

الجدول رقم (1) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
46.94%	23	ذكر
53.06%	26	أنثى
100%	49	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة 53.06% من الأساتذة من جنس الإناث ويليها نسبة أقل من الأساتذة من جنس الذكور ب 46.94% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين من جنس الإناث وهذا راجع إلى عدة أسباب منها :
 انتنت التعليم بحيث أصبحت الإناث موجودة في قطاع التعليم بصورة كبيرة ، شيوع ظاهرة خروج المرأة للعمل ، باعتبار التعليم المهنة الأفضل للإناث . والأقل هم المبحوثين من جنس ذكور وهذا راجع إلى عدة أسباب منها : يسعون خلف أعمال ومشاريع أخرى ربما أفضل لضمان مصالحهم وإشباع رغباتهم .

الجدول (2) : يمثل أفراد العينة حسب السن .

النسبة %	التكرار	السن
26.53%	13	(30 – 20)
42.85%	21	(40 – 30)
24.28%	12	(50 –40)
6.12%	3	50 فما فوق
100%	49	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نجد أن أعلى نسبة 42.85% من الأساتذة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) ويليها بنسبة أقل هي 26.53% من الأساتذة تتراوح أعمارهم ما بين (40-50 سنة) ويليها النسبة الأقل 6.12% من الأساتذة وأعمارهم من 50 سنة فما فوق وذلك كما هو مبين في الجدول .

الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي .

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
34.70%	17	ليسانس
55.10%	27	ماستر
10.20%	5	ماجستير
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع الباحثين حسب المستوى الدراسي نجد أن أعلى نسبة 55.10% من الأساتذة متحصلين على شهادة الماستر ويليها نسبة أقل متحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 34.70% وفي الأخير نسبة 10.20% لديهم شهادة الماجستير وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب الباحثين متحصلين على شهادة الماستر وهذا راجع لعدة أسباب منها: أن التوظيف يتطلب تكوين عالي ، كما أن وزارة التربية تعمل على توظيف أرقى الشهادات قدر الإمكان ولأنه كل ما كانت درجة الشهادات عليا كلما زاد مستوى الأساتذة وبالتالي يظهر وينعكس ذلك على أدائهم وعلى نتائج التلاميذ.

الجدول رقم (4) : يبين العلاقة الجيدة للأستاذ بالتلميذ حسب الجنس.

المجموع		إناث		ذكور		العلاقة الجيدة بالتلميذ
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%83.67	41	%63.23	18	%100	23	نعم
%16.33	8	30.77	8	%0	0	لا
%100	49	%100	26	%100	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من الأساتذة يقولون بأن علاقاتهم جيدة بالتلاميذ بنسبة %83.67 وتليها أقل نسبة من الأساتذة الذين يقولون بأن علاقاتهم ليست جيدة بالتلاميذ بنسبة %16.33 مقسمة حسب الجنس كالتالي أكبر نسبة عند الذكور الذين يقولون بأن علاقاتهم جيدة مع التلاميذ هي %100 وتليها نسبة %0 تعني عدم وجود أي علاقة سيئة مع التلاميذ من قبل الأساتذة وبالمقابل نجد أن أكبر نسبة عند الإناث اللاتي تقلن بأن علاقاتهم جيدة بالتلاميذ هي %69.23 وتليها أقل نسبة من الإناث اللاتي تقلن بأن علاقاتهم ليست جيدة بالتلاميذ وهي %30.77 وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين علاقة الأساتذة جيدة بالتلاميذ و هذا راجع لعدة أسباب : عناية الأساتذة بالعملية التعليمية هذا ما يحفز الحفاظ على كسب الطالب إلى صفه ، التجربة الشخصية للأستاذ والخبرة من الأخذ بالتدريس هو ما يحفزه على توطيد العلاقة والحفاظ عليها وبينه وبين التلميذ . التقليل من المشاكل والاضطرابات..... معرفة أكبر قدر من المعلومات عن اهتمامات وهوايات الطالب ، خلفيته الثقافية والدينية ، طباعه وقدراته ومحاولة إيصال المعلومة له من خلال توجهاته وهواياته بحيث تكون طريقة إيصال المعلومة أكثر فعالية و تقبلا .أما أقلية من المبحوثين علاقتهم ليست جيدة بالتلاميذ وهذا راجع لعدة أسباب: اختلاف الأجيال فتلميذ اليوم ليس هو تلميذ الأمي بسبب التطور التكنولوجي الهائل ، اهمال الأساتذة .

