

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة



# الاتصال الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي

(دراسة ميدانية بثانوية الشيخ النعيم النعيمي - الجلفة )

مذكرة مكملة لنيل شهادة (الماستر) في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د - ضبع مريم

إعداد الطالبان:

جـ وال مدني

حنيشي عبد القادر

لجنة المناقشة:

1. أ. الدكتور. غريب حسين ..... رئيسا
2. أ. الدكتورة. ضبع مريم ..... مقرا
3. أ. الدكتور. بن قسمية موسى الاسعد ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد

على آله وأصحابه جميعا وسلم تسليما كثيرا، فإنه من تمام الشكر لله أن

نشكر من أجرى على يديه النعم فإننا نتقدم بكل مشاعر الفخر والاعتزاز والوفاء و

العرفان وجزيل الشكر لأستاذتنا الفاضلة الدكتورة "ضبع مريم" التي أكرمنا الله بأن

أشرفت على هذا العمل فجزاها الله عنا خير جزاء كما نهدي هذا العمل إلى من أوصى

بطاعتهم ربي وكانت دعواتهم زادنا وقوتنا إلى (الوالدين الكريمين)

إلى من كان لنا بعد الله نعمتا المعينين إلى رموز البراءة والصفاء والنسمة الطيبة

إلى أطفالنا حفظهم الله إلى الإخوة والأخوات جميعا

إلى جميع الأساتذة الذين درسونا تقديرا واحتراما، كما لا ننسى أن نشكر إدارة

وأساتذة ثانوية النعيم النعيمي وبن عمران ثامر على المساعدة التي قدموها لنا

مداني و عبد القادر

# الإهداء

\*\*\* إلى من اهتم بي ورعاني ، وكان له عظيم الأثر.....والدي

\*\*\* أمد الله تعالى

في عمره

\*\*\* إلى من غرست فينا الحب ودثرتنا بحنانها وعطفها .. والدتي

\*\*\* حفظها

الله تعالى

\*\*\* إلى زوجتي.. و الصغيرة ماريا، ولجين، وناجي حسام الدين

\*\*\* الى جميع إخوتي خاصة عطاالله وكريمة

وزوجها

\*\*\* والى جميع من تعرفت عليهم في جامعة زيان عاشور

أساتذة وإداريين وطلبة .. اهدي هذا العمل..

جوال مدني

## الإهداء

الى روح والدي الزكية الطاهرة \*\*\*\*\*

رحمه الله واسكنه فسيح

جناته\*\*\*\*\*

إلى أمي ... حفظها الله وشفأها \*\*\*\*\*

إلى زوجتي وأبنائي

الأعزاء\*\*\*\*\*

إلى جميع الأسرة الجامعية \*\*\*

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره ، او هدى

بالجواب الصحيح حيرة سائليه ، فإظهر سماحته بتواضع

العلماء ،

وبرحابته سماحة العارفين....

# حنيشي عبد القادر

## الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث على نوع العلاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عن عينة من أساتذة التعليم الثانوي بثانوية الشيخ النعيم النعيمي ، وكذلك الكشف على مدى فاعلية عملية الاتصال الإداري ومستوى الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى البحث في الفروق واثر كل من متغيري ( الجنس والخبرة ) في الاتصال الإداري والرضا الوظيفي ، تم إتباع المنهج الوصفي وتكونت العينة من 47 أستاذ وأستاذة ، استخدم مقياس الاتصال الإداري إعداد ( المطرفي ، 2012 ) ومقياس الرضا الوظيفي إعداد ( بوظريفة و آخرون ، 2007 ) .

استخدمت الأساليب الإحصائية التالية : المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط بيرسون ، اختبار (t) لدلالة الفروق ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) .

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1-توجد علاقة ارتباطيه قوية وموجبة وطرديه بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.

2- مستوى الاتصال الإداري منخفض.

3- مستوى الرضا الوظيفي منخفض .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الاتصال الإداري.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة .

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي .

7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة .

من أهم توصيات هذه الدراسة انه يجب تحديث الاتصال الإداري وجعله مواكبا للتطورات الحاصلة في العالم ،وان يكون الأساتذة على دراية تامة بجميع أنماط الاتصال بالمؤسسات التربوية الجزائرية على أساس أن الاتصال الإداري يضمن سيولة المعلومة ويسهلها داخل المؤسسة التربوية .وان يعتمد على تجارب منظومات تربوية عالمية في هذا المجال .

## STUDY SUMMARY

The following study aims at finding the kind of relationship that exist between occupational satisfaction and Administrative Communication for a sample of secondary school teachers in Naeem Noaimi lyceé . the study also aims at revealing the extent of effectiveness of Administrative Communication and the level of Satisfaction . Also , the impact of the two Variables Gendre And Age is going to be investigated . .The descriptive method has been selected .

The Sample consisted of 47 teachers with the use of the Administrative communication Standard (Metrfi 2012) and the Occupational satisfaction standard (Boudrifa and Others 2007) . The following statistical methods has been used in the study : Arithmetic means,Standard deviations , Pearson Corfellation Coefficient , T test for significant correlations and ANOVA analysis of Variance . Social Package for Statistical Science has been used for the Analysis of Data and the Results of the study were as follows :

- 1- There is a strong ,positive Correlation between Administrative Communication and Occupational satisfaction .



2- the level of Administrative Communication is low

3- the level of Satisfaction in the Workplace is low

4-the Absence of Differences with Statistical significance between Males and Females regarding Administrative Communication .

5-the absence of differences with statistical significance regarding Administrative Communication as a result of Experience .

6- The presence of differences with statistical significance between males and females regarding occupational satisfaction .

7- The absence of differences with statistical significance regarding Occupational satisfaction as a result of the Experience Variable . Upon making this study, we recommend that the methods of Communication be updated to keep pace with the latest advances in communication technologies . The teacher should be aware of all means of communication in his workplace as Administrative Communications guarantee and facilitate the flow of information . Finally , the experience of well-known educational organizations should be benefited from

# الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى	
أ	البسمة	
ب	شكر وتقدير.....	
ج	الإهداء.....	
د	إهداء.....	
هـ	الملخص.....	
و	فهرس المحتويات.....	
ز	قائمة الجداول.....	
ط	قائمة الأشكال.....	
و	قائمة الملاحق.....	
1	مقدمة.....	
<b>. الباب الأول : الجانب النظري</b>		
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>		
6	إشكالية الدراسة.....	1
11	تساؤلات الدراسة.....	2
11	فرضيات الدراسة.....	3
12	أهداف الدراسة.....	4
13	أهمية الدراسة.....	5
14	المفاهيم الأساسية للدراسة.....	6
<b>الفصل الثاني : الدراسات السابقة</b>		
17	تمهيد.....	-

17	الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري.....	1
22	الدراسات العربية.....	أ
22	الدراسات الأجنبية.....	ب
26	تعقيب على الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري.....	ج
27	الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.....	2
27	الدراسات العربية.....	أ
30	الدراسات الأجنبية.....	ب
32	تعقيب على الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.....	ج
<b>الفصل الثالث : الاتصال الإداري</b>		
35	تمهيد.....	-
35	مفهوم الاتصال الإداري.....	1
37	أهداف الاتصال الإداري.....	2
38	الاتصال في الإدارة المدرسية.....	3
39	أهمية الاتصال الإداري.....	4
41	نظريات الاتصال.....	5
43	أنواع الاتصال الإداري.....	6
45	عناصر الاتصال الإداري.....	7
47	طرق الاتصال الإداري.....	8
49	فاعلية الاتصال الإداري.....	9
51	خلاصة الفصل الثالث.....	10
<b>الفصل الرابع : الرضا الوظيفي</b>		
53	تمهيد.....	-
53	مفهوم الرضا الوظيفي.....	1
54	أهمية الرضا الوظيفي.....	2
55	نظريات الرضا الوظيفي.....	3
59	عناصر الرضا الوظيفي.....	4
64	طرق قياس الرضا الوظيفي.....	5
72	خلاصة الفصل الرابع.....	6
<b>. الباب الثاني : الجانب التطبيقي</b>		

## إجراءات الدراسة الميدانية

75	إجراءات الدراسة الاستطلاعية .....	1
75	ما هية الدراسة الاستطلاعية .....	أ
76	فوائد الدراسة الاستطلاعية . .....	ب
77	أدوات الدراسة الاستطلاعية .....	ج
77	عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية.....	هـ
80	إجراءات الدراسة الأساسية .....	2
81	منهج البحث . .....	أ
82	العينة . .....	ب
84	حدود الدراسة .....	ج
85	أدوات الدراسة الأساسية.....	د
89	المعالجة الإحصائية .....	هـ

## الفصل السادس

### عرض و تحليل نتائج الدراسة

91	تمهيد.....	1
91	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....	-
93	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....	-
95	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة .....	-
97	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الرابعة .....	-
98	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الخامسة .....	-
100	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية السادسة.....	-
102	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية السابعة.....	-
104	الاستنتاج العام .....	2
106	التوصيات.....	3
107	المراجع .....	-
	الملاحق	-

## قائمة الجداول

الصفحة	تعيين موضوع الجدول	الرقم
63	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.	1
78	دلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الاتصال الإداري	2
79	دلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الرضا الوظيفي	3
83	توزيع العينة حسب الجنس	4
83	توزيع العينة حسب الخبرة	5
91	معامل الارتباط بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي	6
93	دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة على مستوى الاتصال الإداري والمتوسط الفرضي له	7
95	دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة على مستوى الرضا الوظيفي والمتوسط الفرضي له	8
97	دلالة الفروق بين الذكور والإناث في مستوى الاتصال الإداري	9
99	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق مقياس الاتصال الإداري طبقاً لمتغيري الخبرة	10
101	دلالة الفروق بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي	11
103	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق مقياس الرضا الوظيفي طبقاً لمتغيري الخبرة	12

## قائمة الأشكال

الصفحة	تعيين موضوع الشكل	الرقم
70	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.	1
83	خصائص العينة حسب الجنس	2
84	خصائص العينة حسب الخبرة	3

## قائمة الملاحق

الرقم	تعيين موضوع الملاحق
1	مقياس الاتصال الإداري إعداد ( المطرفي، 2012 )
2	مقياس الرضا الوظيفي إعداد ( بوظيفة وآخرون، 2007 )
3	معامل الارتباط بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي
4	دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة على مستوى الاتصال الإداري والمتوسط الفرضي له
5	دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة على مستوى الرضا الوظيفي والمتوسط الفرضي له
6	دلالة الفروق بين الذكور والإناث في مستوى الاتصال الإداري
7	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق مقياس الاتصال الإداري طبقاً لمتغيري الخبرة
8	دلالة الفروق بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي
9	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق مقياس الرضا الوظيفي طبقاً لمتغيري الخبرة
10	ثبات مقياس الرضا الوظيفي
11	صدق التمييزي لمقياس الاتصال الإداري
12	صدق الرضا
13	وثيقة إدارية خاصة بتسهيل المهمة صادرة عن جامعة زيان عاشور
14	وثيقة إدارية خاصة بتسهيل المهمة صادرة عن جامعة زيان عاشور

المقدمة



## مقدمة :

مرت المنظومة التربوية الجزائرية بعدة تغيرات وإصلاحات فيها الكثير من الايجابيات كما فيها السلبيات ، سواء تعلق الأمر بالتلميذ أو المناهج أو الأستاذ هذا الأخير الذي يعد من أهم أعمدة المؤسسة التربوية حيث تكمن أهمية العنصر البشري والمنفذ لأغلبية ما يتم التخطيط له وتشريعه ، مساهما في وضع الأسس والمبادئ والاستراتيجيات التي يحتاج إليها بناء مشروع مجتمع متطور ، يبدأ فيه التغيير من المدرسة والمعلم .

حيث تعتبر المؤسسة التربوية بمثابة الطرف المفوض من المجتمع لبذل ما أمكن من الجهود لتأمين وسد حاجيات المدرسين الذاتية والمهنية بشكل يتناسب مع ظروف الحياة العصرية ، وهذا لتمكينهم من القيام بالواجبات المطلوبة منهم ، وبالمقابل فان للمؤسسة التربوية قواعدها ونظم عملها ، وتوقعاتها في تحقيق أهدافها وكل هذا يعتمد على التعاون بين المؤسسة التربوية ومواردها البشرية ، فالمؤسسة التربوية بحاجة ماسة للاطلاع على العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي للأستاذ .

فالرضا الوظيفي كما ذهب فروم (1964) vroom يمكن النظر إليه من حيث المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم ايجابية حيث حدد فروم مفهوم الرضا بأنه « عبارة عن الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤديونها حاليا» ( بوظيفة وآخرون ، 2007 ص 20 ) .

وقد أكدت العديد من الدراسات سواء باللغة العربية او الأجنبية علاقة الرضا الوظيفي بالعديد من المتغيرات من بينها الاتصال الإداري والذي له دور مهم وحيوي في عمل أي نظام ، وذلك لان فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات اتصالاته المختلفة ، حيث يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية ويمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات ، والاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة فان عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة ، فان من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الفرعية والتي تشكل النظام الإداري العام لان تأثير الاتصال يعني شلل الإدارة واختلالها (المطرفي ، 2012 . ص6).

وإذا كان وجود نظام الاتصال امراً حتمياً ولازماً لقيام المنظمات بإعمالها وفعاليتها العملية الإدارية فانه يعتبر أمراً لاغني عنه في المؤسسات التربوية لتحقيق التقارب والتواصل وتحقيق الأهداف المنشودة . وباعتبار العملية التربوية ذات بعد نفسي واجتماعي يتأثر برضا الأستاذ عن مهنته .

ومن اجل ذلك جاءت هذه الدراسة التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الثانوي والتي قمنا بتقسيمها إلى جانبين :

**أولاً : الجانب النظري** ، حيث اشتمل على أربع فصول ، تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ،والذي تناول إشكالية الدراسة ، وتساؤلاتها بالإضافة إلى الفرضيات وأهداف الدراسة ، وأهميتها ، وتحديد المفاهيم . ولأهمية الدراسات السابقة في هذا الموضوع وعلاقتها بالجانب الميداني لموضوعنا حصصنا الفصل الثاني كاملاً لهذا الدراسات الجزائرية والعربية والأجنبية وتم التعقيب على هذه الدراسات تم تقديم تمهيد و خلاصة لهذا الفصل .

الفصل الثالث تمحور حول موضوع الاتصال الإداري، وتطرقنا إلى مفهومه وأهدافه بالإضافة إلى الاتصال في الإدارة المدرسية وأهمية الاتصال الإداري ، نظريات الاتصال الإداري وأنواعها بالإضافة إلى عناصرها وطرقها وفاعلية الاتصال الإداري وتم تقديم تمهيد و خلاصة لهذا الفصل

الفصل الرابع تناول موضوع الرضا الوظيفي ومفهومه ، أهمية الرضا الوظيفي ونظرياته وعناصره وطرق قياس الرضا الوظيفي وتم تقديم تمهيد و خلاصة لهذا الفصل .

**ثانياً الجانب الميداني** : وهو الباب الثاني لهذه الدراسة حيث خصص له فصلين الخامس والسادس تناولنا في الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية أما في الفصل السادس فتطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة . وتم تقديم الاستنتاج العام والتوصيات بالإضافة إلى الملاحق.

الباب الأول

الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

الإشكالية :

يعتبر الاتصال عملية جوهرية وضرورة اجتماعية ، فقد أصبحت الحاجة ملحة له باعتباره ضروري وهام للتعامل والتواصل .

وإذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية بالنسبة للمنظمات ، فلا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال فهو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لكل تنظيم ، ونظرا لأهميته ، فلقد حظي باهتمام العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع والانثروبولوجيا . إذ انه وسيلة هامة وهادفة تستخدمه المنظمة في تحقيق أهدافها ، وفي هذا الصدد يذكر (ناظم،2002 ، ص 116) « أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها ، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل الأبناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها » والاتصال هو «عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والاقتراحات وما شابهها من مستوى إداري إلى آخر، ومن مستوى داخل الهيكل التنظيمي إلى آخر» ( العلق ،2009،ص15 ).

والاتصال الإداري يعمل على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة ياي مؤسسة اعتمادا على مدى كفاءة الاتصال الإداري الموجود والتقنيات المستخدمة فيه ، كما أنه يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقات بينهم وبين المؤسسة وإقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل

وتوثيق العلاقات والصلات بين المؤسسات والمتعاملين معها سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات (مصعب، 2008، ص 19).

