سلانسيكوبفير	الفرد يتأثر رد فعل زملاء الوظيفة
1981	Z	ويليام أونسي	الثقة /المودة /القرار

(كتفي عزوز ،مرجع سابق ،ص 124)

## 8- قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها فهو غاية ووسيلة في نفس الوقت، ولذلك من الضروري قياسه والبحث عن السبل الكفيلة بتحسينه ورفع مستوياته ، وباعتبار رضا الأفراد واتجاهاتهم هي عبارة عن ظواهر ضمنية فإن عملية قياسها صعبة جدا، ولذلك وجب استخدام مقاييس وطرق أكثر ثباتا وصدقا لكي تُعبّر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها، كما أنها تُحث المؤسسة على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب المخرجات غير المرغوب فيها وتعزيز الأمور المرغوب فيها من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

من خلال هذا العنصر سوف يتم التطرق لأهم الأمور التي تزيد من فهم عملية القياس من خلال توضيح أهمية هذه العملية ، وذلك من خلال معرفة أهمية قياس الرضا عن العمل أهم الطرق المتبعة في ذلك.

## 7-1 مقاييس الرضا الوظيفي

وانطلاقا مما سبق، فقد استخدمت بعض قياسات الرضا الوظيفي بشكل واسع منذ القديم، ونذكر منها ما يلي:

يرى آخرون أنه يمكن قياس الرضا الوظيفي الاجمالي كمتوسط للرضا عن بعد من الأبعاد التي اشتملت عليها الأسئلة السابقة و باستخدام هذا الأسلوب تمكنت احدى الدراسات الحديثة من التوصل إلى دليل الرضا الوظيفي الذي يضم (72) عبارة أو كلمة يمكن استخدامها في عملية القياس ، وتعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقيّة يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات .

(المرسي، وادريس ،2000،ص299)

## 7-1-1 المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس على وحدات قياس موضوعية، تقيس الرضا الوظيفي بالآثار السلوكية له، أي بدراسة سلوكيات العمال الصادرة عن عدم الرضا كالغياب ، الدوران الوظيفي ، الاستقالة وترك العمل ، الحوادث والإصابات،... الخ. وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وهذه المتغيرات. وفيما يلي سوف نتعرض لهذه الجوانب :

\* الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون منتظما فيه، ومرتبطا به وبالتالي أكثر حرصا على الحضور الدائم في مؤسسته .

(عاشور، 1983، ص404)

وهذا ليس دليلا على أن كل حالات الغياب تمثل حالات عدم الرضا الوظيفي، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها، كونها ترجع لظروف طارئة مثل المرض والحوادث وبعض الظروف العائلية، ولا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب ، ويمكن للمؤسسة أن تسترجع الكثير من المؤشرات من بيانات الغياب التي تحسب في صورة معدلات غياب باستخدام طرق مختلفة، وإذا ما قورنت هذه المعدلات بين الأقسام و مجموعات العمل المختلفة وعبر فترات زمنية مختلفة، وأيضا بالمقارنة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في نفس نوع النشاط. فهذه المقارنات تفيد في التعرف على المعدلات التي تفوق معدل الغياب العادي، وبالتالي تحديد مجالات أو الرضا وعدم الرضا.

#### \*الاستقالة وترك العمل :

يمكن استعمال حالات الاستقالة وترك العمل الاختياري كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا قويا لارتباطه بهذه الوظيفة أو المؤسسة التي يعمل بها وارتياحه لها، أي إثبات الولاء والرضا عنها، وبالتالي يمكن استخدام البيانات المتعلقة بالاستقالة وترك العمل الاختياري لمعرفة تأثير مختلف البرامج على الرضا عن العمل .

(نفس المرجع ، ص406)

لذا يجب على المؤسسة جمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب الاستقالات، ويمكن أن يتم ذلك بإجراء مقابلات مع الأفراد مباشرة بعد استقالتهم للتعرف على دوافعهم والظروف التي أدت بهم لهذا السلوك، أو بإرسال قوائم الاستقصاء للأفراد بعد فترة قصيرة من الاستقالة، فاستخدام هذه الطرق يمكن أن يعالج القصور الذي تعرفه الطريقة السابقة، لكن واقع الحال في مؤسساتنا يختلف تماما، فنجد العاملين يمارسون وظائفهم رغم انخفاض مستوى رضاهم ولا يرتفع معدل غيابهم ولا ترك العمل والاستقالات وذلك راجع لقلّة فرص التوظيف من جهة وزيادة طلبات العمل مقارنة مع العروض من جهة أخرى.

#### 7-2 المقاييس الذاتية:

تعرف هذه المقاييس كذلك بالطريقة المباشرة، وتهدف للحصول على تقارير من طرف العاملين حول

مستوى رضاهم الوظيفي، وهي تقوم على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى العاملين. وقد ميّز الباحثون بين طريقتين هما تقسيم الحاجات وتقييم الحوافز، فبالنسبة للطريقة الأولى فيها يتم تصميم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء من خلال إتباع تقسيم عام للحاجات الإنسانية كتقسيم .

Maslow مثلا من أجل معرفة مدى ما يتيح العمل من إشباع لها ، أما الطريقة الثانية فيتم فيها تقييم الحوافز من خلال قائمة تتبع تقسيما للحوافز التي يتيح العمل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا.

وهناك عدة مقاييس ذاتية لقياس الرضا الوظيفي سوف نوجزها فيما يلي :

**\*الملاحظة:** يمكن أن نعتمد على ملاحظة السلوك الملموس للعمال في أدائهم للعمل وانتظامهم به كمصدر للتعرف على اتجاهاتهم ورضاهم عن مختلف جوانب العمل. ومن مظاهر السلوك التي تكشف عن الاتجاهات التباطؤ في إنجاز العمل، ارتفاع معدل الغياب والهروب من العمل قبل الأوقات المحددة، وهذه المظاهر تشير فعلا إلى الاتجاهات ولكنها تعطي الإشارة عن سلوك العاملين اتجاه وظائفهم .

(عفيفي، 2003، ص393)

**\*المقابلات :** تمكن المقابلات الشخصية مع العاملين في المؤسسة من معرفة اتجاهاتهم المختلفة نحو مختلف جوانب العمل ، ويتم ذلك من خلال توجيه أسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم لمعرفة مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي، وهناك نوعين من المقابلات: المقابلة الموجهة التي تشمل على أسئلة محددة يجيب عليها العامل وهي في معظمها أسئلة غير مباشرة، والمقابلة غير الموجهة التي تترك الحرية للعامل أن يتحدث في أي موضوع يتعين له وبأي ترتيب يستريح إليه، وتكمن مهمة الباحث في تشجيعه على الاستمرار في الحديث لتحديد مستوى رضاه من عدمه .

(نفس المرجع ، ص394)

**9- طرق شهيرة لقياس الرضا :**

**\*- طريقة ثيرستون :**

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا ثم يقيم الحكام أو المختصون درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات ,وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي و بذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي

وقع عليها الاختيار , ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة او القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.

(أحمد صقر ، مرجع سابق ، ص-ص 409-410)

**\*- طريقة ليكرت :**

كشفت ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة أرشيف علم النفس ، تحت عنوان :تقنية لقياس الاتجاهات. تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون )، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية :

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب و البعض الآخر بصيغة السلب , وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية و المعارضة الشديدة .

