جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

قسم العلوم الإنسانية

دور الاتصال الداخلي في تحسين الآداء الوظيفي للأساتذة

دراسة مسحية لأساتذة ثانوية خديجة بن رويسي بالمدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص: إتصال و علاقات عامة

إعداد الطالبتين:

بولصنام سميرة

بوثلجة رونق

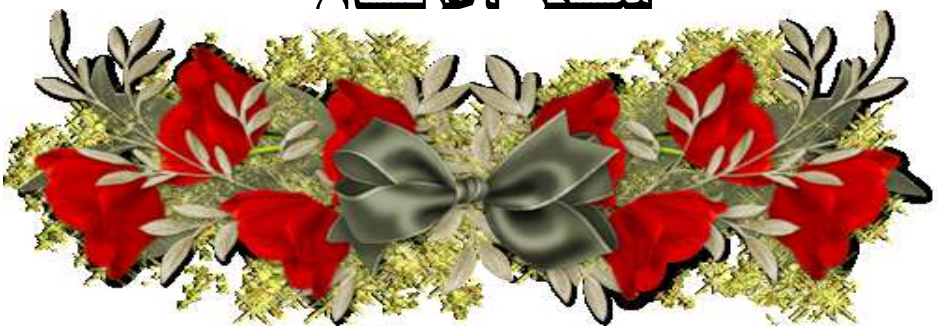
إشراف الأستاذ:

بوسيالة زوهير

السنة الجامعية: 2021-2022م


بسم الله الرحمن الرحيم

شـــكر وعرفـــان



نشكر الله عز و جل على أنه يسر لي إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بشكري و عرفاني و بالغ امتناني للأستاذ المشرف "**بوسيالة زوهير**" على توجيهاته القيمة، و نتقدم بالشكر لكافة هيئة التدريس لقسم علوم الإعلام و الاتصال و إلى مديرة ثانوية التي أجرينا بها الدراسة السيدة "**لونيس دليلة**" على التعامل الطيب و كل طاقمها الإداري و نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا التقدم بتشكراتنا للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على تفضلهم قبول مناقشة هذه المذكرة.



إهـــــداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل عليا بشيء و إلى أمي الغالية جنتي التي زودتني بالحنان و المحبة و أقول لهما انتم و" هبتموني الحياة و الأمل و النشأة على الاطلاع و المعرفة "و إلى سندي و رفيقة دربي أختي و عائلتها الصغيرة والى كل إخواني محمد و إسماعيل و يوسف ،و إلى عائلة عمي ميلود و زوجته التي كانت الأم الثانية و بناته أحلام و حياة و أولاده

و إلى صديقاتي التي مشينا درب العلم معا فاطمة، كريمة ،شيماء، إكرام و إلى كل من يعرفني و دعمني للسير في درب العلم .

سميرة

إهـــــداء

أود أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي التي حملتني على وهن و غمرتني بحنانها ولم تنساني بدعائها إلى غاليتي "جميلة" صديقتي و إلى من كانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح

إلى أبي "علي" الذي تعب الليالي واحترقت شموعه ليضئ لنا درب النجاح,قوة حياتي,درعي الذي به احتميت.

أطال الله في عمركما

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم إلى من قاسموني حلو الحياة و مرّها تحت سقف واحد

إخوتي "صهيب رحمه الله ,فتحي ,نور الهديل، ماريا أية الرحمان"و إلى أعز من في قلبي مسك البيت جدتي "بحرية" و جدي رحمه الله "ميلود" وخالتي "فاطمة الزهراء" و خالي الوحيد "كمال" حفظهم الله

إلى كل من يحمل لقب "بوثلجة" و على رأسهم جدي "أحمد "رحمه الله جدتي "مسعودة" إلى أعمامي و عماتي كل منه بإسمه كبيرا وصغيرا و أبناء عمي وبنات عمي و عماتي جميعهم

حفظهم الله

إلى صديقاتي الذين مازالو و بقوا بجانبي إلى صديقتي القريبة لها شكرا خاص "فريال ياسمين" "إكرام"

"وإلى صديقي "معاوية

رونق

ملخص الدراسة

يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تعمل على نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و الخبرات بين شخصين اكثر، ومن خلال هذه الدراسة تم التطرق الى ان الاتصال الداخلي في المؤسسة باعتباره جانبا مهما ومؤثرا على أداء الموارد البشرية، واخترنا المؤسسة التربوية كنموذج خاص من المؤسسات باعتبارها من اهم المؤسسات التي لها مكانة هامة في الحياة الاجتماعية ،و التي تحظى باهتمام بالغ في المجتمع نظرا لما تساهم به من تربية و تعليم وتكوين ،حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية وعليه جاء طرح التساؤل الرئيسي كتالي: ما هو دور الاتصال الداخلي في ثانوية خديجة بن رويسي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة ؟

وقد تمثلت التساؤلات الفرعية لهذه الدراسة في :

- هل الظروف التي توفرها ثانوية خديجة ملائمة للأساتذة لمزاولة نشاطهم ؟
- ما مدى توفير ثانوية خديجة بن رويسي لظروف العمل الحسنة للأساتذة ؟
- هل الأساتذة راضون عن ظروف العمل التي توفرها ثانوية خديجة بن رويسي ؟

ما هي الأسباب التي أدت الى تراجع أداء الأساتذة في ثانوية خديجة بن رويسي ؟

وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور الاتصال داخل مؤسسة خديجة بن في تحفيز الأساتذة و تحسين أدائهم الوظيفي ، بينما تمثلت الأهداف الفرعية في البحث في أسباب تراجع أداء أساتذة ثانوية خديجة بن رويسي لوظيفتهم التربوية و البحث عن مدى توافق الاتصال داخل ثانوية خديجة بن رويسي مع الأداء الوظيفي الجيد للأساتذة .

بينما تكونت الدراسة من أربعة فصول (تحديد الإشكالية ، الاتصال الداخلي ، الأداء الوظيفي ،الدراسة الميدانية) في حين اعتمدنا على خطوات المنهج الوصفي التحليلي على عينة من المؤسسات التربوية في ولاية المدية باتباع المسح الشامل على جميع أساتذة ثانوية خديجة بن رويسي بالمدية ، اما بالنسبة لادوات جمع البيانات فقد اخترنا استمارة الاستبيان ، لنصل في الأخير الى نتائج توضح لنا ان :

– يعتمد الأساتذة على وسائل الاتصال الكتابية خاصة الإعلانات الحائطية .

– وجود علاقات صداقة بين الأساتذة يحسن من أدائهم الوظيفي خاصة من خلال التوجيهات و التعليمات.

Résumé

La communication est un processus dynamique qui transfère et échange des informations, des idées et des expériences entre deux autres personnes. Grâce à cette étude, la communication interne dans l'organisation a été discutée comme un aspect important et influent sur la performance des ressources humaines. Nous avons choisi l'établissement d'enseignement comme un modèle particulier d'institutions car c'est l'une des institutions les plus importantes Qui a une place importante dans la vie sociale, et qui jouit d'un grand intérêt dans la société en raison de sa contribution à l'éducation, à la formation et à la formation, où la problématique de cette étude s'est centrée sur l'interne communication et son rôle dans l'amélioration de la performance professionnelle dans l'établissement d'enseignement, et en conséquence la question principale a été posée comme suit : Quel est le rôle de la communication interne au lycée Khadija Ben Rouissi dans l'amélioration de la performance professionnelle des enseignants ?

Les sous-questions de cette étude étaient :

Les conditions fournies par l'école secondaire Khadija sont-elles adaptées aux enseignants pour pratiquer leurs activités ?

- Dans quelle mesure le lycée Khadija Ben Rouisi offre-t-il de bonnes conditions de travail aux enseignants ?

Les enseignants sont-ils satisfaits des conditions de travail offertes par le Lycée Khadija Ben Rouissi ?

Quelles sont les raisons qui ont conduit à la baisse des performances des enseignants du lycée Khadija Ben Rouissi ?

L'objectif principal de cette étude était de connaître le rôle de la communication au sein de la Fondation Khadija Ben Rouissi dans la motivation des enseignants et l'amélioration de leurs performances professionnelles, tandis que les sous-objectifs étaient de rechercher les raisons de la baisse des performances de la Fondation Khadija Ben Rouissi. les enseignants du secondaire dans leur fonction pédagogique et de rechercher la compatibilité de

la communication au sein du lycée Khadija Ben Rouissi avec la bonne tenue des postes des enseignants.

Alors que l'étude comportait quatre chapitres (détermination du problème, communication interne, rendement au travail, étude de terrain), alors que nous nous sommes appuyés sur les étapes de l'approche analytique descriptive sur un échantillon d'établissements d'enseignement de l'État de Médée en suivant une enquête exhaustive sur tous les enseignants du secondaire Khadija bin Rouisi à Medea, quant aux outils Pour collecter les données, nous avons choisi la forme questionnaire, pour arriver aux résultats finaux qui nous montrent que :

- Les enseignants dépendent des moyens de communication écrits, en particulier des publicités murales.

L'existence de relations amicales entre professeurs améliore leur performance professionnelle, notamment par le biais de directives et d'instructions.

Abstract

Communication is a dynamic process that transfers and exchanges information, ideas and experiences between two more people. Through this study, the internal communication in the organization was discussed as an important and influencing aspect on the performance of human resources. We chose the educational institution as a special model of institutions as it is one of the most important institutions Which has an important place in social life, and which enjoys great interest in society due to its contribution to education, training and formation, where the problematic of this study centered on internal communication and its role in improving job performance in the educational institution, and accordingly the main question was raised as follows: What is the role of Internal communication in Khadija Ben Rouissi secondary school in improving the job performance of teachers?

The sub-questions of this study were:

Are the conditions provided by Khadija Secondary School suitable for teachers to practice their activities?

- To what extent does Khadija Ben Rouisi High School provide good working conditions for teachers?

Are the teachers satisfied with the working conditions offered by the Khadija Ben Rouissi High School?

What are the reasons that led to the decline in the performance of teachers in Khadija Ben Rouissi secondary school?

The main objective of this study was to know the role of communication within the Khadija Ben Rouissi Foundation in motivating teachers and improving their job performance, while the sub-objectives were to search for the reasons for the decline in the performance of the Khadija Ben Rouissi high school teachers in their educational function and to search for the compatibility of communication within the Khadija Ben Rouissi high school with Good job performance for teachers.

While the study consisted of four chapters (determining the problem, internal communication, job performance, field study), while we relied on the steps of the descriptive analytical approach on a sample of educational institutions in the state of Medea by following a comprehensive survey on all secondary school teachers Khadija bin Rouisi in Medea, as for the tools To collect data, we chose the questionnaire form, to arrive at the end results that show us that:

- Teachers depend on written means of communication, especially wall advertisements.

The existence of friendly relations between professors improves their job performance, especially through directives and instructions.

خطة البحث:

المقدمة

القسم الأول :الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة

تساؤلات الدراسة

أهداف الدراسة

منهج الدراسة و أدواته

عينة الدراسة

مفاهيم الدراسة

الدرسات السابقة

القسم الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: وظائف الإتصال الداخلي

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

المطلب الأول :أساليب الإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: معيقات الإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

القسم الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي و عرض نتائج البحث

المحور الأول: تحليل نتائج الإستبيان

المحور الثاني: النتائج العامة للدراسة

خاتمة

مقدمة

مقدمة:

يساعد الاتصال الداخلي على إنشاء علاقات جيدة بين الإدارة والأساتذة و تقديم النصائح و الآراء حول مشاكلهم و تعزيز الاحترام المتبادل، كما يساعد الاتصال الداخلي في تحصيل الإنتاجية و هذا يتم عن طريق تبادل الرسائل في كل المعلومات و الآراء و الأفكار و المشاعر عبر مختلف الوسائل الاتصالية سواء كان الاتصال خارجي للمؤسسة مع جمهورها أو الاتصال داخلي بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

و ينبثق عن الاتصال الداخلي اتصال رسمي خاضع للقواعد و القوانين النظامية للمؤسسة و اتصال غير رسمي يتم خارج عنوان الرسمية المحددة للاتصال، و الجدير بالذكر أن للاتصال الرسمي أسس و قواعد أي أنه يخضع لمعايير علمية يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الاعتبار لضمان سير العملية الاتصالية بفعالية و نذكر منها مثلا احترام السلم الإداري و يتجسد ذلك من خلال انسياب الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للسياسة التي تتبعها المؤسسة و التي يطبقها الموظفين.