كما أن الاتصال الإداري احد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية ، وعن طريق الاتصال الفعال تتحقق الكثير من الأهداف ، فالإتصال المفتوح بين الإداريين والمعلمين والطلاب يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر فعالية ، ويرتبط نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل كبير بنجاح عملية الإتصال داخلها وخارجها ( على حمزة ، 2006، ص 21) ويعرف الإتصال الإداري على انه عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك ، حيث انه يتفاعل من خلال الإتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا ، وتخلق الروابط والصلات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم ( القاضي ، 2006، ص 301 ) .

والإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاءها ودون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ودون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ، و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين وهذا كله يؤدي إلى انهيار المنظمة ، ومن

ناحية أخرى فان الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل ( حريم ، 2004 ، ص 244 ).

وقد نالت ظاهرة الرضا الوظيفي اهتمام الفكر الإداري والفكر الاجتماعي على السواء ، والرضا الوظيفي كما يعرف هو شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة ( عبد الله ، 2003 ، ص 20 ).

لذلك لا بد من إيجاد بيئة عمل تبعث في الفرد العامل الرضا الوظيفي لإساعده وتحقيق أهدافه جنبا إلى جنب مع أهداف المنظمة ، خاصة إذا كان القطاع الذي نتحدث عنه هم التعليم حيث لا يجب التوقف عن المحاولات الجادة لتطويره وهذا من اجل مواجهة متغيرات العصر العلمية والمعرفية والتكنولوجية والثقافية والاقتصادية ، ذلك لان التعليم الفعال والجيد يحمل في طياته الوسائل والإمكانات التي تجعله صمام الأمان لقيادة التغيير والتطوير وهذا لايتأتى إلا إذا تحقق الرضا الوظيفي للأستاذ الذي يعتبر احد عناصر العملية التعليمية التعلمية وعليه يقع العبء الأكبر من اجل إنجازها وتحقيق أهدافها ، وفي هذا الصدد قام بوظيفة حمو و آخرون (2007) بدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وشملت الدراسة 21 ثانوية موزعة على 03 ولايات وعلى عينة عشوائية بلغت 286 أستاذ تعليم ثانوي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أغلبية أساتذة التعليم الثانوي منخفض ( 66.7 % ) وان أغليبتهم ( 88 % )



تعطي أهمية قصوى لمختلف عوامل الرضا الوظيفي ، وان أغلبية الأساتذة راضون عن مهنة التعليم وراضون على علاقتهم مع الإدارة .وان اغلب الأساتذة راضون على العلاقة مع زملاء المهنة لكنهم غير راضين على العلاقة مع الأولياء ( كتفي . 2009 ، ص 18 ) .

وفي دراسة علي حمزة هجان ( 2004 ) حول عملية الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في المدارس وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 288 معلما و 102 مديرا وتوصلت إلى النتائج التالية :

استخدام الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية والتعليمات والأوامر المكتوبة بدرجة كبيرة في حين تستخدم وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية في المدارس بدرجة متوسطة، وتؤثر المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية على فعالية الاتصال في مدارس المملكة ( المرجع السابق ص 19 ) وحول العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي أجرى ( الشهري ، 2005 ) دراسة هدفت إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي بإتباع المنهج الوصفي وبلغت العينة ( 122 ) فردا وتوصل الباحث إلى أن الاتصال الإداري له دور مهم في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الايجابية التالية ، الدقة في انجاز المهام ، تزويد المرؤوسين بالتعليمات لمواجهة المشاكل الأمنية ، وتوفير الوقت والجهد وتؤدي تقنية الاتصال دورا مهما في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين ( مصعب ، 2008 ، ص 8 ) كما أجرت زيتوني صابرينة دراسة ( 2001 ) حول طبيعة نظام الاتصال السائدين بين

الإدارة و الأساتذة في المؤسسات التربوية الجزائرية، أجريت على عينة عشوائية طبقية تكونت من ( 22 ) إداريا و (50) أستاذا وأسفرت الدراسة على العديد من النتائج كان أهمها أن الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في المجالس والاجتماعات تعد مفرغة من محتواها ، وان نظام الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب ، ويتصف بالتعقيد في المعاملات كما أن وسائل الاتصال في المؤسسة التعليمية قليلة جدا ولا تمكن الأستاذ والإدارة من أداء مهامهم على أكمل وجه ( كتفي ، 2009 ، ص 20 ) ويتضح لنا من خلال ما سبق أن الاتصال الإداري يعد من أهم الوسائل التي تحقق أهداف التنظيم فا الإدارة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق، وهذا لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال الإداري ، ومن خلال الخبرة الميدانية والممارسات اليومية للباحثين لمسنا ضرورة توطيد العلاقة بين الإدارة والأستاذ بواسطة عملية الاتصال الفعالة من اجل سهولة نقل المعلومات والأفكار والأوامر من اجل جعل الأستاذ يشعر بالرضا الوظيفي باعتباره المورد البشري والمحرك الأساسي لعمل المؤسسة التعليمية واستنادا إلى ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية :

(2) تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي :

- هل توجد علاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما مستوى الاتصال الإداري لدى أستاذ التعليم الثانوي؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الإداري تعزى لمتغيري (الجنس والخبرة) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري (الجنس والخبرة) ؟

(3) فرضيات الدراسة :

(1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بثانوية الشيخ النعيم النعيمي .

(2) مستوى الاتصال الإداري مرتفع من وجهة نظر أستاذ التعليم الثانوي بثانوية النعيم النعيمي .

- (3) مستوى الرضا الوظيفي مرتفع من وجهة نظر أستاذ التعليم الثانوي بثانوية النعيم النعيمي .
- (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الاتصال الإداري لدى أفراد العينة .
- (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الإداري لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة .
- (6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة .
- (7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة .

#### (4) أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي .
- تهدف إلى معرفة العلاقة بين فعالية عملية الاتصال الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لأستاذ التعليم الثانوي .

- تهدف إلى معرفة العلاقة بين توفر وسائل الاتصال الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي .

(5) أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لاسيما في المؤسسات التربوية .
- العمل على توعية الأساتذة على ضرورة الاتصال الفعال من اجل توفير مناخ دراسي ملائم للعملية التعليمية .
- العمل على توضيح أهمية التفاعل الايجابي بين الإدارة والأستاذ كأحد أهم عناصر العملية التعليمية التعلمية .
- تسليط الضوء على أهمية الرضا الوظيفي للأستاذ وانعكاساته الايجابية على العملية التربوية .
- يتوقع أن يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في إطار استخدام أساليب الاتصال الإداري عبر إجراء دورات بالإضافة إلى الجانب التوعوي للدراسة .

المفاهيم الأساسية للدراسة :

تعريف الاتصال : هو عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم (حمود ، 2002 ، ص 117 ) .

ويعرفه ( جابر احمد ، 1983 ، ) بأنه « عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الطرفين (مرسل و مستقبل ) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك » . ( جابر احمد ، 1983 ، ص 11 ) .

الاتصال الإداري : هو تفاعل أو تعامل بيت طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى إي أو (كل) من الطرفين ، أو هو تبادل الرسائل بيت أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل ( على السلمي ، 1996 ، ص 321 ) .

وهو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك ، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم ببعض ( القاضي ، 2006 ، ص 301 ) .

التعريف الإجرائي للاتصال الإداري : هو مجموعة الوسائل التي تستخدم من طرف الإدارة مع الأساتذة وفعاليتها .

تعريف الرضا الوظيفي : يعرف العديلي ( 1985 ) الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة (جبر سعيد ، 2004 ، ص 7 ) .

تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا : هو الدرجة التي يحصل عليها أستاذ التعليم الثانوي على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة .

أساتذة التعليم الثانوي : هم أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الثانوي من حملة الشهادات العلمية التالية : ليسانس أو دراسات عليا خريجي المدارس العليا للأساتذة ، ماستر أو مهندسي الدولة. من معظم التخصصات الجامعية ويوظفون عن طريق التعيين المباشر أو المسابقات التي تنظمها وزارة التربية الوطنية .

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة



الدراسات السابقة :

**تمهيد :**

تشكل الدراسات العليا منطلقا للباحث، فبحته هو إلى امتداد لبحوث ودراسات سابقة، وعليه لا يكتمل بنيان الدراسة وتفاصيلها دون الاطلاع على مضمون الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثه واستقصائها بالنقد والتحليل حتى يتسنى له الاستفادة العلمية منها من الناحيتين النظرية والتطبيقية وسوف يتناول الطالبان فصلا كاملا لأهم البحوث والدراسات السابقة تتضمن الأهداف والمنهج وعينة الدراسة وابرز النتائج. نظرا لأهميتها وعلاقتها بالجانب الميداني للدراسة .

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري :

أ- الدراسات باللغة العربية :

(1) دراسة اللوزي (1999):

قام (اللوزي) بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية كما يتصورها العاملون فيها ، وقد قام الباحث بدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة في الجنس والخبرة والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وأثرها على المتغير التابع المتمثل في كفاءة الاتصالات الإدارية بمجالاتها الأربعة « انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال ، توصيل

المعلومة المرغوبة في الوقت المناسب ، التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم واختيار الوسيلة المناسبة للاتصال الإداري»، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبانته على عينة عشوائية قوامها 658 موظفا وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية ، وكشفت الدراسة أن تصورات الموظفين لواقع الكفاءة في الاتصالات الإدارية ايجابية بشكل عام ، إذ حققت مجال انفتاح وصدق وصرحة نظام الاتصال إلى اعلي مستوى في كفاءة الاتصالات الإدارية ولصالح الموظفين الذكور باستثناء مجال اختيار الوسيلة المناسبة ( طبش ، 2008 ، ص 19 )

2- دراسة زيتوني صبرينة ( 2001 ) :

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

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

- إن الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد لان الأساتذة لا يشاركون

اتخاذ القرارات إلى جانب الإدارة وان المشاركة في المجالس والاجتماعات تعد مفرغة من محتواها

- نظام الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب ويتصف بالتعقيد في المعاملات ، كما أن وسائل الاتصال في المؤسسات التعليمية قليلة و لا تمكن الأستاذ والإدارة من أداء مهامهم على أكمل وجه ( كتفي ، 2009 ، ص 20 ).

(3)- دراسة صادق والدرويش والعماري (2003) :

والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة قطر ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من ( 192 ) مدير يمثلون المجتمع الأصلي وكان من ابرز نتائجها - توافر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري المدارس القطرية .  
- وجود علاقة ايجابية دالة بين الرضا عن العمل و الاتصال (المطرفي ، 2012 ، ص50).

(4)- دراسة هجان (2006) :

وهدف إلى التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على المعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس ، وتم اختيار عشوائية من ( 228 ) معلم و ( 102 ) مدير مدرسة، واختار الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائجها :

- استخدام كل وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية في مدارس التعليم العام بدرجة متوسطة ، تفوق المتوسط النظري ، وان المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية تؤثر في فعالية الاتصال الإداري بدرجة متوسطة .
- المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في المدارس تليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات البيئية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية تعزى إلى سنوات العمل وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المرحلة التعليمية والتخصص والمؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم (المطرفي ، 2012 ، ص 49 ) .
- (5)- دراسة اجنيم الطاهر (2007) : كانت هذه الدراسة حول عملية الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية وشملت عينة تكونت من (1500) موزعة على خمس فئات (موظفون ، إداريون ، طلبة ، عمال ) وطبقت إجراءات الدراسة الميدانية واتبعت المنهج الوصفي التحليلي مستخدما التكرارات والنسب المئوية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
  - يسود في الجامعة الجزائرية نظام الاتصال الرسمي بنوعيه النازل والصاعد .
  - تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دورا كبيرا في تفعيل عملية الاتصال .
  - يشكوا العمال والموظفون من غموض أساليب الاتصال .

- تلعب الشائعات دورا كبيرا في تشويه رسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ( كتفي ، 2009،ص18 ).

(6)- دراسة مصعب إسماعيل طبش (2008):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة بفلسطين ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانته مكونة من 50 فقرة بحيث تغطي متغيرات الدراسة ، وكان مجتمع البحث يتكون من 120 موظفا باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 120 موظف تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أظهرت الدراسة بان واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة لكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير .

- أظهرت إن المبحوثين في الدراسة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء مهامهم وفي اتخاذ القرار .

- بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات المصورة ، والاتصال الالكتروني ، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة . ( طبش ، 2008 ، ص 1 ) .

(7) - دراسة المطرفي ( 2012 )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والتعرف على المعوقات التي تحد من فعالية أساليب الاتصال الإداري واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانته كأداة لجمع المعلومات وكان من أبرز نتائجها :

- مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات وأظهرت أيضا أن أبرز ملامح درجة فعالية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية هي سهولة الاتصال عند الحاجة ، وان المقابلات المباشرة هي من أهم أساليب الاتصال .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة لصالح الذين خبراتهم أقل من خمس سنوات حول أسلوب الشفافية ( المطرفي ، 2012 ، ص 1 ) .

- (ب) الدراسات باللغة الأجنبية :

1)دراسة هوريسون (Harrison، 2002):

قام الباحث بإجراء دراسة حول مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في

اتخاذ القرارات وتحسين الأداء ، ولقد قام باستخدام المنهج التحليلي بتوزيع 264 استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا ، وتوصل الباحث إلى أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وانه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني ، بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات وان جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال وأوصى الباحث بتحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها (طبخ ، 2008 ، ص 11).

(2) - دراسة راويز (Ruaber، 2005) :

بعنوان استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه شبكة الانترنت وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع، وتحسين الأداء واستخدم الباحث المنهج التحليلي وذلك بتوزيع 225 استبانة على أصحاب المشاريع في مختلف المستويات الإدارية وتوصل (Ruaber) إلى كثير من النتائج ،أهمها أن تقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين وتساهم بشكل كبير في انجاز المهام في الوقت المحدد ، وبينت الدراسة بان الانترنت وتطبيقاته وبخاصة البريد الالكتروني هي أهم وسيلة يتم استخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة

من التقنيات في التنسيق والاتصال بين أعضاء المشروع ومواكبة التقدم التكنولوجي ومسايرته لما له أهمية في سرعة ودقة انجاز المهام (طيش، 2008، ص10) .

(3) - دراسة غانبي (Gunbay، 2007) :

والتي هدفت إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي غي مدارسهم ، وفيما إذا كانت التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الابتدائية أو المدارس الثانوية ، وكذلك التعرف على اثر متغير الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة على فاعلية الاتصال التنظيمي . تكونت عينة الدراسة من كل أفراد المجتمع الأصلي وعددهم 334 معلما غي 63 مدرسة في مركز مدينة افيون ويوساك في تركيا ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمنهج الوصفي ، واطهرت الدراسة النتائج التالية :

- أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي .
- أشار المعلمون إلى أنهم ابلغوا بما يجب القيام به في عملهم من قبل المدير ثم إبلاغهم شفويا بنسبة 55 % والاجتماعات وورش العمل بنسبة 27% أما البلاغات الرسمية كانت تشكل نسبة 8 %.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي تعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية .



## لفصل الثاني الدراسات السابقة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة لصالح الأكثر خبرة في فاعلية الاتصال التنظيمي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأعلى حققوا درجات من المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأقل .

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية الاتصال التنظيمي (المطرفي، 2012، ص 56 )

### التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الإداري :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة اتضح أن هذه الدراسات تنوعت بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها في دراستها للاتصال الإداري واختلفت من حيث الأهداف .فقد هدفت دراسة ( زيتوني صبرينة 2001 ) إلى معرفة طبيعة الاتصال السائد بين الإدارة والأساتذة في المؤسسات التربوية الجزائرية وتحديد المعوقات التي تحكم كل نمط من أنماط الاتصال ،ودراسة ( اللوزي ، 1999) التي هدفت إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية ودراسة ( الطيش 2008 ) التي هدفت إلى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، ودراسة ( الهجان 2006 ) التي هدفت إلى التعرف على وسائل الاتصال الإداري واتفقت في ذلك مع دراسته ( المطرفي 2012 ) التي هدفت كذلك إلى معرفة معوقات الاتصال الإداري بالإضافة إلى التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال ، ودراسة ( صادق وآخرون 2003 ) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال ، ودراسة (Gunbay2007) التي

هدفت إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي ، في حين نجد أن دراسة ( Harrison، 2002) هدفت إلى معرفة مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات ، ودراسة (Ruaber، 2005) التي هدفت إلى معرفة الدور الذي تلعبه شبكة الانترنت وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع وتحسين الأداء ونجد أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي نظرا لطبيعة المواضيع المطروحة أما بالنسبة لعينة الدراسات فنلاحظ انها اختلفت فكانت العينات من فئات عديدة ( أساتذة إداريون ، عاملون ، موظفون في قطاعات مختلفة وتوصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :

- يشكو العمال من غموض في أساليب الاتصال .
- يسود في الجامعة الجزائرية نظام الاتصال الرسمي .
- الاتصال في المؤسسات التعليمية يسير في اتجاه ذلك إن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرارات إلى جانب الإدارة .
- أن تصورات الموظفين لواقع الكفاءة في الاتصالات الإدارية ايجابية بشكل عام وان المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية تؤثر في فاعلية الاتصال الإداري وان المقابلات المباشرة من أهم أساليب الاتصال .
- وجود علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال وان تقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين وتساهم بشكل كبير في انجاز المهام في الوقت المحدد .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي :

أ- الدراسات باللغة العربية :

1) دراسة سليمان الحضري ومحمد سلامة (1982)

وكانت أهم أهداف هذه الدراسة الكشف عن بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة التعليمية كإدارة المدرسية وفرص الترقية والأجور والمكافآت ، المركز الأدبي للمهنة ، ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والتلاميذ ، والكشف عن العوامل التي يرى المعلمون أنها تحقق الرضا عن المهنة وتم استخدام المنهج الوصفي وعينة عشوائية طبقية تتكون من 240 معلما ومعلمة مثلت المراحل التعليمية الثلاث وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

- بلغت نسبة الراضين العمل 67 % وهي ثلثي أفراد العينة .
  - المعلمون أكثر رضا من المعلمات.
  - معلموا المرحلة الابتدائية أكثر رضا من معلمي بقية المراحل .
  - اتجاه المعلمين كان سلبيا نحو الأجور ، فرص الترقية ، المكافآت ، ظروف العمل .
  - الجوانب التي عبر فيها المعلمون عن رضاهم عنها هي العلاقات الإدارية ، ومع الزملاء
- (الشيخ وسلامة ، 1982 ، ص1-8).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (475) معلم ومعلمة تم اختيارهم

بطريقة عشوائية من المرحلة الثانوية من التعليم ب استخدام الاستلانة كأداة لقياس الدراسة وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

-توجد فروق دالة إحصائية بين الرضا الكلي والرضا الجزئي المتمثل في الرضا عن محتوى العمل وعوامله والرضا عن بيئة العمل . ( بلعيد ، 2016 ، ص31 ).

(2) دراسة المدلج ( 2003 ) :

عنونها قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة ، هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المبحوثين ومعرفة مدى تأثير باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وكان من أهم نتائجها وجود رضا وظيفي بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور ونحو الوقت المتاح لإتمام العمل بكفاءة ، وأيضاً نحو الإمكانيات المتاحة وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي (المدلج، 2003، ص1).

(3) - دراسة نحوي بورمضان ( 2004 )

هدفت هذه إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال المتغيرات التالية : ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، الراتب والحوافز ، وذلك طبقاً لمتغيرات الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية وعدد الأبناء وسنوات الخبرة

ومكان العمل وطبيعة العمل ، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسطا من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت 58 % في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة ، وقد أظهرت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر ، عدد الأبناء ، طبيعة العمل . والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور والحالة الاجتماعية ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية. ( أبو رمضان ، 2004 ، ص 1 ) .

4- دراسة بوظريفة حمو ودوقة احمد ولورسي عبد القادر ( 2007 )

وكان عنوانها عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من بين أساتذة بثانويات وقع اختيارها بطريقة القرعة من ولايات الجزائر ، تيبازة ، البلدية ، وبلغ حجم العينة 286 أستاذ وأستاذة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- لتعليم أغلبية الأساتذة راضون عن مهنة التعليم وراضون عن علاقتهم مع الإدارة .
- مستوى الرضا المهني لدى أغلبية أساتذة التعليم الثانوي منخفض .
- اغلب الأساتذة غير راضين عن المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم وعن التشريع المدرسي و عدم توفر وسائل العمل والظروف التي يعملون بها ( بوظريفة وآخرون، 2007، ص143).

(5) - دراسة كتفي (2009) :

والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط وكذا التعرف على تأثير الخصائص الفردية شملت الدراسة ( 351 ) أستاذ وأستاذة باستخدام المنهج الوصفي ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عملية الاتصال في الإدارة والمدرسة ومستوى الرضا الوظيفي .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الدخل الشهري وأقدمية الأستاذ (كتفي ، 2009 ، ص 184 ) .

ب) الدراسات باللغة الأجنبية :

(1) -دراسة هوبوك (Hoppok،1935) :

- قام الباحث بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بالولايات المتحدة الأمريكية بإتباع المنهج الوصفي وهدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى يكون العمال مسرورين بصفة مطلقة وإلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سرورا من غيرهم في المهن الأخرى ، وكانت نتائج البحث أن 12 % من مجموع العمال غير راضين و 78% تمثل نسبة الراضين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لصالح المستويات الوظيفية العليا وكان

أيضا من بين نتائجها أن الراضون يشعرون بنجاح أكثر ويتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل من رؤسائهم وزملائهم وان تأثير الأسرة والمكانة الاجتماعية ذات أهمية اكبر بالنسبة للراضين .

(2) - دراسة كيل باتريك (Kill Patrik، 1964) :

هدفت الدراسة إلى كشف القيم المرتبطة بالعمل لدى العاملين فئات مهنية مختلفة وباستخدام المنهج الوصفي وطبق المقاييس على مجموعات مهنية من بينها 283 معلما ثانويا ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- كلما ارتفع مستوى التعليم ودخل العامل كلما زاد التكيف والاندماج في العمل مع وجود فروق مهنية بين المستويات العالية والمنخفضة.
- وجود فروق بين الذكور والإناث في جميع الفئات المهنية ، حيث أكد الذكور عن الجانب المادي وعلى الأمان والحرية في العمل ، أما الإناث فقد أكدت على العلاقات الشخصية والمهنية والإشراف الجيد والعمل المفيد ( كتفي ، 2009 ، ص 21 ).

(3) - دراسة ليون وافانسيفيش (Lyonan .Ivancervich، 1974) :

وكان موضوع الدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للممرضات والإداريين العاملين في المستشفى ، أثبتت أن للمناخ التنظيمي أثرا على الرضا الوظيفي والتقدم والنمو الفردي ، وظهر رضا أفراد العينة والتقدم والنمو الفردي ، وظهر رضا أفراد العينة فيما يتعلق بالنمو الفردي.

معتمدا على التحرر من الروتين وعدم الشعور بالالتزام فقط بحركات العمل ومتطلباته المحدودة ،  
بينما ظهر الإداريون باتم الرضا في بيئة العمل متمركزة حول المهمة .

من جهة أخرى تأثرت الممرضات بالوظيفة التي تتحدى قدراتهم بينما ظهر رضا الإداريين بشكل  
أكبر من المواقف التي مكنتهم من الاختلاط بالأشخاص من حولهم وبناء علاقات اجتماعية معهم  
( المدلج ، 2003 ، ص 51 ) .

#### التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي :

تشابهت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرضا الوظيفي وتباينت من حيث دراسة الجوانب  
المتعلقة به ، ومن حيث الأهداف والنتائج حيث نجد في دراسة ( سليمان ومحمد سلامة ، 1982  
) هدفت إلى الكشف عن العوامل التي يرى المعلمون أنها تحقق الرضا عن المهنة وهدفت دراسة (   
إبراهيم ناجي 1983 ) إلى معرفة العلاقة بين بين الرضا الكلي والرضا الجزئي للمعلمين ودراسة  
(المدلج) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ودراسة الدكتور (بوظيفة  
وآخرون،2007) التي هدفت إلى تحديد عوامل الرضا الوظيفي للأستاذ في التعليم الثانوي ومستوى  
رضاهم .

ودراسة ( نجوى بورمضان ،2004) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين  
من خلال العديد من المتغيرات ودراسة ( كتفي، 2009 ) التي هدفت إلى التعرف على مستوى



الرضا الوظيفي للعاملين من خلال العديد من المغيرات ودراسة (كتقي ، 2009 ) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال والإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للأستاذ في الطور المتوسط ودراسة ليون وافانسيفيش (1974، Ivancervich .Lyonan) التي هدفت إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للممرضات والإداريين وبالنسبة للعينة نجد أن اغلب هذه الدراسات كانت العينة من الأساتذة في الأطوار الثلاث بالا إضافة إلى الممرضين والإداريين أما منهج الدراسات المعتمد فهو المنهج الوصفي وتباينت الدراسات من حيث النتائج

ونجد أن ابرز النتائج كانت كالتالي :

- المعلمون أكثر رضا من المعلمات .
- وجود اختلاف حول العوامل التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي .
- تباينت نتائج الدراسات من حيث مستوى الرضا فبعض الدراسات وجدت مستوى الرضا منخفض جدا وبعضها وجدته مرتفعا .
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي .

# الفصل الثالث

## الاتصال الإداري

تمهيد :

تطورت طرق الاتصالات الإدارية ، ودخلت أساليب جديدة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والرقمنة ، وظهرت بنوك المعلومات على مختلف المستويات ، وانتشرت هذه البنوك في المنظمات والوزارات على المستوى الوطني ، ونجد الآن اتجاها وطنيا من اجل رقمنة جميع المجالات الحياتية حتى أصبحت المصالح الإدارية عبارة عن شبكة رقمية سريعة ، ورغم ذلك فان الإدارة المدرسية في الجزائر مازالت فتية في تجربتها الاتصالية بين أطراف جميع العملية التربوية في مؤسساتنا التعليمية ، فالاتصالات الإدارية في المنظمات كل حسب طبيعتها تلعب دورا كبيرا في نقل المعلومات والقرارات بشكل صحيح ، وهذا يؤثر بشكل مباشر في كفاءة المنظمات ، في هذا الفصل تطرق الطالبان إلى المفهوم العام للاتصال الإداري وأهدافه وأهميته ونظرياته وعناصره وأنواعه وطرق تطبيقه وفاعليته في المؤسسات التربوية وعلاقته بالفاعلين التربويين .

### 1- مفهوم الاتصال الإداري :

الاتصال ضروري لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات ، وهو أساسي لتنفيذ القرارات ، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوبا أو شفويا رسميا أو غير رسمي ، يكون متوجها نحو هدف وبصورة عامة يقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة بحيث ينتج عنه تنفيذ للقرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية ، وهو أيضا نقل المعلومات أو إرسالها بين الناس والآلات ، ويعد عملية حيوية للمنظمات لأنه مهم للقيادة الفاعلة

والتخطيط والتنسيق والتدريب ( العرفي ومهدي ، 2002 ، ص190 ) والاتصال الإداري هو « عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المستوى أو الأداء » ( مطاوع وحسن ، 1980 ) وأضاف بأنه « عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات ويكون من أعلى السلطة إلى أسفل أو من الأسفل إلى الأعلى وفقا للتسلسل الوظيفي ، أو في مستوى أفقي بين المسؤولين بعضهم ببعض وينبغي أن يكون الاتصال لتحقيق الهدف غرض من أغراض المؤسسة التربوية أو العملية التربوية ذاتها » (الأغا ، والأغا ، 1996 ، ص 171 ) ويرى (حسان والعجمي ، 2007 ) أن الاتصال الإداري هو « عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها ، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم ، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري ».

وقد ذكر ( الطويل ، 2001 ) من وجهة النظر الإدارية يمكن للاتصال أن يكون :

- منظما أو ضابطا يتصل بتوجيهات مهمة وبالتغذية الراجعة بين الرؤساء والعاملين .
- متقفا ، يتصل بتوفير المعلومة وتعليمات العاملين .
- إبداعيا ابتكاريا يتصل بوسائل التعبير وغاياته.

المفهوم الإداري للاتصال يرتبط أساسا بطبيعة وخصائص المنظمة، والهدف من الاتصال الإداري هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد ببعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية، بين المديرين، والموظفين، والمشرفين، والطلبة، وأولياء الأمور، أي أنها شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم داخل المؤسسة وخارجها .

(2) أهداف الاتصال الإداري : تتحدد بثلاث أهداف رئيسية وهي :

- الوقوف على احتياجات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها .
- إيجاد نوع من التعاون بين المدرسة والمجتمع بما يحقق الأهداف التربوية .
- العمل على رفع مستويات البيئة التي تحيط بالمدرسة والنهوض بالمجتمع من حولها (عابدين ، 2005 ، ص 179 ) .

وقد حدد ( حسان والعجمي ، 2007 ) أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية كما يلي :

- نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص لآخر بشكل تعاوني .
- توجه اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .
- تطوير معلومات وأفكار العاملين مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية .والعمل على رفع وإيجاد الروح المعنوية لدى العاملين( حسان والعجمي ، 2007 ، ص 277).

- بينما أضيفت الأهداف التالية للاتصالات في المدرسة :
- تبادل المعلومات التي يحتاجها العمل سواءا كانت المعلومات تتدفق من مدير المدرسة إلى المعلمين أو مرفوعة من المعلمين إلى مدير المدرسة .
- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها ، تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين العاملين بالمدرسة .
- تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز مما يزيد من عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في انجازه.

من خلال ما تقدم هناك متطلبات أساسية لتفعيل العلاقة بين فاعلي المنظومة التربوية لتجسيد أهداف المؤسسة لكي يتحقق الهدف الأسمى من الاتصال .

### (3) - الاتصال في الإدارة المدرسية :

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 ) . والاتصال التربوي داخل المدرسة هو نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس ، أو مجموعة المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالأسلوب الكتابي ، أو الشفهي ، أو وسائل أخرى

مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل، وينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به، مما يؤدي إلى وحدة الهدف والمجهود بحيث تحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية. وتتوقف فاعلية العمل المدرسي إلى حد كبير على كفاءة مدير المدرسة فهو المسئول على تدفق المعلومات من المستويات العليا للعاملين بالمدرسة والعكس صحيح ، وعلى عاتقه مسؤولية توفير مناخ اتصالي ايجابي بين الهيئة العاملة معه وكلما كان المناخ الاتصالي العام للنظام التربوي ايجابيا كلما ساعد ذلك على تطوير مهارات مدير المدرسة الاتصالية ،وسهل قيامه بالمهام التربوية ،وزاد من كفاءته الإدارية، وهناك وسائل وأساليب الاتصال متاحة لمدير المؤسسة منها المجالس المدرسية واللجان والاجتماعات والتقارير والمقابلات وغيرها ، ويقسمها رجال الإدارة إلى ثلاث أصناف أساليب شفوية وكتابية ومصورة ، ويتوقف اختيار أسلوب الاتصال على عدة اعتبارات منها ، السرعة المطلوبة في إجراء عملية الاتصال وعلى نوع الرسالة - المحتوى- المطلوب نقلها وأهميتها ، ومدى وضوح الرسالة أو غموضها وحاجتها إلى الشرح والتفسير ، ودرجة السرية الواجب توفرها والتكلفة المالية للوسيلة المستخدمة .

### 4- أهمية الاتصال الإداري :

الإدارة المدرسية تعمل في محيط اجتماعي ، تتفاعل فيه المؤسسة مع محيطها وجميع الفاعلين التربويين ،وهنا يتوجب أن يكون هناك نظام متكامل للاتصال بين جميع أطراف العملية

التربوية لضمان نوع من وحدة الفكر ، وأتاحت جميع الفرص لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والخبرات ، وخلق نوع من الألفة والتعاون ، وبذلك فإن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها ، وتعتبر الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشاكل التي تنشأ في المؤسسات التعليمية ، كما أنها تساعد في اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدقيقها والتحقق من سلامتها ، ويساعد الاتصال - أيضا- على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين الصلة بينهم ، ويساعد الاتصال السليم على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية ، والتعاون بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف .

وقد ذكر ( عابدين ، 2001 ) « إن عملية الاتصال ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع المدرسي على فهم أغراض المدرسة وواجباتهم ، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة كما أنها ذات أهمية بالغة في تخطيط العمل في المدرسة وتنظيمه ، وتوجيهه، وتقويمه ، في اتخاذ القرارات » . ( عابدين ، 2001 ، ص 180 )

وذكر ( محمد ، 2008 ) أن « أهمية الاتصال المدرسي تتلخص في ربط أفراد المجتمع المدرسي ببعضهم ببعض من جهة وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها من جهة أخرى والأخبار والإعلام ، والإعداد لتقبل المتغيرات» ( محمد ، 2008 ، ص 123).



وذكر ( عزب ، 2008 ) أن «الاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوحد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف، ولذا يجب على إدارة المدرسة أن تجدد قنوات الاتصال الرسمية وتتعرف على قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل حسن الاستفادة بها جميعا في ندفق المعلومات ، ولهذا فان نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوقف على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ( عزب ، 2008 ، ص 205 ) وبناء على ما سبق فان أهمية الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية له أهمية خاصة تتمثل في النقاط التالية : (الهندي ،جمال محمد ،2009).

- بلعب الاتصال دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين المدرسة ومحيطها الاجتماعي ، ويؤدي إلى تحسين تنظيم سير العمل داخل المدرسة و القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة المدرسية .

### نظريات الاتصال :

أ- نظرية أرسطو: هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي ، فهو أول من وضع تصورا لعملية الاتصال من خلال ثلاث عناصر ، الخطيب ، الخطبة ، المستمع ، وترجمة هذه العناصر يمكن القول أنها تتضمن مرسلا ،ورسالة ومستقبلا

بالإضافة إلى بروز ثلاث مبادئ هي تدفق الاتصال ذي الاتجاه الاتحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل .

ب- نظرية كيث بيرك : تنتمي هذه النظرية إلى الاتجاه الدرامي ، وهي وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالاتصال وتتكون من 05 أركان وتتمثل في الحدث ، الوسائل ، الهدف ، المسبب ، الموقف .

ج- نظرية لارويل : يرى ( روبن برنت ) أن صاحب هذه النظرية قد فسر عملية الاتصال بالعبارة ، من يقول ، ماذا ، ولمن وبأي وسيلة. ( برنت روبن ، 1992 ، ص22).

د- نظرية شانون وويبرا : هذه النظرية تتضمن مصدرا، ومرسلا، وإشارة، ومستقبلا، وهدفا .

هـ- نظرية بيرلوا : توجيه تدفق الاتصال يتضمن أربع عناصر هي المصدر ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل .

و- نظرية وستلي وماكلى : تعتبر هذه النظرية الأكثر شمولاً لعناصر عملية الاتصال ومتغيراتها الأساسية ، والأكثر تلاؤماً لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية ، إذ انه بعد الأطوار الاتصالية المختلفة والمتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال ، أو إحداثه ، كما انه نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثرها على بيئة الاتصال ومكوناتها أو ما يسمى بالقصدية (برنت روبن) ، (1992) .

(5) - أنواع الاتصال الإداري :

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة ، اتصالات غير رسمية تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي :

أولاً) - الاتصال الرسمي : وهو الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم والإدارة حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي ، ويعتبر الاتصال رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة ، ويتم من خلالها انتقال المعلومات والبيانات خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها السلطة داخل المؤسسة ( محمد ، 2003 ، ص 106 ) .

والاتصال الرسمي يسمى بمصطلح الاتصال التنظيمي ، ويتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية ، ويغلب على الاتصال التنظيمي أسلوب الاتصال الشخصي أو ألمواجهي، سواء كان الاتصال شخصياً ، ثنائياً ، كالحوار بين الزملاء في العمل ومع المدير ، أو كان الاتصال جماعياً من خلال اللقاءات والاجتماعات (عليان، ربحي وسلامة، 2002، ص153) .

وهناك ثلاث قنوات للاتصال الرسمي :

الاتصال النازل : وهو اتصال داخلي رسمي ، ويعد هذا النوع من ابرز أنواع الاتصال ، والأكثر انتشارا في المؤسسات بواسطة المعلومات والبيانات ، وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توظيف أهداف المؤسسة وسياستها .

الاتصال الصاعد : وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها ، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ ، وتلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة تنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم .

- الاتصال الأفقي : هو اتصال يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنبيه الجيد بين الوحدات التنظيمية ، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر .

- ثانيا) الاتصال غير الرسمي :

يقوم على أساس العلاقة الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة ، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو مصيرها في النظام الرسمي ، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم ، تحريف المعلومات التي تقلل من دقته وتحد من فاعليته و لا ترتبط بضعف في النظام الرسمي .

6- عناصر الاتصال الإداري :

تنوعت مصادر تحديد عناصر الاتصال الإداري على مر السنوات ، ولكنها اتفقت على تحديدها عبر عناصر وهي المرسل والمستقبل والرسالة ومن العلماء من أضاف الاتصال والتغذية الراجعة وهي كما يلي :

1-المرسل : وهو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها ، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل ، كما انه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة .

وذكر ( سلامة ، 2002 ) أن المرسل هو مصدر الرسالة التي يصفها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين ، وهذا المرسل قد يكون :

أ- الإنسان : كالمدرس في غرفة ( القسم ) فهو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال التربوي .

ب- الآلة : كما في حالة جهاز الإعلام الآلي المزود بالمعلومات المخزنة والتي يحصل عليها المتعلم عن طريق الاتصال الآلي.

ولكن هناك فرق واضح بين النوعين ، ففي حالة الاتصال البشري بين المعلم والمتعلم يأتي كل منها إلى مجال الاتصال وهو مزود بخبرة سابقة وخصائص إنسانية تؤثر على الرسالة ، والموقف

التعليمي كاملا وتتأثر به ، وبذلك يمكن تعديل الرسالة ويتم تعديل السلوك ويحدث النمو ( تحدث عملية التعلم ) والنمو هنا عملية حيوية مستمرة متصلة بالخبرات التي يمر بها الكائن الحي .

ولكي يؤدي المرسل مهمته بنجاح لابد أن تتوفر فيه الخصائص التالية :

- أن يكون متمكنا من المادة المعرفية موضوع الرسالة من حيث الصحة والدقة .
- أن يكون ذا خبرة واسعة في مجال تخصصه.
- أن يراعي الفروق الفردية للمستقبلين .
- أن تكون له الفاعلية لتلقي استجابة المتعلمين وردود أفعالهم وذكر ( ابوناصر ، 2008 )
- « تتكون عملية الاتصال من العديد من العناصر المتكاملة حيث لا تتم تلك العملية إلا بوجود تلم العناصر ، ومهما تنوعت عملية الاتصال المختلفة فان هذه العملية لا تتم إلا إذا توفرت العناصر الأساسية الخمس »

- المرسل

- المستقبل

- الرسالة

- الوسيلة ( اجتماع تربوي ، مناقشة )

المستقبل : هو الشخص أو الجماعة التي يوجه إليها المرسل رسالته ( حسان والعجمي

، 2007 ، ص 279 ) .

الرسالة : هي « مجموعة المعلومات والأفكار والحقائق والمفاهيم والقيم والعادات التي يسعى المرسل إلى إشراك المستقبلين فيها ، وإكسابهم إياها والرسالة في المجال التعليمي هي نوع الدرس الذي يقدمه المعلم لتلاميذه » ( حسان ، والعجمي ، 2007 ، ص 280 )  
قناة الاتصال : هي « الوسيلة التي تحمل الرسالة إلى المتلقي والوسائل أنواع ، هناك وسائل اتصال جمعي ووسائل اتصال جماهيري » (حسان والعجمي ، 2007 ، 281 )  
وهناك عدة قنوات للاتصال :

- قناة لفضية ( اجتماعات - مقابلات ) ، قناة كتابية ( نشرات - تقارير ) ، قناة تقنية ( تلفزيون راديو ) قناة تصويرية (ملصقات - إعلانات ) ، الانترنت ( حسن ، 2003 ، ص 78 )  
التغذية الراجعة : هي عملية تقويم متعددة الأشكال تقيس مدى تأثر المستقبل بإحدى وسائل المعرفة أو مدى تأثير تلك الوسائل على المستقبل ، وقياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة ، التغذية الراجعة تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر وما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الاتصال» (سلامة ، 2002 ، ص 23 ) .

#### (7) - طرق الاتصال الإداري :

تتم الاتصالات داخل المؤسسة التربوية بالمقابلات الشخصية بين جميع فاعلي المؤسسة والمكالمات التلفونية ، والسجلات الرسمية ، والاجتماعات التنسيقية ، والمناشير والمراسلات

ويتوقف اختيار إحدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات منها ، السرعة المطلوبة في الاتصال ، والسرعة الواجب توفرها ، والتكلفة ، وعدد المطلوب الاتصال بهم ، ونوع الرسالة وتوصيلها وأهميتها ، والحاجة إلى توضيح الرسالة ذاتها لعرض وجهات النظر والاتفاق على طريقة التنفيذ ( الأغا ، والأغا ، 1996 ، ص 172 ).

تتنوع وسائل الاتصال المتاحة لمدير المؤسسة فمنها المجالس ، وأعمال اللجان ، والاجتماعات ، والتقارير ، والمقابلات ، وغيرها ، ويقسمها المشرعون إلى ثلاث أصناف ، وسائل اتصال شفوية ، وسائل اتصال كتابية ، وسائل اتصال مصورة ، ويتوقف اختيار واسطة الاتصال أو وسيلتها على عدة اعتبارات منها ، السرعة المطلوبة في إجراء الاتصال ، وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم ، ونوع الرسالة ( المحتوى ) المطلوب نقلها وأهميتها ، ومدى وضوح الرسالة أو غموضها ، وحاجتها إلى الشرح ، والتفسير ، ودرجة السرية الواجب توفرها ، والتكلفة المالية للوسيلة المستخدمة .

وذكر ( عزب ، 2008 ) وسائل عديدة للاتصال الإداري المدرسي مثل أعمال اللجان التربوية المختلفة ، التقارير ، الاجتماعات ، المقابلات ، ولكي تتم عملية الاتصال بكفاءة عالية ينبغي على مدير المؤسسة أن : يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين ، وامتلاك مهارات الاتصال ، ويوفر قاعدة للبيانات والمعلومات داخل المؤسسة ، ويحسن إدارة الاجتماعات .



يتناول ( حسان، والعجمي ، 2007 ) وسائل الاتصال بشيء من التفصيل « تتعدد أدوات الاتصال في مجال الإدارة التعليمية ، فهناك من الأدوات التي يستخدمها قادة المؤسسات التعليمية لتوصيل أفكارهم وآرائهم للعاملين ، وهناك أيضا من الأدوات التي يستخدمها العاملون في توصيل أفكارهم ومشاكلهم إلى قادة المؤسسات التعليمية ، بالإضافة إلى الأدوات التي تستخدم بين الأقسام والوحدات التعليمية ذات المستوى الواحد ( حسان ،والعجمي ، 2007 ،ص298 ) .

#### فاعلية الاتصال الإداري :

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية الاتصال الإداري وتذليل العوامل التي يمكن أن تحد من تحقيق عملية الاتصال لأهدافها ،وتؤثر عليها بشكل سلبي ، وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال واهم هذه الخطوات يذكرها ( العتيبي ، 2007 ) :

«ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم ، مثل الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة ،و إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها، أن يتم التخطيط للاتصال المرغوب إجراؤه بشكل جيد ودقيق ،وان يتم التدقيق في عناصر عملية الاتصال، استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة ، واختيار وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا» ( العتيبي ، 2007 ، ص212).

ولكي تتحقق فاعلية الاتصال الإداري في المدرسة لابد من توفر مجموعة من الشروط منها:

أ- وجود مهارات اتصالية : تتمثل هذه المهارات في الكلام ، والقراءة ، والكتابة ، والإنصات ،

والتفكير ، والمناقشة ، ولهذه المهارات أثرها على عملية الاتصال من حيث أنها قدرة المرسل

على تحليل أهدافه ونواياه وتؤثر أيضا في صياغة الرسالة المعبرة عن نواياه وأهدافه .

ب- وجود اتجاهات مواتية : إن الاتجاهات النفسية التي يتصف كل من (المصدر ) و

(المستقبل ) تؤثر في عملية الاتصال عن طريق تأثيرها في نظرة كل منها إلى نفسه، ونظرته

إلى الآخر، ونظرته إلى موضوع الرسالة ذاتها ، فان كانت هذه النظرة مواتية أدت إلى زيادة

فاعلية الاتصال والعكس صحيح .

ج- توفير مستويات معرفية مناسبة : كما تتأثر فعالية الاتصال بمدى معرفة المصدر بموضوع

الاتصال ، ودرجة فهم المستقبل بمحتوى الرسالة، وكذلك بمدى معرفة المصدر بخصائص

المستقبل وخصائص وسائل الاتصال وفاعلية كل منها أيضا بالكيفية التي يصدر بها رسالة معبرة

والاتصال عملية إرسال واستقبال تتأثر بالاتجاهات والمشاعر وتنعكس على شكل أنماط سلوك

معينة داخل الأجهزة الإدارية، وتساعد على رسم الخطط المطلوب واتخاذ القرارات المناسبة ،

وتوجيه جهود أفراد العاملين نحو الأهداف التي تسعة المدرسة إلى تحقيقها، ولهذا فانه من المفيد

للقائدات الإدارية في النظام المدرسي في مختلف مستوياتها التنظيمية أن تعتني بموضوع الاتصال

وان تحسن اختيار القنوات الأكثر فعالية أثناء الاتصال لنجاح العملية الإدارية والتنظيمية والتي تحقق الأهداف والخطة المرسومة لان الاتصال يمثل عصب الحياة في الجهاز الإداري المدرسي وعليه لابد لهذه القيادات التربوية من امتلاك مجموعة كفاءات أساسية تؤدي إلى اتصال فعال.

### خلاصة الفصل:

عملية الاتصال والأساليب المستخدمة تساعد في تحقيق الرضا عن العمل وكذلك في بيئته التنظيمية لتحقيق تعاون الأفراد داخل المدرسة وتفهمهم للأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها بتوقف على تزايد المعلومات والوسائل المستخدمة في توصيلها إلى الأفراد بدقة وفي التوقيت المناسب وبصورة تفاعلية فالاتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المدرسة وهو وسيلة فعالة من وسائل حفز الجهود نحو مستويات أكبر من الانجاز، ما يلاحظ من خلال بحثنا على مصادر المعلومة في موضوع الاتصال الإداري، أن معظم الدراسات ركزت على الجانب التقليدي الكلاسيكي، ولم تتطرق إلى التطورات الحاصلة في هذا الميدان خاصة ما تعلق بالرقمنة ووسائل التواصل ومواقعها المختلفة والتي تلعب دورا هاما في الاتصال داخل المؤسسة .

# الفصل الرابع

## الرضا الوظيفي

تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي تكتسب اهتمام ودراسة الباحثين في كافة المجالات المعاصرة ، لما له من أهمية في تعزيز ورفع الروح المعنوية للعنصر البشري ، وتحفيزه على الإنتاجية في العمل بما يرضي المنظمة ، حيث تسعى هذه الدراسات إلى معرفة طبيعة الإنسان العامل ، وسلوكه لمعرفة متطلباته ، وكيفية إشباعها بما يحقق أهداف المنظمة .

في هذا الفصل سنتطرق إلى هذا الموضوع معتمدين على مصادر متنوعة للمعلومات، وسنتناول بالبحث مفهوم الرضا الوظيفي وطرق الاهتمام به وبعض النظريات التي تطرقت إلى الرضا الوظيفي وعناصره وأيضاً طرق قياس الرضا الوظيفي .

### 1- مفهوم الرضا الوظيفي :

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقاً لطبيعة تخصصاتهم ، ومن هذه التعاريف: تعريف فروم: « الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه»  
تعريف ستون: « الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله» وبتعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان :« الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع».

(2) - أهمية الرضا الوظيفي :

تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي منذ بداية العشرين في الدول المتقدمة ،لعل مرد ذلك إلى محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية (1750-1821)، ولضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون بها ، إلا أن هذا الولاء يأتي مكشوفاً في تحقيقه لعوامل كثيرة ،من بينها التزايد المستمر للمنظمات واتساعها ،وزيادة استخدام التقنية ، وحدة المنافسة المتزايدة ،بالإضافة إلى زيادة قوة النقابات ،والأجهزة العمالية ،وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية ،الأمر الذي اضعف من سلطة الإدارة وجعلها تهتم بدراسة الرضا عن العمل (الغامدي ، 2006) ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا ، عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد (التعاريف الإجرائية) إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية ،ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي - الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة ، وذلك لان السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وعدم الانتماء والولاء ، ولعل إهمال هذا البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك

التنظيمي والاقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع ، هو الذي أدى إلى التخبط في معالجة هذا المفهوم . وهكذا فقد اعتبر (تايلور) العامل إنسانا اقتصاديا ، يمكن دفعه بحوافز

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

مادية لا غير ، وأن هذه الحوافز المادية هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة .

أما مدرسة العلاقات الإنسانية ، فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية لسلوك الإنسان ، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ودراسة الاتجاهات دون الإشارة إلى المحيط العام الذي تنشط فيه المنظمة ، وتأثير ذلك المحيط في توجيه المنظمة ومختلف الفئات التي تشتغل فيها .

وآخر مدرسة في هذا الموضوع هي مدرسة النمو التي تلح على أن الحصول على الرضا، إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية ، وإعطاء المسؤولية للعامل ، وضرورة الشعور بأداء عمل يفترض تحدياً ما تطغى فيها المكننة والتسيير الإلكتروني (عشوي ، ص 134 ) .

### (3) نظريات الرضا الوظيفي :

#### أ- نظرية العاملين هرزبرج Harzberg:

ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أيضاً نظرية (هرزبرج Harzberg) والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى (هرزبرج) أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز،

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

### ب-نظرية فروم Vroom:

فسر فروم (Vroom) الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (بوظيفة، دوقة، وآخرون، (2007).



### ج - نظرية إشباع القيمة ل لوك :

تعتبر من النظريات الهامة في الرضا الوظيفي ( نظرية القيمة ) ووفقا لها فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره ( الأجر أو الترقية... ) .

يرى ( دوك أدوين ) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وإن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي

الموجودة في نظرية تدرج الحاجات (ماسلو)، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يؤده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ( ماسلو ) يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير العوائد المادية والأمان أي عوائد أخرى يراها مناسبة له.

### د - نظرية تايلور :

تسمى هذه النظرية بنظرية الإدارة العلمية ، وترى هذه النظرية أن الحوافز المذكورة هي أهم ما يحقق رضا العمال عن عملهم ، ومن هذا المنطلق عمدت إلى تنميط أساليب وإجراءات العمل المعتمدة في ذلك على دراسات خاصة بالوقت والحركة ووضع معايير الأداء يتم في ضوءها

إعطاء الحوافز المادية للعمال لتحفيزهم عن العمل ، والجدير بالذكر أن أهم ما تميزت هذه النظرية هو تركيزها على الجانب الفيزيولوجي أي على الحاجات الفيزيولوجية للأفراد ونظرت إلى الحاجات

على أنها وسيلة لتوجيه سلوكهم ولم تعر اهتماما كبيرا للعوامل الإنسانية ، وهذا على الرغم من أن العمال هم أفراد لهم حاجات غير فيزيولوجية كذلك بل وتحتل المراتب كما هو الحال في نظرية ماسلوا (بوظيفة ،دوقة ، وآخرون ، 2007 ، ص 21).

هـ - نظرية ماسلوا :

تعرف نظرية ماسلوا بنظرية سلم الحاجات ، وهي تقوم على أساس عدة افتراضات مفادها أن العامل في عمله إنسان يسعى دوما لتحقيق أهداف مهنية تسمح له بتلبية حاجاته المختلفة كشخص فاعلم الراضي عن عمله حسب نظرية ماسلوا هو عامل استطاع تحقيق عدد كبير من حاجاته وقد رتبها ماسلوا كالتالي :

- حاجات فيزيولوجية أساسية كالطعام والماء والهواء الحاجة إلى الأمن والاستقرار فيجب إشباع

حاجاته إلى هاذين المعطين فور إشباع حاجاته الفيزيولوجية .

- الحاجة إلى الانتماء والحب وهو الشعور بالانتماء إلى الجماعة والتفاعل معها الحاجة إلى

الاحترام والتقدير من قبل زملاء العمل والاندماج معهم .

وقد وجهت إلى هذه النظرية عدة انتقادات أهمها عدم استحالة الانتقال من حاجة إلى أخرى

## الفصل الرابع - الرضا الوظيفي

### 4- عناصر الرضا الوظيفي:

#### أولاً-العناصر التنظيمية :

أ- المناخ الدراسي : لقد أبرزت نتائج الدراسة التي قام بها دوروس (1968) أن المناخ الدراسي بما يشمله من إدارة، وإشراف، وأنشطة، وعلاقات ونظم وغيرها يؤثر على الرضا في العمل لدى المعلمين ، ولقد قام (انسومانا وبيروني ،2003) بدراسة على 166 أستاذا بالسينغال حيث تبين من خلالها أنهم غير راضين على بعض مركبات المناخ المهني مثل البرنامج السنوي، المنشآت وطريقة الامتحان ، ويتمنون تحسين علاقتهم البيداغوجية كما بينت النتائج بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عدم رضا الأساتذة عن هذه العوامل والروح المعنوية لديهم ، وفي نفس السياق قام (سانغسوا ،وفورب ،2004) بدراسة تأثير المناخ التربوي على الضغط ، الرضا ، إدراك العنف ، الصحة البدنية للأساتذة والتلاميذ بالتعليم الثانوي ، حيث تم تطبيق استبيان على 59 أستاذا و 316 تلميذ ينتمون إلى ثانوينين ، وقد بينت النتائج بان المناخ المدرسي يؤدي إلى مستوى عال من الرضا لدى كل من الأساتذة والتلاميذ ،.(بوظيفة ،دوقة ، وآخرون ، 2007 ، ص 57-85).

ب : الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية،فهذا العامل

ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر

تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، ( أحمد صقر، 1983، ص154).

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

ج : الحوافز :

«الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى

الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء

». ( أحمد صقر عاشور : 1983، ص 147 ) .

هـ: الترقية : « تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة

أعلى من درجتها » ( نفس المرجع . ص 147 ) .

و- السياسات التسييرية :

أولا : نمط الإشراف :

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا

يقل أهمية عن العوائد المادية . ( أحمد صقر عاشور : 1983، ص 148 ) .

ثانيا: قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات

قيمة، أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة

بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

ثالثاً: سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها لتوفير الاستقرار ( أحمد صقر عاشور : 1983،ص 151).

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

ج- ظروف العمل :

أولاً : ظروف العمل المادية ( أحمد صقر عاشور : 1983):

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه. ( أحمد صقر عاشور ،1983، ص 151).

ثانياً : الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):

أحمد صقر عاشور(1983) فيفسر هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل ( أحمد صقر عاشور، 1983، ص152-154).

ثالثاً: محتوى العمل: يعتبر (هرزبرغ) أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في

تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة

والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحل التالي :

## الفصل الرابع: الرضا الوظيفي

- التدوير الوظيفي :

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، ويستعمل هذا

المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

رابعا : ساعات العمل (برنامج العمل) :

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله

ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر

وهكذا. ( أحمد صقر عاشور : 1983، ص157) .

خامسا :-العوامل الشخصية للرضا.

- احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.)

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

الجدول رقم (01): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
* مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. * نظرة المجتمع للموظف. * الانتماء الديموغرافي ( حضري، ريفي). * إختلاف الجنسية.	* مدة و توقيت العمل. * ظروف العمل المادية. * أساليب العمل. * الإجراءات القانونية للعمل. * نظم الاتصال.	<u>من حيث أداء العامل للوظيفة</u> * الشعور بالإنجاز. * الأجر و الحوافز. * فرص الترقية. * الشعور بالأمن الوظيفي. * العلاقات مع	<u>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:</u> * درجة تكبير الوظيفة. * درجة إثراء الوظيفة. * السيطرة على الوظيفة. * طبيعة الوظيفة.	* عامل السن. * الأقدمية في العمل * نوع الجنس. * المستوى التعليمي. * أهمية العمل للعامل. * شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته،

* البيئة الاجتماعية و الثقافة الداخلية والخارجية.	* التكنولوجيا. * نمط القيادة و الإشراف.	الآخرين.	*المشاركة في اتخاذ القرار. * المستوى التنظيمي للوظيفة.	وطموحه).
---	--	----------	---	----------

(نور الدين شنوفي، 2005، ص 192).

## الفصل الرابع - الرضا الوظيفي

### 5- طرق قياس الرضا الوظيفي:

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، و لقد كان سائدا في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها.

### 1- المقاييس الموضوعية للرضا.



ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل.

أ- معدل الغياب :

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل : شهر، فصل ستة أشهر، موسم، تتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا (أحمد صقر عاشور : 1983، ص404-406) .

#### الفصل الرابع الرضا الوظيفي

ب- دوران العمل :

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

ويحسب معدل دوران العمل كما يلي (أحمد صقر عاشور : 1983، ص 407):

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة

$$100 \times \frac{\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة}} =$$

وينتقد المقياسين السابقين بـ:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

### 2- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

- ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)
- أ- الاستمارة : « وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما». (رشيد زرواتي : 2002، ص123)

أولاً: الاستمارات الأكثر شيوعاً:

- دليل وصف العمل: (job descriptive index)

وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف . وصمم هذا النموذج كل من: Kendall ,Smith, Hulin.

- استبيان جامعة منسوتا للرضا: (Minnesota satisfaction questionnaire)

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم ( الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل ..). أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي. صمم هذا الاستبيان كل من: Davis, ، Lefquis ،

Weiss Englande

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

- استبيان الرضا عن الأجر : (Pay Satisfaction Questionnaire)

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

ثانيا: محتويات الاستمارة:

تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما: ( أحمد صقر عاشور : 1983ص

(407،408

- تقسيم الحاجات :

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية؛ مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

- تقسيم الحوافز :

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ب- المقابلة الشخصية :

## الفصل الرابع - الرضا الوظيفي

تعرف المقابلة على أنها: « تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ». (مقدم عبد الحفيظ : 1993، ص22).

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)؛ فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة؛ وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها وأناسا مدربين عليها (مقدم عبد الحفيظ : 1993، ص12).

### الفرع الثالث : طرق شهيرة لقياس الرضا

أ- طريقة ليكرت:

كشف (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:

### الفصل الرابع الرضا الوظيفي

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة
- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
- فحص انسجام نسق الإجابة ، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

ب- طريقة أسكود (أحمد صقر عاشور : 1983، ) :تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه (سيسي و تيني بوم) سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي :

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

(الشكل ) : مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.

الأجر :

مناسب	1	2	3	4	5	6	7	غير مناسب
عادلة								غير

عائلة	1	2	3	4	5	6	7
-------	---	---	---	---	---	---	---

ساعات العمل :

غير مناسبة								مناسبة
مناسبة	1	2	3	4	5	6	7	

الظروف المادية للعمل :

سيئة								جيدة
	1	2	3	4	5	6	7	

( أحمد صقر ، 1983 ، ص 60 ).

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس .

تسمى هذه الطريقة ب: طريقة الفروق ذات الدلالة .

ج- طريقة هرزبرغ:

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي :

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ) ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ) ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور

لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي بها الفرد. (الوقائع الحرجة)

## الفصل الرابع الرضا الوظيفي

### خلاصة الفصل :

من خلال استعراضنا لهذا الفصل تم التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي و تحديد العوامل المحيطة بالعمل ، و المؤثرة فيه كما فسرتها نظريات الرضا ، و يمكن اختصار الرضا الوظيفي في ثلاث نقاط هي :



. الرضا عن سياسات العمل في المنظمة و تشمل سياسات الأجور و الترقيات و التأمينات و المواعيد .

. الرضا عن علاقات العمل ( العلاقات بالآخرين في محيط العمل ).

. الرضا عن العمل ذاته و التكيف مع ظروف العمل و طبيعته .

كما تطرقنا إلى طرق قياس الرضا الوظيفي وحاول الطالبان التعمق في أساليب القياس لما لها من فائدة علمية كبيرة لان الرضا الوظيفي هو رهان كل مؤسسة في تسيير مواردها البشرية ، وان تعددت الطرق والوسائل لتحقيق الغاية من جميع الإجراءات التي تتخذها المنظمة كم اجل ضمان رضا وظيفي لجميع منتسبيها .

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

# الفصل الخامس

## إجراءات الدراسة الميدانية

1/ إجراءات الدراسة الاستطلاعية :

لعله قبل البدء في الدراسة الأساسية كان لا بد من التطلع على الظروف والإجراءات التي سيتم فيها إجراء البحث لهذا جاءت الدراسة الاستطلاعية التي مهدت له وذلك نظرا لأهميتها في مساعدة الباحث على تطبيق أدوات البحث.

أ/ ماهية الدراسة الاستطلاعية:

هي البحث الذي يستهدف التعرف على المشكلة وتكون الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة جديدة أو عندما تكون المعلومات عنها ضئيلة.

والدراسة الاستطلاعية أو الكشفية كما يتضح من اسمها تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها وهذا النوع من البحوث يساعد على صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيداً لبحثها بحثاً متعمقاً في مرحلة تالية أيضاً لكونها تساعد الباحثين في وضع الفروض المتعلقة لمشكلة البحث التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق.

إذ يستحسن قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث. (منسى محمود، 2003، ص 61)

فوائد الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي نظرا لارتباطها بالميدان بالنسبة للدراسة الحالية الدراسية الاستطلاعية أفادت الطالبان بحيث تم:

1/ التأكد من صلاحية أداة الدراسة ومدى موثوقيتها.

2/ تم حساب صدق وثبات أدوات الدراسة.

3/ مقابلة الأساتذة والإصغاء إلى استفساراتهم والإجابة على تساؤلاتهم حول أدوات الدراسة.

4/ التعرف على معوقات التطبيق لإيجاد أنسب الطرق للتغلب عليها.

5/ التأكد من قدرة الأساتذة على فهم أسئلة الاستبيان ومدى وضوحها.

6/ زيارة وتفقد الأماكن التي ستجرى فيها الدراسة.

حيث تعتبر ثانوية النعيم النعيمي أقدم ثانوية بمدينة الجلفة، تم إنشاؤها سنة 1973

- عدد قاعات الدراسة: 25 قاعة

- مجموع الأساتذة: 47

- مجموع التلاميذ: 748 للسنة الدراسية 2017-2018

ج/ أدوات الدراسة الاستطلاعية:

قام الطالبان بحساب معاملات الصدق والثبات لكلا المقياسين حيث تم توزيع مقياس الاتصال الإداري إعداد (المطرفي، 2012) ومقياس الرضا الوظيفي إعداد (بو ظريفة، وآخرون، 2007) على عينة استطلاعية عشوائية تكونت من (30) أستاذا وأستاذة بثانوية بن عمران ثامر بالإدرسية واستناداً إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية أصبح بإمكان الطالبين استخدام أدوات الدراسة.

هـ/ عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية

1/ صدق وثبات مقياس الاتصال الإداري:

- الصدق: بالنسبة للدراسة الحالية فقد تم حساب صدق المقياس بطريقة المقارنة الطرفية على عينة من الأساتذة حجمها (30) أستاذ وأستاذة. (27%) تحصلت على أعلى الدرجات.

هذا في مقياس الاتصال الإداري المستخدم في الدراسة وتم إيجاد الفرق بينهما باستخدام اختبار T لدلالة الفروق بين متوسطين غير مرتبطين ن=1 ن=2 (السيد محمد خيربي، 1975، ص223).

للكشف عن الفروق بينهما والدلالة الإحصائية للمقياس

وكانت النتائج المحصل عليها كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم: (2) يوضح دلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الاتصال الإداري

المقياس	الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاتصال الإداري	عليا	85.1583	19.147	5.571	24	0.000
	الدنيا	53.4615	7.3554			

تظهر النتائج على الجدول قيمة sig(0.000) وقيمة (t) الدالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وعند درجة حرية 24 مما يعني أن المقياس يتوفر على القدرة التمييزية بين العينتين المتطرفتين وبالتالي يمكننا القول أن مقياس الاتصال الإداري يميز تميزاً واضحاً بين المستويات القوية والمستويات الضعيفة وبالتالي يمكن القول أن الأداة صادقة.

الثبات: بالنسبة للدراسة الحالية فقد تم حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية من خلال حساب معامل الارتباط بين المفردات الزوجية والمفردات الفردية على عينة قوامها (30) أستاذ وأستاذة ثم تعديله بمعادلة (سبيرمان براون).