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى .

وبالإضافة الى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج الى خبراء و حكام كما انها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة و المعارضة العامة (موافق بشدة , موافق , لا أدري , غير موافق , غير موافق بشدة )

(محمد عبد الرحمان عيسوي، 1996، ص236)

**9- مؤشرات الرضا الوظيفي :**

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه ، و التي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا ، وكلما ارتفعت كان دليلا على انخفاض الرضا.

**\*- التغيب :**

معدل الغياب يعكس انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي عن العم فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل أشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء عن عمله .

(أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص405)

\* - دوران العمل :

ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية ، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل ، إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة .

( عمار الطيب كشروود ، ص488 )

\*-التمارض : ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين ،حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي

(محمد عثمان الجعلي وآخرون ،1985، ص13)

\* - الإضراب :

الإضراب: شكل من أشكال التعبير ، يلجأ إليه سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة ، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة ، والوضع التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم ، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة ، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل ، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

(كامل بربر، 1997، ص20)

\* - كثرة الشكاوي :

تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة وذلك من خلال حصر كالشكاوي المقدمة في فترة معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي .

( نفس المرجع ،ص20 )

\* - اللامبالاة والتخريب:

يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا ، ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل .

(محمد عثمان الجعلي، مرجع سابق،ص14)

1 - المؤشرات الايجابية :

ومن أبرز مظاهر الرضا الوظيفي.

الاندماج مع الزملاء في العمل.

التعاون بين الموظفين وزملائه في العمل .

نمو العلاقات الشخصية الوظيفة في العمل ايجابيا .

الشعور بالانتماء للعمل والولاء الوظيفي لمجموعة العمل .

- ارتفاع الانتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل .
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة .
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير .
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم .
- الاحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي .
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف .
- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة .

## 2 - المؤشرات السلبية :

ان عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية والاجتماعية ومن أبرز مظاهر عدم الرضا الوظيفي هي :

- قلة الانتاج من حيث الكم والكيف

- الاكثار من الحوادث ومن الأخطاء النسبية

(نورة محمد البهليد، 2014، ص152)

خلاصة الفصل :

يمكن القول أن ابعاد الرضا الوظيفي هي :

\*-الرضا عن العمل تشمل : الأجور، الترقيات ،التأمينات والمواعيد.

\*- رضا عن العلاقات مع الآخرين .

\*- الرضا عن العمل ذاته والتكيف مع طبيعته .

يتم قياس الرضا الوظيفي بعدة طرق سواء كانت هذه الطرق مباشرة مستمدة من قياس الراي العام أو بطرق غير مباشرة من خلال الانطباعات التي توفر لدى الادارة من العاملين مع توقي الدقة لأن هذه الانطباعات قد تؤدي الى تكوين صورة زائفة و غير حقيقية عن الرضا .

# الفصل الرابع

## الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- منهج الدراسة
- 2- التذكير بفرضيات الدراسة
- 3- حدود الدراسة
- 4- الدراسة الاستطلاعية
- 5- ادوات جمع البيانات
- 6- الخصائص السيكومترية
- 7- عينة الدراسة
- 8- اجراءات التطبيق
- 9- الأساليب الإحصائية

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل وصفا تفصيليا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ومنها تعريف منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة ,وتحديد عينة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها وبيان اجراءات الدراسة والأساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج وفي مايلي وصف لهذه الاجراءات.

**1- منهج الدراسة :**

تختلف المناهج وأساليب البحث العلمي ،حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي العلائقي و هو المنهج المناسب لدراستنا و الذي يهتم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع ، و الكشف عن العلاقات الموجودة فيما بينها كفيها و كميًا .

(محمد عبيدات,1999,ص46)

**2-التذكير بفرضيات الدراسة :**

- 1-2 - نتوقع وجود اتجاهات سلبية لدى أساتذة التعليم الثانوي نحو عملية الاتصال الإداري .
- 2-2 - يتمتع أساتذة التعليم الثانوي بمستوى منخفض في الرضا الوظيفي .
- 2-3 - يوجد أثر بين عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- 2-4 - توجد فروق ذات دلالة احصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للجنس .
- 2-5 - توجد فروق ذات دلالة احصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للأقدمية .
- 2-6 - توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس.
- 2-7 - توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى للأقدمية .

**3-حدود الدراسة:**

\* - الحدود الزمنية : الموسم الدراسي 2015-2016 .

\* - الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بأقلو على أساتذة التعليم الثانوي .( أبو القاسم

الزهر اوي ،بلقاسم غزاوي ،رابح بركاتي ،محمد بوضياف)

- \*- الحدود البشرية : بلغ حجم عينة الدراسة 100 أستاذ وأستاذة من ثانويات مدينة أفلو .
- 4- الدراسة الاستطلاعية: تعتبر الدراسة الإستطلاعية ذات أهمية بالغة بحيث تهدف إلى التعرف على عينة الدراسة الأساسية وتمكن الباحثة من حساب الخصائص السيكومترية لأدوات البحث، ومن خلالها تتحاشى الباحثة الصعوبات التي قد تتعرض لها خلال البحث .
- أ/الهدف من الدراسة الاستطلاعية : تتضح أهداف الدراسة الإستطلاعية للبحث الحالي في مايلي:
- التعرف على الصعوبات التي تعيق الدراسة الأساسية، وبالتالي إيجاد الحلول اللازمة لها.
- تمكن من التدريب الأولي على الدراسة الميدانية .
- حساب الخصائص السيكومترية للأداة والتحقق من مدى صلاحيتها للاستعمال ومدى ملاءمة الأداة لمستوى أفراد عينة البحث وفهمهم ل فقراتها.
- إكتشاف بعض جوانب النقص في إجراءات التطبيق.
- ب/عينة الدراسة الاستطلاعية : قد اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية في الدراسة الحالية على (100) أستاذ وأستاذة من ثانويات أفلو (2015-2016) حيث كان إختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة ، حيث عدد الأساتذة (100) استاذ .
- الجدول رقم (01) يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية :

النسبة %	العدد	الجنس
50%	21	ذكور
50%	21	إناث
100%	42	المجموع

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة الاستطلاعية تتوزع بين الإناث والذكور .

#### 5-أدوات جمع البيانات :

أ-وصف الأدوات : استعملت الباحثة عدة أدوات وهي على الترتيب:

- 1/ مقياس الاتصال الإداري : بعد إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الاتصال الإداري وجدت أنه من الأفضل استخدام مقياس " كتفي عزوز يتناسب مع دراستنا

2008 الذي يتكون من (27) فقرة موزعة على 3 أبعاد البعد الأول، المعلومات الشخصية (الجنس، الأقدمية) نوعية الاتصال في الإدارة المدرسية، مدى توفر وسائل الاتصال الكافية بما يساعد البيئة المدرسية على أداء دورها الاتصالي

{جدول رقم 02 يبين عدد فقرات مقياس الاتصال الإداري وأبعاده}

أبعاد الاتصال
نوعية الاتصال في الإدارة المدرسية
مدى توفر وسائل الاتصال الكافية بما يساعد البيئة المدرسية على أداء دورها الاتصالي .

