جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كليـــة العلوم الانسانيـة و الاجتماعية
قســـم علـوم الإعـــلام و لاتصـــــال

عنوان المذكرة :

الاتصال الخارجي وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة – نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين بمديرية التربية لولاية المدية -

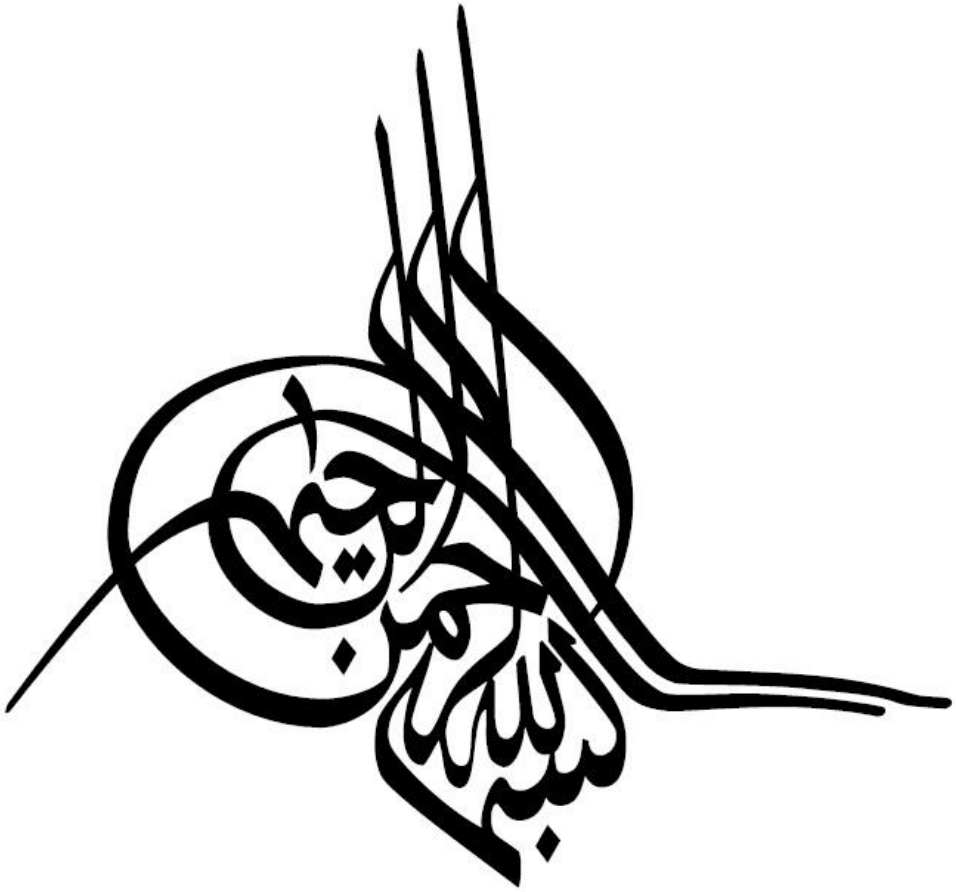
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر نظام ل م د

تخصص اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبة:
* عبري حفيظة

تحـت إشـــراف:
* الدكتور/ جهاد الغرام

الموسم الجامعي:2015 - 2016


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي العزيزين حفظهما الله ورعاهما .

إلى إخوتي وأخواتي

الى زوجي نبيل وعائلته الكريمة

إلى كل من أمضى لياليه وأيامه يسعى إلى تحقيق فكرة نافعة.أو عمل مجد.ليرفد الإنسانية بعطائه .

إلى رواد العلم في بلدنا الحبيب

حفيظة عبر ي

شكر وتقدير

احمد الله سبحانه وتعالى على جوده ،ومنه ،وفضله وكرمه ،وإحسانه بتوفيقه لي بإنجاز هذا العمل المتواضع.وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ **الدكتور جهاد الغرام** الذي كان لي خير مشرف من خلال ما قدمه من أفكار وآراء سديدة وتوجيهات صائبة

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى زملائي في العمل **بمديرية التربية لولاية المدية** الذين ساعدوني على احتواء هذا العمل ميدانيا، والى المكتب الولائي **لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين**

إلى كل هؤلاء جميعا خالص الشكر وعظيم الامتنان،واسأل اله العلي القدير أن يجزيهم عني خير جزاء

حفيظة عبري

الإطـــــــار المنهجي

- الإشكالية
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة
- مجتمع البحث
- عينة الدراسة
- مقاربة المفاهيم

الفصل الأول :مفهوم وطبيعة الاتصال الخارجي

- **المبحث الأول :ماهية الاتصال الخارجي في المؤسسة**
- المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي
- المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة
- المطلب الثالث : أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة
- **المبحث الثاني: عملية الاتصال الخارجي في المؤسسة**
- المطلب الأول: خصائص الاتصال الخارجي
- المطلب الثاني: جمهور الاتصال الخارجي
- المطلب الثالث: العلاقات العامة والاتصال الخارجي
- **المبحث الثالث: دور ووظائف و معوقات الاتصال الخارجي للمؤسسة**
- المطلب الأول: أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة
- المطلب الثاني: وظائف ووسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة
- المطلب الثالث: معوقات الاتصال الخارجي في المؤسسة

الفصل الثاني: واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة

- **المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة**
- المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي
- **المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي**
- المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي
- **المبحث الثالث: الأداء الوظيفي ..الفوائد والمعوقات**
- المطلب الأول: فوائد مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني:. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في المؤسسة
- المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسة

الفصل الثالث: الاتصال في التنظيمات النقابية وأثره على الأداء الوظيفي

- **المبحث الأول: نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية**
- المطلب الأول: مفهوم النقابة العمالية
- المطلب الثاني: تأسيس النقابة العمالية بقطاع التربية
- المطلب الثالث: .نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية الوطنية
- **المبحث الثاني: أهمية الاتصال في العمل النقابي بقطاع التربية**
- المطلب الأول: تطور مفهوم الاتصال لدى نقابات التربية
- المطلب الثاني: العمل النقابي وتكريس الاستراتيجة الاتصالية
- المطلب الثالث: .أهمية الاتصال في العمل النقابي بقطاع التربية
- **المبحث الثالث: اثر العمل النقابي بقطاع التربية على الأداء الوظيفي**
- المطلب الأول: الثقافة العمالية وعلاقتها بالكفاءة المهنية
- المطلب الثاني:. دور النقابة في تحسين بيئة العمل التربوية
- المطلب الثالث: . اثر العمل النقابي بقطاع التربية على الأداء الوظيفي

الإطار التطبيقي

- **المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول مديرية التربية لولاية المدية**
- المطلب الأول: نشأة مديرية التربية لولاية المدية
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية
- المطلب الثالث: مهام وصلاحيات مديرية التربية لولاية المدية
- **المبحث الثاني: بطاقة فنية حول نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين**
- المطلب الأول: نشأة نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين بالمدية
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للنقابة
- المطلب الثالث: مهام نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين
- **المبحث الثالث: تحليل البيانات**
- المطلب الأول: تحليل بيانات المقابلة
- المطلب الثاني: العمل النقابي بمديرية التربية لولاية المدية
- المطلب الثالث: دور نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين في الاتصال بالموظفين وتبليغ انشغالاتهم
- المطلب الرابع :اثر الاتصال الخارجي بالنقابة على الأداء الوظيفي

الملاحـــــق

فهرس المحتويات

العنوان
الإطار المنهجي
الإشكالية
أسباب اختيار الموضوع
أهمية الدراسة
أهداف الدراسة
منهج الدراسة
أدوات الدراسة
مجتمع البحث
عينة الدراسة
مقاربة المفاهيم
الإطار النظري
الفصل الأول :مفهوم وطبيعة الاتصال الخارجي
المبحث الأول :ماهية الاتصال الخارجي في المؤسسة
المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي
المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة
المطلب الثالث : أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة
المبحث الثاني: عملية الاتصال الخارجي في المؤسسة
المطلب الأول: خصائص الاتصال الخارجي
المطلب الثاني: جمهور الاتصال الخارجي
المطلب الثالث: العلاقات العامة والاتصال الخارجي
المبحث الثالث: دور ووظائف و معوقات الاتصال الخارجي للمؤسسة
المطلب الأول: أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة
المطلب الثاني: وظائف ووسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة
المطلب الثالث: معوقات الاتصال الخارجي في المؤسسة
الفصل الثاني: واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة
المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة
المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي
المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي
المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي
المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي
المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي ..الفوائد والمعوقات
المطلب الأول: فوائد مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي
المطلب الثاني:. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في المؤسسة
المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسة
الفصل الثالث: الاتصال في المنظمات النقابية وأثره على الأداء الوظيفي
المبحث الأول: نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية
المطلب الأول: مفهوم النقابة العمالية
المطلب الثاني: تأسيس النقابة العمالية بقطاع التربية
المطلب الثالث: .نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية الوطنية
المبحث الثاني: أهمية الاتصال في العمل النقابي بقطاع التربية
المطلب الأول: تطور مفهوم الاتصال لدى نقابات التربية
المطلب الثاني: العمل النقابي وتكريس الاستراتيجة الاتصالية
المطلب الثالث: .أهمية الاتصال في العمل النقابي بقطاع التربية
المبحث الثالث: اثر العمل النقابي بقطاع التربية على الأداء الوظيفي
المطلب الأول: الثقافة العمالية وعلاقتها بالكفاءة المهنية
المطلب الثاني:. دور النقابة في تحسين بيئة العمل التربوية
المطلب الثالث: . اثر العمل النقابي بقطاع التربية على الأداء الوظيفي
الإطار التطبيقي
المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول مديرية التربية لولاية المدية
المطلب الأول: نشأة مديرية التربية لولاية المدية
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية
المطلب الثالث: مهام وصلاحيات مديرية التربية لولاية المدية
المبحث الثاني: بطاقة فنية حول نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين
المطلب الأول: نشأة نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين بالمدية
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للنقابة
المطلب الثالث: مهام نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين
المبحث الثالث: تحليل البيانات
المطلب الأول: تحليل بيانات المقابلة
المطلب الثاني: العمل النقابي بمديرية التربية لولاية المدية
المطلب الثالث: دور النقابة في الاتصال بالموظفين وتبليغ انشغالاتهم
المطلب الرابع :اثر الاتصال الخارجي بالنقابة على الأداء الوظيفي
الاستنتاج العام
توصيات واقتراحات
خاتمة
الملاحق
قائمة المراجع

مقدمة:

لقد لقي الاتصال اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا ،فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل، ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة.و يلعب دورا هاما داخل المنظمات ،فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته .

إن أهمية الاتصالات التنظيمية داخلية كانت أو خارجية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية،.وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به هذه الأخيرة بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية، لتحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها،هذا المشاكل والانشغالات التي يمكن ان تجد لها قناة اتصالية أخرى لتبليغها وإيجاد حلول لها وهذه القناة هي التنظيمات النقابية ،التي تلعب دور الوسيط بين الإدارة والعمال وقد تساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم لتحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي.من هذا المنطلق . .كان لا بد من دراسة الاتصال الخارجي في التنظيم ودوره في التأثير على الأداء الوظيفي من منطلق مساهمة الاتصال مع التنظيمات النقابية في التأثير على أداء الموظف

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة تأثير الاتصال بالتنظيمات النقابية (نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين على الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مديرية التربية لولاية المدية .

أصبح الاتصال عنصرا حضريا جوهريا دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.وما يهمنا هنا هو الاتصال الخارجي للمؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية، فهو يعتبر أمرا ضروريا وأساسيا. حيث يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا...ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال التنظيمي إلى جانب الحديث عن محور دراستنا الاتصال الخارجي ،من خلال تعريفه،وسائله وظائفه وجمهوره ، ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهميته وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعا أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظرا لأهمية الاتصال الخارجي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها

المبحث الأول: مفهوم ماهية الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي :

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها .والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم
أو إدارة.

فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ .ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها .ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى أخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية،إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من % 75 من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة و يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات. من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية -:نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل. حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال.[1]

[1] خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي** ،(دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2002.)،ص206.

إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية.

ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات وفي هذا الصدد نورد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها.

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة،فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2-المشاركة في المعلومات :يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

-توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

-تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.[1]

3-اتخاذ القرارات :حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

[1] خضير كاظم محمود، **نفس المرجع السابق** ص228.

4-التعبير عن المشاعر الوجدانية :يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5-ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقيه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد،وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

- تحسين إنتاجية وفعالية العمل،فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مرد ودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

المطلب الثاني :مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة

هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي ، فالوظيفة الإنتاجية للمؤسسة لم تعد كافية ولم تعد المحدد الأساسي لعملها ، إذ صار من اللازم مواكبة المجهود الإنتاجي بوظيفة تواصلية تستطيع من خلالها الانفتاح على الشركاء والزبائن وخلق جو من الثقة معهم .[1]

ويندرج الاتصال الخارجي في إطار الاتصال المؤسساتي، وهو يعني بالأساس "اتصالا تتكون بواسطته صورة المؤسسة لدى محيطها الخارجي و عن طريقه يتم التعريف بها بما يسعى لانجازه و ما تستطيع انجازه وما تنجزه . يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الاتصال الخارجي يساهم في تكوين صورة معينة عن المؤسسة تريدها هذه الأخيرة ايجابية

[1]Alex muchielli، **les science de l'information et de la communication**. ,(édition hachette,paris,2001)p 85

بطبيعة الحال لدى محيطها الخارجي الذي يشمل الزبائن، وسائل الإعلام ، المستهلكين و المؤسسات.

ويعمل الاتصال الخارجي على التعريف بالمؤسسة بمجال أفاقها و مشاريعها المستقبلية بما في مقدورها تحقيقه من مشاريع و ما تقوم به من أنشطة وأعمال في الوقت الراهن.و بهذا تصبح للمؤسسة شخصية تتمكن بواسطتها من خلق مكانة لها ضمن النسيج المؤسساتي و كسب ثقة زبائنها ومختلف المتعاملين الخارجين معها و جعلهم أوفياء لها. و تجدر الإشارة إلى أن الخطابات الموجهة عبر الاتصال الخارجي تختلف من فئة مستهدفة إلى أخرى

المطلب الثالث : أهمية الاتصال الخارجي.

أن المؤسسة تعمل على أن تكون علاقتهما مع جمهورها الخارجي مبني على التفاهم المتبادل، و لهذا تسعى إلى تطوير اتصالها الخارجي لماله من أهمية في تكوين هذه العلاقة من هنا يرى أن الاتصال الخارجي له أهمية بالغة تتمثل في:

- يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة في تكوين صورة ايجابية عنها بتركيز و تطوير و ضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من اسم المؤسسة و العلامة و المشاركة في المناسبات كالمعارض و المؤتمرات. [1]
- تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها، وهذه المعلومات إما عن المنتج أو الخدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي (العلاقات مع الصحافة).
- تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها من خلا لما يقوم به الاتصال الخارجي من شعارات وملصقات...

1- Marie Héléne Westphalen, **guide de la communication de l'entreprise**,(3ère édition, Dunod, France, 2000),P63

- إقناع الجمهور بأفكار معينة فالاتصال الخارجي يعمل على إقناع بالمنتوج أو الخدمة ليدفع بهما نحو رضا الجمهور، و بالتالي يحصل على الرضا على المؤسسة.
- تحقيق التفاهم و الانسجام بين المنظمة و الجمهور الخارجي:

فالاتصال الخارجي لا يقتصر على الأفراد بل حتى المؤسسات التي تسعى المؤسسة إلى بعث التعاون المشترك بينها و بين المؤسسات الأخرى.

ويساهم في توضيح رفاهية المؤسسة أي أكثر من تحقيق الربح والكسب المادي: خلال تقنيات الاتصال الخارجي من أعمال خيرية ومساعدات مادية لها تأثيرا إيجابيا على صورة المؤسسة. [1]

المبحث الثاني :عملية الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الأول : خصائص الاتصال الخارجي:

للاتصال الخارجي عدة خصائص نذكر من بينها:

- ❖ تتكون شبكة الاتصال في ابسط صورها من ثلاثة عناصر هي: المرسل والرسالة المستقبل و قد يكون الرسل أو المستقبل فردا أو جماعة كما قد يكون المستقبل نوعيات متعددة من الجماهير.
- ❖ يتخذ الاتصال الخارجي اتجاها يتأثر يشكل الاتصال، و هو أما اتجاه واحد في معظم حالات الاتصال الجماهيري،آو اتجاهين كما في معظم حالات الاتصال الشخصي و الجمعي، و لو أن الاتصال ذو اتجاهين هو النمط الأمثل في عمليات الاتصال بإشكالها المختلفة.الرسالة الاتصالية قد تكون مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة

1Marie Héléne Westphalen, **guide de la communication de l'entreprise**, 3ère édition, Dunod, France2000,P69

كما قد تكون علامة أو شعار أو رمز و يتكون الاتصال الخارجي من ثلاث خطوات رئيسية هي :

- **الترميز:** تلك العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة أي صياغة الكلمات و الصور و الرموز في شكل يمكن بثه.
- **بث الرسالة:** وتشير هذه العملية التي يقوم بها المرسل و تعني إرسال الرسالة الاتصالية إلى المستقبل (فرد أو جماعة أو جمهور) سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل اتصالية .
- **استقبال الرسالة:** وهي عملية تتم في عقل المستقبل أو جمهور المستقبلين و تتمثل في تلقي الرسالة و تفسيرها وفهمها.

المطلب الثاني :جمهور الاتصال الخارجي :

يشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي و هذا يعني وجود نوعين من الجمهور الخارجي

1. **الجمهور الخارجي المباشر** : و هو المستهدف من الرسالة التي يقوم أخصائي العلاقات العامة بتوجيهها إليه و هذا النوع من الجمهور معني مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيلتقي أو الذي يستهلك المنتج. [1]
2. **الجمهور الخارجي غير المباشر** : و هو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة و الجمهور الخارجي يشمل:

- **الحكومة** : تتجه خطط العلاقات العامة إلى الحكومة ليس فقط بوصفها أنها تصدر التشريعات و القوانين و لكن أيضا بوصفها من عملاء المنظمة نظرا

[1]– عبد الفتاح محمد دويدات: **سيكولوجيا السلوك الإنساني**، (بيروت، دار النهضة العربية، 1995)، ص284.

لقيامها بشراء المنتجات تلبية لاحتياجاتها تماما كما يفعل الأفراد و الشركات الخاصة و باقي عناصر المجتمع.

- **جمهور العملاء:** ويعتبرون من أهم جماهير أي منظمة لان بقاءها مرتبط بمدى رضي هذه الجماهير عنها و عن منتجاتها و لهذا فالقياس الفعلي لنجاح العلاقات العامة يكون مع هذه المجموعة.
- **جمهور الموردين** : المورد قد يكون موردا لمنظمة صناعية أو منظمة تجارية ذلك يعتمد عليه استمرار تدفق فالمواد الأولية و لوازم الصناعة و المعدات الصناعية و السلع نصف المصنعة أو السلع الكاملة الصنع لذلك من الضروري إقامة علاقات طيبة معهم و توطيدها و تزويد المنظمة بالكميات المطلوبة في المكان و الزمان المناسبين و بالأسعار المناسبة.
- **باقي فئات المجتمع:** و هو المجتمع الذي تقيم فيه المنظمة منشاتها و الذي تسوق فيه منتجاتها و تهدف خطط العلاقات العامة إلى تزويد المجتمع المحلي و أفراده بمعلومات إضافية عن الخدمات التي تمنحها المنظمة لهذا المجتمع ، و التأكيد أنها عضو نافع في المجتمع و يتم ذلك عن طريق الاتصال بقادة الرأي في المجتمع و تنظيم الزيارات و الاستقبالات و النشر و الإعلان في الصحف . [1]

المطلب الثالث : العلاقات العامة و الاتصال الخارجي:

تعد علاقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة علاقة ذات أهمية كبيرة حيث إن أية مؤسسة لا يمكنها إن تستمر في أدائها لعمالها إلا إذا حظيت بثقة و تأييد الجمهور الخارجي و تسعى إدارة العلاقات في إقامة علاقات مبنية على التفاهم المتبادل و ذلك بإحاطة

[1] هناء حافظ بدوي: **الاتصال بين النظرية و التطبيق**،(الاسكندرية، ، المكتب الجامعي الحديث،2003)،ص68،ص69.

جمهورها الخارجي علما بكل ما يتعلق بسياسة المؤسسة وخططها و برامجها كما يستهدف العلاقات مع الجمهور الخارجي ، توفير معلومات عن أهداف المؤسسة و أنشطتها و فلسفتها ويتم قياس تأثير الاتصال بالجمهور و على خدمات المؤسسة و اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة و مدى رضاه عنها من خلال استخدام مقاييس الاتجاهات ومقاييس الرأي العام .

و العلاقات العامة تعرف من جانب منها بأنها فن تقدير أهمية الرأي العام و تخطيط وتنظيم الجهود لتوضيح السياسة العامة للمؤسسة كما أنها ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة الجمهور فالعلاقات العامة إذا هي وسيلة الإدارة للتعرف على الرأي العام و إعلامه بنشاطها بهدف كسب الثقة و التأييد وتتمثل أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي في :

1. تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة و تدعيم الصورة الذهنية لدى مختلف فئات المجتمع
2. مساعدة الجمهور على تكوين الرأي العام السليم.
3. تدعيم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي الذي تعمل من خلاله.
4. تعريف أفراد الجمهور بحقيقة الجهود الاقتصادية و الإنتاجية و الخدمية و الاجتماعية للمؤسسة. [1]
5. شرح سياسات المؤسسة و أهدافها و تزويد أفراد الجمهور بكافة المعلومات و البيانات عن المؤسسة ونشاطها.
6. الرد على أي شائعات أو إخبار كاذبة قد تمس سمعة المؤسسة.

و فيما يتعلق بالجماهير الخارجية توجد وسائط الاتصال المطبوعة مثل الإعلانات الإعلامية و التجارية في الصحف و مجلات العملاء و كذلك المراسلات و الكتيبات

[1] عايد فضل الشعراوي: **الاعلان و العلاقات العامة**،(دراسة مقارنة، كويت،الدار الجامعية للطباعة و النشر،ط1،2006) ، ص 135-136.

و الوسائل التعليمية.ويتطلب ذلك دراسة وتحليل الجمهور و التعرف على جماعته إذ كان من المستطاع و كلما كانت تلك العملية دقيقة كلما كانت النتائج المحققة ذات فعالية و العلاقات العامة في عملية الاتصال بالجمهور الخارجي تسعى إلى:

- ❖ الدراسة العلمية الميدانية المثمرة للرأي العام.
- ❖ الاتصال الدائم بمختلف فئات الجمهور بهدف التعرف الدقيق على خصائص كل فئة و اتجاهاتها و الصورة الذهنية المنعكسة في أذهانها.[1]

المبحث الثالث :دور ووظائف ومعوقات الاتصال الخارجي للمؤسسة

المطلب الأول : أهداف الاتصال الخارجي:

- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة بشرح سياستها.
- تقييم الاتجاهات العامة نحو المنشاة.
- توفير المعلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
- شرح دور المنظمة أو المؤسسة في تحقيق الصالح العام
- استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة و المناسبة للعمل بالمنظمة.
- تعميم الرؤية و الرسالة و الأهداف و القيم الجوهرية.
- اطلاع المعنيين على مهام و مسؤوليات أمانة المؤسسة.
- مشاركة المعنيين بخطط المؤسسة المستقبلية لتمثل أعمال و مشاريع المؤسسة..
- اطلاع المعنيين على انجازات المؤسسة.
- الحصول على التغذية الراجعة من المعنيين و ذلك من اجل:

1. تحديد استيعاب المعنيين.
2. قياس رضا المعنيين.
3. الحصول على الاقتراحات، الشكاوى.

[1] سدوان علي شيبة : **العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق** ، (دار المعرفة الجامعية 2005)،ص264.

4. تبادل المعرفة مع المعنيين.
5. تعريف العملاء بحقيقة الجهود التي تبذل داخل المنشاة في سبيل تطوير الإنتاج و الخدمات لمصلحتهم.
6. إقناع العملاء بأي تغيير في سياسة المنشاة أو تعديل في السلع أو رفع لأسعارها.
7. التعرف على وجهة نظر العملاء فيما تتجه المنشاة من سلع أو خدمات من اجل تطويرها. [1]

المطلب الثاني :وسائل ووظائف الاتصال الخارجي.

وسائل الاتصال الخارجي :

1- لا يمكننا الحديث عن وسائل الاتصال الخارجي دون التطرق إلى تقنيات هذا الأخير إذ من خلال التقنيات تظهر الوسائل المستخدمة في مختلف هذه التقنيات ومن بينها نذكر:

2- العلاقة العامة: هي النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا العام و التفاهم المتبادل بين المنظمة أو الحزب وجمهور الناس سواء كان داخليا أو خارجيا من خلال السياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.

3- الإعلان: عرف قاموس لاروس الفرنسي الإعلان بأنه "مجموعة الوسائل المستخدمة للتعريف بمنشأة تجارية أو صناعية وإطراد منتجاتها" كما أنه يعرف "الوسيلة المدفوعة الثمن بخلق حالة من الرخاء النفسي في الجماهير لغرض بيع أو للمساعدة في بيع سلعة أو خدمة معينة، أو كسب موافقة الجمهور على قبول فكرة أو توجيهه وجهة معينة" و من شروط الإعلان الناجح:

[1] ربحي عليان:**نفس المرجع السابق** ،ص237.

1. أن يكون متسما بالابتكار.
2. استخدام الرموز والعلامات التجارية.
3. اختيار وسيلة الإعلام المناسبة والوقت المناسب لعرض الإعلان.
4. تكرار الإعلان لكي يستقر في ذهن الجمهور الذي يرغب في الاستفادة منه.
5. الأخذ بعين الاعتبار والأبعاد التأثيرية ومخاطبة العقل والنفس.

4.العلاقات مع الصحافة: تعرف على أنها تقنية اتصال قائمة بذاتها تلجأ إليها المؤسسة لتلبية الحاجة الإخبارية المتزايدة للمستهلك.

5-الوسائل المكتوبة:

أ- **البيان الصحفي:** أبسط الوسائل و أكثرها استعمالا و ما دام موجه للصحفيين فيجب أن يتكيف مع أسلوب تحريرهم الخاص لأنه موجه للنشر الحرفي بالإضافة إلى استجابته إلى بعض الأهداف والشروط كأن يقدم معلومة واحدة محددة، ذكر العناصر الإعلامية المرتبطة بالحدث... و منهم من يرى أن البيان الصحفي يدخل في مجال الإشهار إذ يعتبرونه من بين الوسائل التي يستعملها الإشهار.

ب- **الملف الصحفي:** مجموعة معلومات تعالج عادة موضوعا واحدا وتوزع في مناسبات خاصة مثل المؤتمرات الصحفية له نفس اعتبارات البيان مع تميزه بطول العمر الزمني لمعلوماته، ويتكون من البيان.تاريخ المؤسسة. [1]

ت-**المقال المعد مسبقا:** يكتب من طرف المرسل على الطلب الإعلامي لتغطية موضوع بعينه، و قد ينشر مرفقا بامضاء المرسل او من دونه و يجب أن يكزن مجانا .

ث- **المرسلات و النشرات العامة:** هدفها الأساسي المحافظة على الانتظام و الاستمرارية الذين يجب لن يطبعا العلاقة مع الصحفيين و مع غيرهم، ويجب أن يكون أسلوبها احترافي.

[1] فضيل دليو: **اتصال المؤسسة(إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)**،(الجزائر ،دار الفجر للنشر و التوزيع،2003)،ص104.

ج- **الوسائل الشفوية:**

المقابلة: مع ممثلي وسيلة واحدة (راديو، تلفزيون، صحيفة...) وهي صعبة التحكم لأنها تحدث التقابل و التفاعل المباشر بين مصالح مختلفة.

1. **الهاتف:** أسهل الوسائل و أسرعها، لكنها لابد أن تستعمل مهنيا و من ثم فهو يتطلب التحضير الكافي و الاستعداد الحسن.
2. **المؤتمر الصحفي:** مع مراسلي الوسائل الإعلامية و خاصة منها المجلات وهو يستهدف جمهورا واسعا و لانعقاده يجب الإجابة على السؤالين الهامين:

متى ينعقد وكيف يحدد موعده؟ من يدعى إليه وكيف؟

*ينبغي لعقده توفر موضوع إخباري هام سواء كان طارئا أو مبرمجا ويجب الأخذ يعين الاعتبار في ذلك الوقت المناسب للصحفيين.

3. **الإفطار الصحفي:** توقيته مناسب لوقوعه خارج الانشغالات العادية للصحفيين تنظيمه خفيف و كلفته محدودة، جو مريح، و أليف مما يجعل التبادلات أكثر تشخيصا و غنى و المشاركين أكثر استعدادا و تجاوبا من الناحية النفسية.
4. **الغداء الصحفي:** و له نفس مميزات الإفطار الصحفي فيما يخص البعد الانساني و الاجتماعي .[1]
5. **السفر الصحفي:** يسمح بربط علاقات حميمة مع الصحفيين و بالحديث عن المؤسسة في جو ممتع.
6. **الزيارات العملية :** ونعني بها زيارة المؤسسة احد الزبائن بمعية الصحفيين مع إمكانية معاينة السلع المقتناة.[2]

وظائف الاتصال الخارجي:

[1] فضيل دليو: **نفس المرجع السابق** ،ص105.
[2] فضيل دليو: **نفس المرجع السابق** ،ص106.
2 محمد بهجت كشك: **العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية**، الاسكندرية، المكتب الجا معي الحديث،2003،ص 48

المتعلقة بالمنظمة:

1. إحاطة المنظمة بكل ما يطرأ من تغيير بالرأي العام عن طريق البحوث من خلال تحليل أراء المواطنين و تقديم التقارير و هذا لرسم سياسة تهتدي بها المؤسسة .
2. تزويد وسائل الإعلام بالبيانات و المعلومات عن المنظمة سواء كانت مقروءة او مسموعة، أو مرئية.
3. تنظيم الأحداث التي تقوم بها المنظمة مثل المعارض ، و المؤتمرات الصحفية و الزيارات وذلك لتأكد من سياسة المؤسسة و أهدافها و نشاتها تجد الاهتمام الكافي من جانب جماهير مختلفة.
4. إعداد المطبوعات، والملصقات التي لها علاقة بالمنظمة مثل (les carte visites) ، الصور المناسبة، الرسوم

وظائف الاتصال الخارجي المتعلقة بالجمهور:

1. التعريف بالمنظمة وأهدافها و إعداد الإعلانات المتعلقة بذلك
2. تعريف الجمهور بخدمات ومنتجات المؤسسة إلى جانب نشطاها.
3. توضيح سياسة المنظمة للجمهور و تعريفهم بالتغيرات و التعديلات التي تطرأ.[1]
4. التأكد من صحة وسلامة الاخبار التي تنشر عن المنظمة و مساعدة الجمهور على تكوين أفكار سليمة ، و معلومات صحيحة عليها.
5. العمل على تهيئة جو ملائم في استقبال و إرشاد زوار المنظمة و الترحيب بهم.

كما يرى جاسم فخري و آخرون بان هناك خمس وظائف أساسية "البحث ، التخطيط، التنسيق، الإدارة، الإنتاج.

- **البحث:** وهنا يقصد به قياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة من خلال دراسة اتجاهات الرأي حول الخدمة المقدمة من طرف المنظمة أو تحليل الحملات

الإعلامية و الإعلانية الموجهة لهذا الجمهور من خلال وسائل النشر كالصحف و الإذاعة و التلفزيون.

- **التخطيط:** هو التدبير الرامي لمواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا. لتحقيق أهداف معينة . فبعد عملية تقصي الحقائق في المؤسسة لابد من رسم سياسة اتصالية من خلال تحديد الأهداف و توقيت برامج الإعلام ،الإعلان ، و تحديد الميزانية المتطلبة لذلك توزيع المهام على العاملين.
- **التنسيق:** و يقصد به تنسيق عملية الاتصال في الداخل مع مسؤولي الأقسام و الموظفين و في الخارج مع الجماهير و المنظمات الأخرى و الصحافة من خلال التزويد بالمعلومات و الأخبار المتعلقة بالمؤسسة خاصة تلك التي تؤثر على صورة المؤسسة و سمعتها.
- **الإدارة:** فهي تعتبر أداة مساعدة على أداء الوظائف المتعلقة بالجمهور مثل إدارة الأفراد فهي تساعد على جذب الكفاءات الممتازة للعمل بالمنظمة من خلال اختيار العمال و تدريبهم و العنابية بهم.[1]

- **الإنتاج:** يقصد به مثلا إنتاج الأفلام السينمائية التي تستخدم لأغراض كثيرة في داخل المؤسسة مثل تدريب العاملين و بيان طرق الوقاية من الحوادث أما في الخارج المؤسسة فهي موجهة إلى الجمهور من خلال التعريف بالخدمة ونوعية الإنتاج.

المطلب الثالث :معوقات الاتصال الخارجي:

تبين الدراسات المتعلقة بوسائل الاتصال الحديثة إن عملية انتشار وسائل الاتصال قد ترافقت بتحولات عميقة، تعلقت بطبيعة هذا المجال و يحدث الانفجار الإعلامي واقعا

[1] محمد بهجت كشك: **نفس المرجع السابق**ص 52.

جديدا يستدعي اهتمام المؤسسات و يثير مشاكل متعددة و يطرح تساؤلات الباحثين بالمسائل التالية:

1. مسالة التحكم: أصبح اليوم التحكم في التقدم التكنولوجي من المسائل الصعبة نتيجة للغزو و الفوضوي للمعدات و البرمجيات في مجال المعلوماتية و الاتصال و القطاع السمعي البصري في اغلب بلدان العالم. [1]

2.مسالة الأمن: إن تشعب مجال الشبكات الكبرى للاتصال ولا سيما الشبكات ذات الموجات العريضة التي تقوم بإيصال أنواع مختلفة من الإشارات، جعل هذه الأخيرة قابلة للاختراق أكثر فأكثر و يزيد ترابط الأنظمة من هشاشتها و كل اضطراب أو خلل في نقطة معينة يمثل في حد ذاته أخطارا كبيرة ذات انعكاسات متتالية.

بالإضافة إلى هذا النواقص الفنية يمكن أن تشير إلى الأخطار ذات الطابع الإجرائي تتمثل خاصة في إمكانية الغش عن طريق المعلوماتية أو في تحطيم و إفساد عن بعد لنظم كبرى للمعطيات المعلوماتية.[2]

- نستنتج بأن الاتصال الخارجي يكتسي أهمية بالغة في المنظمة فبواسطته تتكون صورة المؤسسة لدى محيطها الخارجي و عن طريقه يتم التعريف بها بما يسعى لانجازه و ما تستطيع انجازه وما تنجزه . فهو يساهم في تكوين صورة معينة عن المؤسسة تريدها هذه الأخيرة ايجابية بطبيعة الحال لدى محيطها الخارجي الذي يشمل الزبائن، وسائل الإعلام ، المستهلكين و المؤسسات.لذا انجد أن المؤسسات أولته اهتماما بالغا في الإدارة الحديثة عبر توفير الوسائل الكفيلة بإنجاح العملية الاتصالية الخارجي التي

[1] جاسم فخري و اخرون: **العلاقات العامة**، (بغداد، دار الكتابة للنشر و التوزيع1981،)ص.30

2http://www..katar.algazera.net.13/08/2009,21/08/1430,11:47h.

رغم ذلك تعترضها العديد من المشاكل ناجمة عن الثورة المعلوماتية وما صاحبها من ظواهر سلبية على غرار اختراق المواقع والمساس بأمن المنظمة .

الإشكالية:

يشكل الاّتصال في المؤسسات بأساليبه ووسائله، موضوعا ها ما للدراسة باعتباره أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية ،كما أن أي خلل يقع في العملية الاتصالية يظهر أثره بصفة خاصة على الموظف الذي قد يلجأ لقنوات أخرى خارجية لإيصال انشغاله والمتمثلة في التنظيمات النقابية .حيث أضحت النقابة خصوصا في السنوات الأخيرة الجمهور الخارجي الأكثر إثارة للجدل أين تحضى باهتمام كبير من قبل الإدارة بعد ما كشف الواقع الإقبال الكبير للموظفين أما للانخراط في التنظيمات النقابية أو الاتصال بها اثر اعتراض أي مشكل مع الإدارة محل العمل .

إذن فمحاولة معرفة العلاقات القائمة بين الاتصال الخارجي بالنقابة والأداء الوظيفي عند العمال محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصال للخارجي في مديرية التربية لولاية المدية وتحديد علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال الخارجي بالنقابات ممثلة في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين –من منطلق كونها تحتل اكبر نسبة في التمثيلية النقابية بقطاع التربية – في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال ما قد يكون دافعا في الأداء الوظيفي .ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي

كيف يؤثر الاتصال بالتنظيمات النقابية على الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التربية لولاية المدية ؟

و عليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

* كيف تتم العملية الاتصالية بين النقابة و موظفي مديرية التربية لولاية المدية ؟
* هل الدفاع عن مصالح العمال من قبل النقابة التي تمثلهم يؤدي إلى تحسين أدائهم، وزيادة دافعيتهم للعمل ؟
* هل يمكن اعتبار وجود اتصال بين النقابة والعمال ضرورة لرفع الأداء الوظيفي؟

2-الفرضيات:

*يؤثر الاتصال بالتنظيمات النقابية على الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التربية من خلال تكفل النقابة بانشغالات ومشاكل الموظفين ما يشعرهم بالرضا ويعطيهم أكثر دافعية للأداء.

* يساهم وجود اتصال بين العمال ونقابتهم في تحسين الاتصال الخارجي

*النقابات تعمل على حل مشاكل الموظفين والدفاع عن حقوقهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم الوظيفي .

* وجود اتصال بين النقابة والعمال ضرورة للمساهمة في رفع أدائهم بتبليغه انشغالاتهم للإدارة والعمل على إيجاد حلول لها.

3-أسباب اختيار الموضوع :

أ ن من بين أهم مراحل تصميم البحوث: مرحلة اختيار الموضوع الذي يجعل منه الباحث مشكلة بحثية، يتناولها بالبحث المنهجي والجهد الفكري إلى أن نكشف له عن جميع جوانبها وبذلك يكون قد تو صل إلى حّلها، غير أ ن هذا الاختيار لا ينشأ من فراغ، وإّنما هناك جملة من الدوافع والاعتبارات التي تسبق اختيار موضوع الدراسة. ولعلّ من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

3-1الأسباب الموضوعية :

* قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

* قّلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث .

*الاستفادة من نتائج البحث لتطبيقها في مؤسسات أخرى

* تزويد مكتبة جامعة المدية بمرجع جديد عن دور الاتصال الخارجي في التأثير على أداء الموظفين.

2-3 الأسباب الذاتية:

* اهتمامات الباحث الشخصية بموضوع الدراسة و الفضول العلمي الذي يدفع الباحث إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال مع التنظيمات النقابية في الأداء الوظيفي

* استغلال الدراسة في مجال عملي كمكلفة بالاتصال والعلاقات مع التنظيمات النقابية بمديرية التربية

4-أهمية الدراسة:تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

4-1 الأهمية العلمية :إ ن الآتجاه الحديث للاهتمامات الامبريقية ير كز أنصاره على متغير آتصال المؤسسة سيما في شقه الخارجي ، خاصة و أ ن المؤسسة الجزائرية الخدماتية تشهد تطورات سريعة ومتلاحقة ما وضع أمام المؤسسة ومتغيراتها الآتصالية تحديات كثيرة أهمها تحسين الأداء الوظيفي ، ونظرا للأهمية النظرية والمحورية لنظام الآتصال المؤسساتي، اكتست دراستنا الحالية أهمية بالغة ، إذ نحاول من خلالها تسليط الضوء على العلاقة بين الاتصال الخارجي مع التنظيمات النقابية والأداء الوظيفي وما يمكن أن تتبناه المؤسسة خارجيا لتحقيق الرضا الداخلي

4-2 الأهمية العملية :

- التدرب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في علوم الإعلام والاتصال

4-3 الأهمية التطبيقية : تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإتصال الخارجي في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وتنبثق هذه الدراسة من كون مديرية التربية لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالتربية والتعليم ،وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة.

كما ان امتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة المواطنين ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها.

لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة الاتصال الخارجي مع النقابات التي غالبا ما كانت النظرة إليها من زاوية إثارة المشاكل عبر الإضرابات وإغفال دورها في تحسين أداء الموظف عبر تكفلها بمشاكله.

5-أهداف الدراسة:

يتصدى هذا البحث إلى معرفة:

*كيف يمكن أن تكون النقابة قناة اتصالية خارجية لإيصال انشغالات الموظفين.

* مدى تأثير الإتصال الخارجي على الأداء الوظيفي .

* كيفية مساهمة النقابة في التأثير على أداء الموظفين .