فالاتصال الداخلي أصبح يثير اهتمام العمال في ما يتضمن تقبلهم للقرارات و تلقي المعلومات إضافة إلى تقبل الإدارة لشكاويهم و مشكلاتهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة، مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تسعى المؤسسة إلى خلق همزة وصل بينها و بين أساتذة المؤسسة مما يحفزهم على الرفع من قدراتهم و بالتالي المساهمة في تحقيق أداء وظيفي جيد و الذي بدوره يساعد على إنجاح المنظومة التربوية.

و من هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة ثانوية خديجة بن رويسي.

وضمن هذا الإطار قسمنا دراستنا إلى الفصل الأول و هو الإطار المنهجي الذي تضمن إشكالية الدراسة و تساؤلاتها بالإضافة إلى أهداف الدراسة يليها منهج الدراسة و أدواته و من ثمة عينة الدراسة و مفاهيم الدراسة كما عالجنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا.

أما الفصل الثاني المعنون بالإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي الذي تناولنا فيه مبحثين، الأول يتناول ماهية الاتصال الداخلي الذي بدوره تطرقنا فيه إلى ثلاث مطالب، أما المبحث الثاني الذي جاب بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية فهو يحتوي على ثلاث مطالب.

أما الفصل الثالث تحت عنوان الأداء الوظيفي الذي يحتوي على مبحثين بحيث المبحث الأول يحتوى على ثلاث مطالب و المبحث الثاني بعنوان تقييم الأداء الوظيفي و الذي يشمل ثلاث مطالب هو كذلك.

أما الفصل الرابع و الأخير و هو الإطار التطبيقي فقد تضمن عرض و تحليل البيانات الخاصة بالاستمارة التي تضمنت المعلومات الشخصية و ثلاثة محاور.

هذا و قد اختتمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لدراستنا و عرض لأهم المراجع المستخدمة.

الفصل الأول



الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة

1-الإشكالية:

يعتبر المورد البشري هو القاعدة الأساسية لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو مجالها لذا يجب الاستثمار فيه لأنه بمثابة القوة الدافعة بها للنجاح فعليها أن تهتم بالعاملين فيها من خلال تحفيزهم وتهيئة الظروف المهنية الملائمة للعمل مما يزيد من تحسين أداءهم ولتستطيع المؤسسة أن تبلغ أهدافها عليها أن تعمل على مزج وتحقيق التوافق بين تلبية رغبات وحاجيات وأهداف أفرادها الشخصية بأهدافها ككل إذ أنه دون إتباع تلك الرغبات والشعور بالارتياح يخلق نوع من الرضا الوظيفي لدى الفرد، وتعد المؤسسة التربوية من أهم المؤسسات في المجتمع خلال عملية التعليم وكيفية التعليم وإيصال المعلومات للطالب، حيث أن الدولة تعطي أهمية كبيرة لهذا المجال من خلال سعيها الدائم في تطوير المنظومة التربوية خاصة مرحلة التعليم الثانوي باعتبارها مرحلة انتقالية إلى التعليم الجامعي بالاعتماد على الأستاذ الذي يعد العنصر المسير لها ومحورها الأساسي، فلابد أن تتوفر لديه كل العوامل التي تساعد على العمل.

فنجد في المؤسسة التربوية خاصة الثانوية التحصيل الدراسي في تدهور رغم الظروف المتوفرة من طرف الدولة مما يجعلنا نستفسر عن مدى تطبيق إدارة المؤسسة لهذه الظروف التي تجعل من الأستاذ يحسن من أداءه الوظيفي، إذ وجدنا الأستاذ الذي يعد المحور الأساسي في المنظومة التربوية يعاني جملة من المشاكل التي جعلت من أداءه الوظيفي متراجع والتي تتمثل في عدم توفر الظروف الملائمة للتدريس مثل عدم توفر الظروف الفيزيقية كالتهوية والحرارة بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد ومدى تفهم الأساتذة والتعاون بينهم الذي يؤدي إلى التحفيز والرفع من قيمة العمل، بالإضافة إلى الأجر غير المناسب من خلال عدم تكافؤ الخبرات بين الأساتذة وعدم توفر فرص الترقية التي تحقق

الرضا الوظيفي حيث تِثر سلبا على الأداء الوظيفي، مع التوزيع غير العادل لساعات العمل بين الأساتذة وهذا يساهم في عدم الفاعلية، ونجد أيضا الضغوطات الإدارية التي تساهم بشكل كبير في سوء الأداء الوظيفي، فإدارة المؤسسة يجب عليها أن تهتم بالعاملين فيها من خلال تحفيزهم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل حتى يمارسوا أنشطتهم بكل راحة وأمان مما يزيد من أدائهم الذي يحرص على تحصيل وتبادل الأفكار والآراء بالإضافة إلى سهولة التواصل بين الإدارة والأساتذة، مما يساعد على النجاح وتحقيق الأهداف وتعزيز الثقة في اتخاذ القرارات المناسبة لكل من الإدارة والأساتذة مما يساعد على ضمان فريق موحد مهمته إنجاح العام الدراسي وتحقيق نتائج مرضية وخدمة الطالب.

ما هو دور الاتصال الداخلي في ثانوية خديجة بن رويسي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة؟

2-التساؤلات:

- هل الظروف التي توفرها ثانوية خديجة بن رويسي ملائمة للأساتذة لمزاولة نشاطهم ؟
- ما مدى توفير ثانوية خديجة بن رويسي لظروف العمل الحسنة للأساتذة ؟
- هل الأساتذة راضون عن ظروف العمل التي توفرها ثانوية خديجة بن رويسي ؟
- ما هي الأسباب التي أدت إلى تراجع أداء أساتذة ثانوية خديجة بن رويسي ؟

3-أهداف الدراسة:

- معرفة دور الاتصال داخل مؤسسة خديجة بن رويسي في تحفيز الأساتذة وتحسين أدائهم الوظيفي.
- البحث في أسباب تراجع أداء أساتذة ثانوية خديجة بن رويسي لوظيفتهم التربوية.
- البحث عن مدى توافق الاتصال داخل ثانوية خديجة بن رويسي مع الأداء الوظيفي الجيد للأساتذة.

4-أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة ثانوية خديجة بن رويسي، حيث يمكن للاتصال الداخلي تسيير المؤسسة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها، حيث يعمل الأساتذة في المؤسسة إلى خدمة التلميذ بدرجة كبيرة وبطبيعة الحال تسعى المؤسسة إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية.
- تعتبر هذه دراسة هذا الموضوع إضافة من أجل المزيد من الأبحاث والدراسات فمن خلال البيانات والدراسات والنتائج الجديدة يمكن للباحث الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الدراسة، وإيجاد الحلول لتراجع الأداء الوظيفي للأساتذة.

5-منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها أو تعبيرا كميا فيعطينا وصفا رقميا مع بيان مقدار هذه الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر[1].

لقد وقع اختيارنا على هذا المنهج لأن الدراسة تحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

6-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تتضمن المعاينة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة فرعية تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، وهي عبارة عن "عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا" يشكل

[1] ابراهيم الدعياج، مناهج وطرق البحث العلمي. ط اولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2010،ص74.

مجتمع البحث في دراستنا كل أساتذة التربية على المستوى الوطني بحث اخذنا منهم أساتذة ولاية المدية، ووقع اختيارنا على جميع أساتذة الثانويات لولاية المدية ونظرنا لقلة الإمكانيات واطار الزماني الضيق، وإجراءات الإدارية، وعلى هذا الأساس اخترنا أساتذة ثانوية خديجة بن رويسي لكونها قريبة من مكان اقامتنا ولأنها تتفوق على الثانويات الأخرى من حيث النتائج الدراسية.

البالغ عددهم (40) أستاذ دائم.

7-أداة البحث:

ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا بصفة أساسية على أداة البحث وهي الاستبيان

الاستبيان:

عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة. واستخدام هذه الوسيلة في البحوث المسحية التي تجيب عن تساؤلات مثل: هل تعتقد؟ ما مدى؟ وما كيفية؟ من خلال قياس وجهات نظر لمجتمع البحث ،حيث يصمم الاستبيان على أساس تقسيمه إلى محاور، وتحت كل محور تصاغ عبارات وأسئلة ،يوزع الاستبيان ورقيا أو إلكترونيا ،على مجتمع الدراسة ،ويقوم الباحث بعد ذلك بجمع المعلومات لتحليلها[1].

أما عن كيفية استخدمنا لهذه الأداة، فسيتم طرح أسئلة جوهرية تكون حول الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي عن الصعوبات التي يوجهها الأساتذة في قيام بعملهم والتواصل مع إدارتهم. وتكون أسئلة موجهها إلى الجمهور الداخلي للثانوية بصفة خاصة للأساتذة.

تتضمن بيانات الشخصية وثلاث محاور حيث المحور الأول تحت عنوان الاتصال الداخلي في الثانوية الذي يتضمن عشر أسئلة، اما محور الثاني بعنوان نوع وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

[1]، 2007/2006، ص09الدليل المنهجي في اعداد وتنظيم البحوث العلمية، جامعة قاصدئ رابح، ورقلة.

التربوية يحتوي على (08) أسئلة، اما المحور الثالث علاقة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي يندرج 0هذا المحور على (09) اسئلة

8-تحديد المصطلحات:

8-1.الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي

- عرفه "أحمد لدوبعالي" أنه: مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصية ومهمته فيها على ازدهارها وفعاليته فيها[1].
- وعرفته "منال طلعت محمود" على أنه: الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها[2].
- أما "فضيل دليو فيري" فعرفه بأنه: هو النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات[3].

إجرائيا: الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المؤسسة، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة من أجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة ،كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالا متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز.

[1] مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص82.

[2] منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص22.

[3] فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر، 1998، ص17.

8-2.الأداء الوظيفي:

اصطلاحا: هو كل الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يقوم بتنفيذها في الوحدات التنظيمية وصولا لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية[1].

إجرائيا: هو نظام متكامل يعمل على تطوير الأداء من خلال السيطرة على الموارد البشرية، التي بدورها تتحكم في جميع الموارد المستهدفة من أجل تحقيق أهداف المنشودة.

8-3.المؤسسة التربوية:

المؤسسة:

اصطلاحا: عرفها "لتروثي" أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط[2].

وعرفت بأنها: الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خططه[3].

المؤسسة التربوية:

المؤسسة التربوية هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية[4].

[1] نعيم ابراهيم الطاهر، الادارة الاستراتيجية المفهوم الاهمية، التحديات، ط1، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 179.

[2] ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية الجزائر، 1998، ص 9.

[3] محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 124.

[4]مزيان الشيخ، مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي والمادي، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسة التربوية، الجلفة الجزائر، 2011.

- هي المؤسسة التي تقوم بعملية التربية وتنقلها من جيل إلى جيل ويطلق عليها الوسائط التربوية كما يطلق عليها المؤسسات الاجتماعية[1].
- هي المؤسسة الاجتماعية التي تنظم علاقة الأفراد بعضهم ببعض هادفة من ذلك تحقق حياة أفضل للفرد والجماعة[2].

إجرائيا: هي مؤسسة ذات طابع اجتماعي أوكلت لها مهمة التربية والتعليم ونقل التراث العلمي من جيل إلى جيل.

9-الدراسات السابقة:

مثل أي بحث علمي يعتمد على دراسات سابقة وحتى يتسنى لنا تدعيم موضوع بحثنا اعتمدنا على دراسات مشابهة لموضوع بحثنا مقدمة من طلبة باحثين في مختلف جامعات الوطن.