2/الرضا الوظيفي : استخدمت الباحثة د. بوظريفة .أ.د. دوقة ، أ. لوريبي عبد القادر سنة 2007 والذي يتكون من 62 بند موزعة على 9 أبعاد وهي:

{جدول رقم 03 يوضح عدد فقرات مقياس الرضا وأبعاده }

أبعاد الرضا الوظيفي
الرضا عن المكانة الاجتماعية للأستاذ
الرضا عن الادارة المدرسية باعتبارها المسؤول المباشر .
الرضا عن عملية التفتيش
الرضا عن العلاقة مع زملاء
العلاقة مع الأولياء
الرضا عن طريقة التعامل مع التلاميذ
الرضا عن العمل المادية
الرضا عن التشريع
الرضا عن الحوافز المادية

\*- طريقة الإجابة :

تتم الإجابة على الاستمارة بوضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن إجابة الأستاذ حسب البدائل المقدمة ، وقد تم وضع ثلاث بدائل: تنطبق نعم ، أحيانا، لا. بالنسبة لصعوبات الاتصال يجيب على بنود المقياس تبعا لبدائل كل الأجوبة المرتبة على تدرج متصل هي :

نعم : تشير إلى الموافقة على البند و تدل على شعور الأستاذ بصعوبة الاتصال .

أحيانا: تشير إلى عدم الموافقة المطلقة و عدم الرفض المطلق بمعنى أن الأستاذ يشعر بصعوبة الاتصال بدرجة متوسطة .

لا: تشير إلى الرفض على البند و تدل على عدم شعور الأستاذ بصعوبة في الاتصال .

-تقدير الدرجات: تقدر الدرجات على النحو التالي :

-نعم: تقدر بدرجتين .

-أحيانا: تقدر بدرجة.

- لا : تقدر بصفر درجة

مع العلم أن جميع عبارات المقياس موجبة ، و الجدول الآتي يمثل أبعاد المقياس و بنود كل بعد.  
والرضا الوظيفي : يتكون من (62) .

يجاب على بنود المقياس تبعا لبدائل كل الأجوبة المرتبة على تدرج متصل هي :

-راض الى حد كبير: تشير إلى الموافقة على البند و تدل على شعور الأستاذ بالرضا تام

-راض: تشير إلى الموافقة على البند و تدل على شعور الأستاذ بالرضا .

-راض إلى حد ما : تشير إلى عدم الموافقة المطلقة و عدم الرفض المطلق بمعنى أن الأستاذ يشعر بالرضا متوسط .

-غير راض : تشير إلى الرفض على البند و تدل على عدم شعور الأستاذ برضا .

-غير راض بناتا : تشير إلى الرفض على البند و تدل على شعور الأستاذ بعدم الرضا التام.

-تقدير الدرجات : تقدر الدرجات على النحو التالي :

-راض الى حد كبير: تقدر بخمس درجات.

-راض: تقدر بأربع درجات.

-راض إلى حد ما: تقدر بثلاث درجات.

-غير راض : تقدر بدرجتين.

-غير راض بناتا: تقدر بدرجة واحدة.

-تفسير الدرجات: وتفسر الدرجات المتحصل عليها في تقدير درجات الرضا الوظيفي على الشكل التالي :

من : 310 -62 : مستوى مرتفع .

من : 186 -310 : مستوى متوسط .

من : 0-186 : مستوى منخفض

د- الخصائص السيكومترية:

أولا الاتصال الإداري :

أ/صدق المقياس: استخدمنا المقارنة الطرفية بين متوسط الأفراد الذين تحصلوا على الدرجات العليا على المقياس والذين يقدر عددهم بـ (21 فردا) بنسبة ( 50%) ومتوسط الأفراد الذين تحصلوا على الدرجات المنخفضة على المقياس والذين يقدر عددهم بـ (21 فردا) بنسبة ( 50%) ،وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المتوسطين بتطبيق إختبار "ت" ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول (04):

يمثل قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لمقياس الاتصال الإداري .

المتغيرات	ن	%	م	ع	ت المسحوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
الثلث الأعلى	21	50%	67,36 36	3,66804	12,69	20	دالة عند 0,01
الثلث الأدنى	21	50%	49,81 82	2,75021	3		

يوضح الجدول ت المحسوبة(12,693) عند درجة الحرية (20) وبمستوى دلالة إحصائية ( 0.01) فإن الفروق بين متوسطي العينة دال إحصائيا والمقياس يميز بين أطرافه فهو صادق.

ثانيا : الرضا الوظيفي :

الجدول (05)

يمثل قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لمقياس الرضا الوظيفي .

المتغيرات	ن	%	م	ع	ت المسحوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
الثلث الأعلى	21	50	254,0000	6,00000	8,367	20	دالة عند 0,01
الثلث الأدنى	21	50	223,0000	10,72381			

يوضح الجدول ت المحسوبة (8.367) عند درجة الحرية (20) وبمستوى دلالة إحصائية ( 0.01) فإن الفروق بين متوسطي العينة دال إحصائيا والمقياس يميز بين أطرافه فهو صادق.

2/الثبات :

هو شرط أساسي لأي أداة من أدوات القياس للاطمئنان على سلامة الأداة ، وعليه قمنا بحساب ثبات مقياس الاتصال الإداري والرضا الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ ،وتحصلنا على النتائج التالية :

ثبات الاتصال الإداري :

{جدول رقم "06"يبين نتائج ثبات مقياس الاتصال الإداري بطريقة ألفا كرونباخ}

الاتصال الإداري	
عدد الأفراد	21
الثبات مقياس الاتصال الإداري	0.464
مستوى الدلالة	0.01

قمنا بقياس الثبات باستخدام ألفا كرونباخ قيمة" 0.464, وهو يتميز بثبات مقبول.

ثبات الرضا الوظيفي:

الجدول(07)

الرضا الوظيفي	
عدد الأفراد	21
الثبات مقياس الاتصال الإداري	0.582
مستوى الدلالة	0.01

قمنا بقياس الثبات باستخدام ألفا كرونباخ قيمة" 0.582, وهو يتميز بثبات مقبول.

جدول رقم (08) :

ملخص الخصائص السيكومترية لمقياس الاتصال الإداري وارضى الوظيفي

الاختبار	الدرجة الاتصالي الإداري	الدرجة الرضا الوظيفي	الدلالة
(أ) الصدق	/	/	/
الصدق التمييزي	12,693	8,367	مقبول
(ب) الثبات	/	/	/
معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	0.46	0.58	مقبول

نستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

7- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 100 أستاذ بالثانويات يتوزعون على (50 أستاذ) و(50 أستاذة) تم اختيارهم بواسطة الاختيار العشوائي البسيط من ثانوية على مستوى 4 ثانويات حيث أخذنا من كل ثانوية (25) أستاذ .

\* ثانوية أبو القاسم الزهراوي

\* ثانوية محمد بوضياف

\* ثانوية غزاوي بلقاسم

\* ثانوية رابح بركاتي

جدول رقم (09)

يمثل عينة الدراسة حسب الجنس

المجموع		الاناث		الذكور	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
%100	100	%50	50	%50	50

نلاحظ من الجدول اعلاه أن نسبة الإناث (50) أعلى من نسبة الذكور (50) وهذا نظراً لأن عدد الأساتذة والأساتذات متساوي .

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي للمرحلة الدراسية السنة بأفلو للعام الدراسي 2015-2016 ، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة حسب الثانوية .