الجدول رقم (5) : يمثل توزيع أفراد العينة لانضباط التلاميذ داخل القسم حسب الجنس:

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
						الانضباط داخل القسم
%67.34	33	%61.53	16	%73.91	17	نعم
%32.65	16	%38.46	10	%26.08	6	لا
%100	49	%100	26	%100	23	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الأساتذة يقولون بأن هناك انضباط في الحصة وهي 67.34% وتليها أقل نسبة من الأساتذة يقولون بأنه لا يوجد انضباط في الحصة بنسبة 26.08% وبالمقابل نجد أكبر نسبة عند الإناث اللاتي تقلن بأن هناك انضباط في الحصة هي 61.53% وتليها أقل نسبة عند الإناث اللاتي تقلن أنه لا يوجد انضباط ففي الحصة بنسبة 38.46% وذلك كما هو مبين في الجدول. ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يرون بأن هناك انضباط في الحصة وهذا راجع لعدة أسباب: فهم المادة والتمكن منها والرغبة في دراستها ، العلاقة المبنية على الاحترام والتقدير المتبادل بين الأستاذ والتلميذ ، الخوف من الأستاذ ، أسلوب الأستاذ بما فيه أسلوب اللين والمناقشة حيث يحاول الأستاذ لفت انتباه التلميذ لمتابعة الدرس بأسلوب سلس وبالتاي ضمانه للانضباط في الحصة وأسلوب التجاهل الذي من خلاله الأستاذ يجعل التلميذ يسعى لكسب رضاه ومنه يستطيع توجيهه على ما يريد وأسلوب العقاب الذي يمارسه الأستاذ لترهيب التلميذ وإخضاعه ليحقق الانضباط في الحصة لحسن سيرورة الدرس .

أما أقلية المبحوثين يرون بأنه لا يوجد انضباط في الحصة وهذا راجع لعدة أسباب : الاكتظاظ في القسم بحيث لا يستطيع الأستاذ السيطرة على جميع التلاميذ والاهتمام بسيرورة الدرس في نفس الوقت ، عدم احترام الأستاذ من قبل التلاميذ لعدم تحليهم بالثقافة الأخلاقية ، سوء العلاقة بين الاستاذ والتلاميذ المتسببة للأستاذ التي تجعل من حصته

وقت للمتعة و الانشغال بأمر غير الدراسة ، صعوبة المادة مما ينتج عنها عدم الاهتمام في الحصة .

الجدول رقم (6) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم الجيدة بأعضاء الطاقم التربوي.

العلاقة جيدة باعضاء الطاقم التربوي	التكرار	النسبة %
نعم	38	77.56%
لا	11	22.44%
المجموع	49	100%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب علاقتهم بأعضاء الطاقم التربوي نجد أن أعلى نسبة 77.56% من الأساتذة علاقتهم جيدة بأعضاء الطاقم التربوي ويليهما أقل نسبة من الأساتذة علاقتهم ليست جيدة بأعضاء الطاقم التربوي بنسبة 22.44% وذلك كما هو مبين في الجدول أعلاه .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين علاقتهم جيدة بأعضاء الطاقم التربوي وهذا راجع لعدة أسباب منها الاحترام المتبادل ووجود اتصال ومصالح مشتركة بينهم، والسعي لكسب ودهم

لتسهيل سير العملية التربوية من خلال المعاملة المرنة وامتلاكهم الثقافة الأخلاقية العمل على أداء مهمة مشتركة ما يحفز توطيد العلاقات للعمل أكثر. أما أقلية المبحوثين علاقاتهم ليست جيدة بأعضاء الطاقم التربوي وهذا راجع لعدة أسباب منها ك غياب الاحترام ن سوء المعاملة ، سوء الاتصال ، وجود مشاكل بين الأساتذة وأعضاء الطاقم التربوي .

الجدول رقم (7) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم بالطاقم الإداري .

النسبة %	التكرار	العلاقة جيدة باعضاء الطاقم الاداري
75.51%	37	نعم
24.49%	12	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب علاقتهم بالطاقم الإداري نجد أعلى نسبة 75.51% من الأساتذة علاقتهم جيدة مع الطاقم الإداري ويليهما أقل نسبة من الأساتذة علاقتهم ليست جيدة مع الطاقم الإداري بنسبة 25.49% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين علاقتهم جيدة مع الطاقم الإداري وهذا راجع لعدة أسباب منها : ضمان الأستاذ تحقيق مصالحة مع الطاقم الإداري ، تكامل الأدوار والاحترام المتبادل بينهم ، قيام كل فرد في المؤسسة التربوية بأداء واجبه وبالتالي ينتج عن سلاسة في التفاعل ومنه في العلاقات بالإضافة على السعي لخلق جو مناسب للعمل خال من التوتر ويسوده التعاون لرفع مستوى التفاعل الاجتماعي .