الدراسة الأولى:

الدراسة بعنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية. من إعداد الطالبتين ياسمينة بودويرة ومريم بوزدوم، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2016 . 2017.

و جاءت إشكالية هذه الدراسة حول: ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

وقد جاءت تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

[1] عبد المنعم الميلادي، أصول التربية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 112.

[2] نبيل عبد الهادي، علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007، ص 247.

1. ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

2. ما هي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

3. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة الخزف الصحي والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟

4. ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

اعتمدت الطالبتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يخدم هذه الدراسة أما بالنسبة للأدوات فاعتمدت على الاستبيان وقد اختاروا العينة الطبقية حيث أن هذه الدراسة تعتمد على مجتمع بحث غير متجانس وكبير ويتوزع على ثلاثة طبقات.

- وقد ساعدتنا هذه الدراسة في الإطار النظري خاصة جانب الاتصال الداخلي وتعتبر هذه الدراسة مشابهة لدراستنا في العنوان وكذا المنهج المتبع.

- وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أن هذه الدراسة كانت في مؤسسة إنتاجية، أما دراستنا فكانت في مؤسسة خدماتية (تربوية).

و تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

1. التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

2. التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العاملين.

3. إشباع الفضول العلمي من خلال التحق من صدق الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول الموضوع.

4. تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الدراسة الثانية:

الدراسة بعنوان الاتصال الداخلي و اثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة ، المذكرة من اعداد الطالبتين كسيرة مريم و قرواز نبيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة اكلي محند اولحاج البويرة 2018-2019.

جاءت اشكالية هذه الدراسة حول كيف يمكن للاتصال الداخلي ان يلعب دورا في تحسين اداء العاملين؟ وجاء لتوضيح اشكالية هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات :

1- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟

2- فيما تتمثل انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين اداء العاملين في المؤسسة؟

3- ما هو واقع الاتصال الداخلي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة؟

و لمعالجة هذه الدراسة استخدمت الطالبتين المنهج الوصفي التحليلي اما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة باستخدام استمارة الاستبيان و التي كانت محاوره وفقا للجانب النظري للدراسة.

- ساعدتنا هذه الدراسة في الاطار النظري و تعتبر هذه الدراسة مشابهة لدراستنا من حيث متغيرات الدراسة وكذلك المنهج المتبع.
- تتمثل اهداف هذه الدراسة:

1- توضيح اهمية الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين اداء العمال و تحقيق أهداف المنظمة .

2- تأثير الاتصال الداخلي على تحسين اداء العاملين في المؤسسة.

3- معرفة واقع الاتصال و وسائله في مؤسسة سونلغاز بالبويرة و أخذ رأي العاملين فيها و مدى تأثيره على ادائه سواء ايجابيا او سلبيا.

الفصل الثاني



الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

تمهيد:

لقد عرفت عملية الاتصال و وسائله تطور كبير عبر العصور فقد أصبح هذا الأخير عنصر هام في التنمية و التطور في شتى المجالات حيث ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء الاتصال و وسائله أهمية كبيرة. حيث أصبح من الضروري الاهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات و الأفراد بل تجاوز ذلك إلى قطاع المؤسسات و منها التربوية.

أي أن كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوما إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة و توفيرها و تبادلها بين مختلف العاملين فيها.

و للاتصال الداخلي دور مهم في خلق نشاط حيوي بين أفراد المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة و ذلك باستخدام و سائل الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي من بين أحد أهم العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، و التي تعمل على تنمية قدرات الأفراد و دمجهم في ثقافة المجتمع و تزودهم بالقيم و الاتجاهات و المعارف التي تمكنهم من التجديد و الابتكار، و لتسيير الأمور بشكل جيد و موحد لابد من وجود معلومات و تنسيقات بين أفراد المؤسسة فكل المعلومات الموجودة تدعى بالاتصالات الداخلية.

و قد تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية الاتصال الداخلي من تعريف و أنواع و وظائف.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

تعريف الاتصال الداخلي:

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخليا و خارجيا و هو وسيلة لتبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضائها و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك و من خلاله يحقق المسؤول و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.[1]

و يعرفه إبراهيم أبو عرقوب: بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب التي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.[2]

و يعرفه فرانك دانك بأنه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل و المستقل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة.[3]

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاتصال الداخلي له أهمية و دور كبير داخل الجماعات و المؤسسات بمختلف أنشطتها من خلال تبادل و إرسال المعلومات من طرف إلى طرف أخر بغرض التفاعل بين العاملين فيها.

[1] منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001، ص21.
[2] فضيل دليو، **الاتصال مفاهيمه و نظرياته و وسائله**، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص 16.
[3] عاطف علي العيد، **الاتصال و الرأى العام**، القاهرة، دار الفكر العربي، 1993، ص 30.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

تتضمن فعاليات الاتصال السائدة داخل المؤسسة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية و غير الرسمية السائدة فيها و تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول:الاتصالات الرسمية:

و تتمثل في أسباب المعلومات و البيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة و يتم بطريقة رسمية متفق عيها و يشمل الخطابات و المذكرات و التقارير التي ترسل أو تعد هيئات إدارية من داخل المؤسسة المعنية و تشمل الاتصالات الرسمية إتيان المعلومات داخل المؤسسة من أعلى إلى أسفل أو العكس أو بشكل أفقي و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

أولا: الاتصال النازل:

يمثل أداة رسمية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال و في مثل هذا النوع من الاتصال تكون الإدارة أو يكون المدير هو المرسل للمعلومات باتجاه العاملين و هذا النوع ضروري و أساسي لشرح الهدف و أغراض سياسات العمل و كيفية تطبيق للخط و البرنامج.[1]

و تهدف عادة الاتصالات الهابطة لمجموعة من الأهداف و هي:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب و ممارسة المنظمة.

[1] خيري خليل الجملي، **الاتصال و وسائل في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، 1995، ص 35.

- إعطاء معلومات حول مبررات أهداف العمل أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة).
- إطلاع المسؤولين على تقسيم العمل.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف.

ثانيا: الاتصال الصاعد: (من الأسفل إلى الأعلى)

وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى الأعلى و تستخدم هذه في التقارير و الطلب و الاقتراح و الاستفسار و الأخبار و هي قد تكون من العمال في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا.

و إذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا و انتشارا داخل المؤسسة فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها إذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الإدارة بالمشاركة و تساعد على إمداد الإدارة العليا[1] بالمعلومات، فقد تكون قرارات المديرين واقعية و سليمة، كما تمكن الدير من التعرف على عوائق العمل و تكشف له عن أسباب التضارب في المصالح و تساعده على فض ما يكون هناك من خلافات داخل المؤسسة.

و يهدف هذا النوع من الاتصالات إلى مجموعة من الأهداف:

- يساهم في إطلاع الرئيس على مرؤوسيه في تعرفه عن أعمالهم و إنجازاتهم و تقدمهم و خطط العمل المستقبلية.
- خطوط عريضة توضح المشكلات التي يواجهونها و لم تعد بعد و التي يحتاج فيها المرؤوسين للمساعدة أو يحتاج إليها مستقبلا.

[1] محمد جمال الدين مرسي و إدريس ثابت عبد الرحمان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 617.

- تزويد المديرين بمعلومات مرتدة عن القضايا و المشكلات التنظيمية الراهنة.
- الحد من حالات القلق و التوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات و وجهات النظر حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تعمل على تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة و الانخراط في القضايا التنظيمية المختلفة و المساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.[1]

و يعتبر هذا النوع من الاتصال هام و ضروري إلا أنه في كثير من الأحيان يعاني من عدم الفعالية لوجود عنصر التصفية و عدم وضع نظام إداري لهذا النوع من الاتصال.

ثالثا: الاتصال الأفقي:

يقصد بهذا النوع من الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد و ذلك بهدف التنسيق بين جهودهم.

و يهدف إلى تبادل المعلومات و التنسيق بين الجهود و الأعمال التي يقومون بها و في الكثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي و يمارس على شكل اجتماعات اللجان و المجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة، و عملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر من الأمور التي تنس أو يغفل عنها في معظم الأحيان، و خصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات على الرغم من أهميتها للنجاح و التكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة.[2]

و يرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصالات الأفقي المباشر لتحقيق الإدارة أو الاتصالات الإنسانية السليمة و ذلك بمراعاة:

[1] عزي عبد الرحمان، **عالم الاتصال**، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص 21.
[2] محمد جمال الدين مرسي و إدريس ثابت عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 90.

- ضرورة إعلام الموظف الرئيسي بأن يتابع الاتصالات الأفقية.
- ضرورة اتصال المؤسسة بعمالها و رؤسائها في حالة وجود مشاكل أو ما يسمى باتصال الأزمات.

الفرع الثاني: الاتصالات غير الرسمية:

لقد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على أثر تجارب "مدرسة هاوثورن" و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليس جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة.

و الاتصالات الرسمية هي التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بالأسلوب غير رسمي، و الجدير بالذكر أنها تنشأ نتيجة لعدة عوامل منها العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، و من هذه العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكدس الرسائل و يجعلها تتسم بالبطء و الجمود و يعطل هذه الاتصالات. و يعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على دعامات متعددة كاللقاءات العفوية، المناسباتية، تبادل الملفات و يمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم و مقهى و مكتبة و وسائل اتصال المؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي

تؤدي الاتصالات الداخلية جملة من الوظائف الأساسية و الأكثر تطورا و تتمثل في:

الفرع الأول: الوظيفة الإدارية

تتعلق بتعزيز التسلسل الهرمي، حيث أن إطارات المؤسسة تحتل عنصرا أساسيا و هاما في نظام المعلومات من نقلها صاعدا أو هابطا و هذا التدفق يعتمد على مشاركة خبراتها.

الفرع الثاني: الوظيفة الاقتصادية

البدء من توحيد الموظفين لتكوين فريق متماسك و موحد و قيم مشتركة و شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة، بحيث يضمن الاتصال الداخلي التنسيق بين الإجراءات و الخطط الموضوعة و الأقوال، و بين الموظفين في علاقاتها مع العلماء و الالتزامات الواردة.

الفرع الثالث: الوظيفة الاجتماعية

و تتعلق بعلاقة المؤسسة و موظفيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ممثليها و الآراء و التوقعات بشأن شروط الصحة و السلامة، و تنظيم العمل و الأجر و الترقية الوظيفية .... الخ، فلابد من الاستماع و الاستجابة للاهتمامات من خلال المعلومات المقدمة، و غالبا ما تترك لممثلي العمال، و دمج الموظفين و التطوير و الحفاظ على مناخ اجتماعي جيد، لتلبية التوقعات من حيث المعلومات و تعبير الأفراد و يعتمد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية.[1]

[1] بوقلول أحلام و فاضل حنان رميسة، **دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية العمومية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الإنسانية، 2017-2018، ص 30.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال، حيث يعتبر أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات المهنية فيها، حيث أنه يوظف الاتصال الداخلي للربط بين أعضاء المؤسسة بقيمة نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار بين الجمهور الداخلي للمؤسسة أو لجمهورها الخارجي.

و في هذا المبحث تطرقنا إلى أساليب الاتصال الداخلي و معيقاته و أهميته في المؤسسة.

المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي

تتم عملية الاتصال بين المرسل و المستقبل و بالتالي مضمون الرسالة أو المعلومة أو الفكرة عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال و تتمثل في:

الفرع الأول: الأسلوب الكتابي:

يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة يمكن اتصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية و تشمل كل من المذكرات الداخلية و التقارير الرسمية. بحيث يعتبر هذا الأسلوب ناجح لأنه يحفظ حقوق المنظمة و مصالحها ويقلل من النزاعات و الخلافات.