وبتطبيق معادلة الارتباط " بيرسون " وجدنا أن قيمة (  $r = 0.79$  ) ولتصحيح أثر التجزئة طبقت معادلة (سبيرمان براون) وجدنا (  $r = 0.87$  ) وهي قيمة عالية تدل على معامل ثبات قوي يؤكد على صلاحية الأداة لتطبيقها في الدراسة الأساسية.

2/ صدق وثبات مقياس الرضا الوظيفي:

الصدق: تم حساب صدق مقياس الرضا الوظيفي بطريقة المقارنة الطرفية على عينة تبلغ (30) أستاذ وأستاذة.

(27%) تحصلت على أعلى الدرجات.

(27%) تحصلت على أدنى الدرجات.

قام الطالبان بتطبيق اختبار T لدلالة الفروق بين متوسطين غير مرتبطين ن=1 ن=2 لإيجاد الفرق بين المجموعتين والكشف عن الدلالة الإحصائية.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

**جدول رقم: (3)** يوضح دلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفين في مقياس الرضا الوظيفي

المقياس	الدرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	العليا	200.769	45.786	8.933	24	0.000
	الدنيا	86.076	6.8125			

تظهر النتائج على الجدول قيمة (SIG) 0.000 وقيمة " t " دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

وعند درجة حرية 24، وبلغت قيمتها (8.933) مما يعني أن المقياس يتوفر على القدرة التمييزية



## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

بين العينتين المتطرفتين وبالتالي يمكننا القول أن مقياس الرضا الوظيفي يميز تمييزاً واضحاً بين المستويات القوية والمستويات الضعيفة وبالتالي يمكن القول أننا لأداة صادقة.

### **الثبات:**

طبق الطالبان طريقة التجزئة النصفية عن طريق حساب معامل الارتباط ( بيرسون ) لمعرفة قيمة الارتباط بين المفردات الزوجية والمفردات الفردية وبتطبيق المعادلة نجد ( $r=0.67$ ) ولتصحيح أثر التجزئة طبقت معادلة (سبرمان براون) نجد ( $r=0.81$ ) وهي قيمة عالية تدل على معامل ثبات قوي.

هذه النتائج تؤكد صلاحية الأدوات لتطبيقهما في الدراسة الأساسية.

### **2/ إجراءات الدراسة الأساسية:**

بعد النتائج المتحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية كان لا بد لنا من الوقوف على النتائج النهائية للدراسة وذلك يتطلب معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة في الوصول إليها.

فصحة نتائج أي دراسة أو خطأها يرجع في الأساس إلى الخطوات المنهجية المتبعة في ذلك فوضوح المنهج واختيار العينة وسلامة طرق تحديدها وحصرها واختيار أدوات القياس المناسبة ومالها من صدق وثبات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كلها إجراءات تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية لذلك قامت الطالبان بالاتصال بمدير ثانوية النعيم النعيمي .

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

وذلك من أجل تسهيل القيام بالدراسة وتمت موافقة المدير حيث قام بتوجيهها إلى مستشارة التوجيه بالثانوية للاستعانة بها في توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة وقام الطالبان بتوضيح الغرض من الدراسة.

تمت تقديم المقياسين إلى الأساتذة مع الإجابة على أي استفسار حول البنود المقدمة ثم إعطاء الوقت الكافي للإجابة ولمس الطالبان رغبة، وإقبالا وتعاوناً من طرف الأساتذة.

### أ- منهج البحث:

بما أن موضوع البحث هو الذي يحدد المنهج المناسب له اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي تفرضه طبيعة الموضوع والذي من خلاله نصل إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة معتمدين في ذلك على وصف الظاهرة وتفسيرها بواسطة استخدام الأساليب الإحصائية بأشكالها المختلفة والمناسبة لطبيعة البحث.

ويذكر عبد الباسط محمد حسن (1990) أن «المنهج الوصفي يعبر عن جمع البيانات بنوعيتها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات» (محمد داودي ومحمد بوفاتح، 2007، ص81).

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة في المرحلة الثانوية ،بولاية الجلفة والبالغ عددهم 2540 أستاذ وأستاذة، وذلك خلال السنة الدراسية (2017-2018).

ب- العينة:

تعتبر مرحلة اختيار العينة ،وما يتبعها ركن أساسي في كل دراسة تهدف الدقة في نتائجها و اعتمادا على ماتمليه الإجراءات الإحصائية المحددة لكيفية ضبط حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع البحث ولأن « تحقيق أغراض البحث يتم بالوصول إلى العدد الكافي من الأفراد المعنيين بالدراسة» (محمد داودي ومحمد بو فاتح ،2007،ص 62) وقرر (موريس انجر س) أن حجم العينة مرتبط بحجم مجتمع البحث، فكلما كان مجتمع البحث كبيرا كلما قلت حاجتنا إلى نسبة مئوية عالية من العناصر لبناء البحث ، ففي مجتمع البحث الذي لا يزيد عن مئة عنصر، فالأحسن اخذ عينة تقدر نسبتها ب50% ،أما في المجتمع الذي يقدر ببعض المئات إلى بعض الآلاف فمن الأحسن اخذ عينة تقدر بنسبة 10% ( نفس المرجع ص 62)وفي هذه الدراسة تم اختيار عينة قصدية عن طريق المسح الشامل تكونت من (47) أستاذ وأستاذة.نوضح توزيع خصائص العينة

خصائص عينة الدراسة:

1/ توزيع العينة حسب الجنس:

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

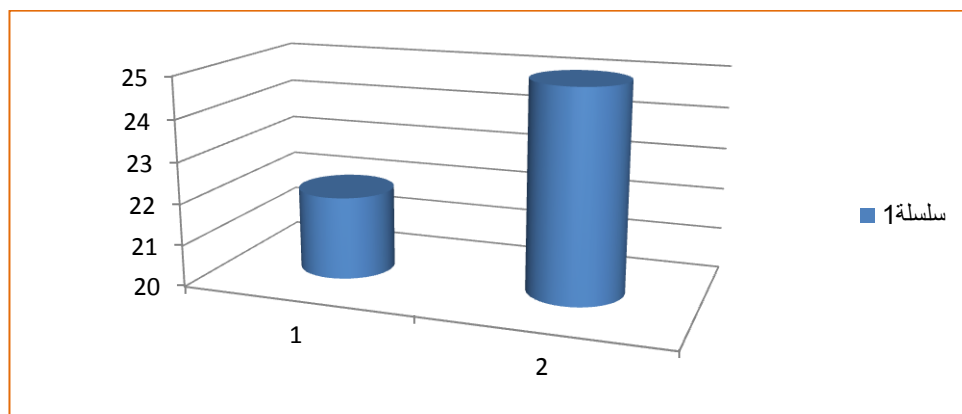
### الجدول رقم (4) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
46.8%	22	ذكر
53.19%	25	أنثى
100%	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الذكور وعدد الإناث متقاربين حيث بلغ عدد الذكور

22، بنسبة 46.8% وبلغ عدد الاناث 25 بنسبة 53.2%.

الشكل رقم 02 : توزيع العينة حسب الجنس (ذكور - إناث)



### الجدول رقم (5) : توزيع العينة حسب الخبرة

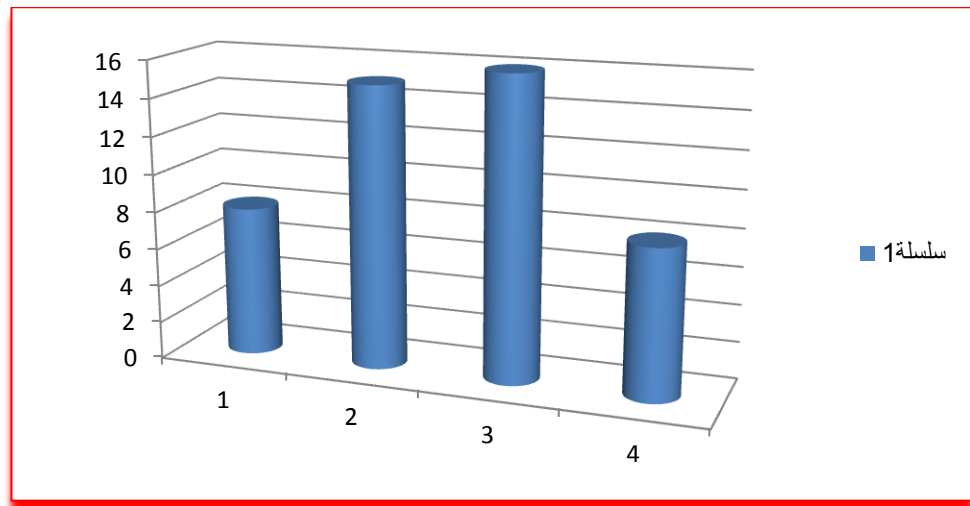
النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
17%	8	اقل من 5 سنوات
31.9%,	15	من 5 إلى 10 سنوات
83%,	16	من 11 إلى 15 سنة
17%,	8	أكثر من 15 سنة

المجموع	47	%100
---------	----	------

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلل نتائج الجدول رقم(6) أن ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة متقاربة وان ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات وذوي الخبرة أكثر من 15 سنة متساوية بلغت 8 وبنسبة مئوية بلغت 17% .

الشكل رقم 03 : توزيع العينة حسب الخبرة



### ج- حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة مكانيا في ثانوية من ثانويات مدينة الجلفة وهي

ثانوية الشيخ النعيم النعيمي.

2- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين (06- 13 ) أبريل من

السنة الجامعية 2017-2018

3- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الأساتذة والذي بلغ عددهم (47) أستاذ وأستاذة

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

### - حدود الموضوع:

كما تتحدد الدراسة بالمتغيرات المدروسة والمقاسة بالمقاييس النفسية المستخدمة في هذه الدراسة، ويتمثل موضوع الدراسة في البحث في نوع العلاقة الارتباطية القائمة بين المتغير المستقل الاتصال الإداري والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

### د- أدوات الدراسة الأساسية:

#### 1- مقياس الاتصال الإداري:

استخدم الطالبان مقياس الاتصال الإداري إعداد (المطرفي، 2012) (انظر الملحق رقم 01)

مستفيدا من الدراسات السابقة في ذات المجال وقد اشتمل الاستبيان على الأبعاد التالية :

الشفافية -المشاركة-التوقيت المناسب-وسائل الاتصال المستخدمة.

الخصائص السيكومترية لمقياس الاتصال الإداري:

1-الصدق:

-الصدق الظاهري: للتعرف على مدى صدق اداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم تم إعداد مقياس الاتصال الإداري بصورته النهائية.

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

### -صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق الداخلي للمقياس ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة واتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) فاقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

### ب-الثبات:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث معادلة الفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات العام (0.95) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.(المطرفي،2012،ص69-70).

### 2/ مقياس الرضا الوظيفي:

كما استخدم الطالبان مقياس الرضا الوظيفي (أنظر الملحق رقم2) إعداد (بوظيفة وآخرون،2007) اشتمل المقياس على 72 عبارة ،حيث تمثل كل عبارة جانبا من جوانب الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ،كما أجريت دراسة استطلاعية بهدف اختبار مدى مصداقية وصلاحية أداة الدراسة ،حيث يطلب من المفحوص أن يختار بالنسبة لكل عبارة إجابة واحدة ، من

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

بين الإجابات الخمسة المقترحة عليه حول درجة الرضا الوظيفي الموجودة على سلم النقاط تتراوح من 1 إلى 5،حيث تمت عملية التنقيط على النحو التالي : (غير راض بتاتا=1، غير راض=2، راض إلى حد ما=3، راض=4، راض إلى حد كبير=5) وبالنسبة للمحاور التي غطتها العبارات هي

1-محور التفقيش تكون من:(36،39،48،71).

2- محور الرضا عن المهنة تكون من:(1،4،13،28،41،56).

3- محور تقييم وتقويم التلاميذ تكون من:(18،20،37،38،50،57،59).

4-محور الفرص المتاحة لتطوير المنظومة التربوية تكون من:

(9،11،15،24،26،44،69،70،72).

5-محور تحفيز التلاميذ تكون من:(19،25،46).

6-محور الظروف الفيزيائية تكون من:(22،55،62،65،67).



7- محور الاستقلالية في ممارسة مهنة التعليم تكون من: (23،42،43).

8- محور توفر وسائل العمل تكون من: (12،14،60).

9- محور العلاقة مع الإدارة تكون من: (10،47،40،8).

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

10- محور العلاقة مع زملاء المهنة تكون من: (27،35،68).

11- محور الحوافز المادية وتكون من: (3،6،7،16،32،49).

12- محور التشريع المدرسي تكون من: (17،29،45،51،53،54،64).

13- محور الفضاء التربوي تكون من: (21،52،61،63،66).

14- محور المكانة الاجتماعية تكون من: (2،5،30،31،33،34).

15- محور الأولياء تكون من: (58).

### - الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا الوظيفي:

بالنسبة لصدق الأداة فان الاستبيان يتمتع بصدق المحتوى بالنظر إلى الإجراءات المتخذة خلال الدراسة الاستطلاعية، أي مراجعة الدراسات السابقة ومقابلة بعض الأساتذة أما بالنسبة لثبات الأداة فقد حدد بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية حيث وجد معامل الثبات بقيمة

(0.93) (بو ظريفة وآخرون، 2007، ص81،80).

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

هـ- المعالجة الإحصائية: بعد التطبيق، تم تفرغ النتائج الخام وتبويبها بغرض تحليلها ومعالجتها

بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وباستعمال:

- المتوسط الحسابي : و يعتبر من أشهر مقاييس النزعة المركزية و يحسب بإيجاد مجموع قيم

المفردات و قسمته على عددها . ( غرابية و آخرون ، 2008 ، ص 139 ).

- الانحراف المعياري : و هو أكثر استعمالا و دقة في قياس درجة التشتت في البيانات و يساوي

الجزر التربيعي لمربع انحرافات قيم المفردات عن وسطها الحسابي . ( نفس المرجع ، ص 124 )

- معامل الارتباط ( بيرسون ) pearson corrélation.

من أشهر معاملات الارتباط استخداما يدلنا على قوة العلاقة بين متغيرين و على اتجاه هذه

العلاقة موجبة أو سالبة (فريد كامل أبو زينة ، 2006 ، ص 146).

- اختبار t student و الذي يبحث في دلالة الفروق بين متوسطين سواء مرتبطين أو غير

مرتبطين و قد استخدمت الطالبان أسلوب (one semple test).

كما استخدم أسلوب (Semples t test Independent) للبحث في الفروق بين درجات مجموعتين من الأفراد (متوسطين مستقلين) و ذلك في متغير الجنس.

وإستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للبحث في الفروق بين درجات أفراد العينة - الخبرة-

# الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج

الدراسة

تمهيد :

بعد تطبيق مقياس الدراسة على العينة ، وجمع البيانات وتفريغها لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لها اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بهدف اختيار فرضيات الدراسة، وبالتالي استعراض النتائج التي جاءت على النحو التالي :

**-عرض وتحليل مناقشة الفرضية الأولى :**

وتتص على مايلي : « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ».

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم الطالبان معامل الارتباط (R) لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة وقد أسفرت النتيجة على ما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (06) :** معامل الارتباط بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي :

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط	درجة الحرية	قيمة sig
الاتصال الإداري	47	0.67	45	0.000
الرضا الوظيفي				

مستوى الدلالة : (0.01)

تكشف قراءة الأرقام في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.67) وقيمة sig

وبالتالي فهو دال إحصائياً ويدل على وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة وطردية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.01) وبناءاً عليه يتم قبول الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة .

وهذا يعكس آراء الكثير من العلماء الذين يرون أن هناك عوامل تنظيمية تجعل العامل يشعر بالرضا الوظيفي من بينها العلاقة بين الرؤساء والزملاء وإجراءات العمل وظروف العمل ونظام الاتصال الموجود في المؤسسة ، ثم أن التفاعل بين الإدارة والعمال يعتمد على عامل الاتصال ، باعتباره أداة نقل المعلومات والأفكار والمشاعر . فكلما كان الاتصال سهلاً كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة وهذا بدوره يساهم في رضا العمال عن عملهم ، أما غياب الاتصالات فإنه يؤدي إلى عدم الرضا واستياء العاملين وهذا كله يدل على التأثير بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( صادق وآخرون ، 2003 ) . التي كان من أبرز نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل و

الاتصال الإداري ، وأيضاً دراسة ( كنفى ، 2009 ) والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي ، وإذا رجعنا إلى النظريات نجد أن نظرية العلاقات الإنسانية قد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن

## الفصل السادس عرض وتحليل نتائج الدراسة

للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد وزيادة رضاهم ودافعيتهم في العمل ، فلا يمكن إنكار هذه العلاقة سواء كانت طردية أو عكسية .