أما أقلية المبحوثين الذين علاقتهم ليست جيدة مع الطاقم الإداري وهذا راجع لعدة أسباب منها وجود مشاكل بينهم لسوء الاتصال ، التعرض لضغوطات في العمل من طرف الطاقم الإداري .

الجدول رقم (8) : يمثل أفراد العينة حسب امتثال التلاميذ للأوامر الموجهة لهم .

النسبة %	التكرار	امتثال التلاميذ للأوامر
79.60%	39	نعم
20.40%	10	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب امتثال التلاميذ للأوامر الموجهة لهم نجد أعلى نسبة 79.60% من الأساتذة يمثل التلاميذ لأوامرهم ويليهما أقل نسبة الأساتذة

الذين لا يمثل التلاميذ لأوامرهم بنسبة 20.40% وذلك كما هون مبين في الجدول .
ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين يمثل التلاميذ لأوامرهم وهذا راجع لعدة أسباب
منها:حبهم للمادة وفهمهم لها -العلاقة الجيدة بينهم وبين الأستاذ ، حرص الأستاذ على
هذا الإصغاء والامتنال من طرف التلاميذ لضمان تحقيق الأهداف المسطرة .أما أقلية
المبحوثين لا يمثل التلاميذ لأوامرهم وهذا راجع لعدة أسباب منها : صعوبة المادة ، سوء
العلاقة فيما بينهم ، غموض أسلوب التعامل - سوء الاتصال

الجدول رقم (9) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في اجتماعات المؤسسة
بالجنس .

المجموع		إناث		ذكور		الجنس المشاركة في اجتماعات المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
79.60%	39	76.92%	20	82.60%	19	نعم
20.40%	10	23.07%	06	17.39%	04	لا
100%	49	100%	26	100%	23	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الأساتذة الذين يشاركون في اجتماعات
المؤسسة نسبتهم 79.60% ويليها أقل نسبة من الأساتذة الذين لا يشاركون في

اجتماعات المؤسسة بنسبة 20.40% مقسمة حسب الجنس كالتالي : أكبر نسبة عند الذكور هي : 82.60% من حيث المشاركة ويليها أقل نسبة من حيث المشاركة وهي 17.39% ، وبالمقابل نجد أن أكبر نسبة من حيث المشاركة عند الإناث هي 76.92% ويليها أقل نسبة من حيث المشاركة تقدر بـ 23.07% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يشاركون في اجتماعات المؤسسة وهذا راجع لعدة أسباب منها : تقديمهم بهذه الاجتماعات لحرصهم على المشاركة الجماعية وتوطيد العلاقات مع الطاقم التربوي والإداري أكثر ، سماح ظروفهم بحضور مثل هذه الاجتماعات ، اكتساب الخبرة - هذه الاجتماعات مفروضة عليهم وبتجاوزها يتعرضون عقوبات من أجل تحسين أدائهم -وعي المدير بضرورة مشاركة الأساتذة في اجتماعات المؤسسة التربوية باعتبارها حق لهم ولاستفادته بدوره من آرائهم ، وطرح أفكارهم ووجهات نظرهم لمناقشتها عليها تكون مشاريع جديدة تخدم المؤسسة التربوية ككل وضمان مصالحهم .

أما أقل نسبة من المبحوثين لا يشاركون في اجتماعات المؤسسة وهذا راجع لعدة أسباب منها : عدم سماح ظروفهم لحضور مثل هذه الاجتماعات ، سوء العلاقات - انشغالهم بأمور أخرى .

الجدول رقم (10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب النقص في اجتماعات الفريق التربوي.

النقص في اجتماعات الفريق	التكرار	النسبة %
نعم	35	71.42%
لا	14	28.58%
المجموع	49	100%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب النقص في اجتماعات الفريق التربوي نجد أن أعلى نسبة 71.42% من الأساتذة يقولون بأن هناك نقص في اجتماعات الفريق التربوي وتليها أقل نسبة من الأساتذة يقولون بأنه لا يوجد نقص في اجتماعات الفريق التربوي بنسبة 28.58% وذلك كما هو مبين في الجدول ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يقولون أن هناك نقص في اجتماعات الفريق التربوي وهذا راجع لعدة أسباب : باعتبارها غير مهمة ولا قيمة لها ، عدم الانضباط في التنظيم في مثل هذه الاجتماعات ، لسوء الاتصال فيما بينهم ، للتأكد من عدم الاتفاق وعدم الخروج بقرار إجبارية الامتثال لرأي ذو السلطة ، لنقص الحوار والاتصال ونقص مشاركة الآراء ومناقشتها .