و تعتبر أيضا الرسالة الكتابية أكثر نجاحا و فعالية لأنها تتيح للمرسل وقتا أطول لتخطيط الرسالة و تنظيمها و كتابتها و مراجعتها كما تتيح للمستقبل أيضا وقتا كافيا لقراءة الرسالة بتمعن و إعادة قراءتها حتى يفهمها.[1]

[1] حسين حريم، **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال**، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص 21.

الفرع الثاني: الأسلوب الشفهي:

يعتبر الأسلوب الشفهي من أقدم الأساليب الاتصالية المستخدمة من عملية الاتصال و هذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، و من أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه و المناقشات التي تحدث بين الإدارة و العاملين في المؤتمرات و الندوات.

يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال و ينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء و المرؤوسين و يدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.[1]

و أيضا الأسلوب الشفهي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمي لا يقرأ و لا يكتب.

الفرع الثالث: الأسلوب الإلكتروني:

أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات و التكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها و ذلك من خلال كبر حجم المعلومات و تعدد مصادرها و يحتاج ذلك كل من الموظف و المدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات و الأفكار فيما بينهم و من أمثلة ذلك:

أولا: الشبكة الداخلية:

تعد الشبكة الداخلية بمثابة الويب الداخلي، و هي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة من المعلومات داخل منظمة باستخدام مفاهيم و أدوات الويب و خدمات الانترنت و خاصة التصفح السهل و غير المكلف.

[1] محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة للقيادة و الإدارة و التنمية البشرية**، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص 275.

ثانيا: البريد الإلكتروني:

الذي يمكن المنظمة من العمل كوحدة بشكل أفضل فهو يتميز بالمرونة في إرسال المعلومات في الوقت الذي يرغب فيه المرسل كما يسمح للمستقبل بأن يتصفحها في الوقت الذي يرغب فيه.[1]

المطلب الثاني: معيقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

تعتبر عملية الاتصال الداخلية ضرورية و هامة في المنظمات، و لكنها لا تحظى بالعناية الكافية و الاهتمام عند تقييم نظام الاتصال و اختبار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض و بينهم و بين الإدارة، و نادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاصا بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق.[2]

و تظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

الفرع الأول: العوائق التنظيمية

و تكون ناجمة عن:

- مشاكل في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى عرقلة انسياب و تدفق المعلومات بسبب التداخل و التعقيد في الهيكل التنظيمي.
- مشاكل التخصص الوظيفي و التي تظهر بسبب اختلاف التخصصات و طبيعة عمل الإدارات و الأقسام في المنظمة.

[1] عبود نجم عبود، **الإدارة الإلكترونية و الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات**، د ط، دار المركز للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 35.
[2] أحمد عبد الرحمان الشميشري و عبد الرحمان بن أحمد هيحان، **مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة**، الرياض، مكتبة العبيكان، 2005، ص 207.

- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة و تظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.
- مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية و تظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، و التي تنشأ عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال.[1]

الفرع الثاني: العوائق النفسية (الفردية)

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر على مدى فعالية الاتصال و من هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف و التعصب و سوء العلاقات بين الأفراد و تأثير إدراك الفرد و تصوره على معنى المعلومات المتاحة بدون قصد و إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال.[2]

الفرع الثالث: العوائق تكنيكية

تتميز المعيقات الفردية و التنظيمية بالصعوبة إلا أن المعيقات التكنيكية و التي مصدرها عدم وضوح الأهداف و التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط و السياسات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية.[3]

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تكمن أهمية الاتصالات داخل المؤسسات فيما يلي:

1- يمكن الاتصال الداخلي المؤسسات من تحقيق أهدافها بوضع خطط خاصة بها.

[1] صلاح عبد القادر النعيسي، **الإدارة**، عمان، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008،ص 210-211.
[2] محمد عبد الفتاح باغي، **مبادئ الإدارة العامة**، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص 178-179.
[3] مهدي حسن زويلف و علي محمد عمر العضايلة، **إدارة المنظمة نظريات السلوك**، عمان، دار بجلاوي للنشر و التوزيع، 1996، ص 286.

2- يمكن من أحكام الرقابة على سير العمل بواسطة التقارير و ما تحتويه من معلومات و بيانات مما يكشف الأخطاء و الغلطات في الأداء.

3- يعطي فرصة لإعلام المسؤولين بما يتم إنجازه و بالمشكلات و كيفية التغلب عليها.

4- يساعد على التأثير في اتجاهات و سلوكيات العمال، فهو يحقق التحفيز على العمل و يزيد من الرفع من قوة الإنجاز، الأداء و الشعور بالانتماء نحو المؤسسة.

5- يحقق التنسيق في مجال الاتصالات الجانبية فالاجتماعات و اللقاءات بدعوة من مديري الإدارات و رؤساء الأقسام للبحث عن كيفية تحقيق التنسيق الجيد بين الإدارات.

6- يسمح الاتصال الداخلي للإدارة بمعرفة مهامها و مباشرتها لكل سلطاتها، مما تجعل من الاتصالات أداة فعالة لمباشرة مهام القيادة فهي تضمن للمسؤول القيام بعمله بنظام و بوصول المعلومات بسرعة و مدى سير عملية تنفيذ القرارات المتخذة .

7- يعتبر الاتصال الداخلي الأداة الأساسية لقيام المسؤولين بالرقابة و الإشراف على جميع إدارات و أقسام المنظمة من ناحية و متابعته لتنفيذ خطط و قراراتها من ناحية أخرى.

8- يقوم الاتصال الداخلي بكشف نقاط الضعف في تنفيذ الخطط أو تطبيق القرارات و الكشف عن الصعوبات و العقبات من طرف المسؤول.[1]

[1] مكي دواجي سامية و سنوسي فاطمة، **الاتصال الداخلي في المؤسسات الإعلامية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الإنسانية ، قسم علوم الإعلام و الاتصال، 2015-2016، ص 35.

الفصل الثالث



الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن نجاح المؤسسة مرتبط أساسا بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد و المؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم و تحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها و ذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة فالموظف بما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة باعتبارهم أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة إذ يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف و أيضا يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف و أيضا يعتبر مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي جميع الدول المتقدمة و النامية لذا نجد جميع العاملين يعطون موضوع الأداء و العوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأنه يعكس أدائهم الفردي داخلها.

ففي هذا المبحث تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره و محدداته.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي مثله مثل باقي المصطلحات وردت له العديد من التعاريف و منها:

من الناحية اللغوية فقد جاء تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب و مستحق و أدى عملا ما عليه، قام بما هو ملزم به.[1]

و من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف للأداء الوظيفي:

فيرى علي السلمي: أن الأداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء.[2]

و عرفه بترسون على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها.[3]

و يعرف أيضا قيام الفرد بالعمل الصحيح و بالطريقة الصحيحة مراعيا الفعالية و الكفاءة و السلامة العامة في العمل و الاحترام و توفير المصادر و الوقت.[4]

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

و تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في جزئين أو عنصرين و هما: القدرة على الأداء و الرغبة في الأداء سنتطرق لهما في الفرع الأول و الفرع الثاني على التوالي.

[1] **المنجد في اللغة العربية**، الطبعة الثانية، دار المشرق، لبنان، 2001، ص 14.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 28.

[3] وصفي الكساسبة، **تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 77.

[4] حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2014،ص 91.

الفرع الأول: القدرة على الأداء

التعرف على إمكانية الموظف في القيام بعمل ما، التي تكتسب بالتعليم و التدريب و الخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي يمنحها التعليم و التدريب، بالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة و المهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين، فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه و قبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها و تركيبها.... أما المهارة فهي مستوى الكفاءة و الإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.[1]

الفرع الثاني: الرغبة على الأداء

و يقصد بها القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوكا معينا لتأدية العمل، و تنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله و في درجة المثابرة و الإتقان، و تتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات و رغبات الموظف.[2]

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

[1] سعيد سلطان محمد، **إدارة الموارد البشرية**، د ط، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، 1990، ص 220.

[2] المرجع نفسه، ص 221.

أولا: أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة:

يقصد به تحديد أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها و أهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه،و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

ثانيا: العلاقة بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب

إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام و المهام إلى أعمال، و يقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

ثالثا: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل

إن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحديد الأداء و مكوناته و بحوث الاختيار. فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بهذه الأنشطة.[1]

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

على اعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، و أن ذلك يعتبر سلوكا فإن هذا السلوك عرضة للتأثير السلبي أو الإيجابي ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء و يطلق على مثل هذه العناصر محددات الأداء.

[1] عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 64.

الفرع الأول: محددات الأداء الداخلية

أولا: الجهد:

هو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم و الحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته، حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، و إن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.

ثانيا: القدرات

تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل و سرعة البديهة أي التي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء لذا فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ثالثا: إدراك الدور

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الموظف فيه أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجيه جهد الموظف، بمعنى أداء الموظف يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به وممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

الفرع الثاني: محددات الأداء الخارجية

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف و تؤثر في أداءه.

أولا: متطلبات العمل

تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات المأمولة من الموظف إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة مهامه و أعماله.[1]

ثانيا: البيئة التنظيمية

تشير غلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها و تشمل عادة كل من (مناخ العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية، السلطة ...) و جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز و تمشيط دافعية الموظف و بالتالي جودة أدائه.

ثالثا: البيئة الخارجية

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أداءه كالمنافسة الخارجية، بحيث تتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات أو المهارات، و بيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الإيجابية ما يؤثر في النهاية على الموظفين.[2]

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقيين الأداء الوظيفي من أهم مهام مسيري الموارد البشرية و أحد العوامل المساعدة بشكل كبير على التطوير المؤسساتي للمنظمات هو تقييم أداء العاملين.

و في هذا المبحث تطرقنا إلى أبعاد و معايير تقييم الأداء الوظيفي و خطوات التقييم و طرقه

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة الأداء و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، ط 1، دار الجرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 113.

[2] المرجع نفسه، ص 144.

و أهميته.

المطلب الأول: أبعاد و معايير تقييم الأداء الوظيفي

سيتم تقسيم الدراسة في هذا الجزء إلى قسمين، أبعاد تقييم الأداء الوظيفي في الفرع الأول ومعايير تقييم الأداء الوظيفي في الفرع الثاني.

الفرع الأول: أبعاد تقييم الأداء الوظيفي

تهتم عملية التقييم بقياس مختلف جوانب أداءات الأفراد و يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد و تتمثل في:

أولا: طبيعة الجهد المبذول

وهي مقدار الطاقة الجسمية أو الفعلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

ثانيا: مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويعبر المعيار النوعي على:

- درجة مطابقة الإنتاج للواصفات.
- درجة خلو الأداء من الأخطاء.
- درجة الإبداع والابتكار في الأداء.[1]

[1] غياث بوفلجة، **مبادئ التسيير البشري**، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2016، ص 39.

ثالثا: نمط الجهد المبذول

ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل.

هذه الأبعاد الثلاثة تختلف أهميتها من عمل إلى آخر. ففي مؤسسة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس وبالتالي يكون التقييم ومقاييسه متأثرة بهذا البعد: ويطلب من المقيمين إعطاء هذا البعد أعلى معامل.

تختلف هذه الأبعاد حسب مستوى العمال، فما هو المطلوب من العمال المنفذين وما يقومون عليه يختلف على المشرفين، ويختلفان في ذلك على الإطارات أيضا، كما تختلف الأعمال الإدارية عن الأعمال التقنية، أو اليدوية وتتأثر معايير التقييم الإداري بالأسلوب الإداري السائد.[1]

الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي من الأمور الضرورية التي يجب تحديدها لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل المنطلق الأساسي في عملية التقييم ومن أمثلة هذه معايير نذكر:

ـ معرفة العمل، القيادة، المبادأة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على الاتصال، القدرة على التنظيم، الاتجاهات نحو العمل، القدرة على حل المشكلات.

ومن الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظفين، و بعضها يتعلق بالنتائج و الإنجازات التي يحققها.