6-منهج الدراسة وأدواته:

6-1:منهج الدراسة:

أ- منهج دراسة حالة :

الدراسة تتناول موضوع البحث في ميدان الاتصال الخارجي في مديرية التربية لولاية المدية وأثره على الأداء الوظيفي، فالمنهج المتبع لمثل هذه الدراسات هو منهج دراسة الحالة الذي يأتي شرحه ضمن الخطوات التالية:إن كلمة حالة في اللغة العربية تعني حال الشيء، أي ما هو عليه من وضع سواء كان شخصا أو جمادا أو حيوانا أو تنظيما...إلخ، وهي تفيد كنية الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه، ويقابل هذه الكلمة في اللغة الفرنسية كلمة le cas التي تشير إلى الوضعية التي عليها الشيء.[1]

[1] أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال** (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص 301-302.

بشكل عام يمكن تعريف منهج دراسة الحالة بحسب رأي بعض الكتاب بأنه عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة. [1]

ويقول الدكتور وفقي السيد الإمام عن منهج دراسة الحالة بأنه يقوم على أساس دراسة عدد محدود من الوحدات أو المفردات، وهذه الوحدات قد تكون فردا أو مجتمعا أو منظمة من المنظمات، وتكون هذه الدراسة شاملة ومتعمقة، حيث تشمل أكبر عدد من المتغيرات المؤثرة في الظاهرة موضوع البحث، كما قد تنصب دراسة الحالة على وحدة (أسرة، منظمة، قرية، جماعة)، وفي هذه الحالة يتم جمع كافة البيانات على تلك الوحدة أو البيانات المتعلقة بجانب معين من جوانبها، مثل اختيار عدد محدود.[2]

***الظروف التي يستخدم فيها منهج دراسة الحالة:**

- حينما يريد الباحث أن يدرس المواقف المختلفة دراسة تفصيلية في مجالها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي.
- حينما يريد الباحث أن يدرس التاريخ التطوري لشيء أو شخص أو موقف معين.
- حينما يريد الباحث أن يتوصل إلى معرفة الحياة الداخلية.
- حينما يرغب الباحث في الحصول على حقائق متعلقة بمجموعة الظروف المحيطة بموقف اجتماعي أو في التوصل إلى معرفة العوامل المتشابكة التي يمكن استخدامها في وصف وتحليل العمليات الاجتماعية التي تقوم بين الأفراد نتيجة لحدوث تفاعل بينهم كالتعاون والتنافس والتوافق والتكيف.[3]

---

[1] محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات** (الجامعة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999)، ص 44.

[2] وفقي السيد الإمام، **البحث العلمي (إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي)** . (جامعة المنصورة، كلية التجارة، 2002)، ص 80.

[3] مدحت أبو النصر، **قواعد ومراحل البحث العلمي** (مصر، مجموعة النيل العربية، 2004)، ص 137-138.

اعتبارا بأن مديرية التربية مؤسسة خدماتية يجب دراستها كحالة (دراسة جانب الاتصال الخارجي بها)، لذا اخترت منهج دراسة الحالة باعتباره المنهج المناسب لجمع أكبر عدد من البيانات والمعلومات وكذلك الوصف والتعمق في لب الوحدة المدروسة.رغبة في الحصول على معلومات متعلقة بالاتصال الخارجي في المؤسسة محل البحث مع التركيز على دراسة حالة العلاقة الاتصالية بين النقابة والعمال وأثرها على الأداء الوظيفي.

ب- المناهج المساعدة :

***المنهج التاريخي** : يستخدم المنهج في دراسة كثير من المواضيع والمعارف البشرية حيث يعد التاريخ عنصرا لا غنا عنه في انجاز الكثير من العلوم الإنسانية وغير الإنسانية ،ويعتمد المنهج التاريخي على وصف وتسجيل الوقائع والأنشطة ويتعداها إلى دراسة وتحليل الوثائق والأحداث وإيجاد التفسيرات الملائمة لها لبناء الحاضر والتنبؤ بالمستقبل .وقد تم توظيف المنهج التاريخي في هذه الدراسة أثناء التعرض إلى نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية .وتطورها من مرحلة المركزية النقابية إلى مرحلة التعددية .

***المنهج المسحي:** يعرف البحث المسحي بأنه" منهج علمي منظم يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسات الإدارية أو علمية، ثقافية، اجتماعية،اقتصادية،كالمؤسسات التعليمية الخدمية و الإنتاجية بقصد التعرف على أنشطتها المختلفة و سلوك العاملين فيها و مواقفهم من مختلف القضايا خلال مدة زمنية معينة".[1]

وتم استخدامه في هذه الدراسة لجمع المعلومات حول مديرية التربية لولاية المدية ونقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين ومعرفة مواقف الموظفين اتجاه العملية الاتصالية مع الإدارة والنقابة على حد السواء .

[1] مدحت أبو النصر، **قواعد ومراحل البحث العلمي** (مصر، مجموعة النيل العربية، 2004)، ص 205

***المنهج الإحصائي:** يعرف الإحصاء على انه " علم العد الذي يكمن هدفه في الدراسة الرقمية للظواهر الاجتماعية عن طريق تجميعها حسب الأصناف المعتمدة في البحث ثم ملاحظة النتائج المترتبة عن ذلك.و من هنا يتبين لنا مفهوم الإحصاء" هو دراسة المجموعات الرقمية لعلاقاتها القائمة فيها و هذا قصد الحصول على مؤشرات شاملة عن المجالات المبحوثة المعبر عنها بالمجموعات الرقمية السابقة الذكر".وقد استخدمناه في الدراسة التطبيقية وتحصيل نتائج البحث.

6-2أدوات الدراسة :

إن أدوات البحث متعلقة بنوع المنهج المستخدم في الدراسة، وبما أننا استعملنا منهج دراسة الحالة فإن الأدوات التي يمكن استخدامها هي كالتالي:

ا-**المقابلـة:** لا تقتصر المقابلة كما يظن البعض على التبادل اللفظي بين شخصين أو أكثر عن طريق أسئلة بقصد الحصول على بيانات معينة، بل تشتمل على عنصر الملاحظة للمظاهر التعبيرية والحركية لأنها توسع معنى العنصر اللفظي، وكذلك التفسيرات أو التعليقات من جانب الباحث، بحيث تساعد على خلق جو غير رسمي يعاون المبحوث في التحرر من القلق أو الخجل الذي قد ينتابه أثناء المقابلة.[1]

لذا قمنا بإجراء مقابلة مع مختلف إطارات مديرية التربية من كل المصالح للحديث عن مهام وهياكل هذه الإدارة وكذا مع إطارات نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين وذلك لجمع المعلومات والإحاطة بجوانب الموضوع نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها المقابلة خصوصا أثناء صياغة أسئلة الاستبيان إلى جانب تزويدنا بمعلومات مكملة لجمع البيانات التوثيقية.وقد استخدمنا المقابلة الحرة التي تتميز بأنها طبيعية تتيح للمبحوث الشعور بالاطمئنان.

([1])مدحت أبو النصر، **نفس المرجع السابق** ص 205

ب-الملاحظة:

الملاحظة هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة وفق ظروفها الطبيعية، بحيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، والتعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية، وقد اعتمدنا بشكل كبير على الملاحظة من منطلق كون الباحث يعمل بمديرية التربية ما يجعلها في اتصال مباشر مع العمال .وملاحظة أدائهم كما مكنه الأمر من تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطارها وظروف عملها العادية، وقد تم الاستعانة بها بهدف الحصول على معلومات كافية نوعية ووصفية لتصرفات ومواقف معينة من العملية الاتصالية بمديرية التربية .وعلاقة العمال بالنقابة إلى جانب ملاحظة أداء الموظفين وتأثره بالجانب الاتصالي .

- **نوع الملاحظة المستعان بها في الدراسة :**

***الملاحظة بالمشاركة:** تعني أن الباحث يخضع نفسه إلى الظروف المختلفة لمجتمع البحث من حيث المشاركة ومن حيث الحياة المادية لأفراده والقيام بأعمال وتصرفات من شأنها أن تحافظ على الوضع العادي للمجال المدروس.[1]

ونظرا لكون الباحث يعمل بالمجال المدروس(مديرية التربية) فقد تم توظيف هذا النوع من الملاحظة .

ت-الأرشيف والوثائق الرسمية:

يعتبر الأرشيف والوثائق الرسمية من أدوات جمع المعلومات عن مؤسسة ما، هذه الوثائق تتمثل في الأوامر والقرارات الصادرة عن المؤسسة، والوثائق الرسمية التي تخصها، كما يعتبر الأرشيف مادة إعلامية. وقد ساهم وجود الباحث في المؤسسة محل الدراسة ومحل عمله أيضا كمكلف بالاتصال والعلاقة مع التنظيمات النقابية في الوصول السهل للوثائق الرسمية وتوظيفها بما يخدم موضوع الدراسة .

[1] - أحمد بن مرسلي ، **نفس المرجع السابق**، ص250

ث-الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أداة أساسية نظرا لطبيعة الإطار التطبيقي وهو من الأدوات الشائعة الاستعمال في علوم الإعلام والاتصال حيث يعرف على انه تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين وترسل لأشخاص معينين بالبريد أو عن طريق المقابلة للحصول على الأسئلة الواردة فيها .[1]

وقد استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية وربطناها بإشكالية الدراسة.و تناولت الاستمارة في الدراسة أربعة محاور موزعة على الشكل التالي: المحور الأول معلومات خاصة بالمستجوب،المحور الثاني تناول العمل النقابي بمديرية التربية لولاية المدية فيما تناول المحور الثالث دور نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين في الاتصال بالموظفين وتبليغ انشغالاتهم بينما تناول المحور الرابع اثر الاتصال بالنقابة على أداء الموظفين . كما احتوت الاستمارة على22 سؤالا من أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة.الأسئلة المغلقة و هي الأسئلة التي تحدد إجابتها المتوقعة و يطلب من مفردة البحث اختيار الإجابة التي يراها مناسبة و يوجد شكلان للسؤال المغلق و هما: سؤال مغلق ذو إجابة واحدة، وسؤال مغلق متعدد الإجابات.و أسئلة مفتوحة و استخدمت لقياس اتجاهات و أراء المستقصي منه.تم توزيع الاستمارة يوم 25 افريل 2016 و استرجعت يوم 28 افريل 2016 و قد وزعت 50 استمارة و استرجعت كلها.

7-مجتمع البحث وعينته :

7-1 مجتمع البحث :تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من الباحثين الدقة البالغة .

([1])عمار بوحوش ،**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**،**ديوان المطبوعات الجامعية** ،(الجزائر ،2001)،ص223

ومجتمع دراستنا هو موظفي مديرية التربية وعددهم 146 موظف منهم إناث (40) وذكور (96)؛باعتبار البحث يندرج ضمن معرفة أداءهم الوظيفي وتأثره بالاتصال الخارجي

7-2عينة البحث :العينة هي طريقة من طرق البحث وجمع المعلومات فليست العينة إلا مثالا أو مجموعة أمثلة منتقاة من مجتمع بحث كبير لتعبر عنه[1].

وبما ان دراستنا محدودة فقد اخترنا فئة معينة لتمثيل كافة مفردات المجتمع .

نوع العينة : اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية و هي التي اخترناها بطريقة قصديه لما رأيناه من سمات و خصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث.و تتكون العينة من 50 مفردة و تتمثل في موظفي مديرية التربية .(30 ذكور و20 إناث) و تعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة مثل العينة، الفرضية، أو العينة النمطية و هي أسماء تشير إلى العينة التي يقوم الباحث باختبار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة. [2]

9- مقاربة المفاهيم :

***التمثيلية النقابية** : هي كل المنظمات النقابية للعمال الأجراء المستخدمين المكونة قانونا منذ 6 أشهر على الأقل، و التي تضم 20 % على الأقل من العدد الكلي للعمال الأجراء .[3]

***السلم الإداري** : يقوم التنظيم الإداري على أساس التسلسل الإداري ، وهذا الأخير يتخذ شكل هرم من الأعلى إلى الأسفل.ولابد من الإشارة انه يجب التقيد باحترام

السلم الإداري,وذلك يعني أنك إذ ا وجهت رسالة إلى احد رؤسائك ,فلابد من أن تطْلع عليها رِؤسائك المباشرين للإعلام وللإدلاء بالرأي في فحواها .[4]

---

[1] عمار بوحوش،**نفس المرجع السابق**،ص240.

[2] موريس أنجرس ،**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الجامعية** ،(الجزائر ،2001)ص131

[3] عاشور أحمد صقر **:إدارة القوى العاملة**، (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية)، 2007 ، ص 50

[4] **عاشور أحمد صقر :نفس المرجع السابق** ،ص270.

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي و الاجتماعي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة،ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.و في هذا الفصل سوف نستعرض البعد الثاني من الإطار النظري للدراسة وهو الأداء الوظيفي وذلك من خلال التطرق إلى أهمية الأداء الوظيفي ، عناصره، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، ومفهوم تقييم الأداء، وأهميته وأهدافه، وفوائده، وطرق تقييم الأداء ومعوقاته.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة

المطلب الأول : أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسة :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1-تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ،و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، و الأداء هو المكون الرئيس للعملية[1].

.

و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري الذي يدير العملية

[1] فيصل عبد الرؤوف **:تكنولوجيا الأداء البشرى المفهوم و اساليب القياس و النماذج**، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، ص98

و يحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل العنصر البشري

2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها . فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا ، و كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور مرحلة البقاء و الاستمرارية ،مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز مرحلة الريادة .إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها؛ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا .

3-كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة[1].

المطلب الثاني :محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي

1-المحددات:إن الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات هي كالآتي:

أ- **كمية الجهد** :وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة الجهد. وهي

[1] فيصل عبد الرؤوف، **نفس المرجع السابق** .ص .135

مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد.[1]

ب- نوعية الجهد :نعني بها مستوى الدقة والجودة وبدرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.و من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

***الخبرة السابقة** :من خلال أن المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته.

***الاتصال بالعملاء والزبائن** :تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية، وهو بمثابة تقييم العملاء و الزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة.

ج- نمط الأداء :والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدى بها.

2-.المؤشرات:

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في:

1-التغيب عن العمل :أن ظاهرة التغيب عن العمل احد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله.

يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية

100/ (عدد الأيام الكلي × .معدل التغيب الكلي) =عدد الأيام المفقودة.

وللتغيب عدة أسباب منها:

[1] الشريف طلال عبد الملك، **الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة** ، رسالة ماجستير في .العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ،2004

- عدم توفر الشروط الفيزيقية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب.
- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب.
- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه
- ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل.
- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء.
- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءاته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.

2-دوران العمل :وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب

3- الشكاوي :هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفعالية- المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشتركة مع هذه الأطراف وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله. [1]

[1] عاشور أحمد صقر :**إدارة القوى العاملة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص51

4-حوادث العمل :لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

5-الإضرابات :هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل.

6-مقاييس الإنتاج :يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هاته الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل .

7- عدم التحكم والسيطرة على الآلات :مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة

المطلب الثالث : عناصر الأداء الوظيفي

هنالك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات، ومن هذه العناصر:

أ. **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة** :يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل[1]

[1]عاشور أحمد صقر:**نفس المرجع السابق** ، ص 64

ب. **العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب :**إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

-**المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:**إن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار .فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة [1]

المبحث الثاني :عملية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تقييم الأداء الوظيفي :

1-مفهوم تقييم الأداء

تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء، فيسمى أحيانا قياس الأداء أو تقويم، و أحيانا أخرى يطلق عليه تقدير الكفاية، ومن ناحية أخرى نجد التعدد حتى في تعريفاته فنجد أن البعض يعرفه بأنه يعني قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغلها.في حين يعرفه البعض الآخر بأنه": يعني قياس أداء العامل بالنيابة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات و صفات معينة لديه .

كما عرف بأنه ": الإجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية، وخلال فترة زمنية معينة هي السنة التي تسبق مباشرة إعداد التقرير.

من خلال ما سبق نستخلص أن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل و تقييم أداء العمال لعملهم ومسلكهم، وتقدير مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم تجاه هذه الأعمال. الأمر الذي يتيح للإدارة إيجاد بنك من المعلومات يمكنها الاستفادة منه في الشؤون الوظيفية المختلفة.

([1])عبد الفتاح محمد دويدار :**أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، . 2001 ص74

كما أنه يمكنها التعرف على نقاط القوة و الضعف في التنظيم،وعلى ذلك يمكن أن تستخدم تلك التقارير لأغراض إدارية، إرشادية وتوجيهية أو لأغراض البحث العلمي و غيرها، كما يمكن أن تستخدم لأكثر من غرض في وقت واحد

أهمية تقييم أداء العاملين و أهدافه:

أ- الأهمية :تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة لتحديد درجة كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل، ومن خلال ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة. [1]

و تتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في:

-التأكد من أن جميع العاملين بالمؤسسة يعاملون معاملة عادلة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم أحد العاملين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدماته.

-تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على الأداء المتميز، حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم و تفرعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- معرفة مستوى أداء العاملين

- يمثل أداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

- يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة.

ب- الأهداف :إن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات على مستويات مختلفة في المؤسسة فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ ومن المتوقع أن ينال ذووا الأداء الجيد عوائد وحوافز.

[1] حمدي أمين عبد الهادي **:نظرية الكفاية في الوظيفة العامة**، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977 ، ص(558)

وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ-على المستوى التنظيمي:

*إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي .

*رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم وإمكاناتهم .

*مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل بهدف الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة. [1]

ب-على مستوى المديرين :إن عملية تقييم أداء العاملين من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بمستوى معين، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومنه فتقييم الأداء يهدف إلىالتعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي وعلمي و تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل

ت-على مستوى العاملين:

دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم و تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها ستقع تحت عملية التقييم[2].

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء الوظيفي

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه .

---

[1] عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم :**إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي**، ط2 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،2006 ،ص 87

([2]) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم :**نفس المرجع السابق** .**ص 126**

و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد ، و من أهم الطرق و الأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي ما يلي: .

1-طريقة الملاحظة المباشرة:تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصيا ليطلع بنفسه على سير العمل و سلوك العاملين،ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في أعمالهم .إلا أن لها عيوبا نحصرها فيما يلي :

-قيام المدير بالوقوف شخصيا على العاملين للتعرف على سير عملهم و سلوكهم فيه مضيعة للوقت، وقد يفسر بعض المرؤوسين ذلك بعدم الثقة من طرف المدير.

-صعوبة أن يتمكن الرئيس من الاطلاع على كافة العاملين وما يؤدونه من أعمال، وبذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة على القليل من العمل والعاملين.

-قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر .

2-طريقة المقارنة المزدوجة:يتم تقييم العاملين في هذه الطريقة بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية[1]

3-طريقة الترتيب العام: يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم. أهم عيوبها ان تقييم العامل يتم بشكل عام وبتحيز أحيانا .

([1])عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم :**نفس المرجع السابق .ص 134**

4-طريقة التوزيع الإجباري:وفقًا لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناءا على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي، ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم،نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة

5-طريقة الميزان أو الدرجات:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد... الخ .

6-طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأفراد، وأكثر الطرق قابلية للتطبيق، وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين .

7-طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب:و هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف ، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها. [1]

([1])محمد ماهر الصواف :**تقويم الأداء الوظيفي**،(مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 76 ، الرياض، 1992)، ص 45

إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا ،و كذا إمكانية التقدم الوظيفي،واختبار قدراته ومؤهلاته وفقا لتقرير

8-طريقة التوزيع الإجباري:

وفقًا لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناءا على رأي المقيم بشكل عام حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف، وأقل من المتوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد. ويتم توزيع الموظفين على سلم التقييم من قبل المنطمة وهو ما يخلق تفاوتا بين العمال فيما بينهم.كل سحب المجموعة التي ينتمي اليها والتي يخضع بموجبها لسلم تقييمي محدد

9-طريقة قوائم المراجعة:تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح ،مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدى في العمل ، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة " هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم ، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف ، بغية تحديد أبعادها المسؤوليات والواجبات التي تكونها ، مع تحديد نماذج السلوك الفعال ، و غير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها ، و من ثم إعطاء تقدير ممتاز ، جيد جدا، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا . 1

([1])عوض محمد الوذناني **:أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة،(أكاديمية نايف . للعلوم الأمنية، الرياض 1999) ، ص58

10-طريقة الأحداث الحرجة:وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة و الأساس الذي ترتكز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل ا لعمل، و التي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة معينة فترة التقييم.لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الإيجابية و المواقف السلبية.ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية و فائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائه ، و من أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة و هذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة و انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من طرف العامل.1.

المطلب الثالث : مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين،وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد .العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية.

[1] سهيلة محمد عباس :**إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، ط2 ، دار وائل، الأردن، 2003 ، ص256

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه "أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً.وهذه المعايير هي :

1-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين:أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم

2- قياس الأداء الوظيفي :وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين. التقارير الإحصائية،التقارير الشفوية و التقارير المكتوبة. [1]

3-مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة.

4-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه،كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي،.[2]

---

[1]زهير ثابت :**كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين**، دار النهضة العربية،مصر، 2001 ، ص106

([2]):سهيل فهد سلامة :**فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة .العامة، العدد 55 ، الرياض، 1987 ، ص 20

5- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

المبحث الثالث : الأداء الوظيفي ..الفوائد والمعوقات

المطلب الأول : فوائد تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها

رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأَن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. [1]

[1]: سهيل فهد سلامة :**نفس المرجع السابق** ، ص 28

- **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:**

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين،وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

- **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:**حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحّقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.
- **الرقابة على الرؤساء:**إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.1
- **استمرار الرقابة والإشراف:**إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

[1]: سهيل فهد سلامة :**نفس المرجع السابق** ، ص 45

- **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:**تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء.
- **توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:**عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته،وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج. أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة[1]

- **رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب:** إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والرواتب.

المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في المؤسسة:

لا يمكن رفع مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة من خلال المداخل الفنية مثل تطوير الآلات والأجهزة والأدوات ، أو تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل .أو ترشيد معايير الأداء، وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين الاهتمام برفع روحهم المعنوية أو بتحقيق أو زيادة .رضاهم . والرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته .

مجالات رضا العاملين في المؤسسات :لما زادت درجة إشباع حاجات العاملين زاد الرضا، وتتعدد المجالات التي تكون موضوعا لرضا الفرد في العمل أو عدم رضائه. وأهم هذه المجالات العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من العامل.

[1] عمر وصفي عقلي :**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن . 2005، ص(374)

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في إرضائه وساعد في إثارة دافعتيه، أي حثه وحفزه نحو الأداء الفعال، وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.إن رضا العامل في المؤسسة ضمن مجموعة معينة لا يتحقق بسهولة وتحدده عدة عوامل منها: نوعية العمل ومدى استجابته لتطلعاته المادية والمعنوية، لأن العمل عير المجدي بالنسبة للعامل يجعله يؤثر سلبا على معنوياته. وثقة العامل في عمله، و تمسكه به تتوقف إلى حد كبير على تحقيق حاجاته المادية والمعنوية

-علاقة الرضا بالأداء في المؤسسات:ويمكن تصور علاقة الرضا بالأداء في أربعة حالات هي:

–قد يزيد الرضا و لا يزيد الأداء ، وتعود أهم أسباب هذه الحالة ، لأسباب منها تواضع الولاء والانتماء للمؤسسة وانخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فعالية القيادة الإدارية، وتنظيم العمل بالمؤسسة بشكل عام.

–قد ينخفض الرضا لكن الأداء يرتفع، وتعود أهم أسباب ذلك إلى يقظة ضمير العامل بالمؤسسة، أوقد يرى العامل أن تلك الوظيفة هي فرصته الوحيدة،ولا توجد وظيفة أخرى متاحة.

–قد يزيد الرضا ويزيد الأداء وذلك عندما يساهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء العامل وانتمائه للمؤسسة وتقارب أهدافه مع أهدافها.

–قد ينخفض الرضا وينخفض الأداء، وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل، خاصة إذا أقترن ذلك بتواضع فرص التدريب، أو سوء نمط القيادة [1]

[1] عبدالحميد عبدوني :**فهم سلوك العامل و حاجة علم التنظيم إلى علم النفس**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة،العدد 08

وعندما تنخفض درجة رضاء الأفراد ، يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل : الاستمرار في العمل دون أداء فعال أو الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثرا سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي،أو ترك العمل والرضا في العمل عملية ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لأخر بتأثير المعوقات التي تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية، لذلك فمن الضروري العمل على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليب التحفيز الفعال.1

المطلب الثالث :معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسة

رغم أهمية الأداء في المؤسسات العمومية، إلا أن هناك الكثير من المعوقات والمشكلات التي تعوق هذا الأداء وتتمثل فيما يلي

* **البيئة الاجتماعية والثقافية:**ترتكز البيئة الاجتماعية والثقافية على عدة محاور لها انعكاساتها على ممارسة إدارة المؤسسة العمومية.

***العادات والتقاليد:**

تشير هذه العادات، التقاليد، القيم، العادات السائدة في المجتمع ودرجة تأثرها بالثقافة الخارجية لقد بدأت بداية مرحلة التحول في بعض القيم والمعتقدات في الدول العربية بعد أن نالت استقلالها وبرزت كمؤسسات ذات دور سياسي واقتصادي واجتماعي، حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها، ولكي تنفذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي وتعقدت الإجراءات إضافة إلى التسيب الوظيفي.

[1]عبدالحميد عبدوني :نفس المرجع السابق .

***الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال السائد:**

هي أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع، وهي تتأثر بالدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع، ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم ، فالشخصية العربية تأتي مكاسبها المادية الوظيفية في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالاستقلالية وتأكيد الذات

***هياكل ونظم التدريب السائدة:**

على الرغم من الجهود التي تبدلها المؤسسات العمومية في تطوير طرق التدريب إلا هناك بعض المشاكل نذكر منها : عدم الربط بين سياسات التدريب والتوظيف وكذلك عدم ربط عملية التدريب بالترقية في المؤسسة.

*** أوضاع ونظم تقنيات المعلومات:**يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظما تحليلية تهيئ إمكانية واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للمتغيرات المحيط ببيئة العمل، مع توفير قواعد وبيانات متجددة تدعم اتخاذ القرارات

انخفاض الأداء في المؤسسات: تؤدي المؤسسات العمومية بصفة عامة - أعمالا كثيرة ومتشعبة بمستوى قليل من الكفاءة و بتكلفة باهظة ، هدا إضافة إلى ما توصف به من إهمال وسوء إدارة تساهم كلها في انخفاض الأداء في تلك المؤسسات.كما يشمل قياس الأداء كلا من الكفاءة والفعالية ، ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لانجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة، نجد أن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة. 1

1ناصر دادي عدون :**الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة تطبيقية نظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004 ، ص126

فيمكن الاستدلال على انخفاض الأداء بالمظاهر التالية على مستوى الجوانب الفنية والتنظيمية والعناصر البشرية:

-كثرة التغيرات في الهياكل التنظيمية أدت إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين.

-افتقار الكثير من المؤسسات العمومية إلى وسائل التقنيات الحديثة في أداء أعمالها تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة للانشغال العاملين بأعمال خارجية أو شعورهم بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي.

-تكدس أعداد كبيرة من العاملين في بعض الوظائف غير المنتجة، إضافة إلى إهدار الكثير من الوقت والمال في التدريب دون التخطيط المسبق له.

-غياب الدراسات لمعرفة المعوقات وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء.

لذلك يجب تلمس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث كونها تشجع على الأداء من عدمه ومنها :

*وضع نظام موحد للحوافز لعدد من المؤسسات التي تختلف أنشطتها، فالحوافز تختلف حسب البيئة والمؤسسة والنشاط والعاملين، لذا يجب أن تختلف الحوافز حسب نوع المؤسسة ونشاطها.

*استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، إذ يجب عدم وضعه في إطار التحفيز على الأداء والإبداع .1

([1])احمد نصيرات :**اسباب و مبررات تدني الأداء الحكومي**، نقلا عن موقع الانترنت(يوم 2012/11/18. (1 . ttp/www.planing.gov.sa/planning/all

*عدم وجود الأجواء الملائمة للأداء والإبداع بسبب غموض الدور وعدم وضوح الأهداف وهذا من أقوى صعوبات الأداء.تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء ، فقد يتم تحسين الأداء، من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين، وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري . (1)

من خلال ماسبق، نستنتج بان تقييم الأداء الوظيفي يكتسي أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء أكانت صناعية أم خدمية أم حكومية، لأن نتائجه تعكس مستويات أداء الأفراد وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة .و ذلك بتبني نتائجه لإعداد برامج التحفيز المناسبة و تصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك وعلى أساس ذلك، كان يجب أن يحضى تقييم الأداء بالاهتمام الكبير والعناية التامة باعتبار أن معطياته توفر التغذية العكسية والمعلومات المرتدة التي تقيد إدارة الموارد البشرية في جميع قراراتها المستقبلية والمتعلقة بوظائفها المتعددة، كالتخطيط والاستقطاب والتوظيف والتنمية والتدريب،التعويضات والأجور،...الخ.

(1)عوض بن سعيد العمري :**اثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية** ، نقلا عن موقع الانترنت .(يوم2013/01/27
http//www.kkmaq.gov.sa/detail.asp

ينبؤنا تاريخ الحركة العمالية في قطاع التربية بالجزائر أن النقابات من المنظمات الهامة في المنظومة التربوية ، نظرا لما تقوم به من مهام تسعى من خلالها إلى الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية للعمال، هذه المهام اختلفت تبعا للواقع الذي تعيشه الطبقة العمالية، بالإضافة إلى الأطر المرجعية والإيديولوجية وغيرها من المتغيرات.

من مهام النقابات العمالية الضغط على الإدارة من أجل تحقيق مطالبها وهذا لا ينفي كونها شريك اجتماعي لا يستهان به . و الدراسة العلمية لمهام النقابة ، أثبتت أن مساعيها لا تنحصر في الدفاع عن المصالح الاقتصادية فقط للعمال ، بل تتعداها إلى تلبية حاجات أخرى تطورت مع تطور العملية الاتصالية لنجد أن العمل النقابي بقطاع التربية يكتسي دورا بالغ الأهمية في تفعيل الشراكة بين النقابة والإدارة حيث يلتقي مسعاهما في هدف واحد يتعلق بالنهوض بالأداء الوظيفي . وفي هذا الإطار نتعرض ضمن هذا الفصل إلى مفهوم التنظيم النقابي ونشأته بقطاع التربية إلى جانب أهمية الاتصال في العمل النقابي وأثره على الأداء الوظيفي .

المبحث الأول: نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية الوطنية

المطلب الأول : مفهوم النقابة العمالية :

يوجد في العالم تجمعات للعمال، أخرى للطلبة وأيضا لأرباب العمل، من أجل الدفاع عن المصالح المادية أو المعنوية لأحد أفرادها، البعض منهم أو كانت مشتركة بينهم، فوجدت العديد من الصياغات قدمت للتعريف بالنقابة العمالية، تبعا للعديد من المتغيرات منها تطور المجتمع ،حركة العمال، والإطار المرجعي .

-**النقابة العمالية** هي جماعة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر، وظيفتها الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية

–**النقابة العمالية** هي اتحاد يضم العمال المشتغلين في مهنة أو حرفة معينة، بغرض تحسين أحوال عملهم من حيث الأجور، ساعات العمل والظروف التي يعملون فيها، والهدف الأسمى للنقابة العمالية .هو تدعيم وضع العمال بتكوين اتحاد يضم شملهم، وتكوين أرصدة نقدية تحقق أغراضهم، وأموال النقابة العمالية تستخدم في :

–أغراض تتعلق بإدارة الدفة أي دعم الإضرابات

–و أغراض اجتماعية لمساعدة المرضى من العمال أو أسرهم عند الوفاة،

–أغراض سياسية وذلك لتمكين بعض العمال من الدخول كأعضاء في المجالس النيابية

-**النقابة العمالية** منظمة يكونها العمال في صناعة أو مهنة أو صناعات أو مهن متقاربة أو مشتركة أو متكاملة، وذلك بصفة اختيارية بغرض تحسين حياتهم، والمساهمة الإيجابية في البناء الاقتصادي والاجتماعي والقومي للمجتمع، وتدعيم فلسفته نظريا وعمليا عن طريق تنظيم يتيح لها ذلك

- **النقابة العمالية** هي تجمع مهني من أجل التمثيل، الدراسة والدفاع في المصالح الاقتصادية والمهنية لأعضائها.

- **النقابة العمالية** هي منظمة مكونة من مجموعة من الأفراد للدفاع عن حقوقهم والسعي لتحقيق مطالبهم.

نلاحظ وجود اختلاف بين هذه التعاريف لاختلاف الأطر المرجعية. حيث منها من ركزت على الناحية المطلبية، التي تتم بشروط وظروف العمل بالإضافة إلى تحسين الأوضاع الاقتصادية والمادية للعمال، في حين تعدتها أخرى إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية ومساهمتها في بناء المجتمع، ومنها من أهمل الجوانب المعنوية . [1]

[1] حمود عقلة العنزبي، **المفاهيم العشر في إدارة العمل النقابي**، الكويت:الاتحاد الوطني لطلبة الكويت، فرع جامعة الكويت،ص120

كذلك إغفال الموضوع المتعلق بسعي العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

فرغم وجود هذه الاختلافات حول مفهوم النقابة العمالية فإن ذلك لا ينف وجود أوجه اتفاق بينها.فتشكيل نقابة عمالية يتطلب عدد معين من العمال حسبما يحدده القانون، يمارسون مهن متشابهة أو يكمل بعضها البعض، حتى يكون هناك وحدة في التصور للمشاكل المطروحة.

-أن النقابة العمالية مهما كان نمطها، تتولى مهمة الدفاع عن مصالح أعضائها سواء المادية أو المعنوية، فالمشاكل المهنية التي تعترض أعضائها تبقى ضمن أعمالها الإنسانية.وفيما يلي نقدم تعريف للنقابة العمالية:

النقابة العمالية هي تجمع اختياري منظم للعمال، من أجل التمثيل، حماية الحقوق والدفاع عن المصالح المادية أو المعنوية لأحد أعضائها، البعض منهم أو كانت مشتركة بينهم والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبتنظيم عملهم، وفقا لسياسة معينة مبنية على إطار مرجعي محدد.وخاص بها

نستخلص من هذا التعريف:

-**النقابةالعمالية تنظيم** :أي لها بناء هيكلي وظائف تقوم بها، لها مصادر مالية لمواصلة نشاطها ووسائل عمل كباقي المنشآت في المجتمع، وهذا وفقا للقوانين التي تتأسس في إطارها. تمارس نشاطاتها من خلاله

-أنها اختيارية :بمعنى الانضمام إليها ليس إلزامي على العمال وإنما وفقا لمبدأ الحرية الفردية.ورغبته في ممارسة العمل النقابي

-تسعى لتحقيق أهداف محددة، أساسها الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية لأعضائها تتعداها لمقاصد أخرى لها علاقة بالعمل النقابي في حد ذاته .[1]

[1]حمود عقلة العنزيي، **نفس المرجع السابق** ،ص126

– لها سياسة نقابية خاصة بها تعتمدها في تحقيق مطالبها .ويتضمنها قانونها الاساسي المصادق عليه وترد كذلك في النظام الداخلي للنقابة .

أما فيما يتعلق بالحركة العمالية فهي مجموع الأنشطة المنظمة التي يقوم بها العمال لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، وحماية مصالحهم المادية والمعنوية، فهي تشتمل على جوانب اقتصادية، اجتماعية وسياسية ضمن كيان أو منشأة تسمح لها بالقيام بذلك هي النقابة العمالية.

المطلب الثاني : تأسيس النقابة العمالية بقطاع التربية

أولا : التأسيس :

إذا كانت الغاية من إنشاء المنظمات النقابية هو الدفاع عن المصالح المادية و المعنوية للعمال، فإن تحقيق ذلك الهدف يفترض تواجد تلك المنظمات في أماكن العمل،

و المؤسسة هي الميدان الوحيد الذي يتواجد فيه العمال. و الذي أسست النقابة للدفاع عن مصالحه لكل ذلك ، و لتمثيل أفضل للعمال عن طريق التعرف على ظروف عملهم بصفة عامة سمح المشرع للمنظمات النقابية بجميع القطاعات بما فيها قطاع التربية بإنشاء هياكل نقابية و تعيين مندوبين نقابيين، طبقا للمادة 40 من القانون 14/90 فإنه "يمكن لأي منظمة نقابية تمثيلية حسب مفهوم المادتين 34 و 35 من هذا القانون أن تنشىء هيكلا نقابيا طبقا لقانونها الأساسي لضمان تمثيل المصالح المادية

و المعنوية لأعضائها في أي مؤسسة عمومية أو خاصة، و في أماكن عملهم المتميزة إذا كانت لها أماكن عمل أو أي مؤسسة أو هيئة أو إدارة عمومية". من خلال هذا النص يتضح لنا أن المشرع الجزائري يعترف بممارسة الحق النقابي في المؤسسات التربوية .سواء كانت عمومية أو خاصة و ذلك في إطار إحترام الحقوق و الحريات المقررة قانونا لضمان تمثيل المصالح المادية و المعنوية لأعضاء النقابة .[1]

[1] القانون 90.14 المعدل **المتمم الخاص بكيفيات ممارسة العمل النقابي** و الصادر بتاريخ90/06/02..

فروح القانون هنا لا تهدف إلى خلق نقابة جديدة داخل المؤسسة أو الفرع و إنما إلى تمديد جذور النقابة إلى أعماق المؤسسة فتصبح مشكلة و ممثلة على مستوى كل فرع منها و حتى في أماكن العمل المتميزة، و لذلك يعتبر هذا الهيكل النقابي تجمع فعلي .

في الواقع فإن توافر الهيكل النقابي في المؤسسة ضروري في أغلب الأحيان إذ وحده فقط يبرر تعيين المندوبين النقابيين، و ترتكز عليه الحريات النقابية المقررة قانونا كالحرية في التعبير . و ممارسة الحق النقابي داخل المؤسسة الذي يجب أن يكون في إطار الشروط القانونية لا سيما تلك المتعلقة بتأسيس الهياكل النقابية،.

1:شروط التأسيس:

تنص المادة (6) من القانون 90-14 على ما يلي: "يمكن للأشخاص المذكورين في المادة الأولى أعلاه أن يؤسسوا تنظيما نقابيا إذا توفرت فيهم الشروط الآتية:

-أن تكون لهم الجنسية الجزائرية الأصلية أو المكتسبة منذ 10 سنوات على الأقل.

-أن يتمتعوا بحقوقهم المدنية والوطنية.

-أن يكونوا راشدين.

-ألا يكون قد صدر منهم سلوك مضاد للثورة التحريرية.

-أن يمارسوا نشاطا له علاقة بهدف التنظيم النقابي(التربية والتعليم)"

*الأشخاص المذكورين في المادة الأولى هم: العمال الأجراء والمستخدم.

2 : إجراءات التأسيس :

حسب المادة السابعة من القانون 90-14 يكون تأسيس التنظيم النقابي بعد جمعية عامة تضم الأعضاء المؤسسين، ويتم التصريح بهذا التأسيس بناء على طلب أعضائه بعد إيداع التصريح لدى السلطات العمومية ممثلة في والي الولاية التي يوجد بها مقر التنظيمات[1].

[1]القانون 90.14 المعدل **المتمم الخاص بكيفيات ممارسة العمل النقابي** و الصادر بتاريخ90/06/02..

ويسلم وصل تسجيل تصريح التأسيس من قبل السلطة العمومية المختصة خلال ثلاثين يوما (30)على الأكثر من تاريخ إيداع الملف، ثم يشهر في جريدة وطنية يومية على الأقل على نفقة التنظيم.

3 : الملف التأسيسي :يرفق تصريح التأسيس بملف يشتمل على ما يلي:

-قائمة تحمل أسماء وتوقيع الأعضاء المؤسسين، وهيآت القيادة والإدارة، وكذا حالتهم ومهنتهم وعناوين مساكنهم وإقامتهم.

-نسختان طبق الأصل من القانون الأساسي مصادق عليهما.

-محضر الجمعية العامة.

ثانيا :الحق النقابي وكيفيات ممارسته:

لقد أقر دستور 1976 ممارسة الحق النقابي في المادة 60 منه ثم أكّده وكرسه دستور 1989 في المادة 53 منه، وكذلك دستور 1996 في المادة 56 منه.وبالإسناد إلى هذه لمبادئ العامة الواردة بالدستور، فإن الأمر اقتض إصدار قوانين متحلقة ومنظمة لكيفيات ممارسة الحق النقابي.حيث تنص المادة 18 من القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات رقم 59/85 على الاستمتاع بالحق النقابي حيث جاء فيها ما يلي: "يمارس العمال الحق النقابي حسب الشروط المقررة في التشريع والتنظيم المعمول بهما."