{جدول رقم "10" يوضح عدد الأساتذة التعليم الثانوي}

العدد	اسم الثانوية
50	ثانوية أبو القاسم الزهراوي
30	بلقاسم غزاوي
30	رابح بركاتي
50	محمد بوضياف
140	المجموع

جدول 11 النسب المئوية لمجتمع الأصلي :

النسب المئوية	العدد	اسم الثانوية
%35.71	50	ثانوية أبو القاسم الزهراوي
%21.42	30	بلقاسم غزاوي
%21.42	30	رابح بركاتي
%35.71	50	محمد بوضياف
/	140	المجموع

7- إجراءات التطبيق: بعد التأكد من صدق وثبات المقياسين وصلاحيتهما قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

1\* إلقاء الضوء على بعض الأطر النظرية والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة .

2\* توزيع الاستبيانين على أفراد عينة الدراسة المكونة من 100 أستاذ وأستاذة

كما تم توزيع البيانات ومعالجتها بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية spss .

3\* تصحيح المقاييس المجدولة للبيانات واستخلاص النتائج ومناقشتها .

4\* صياغة التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

8- الأساليب الإحصائية: لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن الأساليب والتقنيات الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها ولهذا استخدمت الباحثة في هذه الدراسة مجموعة من التقنيات الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

ولقد اعتمدنا في الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم الدراسة وهي كالتالي :

1\* المتوسط الحسابي .


2\* الانحراف المعياري .

3\* اختبار ت t test,

4\* معامل ألفا كرونباخ .

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل غالبا للإجراءات الميدانية للدراسة المتمثلة في اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع صعوبات الاتصال الإداري وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بأفلو ، وكذا تعرضنا إلى اختيار العينة وتطبيق المقاييس على أفراد العينة ومن ثم اختيار إجراءات الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية. وسيتم عرض النتائج في الفصل التالي.



# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة

### وتفسير نتائج الفرضيات

- 1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى
- 2 - عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية
- 3 - عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
- 4 - عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.
- 5 - عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
- 6 - عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السادسة
- 7 عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السابعة

### 1- عرض نتائج الدراسة

بعد تطبيق استبيان الاتصال الإداري والرضا الوظيفي على أفراد العينة ، من أساتذة التعليم الثانوي ، اعتمدنا في تحليل النتائج على النسب المئوية و المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، و اختبار"ت" للفروق ، وتحليل التباين الأحادي ، وتم عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في الجداول الإحصائية مرتبة حسب ترتيب الفروض في الدراسة .

فالجداول الأولى تتعلق بنتائج النسب المئوية لمعرفة صعوبات الاتصال وتأثيرها على الرضا الوظيفي بعد تصنيف وترتيب الدرجات المحصل عليها ، أما الجداول الثانية تتعلق بنتائج اختبار"ت" للفرضيات الفارقة ، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في كل متغيرات الدراسة .

#### 1-1 عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية : نتوقع وجود اتجاهات سلبية لدى أساتذة التعليم الثانوي نحو عملية الاتصال الإداري .

#### الجدول رقم (11)

يبين النسب المئوية لمستويات الاتصال الإداري

النسب المئوية المستوى	الدرجة	ك	%
ايجابية	28 إلى 54	15	15%
سلبية	0 إلى 27	85	85%
المجموع	/	15.75	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن عدد أساتذة المتحصلين على أعلى الدرجات ، هم الذين لديهم اتجاه سلبي نحو عملية الاتصال الإداري والذي تقدر درجاتهم (من 0 إلى 27) أي نسبة الأساتذة الذين لديهم اتجاه سلبي نحو الاتصال الإداري تقدر لديهم بـ (85%) أما المتحصلين على اتجاه ايجابي تقدر درجاتهم ب (28 إلى 58) بنسبة (15%) وبالتالي نسبة الأساتذة الذين لديهم اتجاه سلبي نحو عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية مرتفعة ، وعليه فإن فرضية البحث تحققت .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ، وجدنا أن الأساتذة لديهم اتجاه سلبي نحو عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية ، و يمكن تفسير ذلك بأن عدم الاهتمام بتوفير المعلومة حول الظروف المهنية في عصر يسمى بالمعلوماتية ، وأصبحت فيه المعلومة متوفرة بفعالية ونوعية راقية ووسائل مريحة ، وجود اتجاه سلبي لدى الأساتذة إلى عوامل موضوعية ، ارتفاع نسبة الرسوب وكثرة المشاكل والسلوك الغير اللائق لبعض التلاميذ فيرجع إلى أن الإدارة المدرسية أصبحت غير معنية بترشيد هذه العلاقة تقع في الغالب خارج اختصاصاتها.

الرسالة الاتصالية تفتقر إلى أسلوب التشجيع لأن الأساتذة يعتبرون أنفسهم في منزلة ومكانة أدنى من منزلة ومكانة مدير الثانوية ، لذا يصعب عليهم تقديم هذا التشجيع لمن هو أعلى منهم ويعتقد كثير من الأساتذة أن المدير يحتفظ بالتعبير عن نواياه ومشاعره اتجاه بعض الأساتذة نتيجة حادثة أو موقف معين فغياب الصراحة بين المرسل والمستقبل أثناء عملية الاتصال وتعرثر هذه العملية وعدم نجاحها لان جسور الثقة محطة فحتى ينجح الاتصال يجب أن نكون صرحاء عند الاتصال مع الآخرين عن طريق التعبير الصادق عن مشاعرنا ونوايانا واتجاهاتنا فالصراحة تؤدي إلى الصدق والصدق يؤدي إلى المصادقية وبالتالي الإقناع واستمرار المؤسسة التربوية .

### 1-2 عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية

نص الفرضية : يتمتع أساتذة التعليم الثانوي بمستوى منخفض في الرضا الوظيفي .  
والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية .  
الجدول رقم(12) : يبين النسب لمستويات الرضا الوظيفي.

النسب المئوية المستوى	الدرجة	ك	%
مرتفع	187 إلى 310	100	15 %
منخفض	0 إلى 186	00	85 %
المجموع	/	100	100 %

يتبين من الجدول أعلاه ، أن درجات أساتذة التعليم الثانوي تركزت في المجال الثاني : من 187 إلى 310 درجة ، وبالتالي أغلبهم يتركزون في المستوى الثاني وهو المستوى المرتفع بتكرار قدره (100) وبنسبة مئوية تقدر بـ : (15% ) ، بينما نجد نسبة معتبرة لا يستهان بها من الأساتذة يتمتعون بمستوى مرتفع في الرضا الوظيفي بتكرار قدره (00) وبنسبة مئوية قدرها : (85% )، ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن فرضية البحث لم تتحقق ، أساتذة التعليم الثانوي يتمتعون بدرجة مرتفعة من الرضا الوظيفي .

و من خلال النتائج المتحصل عليها ، وجدنا أن الأساتذة لديهم رضا ، ويعود هذا الرضا إلى العلاقة التي تسود بين الأستاذ والإدارة كون الإدارة تتمتع لوحدها باتخاذ القرارات الإدارية دون الرجوع إلى الأستاذ إضافة إلى ما قد تمارسه الإدارة في بعض الأحيان من صراعات بين الأساتذة ، إلا أنه قد يجد الأستاذ رضاه عن مهنته عن العائد المادي مؤثر وبدرجة كبيرة على رضا الأستاذ عن مهنته فكلمًا كانت مدركات الأستاذ عن العوائد المادية التي يحصل عليها من عمله متفقة مع توقعاته عن العوائد تحقق له الرضا عن العمل واستمراره في المهنة .