وتقييم الأداء يتركز على ثلاثة عناصر وهي:

[1] غياث بوفلجة، المرجع السابق، ص 40.

أولا: السلوك

إن السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم و رغم صعوبة قياسه إلا أنه عنصر مهم من عناصر التقييم لأنه يضع النتائج المتحققة في سياقها الحقيقي و يساعد في التخطيط للأنشطة التطويرية المستقبلية (كالتدريب) للموظف.

ثانيا: الشخصية

الشخصية هي مجموع خصائص و سمات الشخص الذي تميزه عن غيره و تتضمن أدوات التقييم مثل التعاون، المعرفة بالعمل، مدى تحمل الضغوطات و القدرات المختلفة التي يمتلكها الموظف لإنجاز الأعمال.[1]

ثالثا: النتائج

تعتبر جهود الموظف التي تترجم إلى نتائج جوانب تحظى باهتمام الرؤساء و في معظم الأحيان فإننا نستطيع أن نقيس النتائج، و يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام مثل عدد الوحدات المنتجة و في حالات أخرى فإننا يجب أن نصدر حكما ما لمعرفة نوعية و حجم النتائج المحققة.[2]

[1] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2008، ص 265-267.

[2] المرجع نفسه، ص 265.

المطلب الثاني: خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى و العوامل و لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء و مشرفين في غدارة الموارد البشرية أن يخططوا جيدا، و أن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يتحقق تقييم الأداء، وفق الخطوات العامة و التي منها:

. استعراض المتطلبات القانونية.

. إجراء تحليل الوظائف.

. تطوير أداء التقييم.

. اختبار الملاحظين (المقيمين).

. تدريب الملاحظين (المقيمين).

. قياس الأداء.

. تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

. وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.

. منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء.[1]

[1] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 261-262.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء الوظيفي، ويعتمد استخدام أي طريقة حسب أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ومن هذه الطرق نذكر:

. طريقة التوزيع الإجباري، مقياس إعطاء الدرجات، طريقة الترتيب، الأحداث الجوهرية....ومن الطرق الأكثر استخداما والتي اعتمدها الكثير من الباحثين وهي:

طريقة التوزيع الإجباري: وتشبه هذه الطريقة طريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحنى وفيما يطلب إلى المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع إجباري يقوم بتقسيمه إلى مجموعات على النحو التالي:

. المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين).

. المجموعة الثانية (مجموعة المتوسطين).

. المجموعة الثالثة (مجموعة الأعلى من المتوسط).

. المجموعة الرابعة (مجموعة الممتازين).[1]

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور و التميز في الأداء و يترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العاملين، و استحقاقهم الترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر

[1] المرجع نفسه، ص 276.

إنتاجية و وسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم، و تعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء.[1]

و تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات و قرارات إدارة المنظمة و تأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء و منها:

. تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عملية التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمال بالمنظمة.

. إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التحديد المستمر للهيكل التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة.

. اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور و الترقيات و إنهاء الخدمات ووضع العلاوات و المكافآت التشجيعية و الحوافز.

. الحكم على مدى فعالية الاختيار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فعالية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار. [2]

[1] محمد قاسم المريوتي، **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار وائل للنشر، 2010، ص 187.

[2] محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، 2007، ص 229.

الفصل الرّابع



التحليل الإحصائي و عرض نتائج البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث

المحور الأول: تحليل نتائج الاستبيان

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
ذكر	13	32.5 %
أنثى	27	67.25 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه أن أساتذة ثانوية خديجة بن رويسي جاء أغلبهم إناث حيث قدر عددهم بنسبة 67.5% في مقابل عدد الذكور الذي جاء بنسبة 32.5% بفارق 35%.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	13	32.5 %
من 30 إلى 39	18	45 %
من 40 إلى 49	07	17.5 %
من 50 فما فوق	02	5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن بأربع مستويات حيث يوجد أقل من 30 سنة، من 30 إلى 39 سنة، من 40 إلى 49 سنة ومن 50 سنة فما فوق، وتركزت أعلى نسبة على

مستوى من 30 إلى 39 سنة بنسبة 45% تليها أقل من 30 بنسبة 32.5% ثم تأتي بعدها من 40 إلى 49 بنسبة 17.5%أما الفئة الرابعة من 50 فما فوق بنسبة 5% من أساتذة خديجة بن رويسي.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الإجابة / العينة	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	15	37.5 %
من 05 إلى 15 سنوات	18	45 %
من 15 إلى 25 سنة	07	17.5 %
أكثر من 25 سنة	00	00 %
المجموع	40	100 %

يتناول الجدول أعلاه أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية بأربع مستويات تمثلت أعلى نسبة من 05 إلى 15 سنة بنسبة 45% ثم يليها المستوى الثاني أقل من 05 سنوات 37.5% بنسبة ثم فئة من 15 إلى 25 سنة بنسبة 17.5 و المستوى الرابع أكثر من 25 سنة منعدم من أساتذة خديجة بن رويسي.

4. جدول يبين سهولة الاتصال بإدارة المؤسسة:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
دائما	19	47.5 %
أحيانا	19	47.5 %
نادرا	02	5 %
أبدا	00	00 %
المجموع	40	100 %

يوضع الجدول أعلاه أن أغلبية الأساتذة يتصلون بالإدارة دائما حيث تقدر نسبتهم ب47.5% و البعض من تلك الأغلبية يتواصلون مع الإدارة أحيانا قدرت نسبتهم ب 47.5%، أي أنهم متساوين. ثم تليها فئة الأساتذة الذين نادرا ما يتواصلون مع الإدارة بنسبة5٪ بينما لا يوجد أساتذة لا يتواصلون مع الإدارة و نسبتهم منعدمة 0%.

5. جدول يبين تواصل الأساتذة مع المدير:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
دائما	14	35 %
أحيانا	20	50 %
نادرا	05	12.5 %
أبدا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه نسب تواصل الأساتذة مع مدير الثانوية، حيث نجد 50% من الأساتذة يتواصلون مع المدير أحيانا في أن نسبة الأساتذة الذين يتواصلون مع المدير دائم 35% بلغت نسبتهم بنما نجد نسبة 12.5%من الأساتذة نادرا ما يتواصلون مع المدير و بنسبة 2.5%لا يتواصلون أبدا مع المدير.

6. جدول يبين طريقة التواصل مع المدير:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
اتصال شخصي	17	42.5 %
عبر الهاتف	02	5 %
عبر السكرتارية	18	45 %
البريد الإلكتروني	03	7.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه طريقة أو كيفية التواصل مع مدير الثانوية، حيث لاحظنا أن الأساتذة يفضلون الاتصال مع المدير عبر السكرتارية بنسبة 45%، أما الذين يفضلون الاتصال الشخصي فنجدهم بنسبة 42.5%. في حين أننا نجد نسبة 7.5% من الأساتذة يفضلون الاتصال عبر البريد الالكتروني في حيث نجد نسبة 5% من الأساتذة يفضلون الاتصال مع المدير عبر الهاتف.

7. جدول يبين مدى تواصل الأستاذ مع المدير خارج أوقات العمل:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
دائما	10	25 %
أحيانا	14	35 %
نادرا	16	40 %
أبدا	00	00%
المجموع	40	100 %

يبين الجدول أعلاه مدى تواصل الأساتذة مع المدير خارج أوقات العمل. حيث نجد أكبر نسبة و المتمثلة في 40% نادرا ما يتواصلون مع المدير خارج أوقات العمل، تليها نسبة 35% أحيانا يتواصلون مع المدير خارج أوقات العمل، و بعدها نسبة 25% دائما ما يتواصلون مع المدير خارج أوقات العمل كما نجد أن بعض الأساتذة لا يتواصلون أبدا مع المدير خارج أوقات العمل بنسبة منعدمة.

8. جدول يبين طريقة تلقي المعلومات الخاصة بالمهام:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
المدير	11	27.5 %
الزملاء في العمل	20	50 %
الإعلانات في المؤسسة	09	22.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول السابق طريقة تلقي المعلومات الخاصة بالمهام حيث نجد أعلى نسبة المقدرة ب 50% من الأساتذة يتلقون المعلومات عن طريق الزملاء في العمل، تليها نسبة 27.5% من الأساتذة يتلقون المعلومات عن طريق المدير وفي الأخير نسبة 22% من الأساتذة يتلقون المعلومات الخاصة بالمهام عن طريق الإعلانات.

9. جدول يبين وجود صداقات بين الأساتذة:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
نعم	33	82.5 %
لا	07	17.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه عن وجود صداقات بين الأساتذة في الثانوية حيث توجد لدى أغلبية الأساتذة بنسبة 82.5% بينما يوجد أساتذة ليس لديهم صداقات مع الأساتذة بنسبة 7.5%.

10. جدول يبين مدى تأثير الحالة النفسية للأساتذة في اتخاذ القرارات و إدراك الأوامر:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
دائما	06	15 %
أحيانا	19	47.5 %
نادرا	04	10 %
أبدا	11	27.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه مدى تأثير الحالة النفسية للأساتذة في اتخاذ القرارات و إدراك الأوامر فغالبية الأساتذة بنسبة 47% أحيانا ما تؤثر فيهم الحالة النفسية في اتخاذ القرارات و إدراك الأوامر تليها

نسبة 27.5% من الأساتذة لا تؤثر فيهم أبدا الحالة النفسية في حين نسبة 15% من الأساتذة دائما ما تؤثر فيهم الحالة النفسية بينما توجد نسبة 10% من الأساتذة نادرا ما تؤثر فيهم الحالة النفسية.

11. جدول يبين مدى عقد اللقاءات بين الأساتذة:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
خارج أوقات العمل	14	35 %
أثناء أوقات العمل	24	60 %
لا أعقد لقاءات مع زملائي	02	05 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول السابق مدى عقد الأساتذة للقاءات مع بعضهم البعض حيث نجد أغلب الأساتذة يعقدون اللقاءات أثناء أوقات العمل بنسبة 60% في حين نجد نسبة 35% يعقدون لقاءات خارج أوقات العمل أما بالنسبة للأساتذة الذين لا يعقدون لقاءات مع زملائهم فنجد نسبة 5%.

12. جدول يبين مدى أخذ وجهات نظر الأستاذ من طرف المدير:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
دائما	05	12.5 %
أحيانا	31	77.5 %
نادرا	03	7.5 %
أبدا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول في الأعلى مدى الأخذ بوجهات نظر الأساتذة من طرف المدير حيث نجد أغلب الأساتذة تؤخذ وجهة نظرهم أحيانا بعين الاعتبار و ذلك بنسبة 77.5% تليها نسبة 12.5% من الأساتذة دائما ما تؤخذ وجهة نظرهم بعين الاعتبار أما نسبة 7.5% من الأساتذة فنادرا ما تؤخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار من طرف المدير و في الأخير نسبة 2.5% لا تؤخذ أبدا وجهة نظرهم بعين الاعتبار من طرف المدير.

13. جدول يبين مدى تعرض الأستاذ لصعوبات داخل الثانوية:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
نعم	05	12.5 %
لا	35	87.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول السابق مدى تعرض الأساتذة لصعوبات داخل الثانوية حيث نجد الغالبية الكبرى لا يتعرضون لصعوبات و هم بنسبة 87.5% من الأساتذة و نسبة 12.5% من الأساتذة يتعرضون للصعوبات داخل الثانوية.

14. جدول يبين نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
الشفوية	14	35 %
الكتابية	22	55 %
الالكترونية	04	10 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول التالي نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا داخل الثانوية حيث نجد نسبة 55% يفضلون الوسائل الكتابية، تليها نسبة 35% من الأساتذة يفضلون الوسائل الشفوية و نجد نسبة 10% من الأساتذة يفضلون الوسائل الالكترونية.