وهكذا صدر القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي رقم 14-90، ويحقق الأهداف الأساسية التالية:

-ترسيخ الحريات الأساسية في عالم الشغل.

-تعزيز أسس الحوار وتنظيم مشاركة النقابة في المؤسسة.

-الحث على التمثيل الديمقراطي للمتعاملين الاجتماعيين. [1]

[1] القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات رقم 59/85بتاريخ85/06/02

-

الحرية في إنشاء التنظيمات النقابية، بما يترتب عنه الأخذ بالتعددية المكرسة في دستور 89، حيث نصت على ذلك المادة الثالثة من القانون 90-14 بقولها: "يحق للعمال الأجراء من جهة والمستخدمين من جهة أخرى، أن يكوّنوا لهذا الغرض تنظيمات نقابية أو ينخرطوا انخراطا حرا وإراديا في تنظيمات موجودة شريطة أن يمتثلوا للتشريع المعمول به والقوانين الأساسية لهذه التنظيمات النقابية."فالقانون المذكور (90-14) يحدد وينظم كيفية تأسيس التنظيمات النقابية، وتسييرها.

ثالثا: حقوق وواجبات أعضاء التنظيمات النقابية: بقطاع التربية

يتمتع الأعضاء بالحقوق الواردة في القانون المتعلق بالممارسة النقابية المعدل بالقانون رقم 91-30 بتاريخ 21-12-1991 والأمر رقم 26-12 المؤرخ في 10 جوان .1996كما يلتزم الأعضاء أيضا بالواجبات المحددة في هذه القوانين. ويحق لأي عضو المشاركة في قيادة وإدارة التنظيم حسب قانونه الأساسي ونظامه الداخلي، كما يمنع أي شخص معنوي أو طبيعي من التدخل في تسيير تنظيم نقابي إلا في الحالات المنصوص عليها قانونا صراحة.

يكتسب التنظيم النقابي الشخصية المعنوية والأهلية المدنية بمجرد تأسيسه طبقا للمادة (8) من القانون، وعلى هذا الأساس يمكنه القيام بما يلي:

-التقاضي سواء مدعي أو مدعى عليه.

-ممارسة الحقوق المدنية أو المخصصة للطرف المدني لدى الجهات القضائية، المختصة عندما تلحق الأضرار التنظيم النقابي سواء تعليق الأمر بمصالح أعضائه الفردية أو الجماعية أو المادية والمعنوية

-إبرام العقود والاتفاقيات التي لها علاقة بهدفه.

-اقتناء أملاك منقولة أو عقارية مجانا أو بقابل لممارسة النشاط المنصوص عليه في

قانونه الأساسي ونظامه الداخلي.

-كما يحق للتنظيمات النقابية في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما الانخراط في التنظيمات النقابية الجهوية أو القارية أو الدولية التي تنشد نفس الأهداف أو المماثلة لها[1].

رابعا :منح التسهيلات:

يحق للمندوبين النقابيين التمتع بحساب عشر (10) ساعات في الشهر مدفوعة الأجر كوقت فعلي لممارسة مهمتهم النقابية. ويمكن للمندوبين النقابيين أن يجمعوا أو يقتسموا فيما بينهم مجموع حساب الساعات الممنوحة أياهم بعد موافقة المستخدم (المادة 46 من القانون المنظم للحق النقابي 90-14). كما تنص المادة 47 على أنه: "لا يدخل في حساب الساعات الشهري الممنوح بمقتضى المادة 46أعلاه، الوقت الذي يقتضيه المندوبون النقابيون في الاجتماعات التي يستدعون إليها بمبادرة من المستخدم أو التي يقبلها بناء على طلبهم. كما لا يؤخذ بعين الاعتبار الغيابات التي يرخص بها المستخدم ليمكن المندوبين النقابيين من المشاركة في ندوات مؤتمرات التنظيمات النقابية وفي ملتقيات التكوين النقابي". انظر المادة 47 مكرر المضافة بالقانون رقم 91-30 المؤرخ في 21-12-1991.

-يجب على المستخدم أن يضع تحت تصرف التنظيمات النقابية التمثيلية المذكورة في المادة 40 من القانون، الوسائل الضرورية لعقد اجتماعاتها، ولوحات إعلامية موضوعة في أماكن ملائمة .

-كما يضع المستخدم تحت تصرف التنظيم النقابي التمثيلي محلا ملائما، إذا ضم التنظيم أكثر من 150 عضوا .

-يمكن للتنظيمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تمثيلا على الصعيد الوطني أن تستفيد من إعانات الدولة في إطار التشريع المعمول به، وحسب المقاييس المحددة .

[1] القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات رقم 59/85بتاريخ85/06/02

خامسا : موارد وممتلكات التنظيم النقابي: تتكون الموارد مما يلي:

*اشتراكات أعضاء التنظيم النقابي.

*المداخيل المرتبطة بنشاطات التنظيمات النقابية.

*الهبات والوصايا، وهذه تكون بشروط، كما أنها إذا كانت من هيآت أجنبية فهي لا تقبل إلا بعد موافقة السلطات العمومية المعنية،

ملاحظة: فيما يخص الهبات والوصايا، على التنظيم النقابي ألا يقبل بها إذا كانت مثقلة وشروط تتنافى مع الأهداف المسطرة في القانون الأساسي للتنظيم، وأحكام هذا القانون

سادسا :توقيف التنظيم النقابي وحله:

يمكن أن يطلب من الجهات القضائية المختصة، وذلك على رفع دعوى من طرف السلطات العمومية المعنية توقيف نشاط أي تنظيم نقابي تربوي إذا كان يمارس نشاطا مخالفا للقوانين المعمول بها، أو غير منصوص عليه في قوانينه الأساسية. وتوضع الأختام على أملاكه، دون الإخلال بالقوانين والأنظمة المعمول بهما. وتنتهي هذه التدابير بقوة القانون إذا رفضت الجهة القضائية المختصة الدعوى وذلك بصرف النظر عن أي سبيل آخر للطعن.

أما فيما يتعلق بحل التنظيم النقابي، فيمكن أن يصل بشكل إرادي، إذ يعلن أعضاؤه أو مندوبوهم عن حل التنظيم إراديا طبقا للأحكام والقواعد المنصوص عليها في القانون الأساسي.أما إذا تم حله عن طريق آخر، عندما يمارس التنظيم النقابي نشاطات مخالفة للقانون أولئك التي ينص عليها قانونها الأساسي.ويسري أثر الحل ابتداء من تاريخ إعلان الحكم القضائي بصرف النظر عن جميع طرق الطعن (أي أنه حكم نهائي) ، كما يمكن للمحكمة أن تأمر بمصادرة أملاك التنظيم النقابي موضوع الحل القضائي بناء على طلب النيابة العامة، دون الإخلال بالأحكام الأخرى الواردة في التشريع المعمول به. [1]

* تشجيعا لإنشاء الهياكل النقابية داخل المؤسسات التربوية فإن الشروط الواجب توافرها

[1] القانون 90.14 المعدل **المتمم الخاص بكيفيات ممارسة العمل النقابي** و الصادر بتاريخ90/06/02..

خفضت إلى أقصى حد إذ لم ينص المشرع على أي شرط شكلي، و اكتفى ببعض الشروط الموضوعية التي بتواجدها يكون الهيكل مؤسس قانونا .

أولا : الشروط الموضوعية .بقراءة نص المادة 40 المذكور سلفا يتجلى لنا أن الشروط الموضوعية الواجب توافرها لإنشاء هيكل نقابي هي كون المنظمة النقابية تمثيلية و كون المؤسسة عمومية أو خاصة و حتى في أماكن العمل المتميزة و ذلك بغض النظر عن عدد العمال الذين يعملون بها

1- **شرط التمثيلية:** إنشاء هيكل نقابي هو إمتياز ممنوح فقط للمنظمات النقابية التمثيلية دون غيرها و المقصود بالمنظمات النقابية التمثيلية هنا، كل المنظمات النقابية للعمال الأجراء المستخدمين المكونة قانونا منذ 6 أشهر على الأقل، و التي تضم 20 % على الأقل من العدد الكلي للعمال الأجراء أو لتلك التي لها تمثيل 20 % على الأقل من العدد الكلي للعمال الأجراء أو لتلك التي لها تمثيل 20 % على الأقل في لجنة المشاركة. كما تعتبر تمثيلية كذلك على الصعيد البلدي والمشترك بين الولايات ، أو الوطني الاتحادات و الكنفدراليات لعمال الأجراء التي تضم 20 % على الأقل من المنظمات النقابية التمثيلية التي تشملها القوانين الأساسية للإتحادات المذكورة -وهنا تنص المادة 35 من القانون رقم 90-14 معدّلة بالأمر 91-30 مؤرخ 21-12-1991 ومتمَّمة بالأمر رقم 96-12 المؤرخ في 10-06-1996 على ما يلي: "تعتبر تمثيلية داخل المؤسسة المستخدمة التنظيمات النقابية للعمال التي تضم 20% على الأقل من العدد الكلي للعمال الأجراء الذين تغطيهم القوانين الأساسية لهذه التنظيمات النقابية أو التنظيمات النقابية التي لها تمثيل 20% على الأقل في لجنة المشاركة إذا كانت موجودة داخل المؤسسة. [1].

([1])المادة 44 من القانون 14/90 و المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي و الصادر بتاريخ90/06/02

*يتعين على التنظيمات النقابية إبلاغ المستخدم أو السلطة الإدارية المختصة حسب الحالة في بداية كل سنة مدنية بكل العناصر التي تمكنها من تقدير تمثيلية هذه المنظمات ضمن الهيأة المستخدمة الواحدة لاسيما عدد منخرطيها واشتراكات أعضائها.

2- الشروط المتعلقة بالمؤسسة : مكان العمل حسب التشريع الجزائري تجمع للوسائل المادية و غير المادية لغرض الوصول، عن طريق نشاط مستمر ، إلى تحقيق هدف ذو طبيعة تقنية، و هناك من عرفه بأنه المكان الذي تمارس فيه سلطة إبرام العقود و التسريح عن العمل مع إمكانية توقيع الوثائق ،

ثانيا – الشروط الشكلية :

طبقا لنص المادة 40 من قانون 14/90 فإنه يمكن لأي منظمة نقابية تمثيلية أن تنشئ هيكلا نقابيا. إن تأسيس الهيكل النقابي لا يخضع لأي شرط شكلي، إذ من الناحية القانونية تعتبر المنظمة النقابية التي تريد إنشاء الهيكل النقابي حرة في إعلام المستخدم أو غيره بذلك،إذ أن المشرع لم يلزمها بأي شكل من أشكال التبليغ كما فعل بالنسبة للمندوبين النقابيين ، فحتى يكون التعيين ساري المفعول يجب أن يكون الهيكل النقابي مؤسس فعلا إن إثبات تأسيس الهيكل النقابي و الذي يقع على عاتق المدعي بإنشاء أي نقابة يمكن أن يكون بكافة الطرق . في هذا الإطار ، فإن الإجتهاد القضائي ذهب إلى اعتبار أن الهيكل النقابي مؤسس قانونا إذا تبين تواجد عمال أجراء في المؤسسة انضموا إلى المنظمة النقابية التي تدعي بتأسيس الهيكل النقابي أو اعتباره في إطار التأسيس و ذلك إذا عبر هؤلاء عن رغبتهم في التجمع لممارسة نشاط نقابي في المؤسسة و ذلك بغض النظر عن عددهم، على ألا يقل عن إ ثنين، و عن طبيعة أو أهمية النشاط الذي يمارسونه ،

3-وسائل العمل الممنوحة للهيكل النقابي:

المشرع منح النقابة عدة صلاحيات لتمكينها من القيام بالمهام الموكلة إليها خاصة تلك المتعلقة بتمثيل المصالح المادية والمعنوية لأعضائه داخل المؤسسة هذه الصلاحيات تتمثل في:

ا – **حرية الإعلام :**

يجب على صاحب العمل أن يخصص لكل هيكل نقابي داخل المؤسسة لوحة على الأقل مغايرة لتلك الموضوعة للجان المشاركة و ممثلي العمال، و ذلك لإعلام النقابي وفقا للإتفاق المبرم مع صاحب العمل إذ ذلك يرجع للتفاوض: تحديد عدد اللوحات، شكلها، مساحتها و مكان وضعها . إن مضمون الوثائق المنشورة توضع بكل حرية من قبل الهيكل النقابي و ذلك تكريسا لمبدأ حرية ممارسة الحق النقابي داخل المؤسسة بشرط أن يكون المضمون متفق مع الهدف المسطر لها مع إرسال نسخة منها في نفس الوقت إلى صاحب العمل لإعلامه بمضمونها،

ب– حرية توزيع المناشير :

إن المشرع الجزائري لم ينص صراحة على اعتبار توزيع المناشير من صلاحيات الهياكل النقابية، لكن بالرغم من ذلك فإنها تعتبر من بين أهم وسائل حرية التعبير عن الأراء النقابية، و حتى كوسيلة لإعلام العمال عن النتائج المتوصل إليها في .

ت– حرية عقد الاجتماعات : بإمكان كل هيكل نقابي، عندما يريد ذلك، أن يعقد اجتماعا داخل المؤسسة و بالذات في الأماكن المحددة لذلك الغرض ، مع ملاحظة أن القانون يشترط في حالة كون المنظمة النقابية تضم 150 عضو أو أكثر– أن يضع صاحب العمل تحت تصرفها محلا ملائما لعقد الإجتماعات فيه. [1]

([1])**القانون 14/90 و المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي** و الصادر بتاريخ90/06/02

أما إذا لم يكن عدد الأعضاء مساويا للقيمة المذكورة فإن أمر تحديد مكان الاجتماعات يرجع إلى التفاوض بين المنظمة النقابية و المستخدم ذلك لأن هذا الأخير يعتبر مسؤول عن تسهيل عملية عقد الاجتماعات بوضعه الوسائل الضرورية لذلك .

ث-حماية النقابيين: يحمي القانون النقابيين من أي تعسف قد يصدر عن الهيأة المستخدمة، ويقرر توقيع عقوبات جزائية على كل من يقوم بعرقلة العمل النقابي.تنص المادة (50) من القانون 90-14 على أنه: "لا يجوز لأحد أن يمارس أي تمييز ضد أحد العمال بسبب نشاطاته النقابية إبان التوظيف والأداء وتوزيع العمل، والتدرج والترقية خلال الحياة المهنية، وعند تحديد المرتب، وكذلك في مجال التكوين المهني، والمنافع الاجتماعية."

المادة 51 "لا يجوز لأحد أن يمارس ضد العمال ضغوطا أو تهديدات تعارض التنظيم النقابي ونشاطاته."

المادة 53مكرر "لا يحق للمستخدم أن يسلط عقوبة العزل أو التحويل أو أية عقوبة تأديبية على أي عضو في الهيئة التنفيذية القيادية للهيكل النقابي المنصوص عليه في المادة 40 بسبب نشاطاته النقابية وفقا للتشريع المعمول به."

المادة 56معدّلة ومتممة "يعد كل عزل لمندوب نقابي خرقا لأحكام هذا القانون باطلا وعديم الأثر. ويعاد إدماج المعني في منصب عمله، وترد إليه حقوقه بناء على طلب مفتش العمل، وبمجرد ما يثبت هذا الأخير المخالفة. [1]

المطلب الثالث : نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية بالجزائر

أ-مرحلة ما قبل الاستقلال : منذ الاحتلال الفرنسي إلى غاية الحرب العالمية الأولى لم يكن هناك أي تنظيم نقابي جزائري حتى عام 1808 أين ظهرت أول نقابة تسمى نقابة المطابع بمدينة قسنطينة إلا أن ذلك لم يكن جزائري الأصل .

([1])القانون **14/90 و المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي** و الصادر بتاريخ90/06/02

ففرنسا كانت تمنع الجزائريين من ممارسة حقوقهم وتوسعت النقابات تحت لواء فرنسا ليصل عددها عام 1907 لحوالي 47 نقابة واختفت النقابات من قطاع التربية . إلا أنها ظهرت بقوة منصهرة ضمن كونفدرالية العامة للعمل الموحد التي انشقت عن الكونفدرالية العامة للشغل وتجسد هذا من خلال الإضراب الذي استمر إلى غاية 1936 وتمكن عمال قطاع التربية من الحصول على حق الانخراط بالنقابة . ما ممكنهم من ممارسة نشاطاتهم النقابية على غرار القطاعات الأخرى.ونظرا للتطورات التي مست الكونفدرالية .كان انفصال العمال الجزائريين عن الكنفدرالية العامة للعمال (CGT) و التي عمل خلالها المسيرون على تنظيم هيئات خاصة بالعاطلين عن العمل وتشكيل خلايا و مؤسسات الحزب برئاسة "عيسات إيدير"و كان ذلك عام 1952 و تواصل النضال حتى الثورة التحريرية.فأحداث أول نوفمبر وتعميم الكفاح المسلح هى شروط خلق نقابة مركزية جزائرية وذلك لأنها تجاوبت مع الإرادة العميقة للأجراء الجزائريين مع الوضع السياسي العسكري للنضال ضد الاستعمار.بانعقاد المجلس التأسيسي للاتحاد العام للعمال الجزائريين 24 شباط 1956 في مدينة الجزائر[1] .

كان هذا في إطار جبهة التحرير الوطني،ولقد انشق لاتحاد العام للعمال الجزائريين إلى نقابتين مستقلتين هما:

الإتحاد العام للنقابات الجزائرية UGSA التي تكونت في جوان 1954م تحت قيادة "قايدي لخضر" واكتفت هذه النقابة بالمطالب الاجتماعية واتحاد نقابة العمال الجزائريين USTA والتي كانت تابعة للمصالين تكونت سنة 1956م تحت قيادة "رمضاني محمد ."لكن دور هذه النقابات لم يكن كبيرا مقارنة بالاتحاد العام للعمال الجزائريين

(1)زبيري حسين، **النقابات المستقلة كحركات اجتماعية**، http : www.aranthropos.com/ 31/052014

ب-مرحلة ما بعد الاستقلال :

بعد الاستقلال كانت السياسة التشريعية بالجزائر تستند إلى الأهداف الاشتراكية حيث نصت المادة 60 من دستور 1976 "حق الانخراط في نقابة معترف به لجميع العمال، سواء على المستوى الجماعي أو الفردي" إلا أنها كانت تسيطر عليها الأحزاب الاشتراكية مقيدة بتحويل النقابة إلى جزء من هياكل الدولة و الحزب ،

وفي هذا الإطار تعلقت القوانين الاجتماعية من سنة 1962 -1990 بإلزامية العامل لا غير، في حين تمثل الخطوط العريضة للتشريعات الجديدة في حرية الإضراب و الحق في التنظيم و المفاوضات الجماعية في 1989 كان استفتاء 23فبراير الذي كرس التعددية النقابية و كفل ضمان:

*ممارسة الحريات الأساسية و حقوق الإنسان والمواطن

*الدفاع الفردي أو الجماعي للحقوق الأساسية للإنسان و الحريات الفردية و الجماعية حرية التعبير و تشكيل الجمعيات.

*التعددية النقابية.

*حق ممارسة الإضراب في إطار القانون.

-ومن ثم جاء القانون المعدل و المتمم بالقانون 30/91 المؤرخ في 1991/12/21 المتعلق بممارسة الحق النقابي مقررا لمبادئ الأساسية و الدفاع عن مصالح المستخدمين المادية و المعنوية وإعطاءها الصفة التمثيلية للعمال بالتفاوض باسم العمال إذ توفرت فيها شروط الاعتماد و مرور ستة أشهر على اعتماد ، لها % 20على الأقل من مجموع العمال المنخرطين في تنظيمها النقابي أما باقي التنظيمات النقابية التي لا يتوفر على شرط من هذا الشروط وخاصة التمثيل ،فإن لها حق إبداء الرأي و الملاحظة. [1]

(1) حنان شطيبي،**الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية. دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي**، دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة. رسالة ماجستير .في تسيير الموارد البشرية .2009

كما جاءت أحكام القانون المتعلق بعلاقات العمل لتنص على إنشاء "لجنة المشاركة في كل مؤسسة مبنية على كيفية تكوينها وصلاحياتها، إذ تتكون لجنة المشاركة بالمؤسسة من مجموع المندوبين عن المستخدمين بمكان عمل متميز يحتوي على 20 عاملا على الأقل يبدأ التمثيل بمندوب واحد ليرتفع حسب عدد العمال بمكان العمل...و تدوم مدة وينتخب المندوب من بين العمال البالغين 21 سنة على الأقل و المثبتين الذين لهم سنة أقدمية عمل بالمؤسسة على الأقل

وما يمكننا استخلاصه أن الحركة النقابية بقطاع التربية بعد الاستقلال تميزت بمايلي:

1- النقابة تحولت إلى جزء من هياكل الدولة و الحزب.تمثلت في نقابة المؤسسة التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين والتي كانت تملك التمثيلية النقابية مما يعطي لها الحق في التفاوض .وكانت تسيطر على الخدمات الاجتماعية لعمال قطاع التربية لوقت غير بعيد.[1]

2- النقابة أصبحت وسيلة لتجنيد العمال لصالح مشاريع الدولة السياسية الاقتصادية و الاجتماعية.

3- الدفاع الجزئي عن بعض الفئات العمالية الأكثر حرمانا و الأقل تجربة مطلبية.تحولت إلى وسيلة ترقية اجتماعية لبعض الفئات الاجتماعية.وبالنسبة لدور النقابة في الدفاع عن مطالب عمال قطاع التربية في هذه الفترة فقد أدت هذا الدور دون اللجوء إلى الإضرابات إلا نادرا واعتمدت الضغط عن طريق المراسلات أو الاجتماعات العامة والاتصالات الشخصية.

ت-مرحلة التعددية النقابية :

أما المرحلة الثالثة فقد تم فتح الباب على مصراعيه لتأسيس النقابات و الجمعيات وهذا يفسر العدد الهائل من النقابات على الساحة .

([1])حنان شطيبي،نفس المرجع السابق .

وقد أفرزت حياة عملية داخل المؤسسة من نزاعات و خلافات جماعية .فبعد التعديل الدستوري حدثت عدة تغيرات جوهرية مست جميع جوانب الحياة خاصة السياسية تمثلت في الانتقال من النظام الأحادي إلى التعددي الذي تولدت عنه التعددية النقابية , وقد تم إصدار عدد من القوانين عام 1990 رتبت أوضاعا جديدة يمكن إجمالها في مايلي :*كفالة الحق النقابي لكل المواطنين , وحق تنظيم النقابات بهدف الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية لأعضائها و إلغاء احتكار الاتحاد العام للعمال الجزائريين وقد دشن التيار الإسلامي الجذري ممثلا في الجبهة الإسلامية تنظيم نقابة إسلامية للعمال SIT تمكنت بسرعة من الاستحواذ على قاعدة عمالية واسعة نسبيا والقيام بعدد من الإضرابات المطلبية في الفترة التي تميزت بالصعود السياسي للجبهة الإسلامية للإنقاذ , وقد تم تعليق النقابة .

***النقابة المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية (اتحادية التربية) SNAPAP**تأسس هذا التنظيم النقابي في 01 سبتمبر 1990 ، حيث مكنها من توسيع نشاطها إلى قطاعات أخرى مثل قطاع الخدمات (قطاع التربية).

***نقابة التربية والتعليم:**ساعد الانفتاح على التعددية النقابية هذا القطاع على تأسيس العديد من النقابات كان أهمها:

***المجلس الوطني المستقل لأساتذة التعليم الثانوي والتقني:CNAPEST** تم اعتماد هذه النقابة في 2007 بعدما استطاع هذا التنظيم من حشد عدد كبير من الأساتذة عبر الولايات والضغط على السلطة في اعتصام أمام قصر الحكومة، مما أدى بهذه الأخيرة بالرضوخ واعتمادها كنقابة معترف بها قانونا أما عن انجا زاتها فقد تمكنت من رفع أجور عمال التربية الوطنية وتغيير قانون الوظيفة العمومية سنة2116 [1]

([1])حنان شطيبي،**نفس المرجع السابق** .

***النقابة المستقلة لعمال التربية والتكوين** : SATEF تم تأسيسها سنة 1990 في مدينة تيزي وزو معترف بها من طرف السلطة وهي ذات نزعة قريبة الى التيار البربري ولها

مواقف معارضة للمنظومة التربوية .

***النقابة الوطنية لعمال التربية:SNTE** هي نقابة معتمدة من طرف السلطات وتنشط في أطارالقانون،.

***مجلس ثانوي الجز ائر العاصمةCLA** استطاع هذا التنظيم النقابي من فرض وجوده في العاصمة وله تمثيل قوي . (1)

***الاتحاد الوطني للتربية والتكوين:UNEF** تأسس في أكتوبر 1990: يضم فئة المعلمين و الإداريين في قطاع التربية وانشقت عنه نقابة فئوية أخرى في نوفمبر 2111 وهي نقابة عمال التربية وكان هذا الانشقاق ناجم عن صرا ع بين القيادات

المبحث الثاني :أهمية الاتصال في العمل النقابي بقطاع التربية

المطلب الأول :تطور مفهوم الاتصال لدى نقابات التربية

كانت النقابات العمالية في المراحل الأولى من نشأتها تنحصر أهميتها في الاتصال بأرباب العمل الضغط عليهم ، من أجل المحافظة على الأجور وتحسين ظروف العمل، في وقت كان سوق العمل يعاني من اختلال زيادة في عرض قوة العمل مما أدى إلى قبولهم للعمل وفق أي شرط مع استغلال كبير لرب العمل لهم.

([1])زبيري حسين، **النقابات المستقلة كحركات اجتماعية** ،http : www.aranthropos.com/ 31/052014

إذن المهمة الرئيسية أو المطلب الأول خلال العملية الاتصالية كان العمل على رفع الأجور،وهذا ما عبر عنه ،غير أن الدراسة العلمية لمهام النقابة ، أثبتت أن مساعيها لا تنحصر في الدفاع عن المصالح الاقتصادية فقط للعمال ، بل تتعداها إلى تلبية حاجات أخرى تطورت مع تطور ظاهرة الاتصال والمنظومة التربوية على حد السواء.

1-المهمة الاقتصادية المادية:

تمثلت أساسا في تحديد لضوابط محددة فيما بخص امتداد ساعات العمل بالنسبة للأساتذة والإداريين والعمال المهنيين ، الأجور، ظروف العمل...

فكان من الطبيعي ضمن ذلك الواقع الذي نشأت فيه تنظيمات القطاع ،أن يتركز نشاط الحركة العمالية على المطالب الاقتصادية والمادية الخاصة بالأجر ،المنح العائلية للعمال دوام العمل الحق في العطل المدفوعة،الأجر.فالعامل الاقتصادي لعب دور هام في تجميع العمال واتحادهم ضمن نقابات للدفاع عن مصالحهم.وفي هذا الإطار تسعى النقابة لتكريس النظام والانضباط، فكل منظمة لها قواعدها يتعين على العمال احترامها فتسعى النقابات العمالية إلى تحقيق حكم القانون وسيادته في مكان العمل، ضد التعسفية ولكن يبقى للإدارة ضبط العمال.

أما بالنسبة للأجر الذي يعتبر أهم هذه المواضيع، والتي تهم العامل كثيرا لأنه يمثل الدخل الوحيد له، فتعمل النقابات العمالية على التفاوض من أجله والحصول على مستوى يتماشى مع مستوى الأسعار في سبيل الحفاظ على القدرة الشرائية.

2-المهمة الاجتماعية:

إن العامل اجتماعي بطبعه الإنساني ، فهو يرغب العيش والعمل ضمن جماعات ، فتعتبر النقابة منظمة تحقق حاجاته الاجتماعية فتكسبه وصفا اجتماعيا ضمن المنشأة (1)،

([1])دخا ن نور الدين ,**تحليل السياسات التعليمية في الجزائر** ,رسالة دكتوراه في الانظمة السياسية والإدارية ,جامعة . الجزائر,2007

فالنقابة تشبع الدافع الاجتماعي لدى العامل وتحقق رغبته في الانتماء.بالإضافة إلى التنظيم النقابي وسيلة لعناية أخرى ، وهي إعطاء العامل مكانة اجتماعية مرتفعة حيث يستطيع الاتصال بالإدارة العليا من غير طريق الاتصال الروتيني ، ويساهم معهم في تقديم المقترحات التي تهم قطاع التربية والمدرسة بصفة عامة

3-المهمة النفسية: ان وجود جو من التوتر والاضطراب داخل المؤسسات التربوية يؤدي الى شعور العامل بالاغتراب عن العمل نتيجة لبعده عن الجماعات التي كانت تعطيه إحساسا بالثقة والطمأنينة، وتهيئ له جوا من الاستقرار والأمان النفسي.

وضمن هذا النظام بعلاقاته الفردية ، لا يوجد هناك تضامن ، فزيادة الإحساس بالفردية أدى إلى وجود القلق وعدم الانسجام بين العمال ، دون أن ننسى الصراعات فيما بينهم والمنافسة الشديدة في العمل ، هذا يجعل العامل أنه ليس ضمن جماعة تشعره بالارتياح ولا تحفزه للعمل بشغف وقوة.زد إلى ذلك التخصص والتقسيم الدقيق للعمل إلى مراحل بسيطة وتكليف العامل بمرحلة

صغيرة جزئية ومتكررة قتلت فيه الطموح ، فهو لا يستغل كل طاقاته ومهاراته ، فولدت عنده شعوره بالهامشية والروتين وعدم الرضا عن نفسه ولا على العمل. فانضمامه إلى نقابة تشعره بوجوده وكيانه ويمكنه من خلالها التعبير عن طموحاته ويعمل من أجل تحقيقها، وكذلك تزيده الشعور بالأمن ، الثقة بالنفس والتقدير.

4-المهمة التثقيفية: إن شمول الإحاطة بالعمال جميعهم على مستوى قطاع التربية هو من أول المقاصد التنظيمية الذي تسعى إليه النقابة العمالية بالوسائل الدعائية والتثقيفية المشروعة. (1)

(1)دخان نور الدين ,**نفس المرجع السابق** .

حيث تقوم بتجنيد مجموعة من الأشخاص على مستوى المؤسسات التربوية أو مديريات التربية لجلب العاملين للانخراط فيها ، وتعمل على توضيح الحقوق للعمال وما يستوجب لتحصيل المصالح لهم من وسائل وسلوك جماعي مؤسس على التضامن وتوحيد الصفوف داخل الوحدة التنظيمية الواحدة. وتتناول هذه الثقافة العمالية أغراضا مختلفة ترمي إلى التوعية الشاملة بالحقوق والواجبات ، وبما لها من ضوابط قانونية وتشريعية ، .ويقوم التثقيف العمالي في المراحل الأولى من النشاط على الخطب ، والبيانات الصادرة عن المسؤولين وكذلك تسخير الصحافة النقابية... إلخ.

إذن بالإضافة إلى قيام النقابة العمالية بجمع العمال في وحدات تنظيمية من أجل تحصيل مصالحهم والدفاع عن حقوقهم، فتقوم بتوعيتهم بواجباتهم وحقوقهم وكيفية التوصل إليها بالإضافة إلى تثقيف مؤطريها وأعضاءها من أجل التمثيل الجيد والفهم العميق للأمور ، فتقوم بتثقيف خارجي وآخر داخلي على مستوى أعضاءها.

المطلب الثاني : العمل النقابي وتكريس الاستراتيجة الاتصالية

سعت التنظيمات النقابية بقطاع التربية إلى لم شمل القطاع وكسب تأييد منخرطيها وضمان اتساع قاعدتها العمالية عبر تكريس سياسة إستراتيجية مبنية أساسا على المبادئ التالية :

1-العضوية :ويعني هذا عمليا أن التنظيم هو عضوية كافة العمال فيه . أي أن قوة النقابة ونفوذها في مواجهة صاحب العمل رهينة بنسبة انخراط عمال المؤسسة في هذه النقابة فكلما كانت نسبة العضوية في النقابة مرتفعة بالمقارنة مع غير الأعضاء يكون نفوذها أكبر (1)

(1)دخا ن نور الدين ,**نفس المرجع السابق** .

* و لكن عدد الأعضاء وحده لايكفي فالنقابة تكون أقوى كلما أنضم إلى صفوفها العمال الأكثر كفاءة داخل المؤسسة, ومهما يكن الشكل التنظيمي المتبع نقابة مهنية، صناعية، أو نقابة عامة ، فإن لكل العمال مكانتهم في النقابة بصرف النظر عن انتماءاتهم العرقية والدينية و الجنسية أو مؤهلاتهم . فكلهم سواسية بالنسبة للنقابة.

2 . الاستقلالية :المنظمة النقابية هي في خدمة أعضائها ، لهذا يجب أن يراقبها أعضائها أنفسهم ، فمن غير هؤلاء يستطيع أن يحدد أحسن منهم مصالحهم و يحافظ عليها ؟ و حتى تحقق المنظمة النقابية بتفان الأهداف التي حددتها يجب عليها أن تتجنب مهما كان الثمن الوقوع تحت هيمنة المصالح الخارجية عنها سواء من الحكومة أو أرباب العمل أو الأحزاب السياسية أو المجموعات الدينية أو التنظيمات المختلفة أو حتى الأفراد.

قد يكون للعمال استعداد للتعامل مع النقابات ولكنها في الواقع وفي معظم الأحيان أكثر انحيازا الى صف المجموعات الأكثر قوة في المجتمع أي أرباب العمل, وحين تنجح حكومة ما في التأثير في سياسة نقابة ما ،و ممارستها فإنها تصبح أداة لهذه الحكومة.

3. الأساليب الديمقراطية :لا يمكن لأية نقابة أن تستجيب بنجاعة لمطامح أعضائها ، فإن أي منظمة حرة لا يمكن أن تكون فاعلة و قوية ما لم يشارك أعضائها مشاركة واسعة في أنشطتها و نضالاتها, والنقابات عادة ما تكون مؤسسة ديمقراطية ، لأنه لا وجود لأي تسيير أخر يمكن أن يكون أكثر فعالية على المدة البعيد ، (1)

4-دور النقابة في الوقاية من النزاعات و تسويتها و في اللجوء إلى الإضراب

([1])دخا ن نور الدين **,نفس المرجع السابق** .

لقد فرض المشرع على مسؤولي قطاع التربية عقد اجتماعات دورية مع ممثلي العمال لدراسة وضعية العلاقات الاجتماعية و المهنية و الشروط العامة للعمل، فإذا ما ثار خلاف بينهما حول كل تلك المسائل أو البعض منها يباشر ممثلو العمال و المستخدم إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقيات المبرمة بين الطرفين، فإذا لم تكن هذه الأخيرة محل أتفاق مسبق أو في حالة فشلها، يرفع ممثلو العمال أو المستخدم الخلاف الجماعي في العمل إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا، عند اتفاق الطرفين فإن مفتش العمل يحرر محضر بذلك، و في حالة فشل إجراء المصالحة على كل المسائل المتنازع حولها أو على بعضها فقط يعد مفتش العمل محضرا بعدم المصالحة ، و في هذه الحالة يمكن للطرفين اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم . (1)

و في حالة استمرار الخلاف بعد استنفاد إجراءات المصالحة و الوساطة فإن ممثلي العمال يعقدوا جمعية عامة و يستدعوا إليها مجموع العمال قصد إعلامهم بنقاط الخلاف المستمر و البث في احتمال التوقف الجماعي عن العمل، و لا يتأتى ذلك إلا عندما تقوم المنظمة النقابية بإجراء الإستفتاء بين العمال عن طريق الإقتراع السري للتصويت على مبدأ إعلان الإضراب ، و متى يكون رأي الأغلبية مسفر عن تأييد لإتخاد الإضراب فإن النقابة تقوم بإعلانه . و بمجرد إيداع الإشعار المسبق بالإضراب تتخذ المنظمة النقابية المعلنة للإضراب مع مديرية التربية كافة الإجراءات و التدابير اللازمة لضمان المحافظة على المنشآت و الأملاك، كما يقوم المسؤول الاول عن قطاع التربية ، في حالة عدم النص في الإتفاقية . (2)

فنظرا للدور الذي تلعبه النقابات في إعلان الإضراب و الإشراف على تنظيمه

(1)القانون رقم 02/90 المؤرخ في 90/02/06 **و المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب،**

(2)المرسوم التنفيذي رقم 416/90 المؤرخ في 90/12/22 **و المتضمن تشكيل و تنظيم و عمل مجلس الوظيفة العمومية.**

و نظرا لما تتوفر عليه من إمكانيات مادية و معنوية من شأنها أن تجعل الإضراب الذي تعلنه و تشرف على تنظيمه أكثر فاعلية و تأثيرا على القطاع سيما مع اتخاذها للتلاميذ ورقة رابحة ، إذ يحمله على سرعة إجابة المطالب العمالية، فضلا عن قيامها بإبرام المفاوضات الجماعية مع صاحب العمل في نهاية الإضراب، و بما أن الإضراب الذي تشرف عليه المنظمات النقابية تتاح أمامه فرص أكثر للنجاح فإن المشرع خص المنظمات النقابية تنظيمه والإشراف عليه و إنهاءه،(1)

المطلب الثالث: أهمية الاتصال في العمل النقابي بقطاع التربية:

يكتسي الاتصال أهمية بالغة لدى التنظيمات النقابية بصفة عامة وتنظيمات قطاع التربية على وجه الخصوص. حيث يصّنف علماء الاجتماع النقابات العمالية ضمن الجماعات الضاغطة التي تمثل القوة الشرعية في ممارسة وظائف في منظمة تتمتع بوظائف متمايزة و متكاملة تهدف إلى إحلال

حالة من السلم الاجتماع و المساواة و العدالة الاجتماعية و الاستقرار داخل المجتمعات.

و للنقابة العمالية في قطاع التربية على غرار باقي القطاعاتٌ أهمية قصوى في إحداث حراك اجتماع داخلي و القوة الذاتية التي تؤثر بها في مختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية عبر رسم ساسة اتصالية مبنية على جملة من الأهداف تكرس أهمية الفعل الاتصالي بالنقابة و يمّكن تقسيمّها كالأتي:

أ - الأهداف العامة للمنظمات النقابيةٌ:

* نشر الوعي بما يكفل تدعيم التنظيم النقابي وتحقيق أهدافه (2)

([1]) . القانون رقم 02/90 المؤرخ في 90/02/06 **و المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب**،

([2])ايمان جوفي **العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بحث تطبيقي على الموظفين في قطاع التربية** بالعاصمة سنة 2006

*رفع المستوى النقابي للعمال عن طر يقٌ الدورات التثقيفٌيةٌ، و النشر والإعلام.

*رفع الكفاءةٌ المهنية للعمال والارتقاء بمستواهم المهن والفن.

*تشجيعٌ المنافسات وصيانٌة ودعم المال العام وحماية وسائل الإنتاج.

*رفع المستوى الصحي والاقتصادي والاجتماعي للأعضاء وعائلاتهم.

*المشاركة في مناقشة مشروعات خطط التنميةٌ الاقتصاديةٌ والاجتماعيةٌ وحشد طاقات العمال من أجل تحقيقٌ أهداف الخطط والإسهام في تنفيذٌها.

*الاطلاع على صعوبات ومشاكل المنخرطين فيها المادية والاجتماعية ودراستها ثم تحويلها إلى مطالب.

ب-الأهداف الخاصة بنقابات التربية :

-ترسيخ مباديء التنظيم النقابي لدى المنخرطين بما يتماشى والقوانين التربوية

-التكفل بانشغالات عمال قطاع التربية

-تبليغ مطالب عمال القطاع للجهات الوصية

-ترقية الفعل التربوي عن طريق الممارسات النقابية

-زيادة تعداد المنخرطين للوصول إلى التمثيلية النقابية المنصوص عليها في القانون 90-14 المعدل والمتمم المحدد لكيفيات ممارسة العمل النقابي (20بالمائة) [1]

المبحث الثالث :اثر العمل النقابي بقطاع التربية على الأداء الوظيفي

المطلب الأول : الثقافة العمالية وعلاقتها بالكفاءة المهنية ..

تختلف زيادة الثقافة العمالية للعمال اختلافا جذريا عن رفع الكفاءة المهنية لهم.

([1])ايمان جوفي **:نفس المرجع السابق .**

ففـي الوقـت الـذي تعتبـر بـه الثقافـة العماليـة مهمـة مشـتركة لأطـراف الإنتـاج *العمـال وأصـحاب العمـل والحكومـات* وتـنعكس نتائجهـا إيجابيـا علـى إنتاجيـة العامل وعلى هذه الأطراف الثلاثة .

ففي الوقت الذي تعتبر فيه بعض المنظمات التنظيمات النقابية عدوا تسعى لمحاربته.نجد ان العمل النقابي بقطاع التربية يكتسي دورا بالغ الأهمية في تفعيل الشراكة بين النقابة والإدارة حيث يلتقي مسعاهما في هدف واحد يتعلق بالنهوض بالأداء الوظيفي من خلال مايلي :

1- اكتساب مهارات مهنية ووظيفية وتحسينها وتكييفها وتعزيز العمالة وضمان العمل في مواجهة

2- التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والهيكلية.