### 1-3 عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثالثة :

نص الفرضية توجد علاقة بين عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية .

الجدول رقم(13) :

يوضح العلاقة بين صعوبات الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.

الارتباط المتغيرات	معامل الارتباط	درجة الحرية	قيمة (P)	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتصال الإداري	0.97	98	0.000	دال عند مستوى 0.01
الرضا الوظيفي				

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (ر) (0.97) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وبدرجة حرية (98) ، لأن مستوى المعنوية (P) (0.000) لمعامل الارتباط (ر) أصغر من

مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) أي أن نسبة الثقة 99 % ، بمعنى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم ثانوي ، وبناء على هذه النتائج فإن فرضية البحث تحققت .

و من خلال النتائج المتحصل عليها ، وجدنا أن هناك علاقة بين الاتصال و الرضا الوظيفي في الإدارة المدرسية .

توفر وسائل الاتصال ونقل المعلومة بسرعة بين الإدارة المدرسية والأساتذة و عموما فإن توفر وسائل الاتصال يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي و المكانة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء.

#### 1-4 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الرابعة :

نصت الفرضية على ما يلي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للجنس.

والجدول التالي (14) :

يوضح نتائج هذه الفرضية

المتغير المقياس	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	قيمة P	مستوى الدلالة
الاتصال الإداري	ذكور	50	22.5800	4.52246	98	1.41	0.159	غير دالة
	إناث	50	21.2600	4.77583	98			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة  $p=0.159$  لاختبار "ت" ( 1.44 ) عند درجة حرية (98) أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، فهي غير دالة إحصائياً و عليه لا توجد فروق في عملية الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس ، و منه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية ، ونستنتج أن الذكور والإناث لديهم اتجاه سلبي نحو عملية الاتصال داخل المؤسسة التربوية .

#### 1-5 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الخامسة

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للأقدمية .

والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية .

الجدول رقم 15 :

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	قيمة P	الدلالة الإحصائية
الخبرة	بين المجموعات	2	141,013	70,507	1,603	,207	0.05
	داخل المجموعات	97	4266,987	43,990			
	المجموع الكلي	99	4408,000	----			

و يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $p=207$  لاختبار " ف " ( 1.603 ) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 ) ، فهي دالة إحصائياً وعليه توجد فروق في صعوبات الاتصال الإداري للأساتذة ، و منه نقبل الفرضية. فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأساتذة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و الأساتذة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات و أساتذة أكثر من 10 سنوات لصالح الأساتذة الأكثر خبرة ، و من خلال النتائج المتحصل عليها ، وجدنا انه توجد فروق بين الأساتذة في صعوبات الاتصال الإداري تعزى للخبرة حيث أن الإدارة التربوية أثناء عملية الاتصال تعنى بخبرة الأستاذ و أقدميته في الثانوية .

إن عدد سنوات الخدمة كانت هي العامل الحاسم في صعوبات الاتصال ، و الروتين المتبع من قبل المديرين في إجراء عمليات الاتصال حيث لا يتم تطبيق كل ما يستجد في فن عمليات الاتصال ، عدم عقد دورات تدريبية حديثة في فن الاتصال بغض النظر عن من لديهم خدمة طويلة أو متوسطة في العمل فهم محتاجون إلى مثل هذه الدورات التربوية لمواكبة التغيرات ومتابعة كل حديث في فن عملية الاتصال .

1-6 عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس .

والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية :

الجدول رقم 16 :

يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و نتائج الاختبارات .

المتغير المقياس	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	قيمة P	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	ذكور	50	238.5800	12.5435	98	2.911	0.004	غير دالة
	إناث	50	245.30000	10.44763				

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة  $p=0.004$  لاختبار "ت" ( 2.911 ) عند درجة حرية (98) أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، فهي غير دالة إحصائياً و عليه لا توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ، و منه لم تحقق الفرضية ، و منه نستنتج أن الرضا عن ممارسة المهنة والمكانة الاجتماعية لدى الذكور والإناث ويمكن تفسير ذلك أن كلا الجنسين يعيشون نفس الظروف العمل و يخضعون لنفس القوانين بحيث هذه الأنظمة لا تميز بين الذكر ولا الأنثى .

1-7 عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السابعة:

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للأقدمية .

الجدول رقم (17) :

تكون دالة عند	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	
0.026	3.29831	9.06667	أقل من 5
0.929	2.63864	1.01333	
0.026	3.29831	9.0666	من 5 إلى 10
0.005	3.02295	10.08000	
0.929	2.63864	*1.01333	أكثر من 10
0.005	3.02295	10.08000	

يشير الجدول رقم (06) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهي دالة إحصائية وعليه توجد فروق في الرضا الوظيفي للأساتذة ، و منه نقبل الفرضية وتوجد فروق بين الأساتذة في الرضا لصالح الأقدمية بين الأساتذة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و الأساتذة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات وأساتذة أكثر من 10 سنوات لصالح الأساتذة الأكثر خبرة ، و من خلال النتائج المتحصل عليها ، وجدنا أن هذا الأمر يرجع إلى المهام المتعددة التي يحتاجها الأستاذ من الإدارة باستمرارية ولتأدية مهامه لانشغاله بسبب ظروفه المادية أو تشابك مهامها وهذا ما يتفق مع هوبوك 1923 في دراسة حول الرضا الوظيفي التي قام بها في مدينة بنسلفانيا بأمريكا .

الاجتماع العام

و الخاتمة

### الاستنتاج:

من خلال هذا البحث أردناه علميا استكشافيا في نفس الوقت ، علميا من خلال مراعاتنا لخطوات البحث العلمي ، وإجراءاته واستكشافيا من خلال محاولة كشفنا عن تأثير عملية الاتصال الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وأجريت على عينة عشوائية بالثانويات بمدينة آفلو (2015-2016).

ويعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لإنجاز جوانب العمل الإداري والتعرف على أهداف المؤسسة .  
\* للاتصال أهمية كبيرة لأنه يعمد إلى تحقيق أهداف واضحة وذلك في تسيير المعلومات داخل الثانوية وبشكل منظم عبر قنواته وعناصره المختلفة المرسل والمرسل إليه والرسالة ، و التغذية الراجعة .  
\* إن الاتصال يحقق حاجات العاملين كما جاء في دراسة (ماسلو) مثل الحاجة إلى الأمان والاحترام ، الانتماء ، وتحقيق الذات وهي تحقيق الرضا الوظيفي .

\* إن علاقة الرضا عن العمل بالاتصال في المؤسسات التربوية هي علاقة سببية تجعل من الاتصال ضرورة ملحة للقيام بأي عمل وهو في ذلك يخضع لبعض المحصلات مع الاتصال هي ، بنية العمل ، جماعة العمل ، ساعات العمل ، الإشراف ، كلفة العمل ، فرص الترقية ، وحوافز العمل كلها بفضل الاتصال نستطيع تحقيقها لتوفر لنا الرضا الوظيفي

\* إن زيادة درجة الاتصال في المؤسسات الثانوية يتحقق بتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي إلى زيادة الدوافع والروح المعنوية و التعاون والتماسك والانسجام الجماعي وهذا ما يجعل للاتصال علاقة شرطية لتوفير الرضا الوظيفي في الثانويات المعنية .