أما أقلية المبحوثين يقولون أن هناك لا يوجد نقص في اجتماعات الفريق التربوي وهذا راجع لعدة أسباب منها : التأكيد على ضرورة هذه الاجتماعات للمؤسسة التربوية والقائمين عليها ، ووجود الاحترام ، للاستماع لآراء القائمين على هذه الاجتماعات ومناقشتها

والعمل بما يخدم الموضوع المطروح الأمر الذي يجعب القائمين عليه مستضعفين ومتشوقين للاجتماعات القادمة لحصولهم تغذية راجعة لما قاموا به .

الجدول رقم (11) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأخذ برأي الأستاذ أثناء اتخاذ القرارات في المجالس .

النسبة %	التكرار	الأخذ برأي الأستاذ
75.51%	37	نعم
24.49%	12	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الأخذ برأي الأستاذ نجد أن أعلى نسبة 75.51% من الأساتذة يأخذ برأيهم أثناء اتخاذ القرارات في المجالس ويلبها اقل نسبة من الأساتذة لا يأخذ برأيهم اثناء اتخاذ القرارات بنسبة 24.49% وذلك كما هو مبين في الجدول . ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يأخذ برأيهم أثناء اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى عدة أسباب منها : قوة آرائهم وملائمتها للموضوع ، امتلاكهم أسلوب الإقناع اعتبارهم جزء من المنظومة التربوية ووجود الاتصال بينهم فهم اقرب للتلميذ وأدرى ببعض المشاكل البيداغوجية ، بالإضافة إلى مساعدة آرائهم على تنفيذ أهداف المؤسسة بالصورة

المطلوبة بتضافر الجهود ، ثقتهم برأيهم .أما أقلية المبحوثين لا يأخذ برأيهم لا يأخذ برأيهم وهذا راجع لعدة اسباب منها : نقص خبرتهم ، لا يحبون المشاركة بأرائهم او لا يحضرون لهذه المجالس اساسا ، ليس لديهم أسلوب لإيصال الفكرة للآخر.

الجدول رقم (12) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب امتثال الأستاذ لإجبارية قرارات المؤسسة .

الامتثال للقرارات الاجبارية	التكرار	النسبة %
نعم	30	61.22%
لا	19	38.78%
المجموع	49	100%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الامتثال للقرارات الاجبارية نجد أن أعلى نسبة 61.22% من الأساتذة يمثلون للقرارات الاجبارية في المؤسسة التربوية ،وبليها أقل نسبة من الأساتذة لا يمثلون للقرارات الاجبارية بنسبة 38.78% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يمثلون للقرارات الاجبارية وهذا راجع لعدة أسباب منها : لأنهم مجبرون على تأييد والتقيد بالقرارات ، خدمة مصالحهم الشخصية والإدارية

، سريان المبحوثين وفق قوانين المؤسسات التربوية، سلطة المدير بحيث غالبا ما تكون قراراته صائبة لأنه على دراية بما هو مناسب لمصلحة المؤسسة . اما الأقلية الذين لا يمثلون إجبارية القرارات وهذا راجع لعدة أسباب هي : عدم الاقتناع بالقرار وعدم الانصياع لأي أمر لا يخدم مصالحهم لاعتبارها قرارات تعسفية ، سوء علاقاتهم في الوسط التربوي بالإضافة إلى الخلافات الشخصية .

الجدول رقم (13) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية الاتصال .

النسبة %	التكرار	امكانية الاتصال
73.46%	36	نعم
26.53%	13	لا
100%	49	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الأساتذة قالوا بأن هناك اتصال داخل المسة مع الطاقم الإداري بنسبة 73.46% وتليها أقل نسبة من الأساتذة يقولون بأنه ليس هناك اتصال داخل المؤسسة مع الطاقم الإداري بنسبة 26.53% وذلك كما هو مبين في الجدول ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يقولون بأن هناك اتصال داخل المؤسسة مع الطاقم الإداري وهذا راجع لعدة أسباب منها : وجود علاقة جيدة بين الطاقم الإداري والأساتذة ، تحقيق مصالح المؤسسة التربوية لإشباع مصالحهم الشخصية ، لفرض

وجودهم داخل المؤسسة التربوية من خلال علاقاتهم ووجود الاتصال بينهم وبين الطاقم الإداري . تكاثف الجهود بين الأساتذة والطاقم الإداري لحل مشاكل المؤسسة التربوية وان أقلية المبحوثين يقولون بأنه ليس هناك اتصال داخل المؤسسة مع أعضاء الطاقم الإداري وذلك راجع لعدة أسباب منها :سوء العلاقة بينهم الانطواء على النفس ، وجود مشاكل شخصية بين الأساتذة مع الطاقم الإداري.

الجدول رقم (14) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع وسيلة الاتصال .