### -عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية :

والتي تنص على مايلي : « مستوى الاتصال الإداري مرتفع من وجهة نظر أستاذ التعليم الثانوي بثانوية النعيم النعيمي » ، ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم الطالبان اختبار ( t.student test ) بأسلوب ( one sample.test ) للعينة الواحدة وقد تم الحصول على النتائج الموجهة في الجدول التالي :

**الجدول (07) :** دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الاتصال الإداري والمتوسط الفرضي له .

المتغير	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	درجة الحرية
الدرجة الكلية على مقياس الاتصال الإداري	68	70	15.99	0.85-	0.39	46

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة sig أكبر من ( 0.05 ) وقد بلغت قيمة t ( 0.85-) والمتوسط

الحسابي بلغ (68) بانحراف معياري قيمته (15.99) فالمتوسط الحسابي اقل من المتوسط الفرضي الذي قيمته (70) وبالتالي فان مستوى الاتصال الإداري منخفض وقد يرجع ذلك إلى غياب سياسة واضحة لنظام الاتصال في المؤسسة التربوية يساعد على تجديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المطرفي ، 2012 ) التي أكدت أن مديري المدارس الابتدائية يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات ، وأظهرت وجود فاعلية في عملية الاتصال الإداري لدى المديرين أيضا ، اختلفت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة ( صادق وآخرون ، 2003) والتي كان من ابرز نتائجها توافر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدي مديري المدارس القطرية ، ودراسة (gunbay،2007) التي أظهرت نتائجها أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال .

واتفقت نتيجة هذه الفرضية ضمنا مع دراسة ( اجعيم الطاهر ، 2007) الذي وجد أن العمال والموظفون يشكون من غموض أساليب الاتصال الإداري ودراسة ( زيتوني ،2001) التي كان من ابرز نتائجها أن الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد ، ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرارات إلى جانب الإدارة وان المشاركة في المجالس والاجتماعات تعد مفرغة من محتواها وان نظام الاتصال السائد في المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب ويتصف بالتعقيد في المعاملات وان وسائل الاتصال في المؤسسات التربوية قليلة و لاتمكن الأستاذ والإدارة من أداء مهامهم على أكمل وجه ، ويرى الطالبان أن نتيجة هذه الفرضية



## الفصل السادس عرض وتحليل نتائج الدراسة

قد ترجع إلى معوقات تنظيمية وبيئية تؤثر على فعالية الاتصال الإداري .

### -عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة :

والتي تنص على مايلي « مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لدى أستاذ التعليم الثانوي بثانوية النعيم النعيمي » وللتأكد من منطوق الفرضية استخدم الطالبان اختبار (t.student .test) بأسلوب ( one sample.test) للعينة الواحدة، والجدول التالي يوضح النتائج :

**الجدول رقم (08):** دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي والمتوسط الفرضي له .

المتغير	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	درجة الحرية
الدرجة الكلية على مقياس الرضا الوظيفي	138.34	180	54.005	-5.288	0.000	46

من خلال الجدول نستنتج أن قيمة ( t ) بلغت (-5.288) والمتوسط الحسابي ( 138.34 ) اقل

من المتوسط الفرضي للمقياس (180) بانحراف معياري بلغ (54.005) وهذا يدل على أن

منطوق الفرضية لم يتحقق وان « مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى أستاذ التعليم الثانوي بثانوية النعيم النعيمي ».

وهذا يتفق مع نتيجة دراسة ( بوظيفة وآخرون ، 2007 ) والتي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أغلبية أساتذة التعليم الثانوي منخفض وان اغلب الأساتذة في المرحلة الثانوية غير راضين عن المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم ، وعن التشريع المدرسي وعن درجة الاستقلالية في ممارسة مهنة التعليم وعن عدم توفر وسائل العمل والظروف التي يعملون بها ، أما دراسة ( بورمضاني 2004 ) فتوصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطا في حين أثبتت دراسة ( Lyanan Ivancerverch.1974 ) إن للمناخ التنظيمي اثر على الرضا الوظيفي .

ويرى الطالبان أن تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب العديد من الشروط التي قد لا تتوفر في مؤسساتنا التعليمية وهذا أيضا ما ذهبت إليه نظرية غرانبارغ (Gruberg 1979) التي ترى أن العمل ظاهرة تتأثر بعدد من العوامل ويؤدي وجودها إلى الرضا عن العمل وانعدامها إلى عدم الرضا ، ومن هنا ذهبت هذه النظرية إلى وضع النماذج التي تشمل مثل هذه العوامل والتي من أهمها ، الرواتب ، والمكانة الاجتماعية ، وأهمية العمل وتقدير المجتمع له ، ونمط القيادة ، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء ، وظروف العمل وشروطه ، والعبء المناط بالفرد بالفرد وفرص الترقية ( بوظيفة وآخرون ، 2007 ، ص33).

## الفصل السادس عرض وتحليل نتائج الدراسة

وعلى العموم فإن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن الرضا عن العمل متعدد العوامل و لاغرابية أن وجدنا أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة منخفض أمام ما تعيشه المدرسة الجزائرية من مشاكل ، سواء ما تعلق بالأستاذ أو بالتلميذ وبالمنظومة التربوية ككل ، فالظروف السائدة قد تنعكس بشكل كبير ، وهذا لاينفي وجود عدد من الأساتذة قد يشعرون بالرضا الوظيفي ولو بنسبة اقل .

### عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرابعة:

والتي تنص على مايلي : « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الاتصال الإداري لدى أفراد العينة ».

وللتأكد من صحة هذه الفرضية أو نفيها تم الاعتماد على اختبار (t) لمتوسطين مستقلين (Independent sample t test) والنتائج موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم (9):** دلالة الفرق بين الذكور والإناث في مستوى الاتصال الإداري.

المتغير	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	DF
الدرجة الكلية على مقياس الاتصال الإداري	ذكور	22	66.40	7.76	-0.668	0.52	45
	إناث	25	69.40	20.81			

## الفصل السادس عرض وتحليل نتائج الدراسة

يبين الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لكل من الذكور والإناث متقاربة جدا ، مما يدل على عدم وجود فروق بينهما وهذا ما تكشف عنه أيضا قيمة (t) (-0.668) حيث تظهر أن لا وجود لفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لان قيمة sig (0.52) اكبر من (0.05) وبالتالي فان منطوق الفرضية تحقق ، وبالتالي تقبل الفرض الصفري ، وتكون عملية الاتصال شبكة متكاملة بين أطراف الإدارة المدرسية ومختلف الأساتذة تتأثر بقوانين التشريع المدرسي وظروف العمل أكثر من تأثرها بالخصائص الفردية . إذ لا يمكن التمييز بين الذكور والإناث في نظرهم لعملية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية .

هذه النتيجة اختلفت مع دراسة ( اللوزي1999) التي كشفت إن تصورات الموظفين لواقع الكفاءة في الاتصال الإداري ايجابية إذ حققت مجال انفتاح وصدق نظام الاتصال إلى اعلي مستوى في كفاءة الاتصالات الإدارية ولصالح الموظفين الذكور .

وانتفتت هذه النتيجة أيضا مع دراسة (Gunbay.2007) الذي أكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية الاتصال تعزى للجنس في دراسته .

### عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الخامسة :

والتي تنص على مايلي : « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة ».

وللتأكد من صحة هذه الفرضية أو نفيها تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي ( One way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة طبقا لمتغير الخبرة .

**الجدول رقم (10):** نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد العينة على مقياس الاتصال الإداري طبقا لمتغير الخبرة .

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاتصال الإداري	بين مجموعات	171.192	3	57.064	0.212	0.88
	داخل المجموعات	11594.8	43	269.64		
	المجموع	11766	46			

أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ، حيث بلغت قيمة (ف) (0.212) ونلاحظ أن (0.88) اكبر من مستوى الدلالة (0.01) ، وبالتالي تحقق منطوق الفرضية « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة ».

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ( هجان ، 2006) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية ،والكتابية ،ومعوقات الاتصال

## الفصل السادس عرض وتحليل نتائج الدراسة

الشخصية، والتنظيمية، والبيئية، تعزى إلى الخبرة في مجال التعليم واختلفت مع دراسة (المطرفي، 2012) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات حول أسلوب الشفافية ودراسة (Gunbay.2007) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة لصالح الأكثر خبره في فاعلية الاتصال .

وعامل الخبرة المهنية قد يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسيا ، لكن هذا قد لا يجعله يرى أن الاتصال الإداري فعال فالمؤسسة التربوية كمنظمة اجتماعية تتعدد العلاقات فيها سواء كانت داخلية او خارجية وللمدير ولوسائل الاتصال وللعلاقات دور في فاعلية عملية الاتصال الإداري وهذا قد يفسر هذه النتيجة .

### عرض وتحليل ومناقشة الفرضية السادسة:

والتي تنص على مايلي : « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة ».

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار (t) لمتوسطين مستقلين ( Independent sample t test) والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (11): دلالة الفرق بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي.

DF	sig	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	المتغير
45	0.072	7.77-	14.806	97	22	ذكور	الدرجة الكلية على
			49.529	174.72	25	إناث	مقياس الاتصال الإداري

يتضح من خلال النتائج الجدول رقم (12) أن قيمة (t) (-7.74) والمتوسط الحسابي للإناث بلغ (174.72) وهي أعلى بكثير من المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ 97 وقيمة sig اقل من مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي فإن (t) دالة وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة ولصالح الإناث ، إي أن الإناث أكثر رضا من الذكور ، وهذه النتيجة تأتي متوافقة مع أثبتته بعض الدراسات حيث مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث اعلي لما هو عند الذكور ، وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية ، فالمرأة تمتاز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل ، لكن بعد الزواج ومع العمل مل الوقت ، قد تواجهها عدة ادوار متضاربة هذه الأدوار يمكن أن تؤثر على رضاها عن العمل.

## الفصل السادس عرض وتحليل نتائج الدراسة

ومن جهة أخرى توصل قسم التربية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1997 إلى أن الرضا المهني لدى المدرسين يختلف باختلاف الجنس وهو لدى الإناث أحسن من الذكور سواء على المستوى الابتدائي أو الثانوي ففي المدارس الابتدائية كانت نسبة رضا الإناث أكبر من الذكور فأكثر من نصفهن لهن مستوى عال من الرضا الوظيفي مقارنة بالذكور ( بوظيفة وآخرون ، 2007، ص43) . إلا أن هناك بعض الدراسات وجدت أن المعلمين أكثر رضا من المعلمات مثل دراسة ( الحضري ، وسلامة 1982 ) ودراسة ( أبو رمضان ، 2004 ) لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية .

### عرض وتحليل ومناقشة الفرضية السابعة :

والتي تنص على مايلي : « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة ».

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير الخبرة .

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي طبقاً لمتغير الخبرة .



المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	بين مجموعات	9253.278	3	3084.42	1.062	0.375
	داخل المجموعات	124911.27	43	2904.91		
	المجموع	134164.55	46			

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ( ف ) ( 1.062 ) لم تصل لمستوى الدلالة ونجد أن مستوى sig ( 0.375 ) اكبر من مستوى الدلالة ( 0.01 ) وعليه نقبل الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة .

هناك العديد من الدراسات التي وجدت أن العوامل المرتبطة بالاقدمية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدي العامل . لكن العوامل المؤثرة على الرضا تتداخل فيما بينها فلا يمكن حصر عامل معين يؤدي إلى عدم الرضا .

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بورمضاني ، 2004) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة ، وكذلك مع دراسة ( كتقي ، 2009 ) التي وجدت نفس النتيجة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، من خلال المقاييس التي اعتمدت في الدراسة الميدانية ، والتي تم فيها اختيار مؤسسة عريقة ومن أقدم المؤسسات التربوية ، وهي ثانوية النعيم النعيمي كنموذج لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الأساتذة البالغة 47 أستاذ وأستاذة تتفاوت أقدميتهن ووضعيتهم الاجتماعية ومن حيث أن عدد الإناث والذكور كانوا بالتساوي بالتقريب

ومن خبرة الباحثين في الإدارة سواء كانت التربوية أو الإدارة المحلية، فإنه يمكن اعتبار الاتصال داخل المنظومة التربوية داعما قويا لأداء مدير المؤسسة والوصاية تسهيلا لمهامهم وتفعيل وسائط الاتصال المختلفة مع الإطار التربوي للمؤسسة باعتباره أهم الأطراف في المؤسسة ، ورغم التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال إلا أن نتائج الدراسة اثبت أن مستوى الاتصال الإداري كان منخفضا ولا يعكس أبدا توجهات وزارة التربية الوطنية التي تحاول التكيف مع التطورات الحاصلة في منظومات عربية ودولية والتي اهتمت بالاتصال بين أطراف الطاقم الإداري والتربوي للمؤسسة ومختلف الفاعلين التربويين ومحيط المؤسسة .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

**1-**توجد علاقة ارتباطيه قوية وموجبة وطردية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.

2- مستوى الاتصال الإداري منخفض.

## الاستنتاج العام

3- مستوى الرضا الوظيفي منخفض .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الاتصال الإداري.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة .

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي .

7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة .

## التوصيات

من أهم توصيات هذه الدراسة انه يجب تحديث الاتصال الإداري وجعله مواكبا للتطورات الحاصلة في العالم، وان يكون الأساتذة على دراية تامة بجميع أنماط الاتصال بالمؤسسات التربوية الجزائرية على أساس أن الاتصال الإداري يضمن سيولة المعلومة ويسهلها داخل المؤسسة التربوية. وان يعتمد على تجارب منظومات تربوية عالمية في هذا المجال. وتشكيل خلايا إعلامية متخصصة داخل المؤسسة التربوية تهتم بالمعلومة وتحيينها وفقا لمقتضيات العملية التربوية، وتخصيص مجالات دورية متخصصة، تهتم بنقل المعلومة بين أطراف الإدارة التربوية والعاملين فيها، وتنشيط شبكة الانترنت في المؤسسة وتخير هذه الأداة من اجل إنشاء مواقع متخصصة لنقل المعلومات كالصفحات الفايسبوكية المتخصصة في تبادل المعلومات وكذلك تسخير الأرضية الرقمية الوطنية والتابعة لمديريات التربية من اجل الهدف نفسه .

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### - كتب -

- السيد محمد (1975): الإحصاء النفسي التربوي، المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الرياض
- أحمد سالم، (2004): وسائل وتكنولوجيا التعليم، مكتبة الرشد، الرياض، 2004
- أحمد صقر عاشور (1983): إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، .
- أحمد، صقر عاشور، (1983): إدارة القوى العاملة: دار النهضة العربية للطباعة، والنشر، بيروت.
- الأغا رياض، والأغا، نهضة، (1996): الإدارة التربوية وصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، غزة فلسطين
- برنت روبن، (1992): الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض .
- بوظيفة حمو و دوقة احمد و لورسي عبد القادر ( 2007 ) :عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية، مخبر الوقاية والارغونوميا، ط1، جامعة الجزائر، الجزائر .
- جابر محمد ( 1983 ) : الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، دار المعرفة الجامعية، مصر

- حريم حسين (2004): السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن .
- حسان ، حسن والعجمي ،محمد (2007) :الإدارة التربوية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن
- الحسن محمود المفيدي ( 2006 ) : الإشراف التربوي الفعال ، مكتبة الرشيد ، ط 1 ، السعودية
- خضر ناظم محمود (2002) : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط 1 ، الأردن .  
دار هومة للنشر ، الطبعة الأولى، الجزائر.
- راوية حسن،(2001) : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،
- رشيد زرواتي،(2002): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،
- الطويل ، هاني (2001) :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ،دار وائل للطباعة والنشر ،ط3 ،  
عمان ، الأردن
- عابدين ، محمد (2001):الإدارة المدرسية ،جامعة القدس ، فلسطين
- العتيبي ، ضرار و آخرون ،(2007) :العملية الإدارية مبادئ ووصول وفن ،عمان ، دار اليازوري  
العلمية للنشر والتوزيع .
- عذب ، محسن (2008) :تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة
- على حمزة هجان (2006) : معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية  
السعودية -كلية التربية والعلوم الإنسانية ، مركز البحوث التربوية ، جامعة طيبة - السعودية .
- علي السلمي ( 1996 ) : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الإدارة الجديدة .
- فريد كامل أبو زينة وآخرون(2006): مناهج البحث العلمي والإحصاء، دار الميسرة، الطبعة  
الأولى،عمان.