وختاما إن أهمية العلاقات الإنسانية تكمن في وجود الاتصال الجيد الذي من خلاله يتوفر الرضا الوظيفي وهذا العامل النفسي الذي يكسبه العمال أدائهم الوظيفي في المؤسسات التربوية تحديدا بالثانوية إذا أخذت شكلها الحقيقي المعقول بين باقي المؤسسات الثانوية من طاقمها الإداري المتميز .

وختاما لما سبق ذكره بدءا بمشكلة البحث " صعوبات الاتصال الإداري وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي" .

وتلخصت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي :

وبينت نتائج اختبار الفرضية الأولى عدم وجود اتجاهات لدى أساتذة التعليم الثانوي نحو عملية الاتصال الإداري ، وهذا يدل على أن أستاذ التعليم الثانوي في حاجة إلى اتصال فعال بمحيطه الوظيفي (الإدارة) إلا أن الأساتذة في الثانوية لا تصلهم المعلومات عبر القنوات الرسمية مما يدفعهم

للحصول على المعلومة من وسائل الاتصال الموازية مثل (الأنترنت ) مما يؤدي إلى انتشار الشائعات وغموض المعلومة الصادقة ويظهر لنا في الفرضية أن بالرغم من صعوبة الاتصال إلا أن الأساتذة لديهم رضا عن مهنتهم ، و إنهم لا يربطون عدم رضاهم عن مهنتهم بمدى توفر المعلومة حول ظروفهم المهنية في عصر يسمى بالمعلوماتية وأصبحت فيه المعلومة متوفرة وبنوعية راقية ووسائل مريحة عن عملية الاتصال بالأولياء والظروف التي تعيشها المؤسسات التربوية خصوصا ما يتعلق بالنسبة للرسوب المدرسي وكثرة المشاكل والسلوك غير اللائق لدى بعض التلاميذ .

أما بالنسبة للفرضية الثالثة فتوجد علاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي ومدى تأثيرها . على الرضا عن ممارسة مهنة التعليم والعلاقة مع الزملاء وان الأساتذة يسكنون بالقرب من مقر سكنهم ويمارسون هذه المهنة وتربطهم نفس ظروف العمل .

\*- أما بالنسبة للفرضية الرابعة و السادسة لا توجد فروق في صعوبات الاتصال والرضا الوظيفي تعزى للجنس .

والفرضية الخامسة والسابعة التي تقول بأن لدى الأساتذة فروق تعزى للأقدمية في الرضا والاتصال الإداري وتبقى هذه النتائج في حدود الدراسة المكانية و الزمانية ، والبشرية ، ولأداتيته.

### الاقتراحات :

ركزت دراستنا على موضوع الاتصال والرضا الوظيفي في ثانويات لم لهما من أهمية في جميع المؤسسات التعليمية الأخرى وفي ضوء النتائج التي تم توصل إليها من الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية

\*- تحسين مستوى رضا العاملين ، وذلك بزيادة كفاءات وتوفير الأمان للمتقاعدين .

\*- يجب على العاملين بالإدارة أن يكونوا على دراية بماهية الاتصال ووظائفه.

\*- تطوير العلاقة بين الإدارة والأساتذة حتى تساهم في تطوير المؤسسة التربوية وتكاملها .

\*- عمل على توفير منح داخلية وخارجية للأساتذة من أجل زيادة الاتصال مع مؤسسات التربية الأخرى .

\*- تعزيز العلاقات الإنسانية وربطها بالعلاقات الاجتماعية لدى الأساتذة.(الصحة).

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد صقر ،عاشور، (1983). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية.
- 2- أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، ط 2 دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، لبنان . (1989)
- 3- أشرف محمد عبد الغني، سيكولوجية الصناعة وتطبيقاته،المكتب الجامعي الحديث ط ،ب مصر (2008)
- 4- أميرة علي محمد ،الاتصال التربوي، الدار العلمية للنشر والتوزيع ط1. (2006)
- 5- اسماعيل دياب ، الإدارة المدرسية الإسكندرية ، دار الجامعة ،الجديدة للنشر والتوزيع. (2001)
- 6- أحمد محمد الطيب ،الإدارة التعليمية وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ،ط1 (1999).
- 7- إبراهيم بن عبدالعزيز الدعيج ، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان. (2011)
- 7- بوفلجة غياب ، مقدمة في علم النفس الصناعي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون،الجزائر ،ب ط
- 8- حريم حسن السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع (2004)
- 9- حمدي ياسين ، علم النفس الصناعي والتطبيقي ( بين النظرية والتطبيق )، الكويت :دار الحديث 1999 خيري خليل 10- الجميلي ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، د ط،المكتب الجامعي الحديث ، محطة الرمل الإسكندرية ،دون سنة نشر.
- 10- خضير كاظم الفريجات ، السلوك التنظيمي ، ط1 اثراء للنشر والتوزيع ،الأردن.(2009)
- 11- سعاد نائف يرنوطي ،الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)،دار وائل للطباعة والمشر عمان ، (2001)

- 12- سالم تسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. (2008)
- 13- الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر (2007)
- 14- طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيمي ،كلية الآداب ، دط، دار غريب مصر (1992)
- 15- عبد الرحمان العيسوي ، سيكولوجية العمل والعمال ، بيروت دار الراتب الجامعية ،(2005)
- 16- عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي ،دار النهضة العربية ،بيروت لبنان ، (1994)
- 17- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية (2001).
- 18- عابدين محمد الادارة المدرسية الحديثة (ط2) عمان دار الشروق (2005)
- 19- عمار كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، مفاهيم ونماذج ونظريات - دط، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي ، ليبيا. (1995)
- 20- عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ط1 مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع بيروت لبنان 1994
- 21- عفيفي، صديق محمد، عبد الهادي، أحمد إبراهيم السلوك التنظيمي ، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، (2003).
- 22- عبد العزيز المعاينة ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ،دار للنشر والتوزيع 2007،
- 23- فاروق عبده فيلة ، محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية ،ط1 دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن . (2005)
- 24- قاسم بن عائل الحربي ، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في الحادي والعشرين ط.(2008)
- 25- كامل محمد محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ،بيروت ،دار الفكر العلمية (1996)

- 26- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط1 المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت لبنان (1997)
- 27- المرسي جمال الدين محمد ادريس ثابت عبد الرحمن السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة، الاسكندرية للدار الجامعية . (2005)
- 28- المغربي كامل ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان . (1995)
- 29- محمد عبد الباقي أحمد المعلم وسائل التعليمية المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية دون طبعة . (2005)
- 30- محمد القريوتي ، مبادئ الادارة ، النظريات والعمليات والوظائف، ط6 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان (2004).
- 31- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ن(ط8) الاسكندرية الدار الجامعية. (2007)
- 32- محمد منير ، الادارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب القاهرة ، مصر ، ب ط1 (2001)
- 33- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني، دار الجامعة الجديدة -الاسكندرية (2003)
- 34- محمد علي القوزي ، نشأة وسائل الاتصال وتطورها ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، (2007)
- 35- محمود عودة ، محمد خيرى : أساليب الاتصال ، دط، دار النهضة ، بيروت ، (1988)
- 36- محمد عثمان الجعيلي وآخرون تسيب العاملين ، ب، ط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، بيروت (1985)
- 37- محمد عبيدات ومحمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ط2 الجامعة الأردنية (1999)
- 38- نبيل سعد خليل ، الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر المعاصر الإداري المعاصر دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ط1. (2009)
- 39- نشوان ، يعقوب حسين ، الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان ، عمان ، ط2 (1992)
- المعاجم و القواميس:

41- حسن شحاتة وزينب النجار (2003)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية مصر ط1 .