النسبة %	التكرار	نوع وسيلة الاتصال في حالة الإجابة بنعم
38.89%	14	الحضور الشخصي
22.22%	08	الهاتف
38.89%	14	الإعلان عنه
100%	*36	المجموع

*المجموع لا يعبر عن عدد العينة بل يعبر عن الإجابات بنعم .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الأساتذة نوع الاتصال بينهم وبين الطاقم الإداري داخل المؤسسة يكون عن طريق الحضور الشخصي والإعلان عنه بنسب متساوية تقدر بـ 38.89% لكليهما وتليها النسبة الأقل من الأساتذة نوع من الاتصال بينهم وبين الطاقم الإداري يكون عن طريق الهاتف بنسبة 22.22% وذلك كما هو مبين في الجدول أعلاه .

ومنه نستنتج ان أغلب المبحوثين نوع الاتصال بينهم وبين الطاقم الإداري يكون الحضور الشخصي والإعلانات عنه على حد سواء وذلك راجع إلى لعدة أسباب منها :
اعتبار أن الحضور الشخصي يجعل الأستاذ يحس بقيمته داخل المؤسسة التربوية ،
العلاقة الجيدة بين الأستاذ والطاقم الإداري ، الإعلان عنه يعتبر أكثر الوسائل شيوعا
واستخداما في المؤسسة التربوية . ليكون هناك مساواة بين الأساتذة من قبل الطاقم
الإداري داخل المؤسسة التربوية .

أما أغلبية المبحوثين نوع الاتصال بينهم وبين الطاقم الإداري يكون عن طريق الهاتف وهذا راجع لعدة أسباب منها : انشغالهم بأمر أخرى ، غياب بحجة المرض علاقتهم الجيدة مع الطاقم الإداري ، وجود صلة القرابة بينهم .

الجدول رقم(15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقة صعوبة الاتصال بالجنس .

المجموع		إناث		ذكور		الجنس صعوبة الاتصال
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
30.61%	15	34.61%	9	26.08%	6	نعم
69.38%	34	65.38%	17	73.91%	17	لا
100%	49	100%	26	100%	23	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من الأساتذة الذين لا يجدون صعوبة في الاتصال ونسبتهم 69.38% وأقل نسبة تقدر ب 30.61% من الأساتذة يجدون صعوبة في الاتصال مقسمة حسب الجنس كالتالي : أكبر نسبة عند الذكور الذين لا يجدون صعوبة في الاتصال تقدر ب: 73.91% و يليها النسبة 26.08% الذين يواجهون صعوبة في الاتصال , و في المقابل نجد أكبر نسبة عند الإناث اللاتي لا تجدن صعوبة في الاتصال و نسبتهم 65.38% وتليها نسبة 34.61% اللاتي يجدن صعوبة في الاتصال وذلك كما هو مبين في الجدول ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يجيدون صعوبة في الاتصال وهذا راجع لعدة أسباب منها : أن طبيعة المهنة تتطلب الاتصال بين الأطراف الفاعلين في المؤسسة التربوية بما فيهم الأساتذة ، وجود الحوار بين الأساتذة والطاقم التربوي و الإداري ما ينتج عنه التفاهم والاتفاق داخل المؤسسة ، العلاقة الجيدة بينهم ، سعيهم لإبقاء العلاقات جيدة بينهم من أجل ضمان مصالحهم .

أما أقلية المبحوثين يجدون صعوبة في الاتصال وهذا راجع لعدة أسباب الانطواء على النفس ، الطبيعة العصبية انعدام اسلوب الحوار ربما طبيعة شخصيتهم تمنعهم من ذلك التوتر في علاقاتهم .

الجدول رقم (16) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في المناقشات الجماعية داخل المؤسسة .

النسبة %	التكرار	المشاركة في المناقشات الجماعية
57.14%	28	نعم
42.86%	21	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب المشاركة في المناقشات الجماعية للمؤسسة نجد أعلى نسبة 57.14% من الأساتذة يشاركون في المناقشات الجماعية داخل المؤسسة ، ويليهما أقل نسبة من الأساتذة لا يشاركون في المناقشات الجماعية بنسبة 42.86% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يشاركون في المناقشات الجماعية وهذا راجع لعدة أسباب منها : توطيد العلاقات وزيادة ترابط بين الأساتذة والطاقم التربوي والإداري ، الاطلاع على مبادئ ومهام المؤسسة وأعضائها من خلال هذه المناقشات ، واكتشاف الخبرة والاستفادة من الأفكار التي تطرح ومناقشتها والتعرف على وجهات نظر الآخرين من أجل رفع مستوى المؤسسة وتلاميذها وزيادة أدائهم . في حين نجد أما أقلية

المبحوثين لا يشاركون في المناقشات الجماعية وهذا راجع لعدة أسباب منها : لا يبالون بهذه المناقشات . ظروفهم لا تسمح لهم بالمشاركة ويكتفون بالاطلاع على نتائج النقاش فقط .