15. جدول يبين نوع وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
اللقاءات	11	27.5 %
الاجتماعات	26	65 %
الندوات	02	05 %
أخرى	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه نوع وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استخداما من طرف الأساتذة حيث نجد أكبر نسبة تعود إلى الاجتماعات بنسبة65% تليها اللقاءات بنسبة 27.5% وبعدها بنسبة أخفض الندوات بقيمة 5% والوسائل الأخرى بنسبة 2.5%.

16. جدول يبين نوع وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
تقارير رسمية	16	40 %
رسائل إدارية	07	17.5 %
إعلانات حائطية	17	42.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه نوع وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة من قبل الأساتذة حيث نجد أعلى نسبة ترجع إلى الإعلانات الحائطية بنسبة 42.5% تليها التقارير الرسمية بنسبة 40% و آخرها الرسائل الإدارية بنسبة 17.5%.

17. جدول يبين نوع وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
البريد الالكتروني	24	60 %
لوحات الإعلانات الالكترونية	07	17.5 %
مواقع التواصل الاجتماعي	09	22.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول في الأعلى نوع الوسائل الالكترونية المستخدمة حيث أغلب الأساتذة يستخدمون البريد الالكتروني بنسبة 60% تليها مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 22.5% و في الأخير نسبة 17.5% يستخدمون لوحات الإعلانات الالكترونية.

18. جدول يبين رأي الأساتذة حول الوسائل الاتصالية المستخدمة و ملائمتها لطبيعة العمل:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
دائما	19	47.5 %
أحيانا	18	45 %
نادرا	03	7.5 %
أبدا	00	00 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه رأي الأساتذة حول الوسائل الاتصالية المستخدمة و ملائمتها لطبيعة العمل حيث نجد أغلبية الأساتذة يرون أن الوسائل المستخدمة دائما ما تلائم طبيعة العمل بنسبة 47.5% تليها

مباشرة الأساتذة الذين يرون أن الوسائل المستخدمة أحيانا ما تلائمهم بنسبة 45% أما الذين يرون أن هذه الوسائل نادرا ما تساعدهم فهم بنسبة 7.5% أما نسبة الأساتذة الذين يرون أن هذه الوسائل لا تناسب أبدا فهي معدوم

19. جدول يبين كيفية تبليغ الأستاذ لانشغاله إلى المؤسسة:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
اتصال شخصي	20	50 %
رسائل مكتوبة	08	20 %
البريد الالكتروني	12	30 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول السابق كيفية تبليغ الأساتذة لانشغالاتهم إلى إدارة المؤسسة حيث نجد أغلب الأساتذة يلجئون الاتصال الشخصي بنسبة 50% تليها نسبة 30% من الأساتذة يلجئون إلى البريد الالكتروني و في الأخير من يلجئون إلى الرسائل المكتوبة بنسبة 20%.

20. جدول يبين مدى تزويد الثانوية بوسائل اتصالية حديثة:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
نعم	31	77.5 %
لا	09	22.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول في الأعلى مدى تزويد الثانوية بوسائل اتصالية حديثة حيث نجد غالبية الأساتذة يرون أن الوسائل الاتصالية المستخدمة حديثة بنسبة 77.5% أما الأساتذة الذين يرون أن الأساتذة الذين يرون أن الوسائل الاتصالية المستخدمة ليست حديثة فهم بنسبة 22.5%.

21. جدول يبين مدى وصول المعلومة إلى الأساتذة وفق الوسائل الاتصالية المستخدمة:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
بسرعة	22	55 %
ببطء	17	42.5 %
لا تصل	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه مدى وصول المعلومة إلى الأساتذة وفق الوسائل الاتصالية المستخدمة حيث يرى الأساتذة أن المعلومة تصل بسرعة بنسبة 55% والأساتذة الذين يرون أن المعلومة تصل ببطء فهم بنسبة 42.5% والأساتذة الذين يرون أن المعلومة لا تصل فهم بنسبة 2.5%.

22. جدول يبين كيف يقيم الأستاذ أدائه المهني بالمؤسسة:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
جيد	19	47.5 %
متوسط	20	50 %
ضعيف	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول السابق تناوله في الأعلى كيف يقيم الأستاذ أدائه المهني بالمؤسسة حيث يرى الأساتذة أن أدائهم المهني متوسط فهم بنسبة 50% و نسبة الأساتذة الذين يرون أدائهم جيد هم بنسبة 47.5% أما الأساتذة الذين يرون أن أدائهم ضعيف فهم بنسبة 2.5%.

23. جدول يبين رأي الأساتذة حول جو العمل بالثانوية و ملائمته للمهام:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
نعم	38	95 %
لا	02	05 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه رأي الأساتذة حول جو العمل بالثانوية و ملائمته للمهام حيث يرى الأساتذة بنسبة كبيرة و التي تقدر ب 95% أن جو الثانوية ملائم لأداء مهمهم أما الأساتذة الذين يرون العكس فهم بنسبة 5%.

24. جدول يبين مدى إنجاز الأساتذة لمهامهم في الوقت المحدد من دون تأخير:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
نعم	39	97.5 %
لا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه مدى إنجاز الأساتذة لمهامهم في الوقت المحدد من دون تأخير حيث أكثر الأساتذة يؤدون عملهم في الوقت المحدد بنسبة 97.5% أما الذين لا يؤدون مهامهم في الوقت المحدد فهم بنسبة 2.5%

25. جدول يبين مدى بذل الأستاذ لمجهودات إضافية لتحسين الأداء الوظيفي:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
دائما	21	52.5 %
أحيانا	17	42.5 %
نادرا	02	05 %
أبدا	00	00 %
المجموع	40	100 %

يوضع الجدول أعلاه مدى بذل الأستاذ لمجهودات إضافية لتحسين الأداء الوظيفي فالأساتذة دائما ما يبذلون مجهودات إضافية نسبتهم تبلغ 52.5% و أيضا هناك أساتذة أحيانا ما يبذلون مجهودات إضافية و نسبتهم 42.5% و يوجد أساتذة نادرا ما يبذلون مجهودات إضافية فهم بنسبة 5% و لا يوجد أساتذة لا يبذلون مجهودات إضافية حيث أن نسبتهم منعدمة.

26. جدول يبين مدى تأثير الجوائز و الحوافز على أداء الأستاذ:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
نعم	27	67.5 %
لا	13	32.5 %
المجموع	40	100 %

يمثل الجدول السابق مدى تأثير الجوائز والحوافز على أداء الأستاذ حيث يرى أغلب الأساتذة أن الجوائز والحوافز المقدمة لهم تؤثر على أدائهم هم بنسبة 67.5% أما الأساتذة الذين لا تؤثر عليهم الجوائز والحوافز فهم بنسبة 32.5%.

27. جدول يبين مدى تأثير العقوبات المعتمدة على تحسين الأداء للأستاذ:

العينة / الاجابة	العدد	النسبة
نعم	28	70 %
لا	12	30 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول السابق مدى تأثير العقوبات المعتمدة على تحسين الأداء للأستاذ فأغلب الأساتذة تؤثر فيهم العقوبات المعتمد و هم بنسبة 70% أما بالنسبة للأساتذة الذين لا تؤثر فيهم العقوبات المعتمدة فهم بنسبة 30%.

28. جدول يبين مدى التنسيق بين الأساتذة و الموظفين في الإدارة:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
دائما	15	37.5 %
أحيانا	22	55 %
نادرا	03	7.5 %
أبدا	00	00 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه مدى التنسيق بين الأساتذة والموظفين في الإدارة فهناك أساتذة يرون أنه أحيانا ما يوجد بينهم تناسق وهي الأغلبية بنسبة 55% أما الأساتذة الذين يرون أنه دائما ما يكون هناك تناسق بينهم وبين الموظفين فهم بنسبة 37.5% أما أصغر نسبة فهي للأساتذة الذين يرون أن نسبة التناسق نادرا ما تكون فهم بنسبة 7.5%أما الأساتذة الذين يرون عدم وجود تناسق بينهم وبين الإداريين فنسبتهم معدومة.

29. جدول يبين مدى مساهمة علاقات الصداقة مع زملاء العمل في تحسين الأداء:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
دائما	19	42.5 %
أحيانا	17	47.5 %
نادرا	03	7.5 %
أبدا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول التالي مدى مساهمة علاقات الصداقة مع زملاء العمل في تحسين الأداء فيجد الأساتذة أنه أحيانا ما تساهم علاقات الصداقة مع زملاء العمل في تحسين الأداء هم بنسبة 47.5% أما بالنسبة للأساتذة الذين يرون أنه دائما ما تساهم الصداقة في تحسين الأداء هم بنسبة 42.5% وأما بالنسبة للذين يرون أنه نادرا ما تساهم هذه الصداقات في تحسين الأداء هم بنسبة 7.5% أما بالنسبة للأساتذة الذين يرون أنها لا تساهم أبدا فهم بنسبة 2.5%.

30. جدول يبين الاقتراحات المقدمة من طرف الأساتذة لتطوير الاتصال الداخلي من أجل تحسين الأداء الوظيفي:

العينة / الإجابة	العدد	النسبة
قدموا اقتراحات	15	37.5 %
لم يقدموا اقتراحات	25	62.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه الاقتراحات المقدمة من طرف الأساتذة لتطوير الاتصال الداخلي من أجل تحسين الأداء الوظيفي فالأساتذة الذين لم يقدموا اقتراحات هم بنسبة 62.5% أما الأساتذة الذين قدموا اقتراحات فقد بلغت نسبتهم37.5%.

31 . كيف تقيم أدائك المهني بالمؤسسة حسب سهولة الإتصال؟

هل توجد سهولة في الاتصال بادارة المؤسسة ؟	س23 / س05	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			المجموع
		جيد	متوسط	ضعيف	
	دائما	13 68.4%	06 31.6%	*	19 100%
	أحيانا	06 31.6%	12 63.2%	01 5.2%	19 100%
	نادرا	*	02 100%	*	02 100%
	أبدا	*	*	*	*
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه تقييم الأداء المهني لأفراد العينة حسب سهولة الاتصال داخل المؤسسة فنجد نسبة الأساتذة الذين أدائهم المهني متوسط هم أعلى نسبة 50% و هي مقسمة على حسب سهولة الاتصال و الأساتذة الذين نادرا ما يجدون سهولة في الاتصال هم أعلى مرتبة ب 100%، أما نسبة الأساتذة الذين أحيانا ما يجدون سهولة في الاتصال وأدائهم المهني متوسط هم بنسبة 63.2% أما بالنسبة للأساتذة الذين دائما ما يجدون سهولة في الاتصال فهو بنسبة 31.6%، أما بالنسبة للأساتذة أصحاب الأداء المهني الجيد فهم بنسبة 47.5% مقسمون حسب مدى سهولة الاتصال فالأساتذة الذين دائما ما يجدون سهولة في الاتصال و أدائهم جيد فهم بنسبة 68.4% و هذا راجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة في تحسين أداء الأساتذة، أما الأساتذة الذين أحيانا ما يجدون سهولة في الاتصال رغم

أدائهم الجيد فهم بنسبة قليلة 2.5% متمثلين في الأساتذة الذين أحيانا ما يجدون سهولة في الاتصال داخل المؤسسة.

32 . كيف تقيم أدائك المهني بالمؤسسة حسب التواصل مع المدير؟

هل تتواصل مع مدير مؤسستك ؟	س23 / س06	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			المجموع
		جيد	متوسط	ضعيف	
	دائما	10 71.4%	04 28.6%	* *	14 100%
	أحيانا	07 35%	12 60%	01 05%	20 100%
	نادرا	02 40%	03 60%	* *	05 100%
	أبدا	* *	01 100%	* *	01 100%
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول السابق تقييم الأداء المهني بالمؤسسة لأفراد العينة حسب مدى تواصلهم مع المدير فنجد أعلى نسبة ترجع إلى الأساتذة الذين أدائهم المهني متوسط بنسبة 50% منقسمة على الأساتذة حسب مدى تواصلهم مع المدير فنجد نسبة 100% للأساتذة الذين يتواصلون مع المدير أبدا، تليها نسبتين متساويتين و هما 60% الأساتذة الذين نادرا و أحيانا ما يتواصلون مع مدير الأساتذة و في الأخير نسبة الأساتذة الذين دائما ما يتواصلون مع المدير. أما بالنسبة للأساتذة الذين أدائهم المهني جيد فنسبتهم

47.5% موزعون على مدى التواصل مع المدير في أعلى نسبة ب 71.4% و هذا يوضح أن التواصل مع المدير له فائدة كبيرة بالنسبة للأساتذة فهو يحسن من أدائهم المهني، و بنسبة أقل منها نجد الأساتذة الذين نادرا من يتواصلون مع المدير 40% أما بالنسبة للأساتذة الذين أحيانا ما يتواصلون مع المدير فهم بنسبة 35% أما بالنسبة للأساتذة الذين أدائهم ضعيف فهم بنسبة قليلة 2.5% متمثلة في الأساتذة الذين أحيانا ما يتواصلون مع المدير بنسبة 5%.