3- المشاركة الكفؤة والفعالة للعمال وممثليهم في حياة المنشأة والمجتمع المحلي.

4-ترقية العامل على الصعيد الإنساني والاجتماعي والتقني.

5- تعزيز التعليم والتدريب المتواصلين والمناسبين عموما مما يساعد العمال على التكيف مع مقتضيات عصرهم. (1)

فالثقافة العمالية ترتبط بالعمال ومنظماتهم النقابية ارتباطا وثيقا فالعمال هم مادتها وهدفها الأساسي ولا تقف العلاقة بين الثقافة العمالية والمنظمات النقابية عند هذا الحد بل تتعداه إلى حقيقة ارتباط ظهور الثقافة العمالية بظهور الحركة النقابية في كافة أنحاء العالم ويضاف إلى ذلك حقيقة اهتمام النقابات بتنشيط حركة الثقافة العمالية والإشراف عليها وتمويلها.من جهة ثانية فإن العمال هم المستفيدون من كافة أشكال الثقافة العمالية ابتداء من محو الأمية والتعليم والتدريب المهني وتطوير مفاهيم الصحة والسلامة المهنية والعمالية وانتهاء بزيادة الوعي والفهم النقابي .

([1])ايمان جوفي **:نفس المرجع السابق .**

الى جانب تطوير الاستعداد للانخراط والالتزام في الهياكل النقابية.وتشير التجارب إلى مبادرة الاتحادات العمالية منذ بداية تشكيلها إلى محاولة تنظيم الثقافة العمالية وهو ما يؤكد الترابط بين النقابات العمالية والثقافة العمالية واهتمام الحركة النقابية بتطوير وتعزيز برامج ونشاطات هذه الثقافة .

وتسعى النقابات بقطاع التربية الى لعب دورها في في تطوير الثقافة العمالية سواء من خلال النشرات الدورية او المجلات والمطبوعات والمؤتمرات والدورات والندوات .لذلك يعتبر دور النقابات أساسيا في هذا المجال فكفاءة الكوادر النقابية تعني بالأساس قدرتهم على القيام بدورهم النقابي في النقابات بالإضافة لتراكم الخبرة العملية لكوادرها أن تقوم بدور أساسي من خلال الدورات النقابية وحضور المؤتمرات المختلفة . (1)

المطلب الثاني :دور النقابة في تحسين بيئة العمل التربوية :

عملت النقابات بقطاع التربية على خلق إدراك اجتماعي إيجابي عند الموظف تجاه عمله ومنظمته وزملائه، عن طريق الآتي:

* إتخاذ سياسة الإنصات للموظفين لسماع مشاكلهم والتحدث عن طموحاتهم والترحيب بأفكارهم الجديدة ومقترحاتهم.

* المساهمة في مساعدة الموظفين على استقرار حياتهم العائلية من خلال الخدمات المقدة (القروض ،التعاقد مع مختلف المؤسسات للاقتناء بصيغة الدفع بالتقسيط.التعاقد مع عيادات طبية...) (2)

* تحقيق الأمان الوظيفي عبر إجراءات تتخذ على مستوى بيئة العمل نفسها تجعل الموظف يقدم إخلاصه وولائه للمنظمة التي يعمل بها، وغير راغب في ترك عمله.

([1])ايمان جوفي : **نفس المرجع السابق**

([2])عبد الحميد الأمين ، **العمل النقابي، أهداف و مبادئ، الحوار المتمدن** العدد 11ص25

* الاستحواذ على قلوب الموظفين عبر تكوين علاقة أخذ وعطاء بينهم وبين الإدارة العليا للمنظمة، ومع زملائهم في العمل.

* يحتاج الموظف أن يكون على علم بما يجري، بمعنى أن يكون على إطلاع كامل بجميع المعلومات ضمن إطار وظيفته ومنظمته، ويتم ذلك من خلال تحديد مكان واضح وظاهر لجميع الموظفين للرسوم أو الأعمدة البيانية أو النماذج أو تقارير التغذية الراجعة حيث أن هذا الأمر يؤدي إلى ضمان تواجد الموظف بشكل مستمر في بيئة العمل.

* تقدير الموظفين لجهودهم في مهام وظائفهم، من خلال تكريمهم ، وتقديم الشكر والتشجيع والتقدير،

* جماعة العمل:لضمان عدم ظهور أي مشاكل أو مشاحنات، وعدم احتكار البعض على المعلومات لأنفسهم، تسعى النقابات لتنوير القاعدة العمالية بكل المستجدات بالتنسيق مع الإدارة وأن يعطي المعلومات في الوقت المناسب والمؤثر في تصرفات الآخرين.تقليل الفوارق في الأجور، والذي من شأنه أن يجعل جميع الموظفين يركزون على العمل، فلا يضيع الوقت في التقرب من المدراء للحصول على مكاسب شخصية.

عقد لقاءات اجتماعية بين الموظفين، بهدف تفعيل قيم اجتماعية وإنسانية بينهم. (1)

المطلب الثالث : اثر العمل النقابي بقطاع التربية على الأداء الوظيفي

يحظى الأداء الوظيفي باهتمام كبير من الحركة النقابية بقطاع التربية بسبب الدور الفعّال الذي بعكسه هذه الأخير سيما فيما يتعلق بمشاركتها في تنمية كفاءة وقدرات الطبقة العاملة والقيادات النقابية بما يساعد العمال على تعميق الوعي لديهم .

(1)ايمان جوفي : **نفس المرجع السابق**

والممارسة النقابية في جوهرها تعبر عن قضايا ومصالح العمال وتهتم بتطوير مستوى مهاراتهم ومعارفهم وإلمامهم بحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ترفع مستوى معيشتهم وتساعدهم في المشاركة الواعية في اتخاذ القرارات الصائبة التي تتصل بعملهم وحياتهم ومستقبلهم وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتقدم أمتهم والإنسانية .

ومن الطبيعي ان تكون المطالب العمالية متطورة مع تطور الظروف المحيطة بها مما يجعل موضوعاتها متجددة تستوعب المتغيرات وأساليبها المتنوعة باستمرار لتتواكب مع مطالب العمال وحاجاتهم المتغيرة مما يجعل مهام القيادات النقابية ومهام الطبقة العاملة النضالية متسعة لتشمل كل الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وهكذا فالثقافة العمالية تتميز بأنها ثقافة متطورة تستوعب المطالب والحاجات المختلفة كما تستوعب تطور العمل النقابي وتوسع مهماته ومسؤولياته ونشاطاته وأدواته التنظيمية وينطلق العمل النقابي بقطاع التربية الوطنية من ضرورة إعطاء العمال التمثيل الشرعي داخل المؤسسة , وكان لهذا النشاط روابط تاريخية برهنت على أن هذه الهيئات العمالية كانت بمثابة آلية تماسك وانسجام بين الهيئات التي لها صلاحية صنع القرار والهيئة القاعدية التي تعمل على تنفيذ القرار.وخلال حقب زمنية متتالية أضحى التمثيل النقابي يترسخ شيئا فشيئا في ثقافة وسلوك العمال, و بواسطة النضال الطويل اعترف به كجزء ضروري في عملية تحول المجتمعات وإرساء مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة بين العمال , فنجد أن النقابة تسعى كجزء من نضالها لتوفير فرص النمو والنضج للموظف،(1)

(1)ايمان جوفي . **نفس المرجع السابق**.

إذا كان الهدف تحقيق أن مستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية، وهذا يمكن تحقيقه من خلال:

- توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع الموظفين.ويتم ذلك عبر برامج محددة تحقق المهام الوظيفية المطلوبة، وفي ذات الوقت تزيد من كفاءة وفعالية الموظفين بما يؤهلهم للتكيف مع المتغيرات الجديدة في القطاع .
- العمل على المطالبة برفع رواتب الموظفين بما يتلائم مع القيمة الشرائية للعملة اليمنية.
- الموائمة بين مؤهلات وتخصصات الأفراد مع الوظائف التي يشغلونها.
- العمل على توفير فرص تعليمية أفضل ،عن طريق التعليم المهني عالي النوعية، والدراسة الجزئية أثناء العمل.
- تفجير طاقات الموظفين من خلال إعطائهم فرص للإبداع والإبتكار.
- اكتساب مهارات مهنية ووظيفية وتحسينها وتكييفها وتعزيز العمالة وضمان العمل في مواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والهيكلية.
- المشاركة الكفؤة والفعالة للعمال وممثليهم في حياة المنشأة والمجتمع المحلي.
- ترقية العامل على الصعيد الإنساني والاجتماعي والتقني.
- تعزيز التعليم والتدريب المتواصلين والمناسبين عموما مما يساعد العمال على التكيف مع مقتضيات عصرهم. (1)

([1])ايمان جوفي . **نفس المرجع السابق.**

- تهدف النقابة إلى رعاية مصالح أعضائها والدفاع عن حقوقهم المشروعة والعمل على تحسين حالتهم المادية والاجتماعية وتمثيلهم في كافة الأمور المتعلقة بشئون العمل
- تحسين شروط وظروف العمل.
- نشر الوعي النقابي بما يكفل تدعيم التنظيم النقابي وتحقيق أهدافه.
- رفع المستوى الثقافي للعمال عن طريق الدورات التثقيفية والنشرات الإعلامية والندوات والحلقات الدراسية والاجتماعية.
- رفع الكفاءة المهنية للعمال والارتقاء بمستواهم المهني والفني كلما أمكن ذلك.ومواكبة التطورات الحاصلة مع زيادة التحصيل العملي لديهم
- دعم العمال وضمان تكيفهم مع المستجدات الحاصلة على الصعيد المهني [1]

وهكذا نستنتج ان النقابات بقطاع التربية لعبت دورا هاما في تثبيت دعائم الثقافة العمالية وتحديد مفاهيمها ونشر الوعي لدى العمال بأهمية دورهم وضرورة الوعي بحقوقهم ما جعلها تكرس سياساتها الاتصالية الناجعة لتحقيق أهدافها .

و للنقابة العمالية في قطاع التربية أهمية قصوى في إحداث حراك اجتماع داخلي و القوة الذاتية التي تؤثر بها في مختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية عبر رسم سياسة اتصالية مبنية على أهداف تكرس أهمية الفعل الاتصالي بالنقابة .وقد سعت من خلال استراتيجياتها الاتصالية وضع جسر مع العامل لتتحول إلى قناة هامة لإيصال انشغالاته وتدريبه بما يرفع كفاءته المهنية والدفاع عن مطالبه المشروعة مساهمة بذلك في رفع الأداء الوظيفي.

([1])ايمان جوفي . **نفس المرجع السابق.**

المصدر :الحق النقابي وكيفيات ممارسته http://www.mouwazaf-dz.com/t516-topic#ixzz49HtVgJQv
منتديات ملتقى الموظف الجزائرى

يعد الجانب التطبيقي تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من فرضيات

و دراسات خاصة بالاتصال الخارجي .و لمعرفة مدى مطابقة الجانب النظري لما هو موجود على أرض الواقع قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مديرية التربية لولاية المدية .و سنحاول من خلال هذا الفصل تبيان علاقة الاتصال الخارجي مع النقابات بأداء الموظفين من خلال أدوات الملاحظة والمقابلة و الاستبيان، إضافة إلى الإحصاء والتحليل.

المبحث الأول :بطاقة تعريفية حول مديرية التربية لولاية المدية

المطلب الأول :نشأة مديرية التربية لولاية المدية:

كان التنظيم المعمول به في الجزائر بعد الاستقلال مباشرة، هو النظام المعمول به في فرنسا إلى غاية 1962/09/25 الذي يرتكز على وجود وزارة تشرف وتسير جميع مستويات التعليم وكان مدير جامعة الجزائر هو نفسه يتقلد منصب مدير الأكاديمية، أي أنه المشرف على جميع مستويات التعليم في الجزائر، ويوجد على مستوى كل عمالة موظف سامي تابع لوزارة التربية يدعى"مفتش الأكاديمية (إ سم عاصمة العمالة)" يشرف على جميع التعليم في العمالة التي يقيم بها وإذا أردنا أن نتتبع مسيرة مديرية التربية نجد أنها مرت بعدة مراحل:

1-المرحلة الأولى: مفتشيه الأكاديمية (1962م-1969م):

تمتد هذه المرحلة من 1962/09/25م إلى غاية 1969م أي منذ تأسيس وزارة التربية إلى غاية صدور قانون الولاية والمتمثل في الأمر رقم69/38 المؤرخ في 1969/05/23 ويرأس مفتشيه الأكاديمية خلال هذه المرحلة مفتش الأكاديمية يمثل وزير التربية الوطنية في الولاية، ويسهر على السياسة التعليمية حسب تعليمات الوزير.

2-المرحلة الثانية: مديرية التربية والثقافية (1969م-1986):

بصدور المرسوم رقم 70/83 المؤرخ في 1970/06/12م والمتضمن تنظيم المجلس التنفيذي للولاية، وبصدور القانون الوزاري المشترك المؤرخ في 1971/09/09م تحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة وأصبح الموظف الذي يتكفل بالتعليم في الولاية المقيم بها يدعى"**مدير التربية والثقافة**" وصار عضوا بمقتضى المرسوم 70/83 المذكور أعلاه في المجلس التنفيذي للولاية، مثل مديري القطاعات الحيوية الأخرى المتواجدة على مستوى الولاية، ويعين مدير التربية والثقافة بموجب مرسوم رئاسي باقتراح من وزير التربية. وخلال هذه المرحلة، اتخذت عدة مراسيم في شان تنظيم المجلس التنفيذي وأخذت هذه المديريات عدة تسميات تختلف حسب الولايات كما يختلف عدد المديريات الفرعية من مديرية إلى أخرى ثم توحيد التسمية وأطلق عليها مديرية التربية في جميع الولايات.

3-المرحلة الثالثة: قسم استثمار الموارد البشرية (1986م-1990م):

كانت الإدارة المدرسية الولائية إلى غاية 1990/09/16م تسمى"**قسم استثمار الموارد البشرية**" والذي يجمع بين نشاطات أربعة قطاعات هي : التربية، التكوين، الشبيبة والرياضة والثقافة ويضم ستة مصالح ويعين رئيس قسم استثمار الموارد البشرية بموجب مرسوم تنفيذي باقتراح من والي الولاية.

4-المرحلة الرابعة: 1990 إلى يومنا هذا:

من المعلوم أن وزارة التربية الوطنية والتعليم تقوم بتغطية كل النشاطات التربية على المستوى الوطني ولكن نظرا للعدد الهائل للمؤسسات التربوية .

كان من الضروري أن تكون هناك هيئات جهوية أو ولائية تسهر على تسيير هذه الموارد البشرية الهائلة .[1]

وتتمثل هذه الهيئات في مديريات التربية وهذا بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 1990/06/09م والمحدد لكيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية

([1])مقابلة مع السيد احمد لعلاوي :**مدير التربية لولاية المدية** يوم 2016/04/03على الساعة العاشرة صباحا .

وعملها،ثم تغير تنظيم الإدارة المدرسية الولائية وأطلق اسم"**مديرية التربية**" على الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية.

و يرأس هذه المديريات مدير التربية على مستوى كل ولاية وهو المسؤول المشرف عليها ويتم تعيين هؤلاء المدراء من قبل وزير التربية على أن تكون لهم طريقة التسيير فيما يخص برمجة الأعمال المختلفة داخل الولاية وذلك تحت إشراف وزارة التربية للمراقبة

أو الرفض أو التعديل كما أن لمدير التربية صلاحية تعيين كاتب ينوب عنه في معظم الأعمال ويقوم بالتنسيق مع كل المصالح، ثم يلي ذلك تعيين رؤساء المصالح الذين تكون لهم صلاحية تسيير المصالح وفق برامج معينة وقوانين تحددها الوزارة كما أن لكل رئيس مصلحة رؤساء مكاتب يسهرون على سير كل مكتب على حدا مما يضفي نوع من النظام على تسيير مديريات التربية عبر الوطن، ولقد عرفت هذه الأخيرة عدة تطورات ومراحل كما ذكرنا سابقا إلى أن وصلت إلى ماهي عليه الآن.فمديرية التربية لولاية المدية تحتل موقعا جد استراتيجي إذ تتوسط المدينة كما أنها محاطة بأكبر المؤسسات الإدارية في الولاية ما منحها موقعا متميزا سهل الاتصال بها من قبل الموظفين عبر تراب الولاية ومسؤولي المؤسسات التعليمية فنجد:

من الشمال: مديرية الأمن الوطني.

من الشرق: مقر ولاية المدية.

من الجنوب: مديرية المصالح الفلاحية.

من الغرب: بنايات ومحلات. [1]

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمديرية التربية

- **مدير التربية:**

[1]نفس المرجع السابق

مدير التربية هو الممثل الأول في قطاع التربية على مستوى الولاية يترأس مديرية التربية وهو الآمر الناهي في الولاية بعد قرارات السلطات العليا للبلاد ووزارة التربية، وهو الذي يتحكم في كل المصالح ويتعاون معها على تنفيذ المهام والأعمال الموكلة لها.ويعين مدير التربية بموجب مرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح وزير التربية و يتعين عليه إشعار الوالي بالوضعية السائدة في قطاع التربية بالولاية وإفادته بكل المعلومات ويقوم بالمهام التالية:

- يمثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يتعلق بالتربية والتعليم.
- يشرف على التعليم الأساسي والثانوي والتقني والتحضيري والمختص والمكيف.
- مكلف بتنصيب وتسيير الموظفين الإداريين والمفتشين والمقتصدين والمعلمين.
- يمارس الرقابة التربوية والإدارية والمالية على جميع المؤسسات في الولاية.

1-الأمانة الخاصة:(أمانة مدير التربية).

هي أمانة خاصة بمدير التربية تساعده وتهيئ له جو العمل، إذ تعتبر همزة وصل بين مصالح المديرية ومدير التربية وأيضا بين المؤسسات الخارجية سواء كانت هذه المؤسسات تابعة لقطاع التربية أو أخرى منها المركزية أو المحلية وهي محل أمانة وسر للقضايا والعمليات الخاصة بالمنظومة التربوية للولاية. [1]

2-الأمين العام: ويعين مساعدا لمدير التربية وهو الممثل الثاني على مستوى الولاية وهو الذي يتولى تسيير قضايا المديرية ومصالحها من الناحية الإدارية والتربوية .

وعلى مستوى القضايا الخاصة بالمؤسسات أو القضايا الخاصة بالمديرية وهو المنسق الأول بين مدير التربية وبين كل المصالح لإنجاز الأعمال ومتابعتها.

3-الأمانة العامة:

(1)نفس المرجع السابق

– تقوم بالتنسيق بينها وبين الأمانة الخاصة من جهة ومن جهة أخرى بينها وبين جميع المصالح بما فيها مفتشيات التربية والتعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والمطاعم المدرسية والمركز العمومي والتوجيه المدرسي والمركز الجهوي للتوزيع والتوثيق التربوي.

– دراسة ومتابعة البريد (الوارد والصادر).

– استقبال الزوار قصد الاستماع لانشغالاتهم ثم الحرص على حل مشاكلهم قدر المستطاع في حدود ما يسمح به القانون الساري المفعول.

– تحرير تقارير حول تحضير الدخول المدرسي

– تحرير تقارير حول الخروج المدرسي

4–خلية الإعلام والاتصال والعلاقة مع التنظيمات النقابية :تتولى هذه الخلية المهام التالية

–الاهتمام بالعلاقات العامة الداخلية والخارجية

–اصدار البيانات الصحفية والتواصل مع الاسرة الاعلامية

–الاشراف على البرامج الاذاعية والتلفزيونية

–تكوين بنك معلومات حول القطاع

–تنظيم العلاقة مع النقابات وبرمجة عقد لقاءات معها.

–إعداد التراخيص للنقابات الخاصة بعقد جمعيات عامة واللقاءات مع الوصاية

–الإشراف على اللقاء التنسيقي مع رؤساء المصالح[1]

5–تكوين مديرية التربية: تنقسم مديرية التربية الى ستة(06) مصالح كل مصلحة على حدا، تضم عدة مكاتب مع أمانة خاصة برئيس المصلحة تتولى معالجة البريد.

وهي تعتبر ممر بين ما تستقبله الأمانة العامة وبين المكاتب المختلفة التابعة لها وهي همزة وصل بين رئيس المصلحة والمكاتب الأخرى للمصلحة . وهي محل أمانة وسر المصلحة.

([1])مقابلة مع السيد بوخديجة عبد القادر :**الامين العام لمديرية التربية لولاية المدية** يوم 2016/04/03على الساعة الحادية عشرة صباحا

* **مصلحة البرمجة والمتابعة:** تضم مصلحة البرمجة والمتابعة مكتبين هما:

أ-مكتب البرمجة والخريطة المدرسية (الإحصائيات).

ب-مكتب البرمجة والبناءات والتجهيز المدرسي.

بحيث لكل مكتب عمل محدد لتنظيم العمل.

أما عن عمل مصلحة البرمجة والمتابعة فهذه المصلحة هي التي تحدد الاحتياجات الخاصة ببناء الهياكل المدرسية أو ترميمها على مستوى كل بلدية ولائية،حيث يتم برمجتها من طرف المصلحة من خلال تقديم الاقتراحات حسب الخريطة المدرسية وبعدها يتم انجازها من على مستوى مديرية البناء والسكن وهذا بالتنسيق مع مديرية التربية في كل مراحل التخطيط والانجاز.

كما تقوم بانجاز بعض الأعمال الإدارية كاللمحات السريعة للدخول المدرسي والاستقصاء الشامل وتحضير دليل المؤسسات التعليمية وانجاز المؤشرات الإحصائية وبعدها تقوم اللجنة المختصة بإنشاء المؤسسات التعليمية على مستوى الوزارة وتقوم بتصميم هذا القرار للسماح بالفتح الرسمي للمؤسسة المنجزة بعد الفراغ من كل الانجازات (بناءات،تجهيز).

كما يتم تجهيز المؤشرات القيادية المدرسية من طرف المصلحة (كالخزائن، الكراسي، المطابخ والمصاطب، السبورات وهذا بالنسبة لكل مستويات التعليم). [1]

***مصلحة المالية والوسائل:** تضم مصلحة المالية والوسائل ثلاث مكاتب هي:

* مكتب المراقبة والتسيير المالي للمؤسسات.

* مكتب الميزانية والمحاسبة.

* مكتب الشؤون الاجتماعية.

تعتبر مصلحة المالية والوسائل مصلحة مهمة ولا تقل أهمية عن المصالح الأخرى فهي مصلحة أساسها الميزانية ووسائل العمل فهي التي توزع الميزانية والاعتمادات على المؤسسات

([1])مقابلة مع السيد سيد احمد دبيب :**رئيس مصلحة البرمجة والمتابعة** يوم 2016/04/03على الساعة الواحدة زوالا .

التعليمية والتربوية وتمارس الرقابة على تسييرها وتراقب حالة الصندوق وتنجز تقاريرها الشهرية وتبعثها لوزارة التربية الوطنية[1]

***مصلحة الموظفين:** توجد بمصلحة الموظفين أربعة مكاتب وهي:

* مكتب أساتذة الطور الثالث والتعليم الثانوي.
* مكتب التعليم الأساسي للطور الأول والثاني.
* مكتب المستخدمين الإداريين والعمال (مكتب التأطير الإداري)
* مكتب التقاعد والمنازعات.

هي مصلحة مهامها كثيرة وواسعة بالسنة للموظفين سواء التربويين أو الإداريين أو العمال التابعين لقطاع التربية فهي التي يوكل إليها : التوظيف والتعيين ومتابعة المسار المهني من حركة تنقلاتهم وترسيمهم وإعداد إحالتهم على التقاعد والانشغال لكل قضايا المنازعات الخاصة بمدير التربية واستقبال البريد الوارد والخاص بها ودراسة والرد عليه واستقبال الزوار في أيام الاستقبال والاستماع لانشغالاتهم أي تقوم بدور كبير وفعال في إدماج الموظفين من حيث :

- الإرسال بالتعيينات للعمال والموظفين.
- ترقية وتثبيت وتسجيل المرسمين.
- التوظيف عن طريق المسابقة أو تعيينهم عن طريق الشهادة.
- إعطاء بطاقة الالتزام لكسب منصب مالي.
- قرار التثبيت والتعيين بناءا على بطاقة إنهاء التربص على مستوى المؤسسة. [2]
- توزيع المستخدمين على المؤسسات وفق مقاييس ومناشير وزارية.
- تسيير الملفات الخاصة بالموظفين في قطاع التربية.

([1])مقابلة مع السيد امحمد صابور :**رئيس مصلحة المالية والوسائل** يوم 2016/04/03على الساعة الثانية زوالا .

([1])مقابلة مع السيد رشيد بلطرش :**رئيس مصلحة الموظفين** يوم 2016/04/03على الساعة الثالثة زوالا .

* **مصلحة تسيير نفقات المستخدمين (مصلحة الرواتب):**

تضم هذه المصلحة أربعة مكاتب ولكل مكتب مهام خاصة به:

- مكتب التعليم الابتدائي.
- مكتب التعليم الأساسي.
- مكتب التعليم الثانوي.
- مكتب الإداريين والعمال.

أدرجت هذه المصلحة في السنوات الأخيرة ضمن هيكلة مديرية التربية بعد أن كانت تعالج الرواتب من قبل مقتصدي المؤسسات التعليمية الموجودة في الولاية ثم وجدت هذه المصلحة فأصبحت هي التي تسير كل النفقات الخاصة بالعمال سواء تربوية من معلمين أو أساتذة أومراقبين أو إداريين أو مسيري الأموال أو عمال المديرية.

بدأت نشاطها في 01 جانفي 2002م بقرار من مديرية التربية لتحول إلى ثانوية **زرواق بوشريط** بحي **تاكبو**.

– تشرف على منح مختلفة كالمنحة المرد ودية أو منحة التمدرس أو المنح العائلية... الخ وهذا على كل المستويات (ابتدائي، متوسط، ثانوي). [1]

***مصلحة التكوين و التفتيش:** وتضم أربعة مكاتب وهي:

- مكتب التكوين والتفتيش.
- مكتب التقويم والتوجيه.
- مكتب التوثيق والأرشيف.
- مكتب التفتيش.

[1] مقابلة مع السيد: **فوزي خذرية** ، **رئيس مصلحة الرواتب** يوم 2016/04/04م على الساعة الثامنة والنصف صباحا

و من المهام المسندة إلى هذه المصلحة:تتم متابعة إنجاز العمليات التكوينية الخاصة بالمعلمين أو الأساتذة أو الإداريين أي تشرف هذه المصلحة على تنظيم مختلف العمليات التكوينية التي تمس موظفي قطاع التربية سواء تعلق الأمر ب:

– التكوين أثناء الخدمة ونقصد به أن أي الموظف يواكب المستجدات الخاصة بالبرنامج الدراسي طيلة المدة الدراسية.

– التكوين المتخصص: ونقصد به أن أي موظف في قطاع التربية يترقى إلى رتبة أعلى وفق معاهد خاصة تحددها مديرية التربية بإشراف وزارة التربية الوطنية.

– التكوين عن بعد: يمس المعلمين الابتدائي وأساتذة التعليم المتوسط وتشرف أيضا على ملفات المترشحين للدورات التكوينية بالخارج كما تقوم وتنظم تربصات مغلقة خلال العطل المدرسية.

– تراقب المصلحة العمليات التكوينية للمفتشين وتقييم النشاطات المنجزة.

– تقوم بإنجاز الملفات المالية للعمليات التكوينية ومراقبتها وتنجز قوائم المفتشين بالتكوين وإحصائها وإنجاز الحصيلة المالية والسنوية المختلفة العمليات.

– تستقبل أبعاد النشاطات الخاصة بتفتيش المعلمين والأساتذة والموظفين وزيارات التثبيت والتوجيه. [1]

– ومن صلاحيات مصلحة التكوين والتفتيش تنظيم تعديل وتوجيه المقاطعات التربوية على مستوى التعليم الابتدائي.

– تدرس وتقيم تقارير التفتيش الخاصة بتقارير المفتشين

مصلحة التمدرس و الامتحانات: تضم هذه المصلحة:

- مصلحة التمدرس للتعليم الثانوي.
- مصلحة التمدرس للتعليم الأساسي.

(1)مقابلة مع السيد عويسي محمد :**رئيس مصلحة التكوين والتفتيش** يوم 2016/04/04م على الساعة التاسعة والنصف صباحا .

- مكتب الامتحانات.
- مكتب النشاط الثقافي والرياضي.

تعتبر مصلحة التمدرس والامتحانات الركيزة الأساسية لبقية المصالح لكونها تهتم بشريحة حساسة للغاية والتي تتمثل في فئة التلاميذ التي تعتبر العمود الفقري للمجتمع أو بتعبير آخر"**أجيال المستقبل**".لذل وجدت هذه المصلحة للتكفل بهم وبانشغالاتهم حتى تضمن التعليم الجيد وتضم هذه المصلحة أربعة مكاتب ولكل مكتب مهام خاصة به، إذن هي مصلحة وجدت للتكفل بقضايا التلاميذ المتمدرسين لمختلف المستويات من تسجيل وتحويل رخص الإعادة وإضافة تنظيم القضايا الإدارية والتربوية المختلفة الخاصة بالمتمدرسين من إعداد للخرائط المدرسية والاختبارات وإعداد التقارير وأيضا إجراء الامتحانات الرسمية كالشهادة النهائية لمرحلة التعليم الابتدائي وشهادة التعليم المتوسط والبكالوريا والمسابقات المهنية للموظفين.

ومادامت لهذه المصلحة كل هذه العمليات المختلفة والمتنوعة كان لزاما وجود تنظيم تصنيف هذه العمليات حتى تضمن السير الحسن لهذه الشريحة الحساسة وهذا بتحديد مهام خاصة بكل مكتب:

1- **مكتب التمدرس للتعليم الابتدائي:** ومن مهامه:

* التنظيم التربوي لمؤسسات التعليم الابتدائي.

* تقويم مكتسبات تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي تحضيرا للامتحان.

* متابعة تنفيذ البرامج شهريا وذلك من خلال تنظيم الزمن المخصص للدراسة في المدارس الابتدائية مثال عن التوزيع الأسبوعي للحصص التعليمية في مدارس التعليم الابتدائي التي تعمل بالنظام الدوام الجزئي- الدوام الكامل- الدوامين- أكثر من الدوامين.

* متابعة وضعية دروس الدعم. [1]

([1])مقابلة مع السيد روام خذير :**رئيس مصلحة التمدرس** يوم 2016/04/04على الساعة الحادية عشرة صباحا .

* دراسة البريد العادي والبريد الوزاري والرد عليه في جميع الميادين خاصة التغيرات التي تطرأ على التعليم الابتدائي من طرف الوزارة.

* استقبال ملفات المجالس التأديبية ودراسة الطعون الخاصة بها ومحاولة الفصل فيها.

* تحضير الخرائط التربوية والإدارية وبعثها إلى الوزارة.

* استقبال محاضر القبول للانتقال إلى السنة الأولى من التعليم المتوسط.

* منح رخص خروج التلاميذ من الولاية وتسليم شهادات النجاح.

و لهذا تشكل مرحلة التعليم الابتدائي ذي الخمس سنوات حاليا طبقا للمنشور رقم 538/و.ت.و/ا.ح/09 المؤرخ في 2009/05/26 الخاص بالتنظيم العام للمنظومة التربوية وخاصة تنظيم الأطوار مرحلة مهمة لكونها هي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي الإجباري ويتمكن التلميذ من الحصول على تربية ملائمة.

وهي مرحلة منظمة في ثلاثة أطوار منسجمة تراعي متطلبات العمل البيداغوجي ومبادئ نمو التلميذ في هذه الفترة من العمر وهي:

* **الطور الأول:** طور الإيقاظ و التعلمات الأولية. [1]

***الطور الثاني:** طور التعمق في التعلمات الأساسية.

***الطور الثالث:** طور التعلم في اللغات الأساسية.

2- **مكتب التمدرس للتعليم المتوسط:** ومن المهام التي يقوم بها مكتب التعليم المتوسط:

✓ انجاز الخريطة التربوية والإدارية وتتمثل في ضبط الوصفية الحقيقية للاحتياج الفعلي للمناصب المالية سواء كانت تربوية أو إدارية.

✓ كما يقوم بدراسة تقارير التسيير الخاصة بالمؤسسات التربوية والتي يبلغ عددها 126 متوسطة في ولاية المدية.

✓ تقديم التقرير العام لتسيير المؤسسة ويحوي على الوثائق التالية:

([1])مقابلة مع السيد روام خذير :**رئيس مصلحة التمدرس** **يوم** 2016/04/04على الساعة الحادية عشرة صباحا .

* كشف مفصل للموظفين الإداريين.

* كشف مفصل لتلاميذ الحاضرين.

* خدمات الأساتذة.

* تطبيق المواقيت الرسمية.

* تعليم اللغات الحية.

* مواقيت الأساتذة.

كل هذه المهام تصب لغرض واحد وهو تنظيم التعليم المتوسط لكونه يشكل المرحلة الأخيرة من التعليم الإلزامي وهو يهدف إلى جعل التلميذ يتحكم في قاعدة أساسية من الكفاءات التربوية والثقافية والتأهيلية ومرحلة التعليم المتوسط منظمة في ثلاثة أطوار متميزة

- **طور التجانس و التكيف:** وهو طور ترسيخ المكتسبات والتجانس والتكيف وتعلم اللغة الأجنبية الثانية (الانجليزية) ويخص السنة الأولى متوسط. [1].
- **طور الدعم والتعمق:** ويخصص لدعم الكفاءات ورفع المستوى الثقافي والعلمي والتكنولوجي للتلميذ ويشمل السنتين الثانية والثالثة متوسط.
- **طور التعميق والتوجيه:** ويتم فيه تعميق التعليمات في مختلف المواد وتنميتها وتحضير وتوجيه التلاميذ نحو شعب التعليم والتكوين ما بعد الإلزامي ويخص السنة الرابعة متوسط.وأيضا من المهام المدرجة إلى هذا المكتب هي:

*توزيع المناشير الصادرة من وزارة التربية الوطنية إلى المؤسسات التربوية لغرض تنفيذها والتقيد بها مثل المنشور رقم 2218/و.ت.ت/أ.ع/المؤرخ في 2008/03/03م والمتعلق بتحضير الدخول المدرسي 2009/2008 وجاء في هذا المنشور ضرورة التكفل التربوي بتلاميذ السنة الأولى متوسط المنتقلين من السنة الخامسة أساسي .

(1)مقابلة مع السيد روام خذير :**رئيس مصلحة التمدرس** يوم 2016/04/04على الساعة الحادية عشرة صباحا .

*المنشور رقم 184/و.ت.و/أ.ع المؤرخ في 2006/06/13م والمتعلق بإدراج تدريس المعلوماتية في مرحلة التعليم المتوسط.

طبقا لهذا المنشور حرصت وزارة التربية الوطنية على إدراج مادة الإعلام الآلي في مرحلة التعليم المتوسط حتى يتمك التلميذ من الاستعلام والحصول على التوثيق والبحث والاتصال.

3- **مكتب التمدرس للتعليم الثانوي:** يقوم هذا المكتب ب:

- ✓ استقبال مختلف المناشير الواردة من الوزارة وبعثها للمؤسسات التربوية للعمل بها و تنفيذها على أرض الواقع.
- ✓ عقد مختلف الاجتماعات الخاصة بمرحلة التعليم الثانوي كلما دعت إليه الضرورة.
- ✓ دراسة التقارير العامة لتسيير المؤسسات.
- ✓ دراسة الخرائط التربوية والإدارية وإنجازها ومراجعتها.
- ✓ التكفل بالتلاميذ الراغبين في الدخول أو الخروج من الولاية وهذا عن طريق شهادة تقدم للمعني لملأها ليقوم المكتب بدراستها.
- ✓ إعداد قوائم التلاميذ المشاركين في المنافسة العلمية أو التربوية للمرحلة.
- ✓ استقبال تقارير نهاية السنة مع العلم أنه يوجد 38 ثانوية من بينهم 5 متاقن.
- ✓ استقبال نتائج شهادة البكالوريا وتوزيعها على مختلف المؤسسات التربوية.

4- مكتب النشاطات الثقافية و الرياضية:

- طبقا للمنشور الوزاري رقم 0.1.7/193 المؤرخ في 1996/09/18م فإنه يطلب من الجمعيات الثقافية والرياضية أن تقوم بمايلي:

- أن تتوزع نوادي الجمعية على جميع النشاطات: العلمية، الفنية، الأدبية والرياضية وهذا من أجل استيعاب جميع الطاقات الإبداعية للتلاميذ. [1].

- أن لا يقل عدد النوادي عن ستة(06) نوادي في المؤسسات التربوية.

([1])مقابلة مع السيد روام خذير :**رئيس مصلحة التمدرس** يوم 2016/04/04على الساعة الحادية عشرة صباحا .

- إجبارية إنشاء النوادي التالية:

- نادي الصحة: بموجب المنشور الوزاري رقم 0.07/11
- نادي البيئة : بموجب المنشور الوزاري رقم 0.07/452 .
- نادي البحث التاريخي: بموجب المنشور الوزاري رقم 372
- – استقبال استثمارات نفقات التمدرس وإحصائها وبعثها إلى وزارة التربية.

- بعث كافة المناشير والمراسلات الصادرة من وزارة التربية الوطنية الخاصة بالنشاط الثقافي و الرياضي إلى كافة المؤسسات التربوية للعمل بها.

- المشاركة في المهرجانات وتنظيمها سواء المدرسية أو الوطنية.

- تنظيم المسابقات والمناسبات الثقافية و الرياضية بالتنسيق مع المؤسسات التربوية

المطلب الثالث :مهام وصلاحيات مديرية التربية لولاية المدية :

يحدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1991/09/09م صلاحيات مدير التربية كمايلي:

1- **في مجال التخطيط والانجازات:** تقييم الاحتياجات وتحديد حالة الانجازات.

2- في المجال التربوي:

* إعداد برنامج الهيكل الأساسي الإداري والمدرسي.

* متابعة الإنجاز.

3- في مجال التنظيم التربوي: تنشيط المؤسسات التربوية ومواقيتها.

4- في مجال التنشيط الثقافي:

* تنظيم مجموع الأعمال التربوية وتنسيقها وتفتح الشبيبة المدرسية.

* تنشيط ومراقبة الأعمال الثقافية.

5- في مجال التوجيه المدرسية: تطبيق التعليمات بقصد توجيه التلاميذ توجيها عقلانيا.

6- في مجال التكوين:

* المراقبة التربوية لمؤسسات التكوين الخاصة بموظفي التربية.

* تنظيم وتأطير التكوين الأولي.

* متابعة التكوين أثناء الخدمة.

* وضع خريطة التكوين التربوية.

* حصر حاجات التعليم من الموظفين والإطارات.

7- في مجال الموظفين:

* توزيع الموظفين على المستوى الولائي.

* إدارة الموظفين وتسيير ملفاتهم.

* تكوين ملفات التقاعد والريوع والمعاشات الخاصة بحوادث العمل ورأسمال الوفاة.

8- في مجال الوصاية المالية والوسائل:

* دراسة مشاريع الإصلاحات الكبرى.

* دراسة الوثائق الحسابية للمؤسسات الكبرى واستغلالها.

* مراقبة التسيير المالي للمؤسسات.

* دراسة مشاريع ميزانيات التسيير للمؤسسات.

9- مجال الخدمات الاجتماعية:

* السهر على الوقاية الصحية والتغذية المدرسية والأمن في المؤسسات.

* تنفيذ التدابير المقررة لفائدة الموظفين وذوي الحقوق. [1]

بالإضافة إلى هذه الصلاحيات هناك مهام أخرى تقوم بها مديرية التربية تتمثل فيمايلي:

([1])مقابلة مع السيد عبد القادر بوخديجة :**الامين العام بمديرية التربية** يوم 2016/04/03على الساعة الحادية عشرة صباحا .

* تنشيط وتنسيق وتنفيذ البرامج الوطنية والمحلية للتربية ولا سيما في مجال الأحكام المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وتحديد الرتب و المناصب المطابقة وكذا شروط الالتحاق بها.

- تحدد مديرية التربية وتائر الترقية في الدرجات المطبقة على الموظفين الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص حسب المدد الثلاث: الدنيا والمتوسطة والقصوى وهذا طبقا للمادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007/09/29...
- تشجيع وتطوير كل أنشطة الاتصال الاجتماعي لمختلف أسلاك التربية.
- تشرف وتسهر على السير الحسن للمسابقات والامتحانات المهنية الخاصة بالتوظيف في قطاع التربية والتعليم.
- السهر على احترام تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- القيام بتعيين الموظفين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري المعمول به.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات التربوية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.

المبحث الثاني :بطاقة فنية حول نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين

المطلب الاول :نشأة نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين لولاية المدية

تأسست نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين في أكتوبر 1990 يضم فئة المعلمين و الإداريين في قطاع التربية وانشقت عنه نقابة فئوية أخرى في نوفمبر 2111 وهي نقابة عمال التربية.