الجدول رقم(17) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب طرح أفكار المدير على الأساتذة و مناقشتها .

النسبة %	التكرار	طرح المدير أفكاره و مناقشتها
71.42%	35	نعم
28.58%	14	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب طرح المدير لأفكاره ومناقشتها نجد أن أعلى نسبة من الأساتذة يقولون أن المدير يطرح عليهم أفكاره ويناقشها هي 71.42% ويلبها أقل نسبة من الأساتذة يقولون أن المدير لا يطرح عليهم أفكاره ويناقشها معهم هي 28.58% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ونستنتج أن أغلب المبحوثين يقولون بأن المدير يطرح عليهم افكاره ويناقشها وهذا راجع لعدة أسباب هي : مساعدة الأساتذة في اتخاذ القرار من خلال توضيحه لأفكاره

ووضعهم في الصورة ، معرفة توجه الأساتذة وجعل آرائهم ضمن عملية اتخاذ القرار وربما لثقة المدير بالأساتذة وإدراكه لأهمية الأستاذ ولضرورة إشراكه في المسؤوليات العامة والخاصة بالمؤسسة التربوية .

ونستنتج أيضا أن أقلية المبحوثين يقولون أن المدير لا يطرح عليهم أفكاره ليناقشها وهذا راجع لعدة أسباب منها : عدم رغبة المدير في مشاركة أفكاره مع الآخرين ، اعتبارهم فئة من الأساتذة الذين لا يشاركونهم المدير في ذلك دون الآخرين واعتماده على طرح الفكرة لتطبيقها تلقائيا بدون نقاش .

الجدول رقم (18) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب إشراك الأساتذة للمدير في حل

المشاكل .

النسبة %	التكرار	إشراك الأساتذة للمدير في حل مشاكلهم
57.14%	28	نعم
42.86%	21	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب إشراكهم للمدير في حل المشاكل نجد أن أعلى نسبة 57.14% من الأساتذة يشركون المدير في حل المشاكل بنسبة 42.86% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن ألب المبحوثين يشركون المدير في حل المشاكل وهذا راجع لعدة أسباب : نظرا لخبرة المدير ثقة الأستاذ بالمدير و بالحلول التي يقدمها العلاقة الجيدة بينهم ، إيمان الأستاذ بمبدأالتعاون للتوصل للحلول الأنجح لهذه المشاكل باعتبار المدير من أجل تسهيل المدير الأستاذ تطبيق إجراءات القانون الداخلي للمؤسسة ، ليست لديهم القدرة على حل المشاكل لتخطيها مجال قدراتهم ، والمدير ملم بأكبر قدر من المشاكل التي تدور في مجال العملية التعليمية .

ونستنتج أيضا ان أقلية المبحوثين لا يشركون المدير في حل المشاكل وهذا راجع إلى عدة أسباب منها : تمكنهم من حل المشاكل بمفردهم لكونها في مجال قدراتهم وقدرتهم على تخطيها ، خبرة الأستاذ ، سوء العلاقة بين الأستاذ والمدير .

الجدول رقم (19) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مطالبة المدير بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها من قبل الأستاذ .

تنفيذ الخطط	التكرار	النسبة %
نعم	31	63.27%
لا	18	36.73%
المجموع	49	100%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب مطالبة المدير للأساتذة بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها نجد أن أعلى نسبة 63.27% من الأساتذة يطالبهم المدير بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها ويليها أقل نسبة من الأساتذة لا يطالبهم المدير بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها بنسبة 36.73% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يطالبهم المدير بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها وهذا راجع لعدة أسباب ، لأن المدير أدرى بمصلحة المؤسسة وبالقرارات التي تخدمها له السلطة التي تخوله لذلك ، احتمال أن الأساتذة أثناء اتخاذهم لقرارات يهتمون ويؤدون القرارات التي تخدم مصالحهم الشخصية دون النظر لمصلحة المؤسسة التربوية . و أقلية المبحوثين لا يطالبهم المدير بتنفيذ للخطط دون الإسهام في وضعها وهذا راجع

لعدة أسباب : إعطاء المدير الفرصة للأساتذة لإبداء رأيهم باعتبارهم أعضاء فاعلين في المؤسسة التربوية .

الجدول رقم (20) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب إعطاء المدير للأستاذ الحرية لإنجاز أعماله.