33 . كيف تقيم أدائك المهني بالمؤسسة حسب كيفية الإتصال بالمدير؟

كيف تتواصل مع مدير مؤسستك ؟	س23 / س07	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			المجموع
		جيد	متوسط	ضعيف	
	اتصال شخصي	10 58.8%	07 41.2%	*	17 100%
	عبر الهاتف	*	02 100%	*	02 100%
	عبر السكرتارية	09 50%	08 44.4%	01 5.6%	18 100%
	عبر البريد الالكتروني	*	03 100%	*	03 100%
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه تقييم الأداء المهني لأفراد العينة حسب كيفية التواصل مع المدير، فنجد أعلى نسبة هي 50% للأساتذة الذين أدائهم المهني متوسط موزعة على حسب كيف يفضل الأستاذ التواصل مع

المدير فالبريد الالكتروني أخذ أعلى نسبة ب 100% من الأساتذة الذين أدائهم متوسط متساوية مع الأساتذة الذين يفضلون الاتصال عير الهاتف بالمدير بنسبة 100% و هذا يرجع لسهولة استخدام الطريقتين و توفيرهما للوقت، تليها نسبة للوقت، تليها نسبة44.4% للأشخاص الذين يتواصلون مع المدير عير السكرتارية، أما بالنسبة للأساتذة الذين يتواصلون مع المدير شخصيا فهم بنسبة 41.2% أما بالنسبة للأساتذة الذين أدائهم المهني جيد فهم بنسبة 47.5% موزعون على من يفضلون الاتصال الشخصي بالمدير ب 58.8% و بنسبة 50% للأساتذة الذين يتواصلون مع المدير عبر السكرتارية أما نسبة الأساتذة الذين نسبة أدائهم ضعيف فهم بنسبة قليلة 2.5% متمثلة في الأساتذة الذين يتواصلون مع المدير عبر السكرتارية بنسبة 5.6%.

34 . كيف تقيم أدائك المهني بالمؤسسة حسب التواصل مع المدير خارج أوقات العمل؟

هل تتواصل مع مدير مؤسستك خارج أوقات العمل؟	س23 / س08	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			المجموع
		جيد	متوسط	ضعيف	
	دائما	04 40%	06 60%	*	10 100%
	أحيانا	08 57.1%	06 42.9%	*	14 100%
	نادرا	07 43.8%	08 50%	01 6.2%	16 100%
	أبدا	*	*	*	*
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه تقييم الأداء المهني للأساتذة حسب التواصل مع المدير خارج أوقات العمل، فنجد في المركز الأول الأساتذة الذين أدائهم المهني متوسط بنسبة 50% موزعة حسب مدى التواصل مع المدير خارج أوقات العمل، و بنسبة 60% للأساتذة الذين نادرا ما يتواصلون مع المدير خارج أوقات العمل أما في المركز الثاني هم الأساتذة الذين أدائهم الوظيفي جيد فهم بنسبة 47.5% موزعون حسب مدى تواصلهم مع المدير خارج أوقات العمل، أما نسبة 57.1% تعود للأساتذة الذين أحيانا ما يتواصلون مع المدير خارج أوقات العمل و نسبة 43.8% فهي للأساتذة الذين نادرا ما يتواصلون مع المدير خارج أوقات العمل و بنسبة أقل منها أوقات العمل و بنسبة أقل منها 40% فهي للأساتذة الذين دائما ما يتواصلون مع المدير خارج أوقات العمل و في المركز الأخير الأساتذة الذين أدائهم المهني ضعيف فهم بنسبة ضعيفة 2.5% يتمثلون في الأساتذة الذين نادرا ما يتواصلون مع المدير خارج أوقات العمل بنسبة 6.2% و من خلال هذا نلاحظ أن التواصل مع المدير بكثرة سواء في أوقات العمل أو خارجها يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ.

35 . كيف تقيم الأداء المهني بالمؤسسة حسب الحالة النفسية في إدراك القرارات؟

هل حالتك النفسية تؤثر على قراراتك؟	س23 / س11	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			
		جيد	متوسط	ضعيف	المجموع
	دائما	03 50%	03 50%	* *	06 100%
	أحيانا	09 47.4%	09 47.4%	01 5.2%	19 100%
	نادرا	01 25%	03 75%	* *	04 100%
	أبدا	06 54.5%	05 45.5%	* *	11 100%
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه تقييم الأداء المهني لأفراد العينة حسب حالتهم النفسية التي تؤثر عليهم في إدراك الأوامر و اتخاذ القرارات ففي المركز الأول نجد الأساتذة الذين تقييمهم المهني متوسط فهم بنسبة 50% يتوزعون حسب مدى تأثير حالتهم النفسية، فنجد نسبة 75% الذين نادرا ما تؤثر فيهم الحالة النفسية، تليها مباشرة نسبة 50% الأساتذة الذين دائما ما يتأثرون بحالتهم النفسية، و أما بالنسبة للأساتذة الذين أحيانا ما تؤثر فيهم الحالة النفسية في إدراك القرارات فمه بنسبة فهم بنسبة47.5% و في الأخير نجد نسبة 45.5% للأساتذة الذين لا تؤثر حالتهم النفسية في اتخاذ القرارات أبدا، و من خلال هذه النسب يتضح لنا أن الحالة النفسية تؤثر على الأستاذ حسب شخصيته. أما بالمركز الثاني فنجد نسبة 47.5% من الأساتذة تقييمهم المهني جيد و هذه النسبة موزعة على الأساتذة حسب مدى تأثرهم بالحالة النفسية فنسبة 54.5% للأساتذة الذين لا تؤثر فيهم حالتهم النفسية أبدا في اتخاذ القرارات، تليها نسبة 50%

للأساتذة الذين دائما ما تؤثر فيهم حالتهم النفسية، أما بالنسبة للأساتذة الذين أحيانا ما تؤثر حالتهم النفسية فهم بنسبة فهم بنسبة 47.4% و في الأخير نجد نسبة 25% للأساتذة الذين نادرا ما تؤثر فيهم حالتهم النفسية في إدراك الأوامر و اتخاذ القرارات. أما في المركز الثالث فنجد نسبة قليلة2.5% للأساتذة الذين أدائهم المهني ضعيف متمثلة في الأساتذة الذين أحيانا ما تؤثر فيهم الحالة النفسية بنسبة 5.2%.

36 . كيف تقيم الأداء المهني بالمؤسسة حسب علاقة الصداقة بين الأساتذة؟

هل لديك علاقات صداقة في المؤسسة؟	س23 / س10	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			المجموع
		جيد	متوسط	ضعيف	
	نعم	17 51.5%	15 45.5%	01 03%	33 100%
	لا	02 28.6%	05 71.4%	* 	07 100%
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه تقييم الأداء المهني لأفراد العينة حسب وجود علاقات صداقة تربطهم مع بعضهم البعض، فنجد في المركز الأول نسبة 50% للأساتذة الذين أدائهم المهني متوسط، فأعلى نسبة تعود للأساتذة الذين ليس لديهم علاقة صداقة داخل المؤسسة بنسبة 71.4% أما بالنسبة للأساتذة الذين لديهم علاقات صداقة داخل المؤسسة فهم بنسبة 45.5%، أما المركز الثاني فهم الأساتذة الذين أدائهم المهني جيد فهم بنسبة 47.5% موزعون على الأساتذة الذين لديهم علاقة صداقة بنسبة 51.5% ممن لديهم

علاقة صداقة داخل المؤسسة، و من خلال هذا نستنتج أن علاقة الصداقة تساهم بشكل كبير في أداء مهني جيد فكلما كانت في المؤسسة علاقات صداقة تجمع الأساتذة كان أدائهم أحسن و أفضل.

37 . كيف تقيم الأداء المهني بالمؤسسة حسب مدى عقد لقاءات مع الزملاء في العمل؟

هل تعقد لقاءات مع زملائك في العمل؟	س23 / س12	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			المجموع
		جيد	متوسط	ضعيف	
	خارج أوقات العمل	07 50%	06 42.9%	01 7.1%	14 100%
	أثناء قانون العمل	11 45.8%	13 54.2%	* *	24 100%
	لا أعقد لقاء مع زملائي	01 50%	01 50%	* *	02 100%
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول في الأعلى تقييم الأداء المهني للعينة حسب عقدهم لقاءات مع زملائهم في العمل بحيث نجد في المركز الأول الأساتذة الذين لا يرون أن أدائهم المهني متوسط بنسبة 50% فالأساتذة الذين يعقدون لقاءات مع زملائهم أثناء أوقات العمل و يرون أن أدائهم المهني متوسط هم في المرتبة الأولى بنسبة 54.2%، تليها نسبة الأساتذة الذين لا يعقدون لقاءات مع زملائهم هم أيضا تقييمهم متوسط بنسبة 50%، أما نسبة الأساتذة الذين يعقدون لقاءات خارج أوقات العمل و أدائهم جيد ب 47.5%، ففي المرتبة الأولى الأساتذة الذين يعقدون لقاءات خارج أوقات العمل أدائهم جيد بنسبة 50% و نسبة 50% أيضا هي للأساتذة الذين لا يعقدون لقاءات خارج أوقات العمل فأدائهم جيد، أما نسبة 45.8% فهي

للأساتذة الذين أدائهم ضعيف فهم بنسبة ضعيفة تقدر ب 2.5% و تقتصر هذه النسبة فقط على الأساتذة الذين يعقدون لقاءات خارج أوقات العمل بنسبة 7.1%.

38 . كيف تقيم الأداء المهني بالمؤسسة حسب مدى أخذ اقتراحات و وجهات نظر الأستاذ؟

هل تؤخذ أقتراحاتك ووجهات نظرك بعين أعتبار لدى مدير المؤسسة؟	س23 / س13	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			المجموع
		جيد	متوسط	ضعيف	
	دائما	04 80%	01 20%	*	05 100%
	أحيانا	14 45.2%	17 54.8%	*	31 100%
	نادرا	01 33.3%	01 33.3%	01 33.3%	03 100%
	أبدا	*	01 100%	*	01 100%
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول السابق تقييم الأداء المهني لأفراد العينة حسب مدى أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار حيث نجد نسبة 50% هي الأولى و تمثل الأساتذة الذين أدائهم متوسط و هي مقسمة على مدى أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، أما نسبة 54.8% هي للأساتذة الذين أحيانا ما تؤخذ اقتراحاتهم نجد أدائهم متوسط ، أما نسبة 33.3% فهي للأساتذة الذين نادرا ما تؤخذ وجهات نظرهم من طرف المدير والإدارة .أما في المركز الثاني فنجد الأساتذة الذين أدائهم المهني جيد هم بنسبة 47.5% و النسبة الأعلى في هذه الحالة هم

الأساتذة الذين دائما ما تؤخذ اقتراحاتهم بنسبة80% و هي نسبة مرتفعة لأن الأستاذ تصبح لديه قناعة أن رأيه مهم داخل المؤسسة ،أما بالنسبة للأساتذة الذين أدائهم المهني ضعيف فهم بنسبة قليلة جدا تتمثل في 2.5% محصورة فقط على الأساتذة الذين نادرا ما تؤخذ وجهات نظرهم بنسبة 33.3%و هذا راجع إلى أن الأستاذ الذي يعطي رأيه و لا يؤخذ بجد من طرف الإدارة أو المدير يصبح لديه تراجع في المستوى.