وكان هذا الانشقاق ناجم عن صرا ع بين القيادات.وهي نقابة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاهلية المدنية والاستقلال المادي . مقرها المركزي بالعاصمة فيما لديها مكاتب عبر جميع الولايات ومن بينها ولاية المدية الكائن مقره بمتوسطة رقية مصطفى .وتضم هذه النقابة جميع الفئات واسلاك عمال قطاع التربية ; وقد كانت نتاج التعددية التي مست جميع المجالات بتكون لها انعكاساتها على قطاع التربية بافراز عديد التنظيمات النقابية وعن نقابة اينباف.فيتم اتخاذ القرار بها عن طريق الاغلبية البسيطة (50بالمائة +1) كما ان قراراته تتخذ بالرجوع للقاعدة العمالية .وتكتسب العضوية في النقابة بتوقيع المعني وثيقة الانخراط وتسقط بالاستقالة او الوفاة او الشطب .حيث ان للاعضاء الحق في الإعلام والتكوين النقابي والانتخاب والترشح في جميع هيئات الاتحاد الى جانب حمايته والدفاع عن حقوقه

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للنقابة

يتكون الاتحاد على المستوى الولائي من :

-**المؤتمر الولائي:**وهو الهيئة العليا للنقابة وتنعقد كل 05 سنوات في دورة عادية واستثناءا من طرف ثلثي اعضاء المجلس الولائي او بقرار من المكتب الوطني

-**المجلس الولائي:** يتكون من أعضاء المجلس الوطني المنتهية عهدتهم وأعضاء المكتب الولائي السابق ورؤساء المكاتب البلدية ورؤساء لجان الأسلاك الولائية وأعضاء منتخبون. يجتمع مرتين في السنة في دورة عادية واستثناء بطلب من رئيس المكتب الولائي او بطلب من ثلثي الأعضاء . [1]

-**المكتب الولائي:**هو الهيئة التنفيذية للاتحاد،ينتخب من المجلس الولائي ويتكون من 11 عضوا من بينهم الرئيس .ويرأسه حاليا السيد يعقوب لبال .

يصرح بتأسيس المنظمة النقابية حسب الإجراءات التالية :

([1])مقابلة مع السيد لبال يعقوب :**الأمين الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين** يوم 2016/04/05على الساعة التاسعة صباحا بمقر النقابة

1- بعد إيداع تصريح التأسيس لدى السلطة العمومية المعنية. [1]

2-تسليم وصل تسجيل تصريح التأسيس من قبل السلطة العمومية المعنية خلال ثلاثين (30) يوما على الأكثر من إيداع الملف .

3-استيفاء شكليات الإشهار في جريدة يومية وطنية إعلامية على الأقل، على نفقة المنظمة.

4-يرفق تصريح التأسيس المذكور في المادة 8 أعلاه، بملف يشتمل على ما يأتي:

•قائمة تحمل أسماء وتوقيع الأعضاء المؤسسين وهيئات القيادة الإدارة وكذا حالتهم المدنية ومهنتهم وعناوين مساكنهم.

•نسختان مصادق عليهما طبق الأصل من القانون الأساسي.

•محضر الجمعية العامة التأسيسية.

5-يودع تصريح تأسيس المنظمة النقابية بناء على طلب أعضائها المؤسسين لدى :والي الولاية التي يوجد بها مقر المنظمات النقابية ذات الطابع البلدي أو المشترك بين البلديات أو الولاية

المطلب الثالث :مهام نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين

تهدف النقابة الى :

- الدفاع عن مصالح العمال المادية والمعنوية والحفاظ على حقوقهم المكتسبة والعمل ترقيتهم مهنيا واجتماعيا وتربويا
- تمثيل عمال التربية لدى السلطات المحلية والمركزية والدفاع عن فئة المتقاعدين
- ترقية حقوق الإنسان الاجتماعية والاقتصادية والثقافية .
- نشر الوعي النقابي والتربوي ومبدأ التضامن بين عمال التربية[1]

([1])مقابلة مع السيد لبال يعقوب :**الامين الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين** يوم 2016/04/05على الساعة التاسعة صباحا بمقر النقابة

- الدفاع عن المدرسة الوطنية التي تجسد ثوابت الامة وتساير التقدم العلمي الدفاع عن المدرسة العمومية بكل مكتسباتها وتحقيق مبدا تكافؤ الفرص
- العمل على إرساء دعائم الديمقراطية بما يتماشى وثوابت الأمة وتفعيل التعددية والحريات النقابية .
- تفعيل التكوين النقابي وتوسيعه بين أسلاك عمال التربية
- التمثيل الفعلي في لجان المشاركة وصناديق الضمان الاجتماعي
- تشجيع وتفعيل العمل النقابي النسوي داخل هيئات الاتحاد ومؤسساته
- إثراء وتطوير المنظومة التربوية الوطنية

المبحث الثالث :تحليل البيانات والوصول لنتائج الدراسة

المطلب الاول :تحليل بيانات المقابلة:

كانت المقابلة على عينة مقصودة، و مختارة للإجابة، على بعض الأسئلة التي يتعذر طرحها في الاستبيان، إضافة على بعض أسئلة الاستبانة، في حد ذاته، سنعرض هذه المقابلة فيما يلي:

أولا: مقابلة مع الأمين الولائي للاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين :

-**السؤال:** كيف يتم الاتصال مع مديرية التربية لولاية المدية لأجل تبليغ مشاكل الموظفين

***تبين من خلال المقابلة أن الاتصال مع مديرية التربية يتم عن طريق :**

1- الاجتماعات:تعقد النقابة اجتماعات كلما ادعت الضرورة وهذا لمناقشة ظروف وانشغالات العمال بشكلها العام لإيجاد الحلول لمختلف المشاكل وشكاوى العمال.وهذه الاجتماعات تكون بإيداع طلب عقد لقاء مع جدول الأعمال ليتم بعدها برمجة عقد اللقاء .

([1])مقابلة مع السيد لبال يعقوب :**الامين الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين** ، يوم 2016/04/05على الساعة التاسعة صباحا بمقر النقابة

2- الاتصال التلفوني: يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفهية المعتمدة خصوصا للإعلام بالمشاكل الطارئة التي لا تتطلب تأخيرا حيث يتم إعلام مدير التربية بها لضمان التدخل السريع والفوري

3- الاتصال الشخصي:يعتبر أيضا من أهم وأكثر الرسائل المستخدمة في الاتصال بمديرية التربية " حيث يتم استقبال الامين الولائي للنقابة من قبل مدير التربية ،الامين العام أو المكلفة بالعلاقة مع التنظيمات النقابية .

4- بطاقة اتصال :تعتمد نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية على بطاقة اتصال تتضمن المعلومات الخاصة بالموظف المشتكي وفحوى الشكوى ويتم التدخل مباشرة لدى المصلحة المعنية لحل الإشكال وعدم الانتظار إلى حين عقد الاجتماع مع الإدارة .

2- الرسائل الالكترونية: بعد تفعيل الرقمنة بمديرية التربية ساهم لدرجة كبيرة في الاتصال المباشر بمدير التربية وتحويل الانشغالات والمطالب والاحتجاجات إلى بريده الالكتروني الشخصي مباشرة دون وسيط

السؤال الثاني :لماذا في اعتقادكم يلجأ الموظف للنقابة لتبليغ انشغاله بدل اللجوء إلى الإدارة مباشرة .هل هذا راجع لعدم وجود اتصال مع الإدارة ؟

- تبين أن أسباب لجوء العامل للنقابة لتبليغ انشغاله :

1- احترام السلم الإداري وتخوفه من مغبة العقوبة الإدارية الناجمة في حال اتصل هو بمدير التربية دون المرور على مسؤوله المباشر الذي قد يتعرض إلى إنذار يودع في ملفه المهني.هذا ما يدفعه لتبليغ الانشغال عن طريق النقابة التي تعتبر قناة أخرى تحمي الموظف من عقوبة عدم احترام السلم الإداري. [1]

[1] مقابلة مع السيد:**لبال يعقوب الأمين الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين** بتاريخ 2016/04/25 الساعة 14.00سا

2- المكاسب التي حققتها النقابات والتي جعلت الإدارة تراجع حساباتها في تعاملاتها معها وتعمل على تحقيق مطالبها.

3- إيمان الموظف بأن الإدارة تخشى دخول النقابة في إضراب ما يدفعها لتلبية مطالبها دون مجادلة .

4- تستر بعض المسؤولين عن رفع الانشغالات لأنها أحيانا تمسه ما يؤدي به إلى الإحجام عن نقلها

السؤال الثالث:ماهي نسبة التمثيل النقابي لدى نقابتكم بمديرية التربية لولاية المدية؟

*تبين من خلال رد المحاور أن نسبة التمثيل النقابي بمديرية التربية بلغت 48 بالمائة من النسبة العامة للموظفين .

وحسبه فإن ارتفاع نسبة الانخراط في النقابة راجع إلى المكاسب التي حققتها هذه الأخيرة بعد الزيادة المعتبرة في أجور الموظفين التربويين (الأساتذة) مع دفع الإداريين والعمال المهنيين بمديرية التربية إلى الانخراط بها لتحقيق مكاسب لهذه الرتب .

السؤال الرابع :فيما تصب أغلبية الانشغالات المرفوعة من قبل الموظفين إلى النقابة .

*تبين أن أغلبية الانشغالات والشكاوى من قبل الموظفين تصب في خانة انتهاك حقوقهم من قبل الإدارة أو تعرضهم للظلم والتعسف من قبل الإدارة .وكشفت الأرقام المقدمة من قبل النقابة أن تعداد الشكاوى المقدمة من قبل موظفي مديرية التربية بلغ في الفصلين الثاني والثالث فقط 62 شكوى .منها 28 شكوى تعسف الإدارة ما يعني نسبة 45.16 بالمائة .

السؤال الخامس : كيف تؤثر علاقة النقابة بالموظف على أدائه؟

*تبين أن الموظف يحتاج للعمل في بيئة تضمن له حقوقه ما يساهم في استقراره المهني وزيادة إنتاجيته وهذا ما تعمل على تحقيقه النقابة .التي تعتبر شريكا مع الإدارة في مثل هذه الحالة .والنقابة تحث الموظف على أداء واجبه قبل المطالبة بحقوقه .

–تعمل النقابة على تكوين الموظف وإعلامه بحقوقه وواجباته ما يخلق لديه وعي ينعكس على أدائه.

الاستنتاجات الجزئية :

1 – استنتجنا من خلال دراستنا للاتصال الخارجي وعلاقته بالأداء الوظيفي سيما في شقه المتعلق بالاتصال مع التنظيم النقابي (الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين) وعن طريق الملاحظة والمقابلة ما يلي :

- إن اتصال الموظفين بمدير التربية تعترضه عوائق إدارية تتمثل في ضرورة احترام السلم الإداري الذي يدفع الموظف إلى تحويل الشكوى حتى لو كانت في مسؤوله المباشر عن طريق المسؤول نفسه وهو ما يجعل هذا الأخير يعرض عن تحويلها ويتستر عن رفع الانشغالات.
- إن نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين تحضى باحترام القاعدة العمالية .نظرا للتكفل الفعلي بانشغالاتهم وهو ما ساهم في زيادة الانخراط بها .
- ان هناك تسهيلات من جانب الإدارة في التعامل مع النقابة .ويتجلى ذلك في عدم تحديد مواعيد خاصة لاستقبالها .حيث يمكن للنقابة التبليغ عن الانشغال في أي ظرف .
- إن النقابة سبب رئيس في تحقيق الاستقرار المهني للموظف بتبنيها لانشغالاته وحلها وإعطائه دفعا لتحسين أدائه .

المبحث الثاني :التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

يتناول في هذا الجزء تحليل بيانات الدراسة الميدانية استنادا للمعطيات المحصل عليها من استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على المبحوثين، وقد تم تبويب الإجابات في شكل جداول تحمل تكرارات ونسب مئوية تم التعليق عليها كما وكيفا، وإيجاد تفسيرات ذات دلالات لأجوبة المبحوثين وسنحاول التذكير مرة أخرى بالتساؤلات المتفرعة عن إشكالية الدراسة بغية الربط بينها وبين المحاور الرئيسية للاستمارة وهي كالتالي:

المحور الأول :تحليل البيانات الشخصية حيث استندنا على معيار :الجنس ،الاقدمية المستوى التعليمي ،الوظيفة

المحور الثاني :العمل النقابي بمديرية التربية لولاية المدية :حيث تضمن أربع أسئلة

المحور الثالث :دور نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية في الاتصال بالموظفين وتبليغ انشغالاتهم حيث تضمن خمس أسئلة.

المحور الرابع :أثر الاتصال بالنقابة على الأداء الوظيفي حيث تضمن سبع أسئلة تتعلق بكيفية اتصال النقابة بالموظفين وتأثير ذلك على أدائهم.وقد قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين وعددها 50 استمارة وفقا لعينة قصدية.

وذلك في بالمنطقة قيد الدراسة (مديرية التربية لولاية المدية) ،في الفترة الممتدة خلال شهر افريل.حيث تم استرجاع الاستمارات كلها، لنشرع بعدها في استخراج الجداول والتعليق عليها وتحصيل النتائج منها.

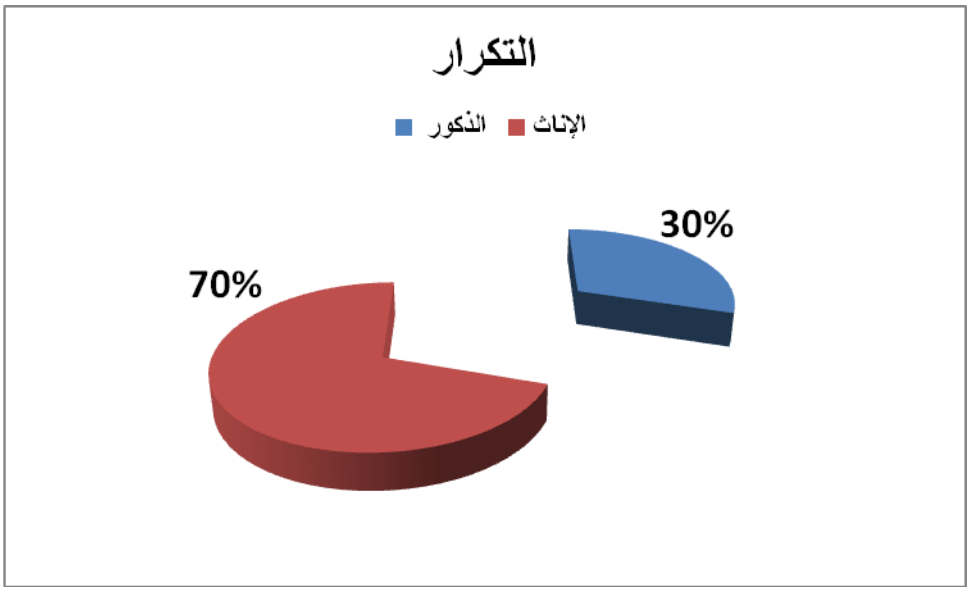
تحليل البيانات الشخصية :تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم .وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل الببيانات والمعطيات الميدانية حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة واهدافها.

ومن هذا المنطلق اشتملت هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية ضمن أربع اسئلة تتعلق بالجنس والوظيفة والاقدمية والمستوى التعليمي

1-الجنس:

المتغير	التكرار	النسبة %
الذكور	35	70
الإناث	15	30
المجموع	50	100

جدول رقم (01) يوضح متغير الجنس للعينة



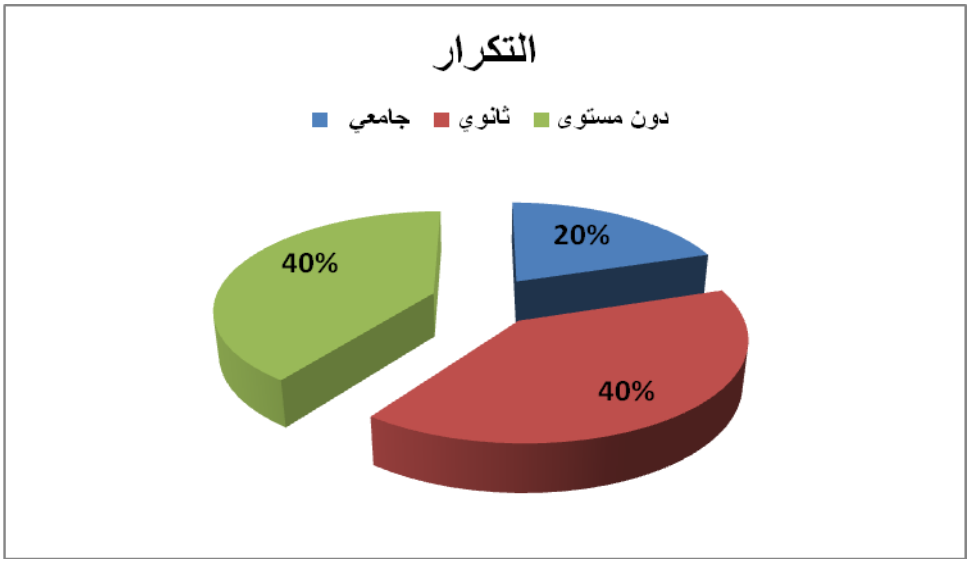
رسم بياني رقم 1 يوضح متغير الجنس للعينة

الهدف من الجدول أعلاه هو معرفة نسبة العينة حسب متغير الجنس .ومن خلال الإحصائيات المدرجة أعلاه يتضح أن نسبة الذكور مرتفعة أكثر من الإناث ، إذ بلغت النسبة 70% ، بينما قدرت نسبة الإناث ب30% ووجود نسبة 70% ذكور راجع إلى تركيزنا في اختيار العينة أكثر على الذكور انطلاقا من أن الإناث غالبا لا نجدهم ينخرطون في التنظيمات النقابية ولا يرفعون تظلماتهم إن وجدت للنقابة هذا من جهة ومن جهة أغلبية الشكاوى هي من طرف العمال المهنيين وهم في أغلبيتهم ذكور.

2-المستوى التعليمي:

المتغير	التكرار	النسبة %
جامعي	10	20
ثانوي	20	40
دون مستوى	20	40
المجموع	50	100

جدول رقم (2) يوضح متغير المستوى التعليمي للعينة



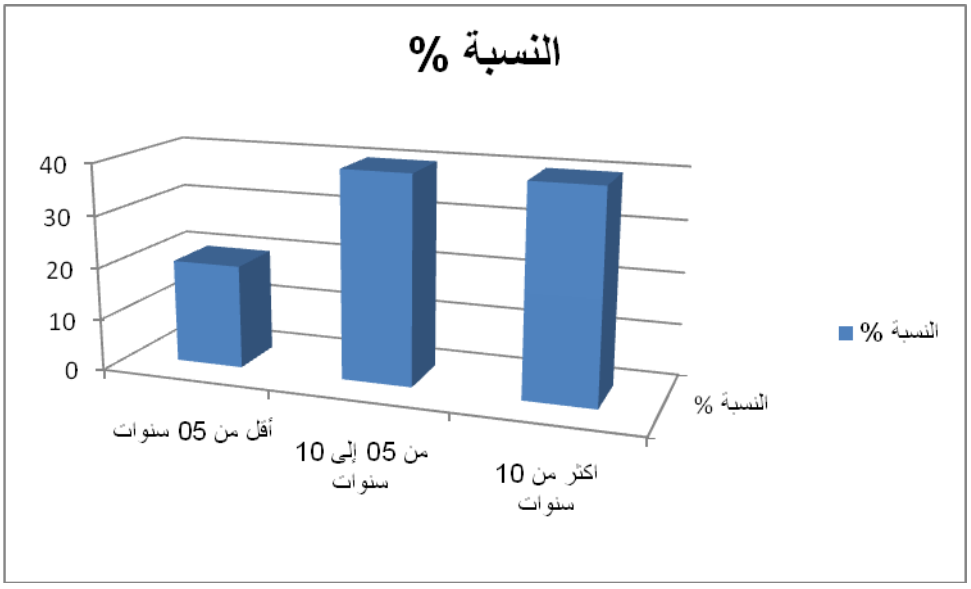
رسم بياني رقم 02يوضح متغير المستوى التعليمي للعينة

* نلاحظ بان اعلى نسبة سجلت لدى العمال المهنيين بنسبة 40 % وذوو المستوى الثانوي ونسبتهم 40 % بينما لم تتجاوز نسبة الجامعيين 20 %.والسبب يكمن في كون اغلبية موظفي مديرية التربية ذوو مستوى ثانوي .ما جعلنا نركز في توزيع الاستمارة على العينة القصدية (إداريين وعمال مهنيين) من منطلق كون ذوو المناصب العليا هم المتحكمون غالبا في الإدارة والعملية الاتصالية فيما نجد أن أغلبية التظلمات المرفوعة تكون من فئة الإداريين والعمال المهنيين .

3-الأقدمية في المؤسسة:

الاقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	10	20
من 05 إلى 10 سنوات	20	40
اكثر من 10 سنوات	20	40
المجموع	50	100

جدول رقم (3) يوضح متغير الأقدمية في المؤسسة للعينة



رسم بياني رقم 3 يوضح متغير الأقدمية في المؤسسة للعينة

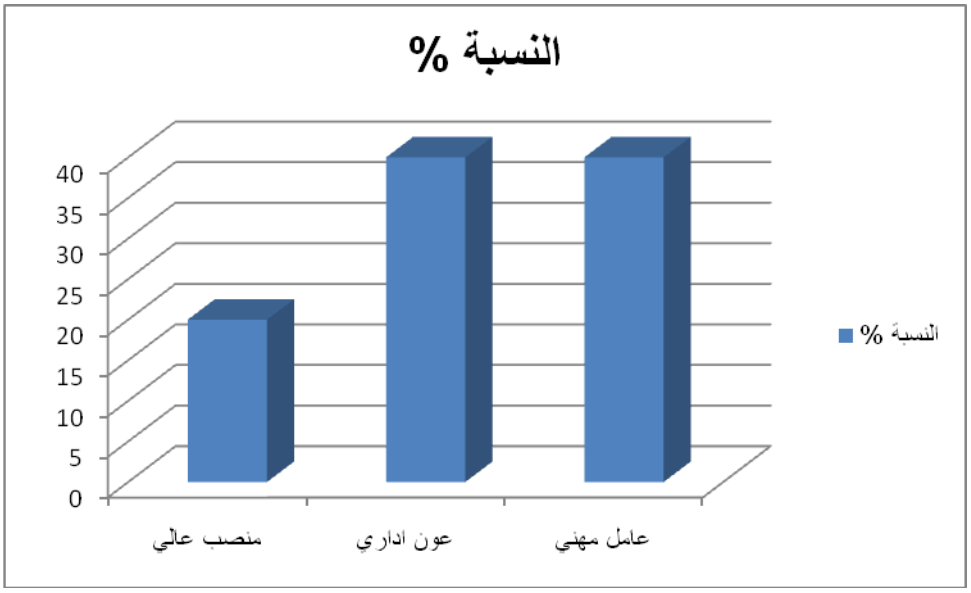
-تعتبر الخبرة من أساسيات كفاءة العمل ومن خلال الإحصائيات المدرجة أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت بالتساوي لدى العمال الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات خبرة أو مابين 05 إلى عشر سنوات بنسبة 40 %.بينما بلغت نسبة الفئة اقل من 5 سنوات 20 %.

و إذا أتينا لمعرفة الأسباب نلاحظ أن مجتمع البحث(عمال مديرية التربية) اغلبهم ذوو اقدمية وهو ما يفسر النزيف الأخير الحاصل في المديرية جراء إحالة العمال للتقاعد في السن القانوني بينما نجد أن نسبة 20 % فقط يمتلكون خبرة اقل من 05 سنوات.

4- المستوى الوظيفي:

المتغير	التكرار	النسبة %
منصب عالي	10	20
عون اداري	20	40
عامل مهني	20	40
المجموع	50	100

جدول رقم (4) يوضح متغير المستوى الوظيفي للعينة.



رسم بياني رقم 4يوضح متغير المستوى الوظيفي للعينة

نلاحظ بان اقل نسبة سجلت لدى موظفي المنصب العالي .فيما كانت النسب متساوية لدى أعوان الإدارة والعمال المهنيين(40%)فاختيار العينة كان قصديا .لكون أصحاب المناصب العليا هم أصحاب القرار غالبا والمسيطرون على العملية الاتصالية ما يجعلهم لا يلجأون غالبا للنقابات لرفع مشاكل تتعلق بالأداء وهو ما يفسر تدني النسبة لدى هذه الفئة (20%)على عكس أعوان الإدارة والعمال المهنيين .

ويتضح مما سبق أن أغلب المبحوثين كانوا عمال مهنيين وأعوان ادارة ذوو الاقدمية ومستوى ثانوي او دونه. وذلك نظرا لكبر حجم هذه الفئة في المؤسسة.

و لأنها الفئة المعتمد عليها في عملية الأداء الوظيفي وتنفيذ الأهداف وهي الفئة الاكثر رفعا لشكاوى للنقابة تتعلق بالأداء، كان اختيارهم عن قصد منا.

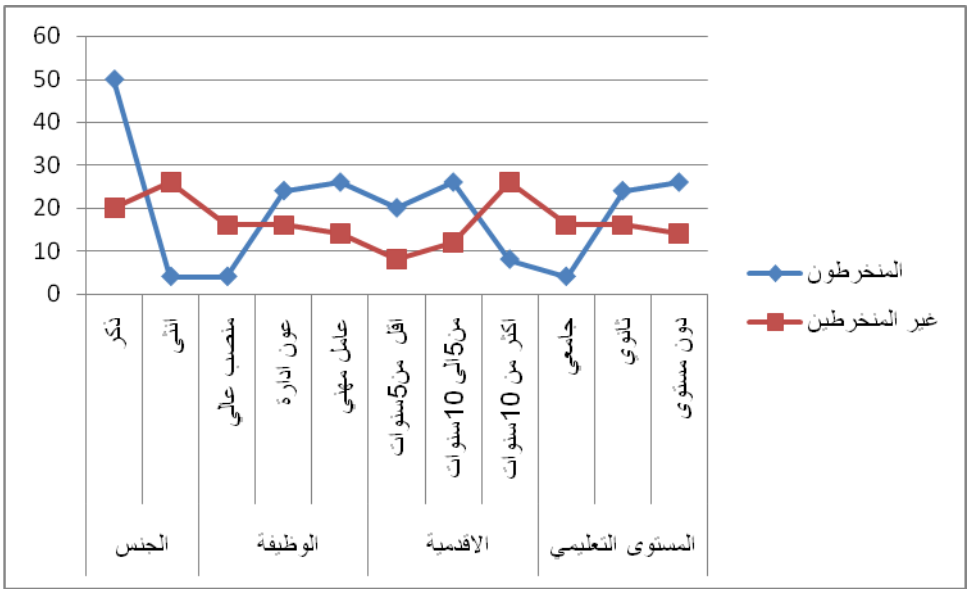
تحليل بيانات محاور الاستبيان

1-المحور الثاني :العمل النقابي بمديرية التربية لولاية المدية

أ- نسبة العمال المنخرطين في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين :

الاجابات / المتغير		المنخرطون		غير المنخرطين		المجموع	
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
الجنس	ذكر	25	50	10	20	35	70
	انثى	2	4	13	26	15	30
المجموع		27	54	23	43	50	100
الوظيفة	منصب عالي	2	4	8	16	10	20
	عون ادارة	12	24	8	16	20	40
	عامل مهني	13	26	7	14	20	40
المجموع		27	54	23	43	50	100
الاقدمية	اقل من5سنوات	10	20	4	8	14	28
	من5الى 10سنوات	13	26	6	12	19	38
	اكثر من 10سنوات	4	8	13	26	17	34
المجموع		27	54	23	46	50	100
المستوى التعليمي	جامعي	2	4	8	16	10	20
	ثانوي	12	24	8	16	20	40
	دون مستوى	13	26	7	14	20	40
المجموع		27	54	23	46	50	100

جدول(5)يبين نسبة العمال المنخرطين في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين



رسم بياني رقم 5 يبين نسبة العمال المنخرطين في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين

التحليل الكمي :

-نلاحظ ان أغلبية المنخرطين في نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين هم ذكور إذ بلغت النسبة لدى هذه الفئة 50 % بينما لم تتجاوز لدى فئة الإناث 4 %لتصل نسبة الانخراط العامة لدى الجنسين 54 %

-لاحظنا أن أكثر فئة منخرطة في النقابة هي فئة العمال المهنيين(26%) أما عن رتبة المناصب العليا فهم الاقلية من حيث الانخارط . اذ لم تتجاوز نسبة انخراطهم 4% فيما بلغت نسبة انخراط أعوان الإدارة 24 %.

-سجلنا اكبر نسبة انخراط لدى العمال الذين يملكون خبرة مابين 5 و10 سنوات (26%) تليها نسبة 20% من أصحاب الخبرة اقل من 5سنوات بينما لم تتجاوز النسبة 8% لدى من يملكون خبرة تفوق 10 سنوات

أما بالنسبة للفئة غير المنخرطة سجلنا أن اكبر نسبة كانت لدى فئة الإناث 26% وبالنسبة للمستوى الوظيفي فاعلى نسبة سجلت لدى موظفي المناصب العليا حيث بلغت 16%

التحليل الكيفي :ان طغيان العنصر الذكوري عند الحديث عن الانخراط في النقابة مرده إحجام الإناث غالبا عن كل نشاط يجعلهن في الواجهة والأمر نابع من الطبيعة المحافظة للمرأة التي غالبا ما تعزل نفسها عن الصراعات الإدارية.وهذا راجع إلى ما يتطلبه العمل النقابي من حضور اجتماعات وتنصيب فروع نقابية غالبا ما تتحاشى السيدات ذلك. إلى جانب كذلك انخفاض تعداد الإناث بالمديرية .

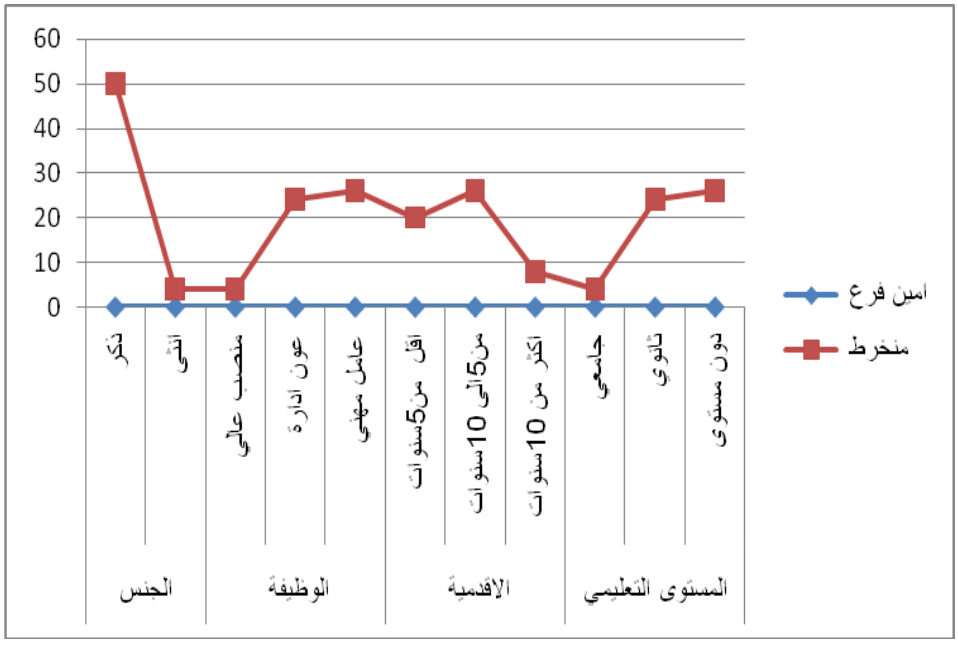
-أما عن تفسير الانخراط الكبير لفئة العمال المهنيين هو كون هذه الفئة غالبا ما ترى بأن حقوقها مهضومة نظرا لصعوبة اتصالها المباشر بالمسؤول الأول عن القطاع لكونها بعيدة عن مصادر صنع القرار ما يجعلها تنخرط في النقابة لإحساسها بإمكانية استرداد حقوقها عن طريق قناة خارجية هي قناة النقابة .أما عن فئة أصحاب المناصب العليا فهم لا ينخرطون في النقابة نظرا لكونهم لا يعانون من مشكل اتصال غالبا وبالتالي فهم ليسوا مضطرين للانخراط بحثا عن قناة اتصالية ثانية هذا من جهة ومن جهة أخرى فالأمر يرجع لحساسية الموقف وضرورة ان يقف المسؤول موقف الحياد اتجاه جميع النقابات فانخراطه في نقابة من شأنه أن يضر بمصداقية احتساب التمثيلية النقابية من قبل الإدارة

-نلاحظ أن أغلبية المنخرطين هم من فئة ذوو خبرة (ما بين 5 الى 10 سنوات) (26%)وكذلك فئة خبرة اقل من 05 سنوات(20%) نظرا لوعي هذه الفئة بأهمية العمل النقابي والمكاسب التي حققتها النقابات في الفترة الأخيرة فيما نجد أن أصحاب الاقدمية لا ينخرطون في النقابات(26 %) نظرا لقرب إحالتهم على التقاعد.

ب- رتب المنخرطين في التنظيم النقابي :

الاجابات / المتغير		امين فرع		منخرط		المجموع	
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
الجنس	ذكر	0	0	25	50	25	50
	انثى	0	0	2	4	2	4
المجموع		0	0	27	54	27	54
الوظيفة	منصب عالي	0	0	2	4	2	4
	عون ادارة	0	0	12	24	12	24
	عامل مهني	0	0	13	26	13	26
المجموع		0	0	27	54	27	54
الاقدمية	اقل من5سنوات	0	0	10	20	10	20
	من5الى 10سنوات	0	0	13	26	13	26
	اكثر من 10سنوات	0	0	4	8	4	8
المجموع		0	0	27	54	27	54
المستوى التعليمي	جامعي	0	0	2	4	2	4
	ثانوي	0	0	12	24	12	24
	دون مستوى	0	0	13	26	13	26
المجموع		0	0	27	54	27	54

جدول 6:يوضح رتب المنخرطين في التنظيم حسب المستوى الوظيفي



رسم بياني رقم6يوضح رتب المنخرطين في التنظيم حسب المستوى الوظيفي

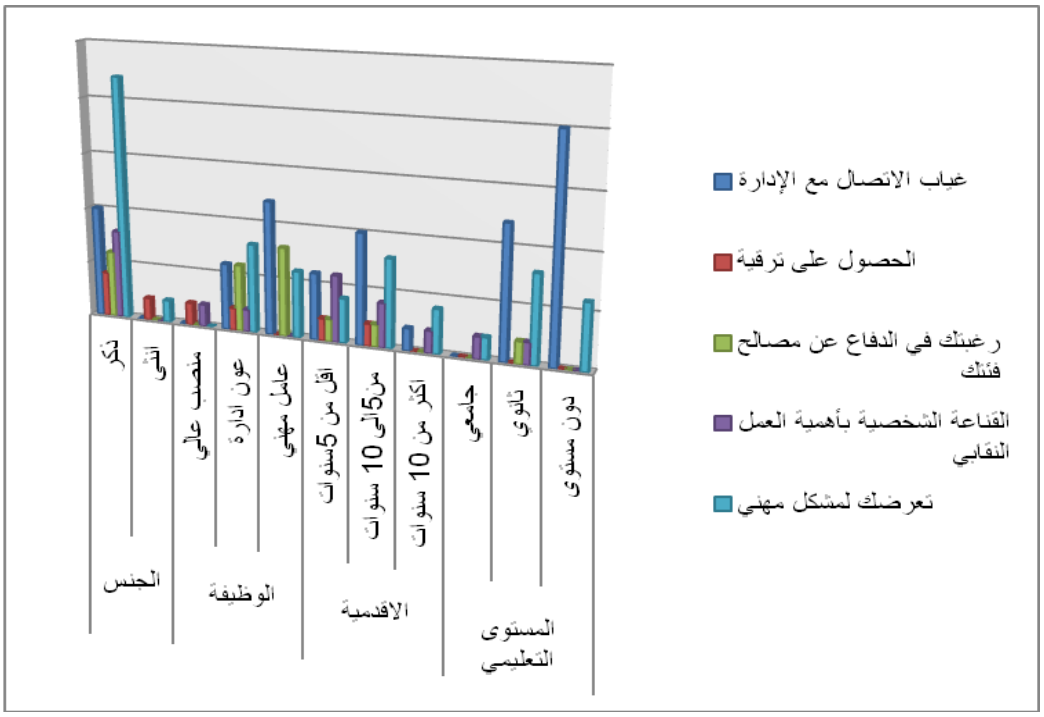
التحليل الكمي :نلاحظ من خلال تحليل معطيات الجدول 7 أن جميع أفراد العينة المنخرطين في النقابة للجنسين وفي مختلف مستوياتهم التعليمية والوظيفية لا يحتلون مناصب قيادية أي ليسوا رؤساء فروع نقابية آو أعضاء مكتب ولائي .بل هم مجرد منخرطين في النقابة.

التحليل الكيفي :عدم احتلال مناصب قيادية في النقابة يفسر أن الانخراط لم يكن لأطماع قيادية سلطوية بل لتحقيق مصالح أخرى تتعلق بالعلاقة مع الإدارة في حد ذاتها .

ت- العوامل المفسرة للانخراط في التنظيم النقابي :

الإجابات / المتغير		غياب الاتصال مع الإدارة		الحصول على ترقية		رغبتك في الدفاع عن مصالح فئتك		القناعة الشخصية بأهمية العمل النقابي		تعرضك لمشكل مهني		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	5	10	2	4	3	6	4	8	11	22	25	50
	انثى	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	2	4
المجموع		5	10	3	6	3	6	4	8	12	24	27	54
الوظيفة	منصب عالي	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	2	4
	عون ادارة	3	6	1	2	3	6	1	2	4	8	12	24
	عامل مهني	6	12	0	0	4	8	0	0	3	6	13	26
المجموع		9	18	2	4	7	14	2	4	7	14	27	54
الاقدمية	اقل من 5	3	6	1	2	1	2	3	6	2	4	10	20
	من5الى 10	5	10	1	2	1	2	2	4	4	8	13	26
	كثرمن 10	1	2	0	0	0	0	1	2	2	4	4	8
المجموع		9	18	2	4	2	4	6	12	8	16	27	54
	جامعي	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	2	4
	ثانوي	6	12	0	0	1	2	1	2	4	8	12	24
	دون مستوى	10	20	0	0	0	0	0	0	3	6	13	26
المجموع		16	32	0	0	1	2	2	4	8	16	27	54

جدول رقم 7 يوضح العوامل المفسرة للانخراط في التنظيم النقابي



رسم بياني رقم 7نبين الأسباب التي دفعت العمال للانخراط في النقابة.

التحليل الكمي : من خلال النسب المحصل عليها نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة الذكور الذين رأوا بان من هم الأسباب التي دفعتهم للانخراط في التنظيم النقابي هي التعرض لمشكل مهني بنسبة 22% لتأتي قي المرتبة الثانية غياب الاتصال مع الإدارة بنسبة 10 % بينما اقل نسبة سجلت لدى الإجابة المتضمنة الحصول على ترقية (4%).اما بالنسبة لعامل القناعة بأهمية العمل النقابي فالنسبة بلغت لدى الذكور 8 % فيما انعدمت لدى الإناث .أما بالنسبة للإناث فقد كانت أعلى نسبة مناصفة بين التعرض لمشكل مهني والحصول على ترقية (2%). بالرجوع لمتغير الوظيفة نجد أن أعلى نسبة كانت من نصيب العمال مهنيون الذين رأوا ان أهم أسباب الانخراط هي غياب الاتصال مع الإدارة.

–وعن متغير الاقدمية أعلى نسبة سجلت لدى فئة العمال من ذوي الخبرة ما بين 5الى 10 سنوات الذين ارجعوا سبب الانخراط لعامل غياب الاتصال مع الإدارة تليها التعرض لمشكل مهني

–وعن متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة أصحاب المستوى الثانوي الذين تمحورت احاباتهم حول عنصر غياب الاتصال مع الإدارة وعامل التعرض لمشكل مهني(16 %)فيما كانت اجابات العمال عديمي المستوى تصب في خانة غياب الاتصال بالدرجة الاولى .

التحليل الكيفي : أهم سبب يدفع العمال الذكور للانخراط في التنظيم النقابي هو تعرضهم لمشكل مهني وصعوبة الاتصال بالإدارة ما يدفعهم للبحث عن قناة أخرى اتصالية خارجية هي النقابة لإيصال انشغالاتهم.بينما نجد أن الوعي بأهمية العمل النقابي ليس من أهم أسباب الانخراط إذ لم تتجاوز النسبة 8% والأمر يرجع إلى نقص تكوين المنخرطين من قبل النقابة لتبيان أهمية العمل النقابي كقناعة ينبغي تبنيها وليس مجرد انخراط خوفا من سوط الإدارة .