42- محمد منير حجاب (2004) معجم الاعلام، دار الفجر للنشر والتوزيع ط1 .

مذكرات :

43- حسن السكران ،تأثير الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الابتدائية ، بمنطقة نجران السعودية ،مذكرة تخرج ضمن متطلب نيل شهادة الماجستير في علوم التربية 2011

44- عيساوي سعدة ،الرضا الوظيفي لأساتذة السنة الأولى من التعليم المتوسط عن المناهج الجديدة وفق المقاربة بالكفاءات ،مذكرة تخرج ضمن متطلب نيل شهادة الماجستير في علوم التربية 2011

45- كتفي عزوز ، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، لدى أساتذة التعليم المتوسط ،دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص الإدارة وتسيير التربوي . 2008-2009.

-المراجع باللغات الأجنبية :

46- Jean-marc décatoudin.lacommunication marketing,con cepts,techniques

المجلات ودوريات :

47-خالد وهيب الراوي ،الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية ،مجلة جامعة الملك

عبد العزيز ،الاقتصاد والإدارة م19 ع2 المملكة العربية السعودية 2000

48-الكشاف التحليلي ،المجلة التربوية ،ع1986،11.

49-مجلة الدولية المتخصصة المجلد 3العدد 2014،10،

50-مجلة جامعة الملك سعود ،العلوم التربوية والدراسات الإسلامية2 ،النشر والطابع م9المملكة العربية السعودية 1997

51-هبة نافع ، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات ، مجلة

البحوث التربوية والنفسية جامعة بغداد ، العدد 11

52- وفاء محمد عبد الجواد ،رمضان عاشور حسن ،الذكاء الوجداني وعلاقته بالرضا الوظيفي

والاحترق النفسي لدى عينة معلمي ذوي احتياجات الخاصة والعاديين ، المجلة التربوية ع2010،2،

مواقع الانترنت:

53- [www.moudir.com/09/05/2016](http://www.moudir.com/09/05/2016)

54- [www.khayma.com/09/05/2016](http://www.khayma.com/09/05/2016)

55- [www.ar.wikipedia.org/09/05/2016](http://www.ar.wikipedia.org/09/05/2016)

56- [www.sst5.com/09/05/2016](http://www.sst5.com/09/05/2016)



السلامة

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة: العلوم الاجتماعية

صعوبات الإتصال الإداري وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم  
الثانوي بمدينة افلو

الأستاذة (ة) المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد

تشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد دراسة حول: صعوبات الإتصال الإداري وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي قصد إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التربية: تخصص ارشاد وتوجيه.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة (X)، علما أن معلوماتكم ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم .  
تحت إشراف : أ.د. حسين بوداود

الباحثة : فاطمة شداد

البيانات الشخصية :

معلومات العامة :

الجنس : ذكر  أنثى

المنصب : مسؤول مادة  عادي

الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات  بين 5 و 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

- نعم  لا  أحيانا هل يتعدى نشاطكم الاتصال التدريسي إلى نشاطات أخرى؟
- نعم  لا  أحيانا هل تبلغون بهذه الأنشطة أثناء التحضير لها؟
- نعم  لا  أحيانا هل يتبع المدير سياسة الباب المفتوح؟
- نعم  لا  أحيانا هل يسمح لكم المدير بالمساهمة في حل المشكلات المدرسية؟
- نعم  لا  أحيانا هل تطلعون على لوح الإعلانات بانتظام؟
- نعم  لا  أحيانا هل تقرأ التعليمات الموجهة اليك قبل إمضاء الإطلاع عليها؟
- نعم  لا  أحيانا هل تشاركون في المجالس المدرسية بفعالية؟
- نعم  لا  أحيانا هل تصغي لزملائك أثناء إبداء اقتراحاتهم؟
- نعم  لا  أحيانا هل تبادرون بتنشيط الندوات الداخلية؟
- نعم  لا  أحيانا هل تبادرون زملائكم في تحضير نشاطات الدروس؟
- نعم  لا  أحيانا هل تنسقون مع زملائكم من المؤسسات المجاورة في تحضير الامتحانات؟
- نعم  لا  أحيانا هل تساهمون مع زملائكم في تذليل الصعوبات المدرسية؟

هل تنظم الثانوية التي تدرسون بها نشاطات لتعريف الجمهور بها؟  نعم  لا  أحيانا

هل تضع الإدارة برنامجا لإستقبال أولياء التلاميذ وفق لبرنامج المحدد؟  نعم  لا  أحيانا

هل ترون أن الوقت المخصص لإستقبال أولياء التلاميذ كاف؟  نعم  لا  أحيانا

هل تواصلكم مع هيئة التفتيش منتظم؟  نعم  لا  أحيانا

هل تصلكم تقارير المفتش في وقتها المناسب؟  نعم  لا  أحيانا

هل تبلغون بمراسلات مديرية التربية في حينها؟  نعم  لا  أحيانا

هل تتوفر الثانوية التي تدرسون بها على وسائل الإتصال الكافية؟  نعم  لا  أحيانا

هل تستغلون هاتف الثانوية التي تعملون بها؟  نعم  لا  أحيانا

هل تستغلون الانترنت في نشاطاتكم المدرسية؟  نعم  لا  أحيانا

هل تستغلون فاكس الثانوية؟  نعم  لا  أحيانا

الرقم	العبارات	راض إلى حد كبير	راض	راض الى حد ما	غير راض	غير راض بتاتا
01	مامدى رضاك عن مهنتك					
02	مهنتك مقارنة بالمهن الأخرى					
03	راتبك الشهري بالنسبة إلى المستوى المعيشي					
04	مطابقة هذه المهنة للتكوين الذي تلقته					
05	نظرة المجتمع فيما يتعلق بأهمية عملك					
06	أجرتك مقارنة بالأساتذة الحاملين لنفس المؤهلات لمؤساستك					
07	فرص الترقية المتاحة لك					
08	المشاركة في تسير شؤون المؤسسة					
09	الفرص المتاحة للمساهمة في تطوير البرامج					
10	الطريقة التي تمنح بها منحة المردودية					
11	القوانين التي تضبط العلاقة بين الأساتذة والإدارة					
12	النتائج السنوية التي تحققها مؤسستك					
13	طريقة مكافأة التلاميذ النجباء					
14	معالجة مجلس الأساتذة لوضعية التلاميذ الضعفاء					
15	عدد التلاميذ في القسم واحد					