النسبة %	التكرار	إعطاء المدير الحرية للأستاذ في إنجاز أعماله
59.19%	29	نعم
40.81%	20	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب إعطاء المدير للأساتذة الحرية لإنجاز أعمالهم نجد أن أعلى نسبة 59.19% من الأساتذة يعطيهم المدير الحرية للإنجاز أعمالهم ، يليها أقل نسبة من الاساتذة لا يعطيهم المدير الحرية لإنجاز أعمالهم بنسبة 40.81% وذلك كما هو مبين في الجدول ومنه نستنتج لأن لأغلب المبحوثين يعطيهم المدير الحرية لإنجاز أعمالهم وهذا راجع لعدة أسباب منها :

ثقة المدير بمستوى وقدرات الأستاذ التعليمية ، للتنوع في أساليب التدريس من أجل تحصيل التلاميذ لدرجات أعلى ، الحرية في إنجاز الأعمال تجعل الأستاذ يطلقون

العنان لأنفسهم لإخراج قدراتهم لمعرفة مدى قدراتهم وطريقة تفكيرهم ،لأن التقييد يحد من إنجازاتهم ويحسسهم بالملل ويخذ من أدائهم لوظيفتهم .

أما أقلية المبحوثين لا يعطيهم المدير الحرية لإنجاز أعمالهم وهذا راجع لعدة أسباب منها : عدم ثقة المدير قدرات الأساتذة التعليمية ، سوء العلاقة بينهم ، تدخل المدير في طريقة إلقاء الدرس والوسائل المستعملة بحيث يرسم المدير خطة أو برنامج معين ينتهجه الأساتذة ويسيروا عليه .

الجدول رقم (21) : يمثل أفراد العينة حسب تقبل المدير للتغيير الذي يقترحه الأستاذ في أسلوب العمل .

النسبة %	التكرار	تقبل المدير التغيير من طرف الاستاذ
59.19%	29	نعم
40.81%	20	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب تقبل المدير للتغيير الذي يقترحه الأستاذ في أسلوب العمل نسبة 59.19% من الأساتذة يتقبل المدير التغيير الذي المدير التغيير الذي يقترحونه بنسبة 40.81% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يتقبل المدير التغيير الذي يقترحونه في أسلوب العمل وهذا راجع لعدة أسباب منها : العلاقة الجيدة مع المدير ، لديهم أسلوب في الإقناع في توصيل فكرة التغيير ، تحسيس الأستاذ بأنه له قيمة ومكانه في المؤسسة ، لتشجيع الأساتذة على الإبداع ، تكييف أساليب العمل بما يتناسب مع قدرات الأستاذ .

ونستنتج أيضا أن أقلية المبحوثين لا يتقبل المدير التغيير الذي يقترحونه وهذا راجع لعدة أسباب منها : قلة خبرتهم في مجال التعليم ، سوء العلاقة بين المدير والأساتذة .

الجدول رقم (22) : يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المدير إبداعات الأستاذ في أسلوب العمل .

النسبة %	التكرار	تشجيع المدير إبداعات الأستاذ
59.19%	29	نعم
40.81%	20	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب تشجيع المدير إبداعات الأستاذ في أسلوب العمل نجد أن أعلى نسبة 59.19% من الأساتذة يشجع المدير إبداعاتهم في

أسلوب العمل ويليها اقل نسبة من الأساتذة لا يشجع المدير إبداعاتهم في أسلوب العمل بنسبة 40.81% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يشجع المدير إبداعاتهم في أسلوب العمل وهذا راجع

لعدة اسباب منها :

الابتعاد عن الأسلوب الروتيني بتغيير أساليب العمل لجذب التلاميذ نحو الأساليب

الجديدة والمبتكرة ، التشجيع لتحسين أداء الأساتذة الذي ينعكس بدروه على تحصيل

التلاميذ .، تحسيس الأستاذ بروح المسؤولية ليحاول تقديم الأفضل ، التنوع في أساليب

وطرائق التدريس بما يتناسب قدرات الأستاذ والتلاميذ .

أما أقلية المبحوثين لا يشجع المدير إبداعاتهم في أسلوب العمل وهذا راجع لعدة

أسباب منها : وجود مشاكل بين المدير و الأساتذة ، المدير غير مبالي بأساليب وطرائق

التدريس ، غياب رقابة المدير للأساتذة .

الجدول رقم (23) : يمثل توزيع العينة حسب ثناء المدير على إنجازات الأستاذ أمام زملائه .