أما بالنسبة للإناث ،فالتعرض لمشاكل مهنية والرغبة في الحصول على ترقية هي أهم دوافع الانخراط إذ أن معايير الترقية في مديرية التربية تكاد تقصي العنصر النسوي فلا نجد سوى موظفتين اثنتين برتبة رئيس مكتب في حين تحرم البقية من الترقية لأسباب تراها الإدارة في ضرورة تفرغ المرأة المسؤولة وملازمتها للإدارة التي قد تحتاجها في أي وقت وهو ما قد يتعذر على الأغلبية من الإناث .ويرجح العمال سبب إقدامهم على البحث عن قناة اتصالية أخرى الى عامل غياب الاتصال مع الإدارة وهو ما يعني ان العمال ينخرطون في النقابة طلبا للحماية والإنصاف بعد انسداد قناة الاتصال مع الادارة . بينما الذين رأوا بضرورة الدفاع عن مصالح الفئة فهم العمال المهنيون من موظفي الأسلاك المشتركة الذين انخرطوا في النقابة للمطالبة بالحقوق على المستوى الوطني وإعادة النظر في الأجور الخاصة بهذه الفئة .أما عن موظفي المناصب العليا الذين رجحوا كفة البحث عن ترقية.فالأمر ناجم عن النفوذ الذي تحضى به النقابة ولائيا .والذي يمكنها من التدخل حتى في اقتراح رؤساء المكاتب والمصالح او متابعتهم .

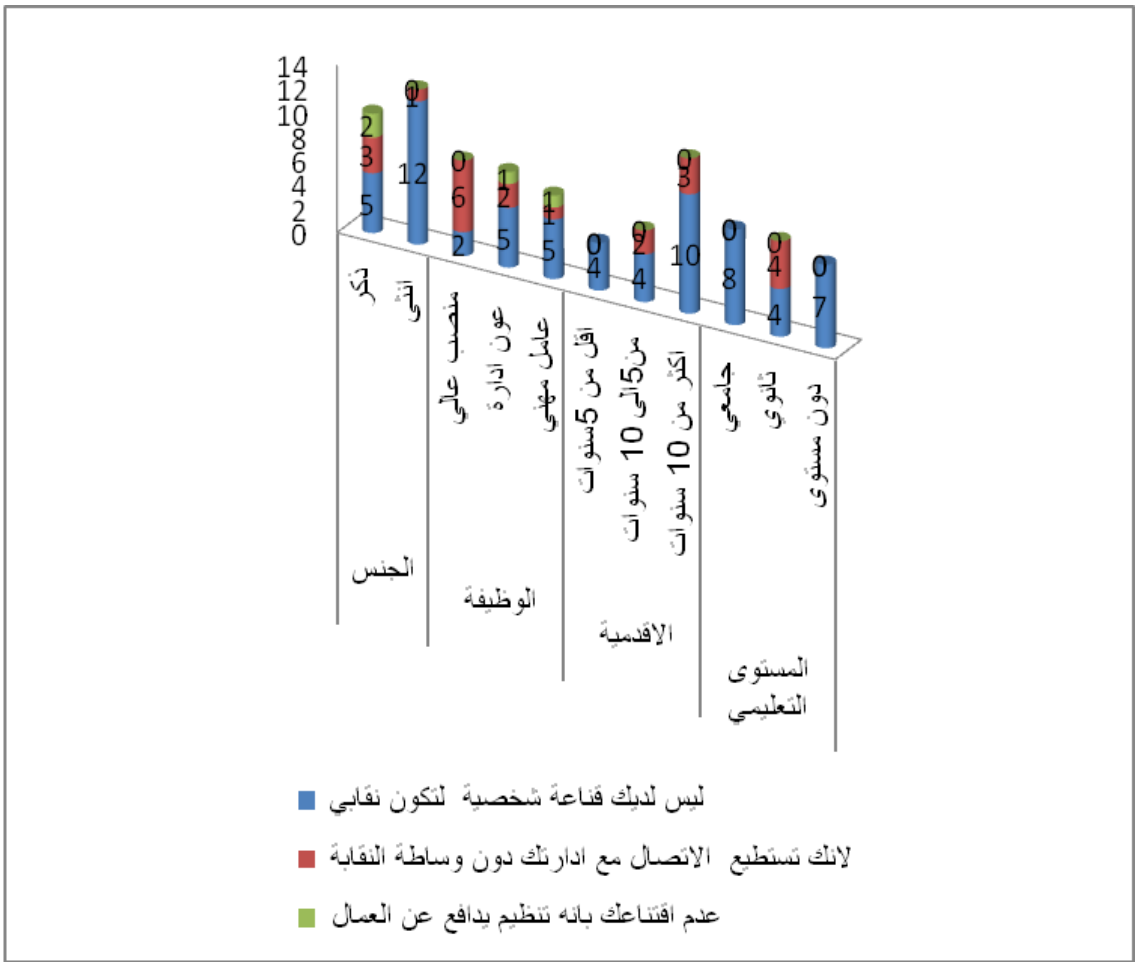
-وبالنظر للعوامل المفسرة للانخراط حسب الاقدمية نجد أن نجد أن اعلي نسبة سجلت لدى عامل غياب الاتصال مع الإدارة ما يدفع العمال للبحث عن قناة خارجية لإيصال انشغالاتهم وتظلماتهم وهذه القناة هي النقابة .ويرجع الأمر إلى ضرورة أن يتصل العامل بالمسؤول الأول عن القطاع عبر احترام السلم الإداري أي عبر المرور على رئيس المكتب أو المصلحة حتى وان كان طرف الشكوى هو المسؤول نفسه ما يدفع العامل إما للإحجام عن رفع الشكوى خوفا من تداعيات عدم احترام السلم الإداري الذي قد يعرضه لعقوبة تدرج في ملفه المهني وإما لرفع الشكوى عن المسؤول للمسؤول عينه هذا الأخير الذي قد لا يحولها للمدير .وهو ما يدفع العامل لإيصال شكواه عن طريق النقابة وبالتالي يتجنب العقوبات الإدارية الناجمة عن عدم احترام السلم الإداري .

وعن الإجابات الخاصة بمتغير المستوى التعليمي نلاحظ ان أصحاب المستوى الثانوي وعديمي المستوى (العمال المهنيين وأعوان الإدارة)انحصرت إجاباتهم في عامل غياب الاتصال مع الإدارة .ما يوضح وجود مشكل في الاتصال مع المسؤول مما يدفع الموظف للتقرب من النقابة لإيصال انشغاله .دون أن ننس أهمية القناعة الشخصية بالنضال نقابي،التي كانت نسبتها ضئيلة . فإذا كان العامل ليس لديه خصائص النقابي وليس مقتنع أساسا بالموضوع كنتيجة سوف لن تكون لديه قوة الحجة،وتبعا لذلك لن ينتظر منه الكثير سواء في الدفاع عن مصالحه أو مصالح فئته.

ث- العوامل المفسرة لعدم الانخراط في التنظيم النقابي :

الإجابات / المتغير		ليس لديك قناعة شخصية لتكون نقابي		لانك تستطيع الاتصال مع ادارتك دون وساطة النقابة		عدم اقتناعك بأنه تنظيم يدافع عن العمال		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	5	10	3	6	2	4	10	20
	انثى	12	24	1	2	0	0	13	26
المجموع		17	34	4	8	2	4	23	46
الوظيفة	منصب عالي	2	4	6	12	0	0	8	16
	ع/إدارة	5	10	2	4	1	2	8	16
	عا/مهني	5	10	1	2	1	2	7	14
المجموع		12	24	9	18	2	4	23	46
الاقدمية	اقل من 5	4	8	0	0	0	0	4	8
	5الى 10	4	8	2	4	0	0	6	12
	أكثر من 10	10	20	3	6	0	0	13	26
المجموع		18	36	5	10	0	0	23	46
	جامعي	8	16	0	0	0	0	8	16
	ثانوي	4	8	4	8	0	0	8	16
	دون مستوى	7	14	0	0	0	0	7	14
المجموع		19	38	4	8	0	0	23	46

جدول رقم 8 يبين الأسباب التي كانت سببا في عدم انخراط العمال في النقابة



رسم بياني رقم 8 يبين الأسباب التي كانت سببا في عدم انخراط العمال في النقابة.

التحليل الكمي :بالنسبة للعوامل المفسرة لعدم انخراط العمال في التنظيم النقابي حسب الجنس نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى عامل عدم وجود قناعة شخصية لممارسة العمل النقابي بنسبة 34 % تلتها نسبة 8 % أكدوا أنهم يستطيعون الاتصال بالإدارة دون اللجوء إلى النقابة أما عن فئة الإناث فقد سجلت نسبة 24 % تبين أن عدم انخراطهن في النقابة راجع لعدم قناعتهن الشخصية بممارسة العمل النقابي فيما لم تتجاوز النسبة لدى الإناث والذكور 4% بالنسبة لعامل عدم الاقتناع بأنه تنظيم يدافع عن العمال .

– نلاحظ ان نسبة 24% من العمال يرون بان عدم انخراطهم في النقابة سببه انه ليس لديهم قناعة في الانخراط في النقابة ولا في العمل النقابي .

بينما بلغت نسبة العمال الذين يرون أنهم يمكنهم الاتصال بالإدارة وتبليغها الانشغال دون الحاجة لوساطة النقابة 18 % منهم 12% من موظفي المناصب العليا .

-بالنسبة لمتغير الاقدمية نسجل أن أعلى نسبة سجلت لدى العمال الذين رأوا أن سبب عدم انخراطهم هو عدم وجود قناعة بممارسة العمل النقابي حيث بلغت نسبتهم 36 % غلبهم أصحاب الخبرة التي تجاوزت 10سنوات .

-وعن فئة العمال ذوو مستوى جامعي فقد كانت اجابات 38% منهم أنهم ليست لديهم قناعة بالعمل النقابي فيما بلغت النسبة لنفس الإجابة لدى العمال دون المستوى 14 %

التحليل الكيفي :أغلبية الإناث بمديرية التربية تتحاشين الانخراط في التنظيم النقابي بسبب عدم وجود قناعة لديهن في ممارسة العمل النقابي الذي يتطلب تفرغا وحضور اجتماعات والتنقل إلى مختلف الولايات وهو ما نجده أمرا نادر الحدوث خصوصا في مجتمع محافظ كمجتمع المدية .وهذا ما يفسر عدم انخراطهن في النقابة .بينما نلاحظ تدني نسبة الإجابات التي رأت بان عدم الانخراط ناجم عن عدم الاقتناع بأنه تنظيم يدافع عن العمال وهذا يعكس مصداقية التنظيم والولاء الذي يحضى به من قبل العمال حتى وان لم ينخرطوا فيه.كذلك فان اغلب إجابات عمال المناصب العليا كانت بأنهم يستطيعون الاتصال بالإدارة دون وسيط وهو أمر فعلي فهم أصحاب القرار ولا يحتاجون لوسيط.وعن معيار الاقدمية فالعمال ذوو خبرة نجدهم لا ينخرطون في النقابات لسبب قرب إحالتهم على التقاعد .

الاستنتاجات الجزئية :

1-نستنتج بان الانخراط بالنقابة لم يكن لأهداف قيادية سلطوية بل لأسباب لها علاقة بالجانب العلائقي والاتصالي مع الإدارة

2- أهم الدوافع للانخراط في النقابة هي الضغوطات المهنية والسعي للبحث عن قناة اتصالية لإيصال الانشغالات .

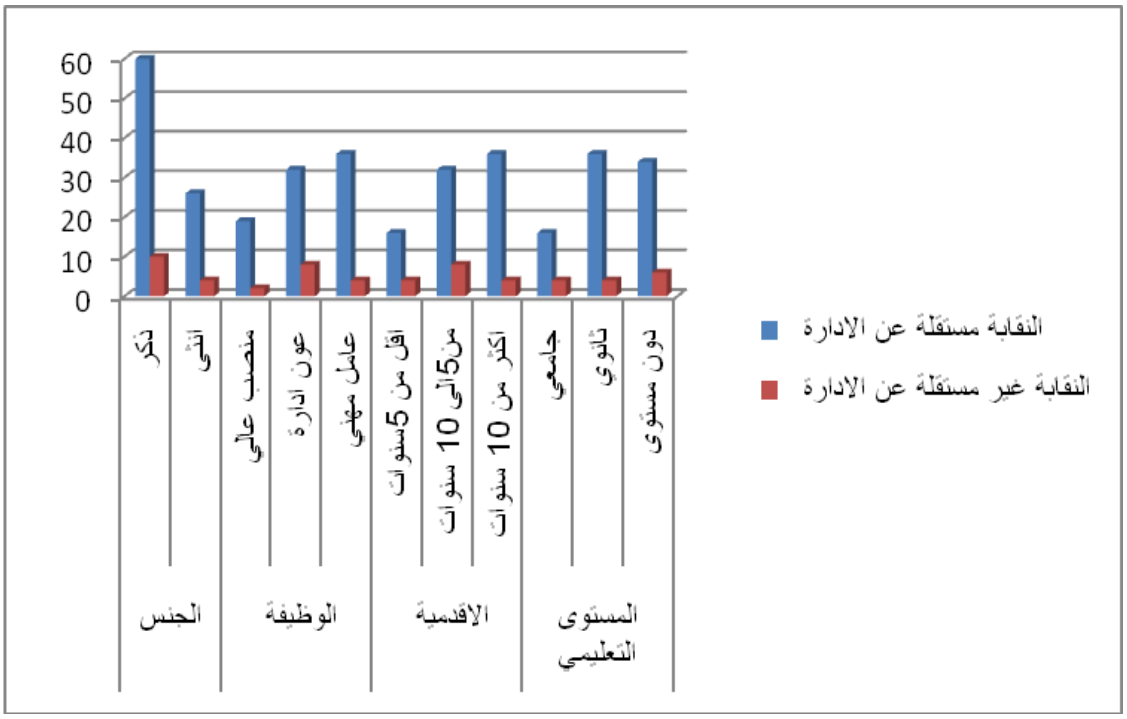
3- الوعي بأهمية العمل النقابي ليس من اهم أسباب الانخراط فإذا كان العامل ليس لديه خصائص النقابي وليس مقتنع أساسا بالموضوع كنتيجة سوف لن تكون لديه قوة الحجة،وتبعا لذلك لن ينتظر منه الكثير سواء في الدفاع عن مصالحه أو مصالح فئته.

تحليل بيانات المحور الثالث :

أ–دور نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين في الاتصال بالموظفين وتبليغ انشغالاتهم :

الإجابات / المتغير		النقابة مستقلة عن الإدارة		النقابة غير مستقلة عن الإدارة		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	30	60	5	10	35	70
	انثى	13	26	2	4	15	30
المجموع		43	86	7	14	50	100
الوظيفة	منصب عالي	9	19	1	2	10	20
	عون ادارة	16	32	4	8	20	40
	عامل مهني	18	36	2	4	20	40
المجموع		43	86	7	14	50	100
الاقدمية	اقل من 5	8	16	2	4	10	20
	من5الى 10	16	32	4	8	20	40
	اكثرمن 10	18	36	2	4	20	40
المجموع		42	84	8	16	50	100
	جامعي	8	16	2	4	10	20
	ثانوي	18	36	2	4	20	40
	دون مستوى	17	34	3	6	20	40
المجموع		43	86	7	14	50	100

جدول رقم 09:يوضح رأي العمال في مدى استقلالية نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين عن سلطة الإدارة



رسم بياني رقم 9 يوضح رأي العمال في مدى استقلالية نقابة ا و ع ت ت عن سلطة الإدارة

التحليل الكمي : نلاحظ بأن أغلبية العمال رأوا بأن نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين لا تخضع لسلطة الإدارة 43حيث بلغت نسبتهم % .و بلغت النسبة لدى فئة العمال المهنيين 26% و32 % لدى فئة أعوان الإدارة و19% لدى موظفي المناصب العليا أما بالرجوع لمتغير الاقدمية نجد أن 36 % من العمال ذوي خبرة تفوق10 سنوات كانت إجاباتهم باستقلالية النقابة عن الإدارة وحسب متغير المستوى التعليمي فنجد 36% كذلك من أصحاب المستوى الثانوي راو كذلك باستقلالية النقابة.

التحليل الكيفي:هذه النسب تعني بان الموظفين بمديرية التربية يثقون في النقابة كقناة لإيصال و تبليغ انشغالاتهم للإدارة نظرا لاستقلالية النقابة ما يجعلها غير خاضعة للإدارة وبالتالي الدفاع عن حقوق العمال بكل أمانة ومصداقية بعيدا عن المصالح الضيقة .ونسبة 43 % تضم حتى غير المنخرطين رغم ذلك تجدهم يؤكدون باستقلاليتها.

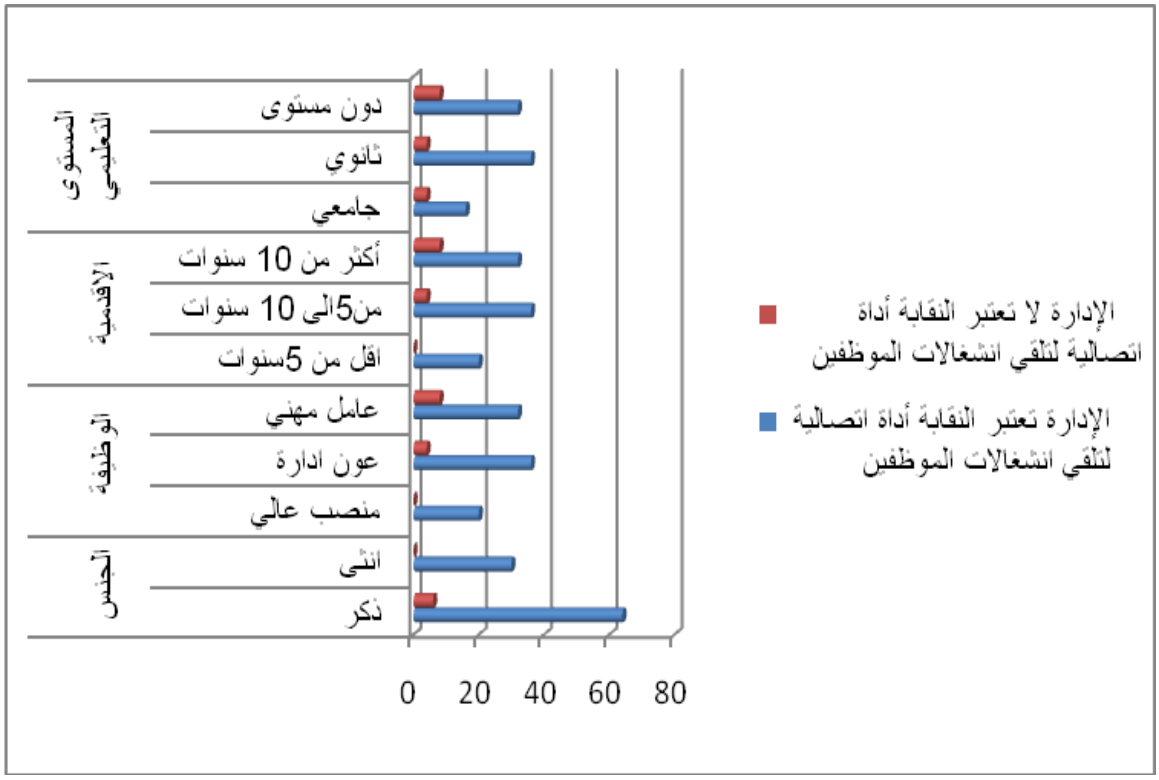
و الموظفين الذين رأوا بعدم استقلالية النقابة عن الإدارة والسبب في نظرهم تشابك العلاقة بين الطرفين ما أدى إلى توطيدها وبذلك التأثير على استقلالية النقابة .

إلى جانب أن الأمر يرجع إلى كون مدير التربية الحالي كان من مؤسسي النقابة وطنيا وهو ما خلق ولاءا مع النقابة حسبهم

ب- مدى اعتبار الإدارة للنقابة كأداة اتصالية :

الإجابات / المتغير		الإدارة تعتبر النقابة أداة اتصالية لتلقي انشغالات الموظفين		الإدارة لا تعتبر النقابة أداة اتصالية لتلقي انشغالات الموظفين		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	32	64	3	6	35	70
	أنثى	15	30	0	0	15	30
المجموع		47	100	3	6	50	100
الوظيفة	منصب عالي	10	20	0	0	10	20
	عون إدارة	18	36	2	4	20	40
	عامل مهني	16	32	4	8	20	40
المجموع		44	88	6	12	50	100
الاقدمية	اقل من 5سنوات	10	20	0	0	10	20
	من5الى 10 سنوات	18	36	2	4	20	40
	أكثر من 10 سنوات	16	32	4	8	20	40
المجموع		44	88	6	12	50	100
	جامعي	8	16	2	4	10	20
	ثانوي	18	36	2	4	20	40
	دون مستوى	16	32	4	8	20	40
المجموع		42	84	8	16	50	100

جدول رقم 10يوضح مدى اعتبار الإدارة للنقابة كأداة لتلقي انشغالاتهم



رسم بياني رقم 10يوضح مدى اعتبار الإدارة للنقابة كأداة لتلقي انشغالاتهم

التحليل الكمي : أغلبية العمال يرون بان الإدارة تعتبر النقابة أداة اتصالية لتلقي انشغالات الموظفين منهم 47 % من العمال الذكور بينما بلغت نسبة الإناث في ذات السياق 30بالمئة.وأعلى نسبة تأييد سجلت لدى أعوان الإدارة (36%) اغلبهم من العمال من ذوي الخبرة المتراوحة بين 5و10سنوات بينما بلغت نسبة موظفي المناصب العليا 20بالمئة والعمال المهنيين 32 %.

التحليل الكيفي : ارتفاع نسبة المجيبين بكون الإدارة تعتبر النقابة أداة اتصالية لتبليغ انشغالات الموظفين يرجع للعلاقة الجيدة بين الطرفين حيث تعتبر النقابة شريكا وعين الإدارة في الميدان من خلالها تستطيع الإدارة تفادي الاحتجاجات والإضرابات عبر تدخل النقابة السريع واحتواءها للوضع وتبليغ الانشغالات للإدارة لضمان التدخل السريع وحل المشكل.

ت-أسباب عدم اعتبار الإدارة للنقابة كأداة اتصالية لنقل انشغالات الموظفين

الإجابات / المتغير		الإدارة لا تثق في النقابة لنقل انشغالات الموظفين		الاتصال مع العمال موجود دون الحاجة للنقابة		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	1	2	2	4	3	6
	انثى	0	0	0	0	0	0
المجموع		1	2	2	4	3	6
الوظيفة	منصب عال	0	0	0	0	0	0
	عون ادارة	0	0	2	4	2	4
	عامل مهني	2	4	2	4	4	8
المجموع		2	4	4	8	6	12
الاقدمية	اقل من5	0	0	0	0	0	0
	من5الى 10	0	0	2	4	2	4
	أكثر من 10	3	6	1	2	4	8
المجموع		3	6	3	6	6	12
المستوى التعليمي	جامعي	0	0	0	0	0	0
	ثانوي	2	4	0	0	2	4
	دون مستوى	4	8	0	0	4	8
المجموع		6	12	0	0	6	12

جدول رقم (11)يوضح أسباب عدم اعتبار الإدارة للنقابة كأداة اتصالية لنقل انشغالات الموظفين



رسم بياني رقم 11يوضح أسباب عدم اعتبار الإدارة للنقابة كأداة اتصالية لنقل انشغالات الموظفين

التحليل الكمي : 6% فقط من الجنسين اعتبروا أن الإدارة لا تعتبر النقابة قناة اتصالية لتلقي انشغالات الموظفين اغلبهم عمال مهنيون . 4% ارجعوا السبب لكون العملية الاتصالية تسير دون الحاجة للنقابة بينما رأى 2% أن الإدارة لا تثق في النقابة لنقل انشغالات الموظفين.

التحليل الكيفي :. يرجح العمال الذين رأوا بان الإدارة لا تعتبر النقابة أداة اتصالية السبب في أن الاتصال موجود دون الحاجة للنقابة وترجع هذه المواقف لفئة أصحاب المناصب العليا أو لذوي الاقدمية الذين يربطهم ولاء للإدارة .

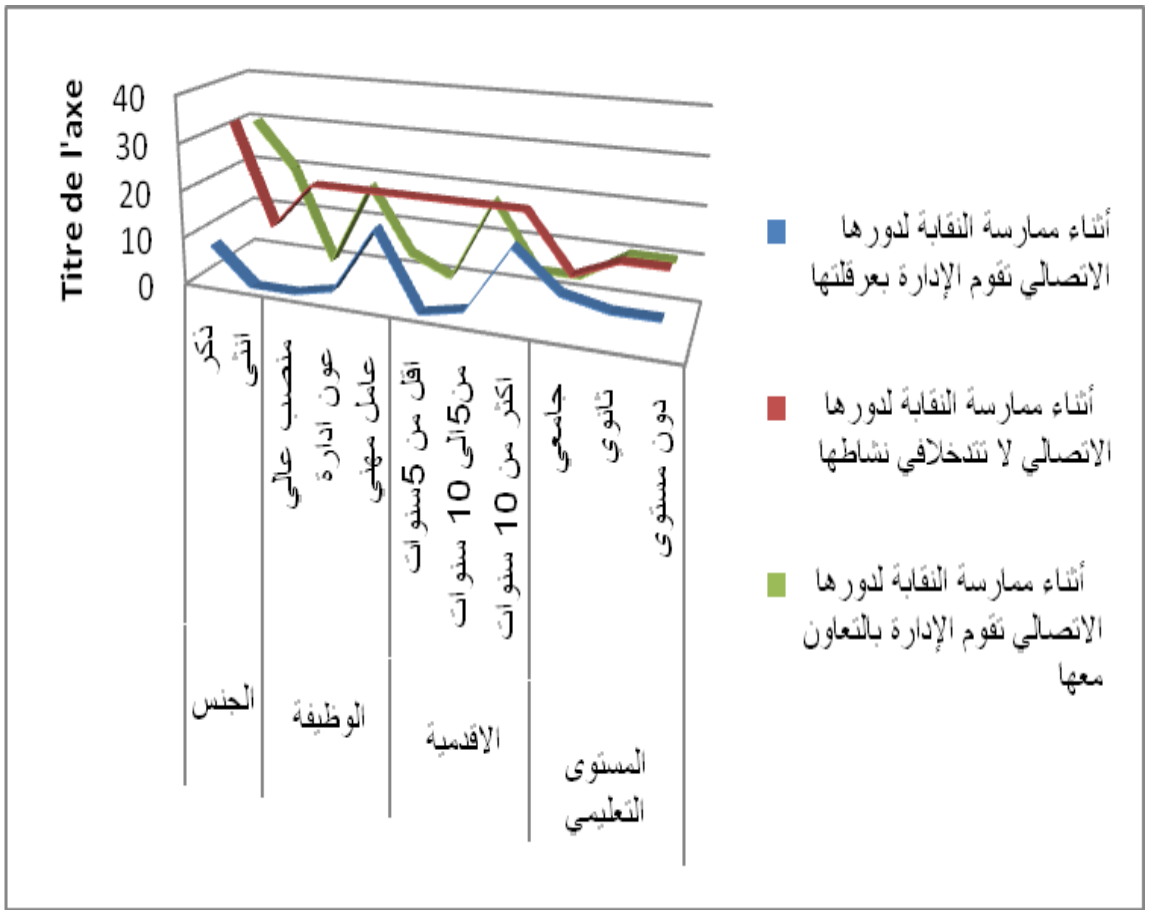
بينما من رأوا بأن الإدارة لا تثق في النقابة لتبليغ انشغالات الموظفين .فجسدتها على وجه الخصوص فئة العمال المهنيين التي رأت أن الإدارة تضع العراقيل للنقابة لعدم السماح لها

بالاتصال بالموظفين العاملين.ومن ثم تحريضهم على الإضرابات . إذن ما نخلص إليه أن المنخرطين في النقابة لا يختلف رأيهم عن غير المنخرطين.في كون النقابة اداة اتصالية

ث- ممارسة النقابة لدورها الاتصالي ومدى تأثير الإدارة في نشاطها

الإجابات / المتغير		أثناء ممارسة النقابة لدورها الاتصالي تقوم الإدارة بعرقلتها		أثناء ممارسة النقابة لدورها الاتصالي لا تتدخل في نشاطها		أثناء ممارسة النقابة لدورها الاتصالي تقوم الإدارة بالتعاون معها		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	4	8	16	32	15	30	35	70
	انثى	0	0	5	10	10	20	15	30
المجموع		4	8	21	42	25	50	50	100
الوظيفة	منصب عالي	0	0	10	20	0	0	10	20
	عون ادارة	1	2	10	20	9	18	20	40
	عامل مهني	8	16	10	20	2	4	20	40
المجموع		9	18	20	40	11	22	50	100
الاقدمية	اقل من 5سنوات	0	0	10	20	0	0	10	20
	من5الى10	1	2	10	20	9	18	20	40
	اكثر من 10	8	16	10	20	2	4	20	40
المجموع		9	18	20	40	11	22	50	100
	جامعي	4	8	4	8	2	4	10	20
	ثانوي	6	12	10	20	4	8	20	40
	دون مستوى	6	12	10	20	4	8	20	40
المجموع		16	32	24	48	10	20	50	100

جدول رقم (12) يوضح ممارسة النقابة لدورها الاتصالي ومدى تأثير الإدارة في نشاطها



رسم بياني رقم 12 يوضح ممارسة النقابة لدورها الاتصالي ومدى تأثير الإدارة في نشاطها

التحليل الكمي : بالنسبة لمتغير الجنس لاحظنا أن الأغلبية ترى أن الإدارة لا تتدخل في عمل النقابة الاتصالي منهم 32 % من الذكور .بينما رأى 30% منهم أنها تتعاون معها في حين كانت اقل نسبة لدى الرأي بان الإدارة تقوم بعرقلة الدور الاتصالي للنقابة (8%)وعن الإناث سجلنا أن 10 % من العاملات رأين أن الإدارة لا تتدخل في نشاط النقابة الاتصالي بينما رأت 20% منهن أن العلاقة بينهما هي علاقة تعاون لتفعيل الاتصال مع الموظفين .

أما عن متغير الوظيفة فنلاحظ أن 40 % من الموظفين كانت إجاباتهم أن الإدارة لا تتدخل في النشاط الاتصالي للنقابة منهم 20 % من موظفي المناصب العليا .

وعن متغير الاقدمية سجلنا أن إجابات 16% من أصحاب خبرة تفوق 10سنوات رأوا أن الإدارة تعرقل نشاط النقابة الاتصالي و40 % رأوا أنها لا تتدخل في نشاطها .

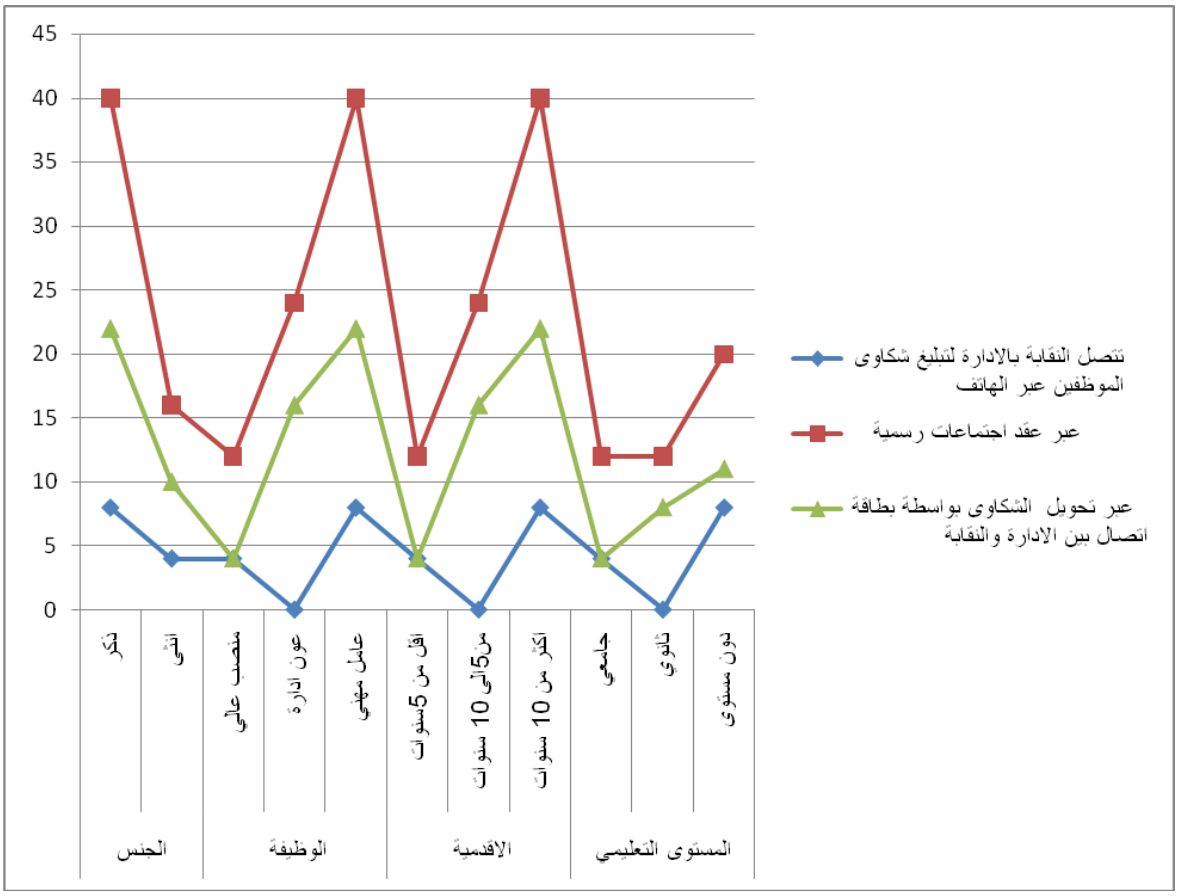
أما عن متغير المستوى التعليمي.سجلنا أن 32 % راو أن الإدارة تعرقل نشاط النقابة منهم12% دون المستوى و12% ذوو مستوى ثانوي و22% رأوا أن هناك تعاون بين النقابة والإدارة في الجانب الاتصال مع العمال .

التحليل الكيفي: نلاحظ بان هناك اختلاف في المواقف اتجاه علاقة الإدارة بالنقابة فهناك عمال رأوا أن الإدارة تعرقل نشاط النقابة الاتصالي وهم يجسدون فئة العمال المهنيين الذين يلجأون للنقابة لإنصافهم من ظلم الإدارة ومسؤوليها لذا فهم يجسدون صورة الصراع بين الإدارة والنقابة حيث يرون أن انخراطهم أو لجوءهم للنقابة هو بمثابة فتح جبهة مع الإدارة وهو الأمر الذي يدفع هذه الأخيرة لعرقلة نشاط النقابة وقاصديها من الموظفين . بينما ترى فئة أصحاب المناصب العليا أنها لا تعرقل نشاط النقابة ومن المتوقع ان تكون إجاباتهم كذلك لأنهم أصحاب القرار .

ج-يوضح طريقة اتصال النقابة بالإدارة لتبليغ انشغالات الموظفين :

الإجابات / المتغير		تتصل النقابة بالادارة لتبليغ شكاوى الموظفين عبر الهاتف		عبر عقد اجتماعات رسمية		عبر تحويل الشكاوى بواسطة بطاقة اتصال بين الادارة والنقابة		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	4	8	20	40	11	22	35	70
	انثى	2	4	8	16	5	10	15	30
المجموع		6	12	28	56	16	32	50	100
الوظيفة	منصب عالي	2	4	6	12	2	4	10	20
	عون ادارة	0	0	12	24	8	16	20	40
	عامل مهني	4	8	20	40	11	22	20	40
المجموع		6	12	38	76	21	42	50	100
الاقدمية	اقل من 5	2	4	6	12	2	4	10	20
	من5الى 10	0	0	12	24	8	16	20	40
	اكثر من 10	4	8	20	40	11	22	20	40
المجموع		6	12	38	76	21	42	50	100
	جامعي	2	4	6	12	2	4	10	20
	ثانوي	0	0	12	24	8	16	20	40
	دون مستوى	4	8	20	40	11	22	20	40
المجموع		6	12	38	76	21	52	50	100

جدول رقم (13) يوضح طريقة اتصال النقابة بالإدارة لتبليغ انشغالات الموظفين



رسم بياني رقم 13يوضح طريقة اتصال النقابة بالادارة لتبليغ انشغالات الموظفين

التحليل الكمي : بالنسبة لمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الموظفين بنسبة 56 % راو أن طريقة اتصال النقابة بالإدارة لتبليغ الانشغالات تكون عن طريق الاجتماعات الرسمية اغلبهم ذكور (40 %) بينما رأى 32 % أنها تتم عبر تحويل بطاقة اتصال متضمنة فحوى شكوى الموظف فيما رأى 12% من العينة أن النقابة تتصل بالإدارة عبر الهاتف

-بالنسبة لمتغير الوظيفة نلاحظ ان إجابات الأغلبية 76 %من الموظفين تمحورت حول أن الاتصال يكون عبر الاجتماعات الرسمية منهم 40 % من العمال المهنيين بينما راى42% من العمال انها تتم عبر تحويل الشكاوى منهم 22% أعوان إدارة بينما رأى موظفو المناصب العليا (4%) منهم انها تتم عبر الهاتف .

-بالنسبة لمتغير الاقدمية اقل نسبة (12%) منهم أنها تتم عبر الهاتف و40% تتم عبر اللقاءات الرسمية و22% عبر تحويل الشكاوى.

-بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي تمحورت إجابات اغلبية العمال المهنيين 40 % حول كون تلقي الانشغالات من النقابة يكون عبر برمجة لقاءات رسمية

التحليل الكيفي :من خلال البيانات المرصودة من الجدول ،نلاحظ أن اغلب إجابات المبحوثين تمحورت حول كون الاتصال يبن النقابة والإدارة لتبليغ انشغالات الموظفين تكون عبر اللقاءات الرسمية وهذا يعكس سعي الموظفين للتكفل الفوري والعاجل بانشغالاتهم كون عقد اجتماع الرسمي يتوج عادة بمحضر اجتماع يتم متابعة مدى تنفيذه من قبل النقابة هذا من جهة كما أن تبليغ الانشغال مباشرة للمسؤول الأول عن القطاع يرجح فرصة التكفل الفوري به واتخاذ القرار في حينه دون تأجيل ودون مراسلات رسمية .بينما هناك فئة رأت أن تبليغ الانشغال يكون عبر بطاقة اتصال تودع بها كل المعلومات الخاصة بالشاكي .وهذه الطريقة يلجأ إليها عادة الموظف هروبا من عقوبة ضرورة احترام السلم الإداري إذ أن تحويل الشكوى عبر النقابة لا يشترط مرورها على رئيس المصلحة أو رئيس المكتب(المسؤول المباشر) بينما رأت الفئة الثالثة أن الانشغالات يتم تلقيها عبر الهاتف وهي فئة موظفي المناصب العليا وهي تجسيد لمرونة العملية الاتصالية بين النقابة والإدارة .

ح- طريقة اتصال الموظف بالنقابة لتبليغ انشغالاته :

الإجابات المتغير		يتصل الموظف بالنقابة عبر زيارة المكتب الولائي		عبر إرسال شكاوى		عبر الفرع النقابي للمديرية		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	5	10	20	40	10	20	35	70
	انثى	2	4	13	26	0	0	15	30
المجموع		7	14	33	66	10	20	50	100
الوظيفة	منصب عالي	2	4	6	12	2	4	10	20
	عون ادارة	0	0	12	24	8	16	20	40
	عامل مهني	11	22	20	40	4	8	20	40
المجموع		13	26	38	76	12	24	50	100
الاقدمية	اقل من 5سنوات	2	4	6	12	2	4	10	20
	من5الى 10 سنوات	8	16	12	24	0	0	20	40
	اكثر من 10 سنوات	12	24	8	16	0	0	20	40
المجموع		22	44	26	52	2	4	50	100
	جامعي	2	4	6	12	2	4	10	20
	ثانوي	8	16	12	24	0	0	20	40
	دون مستوى	12	24	8	16	0	0	20	40
المجموع		22	44	26	52	2	4	50	100

جدول رقم (14) يوضح طريقة اتصال الموظف بالنقابة لتبليغ انشغالاته

التحليل الكمي :بالرجوع إلى متغير الجنس نجد أن أغلبية الذكور كانت إجاباتهم أن الموظف يتصل بالنقابة عبر إرسال شكوى (40%) بينما رأى 20 % أنها تتم عبر الفرع النقابي بمديرية التربية و14بالمئة عبر التنقل لمقر النقابة .

أما عن متغير الوظيفة نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى إجابة إرسال الشكوى كطريقة للاتصال بالنقابة حيث صرح 40 % من فئة العمال المهنيين بانها تتم بذات الطريقة بينما رأى 26 % أنهم يتصلون بالنقابة عبر التنقل إليها شخصيا

أما عن متغير الاقدمية فنجد 52 %يؤكدون بان التعامل يكون عبر إرسال شكاوى بينما رأى 44 % أنها تتم عبر التنقل الشخصي لمكتب النقابة

أما عن متغير المستوى التعليمي فرأى 24% من المبحوثين ذوو مستوى ثانوي رجحوا إرسالها عبر شكوى .