					التهوية داخل القسم	16
					الفرص المتاحة لك لإختيار الأقسام الدراسية	17
					الفرص المتاحة لك للإبداع في المادة التي يدرسها	18
					مستوى إهتمام التلاميذ	19
					الحرية الممنوحة لك في إختيار طريقة التدريس	20
					ظاهرة التعاون بين الأساتذة في مؤسستك	21
					القوانين الخاصة لحماية الأستاذ في ممارسة مهنة التعليم	22
					الإستقرار المهني المتوفر في سلك الأساتذة	23
					القيم التي يعطيها أصدقاؤك لمهنتك	24
					أهمية دورك في المجتمع	25
					الدخل الشهري مقابل الجهد المبذول	26
					التقدير الإعتراف الممنوحات لك من طرف الأساتذة	27
					عملية تنسيق البيداغوجي بين أساتذة المادة	28
					العلاقة التي تربطك بمفتش المادة	29
					النتائج التي يحققها تلاميذك في الإمتحانات الفصلية	30
					مشاركة التلاميذ في الدرس	31
					الطريقة التي تمنح بها النقطة التفتيش	32
					تقدير الإدارة لمجهوداتك	33
					الحجم الساعي المخصص للتدريس	34

					الفرص المتاحة لمتابعة مختلف التلاميذ	35
					القوانين التي تضبط العلاقة بين الأستاذ والتلاميذ	36
					الأساليب المستعملة لتحضير التلاميذ	37
					العلاقة الي تربطك بالطاقم الإداري	38
					الأسلوب المتبع في التفتيش	39
					الفرص المتاحة لإختيار التوقيت المناسب	40
					الفرص المتاحة لك لإختيار القرارات على مستوى مؤسستك	41
					معايير تقييم المردودية	42
					العقوبات السلطة على التلاميذ المشاغبين	43
					الإجراءات الوقائية المعمول بها في مؤسستك	44
					إتساع المؤسسة مقارنة بعدد التلاميذ	45
					القوانين الخاصة لحماية الأستاذ من الأمراض والأخطار المهنة	46
					قانون التعاقد	47
					مستوى الهدوء المتوفر في المؤسسة للأداء عملك	48
					مطابقة هذه المهنة لميولك	49
					سلوك التلاميذ داخل القسم	50
					العلاقة التي تربطك بأولياء التلاميذ	51

					توفر المراجع في المادة الدراسية	52
					تماشي التصاميم الهندسية للأقسام مع متطلبات عملية التدريس	53
					النظافة داخل القسم	54
					توفر عنصر الإحضرار في المؤسسة	55
					القوانين التي تضبط مختلف العطل المرضية	56
					التدفئة داخل القسم	57
					الألوان المستعملة في طلاء الجدران الأقسام	58
					الفرص المتاحة لك الإقامة علاقات أخوية مع باقي	59
					برمجة النشاطات المكتملة بالثانوية	60
					الفرص المتاحة للمساهمة الأساتذة في التشريع المدرسي	61
					العدالة في برمجة زيارات التفتشية	62

ثبات الاتصال الاداري

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,464	32

الصدق التمييزي

## Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	1,00	11	67,3636	3,66804	1,10596
	2,00	11	49,8182	2,75021	,82922

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
V A R O 0 0 0 1	1,142	,298	12,693	20	,000	17,54545	1,38230	14,66203	20,42887
Hypothèse de variances égales									
Hypothèse de variances inégales			12,693	18,543	,000	17,54545	1,38230	14,64744	20,44346

ثبات الرضا الوظيفي

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,582	62

الصدق رضا الوظيفي

## Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	1,00	11	254,0000	6,00000	1,80907
	2,00	11	223,0000	10,72381	3,23335

## Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confia différen	
									Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	4,128	,056	8,367	20	,000	31,00000	3,70503	23,27144	30,72856
	Hypothèse de variances inégales			8,367	15,702	,000	31,00000	3,70503	23,13355	30,86645



## Corrélations

	rida	itissal
rida		
Corrélation de Pearson	1	,972**
Sig. (bilatérale)		,000
N	100	100
itissal		
Corrélation de Pearson	,972**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	100	100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية 4

## Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	1,00	50	22,5800	4,52246	,63957
	2,00	50	21,2600	4,77583	,67540

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
VAR00001									
Hypothèse de variances égales	,008	,931	1,419	98	,159	1,32000	,93017	-,52590	3,16590
Hypothèse de variances inégales			1,419	97,710	,159	1,32000	,93017	-,52597	3,16597

الفرضية 5

## ANOVA à 1 facteur

VAR00001

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	141,013	2	70,507	1,603	<b>,207</b>
Intra-groupes	4266,987	97	43,990		
Total	4408,000	99			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: VAR00001

	(I) VAR00002	(J) VAR00002	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Test de Tukey	1,00	2,00	2,02667	1,53170	,386	-1,6191	5,6725
		3,00	-,73333	1,91463	,922	-5,2906	3,8239
	2,00	1,00	-2,02667	1,53170	,386	-5,6725	1,6191
		3,00	-2,76000	1,75478	,262	-6,9368	1,4168
	3,00	1,00	,73333	1,91463	,922	-3,8239	5,2906
		2,00	2,76000	1,75478	,262	-1,4168	6,9368
Scheffe	1,00	2,00	2,02667	1,53170	,420	-1,7812	5,8345
		3,00	-,73333	1,91463	,929	-5,4932	4,0265
	2,00	1,00	-2,02667	1,53170	,420	-5,8345	1,7812
		3,00	-2,76000	1,75478	,295	-7,1225	1,6025
	3,00	1,00	,73333	1,91463	,929	-4,0265	5,4932
		2,00	2,76000	1,75478	,295	-1,6025	7,1225

LSD	1,00	2,00	2,02667	1,53170	,189	-1,0133	5,0667
		3,00	-,73333	1,91463	,703	-4,5333	3,0667
	2,00	1,00	-2,02667	1,53170	,189	-5,0667	1,0133
		3,00	-2,76000	1,75478	,119	-6,2428	,7228
	3,00	1,00	,73333	1,91463	,703	-3,0667	4,5333
		2,00	2,76000	1,75478	,119	-,7228	6,2428

الفرضية 6

## Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	1,00f	50	238,5800	12,54395	1,77398
	2,00m	50	245,3000	10,44763	1,47752

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
VAR00001	1,248	,267	-2,911	98	,004	-6,72000	2,30870	-11,30153	-2,13847
			-2,911	94,896	,004	-6,72000	2,30870	-11,30340	-2,13660

الفرضية 7

ANOVA à 1 facteur

VAR00001

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1524,693	2	762,347	5,840	,004
Intra-groupes	12662,947	97	130,546		
Total	14187,640	99			

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: VAR00001

	(I) VAR00002	(J) VAR00002	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Test de Tukey	1,00	2,00	-9,06667*	3,29831	,019	-16,9174	-1,2160
		3,00	1,01333	2,63864	,922	-5,2672	7,2939
	2,00	1,00	9,06667*	3,29831	,019	1,2160	16,9174
		3,00	10,08000*	3,02295	,003	2,8847	17,2753
	3,00	1,00	-1,01333	2,63864	,922	-7,2939	5,2672
		2,00	-10,08000*	3,02295	,003	-17,2753	-2,8847
Scheffe	1,00	2,00	-9,06667*	3,29831	,026	-17,2664	-,8670
		3,00	1,01333	2,63864	,929	-5,5464	7,5731
	2,00	1,00	9,06667*	3,29831	,026	,8670	17,2664
		3,00	10,08000*	3,02295	,005	2,5648	17,5952
	3,00	1,00	-1,01333	2,63864	,929	-7,5731	5,5464
		2,00	-10,08000*	3,02295	,005	-17,5952	-2,5648

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.