ثناء المدير على إنجازات المعلم	التكرار	النسبة %
نعم	23	46.93%
لا	26	53.07%
المجموع	49	100%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب ثناء المدير على إنجازاتهم نجد أن أعلى نسبة 53.07% من الأساتذة يثني المدير على إنجازاتهم أمام زملائهم وتليها نسبة أقل من الأساتذة الذين يثني المدير على إنجازاتهم أمام زملائهم بنسبة 46.93% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج ان أغلب المبحوثين لا يثني المدير على إنجازاتهم أمام زملائهم وهذا راجع لعدة أسباب منها : عدم رغبة المدير في ذلك ، العلاقة السيئة بين المدير والأستاذ ووجود مشاكل بينهم وجعلهم يقدمون أكثر ،لكي لا يكسر الحواجز بينه وبين الأستاذ لآلا يتمرد على قراراته ، وتجنب تكبره عليه وعلى بقية زملائه لنقص التحوار مع المدير وعدم وجود تقييم ومراقبة لإنجازات الأساتذة .

أما أقلية المبحوثين يثني المدير على انجازاتهم أمام زملائهم وهذا راجع لعدة أسباب منها : تحسيسهم و دعمهم معنويا ليجتهد أكثر في انجاز أعماله باعتبارهم قدوة لزملائهم ليسيروا على نهجهم ولينهضوا بالعملية التعليمية من خلال التنافس فيما بينهما .

الجدول رقم (24) : يمثل توزيع العينة حسب صعوبة التكيف داخل الوسط التربوي

و علاقته بالجنس .

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	صعوبة التكيف
%28.57	14	%26.92	7	%30.43	7	نعم
%71.42	35	%73.07	19	%69.56	16	لا
%100	49	%100	26	%100	23	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة عند الأساتذة الذين لا يجدون صعوبة في التكيف وتقدر ب %71.42 وأقل نسبة عند الأساتذة الذين يجدون صعوبة في التكيف وتقدر ب %28.57 مقسمة حسب الجنس كما يلي ، أكبر نسبة عند الإناث اللاتي تجدن صعوبة في التكيف بنسبة %26.92 وفي المقابل نجد أن أكبر نسبة عند الذكور الذين لا يجدون صعوبة في التكيف بنسبة %30.43 وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يجدون صعوبة في التكيف وهذا راجع لعدة أسباب منها العلاقة الجيدة مع الطاقم الإداري والتربوي ، الثقة بالنفس وبالمستوى التعليمي استفادتهم من تكوين الأساتذة للإلمام بجوانب العملية التعليمية مما يعطي فكرة للأستاذ عن المشاكل والقضايا التي تحدث على مستوى المؤسسة التربوية من أجل تجنبها أو الهروب منها أو تجاهلها ، السيطرة على المواقف التي تحصل للأستاذ والوصول إلى حلول لها ، الرغبة في أداء المهنة (التعليم) ، الشعور بالأمان .أما أقلية المبحوثين يجدون صعوبة في التكيف وهذا راجع لعدة أسباب منها : سوء المعاملة ، حدوث مضايقات وتحرشات معنوية ، ضعف الشخصية سهوبة التوافق مع الجو المدرسي ومع السلطة الموجهة والضابطة في المؤسسة التربوية ، فقدان الشعور بالأمن الإحساس بتزعزع المركز بين الزملاء عدم القدرة على مواجهة وحل المشاكل التي تواجههم.

الجدول رقم (25) : يمثل توزيع العينة حسب مواجهة الأساتذة لصعوبات بالنسبة

لاختلاف الاتجاهات بينهم و بين العاملين في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	مواجهة الصعوبات (اختلاف الاتجاهات)
32.66%	16	نعم
67.34%	33	لا
100%	49	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الأستاذ للصعوبات بالنسبة لاختلاف الاتجاهات بينه وبين العاملين في المؤسسة نجد أعلى نسبة 67.34% من الأساتذة لا تواجه صعوبات بالنسبة لاختلاف الاتجاهات بينه وبين العاملين في المؤسسة ، ويليها أقل نسبة من الأساتذة تواجه صعوبات بالنسبة لاختلاف الاتجاهات بنسبة 32.66% وذلك كما هو مبين في الجدول .

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يواجهون صعوبات بالنسبة لاختلاف الاتجاهات وهذا راجع لعدة أسباب : احترام آراء الآخرين ، تقبل الآخر وتقبل الاختلاف ، ميول شخصي ولا دخل له في العمل ، الالتزام بالأمور الخاصة بالعمل ، عدم الدخول في مناقشات جادة والتجاوز والمرونة في المعاملة لحسن الاتصال . ومنه نستنتج أن أقلية المبحوثين يواجهون صعوبات بالنسبة لاختلاف الاتجاهات وهذا راجع لعدة أسباب منها : خلط الأمور الشخصية بالأمور الخاصة بالعمل ، عدم احترام آراء الآخرين ، التدخل في أمور الآخرين .