التحليل الكيفي : أغلبية العينة انقسمت بين فئة ترجح الاتصال بالنقابة عبر التنقل شخصيا إلى المكتب تمثلها فئة العمال الذين لا يثقون إلا في اللقاءات المباشرة مع مسؤولي النقابة وتبليغ الانشغال عبر الاتصال المباشر وجها لوجه .تليها في المرتبة الثانية فئة العمال الذين كانت إجاباتهم أنهم يحولون انشغالاتهم عبر الشكاوى وهي فئة الإداريين الذي يخشون تبعات عدم احترام السلم الإداري ويؤمنون بفكرة ان الثقة في الوثيقة ما يجعلهم يودعون شكاويهم حتى يتابعونها شخصيا بينما انخفضت نسبة الذين يحولون شكاويهم عبر الفرع النقابي للمديرية والسبب راجع لتخوفهم من عدم احترام زملائهم لسرية الشكوى وإيصال فحواها للمسؤول المباشر عن الموظف المشتكي

الاستنتاجات الجزئية :

نستنتج من خلال تحليل المحور الخاص لدور النقابة في الاتصال بالموظفين وتبليغ انشغالاتهم ما يلي :

1-الموظفون بمديرية التربية يؤمنون باستقلالية نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين عن الإدارة والأمر سيان بين العمال المنخرطين في صفوف النقابة أو غير المنخرطين وهو ما يعكس المصداقية التي تتحلى بها النقابة في أوساط العمال

2-الإدارة لا تتدخل في نشاط النقابة ودورها الاتصالي مع الموظفين بل تقدم الدعم لها لتنويرها بانشغالات الموظفين . ويبقى الأكيد أن الإدارة تحاول خلق تواصل مع النقابة تجنبا للاحتجاجات والإضرابات التي قد يلجا إليها العامل في حال لم يجد متنفسا اخر .فتركت الإدارة للنقابة مجالا حتى تكون هي متنفس العامل الذي يودع فيه شكاويه وانشغالاته على أمل مناقشتها والنظر فيها ودراستها والتكفل بها

3-اتصال النقابة بالإدارة يكون عبر الاجتماعات الرسمية لان الاتصال المباشر من شأنه أن يولد قرارات فورية وحل استعجالي للمشاكل المطروحة

4-بالنسبة لطريقة اتصال الموظف بالنقابة أبانت عدم ثقة الموظفين في الفرع النقابي بالمديرية وإيداع شكاويهم على مستواه وتحبيذ فكرة التنقل إلى النقابة والاتصال المباشر او تحويل الشكوى المكتوبة للمكتب الولائي للنقابة دون المرور على الفرع بالمديرية خوفا من عدم احترام زملائهم لسرية الشكوى وإيصال فحواها للمسؤول المباشر عن الموظف المشتكي.

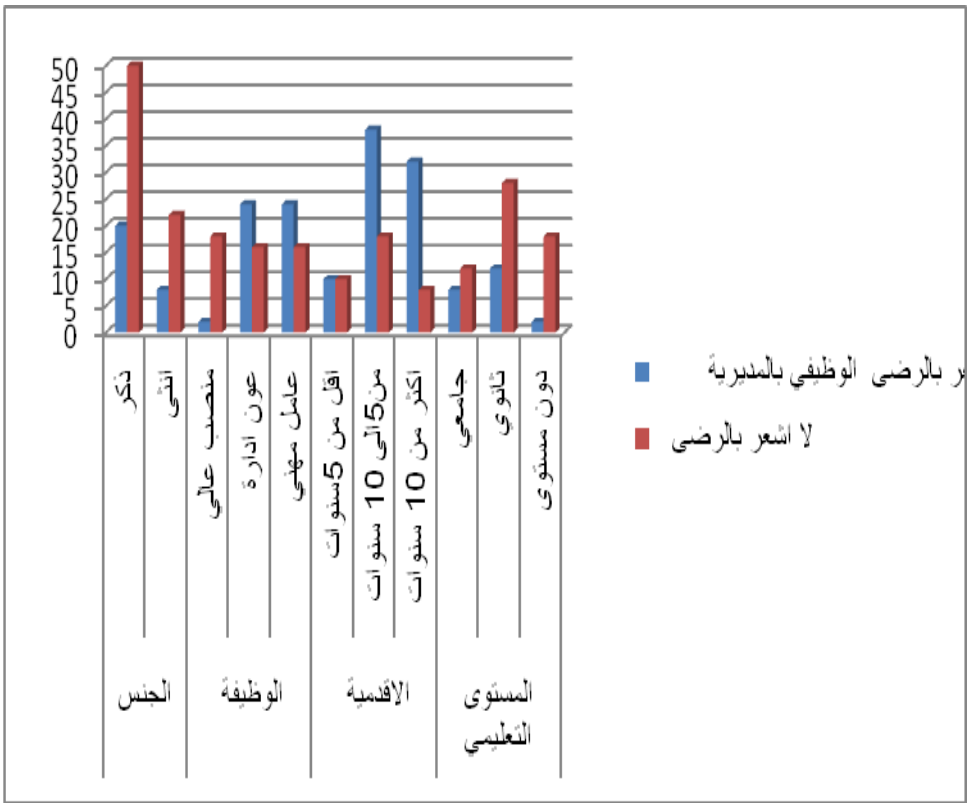
5-تحويل شكاوي الموظفين عن طريق النقابة يجنبهم مشكل عدم احترام السلم الإداري والمضاعفات الناجمة عنه من عقوبات إدارية .

المحور الرابع :اثر الاتصال الخارجي بالنقابة على الأداء الوظيفي

أ- مدى الشعور بالرضا الوظيفي بمديرية التربية

المتغير	الإجابات	اشعر بالرضى الوظيفي بالمديرية		لا اشعر بالرضى		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	10	20	25	50	35	70
	انثى	4	8	11	22	15	30
المجموع		14	28	36	72	50	100
الوظيفة	منصب عالي	1	2	9	18	10	20
	عون ادارة	12	24	8	16	20	40
	عامل مهني	12	24	8	16	20	40
المجموع		25	50	25	50	50	100
الاقدمية	اقل من 5	5	10	5	10	10	20
	من5الى 10	19	38	9	18	20	40
	اكثر من 10	16	32	4	8	20	40
المجموع		40	80	18	36	50	10
	جامعي	4	8	6	12	10	20
	ثانوي	6	12	14	28	20	40
	دون مستوى	2	4	18	36	20	40
المجموع		12	24	38	76	50	100

جدول رقم (15) يوضح مدى الشعور بالرضى الوظيفي لدى العمال بمديرية التربية



رسم بياني رقم 14يوضح مدى الشعور بالرضي الوظيفي لدى العمال بمديرية التربية

التحليل الكمي :أغلبية الموظفين بمديرية التربية لا يشعرون بالرضا الوظيفي (72%) اغلبهم الذكور بنسبة (50%)ويجسدون في مجملهم العمال المهنيين بينما 28% يشعرون بالرضا في أداء وظائفهم اعلى نسبة رضا سجلت لدى فئة أصحاب خبرة من 5الى 10سنوات

التحليل الكيفي :الشعور بالرضا الوظيفي يمس بصفة خاصة الموظفين ذوو الاقدمية الذين اثبتوا مكانتهم في العمل مما جعلهم بعيدا عن الضغوطات المهنية بينما حديثو العهد بالعمل نجدهم لا يشعرون بالرضا بكونهم عرضة للضغوطات .ولاحظنا كذلك أن 8% فقط من الجامعيين يشعرون بالرضا والسبب ناجم لكون الترقية في مديرية التربية تخضع لمعيار الاقدمية وهو ما حرم الجامعيين واغلبهم حديثو العهد بالعمل لعدم الاستفادة من الترقية ومن ثم الشعور بعدم الرضا .

ب- أسباب عدم الشعور بالرضى الوظيفي لدى العمال بمديرية التربية

المتغير	الإجابات	مشكل الاتصال مع الادارة		الضغوط المهنية		عدم توفر جو مريح للعمل		جهد كبير مقابل راتب ضعيف		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	15	30	10	20	0	0	0	0	25	50
	انثى	3	6	0	0	0	0	8	16	11	22
المجموع		18	36	10	20	0	0	8	16	36	72
الوظيفة	م/ عالي	0	0	0	0	0	0	9	18	9	18
	ع/ ادارة	4	8	4	8	0	0	0	0	8	16
	عا/ مهني	0	0	0	0	0		8	16	8	16
المجموع		4	8	4	8	0	0	17	34	25	50
الاقدمية	اقل من 5	5	10	0	0	0	0	0	0	5	10
	من5الى 10	0	0	6	12	0	0	3	6	9	18
	اكثر من 10	0	0	4	8	0	0	0	0	4	8
المجموع		5	10	10	20	0	0	3	6	18	36
	جامعي	4	8	2	4	0	0	0	0	6	12
	ثانوي	6	12	4	8	0	0	4	8	14	28
	دون مستوى	10	20	0	0	0	0	8	16	18	36
المجموع		20	40	6	12	0	0	15	30	38	76

جدول رقم (16) يوضح أسباب عدم الشعور بالرضى الوظيفي لدى العمال بمديرية التربية

التحليل الكمي : أغلبية موظفي مديرية التربية لا يشعرون بالرضا الوظيفي بمديرية التربية بسبب وجود مشكل اتصال مع الإدارة (36%)اغلبهم من عديمي المستوى و الذين يملكون خبرة بين 5الى 10 سنوات لتأتي في المرتبة الثانية عدم توافق الراتب مع الجهد المقدم (18% من أصحاب المناصب العليا و16بالمئة عمال مهنيين)

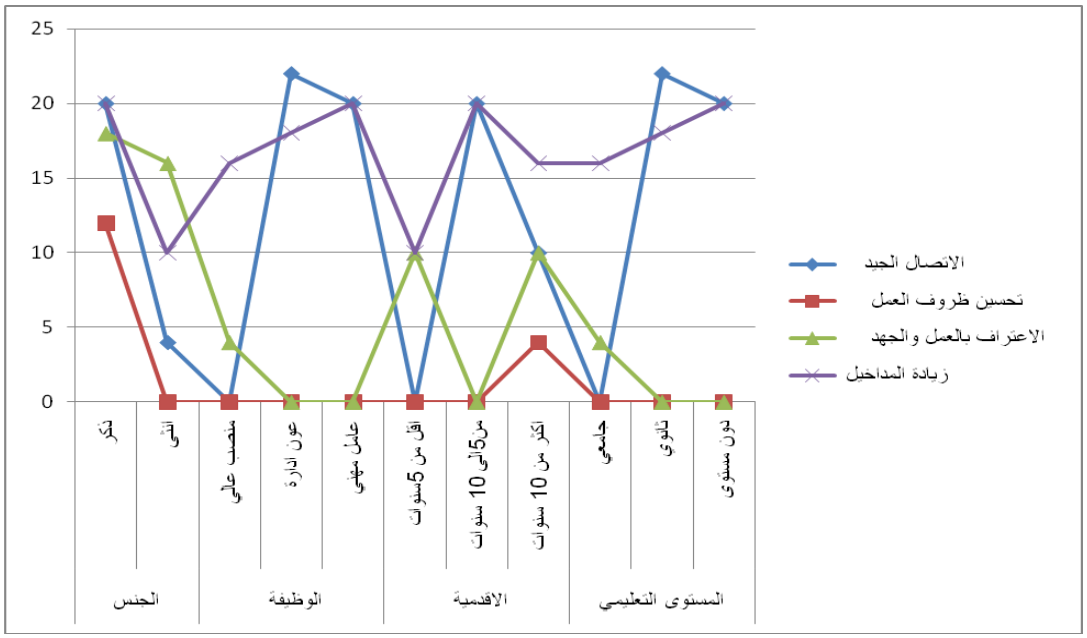
التحليل الكيفي وفي تحليل الأسباب نجد أن أسباب عدم الشعور بالرضى بالمديرية راجع لوجود مشكل اتصالي مع الإدارة.والإدارة في هذه الحالة تجسد المسؤول الأول عن القطاع

و يخضع رفع الانشغال لهذا الأخير إلى لضرورة احترام السلم الإداري عبر المرور على رئيس المكتب والمصلحة . إلى جانب انخفاض الراتب الذي لا يتوازى والجهد المبذول بسبب كونهم من سلك الأسلاك المشتركة المعروف وطنيا انخفاض رواتبهم مقارنة مع باقي الرتب والأسلاك.

ت- العوامل المحفزة على الأداء الوظيفي :

الإجابات المتغير		الاتصال الجيد		تحسين ظروف العمل		الاعتراف بالعمل والجهد		زيادة المداخيل		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	10	20	6	12	9	18	10	20	35	70
	انثى	2	4	0	0	8	16	5	10	15	30
المجموع		12	24	6	12	17	24	15	30	50	100
الوظيفة	م/عالي	0	0	0	0	2	4	8	16	10	20
	ع/ ادارة	11	22	0	0	0	0	9	18	20	40
	عا/مهني	10	20	0	0	0	0	10	20	20	40
المجموع		21	42	0	0	2	4	27	54	50	100
الاقدمية	اقل من 5	0	0	0	0	5	10	05	10	10	20
	من5الى 10	10	20	0	0	0	0	10	20	20	40
	اكثر من 10	5	10	2	4	5	10	8	16	20	40
المجموع		15	30	2	4	10	20	23	46	50	100
مستوى التعليمي	جامعي	0	0	0	0	2	4	8	16	10	20
	ثانوي	11	22	0	0	0	0	9	18	20	40
	دون مستوى	10	20	0	0	0	0	10	20	20	40
المجموع		21	42	0	0	2	4	27	54	50	100

جدول رقم (17) : يبين العوامل المحفزة على الأداء الوظيفي



رسم بياني رقم 15 يبين العوامل المحفزة على الأداء الوظيفي

التحليل الكمي :بالنسبة لمتغير الجنس سجلنا أن أعلى نسبة من العمال الذكور يرجعون العامل المحفز للأداء هو زيادة المداخيل منهم 20% ذكور بينما يراها أعوان الإدارة في الاتصال الجيد . فيما اعتبر 12% أن السبب يكمن في تحسين ظروف العمال و24 % راو أن العامل المحفز هو الاعتراف بالجهد .أما عن متغير الوظيفة نلاحظ ان موظفي المناصب العالية(16 %) رأوا أن ما يحفزهم للعمل هو زيادة المداخيل فيما رأى 22% من أعوان الإدارة انه يرجع للاتصال الجيد فيما فيما رأى العمال المهنيون 20% منهم أنهم بحاجة إلى اتصال جيد من شانه تحفيز أدائهم الوظيفي إلى جانب الزيادة في الدخل .

أما عن متغير الاقدمية لاحظنا ان 20 % من العمال من أصحاب الخبرة المتراوحة بين 5الى 10 سنوات يرجعون الأمر الى الاتصال الجيد وكذلك فئة العمال من أصحاب الاقدمية التي تفوق 10 سنوات .وعن متغير المستوى التعليمي فاغلبية الجامعيين راو ان المداخيل هي المحفز فيما اعتبر عديمو المستوى أنها تعود لزيادة المداخيل 20%

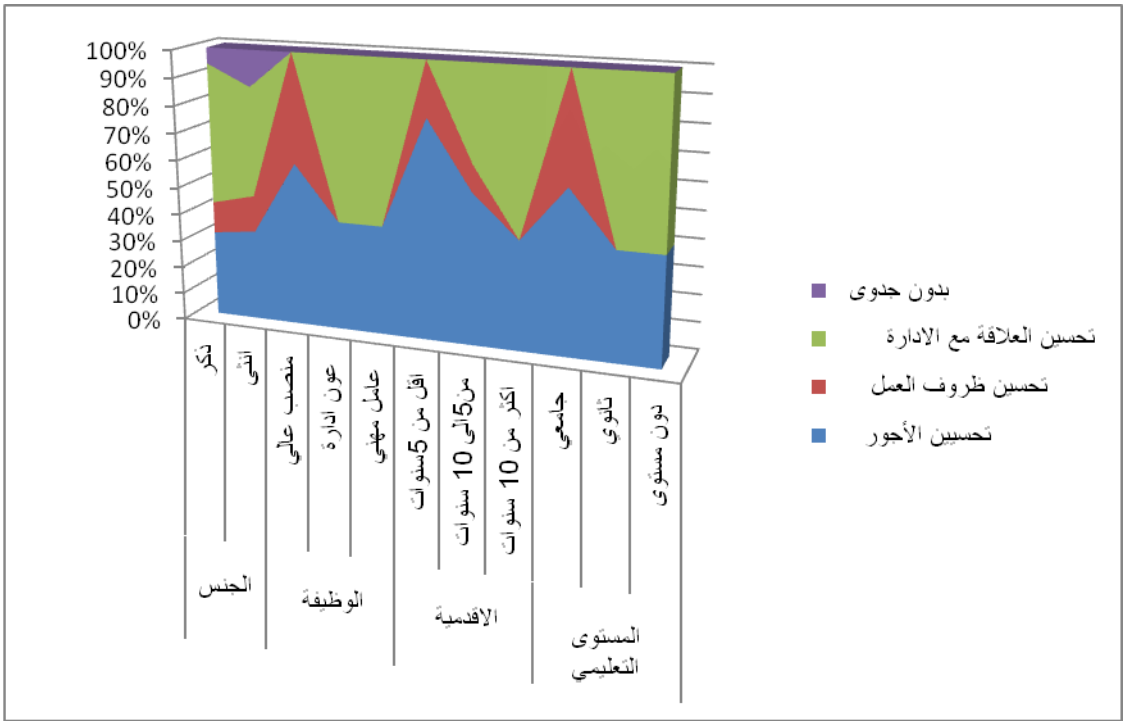
التحليل الكيفي :اغلب المبحوثين رأوا أن ما يحفز أداءهم الوظيفي هو زيادة المداخيل لكون اغلب عمال مديرية التربية هم من فئة عمال الأسلاك المشتركة .

المعروفة وطنيا بانخفاض رواتبها مقارنة مع باقي أسلاك الوظيف العمومي وهو ما كان محل مطالبة متكررة منهم لرفع أجورهم وهم يمثلون فئة من يملكون اقدمية من5الى 10 سنوات.بينما لاحظنا أن إجابات المبحوثين كذلك صبت في خانة التحفيز عبر الاتصال الجيد مع يعني وجود خلل في العملية الاتصالية مع الإدارة وهو ما يفسر لجوؤهم لقناة اتصالية ثانية لتبليغ انشغالاتهم وهي النقابة .والملاحظ رضا العمال على بيئة العمل فلم تتجاوز النسبة 4بالمئة ولم يعتبروها كحافز للأداء الوظيفي .

ج-الفوائد التي حضي بها الموظف نتيجة اتصاله بالنقابة :

الإجابات / المتغير		تحسين الأجور		تحسين ظروف العمل		تحسين العلاقة مع الإدارة		بدون جدوى		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	11	22	4	8	18	36	2	4	35	70
	أنثى	5	10	2	4	6	12	2	4	15	30
المجموع		16	32	6	12	24	48	4	8	50	100
الوظيفة	منصب عالي	6	12	4	8	0	0	0	0	10	20
	عون إدارة	8	16	0	0	12	24	0	0	20	40
	عامل مهني	8	16	0	0	12	24	0	0	20	40
المجموع		22	44	4	8	24	48	0	0	50	100
الاقدمية	اقل من 5سنوات	8	16	2	4	0	0	0	0	10	20
	من5الى 10 سنوات	11	22	2	4	7	14	0	0	20	40
	أكثر من 10 سنوات	8	16	0	0	12	24	0	0	20	40
المجموع		27	54	4	8	19	38	0	0	50	100
	جامعي	6	12	4	8	0	0	0	0	10	20
	ثانوي	8	16	0	0	12	24	0	0	20	40
	دون مستوى	8	16	0	0	12	24	0	0	20	40
المجموع		22	44	4	8	24	48	0	0	50	100

جدول رقم(18) يبين الفوائد التي حضي بها الموظف نتيجة اتصاله بالنقابة



رسم بياني رقم 16يبين الفوائد التي حضي بها الموظف نتيجة اتصاله بالنقابة :

التحليل الكمي :نلاحظ بان اعلى نسبة كانت لدى فئة الموظفين الذكور 36 % الذين رأوا أن أهم ما حضي به الموظف نتيجة اتصاله بالنقابة هو تحسن علاقته بالإدارة فيما رأى 22بالمئة منهم أنهم استفادوا من تحسين شبكة الأجور بينما عن فئة الإناث فقد رأت 12% منهن ان من مزايا العلاقة مع النقابة تحسن العلاقة مع الإدارة بينما لم تتجاوز نسبة العمال الذين اختاروا ان تكون إجابتهم تحسين ظروف العمل 8% .

أما عن متغير الوظيفة سجلنا ان نسبة 48 % من العمال اختاروا تحسين العلاقة مع الإدارة منهم 24% بالتساوي بين أعوان الإدارة والعمال المهنيين

أما عن متغير الاقدمية فقد كانت إجابات 24% من أصحاب الاقدمية التي تفوق10سنوات أن من المزايا للاتصال بالنقابة تحسين العلاقة مع الإدارة فيما رأت فئة الخبرة ما بين 5الى 10سنوات أن الموظف أهم ما حضي به خلال اتصاله بالنقابة هو تحسين الأجور(11بالمئة عن متغير المستوى التعليمي .بلغت النسبة لدى الجامعيين الذي اختارو تحسين الأجور 12% و16% لدى الثانويين و16بالمئة لدى العمال المهنيين فيما بلغت نسبة الموظفين الذين تمحورت إجاباتهم في خانة تحسين العلاقة مع الإدارة 48%

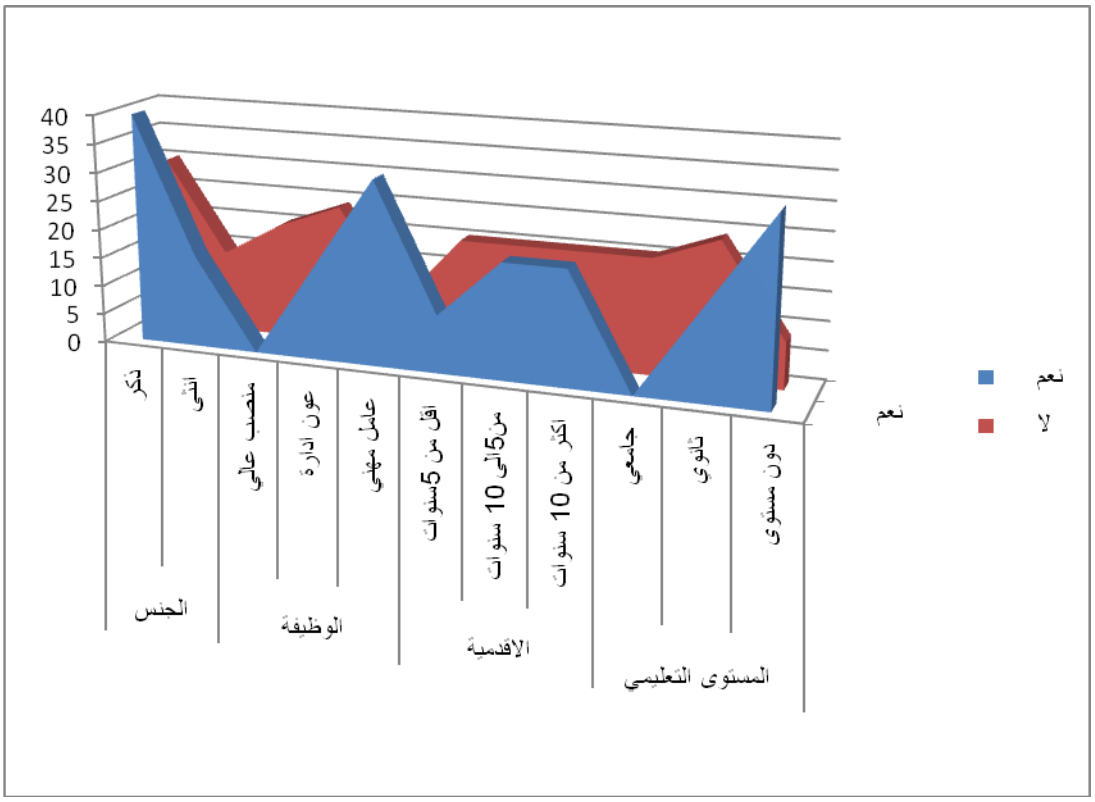
التحليل الكيفي :الموظفون الذين كانت إجاباتهم بان المزايا التي استفادوا منها نتاج اتصالهم بالنقابة هو تحسين الاتصال بالإدارة، تعكس وجود خلل في العملية الاتصالية وهو ما دفعهم للبحث عن قناة اتصالية أخرى وهي النقابة وهذه الفئة تجسدها العمال من أعوان الإدارة والعمال المهنيين الذين عليهم احترام السلم الإداري قبل الاتصال بالمسؤول الأول بينما لم تتمركز إجابات أصحاب المناصب العليا حول هذه النقطة لكونهم هم أصحاب القرار .أما إجابات الموظفين بان الهدف كان تحسين الأجور.لكون أغلبيتهم من الأسلاك المشتركة التي تشهد شبكة أجورها ترديا كبيرا .

بينما نلاحظ انخفاض النسبة لدى العمال الذين رأوا بان النقابة ساهمت في تحسين ظروف العمل ما يعني أن مشكل بيئة العمل غير مطروح لديهم .

ح–مدى تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها

الإجابات		نعم		لا		المجموع	
المتغير		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	20	40	15	30	35	70
	انثى	8	16	7	14	15	30
المجموع		28	56	22	44	50	100
الوظيفة	منصب عالي	0	0	10	20	10	20
	عون ادارة	8	16	12	24	20	40
	عامل مهني	16	32	4	8	20	40
المجموع		24	48	26	52	50	100
الاقدمية	اقل من 5سنوات	5	10	10	20	10	20
	من5الى10	10	20	10	20	10	40
	اكثرمن10 سنوات	10	20	10	20	20	40
المجموع		25	50	30	60	50	100
	جامعي	0	0	10	20	10	20
	ثانوي	8	16	12	24	10	40
	دون مستوى	16	32	4	8	20	40
المجموع		24	48	26	52	50	100

جدول رقم (19) يوضح مدى تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها



رسم بياني رقم 17يوضح مدى تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها

التحليل الكمي : هناك مناصفة بين مواقف العمال الذين رأوا أن النقابة تكفلت بحل مشاكل شخصية وآخرون رأوا أنها لم تحل مشاكلهم وبالتحليل نجد أن حسب متغير الجنس نلاحظ أن 40% من الذكور و16 % إناث راو أن النقابة تكفلت بحل مشاكل شخصية بينما44% من الجنسين رأوا أنها لم تتكفل .

متغير الوظيفة : نلاحظ أن 32% من العمال المهنيين راو أن النقابة تكفلت بحل مشاكل شخصية بينما50اصحاب المناصب العليا رأوا العكس .

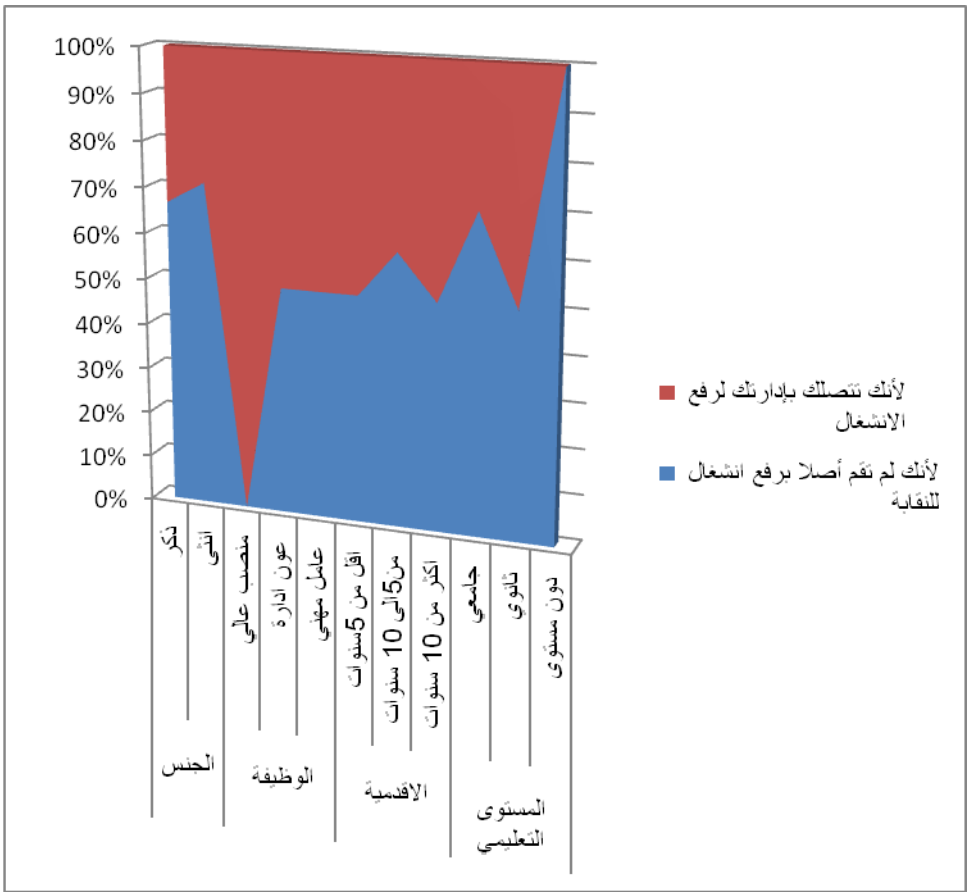
متغير المستوى التعليمي نجد أن أغلبية الجامعيين رأوا أن النقابة لم تحل مشاكلهم الشخصية في حين كان رأي العمال دون المستوى وأعوان الإدارة أنها فعلا تكفلت بحل انشغالاتهم الشخصية .

التحليل الكيفي : الموظفون الذين رأوا بان النقابة تكفلت بحل مشاكل شخصية اغلبهم عمال مهنيون وهذه الفئة غالبا ما تكون حقوقها مهضومة كونها بعيدة عن مصادر صنع القرار ما يجعلها تلجأ للنقابة بينما الذين لم تحل النقابة مشاكلهم فعملنا على تحليل الأسباب في الجدول أدناه.

خ–سبب عدم تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها

الإجابات / المتغير		لأنك لم تقم أصلا برفع انشغال للنقابة		لأنك تتصلك بإدارتك لرفع الانشغال		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	10	20	5	10	15	30
	انثى	5	10	2	4	7	14
المجموع		15	30	7	14	22	44
الوظيفة	منصب عالي	0	0	10	20	10	20
	عون ادارة	6	12	6	12	12	24
	عامل مهني	2	4	2	4	4	8
المجموع		8	16	18	36	26	52
الاقدمية	اقل من 5سنوات	5	10	5	10	10	20
	من5الى 10 سنوات	6	12	4	8	10	20
	اكثر من 10 سنوات	5	10	5	10	10	20
المجموع		16	32	14	28	30	60
	جامعي	7	14	3	6	10	20
	ثانوي	6	12	6	12	12	24
	دون مستوى	4	8	0	0	4	8
المجموع		17	34	9	18	26	52

جدول رقم (20) يوضح سبب عدم تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها



رسم بياني رقم 18يوضح سبب عدم تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها

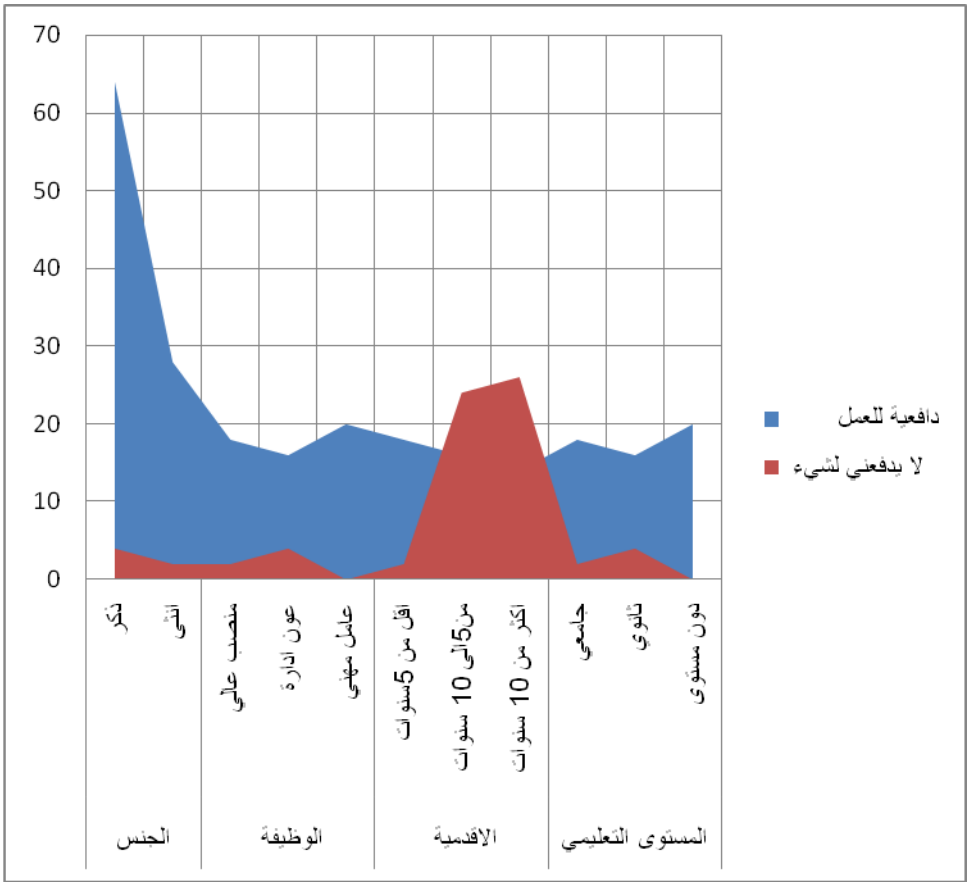
التحليل الكمي :أغلبية الموظفين الذين رأوا أن النقابة لم تتكفل بحل مشاكلهم ارجعوا السبب كونهم لم يرفعوا انشغالهم أصلا للنقابة .وحسب الجنس نجد أن 20 % من الذكور أيدوا هذا الرأي بينما كانت أغلبية إجابات أصحاب المناصب العليا أنهم يتصلون بالإدارة لرفع الانشغال وحله وهذا الرأي وافقه أصحاب الخبرة التي تفوق 10 سنوات بينما رأى الجامعيون أنهم لم يقوموا برفع الانشغال للنقابة أصلا.

التحليل الكيفي : الموظفون الذين كانت إجاباتهم في كونهم لم يتصلوا بالنقابة أصلا لتبليغ الانشغال وهم يشكلون فئة أصحاب المناصب العليا الذين في العادة هم أصحاب القرار وبالتالي لا حاجة للاتصال بالنقابة لتبليغ الانشغال وفئة أخرى رأت أنهم يفضلون الإدارة لتبليغ انشغالاتهم وهم العمال ذوو الخبرة الذين يخشون مخالفة تعليمة احترام السلم الاداري وضرورة تفضيل الحل الداخلي للمشكل .

د–مدى دافعية العمل في حال تكفل النقابة بانشغال الموظف

الإجابات / المتغير		دافعية للعمل		لا يدفعني لشيء		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	32	64	2	4	35	70
	انثى	14	28	1	2	15	30
المجموع		46	92	3	6	50	10
الوظيفة	منصب عالي	9	18	1	2	10	20
	عون ادارة	8	16	2	4	10	20
	عامل مهني	10	20	0	0	10	20
المجموع		27	54	3	6	50	100
الاقدمية	اقل من 5سنوات	8	16	2	4	10	20
	من5الى 10 سنوات	18	36	2	4	20	40
	اكثر من 10 سنوات	18	36	2	4	20	40
المجموع		44	88	6	12	50	10
	جامعي	9	18	1	2	10	20
	ثانوي	8	16	2	4	20	40
	دون مستوى	10	20	0	0	20	40
المجموع		27	54	3	6	50	50

جدول رقم (21) يوضح مدى دافعية العمل في حال تكفل النقابة بانشغال الموظف



رسم بياني رقم19 يوضح مدى دافعية العمل في حال تكفل النقابة بانشغال الموظف

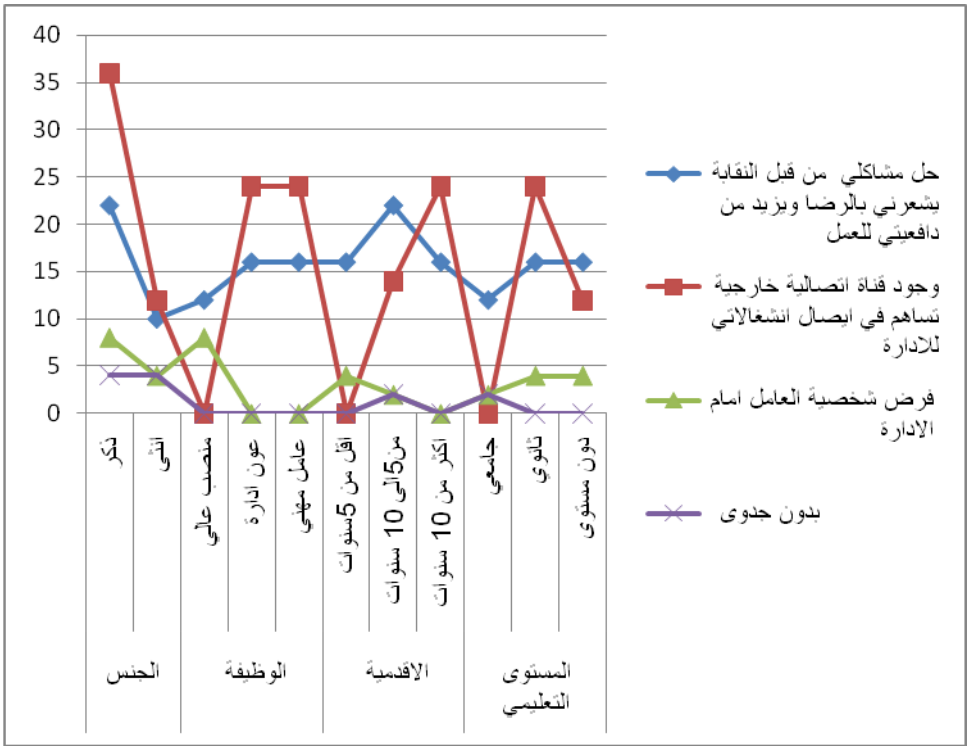
التحليل الكمي :أغلبية المبحوثين راو أن تكفل النقابة بحل انشغالاتهم يعطيهم دفعا للعمل أكثر فبالنسبة لمتغير الذكور نجد الإجابة بالإيجاب شملت 64% من الذكور28.في حين لم تتجاوز نسبة العمال الذين رأوا بان لا علاقة لدافعيتهم للعمل باتصالهم بالنقابة 6%.وعن متغير الوظيفة نجد أن اعلي نسبة سجلت لدى فئة العمال المهنيين الذين ربطوا دافعية العمل بالاتصال بالنقابة بينما وعن متغير الاقدمية فاعلى نسبة سجلت لدى فئة أصحاب الخبرة بين 5و10سنوات وأكثر من 10سنوات وعن متغير المستوى التعليمي فعادت اعلى نسبة لعديمي المستوى من العمال 20%.

التحليل الكيفي :أغلبية المبحوثين رأوا أن تكفل النقابة بمشاكلهم يعطيهم دفعا للعمل أكثر حيث يخلق لديهم استقرار مهنيا ويبعد عنهم الضغوط المهنية .ونجد أن اعلي نسبة سجلت لدى العمال البسطاء من عديمي المستوى نظرا للظروف المحيطة بهم وابتعادهم عن مراكز صنع القرار وخضوعهم لأكبر من سلطة بينما النسبة الضئيلة التي رأت بان الأمر لا يعطيها دفعا فكان مبررهم أنهم لا يتصلون بالنقابة وان انشغالاتهم تطرح مباشرة على الإدارة وهي فئة أصحاب المناصب العليا الذين يعملون ضمن دائرة صنع القرارات الإدارية ما يجعلهم لا يحتاجون غالبا لوساطة نقابية .