- فوزي غرايبة وآخرون(2008):أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة،عمان.
- القاضي فؤاد (2006) :السلوك التنظيمي والإدارة ، جامعة مصر للتكنولوجيا ، مثر
- اللوزي ، موسى ،(2003) : التطور التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة ،دار وائل ،الطبعة الثانية
- محمد داودي ومحمد بو فاتح(2007):منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية،دار ومكتبة الاوراسية، الطبعة الأولى،الجزائر.
- محمد سلطان ، ( 2003):السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية الإسكندرية مصر
- مصطفى عشوي ،(1992):أسس علم الصناعات والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر
- معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر،
- مقدم ،عبد الحفيظ،(1993) : الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير،
- منسي محمود عبد الحليم (2003): منهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية،الطبعة الأولى،2003
- الهندي ، جمال محمد ( 2009 ) :قراءات في الإدارة والتخطيط التربوي .

### -مذكرات-

- أبو رمضان ، نجوى ،(2004) :قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ما جستير ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ، فلسطين .

- اجغيم الطاهر ،(2005): واقع الاتصالات في المؤسسات الجامعية الجزائرية ، جامعتي باحي مختار بعنابة ،ومنتوري بقسطينة نموذجاً رسالة دكتورة .
- بشير العلق ( 2009 ) : الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري ، ط 1، الاردن .
- جبر سعيد صايل ( 2004 ) : علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الكويت .
- نيا ب سعد حبير المطرفي ( 2012 ) : فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة ام القرى السعودية .
- عبد الله بن عبد المحسن ( 2003 ) : قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في المنصات الطبية للقوات المسلحة ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، الكويت .
- عليان، ربحي وسلامة (2002) :ادارة مراكز التعلم ،عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر .
- الغامدي ،حمدان بن سلمان ،( 2006 ) :الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن تبوك ،رسالة ماجستير ،دراسة ميدانية .
- كتفي عزوز(2009) : الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم المتوسط ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر .
- المدلج ، عبد الله بن عبد المحسن (2003) :قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الخدمات الطبية لدى القوات المسلحة ،رسالة ماجستير ،قسم العلوم الادارية جامعة نايف ، العربية السعودية



- مصعب إسماعيل طبش ( 2008 ) : دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
- مصعب اسماعيل طبش ، (2008 ) : دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير ( منشورة ) في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة
- نور الدين شنوفي (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر، .

#### - مجلات -

- سليمان الحضري الشيخ ، ومحمد احمد سلامة(1982) :الرضا لدى المعلمين في دولة قطر .

الملاحق

ملحق رقم: 01

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس والفلسفة



## استبيان حول الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل والتنظيم – تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم :

سيدي الأستاذ المحترم :

في إطار القيام بدراسة حول الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي ، فإننا نتوجه إلى سيادتكم بالمساهمة والمساعدة وذلك بالإجابة على أسئلة الاستبيان الاتصال الإداري ، علما بأنه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، فكل الإجابات تعبر عن رأيك الشخصي .

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة – سنضمن سرية إجابتك ولا تستعمل الا لغرض البحث العلمي – ولك جزيل الشكر والعرفان

### المحور الأول: بيانات شخصية عامة

- الجنس:  ذكر  أنثى

السن

3- الحالة العائلية : عازب  متزوج

لاوافق بشدة	لاوافق	وافق الى حد ما	وافق	وافق بشدة	العبارة	الرقم
					السهولة في الاتصال عند الحاجة	01
					السهولة في تقديم المعلومات	02
					القيام بشرح القرارات التي يتم اتخاذها	03
					التعبير عن الرسالة بشكل واضح	04
					المصادقية في المعلومات الواردة بالرسالة	05
					التركيز على إبراز النقاط الرئيسية أثناء الاتصال بهم	06
					الاهتمام باقتراحات الأساتذة	07
					التفاعل مع الملاحظات التي يبديها الأساتذة	08
					تقبل الرسائل الموجهة من قبل الأساتذة	09
					متابعة قرارات الإدارة من أجل التأكد من مدي تطبيقها	10
					التشجيع على تبادل الأفكار والمعلومات بين الأساتذة	11
					إشراك الأساتذة في النقاش أثناء الاجتماعات المختلفة	12
					التشجيع على التجديد والابتكار	13
					إتاحة الفرصة للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات	14
					تزويد الأساتذة بالمعلومات في الوقت المناسب	15
					الالتزام بالزمن المحدد للمناقشة أثناء الاجتماعات	16
					اختيار وسيلة الاتصال المناسبة مع التوقيت المطلوب للرسالة	17
					اختيار الوقت المناسب عند الاتصال بالأساتذة	18
					إعطاء الأساتذة الوقت الكافي لإبداء الرأي عند الاتصال بهم	19
					المراسلات الرسمية لإبلاغ الأساتذة مختلف التعليمات	20
					المقابلات المباشرة مع الأساتذة	21
					الاجتماعات الدورية بالأساتذة لتبادل الأفكار	22
					الزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة	23
					البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات	24
					مهارة الاستماع لاستماع أفكار المعلمين	25
					التعبيرات الغير لفظية لجذب انتباه الأساتذة	26
					الجمل اللفظية القصيرة	27
					المكالمات الهاتفية	28



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس والفلسفة



## استبيان حول الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل والتنظيم – تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم :

سيدي الأستاذ المحترم :

في إطار القيام بدراسة حول الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي ، فإننا نتوجه إلى سيادتكم بالمساهمة والمساعدة وذلك بالإجابة على أسئلة الاستبيان الرضا الوظيفي ، علما بأنه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، فكل الإجابات تعبر عن رأيك الشخصي .

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة - سنضمن سرية إجابتك ولا تستعمل الا لغرض البحث

العلمي - ولك جزيل الشكر والعرفان

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

- الجنس:  ذكر  أنثى

السن

3- الحالة العائلية : عازب  متزوج

ما مدى رضاك عن :

الرقم	العبارات	راضٍ إلى حد ما	راضٍ	راضٍ إلى حد كبير	غير راضٍ	غير راضٍ بشدة
01	اختيارك لمهنة التدريس					
02	مكانة مهنتك مقارنة بالمهن الأخرى					
03	راتبك الشهري بالنظر إلى مستوى المعيشة					
04	مطابقة هذه المهنة بالتكوين الذي تلقينته					
05	نظرة المجتمع فيما يتعلق بأهمية عملك					
06	اجرتك مقارنة بالأساتذة الحاملين لنفس المؤهلات في مؤسستك					
07	فرص الترقية المتاحة لك					
08	التقدير والاعتراف الممنوح لك من طرف الإدارة					
09	المشاركة في تسيير شؤون المؤسسة					
10	الفرصة الممنوحة لك للاتصال بالهيئة الإدارية في مؤسستك					
11	الدور الممنوح لك في توجيه التلاميذ					
12	الوسائل البيداغوجية المتوفرة لأداء عملك					
13	أدائك في ممارسة مهنة التعليم					
14	الكتاب المدرسي المقرر					
15	الفرص المتاحة لك في تطوير البرامج					
16	الطريقة التي تمنح بها نقاط المردودية					
17	القوانين التي تضبط العلاقة بين الأساتذة والإدارة					
18	النتائج السنوية التي تحققها المؤسسة					

تأكد انك أجبت على كل الأسئلة ..... ولك منا جزيل الشكر خدمة للبحث العلمي

ما مدى رضاك عن :

الرقم	العبارات	راض الى حد كبير	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض بتاتا
19	طريقة مكافأة التلاميذ النجباء					
20	معالجة مجلس الأساتذة وضعية التلاميذ الضعفاء					
21	عدد التلاميذ في القسم الواحد					
22	التهوية داخل القسم					
23	الفرص المتاحة لك لاختيار الأقسام الدراسية					
24	الفرص المتاحة لك للإبداع في المادة التي تدرسها					
25	مستوى الاهتمام لدى التلاميذ					
26	الحرية الممنوحة لك في اختيار طريقة التدريس					
27	ظاهرة التعاون بين الأساتذة في مؤسستك					
28	الاستقرار المهني المتوفر في سلك أساتذة التعليم الثانوي					
29	القوانين الخاصة بحماية الأستاذ في ممارسة مهنة التعليم					
30	القيمة التي يعطيها أصدقائك لمهنتك					
31	أهمية دورك في المجتمع					
32	الدخل الشهري مقابل الجهد المبذول					
33	السمعة التي تلقاها أسرتك من مهنتك					
34	التقدير والاعتراف الممنوحان لك من طرف الأساتذة					
35	عملية التنسيق البيداغوجي بين الأساتذة					
36	العلاقة التي تربطك بمفتشي المادة					

تأكد انك أجبت على كل الأسئلة ..... ولك منا جزيل الشكر خدمة للبحث العلمي

ما مدى رضاك عن :

الرقم	العبارات	راض إلى حد كبير	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض بتاتا
37	النتائج التي يحققها تلامذتك في الامتحانات الفصلية					
38	مشاركة التلاميذ في الدرس					
39	الطريقة التي تمنح بها نقطة المفتش					
40	تقدير الإدارة لمجهوداتك					
41	الحجم الساعي المخصص للتدريس					
42	الفرص المتاحة لك لمتابعة شؤون الأسرة					
43	الفرص المتاحة لك لاختيار التوقيت المناسب					
44	الفرص المتاحة لك لاتخاذ القرارات على مستوى مؤسستك					
45	القوانين التي تضبط العلاقة بين الأساتذة والتلاميذ					
46	الأساليب المستعملة لتحفيز مختلف التلاميذ					
47	العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري للمؤسسة					
48	الأسلوب المتبع في التفتيش					
49	معايير تقييم المرودية					
50	العقوبات المسلطة على التلاميذ المشاغبين					
51	الإجراءات الوقائية المعمول بها في مؤسستك					
52	اتساع المؤسسة مقارنة بعدد التلاميذ					
53	القوانين الخاصة بحماية الأستاذ من الأمراض والأخطار المهنية					
54	قانون التقاعد					

تأكد انك أجبت على كل الأسئلة ..... ولك منا جزيل الشكر خدمة للبحث العلمي



ما مدى رضاك عن :

الرقم	العبارات	راض الى حد كبير	راض	راض إلى حد ما	غير راض	فير راض بتاتا
55	مستوى الهدوء المتوفر بالمؤسسة لأداء عملك					
56	مطابقة هذه المهنة لمبولك					
57	سلوك التلاميذ داخل القسم					
58	العلاقة التي تربطك بأولياء التلاميذ					
59	الطريقة المعمول بها في تقييم التلاميذ					
60	توفر المراجع في المادة الدراسية					
61	تماشي التصاميم الهندسية للأقسام في المؤسسة مع متطلبات عملية التدريس					
62	النظافة داخل القسم					
63	توفر عنصر الاخضرار في المؤسسة					
64	القوانين التي تضبط مختلف العطل المدرسية					
65	التدفئة داخل القسم					
66	الألوان المستعملة في طلاء جدران القسم					
67	الإنارة داخل القسم					
68	الفرص المتاحة لك لإقامة علاقات أخوية مع باقي الأساتذة					
69	برمجة النشاطات التربوية المكتملة بالمؤسسة					
70	الفرص المتاحة لمساهمة الأساتذة في التشريع المدرسي					
71	العدالة في برمجة الزيارات التفتيشية					
72	الفرص المتاحة لك للتفكير في مستقبل المدرسة الجزائرية					

تأكد انك أجبت على كل الأسئلة ..... ولك منا جزيل الشكر خدمة للبحث العلمي

### الملحق رقم 03

الفرضية الأولى : معامل الارتباط بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي

#### Corrélations

		الرضا	التواصل
الرضا	Corrélation de Pearson	1	,674**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	47	47
التواصل	Corrélation de Pearson	,674**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	47	47

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

الفرضية الثانية دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الاتصال الإداري والمتوسط الفرضي له . الملحق رقم 04

### Test T

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التواصل	47	68,0000	15,99321	2,33285

#### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 70					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التواصل	-,857	46	,396	-2,00000	-6,6958	2,6958

الفرضية الثالثة : دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي والمتوسط الفرضي له . الملحق رقم 05

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرضا	47	138,3404	54,00575	7,87755

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 180					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الرضا	-5,288	46	,000	-41,65957	-57,5163	-25,8029

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التواصل	ذكور	22	66,4091	7,76230	1,65493
	إناث	25	69,4000	20,81266	4,16253

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
التواصل	Hypothèse de variances égales	4,942	,031	-,636	45	,528	-2,99091	4,70582	-12,46891	6,48710
	Hypothèse de variances inégales			-,668	31,293	,509	-2,99091	4,47945	-12,12333	6,14151

**الفرضية الخامسة : تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد العينة على مقياس الاتصال الإداري طبقا لمتغير الخبرة الملحق رقم 07**

**ANOVA**

التواصل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	171,192	3	57,064	,212	,888
Intragroupes	11594,808	43	269,647		
Total	11766,000	46			

الملحق رقم 08

الفرضية السادسة : دلالة الفرق بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي.

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرضا	ذكور	22	97,0000	14,80669	3,15680
	إناث	25	174,7200	49,52905	9,90581

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence	
									Inférieur	Supérieur
الرضا	Hypothèse de variances égales	3,389	,072	-7,079	45	,000	-77,72000	10,97935	-99,83354	-55,60646
	Hypothèse de variances inégales			-7,475	28,783	,000	-77,72000	10,39665	-98,99051	-56,44949

الفرضية السابعة : تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي طبقا لمتغير الخبرة الملحق رقم 09

ANOVA

الرضا

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	9253,278	3	3084,426	1,062	,375
Intragroupes	124911,275	43	2904,913		
Total	134164,553	46			

## Corrélations

		فردير	زوجير
فردير	Corrélation de Pearson	1	,678 **
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	24	24
زوجير	Corrélation de Pearson	,678 **	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	24	24

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



Statistiques de groupe

	الاتصال	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التواصل	عليا	13	85,1538	19,14787	5,31066
	دنيا	13	53,4615	7,35544	2,04003

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
التواصل	Hypothèse de variances égales	4,412	,046	5,571	24	,000	31,69231	5,68901	19,95076	43,43386
	Hypothèse de variances inégales			5,571	15,466	,000	31,69231	5,68901	19,59821	43,78641

Statistiques de groupe

	الرضا1	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرضا	عليا	13	200,7692	45,78601	12,69876
	دنيا	13	86,0769	6,81251	1,88945

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	
الرضا	Hypothèse de variances égales	4,376	,047	8,933	24	,000	114,69231	12,83855	88,19484	
	Hypothèse de variances inégales			8,933	12,531	,000	114,69231	12,83855	86,85042	



جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



مرجع رقم: ...../ق.ع.إج./.../20

إلى السيد  
مدير تانوية الدعم النفسي الكلفة

## تسهيل مهمة

من أجل تتويج الجانب المعرفي في إطار التدرج الجامعي و الربط بين الجوانب النظرية و

الواقع الميداني يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب

حوال هداك

اللقب و الاسم : .....  
رقم التسجيل : ..... المستوى الدراسي : السنة الثالثة هـ الماستر مسرهما، دسرتة

بمؤسستكم من أجل إجراء :

تريض تطبيقي

إجراء بحث

مواضيع أخرى

وتقبلوا منا فائق الشكر و الاحترام

الجلفة في: .....





جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



مرجع رقم: ...../ق.ع.إج/ 20.....

إلى السيد  
مديرتنا فنية البعث العلمي أكلفت

## تسهيل مهمة

من أجل تتويج الجانب المعرفي في إطار التدرج الجامعي و الربط بين الجوانب النظرية و

الواقع الميداني يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب

اللقب و الاسم : ..... حديسي عبد القادر

رقم التسجيل : ..... المستوى الدراسي : ..... السنة : ..... الثانية ما ستر لستر موديش

بمؤسستكم من أجل إجراء :

تريض تطبيقي

إجراء بحث

مواضيع أخرى

وتقبلوا منا فائق الشكر و الاحترام

الجلفة في: .....

العميد