ذ-نبين من خلال هذا الجدول(22) كيفية تأثير الاتصال بالنقابة على الأداء الوظيفي

المتغير	الإجابات	حل مشاكلي من قبل النقابة يشعرني بالرضا ويزيد من دافعيتي للعمل		وجود قناة اتصالية خارجية تساهم في إيصال انشغالاتي للإدارة		فرض شخصية العامل امام الإدارة		بدون جدوى		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	11	22	18	36	4	8	2	4	35	70
	انثى	5	10	6	12	2	4	2	4	15	30
المجموع		16	32	24	48	6	12	4	8	50	100
الوظيفة	منصب عالي	6	12	0	0	4	8	0	0	10	20
	عون ادارة	8	16	12	24	0	0	0	0	20	40
	عامل مهني	8	16	12	24	0	0	0	0	20	40
المجموع		22	44	24	48	4	8	0	0	50	100
الاقدمية	اقل من 5سنوات	8	16	0	0	2	4	0	0	10	20
	من5الى 10 سنوات	11	22	7	14	1	2	1	2	20	40
	اكثر من 10 سنوات	8	16	12	24	0	0	0	0	20	40
المجموع		27	54	19	38	3	6	1	2	50	100
	جامعي	6	12	0	0	1	2	1	2	10	20
	ثانوي	8	16	12	24	2	4	0	0	20	40
	دون مستوى	8	16	12	24	2	4	0	0	20	40
المجموع		22	44	24	48	5	10	0	0	50	100

جدول رقم (22) يبين كيفية تأثير الاتصال بالنقابة على الأداء الوظيفي



رسم بياني رقم20 يوضح كيفية تاثير الاتصال بالنقابة على الأداء الوظيفي

التحليل الكمي : أعلى نسبة من العمال كانت إجاباتهم ان وجود قناة اتصالية خارجية تساهم في إيصال انشغالهم للإدارة يؤثر على أدائهم الوظيفي اغلبهم العمال المهنيين وأعوان الإدارة بينما وعن متغير الاقدمية أعلى نسبة سجلت لدى أصحاب خبرة ما بين 5الى 10سنوات بكون حل مشاكلهم يشعرهم بالرضا ويزيد من دافعيتهم بينما أصحاب الخبرة التي تفوق 10سنوات اختاروا وجود قناة اتصالية يساهم في إيصال انشغالاتهم حيث بلغت نسبتهم 24% .وعن متغير المستوى التعليمي.فأصحاب المستوى الثانوي وعديمو المستوى كانت إجابتهم بان حل المشاكل من قبل النقابة يزيد رضاهم ويحفز أداؤهم

التحليل الكيفي :اغلب المبحوثين انقسمت آراؤهم بين كون حل المشاكل من قبل النقابة يحفز أداء الموظف كونه يعطيه استقرارا مهنيا ودفعا للعطاء أكثر في مجال عمله وكون أن الاتصال مع النقابة يساهم في إيصال انشغالاتهم بدل تراكمها مما يؤثر على أدائه ويحول دون تحقيق الكفاءة في الأداء الوظيفي .وهم يمثلون فئة أعوان الإدارة والعمال المهنيين أي ذوي المستوى الثانوي وعديمي المستوى بسبب مشكل التواصل مع الإدارة ما جعلهم يبحثون عن قناة أخرى اتصالية لتبليغ انشغالاتهم .

ر-تقييم أداء الموظف في حال تصور عدم وجود اتصال مع النقابة

الإجابات / المتغير		أداء جيد		أداء متوسط		أداء ضعيف		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	5	10	20	40	10	20	35	70
	أنثى	2	4	10	20	3	6	15	30
المجموع		7	14	30	60	13	26	50	100
الوظيفة	م/عالي	8	16	2	4	0	0	10	20
	عون إدارة	4	8	14	28	2	4	20	40
	عا/ مهني	0	0	5	10	15	30	20	40
المجموع		12	24	21	42	17	34	50	100
الاقدمية	اقل من 5	1	2	8	16	1	2	10	20
	من5الى 10	4	8	14	28	2	4	20	40
	اكثر من 10	0	0	5	10	15	30	20	40
المجموع		5	10	27	54	18	36	50	100
	جامعي	8	16	2	4	0	0	10	20
	ثانوي	4	8	14	28	2	4	20	40
	دون مستوى	0	0	5	10	15	30	20	40
المجموع		12	24	21	42	17	34	50	100

جدول (23) يوضح تقييم أداء الموظف في حال تصور عدم وجود اتصال مع النقابة

التحليل الكمي :أغلبية المبحوثين تصوروا بان أداء الموظفين سيكون متوسطا في حال عدم وجود النقابة كقناة اتصالية فنجد في متغير الجنس أن النسبة بلغت 40% لدى الذكور.أما عن متغير الوظيفة نجد28 % من أصل 42% هم أعوان إدارة رأوا ان الأداء سيكون متوسطا وهم يمثلون فئة أصحاب الخبرة ما بين 5الى 10 سنوات

أما عن متغير الوظيفة نجد أن أصحاب المناصب العليا رأوا بان الأداء سيكون جيدا في حال عدم وجود نقابة فقد بلغت نسبتهم (16%).بينما بلغت نسبة العمال الذين رأوا بان الأداء سيكون ضعيفا 26%

التحليل الكيفي :المبحوثين الذين رأوا بان أداء الموظف سيكون ضعيفا في حال عدم اتصاله بالإدارة فهم يرجعون السبب إلى تعرضهم لضغوط مهنية من قبل الإدارة ما يجعل وجود النقابة أكثر من ضرورة بالنسبة إليهم وهذه الفئة هي في الغالب فئة العمال المهنيين .بينما الذين رأوا بان أداءهم سيكون جيدا فجسدت فئة أصحاب المناصب العليا الذين ينظرون للنقابة بعدو للإدارة بسبب الاحتجاجات إلي تقوم بها وتحرض العمال عليها ما يزيد من حجم أعمالهم في الحالات الاستثنائية ويؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا ومن ثم التأثير على أدائهم

أما المبحوثين الذين اعتبروا أن الأداء سيكون متوسطا فهم الإداريون أعوان الإدارة الذين يلجاون للإدارة لطرح انشغالاتهم انطلاقا من ضرورة احترام السلم الإداري ويحتكمون للنقابة في حال عدم إنصافهم ن قبل الإدارة

الاستنتاجات الجزئية :

1-عدم الشعور بالرضى الوظيفي لدى عمال مديرية التربية مرده الضغوط المهنية الممارسة من قبل الإدارة ووجود خلل في الجانب الاتصالي خصوصا مع المسؤول الأول للقطاع

2-تعتبر الزيادة في الدخل من أهم العوامل المحفزة على الأداء الوظيفي وهو ما سعت النقابة لتحقيقه كسبا لولاء الموظف ومساهمة منها في رفع أدائه

3-الاتصال بالنقابة ساهم في حل مشاكل الموظفين وتحسين علاقتهم مع الإدارة

4-وجود النقابة ضرورة للمساهمة في رفع أدائهم بتكفلها بانشغالاتهم وبتبليغها للإدارة

الاستنتاج العام :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال الأسئلة التي طرحناها على المبحوثين في مديرية التربية لولاية المدية وتحليل الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية :

1-أن أهم الدوافع الكامنة وراء اتصال الموظف بقناة خارجية (النقابة)لتبليغ انشغالاته هو وجود خلل في العملية الاتصالية مع الإدارة إضافة إلى الضغوط المهنية التي يعاني منها العامل .فمن خلال دراستنا تبين أن أهم أسباب الانخراط في التنظيم النقابي هو تعرض الموظف لمشكل مهني وصعوبة الاتصال بالإدارة ما يدفعه للبحث عن قناة أخرى اتصالية خارجية هي النقابة لإيصال انشغالاتهم. فالوعي بأهمية العمل النقابي ليس من أهم أسباب الانخراط فإذا كان العامل ليس لديه خصائص النقابي وليس مقتنع أساسا بالموضوع كنتيجة سوف لن تكون لديه قوة الحجة،وتبعا لذلك لن ينتظر منه الكثير سواء في الدفاع عن مصالحه أو مصالح فئته

2-تلعب النقابة دورا كبيرا في المساهمة في تحسين العلاقة بين الموظف والإدارة وضمان اتصاله بها ورفع انشغالاته عبر قناتها وضمان شعوره بالرضى لتحفيزه على الأداء والعطاء أكثر . فالإدارة تحاول خلق تواصل مع النقابة تجنبا للاحتجاجات التي قد يلجا إليها العامل في حال لم يجد متنفسا أخر .ما دفعها لترك مجال للنقابة حتى تكون هي متنفس العامل الذي يودع فيه شكاويه وانشغالاته على أمل مناقشتها والنظر فيها ودراستها والتكفل بها .

3- وجود النقابة ضرورة للمساهمة في رفع أدائهم بتكفلها بانشغالاتهم وبتبليغها للإدارة وتعتبر الزيادة في الدخل وتحسين علاقة الموظف مع الإدارة من أهم العوامل المحفزة على الأداء الوظيفي وهو ما سعت النقابة لتحقيقه كسبا لولاء الموظف ومساهمة منها في رفع أدائه

الاقتراحات :

من خلال دراستنا الميدانية والتي حاولنا من خلالها دراسة الاتصال الخارجي في شقه المتعلق بالعلاقة مع التنظيمات النقابية باعتبارها قناة اتصال ذات أهمية بالغة .وأثره على الأداء الوظيفي .فإن هناك بعض الاقتراحات التي يمكن تجسيدها ميدانيا للارتقاء بهذا القطاع الحساس(قطاع التربية)

1-ضرورة تكثيف اللقاءات مع الموظفين والإنصات لانشغالاتهم والتكفل بها داخليا لتجنيبهم الضغوط المهنية المؤثرة على أدائهم

2-تشجيع النقابات على تكوين الموظفين في مجال الوعي بأهمية العمل النقابي لمحو تلك الصورة التي غالبا ما تنظر للنقابة كعدو للإدارة .

3-إدراج النقابات ضمن مخطط العملية الاتصالية لإعطاء دفع لهذه العملية .

4-العمل على منح الفرصة لجميع الموظفين قصد الإدلاء بآرائهم واقتراحاتهم إلى جانب المسؤولين لدراسة مشاكل الموظفين والوصول لحلول ترضي الجميع.

5-العمل على التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي للمديرية وهذا لإعطاء صورة حسنة لمديرية التربية بصفة خاصة ولقطاع التربية بصفة عامة ولان الأمر من شأنه أن ينعكس إيجابا على أداء الموظفين وعلى صورة المؤسسة عموما.

خاتمـة:

أنه من خلال ما سبق، و بدراستنا الاتصال الخارجي و أثره على الأداء الوظيفي اتضح لنا لنا جليا أهمية هذا العنصر و مكانته ضمن العمليات و الأنشطة الإدارية بل في حياة المؤسسة و في استمراريتها و بقائها الذي هو مرهون بمدى استخدامها السليم والفعال له وذلك كون الاتصال الخارجي يمثل نقطة الوصل بين المنظمة والمحيط الخارجي وهو انعكاس على صورة المؤسسة .كما أن واقع المؤسسة وأداء موظفيها يتجلى وفقا لمدى فعالية الاتصال الخارجي و كفاءته فهو بمثابة المرآة التي تعكس مدى نجاحها.لذا بات من الضروري على المؤسسات على اختلاف أنواعها، و على جميع المديرين أن يفكروا و يخططوا لوضع اتصال خارجي جيد و فعال مبني على أسس و مناهج حديثة مع اعادة النظر في النظرة الدونية للنقابات على انها عدو للإدارة تسعى لمحاربته بل أضحى من الضروري بما كان إشراكها في العملية الاتصالية لما تقدمه من دفع للاتصال بنوعيه ، مع توفير خلايا و مصالح أجهزة ضمن مؤسساتهم تتكفل بهذا العنصر و توفير الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال الاتصال، و مسايرة جميع التطورات و المستجدات به، و الاستثمار فيه على اعتبار أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرهون بنجاح و فعالية العملية الاتصالية.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ-
الإطار المنهجي	
الإشكالية	2
الفرضيات	3
أسباب اختيار الموضوع	4
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
منهج الدراسة	7
أدوات الدراسة	8
مجتمع البحث	9
عينة الدراسة	10
مقاربة المفاهيم	11
الإطار النظري	
الفصل الأول :مفهوم وطبيعة الاتصال الخارجي	
تمهيد	13
المبحث الأول :ماهية الاتصال الخارجي في المؤسسة	
المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي	14
المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة	16
المطلب الثالث : أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة	17
المبحث الثاني: عملية الاتصال الخارجي في المؤسسة	
المطلب الأول: خصائص الاتصال الخارجي	18
المطلب الثاني: جمهور الاتصال الخارجي	19
المطلب الثالث: العلاقات العامة والاتصال الخارجي	21
المبحث الثالث: دور ووظائف و معوقات الاتصال الخارجي للمؤسسة	
المطلب الأول: أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة	22
المطلب الثاني: وظائف ووسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة	26
المطلب الثالث: معوقات الاتصال الخارجي في المؤسسة	28
خلاصة الفصل	29

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الفصل الثاني: واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة	
تمهيد	
المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة	
المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي	**31**
المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي	**32**
المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي	**35**
المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي	
المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي	**36**
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي	**38**
المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	**42**
المبحث الثالث: الأداء الوظيفي ..الفوائد والمعوقات	
المطلب الأول: فوائد مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي	**44**
المطلب الثاني:. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في المؤسسة	**46**
المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسة	**48**
خلاصة الفصل	**51**
الفصل الثالث: الاتصال في المنظمات النقابية وأثره على الأداء الوظيفي	
تمهيد	
المبحث الأول: نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية	
المطلب الأول: مفهوم النقابة العمالية	**53**
المطلب الثاني: تأسيس النقابة العمالية بقطاع التربية	**56**
المطلب الثالث: .نشأة التنظيمات النقابية بقطاع التربية الوطنية	**66**
المبحث الثاني: أهمية الاتصال في العمل النقابي بقطاع التربية	
المطلب الأول: تطور مفهوم الاتصال لدى نقابات التربية	**71**
المطلب الثاني: العمل النقابي وتكريس الاستراتيجة الاتصالية	**73**
المطلب الثالث: .أهمية الاتصال في العمل النقابي بقطاع التربية	**76**
المبحث الثالث: اثر العمل النقابي بقطاع التربية على الأداء الوظيفي	**77**
المطلب الأول: الثقافة العمالية وعلاقتها بالكفاءة المهنية	**78**
المطلب الثاني:. دور النقابة في تحسين بيئة العمل التربوية	**79**
المطلب الثالث: . اثر العمل النقابي بقطاع التربية على الأداء الوظيفي	**80**
خلاصة الفصل	**83**

العنوان	رقم الصفحة
الإطار التطبيقي	
تمهيد	
المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول مديرية التربية لولاية المدية	**85**
المطلب الأول: نشأة مديرية التربية لولاية المدية	**86**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية	**88**
المطلب الثالث: مهام وصلاحيات مديرية التربية لولاية المدية	**98**
المبحث الثاني: بطاقة فنية حول نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين	
المطلب الأول: نشأة نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين بالمدية	**100**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للنقابة	**101**
المطلب الثالث: مهام نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين	**103**
المبحث الثالث: تحليل البيانات	**104**
المطلب الأول: تحليل بيانات المقابلة	**105**
المطلب الثاني: العمل النقابي بمديرية التربية لولاية المدية	**112**
المطلب الثالث: دور نقابة ا ع ع ت ت في الاتصال بالموظفين وتبليغ انشغالاتهم	**124**
المطلب الرابع :اثر الاتصال الخارجي بالنقابة على الأداء الوظيفي	**139**
الاستنتاج العام	**159**
توصيات واقتراحات	**160**
خاتمة	**161**
الملاحق	**163**
قائمة المراجع	**166**

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	يوضح توزيع متغير الجنس لأفراد العينة	108
2	يوضح توزيع متغير المستوى التعليمي للعينة	109
3	يوضح توزيع متغير الأقدمية في المؤسسة للعينة	110
4	يوضح توزيع متغير المستوى الوظيفي للعينة	111
5	يوضح نسبة العمال المنخرطين في النقابة (ا و ع ت و)	112
6	يوضح رتب المنخرطين في التنظيم حسب المستوى الوظيفي	115
7	يوضح الأسباب التي دفعت العمال للانخراط في النقابة.	116
8	يوضح الأسباب التي كانت سببا في عدم انخراط العمال في النقابة.	120
9	يوضح رأي العمال في مدى استقلالية نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين عن سلطة الإدارة	124
10	يوضح مدى اعتبار الإدارة للنقابة كأداة لتلقي انشغالاتهم	126
11	يوضح أسباب عدم اعتبار الإدارة للنقابة كأداة اتصالية لنقل انشغالات الموظفين	128
12	يوضح ممارسة النقابة لدورها الاتصالي ومدى تأثير الإدارة في نشاطها	130
13	يوضح طريقة اتصال النقابة بالإدارة لتبليغ انشغالات الموظفين	133
14	يوضح طريقة اتصال الموظف بالنقابة لتبليغ انشغالاته	136
15	يوضح مدى الشعور بالرضى الوظيفي لدى العمال بمديرية التربية	139
16	يوضح أسباب عدم الشعور بالرضي الوظيفي لدى العمال بمديرية التربية	141
17	يوضح العوامل المحفزة على الأداء الوظيفي	142
18	يبين الفوائد التي حضي بها الموظف نتيجة اتصاله بالنقابة	144
19	يوضح مدى تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها	147
20	يوضح سبب عدم تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها	149
21	يوضح مدى دافعية العمل في حال تكفل النقابة بانشغال الموظف	151
22	يوضح كيفية تأثير الاتصال بالنقابة على الأداء الوظيفي	154
23	يوضح تقييم أداء الموظف في حال تصور عدم وجود اتصال مع النقابة	156

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	هيكلة مديرية التربية لولاية المدية	108
2	يوضح توزيع متغير الجنس لأفراد العينة	109
3	يوضح توزيع متغير المستوى التعليمي للعينة	110
4	يوضح توزيع متغير الأقدمية في المؤسسة للعينة	111
5	يوضح توزيع متغير المستوى الوظيفي للعينة	112
6	يوضح نسبة العمال المنخرطين في النقابة (ا و ع ت و)	113
7	يوضح رتب المنخرطين في التنظيم حسب المستوى الوظيفي	115
8	يوضح الأسباب التي دفعت العمال للانخراط في النقابة.	117
9	يوضح الأسباب التي كانت سببا في عدم انخراط العمال في النقابة.	121
10	يوضح رأي العمال في مدى استقلالية نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين عن سلطة الإدارة	125
11	يوضح مدى اعتبار الإدارة للنقابة كأداة لتلقي انشغالاتهم	127
12	يوضح أسباب عدم اعتبار الإدارة للنقابة كأداة اتصالية لنقل انشغالات الموظفين	129
13	يوضح ممارسة النقابة لدورها الاتصالي ومدى تأثير الإدارة في نشاطها	131
14	يوضح طريقة اتصال النقابة بالإدارة لتبليغ انشغالات الموظفين	134
16		
17	يوضح مدى الشعور بالرضي الوظيفي لدى العمال بمديرية التربية	139
18	يوضح أسباب عدم الشعور بالرضي الوظيفي لدى العمال بمديرية التربية	
19	يوضح العوامل المحفزة على الأداء الوظيفي	143
20	يبين الفوائد التي حضي بها الموظف نتيجة اتصاله بالنقابة	
21	يوضح مدى تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها	148
22	يوضح سبب عدم تكفل النقابة بالمشاكل الشخصية التي قام الموظف برفعها إليها	150
23	يوضح مدى دافعية العمل في حال تكفل النقابة بانشغال الموظف	152
24	يوضح كيفية تأثير الاتصال بالنقابة على الأداء الوظيفي	155

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	استمارة استبيان الدراسة	180
2	نموذج عن الإحصاء النقابي	185
3	نموذج من طلب عقد لقاء	186

أ- كتب باللغةالعربية:

1-خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي** ،دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2002.

2-عبد الفتاح محمد دويدات: **سيكولوجيا السلوك الإنساني**، بيروت، دار النهضة العربية، 1995،

3-هناء حافظ بدوي: **الاتصال بين النظرية و التطبيق**، الاسكندرية، ، المكتب الجامعي الحديث،2003،ص68،

4-صالح خليل ابو اصبع:**الإتصال و الاعلام في المجتمعات المعاصرة** ، الاردن، عمان، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع،ط5 .2006،

5-عايد فضل الشعراوي: **الاعلان و العلاقات العامة**،دراسة مقارنة، كويت،الدار الجامعية للطباعة و النشر،ط2006،1 ، ص 135-ص136.

6-سدوان علي شيبة : **العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق** ، دار المعرفة الجامعية 2005،

7-فضيل دليو: **اتصال المؤسة(إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)**، الجزائر ،دار الفجر للنشر و التوزيع،2003،

8-محمد بهجت كشك: **العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية**، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،2003،.

9-جاسم فخري و اخرون: **العلاقات العامة**، بغداد، دار الكتابة للنشر و التوزيع،1981،

10- فيصل عبد الرؤوف :**تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم و اساليب القياس و النماذج**، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن،

11- عاشور أحمد صقر :**إدارة القوى العاملة**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007 ، ص51

12- عبد الفتاح محمد دويدار **:أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، . 2001 ص74

13- هانيز ماريون **:إدارة الأداء**، ترجمة :محمود مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988

،

قائمة المراجع

14- حمدي أمين عبد الهادي **:نظرية الكفاية في الوظيفة العامة**، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977 ،

15- عمر وصفي عقيل **:إدارة القوى العاملة**، جامعة حلب، سوريا، 1993 ،

16- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم :**إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي**، ط 2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،2006

17- محمد جمال الكفافي :**الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، ط7

18- سهيلة محمد عباس :**ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، ط2 ، دار وائل، الاردن، 2003،

19- زهير ثابت :**كيفية تقييم اداء الشركات و العاملين**، دار النهضة العربية،مصر، 2001

20- عمر وصفي عقلي :**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**، دار وائل للّنشر، عمان، الأردن 2005 .

21- سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، ط، 2001

22- ناصر دادي عدون **:الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية نظرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004 ،

23- أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال**، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، 2005،

24- علي عبد الرزاق جلبي و آخرون، **مناهج البحث الاجتماعي**، ط2، مصر، دار المعرفة الأزارطية، 2007،

25- عمار بوحوش، محمد محمود الذيبات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر 1999،

26- أحمد بدر، **أصول البحث العلمي و مناهجه**، المكتبة الوطنية بنغازي، 1977،

27- عبد الباسط حسن، **أصول البحث الاجتماعي**، الإسماعيلية، مطبعة لجنة البيان العربية، 1963،

28- حسين عبد الحميد رشوان، **أصول البحث العلمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006،

29- موريس أنجلس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، تر:
30- بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سعيدون، ط2، دار القصبة للنشر، 2006،.
31- حمود عقلة العنزيي، **المفاهيم العشر في إدارة العمل النقابي**، الكويت:الاتحاد الوطني لطلبة الكويت، فرع جامعة الكويت

ب- وثائق وقوانين :

1- القانون 90.14 المعدل المتمم الخاص بكيفيات ممارسة العمل النقابي و الصادر بتاريخ90/06/02..

2- القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات رقم 59/85بتاريخ85/06/02
3- القانون رقم 02/90 المؤرخ في 90/02/06 و المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب،
4- المرسوم التنفيذي رقم 416/90 المؤرخ في 90/12/22 و المتضمن تشكيل و تنظيم و عمل مجلس الوظيفة العمومية

ت-رسائل ومذكرات تخرج:

1-الشريف طلال عبد الملك، **الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة** ، رسالة ماجستير في .العلوم(الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، الرياض ،2004
2- عوض محمد الوذناني :**أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف . للعلوم الأمنية، الرياض، 1999 ، ص58
3-دخا ن نور الدين ,**تحليل السياسات التعليمية في الجزائر** ,رسالة دكتوراه في الانظمة السياسية والإدارية ,جامعة .الجزائر,2007

4-ايمان **جوفي العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي** بحث تطبيقي على الموظفين في قطاع التربية بالعاصمة سنة 2006

5- حنان شطيبي،**الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية. دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة**. رسالةماجستير .في تسيير الموارد البشرية 2009

ث-مجلات ودوريات :

1-محمد ماهر الصواف **:تقويم الأداء الوظيفي**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 76 ، الرياض، 1992 ، ص 45

2-سهيل فهد سلامة :**فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة .العامة، العدد 55 ، الرياض، 1987، ص 20

3-عبدالحميد عبدوني :**فهم سلوك العامل و حاجة علم التنظيم إلى علم النفس**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة،العدد 08

ح- المواقع الالكترونية

1- **Httt.//alahiyar.maktoob.com .1/03/2010.lamia.13 :00h**.

2- http://www..katar.algazera.net.13/08/2009,21/08/1430,11:47h
العوامل المؤثرة في الاتصال الخارجي.1
http://www. ..katar.algazera.net.13/08/2009,21/08/1430,11:47h.

3- احمد نصيرات :**اسباب و مبررات تدني الأداء الحكومي**، نقلا عن موقع الانترنت(يوم (2012/11/18)

ttp/www.planing.gov.sa/planning/all

4- زبيري حسين، النقابات المستقلة كحركات اجتماعية ، www.aranthropos.com : 2014/31/05

5- عوض بن سعيد العمري :اثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية ، نقلا عن موقع الانترنت .(يوم2013/01/27 http//www.kkmaq.gov.sa/detail.asp

6-عبد الحميد الأمين ، العمل النقابي، أهداف و مبادئ، الحوار المتمدن http://wwwahwar.org/debat/show.ar.asp 28/05/2014

ج- المقابلات:

1- مقابلة مع **السيد احمد لعلاوي :مدير التربية لولاية المدية** يوم 2016/04/03على الساعة العاشرة صباحا بمقر مديرية التربية

2-مقابلة مع **السيد بوخديجة عبد القادر :الامين العام لمديرية التربية لولاية المدية** يوم 2016/04/03على الساعة الحادية عشرة صباحا بمقر مديرية التربية

3- مقابلة مع **السيد سيد احمد دبيب :رئيس مصلحة البرمجة والمتابعة** يوم 2016/04/03على الساعة الواحدة زوالا . بمقر مديرية التربية

4- مقابلة **مع السيد امحمد صابور :رئيس مصلحة المالية والوسائل** يوم 2016/04/03على الساعة الثانية زوالا بمقر مديرية التربية

5- مقابلة مع السيد **رشيد بلطرش :رئيس مصلحة الموظفين** يوم 2016/04/03على الساعة الثالثة زوالا بمقر مديرية التربية

6- مقابلة مع السيد: **فوزي خذرية ، رئيس مصلحة** الرواتب يوم 2016/04/04م على الساعة الثامنة والنصف صباحا بمقر مديرية التربية

7-مقابلة مع **السيد عويسي محمد :رئيس مصلحة التكوين والتفتيش** يوم 2016/04/04م على الساعة التاسعة والنصف صباحا بمقر مديرية التربية

8-مقابلة مع السيد **روام خذير** :**رئيس مصلحة التمدرس** يوم 2016/04/04على الساعة الحادية عشرة صباحا بمقر مديرية التربية

9-مقابلة مع السيد لبال يعقوب :**الامين الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين** يوم 2016/04/05على الساعة التاسعة صباحا بمقر النقابة

خ-كتب باللغةالاجنبية:

1- Marie Héléne Westphalen**, Communication guide de la communication de l'entreprise**, 3ère édition, Dunod, France, 2000,P63

2- ABDELKRIM BOUHAFS, **la communication de l'entreprise Comment dire aux et autres**, ISBN,200

3- Alex muchielli، **les science de l'information et de la communication**. ,édition hachette,paris,2001p

الإطار المنهجي

مقدمة

الفصل الأول
مفهوم وطبيعة الاتصال الداخلي للمؤسسة

الفصل الثاني
واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة مصلحة القروض

الفصل التطبيقي
دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ولاية المدية

الخاتمة

-قائمة الجداول-

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جنس المبحوثين	80
02	المستوى التعليمي	81
03	الأقدمية في المؤسسة	81
04	المستوى الوظيفي	82
05	معنى الاتصال الداخلي في المؤسسة للمبحوثين	83
06	يوضح كيف يبدو الاتصال الداخلي للمبوحثين في مؤسستهم	85
07	يوضح المشاركة في عملية الاتصال الداخلي للمبحوثين	87
08	وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا في المؤسسة لدى المبحوثين	89
09	محتوى الاتصال الداخلي لدى المبحوثين	91
10	أكثر المستويات التي يتصل بها المبحوثين	93
11	لقاءات المبحوثين مع الرؤساء الإداريين	95
12	يمثل كيفية اتثال المبحوثين بالرؤساء المباشرين و غير المباشرين	97

13	دورية الاتصال لدى المبحوثين	99
14	تقييم عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة لدى المبحوثين	101
15	العوائق الاتصالية في المؤسسة لدى المبحوثين	103
16	أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة.	105
17	توضيح المشاركة في رسم أهداف المؤسسة	107
18	كيفية التشاور	109
19	المستوى الذي يتم فيه مناقشة أهداف المؤسسة و متابعة تجسيدها	111
20	أخذ آراء العمل بعين الاعتبار	113
21	واقع الاتصال و علاقته بتحقيق الأهداف	115

-قائمة الأشكال-

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نمط الاتصال الداخلي النازل	23
02	نمط الاتصال الداخلي الصاعد	24
03	نمط الاتصال الداخلي الدائري	34
04	نمط الاتصال الداخلي التسلسلي	35
05	نمط النجمة للاتصال الداخلي	35
06	نمط الاتصال الداخلي العنقودي	36
07	الهيكل التنظيمي لوكالة المدية للاستغلال 846	54

-جداول المؤسسة-

الرقم	العنوان	الصفحة

01	توزيع مستويات منح قروض بنك الفلاحة و التنمية الريفية	66
02	تطور منح القروض على مستوى الوكالة خلال فترة 2008 - 2010	67
03	عدد الملفات القروض المتعثرة على مستوى وكالة ولاية المدية خلال الخمس سنوات الأخيرة	67
04	تطور الفائدة على القروض لبنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال فترة 1998 – 2010	69

الفهرس الصفحة

- **مقدمة** 01
- **الإطار المنهجي**

1- الإشكالية 03

2- أسباب اختيار الموضوع 03

3- أهداف و أهمية الدراسة 04

4- منهج وأدوات الدراسة 05

5- تحديد المصطلحات 08

6- الدراسات السابقة 09

7- صعوبات الدراسة 10

- **الفصل الأول: مفهوم و طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة.**
- **مقدمة الفصل** 11

- **المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة** 12

المطلب الأول: مفهوم الاتصال 12

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة 15

- **المبحث الثاني: عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة** 30

المطلب الأول: القائم بالاتصال 30
المطلب الثاني: سياسات و أنماط الاتصال الداخلي بالمؤسسة 33
المطلب الثالث: مهارات الاتصال الداخلي بالمؤسسة 39
- **المبحث الثالث: دور ومهام و معوقات الاتصال الداخلي للمؤسسة .....** 41
المطلب الأول: مهام الاتصال الداخلي في المؤسسة 41
المطلب الثاني: دور الاتصال الداخلي في المؤسسة 43
المطلب الثالث: عوامل فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة 43
المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة 44
- **خاتمة الفصل** 47

- **الفصل الثاني: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة (مصلحة القروض)**
- **مقدمة الفصل:** 48
- **المبحث الأول: مفهوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية** 49
المطلب الأول: لمحة عن نشأة البنك..... 49
المطلب الثاني: مهام و وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية 51
المطلب الثالث: هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية 52
- **المبحث الثاني: دراسة قروض الاستغلال و الاستثمار** 55
المطلب الأول: مرحلة تكوين ملف قرض الاستغلال 55
المطلب الثاني: تكوين ملف قرض الاستثمار 59

- **المبحث الثالث: كيفية منح القروض على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية.** 62
المطلب الأول: سياسة اقتراضية نك الفلاحة والتنمية الريفية 62
المطلب الثاني: أثر ضوابط منح الائتمان على حجم وسلامة القروض بالوكالة. 66
- **خاتمة الفصل** 70

- **الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسةبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة المدية.**
- **مقدمة الفصل** 71
- **المبحث الأول: تحليل و عرض بيانات المقابلة** 72

- المبحث الثاني: تحليل إحصائي لبيانات الاستبانة 79
- المبحث الثالث: الاستنتاجات و الاقتراحات 120
- خاتمة الفصل الثالث 121
- خاتمة 122

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –

معهد اللغات و الآداب

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث بعنوان:

أثر الاتصال الداخلي في تحديد أهداف المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة ولاية المدية –

نحن الطلبة:

بوشاشي محمد مصطفى، مزاري عبد الحميد، حمزة زيداني، و في إطار التحضير لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام و الاتصال، أردنا القيام بالدراسة التطبيقية في مؤسستكم

نرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة هذه الاستمارة لغرض إنجاز البحث " أثر الاتصال الداخلي في تحديد أهداف المؤسسة ".

و إذا أطمئنكم و أؤكد لكم أن البيانات التي ستتفضلون بها عبر هذه الاستمارة (الاستبيان)، لن تستغل خارج الإطار البحثي، تقبلوا مني سيدي فائق الاحترام والتقدير على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث، شاكرين لكم هذا التعاون.

ملاحظة:

- وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارونها فقط.
- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة دون استثناء.
- عدم شطب أي سؤال من الأسئلة.

البيانات الشخصية:

-الجنس: ذكر ☐
أنثى ☐

-المستوى التعليمي: متوسط ☐
ثانوي ☐
جامعي ☐

-الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐
11-15 سنة ☐ 16 سنة فما فوق ☐

المستوى الوظيفي:

إطارات ☐
عمال تحكم ☐
عمال تنفيذ ☐

1- ماذا يعني لكم الاتصال الداخلي في المؤسسة؟ ☐

علاقات بين أفراد المؤسسة ☐
تبادل المعلومات فقط ☐ عملية إدارية معقدة ☐
عملية منظمة ☐ اتصال إلكتروني ووسائل أخرى ☐

2- كيف يبدو لكم واقع الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

عملية مقصودة و منظمة ☐
عمل روتيني يومي ☐
عمل عشوائي ☐

3- هل تارك مؤسستكم في عملية الاتصال الداخلي لمؤسستكم؟

غالبا ☐ أحيانا ☐
نادرا ☐ دائما ☐

4- ما هي وسائل الاتصال الأكثر استعمالا في مؤسستكم؟

التقارير ☐ الاجتماعات ☐
الهاتف ☐ الرسائل الإلكترونية ☐

5- فيما يتمثل محتوى اتصالك؟ أوامر و توجيهات ☐
تبادل للمعلومات ☐
في حدود متطلبات مهمتك الوظيفية في المؤسسة ☐

6- ما هي المستويات الإدارية التي تتصل بها أكثر؟ المستويات العليا ☐
جميع المستويات ☐
نفس المستوى ☐

7- هل تجمعكم لقاءات مع الرؤساء الإداريين؟ نعم ☐ لا ☐

8-كيف يتم اتصالك للكيف يتم اتصالك بمسؤوليك المباشرين و غير المباشرين في المؤسسة؟

بصفة مباشرة ☐
حسب التسلسل الهرمي ☐

9- إذا كان السؤال بالإيجاب، ما دورية هذا الاتصال؟ أسبوعي ☐شهري ☐
أكثر من شهرين ☐

10- كيف تقيمون عملية الاتصال الداخلي في مؤسستكم ؟ جيدة ☐ حسنة ☐
متوسطة ☐ بيئية ☐

11- ما هي العوائق الاتصالية داخل مؤسستكم؟ عوائق هيكلية ☐
عوائق تنظيمية ☐
غياب الروح الاتصالية في المؤسسة ☐

12- في نظرك أين تكمن أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة؟ في تحديد الأهداف ☐
عند تنفيذها ☐

13- هل تتم مشاورتكم في رسم أهداف مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐ حيانا ☐

14 إذا كان بنعم فكيف يتم ذلك؟

اتصالات شفوية ☐ اجتماعات رسمية ☐
تقارير مذكرات ☐ أخرى ... ☐

.....

15- على أي مستوى تتم مشاركتكم في نقاش أهداف المؤسسة و متابعة تجسيدها؟

في نفس مستواك الوظيفي
في جميع المستويات

16- هل تشعر بأن آراءك تأخذ بعين الاعتبار؟ أحيانا ☐ نادرا ☐ مطلقا ☐

17- هل تعتقدون أن واقع الاتصال الداخلي في مؤسستكم يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

كيف ذلك ؟

.....

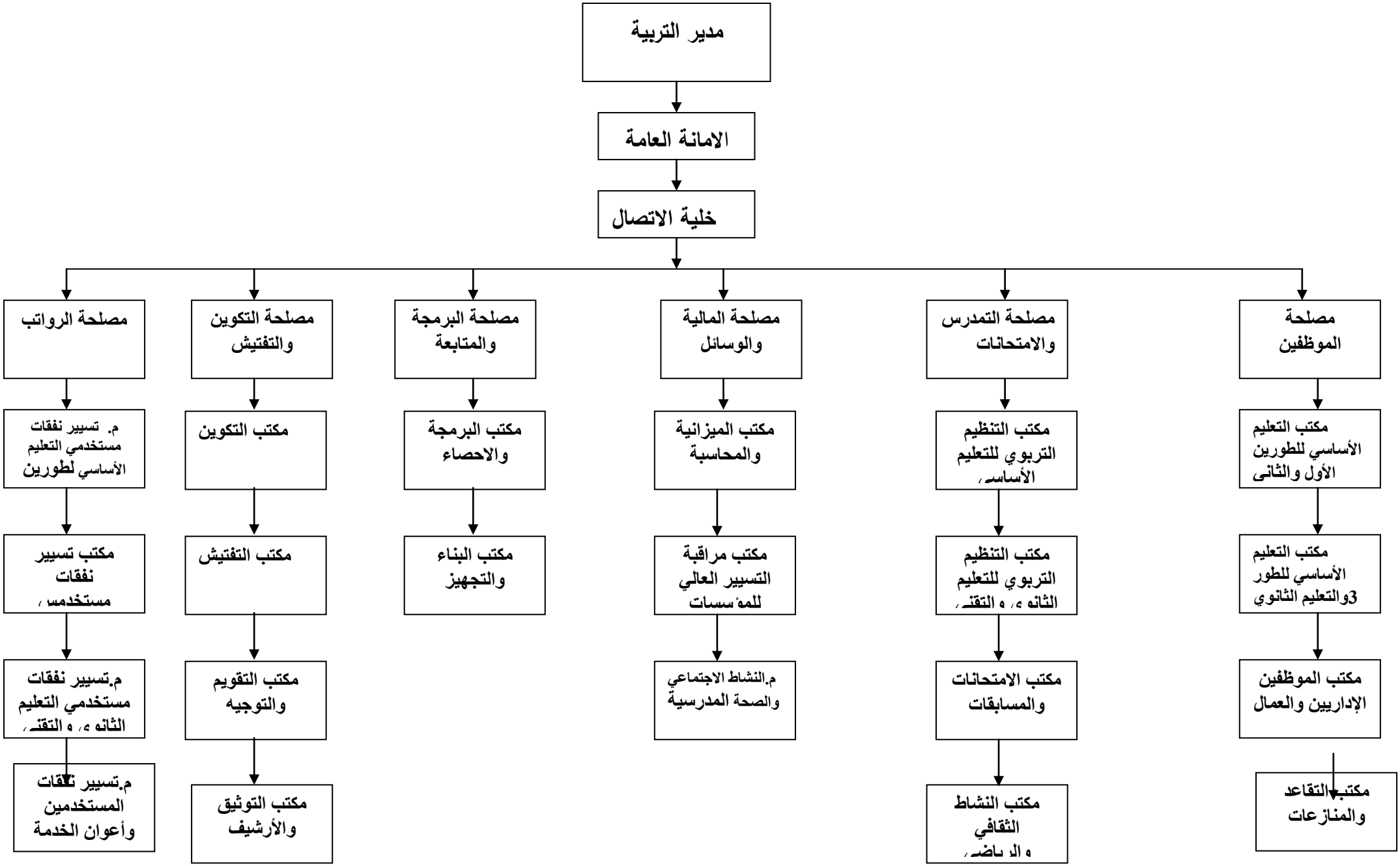
18- كيف تقيمون علاقة واقع الاتصال الداخلي في مؤسستكم بمدى تحقيق أهداف المؤسسة؟

واقع الاتصال مشجع على تحقيق الأهداف ☐
واقع الاتصال يعيق تحقيق أهداف المؤسسة ☐
واقع الاتصال لا علاقة له بأهداف المؤسسة ☐

19- ماذا تقترحون لتحسين واقع الاتصال بمؤسستكم بحيث يساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة

- ☐ إصلاحات هيكلية و تنظيمية
- ☐ تحسين العلاقات الإنسانية الإدارة الموظفين
- ☐ تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين
- ☐ اقتراحات أخرى

.....


مدير التربية
الامانة العامة
خلية الاتصال
مصلحة الموظفين
مكتب التعليم الأساسي للطورين الأول والثانى
مكتب التعليم الأساسي للطور3والتعليم الثانوي
مكتب الموظفين الإداريين والعمال
مكتب التقاعد والمنازعات
مصلحة التمدرس والامتحانات
مكتب التنظيم التربوي للتعليم الأساسي
مكتب التنظيم التربوي للتعليم الثانوي والتقني
مكتب الامتحانات والمسابقات
مكتب النشاط الثقافي والرياضي
مصلحة المالية والوسائل
مكتب الميزانية والمحاسبة
مكتب مراقبة التسيير العالي للمؤسسات
م.النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية
مصلحة البرمجة والمتابعة
مكتب البرمجة والاحصاء
مكتب البناء والتجهيز
مصلحة التكوين والتفتيش
مكتب التكوين
مكتب التفتيش
مكتب التقويم والتوجيه
مكتب التوثيق والأرشيف
مصلحة الرواتب
م. تسيير نفقات مستخدمي التعليم الأساسي لطورين
مكتب تسيير نفقات مستخدمي
م.تسيير نفقات مستخدمي التعليم الثانوي والتقني
م.تسيير نفقات المستخدمين وأعوان الخدمة