39 . كيف تقيم الأداء المهني بالمؤسسة حسب الصعوبات التي تواجه الأستاذ؟

هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة ؟	س23 / س14	كيف تقيم ادائك المهني بالمؤسسة ؟			المجموع
		جيد	متوسط	ضعيف	
	نعم	01 20%	03 60%	01 20%	05 100%
	لا	18 51.4%	17 48.6%	*	35 100%
	المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول السابق تقييم الأداء المهني لأفراد العينة حسب الصعوبات التي تواجههم فالمركز الأول يرجع للأساتذة الذين يرون أن أدائهم المهني متوسط بنسبة 50% حسب إذا كانت تواجههم صعوبات أو لا تواجههم فنسبة 60% من الأساتذة أدائهم متوسط و هم لا يواجهون صعوبات في أداء مهامهم. أما بالنسبة للأساتذة الذين يرون أن أدائهم المهني جيد فهم بنسبة 47.5% منهم 51.4% أدائهم جيد و هم لا يتعرضون لصعوبات في أدائهم المهني و بنسبة 20% أدائهم جيد رغم الصعوبات التي تواجههم .أما

المركز الأخير و بأضعف نسبة نجد الأساتذة الذين أدائهم المهني ضعيف بنسبة 2.5% و هم أساتذة يتلقون صعوبات في أدائهم المهني بنسبة 20%.

40 . جدول يبين سهولة الاتصال بإدارة المؤسسة حسب الجنس:

س05 / الجنس	هل توجد سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة				
	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
ذكر	08 61.5%	05 38.5%	*	*	13 100%
أنثى	11 40.7%	14 51.9%	02 7.4%	*	27 100%
المجموع	19 47.5%	19 47.5%	02 5%	*	40 100%

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 47.5% في صنف الذين يجدون دائما سهولة الاتصال بإدارة المؤسسة بأكبر نسبة للذكور 61.5% ثم تليها نسبة الإناث بنسبة 40.7% و ذلك راجع إلى أن الذكور دائما ما يكون لديهم دافع و قوة في الشخصية و خاصة في التعامل، أما بالنسبة للأساتذة الذين أحيانا ما يجدون سهولة في الاتصال فنجد أعلى نسبى للإناث و هذا بنسبة 51.9% و هذا عائد إلى أن الإناث يتعاملون بسهولة مع موظفي الإدارة و خاصة إدا كان العنصر النسوي هو الغالب في الإدارة، في حين نجد الذكور أقل من عنصر الإناث بنسبة 38.5% و هذا يرجع إلى أن الذكور يتعاملون دائما مع الإدارة. و في الأخير نجد أقل نسبة و هي 5% من الأساتذة الذين نادرا ما يجدون سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة و هم إناث فقط بنسبة 7.4% و نجد ذلك خاصة عند الأستاذات الجدد و المستخلفات. في حين لا نجد أي أستاذ لا يتواصل مع إدارة المؤسسة سواء ذكورا أو إناثا بنسبة منعدمة.

41 . جدول يبين التواصل مع مدير المؤسسة حسب الجنس:

س06 / الجنس	هل توجد سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة				المجموع
	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	
ذكر	07 53.8%	06 46.2%	*	*	13 100%
أنثى	07 25.9%	14 51.9%	05 18.5%	01 3.7%	27 100%
المجموع	14 35%	20 50%	05 12.5%	01 2.5%	40 100%

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العم يتواجد في العمود الثاني بنسبة 50% من الأساتذة الذين أحيانا ما يتواصلون مع مدير المؤسسة في أعلى نسبة و التي تعود للإناث ب 51.9% و ذلك راجع إلى سهولة التواصل و التفاهم بين العنصر النسوي و خاصة إذا كانت المرأة تتولى منصب المديرة. في حين أن صنف الذكور نجده أعلى نسبة من الإناث ب 53.8% دائما يتواصلون مع مدير المؤسسة و ذلك راجع إلى أن الذكور دائما ما يكون لديهم استفسارات و تقديم تقارير و اقتراحات، في حين هناك أساتذة نادرا ما يتواصلون مع مدير المؤسسة بنسبة 18.5% بينما توجد نسبة ضعيفة جدا و هي 3.7% ترجع للإناث اللواتي لا يتواصلون مع المدير أبدا.

42 . جدول يبين وجود علاقات الصداقة بين الأساتذة حسب الجنس:

س10 / الجنس	هل لديك علاقات صداقة في المؤسسة؟		المجموع
	لا	نعم	
نعم	03 23.1%	10 76.9%	13 100%
لا	04 14.8%	23 85.2%	27 100%
المجموع	07 17.5%	33 82.5%	40 100%

توضح النتائج السابقة أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم صداقات بينهم بنسبة 82.5% في حين نجد الإناث هن من لديهن صداقات داخل المؤسسة بنسبة 82.5% لأن الفئة الغالبة في المؤسسة هي إناث، مما يخلق جو من التفاهم و حل المشكلات أو عراقيل أداء المهام بين الأستاذات و هذا ما يهدف إلى تحسن في الأداء. أما بالنسبة للذكور فسجلت نسبة عالية في وجود علاقات صداقة بين الأساتذة في الثانوية و قدرت ب 76.9% و هذا يدل على وجود تواصل بينهم داخل و خارج المؤسسة.

43 . جدول يبين وجود الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة حسب الجنس:

س14 / الجنس	هل تواجه صعوبات داخل المؤسسة؟		
	لا	نعم	المجموع
ذكر	02 15.4%	11 84.6%	13 100%
أنثى	03 11.1%	24 88.9%	27 100%
المجموع	05 12.5%	35 87.5%	40 100%

يبين الجدول أعلاه نتائج الصعوبات التي تواجه أفراد العينة داخل المؤسسة، في أعلى نسبة قدرت ب 87.5% الذين لا تواجههم صعوبات داخل المؤسسة و التي أخذ فيها الإناث 88.9% في عدم مواجهة صعوبات داخل المؤسسة بينما يقابلها من الذكور نسبة سجلت ب 84.6% من الأساتذة الذين لا يجدون صعوبة داخل المؤسسة و هذا راجع إلى توفير إدارة المؤسسة كل الإمكانيات اللازمة و خلق ظروف ملائمة من أجل عدم تلقي الأساتذة أي مشاكل تعرقل مهامهم أثناء التدريس.

44 . جدول يبين وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة حسب الجنس:

س16 / الجنس	هل توجد سهولة في الاتصال بالإدارة؟				المجموع
	اللقاءات	الاجتماعات	الندوات	أخرى	
ذكر	03 23.1%	09 69.2%	*	01 7.7%	13 100%
أنثى	08 29.6%	17 63%	02 7.4%	*	27 100%
المجموع	11 27.5%	26 65%	02 5%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه أنواع وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها أفراد العينة حسب جنس كل منهم، فأكبر نسبة قدرت ب 65% من الأساتذة الذين يفضلون الاجتماعات كوسيلة اتصالية، و هذه النسبة تنقسم بين الذكور و الإناث و تعود النسبة الأعلى للذكور بنسبة 69.2% أما الإناث تقدر ب 63%و هذا راجع إلى تفعيل المشاركة و خلق جو من الحوارات و المناقشة و طرح إشكاليات بين الأساتذة تليها نسبة الأساتذة الذين يفضلون اللقاءات بنسبة منخفضة 27.5% بحيث 29.6% تمثل صنف الإناث اللواتي يجدون اللقاءات هي الوسيلة الاتصالية الشفوية المستخدمة من أجل التواصل بينما 23.1% لدى الذكور يستخدمون اللقاءات بنسبة قليلة و هذا راجع إلى عدم عقد لقاءات كثيفة في المؤسسة و بينما توجد نسبة تمثل 5% من الأساتذة الذين يفضلون الندوات كوسائل اتصالية شفوية و هم إناث بنسبة 7.4%.

45 . جدول يبين وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة حسب الجنس:

س17 / الجنس	ما هي وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة؟			المجموع
	تقارير رسمية	رسائل إدارية	إعلانات حائطية	
ذكر	06 46.2%	*	09 53.8%	15 100%
أنثى	10 37%	07 25.9%	08 37.1%	25 100%
المجموع	16 40%	07 17.5%	17 42.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه أنواع وسائل الاتصال الكتابية التي يستخدمها أفراد العينة حسب كل جنس، فأكبر نسبة قدرت ب42.5%من أساتذة الأساتذة الذين يفضلون الإعلانات الحائطية بحيث نجد هذا النوع مستعمل أكثر عند الذكور بنسبة 53.8% أما في صنف الإناث نجد 37.1% و هذا لأن الذكور يفضلون اختصار الوقت و وسيلة شائعة في تلقي المعلومات أو طرحها. بينما نجد بينما نجد40% من أفراد العينة الذين يفضلون التقارير الرسمية كوسيلة كتابية حسب كل صنف بحيث نجد أعلى نسبة 46.2% للذكور و37% للإناث و هذا راجع إلى أنها وسيلة كتابية معتمدة من طرف الإدارة في نوع محدد من المواضيع.أما بالنسبة لوسيلة الرسالة الإدارية فنجد بعض من أفراد العينة و الذين يمثلون نسبة 17.5%يفضلون هذه الوسيلة نجدها عند الإناث و فقط بنسبة 25.9% و هذا يعود لسهولة استعمالها.

46 . جدول يبين رسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة حسب الجنس:

س18 / الجنس	ما هي وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة؟			المجموع
	البريد الالكتروني	لوحات الإعلانات الالكترونية	مواقع التواصل الاجتماعي	
ذكر	08 61.5%	03 23.1%	03 15.4%	14 100%
أنثى	16 59.3%	04 14.8%	06 25.9%	26 100%
المجموع	24 60%	07 17.5%	09 22.5%	40 100%

يبين الجدول السابق في الأعلى أنواع وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة من أفراد العينة حسب كل جنس، فكانت 60 من الأساتذة الذين يفضلون البريد الالكتروني من بينهم 59.3% من الإناث اللواتي يفضلن استخدام البريد الالكتروني و 61.5% من الذكور الذين يفضلون نفس الوسيلة أي نسب متقاربة و هذا راجع لسهولة استعمال هذه الوسيلة و أنها حديثة و تنقل كل المعلومات بسرعة أما بالنسبة للوسيلة الالكترونية و هي الإعلانات الالكترونية فنجد أعلى نسبة فيها من أفراد العينة تتمركز في صنف الذكور بنسبة 23.1% تليها نسبة 14.8% للإناث أما وسيلة مواقع التواصل الاجتماعي نجدها بنسبة قليلة من أفراد العينة الذين يستخدمون هذا النوع بنسبة 22.5% موزعة على الإناث بنسبة 25.9% و تليها نسبة 15.4% للذكور.

47 . جدول يبين وجود وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة حسب الجنس:

س21 / الجنس	هل توجد وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة؟		المجموع
	نعم	لا	
ذكر	11 84.6%	03 15.4%	14 100%
أنثى	20 74.1%	06 25.9%	26 100%
المجموع	31 77.5%	09 22.5%	40 100%

يبين الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم ب 77.5% عن وجود وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة حسب الجنس، فنجد أعلى نسبة قدرت ب 84.6% عند الذكور، تليها نسبة 74.1% عند الإناث حيث تمثل هذه النسب عن وجود وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة أي أن المؤسسة توفر رسائل جديدة مثل البريد الالكتروني صفحات الكترونية خاصة بالمؤسسة بينما هناك أساتذة بنسب قليلة تقدر ب 22.5% من إناث بنسبة 25.9% و الذكور ب 15.4% لا يجدون وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة حسب رأييهم.

48 . جدول يبين تقييم الأداء المهني بالمؤسسة حسب الجنس:

س23 / الجنس	كيف تقيم أدائك المهني بالمؤسسة؟			المجموع
	جيد	متوسط	ضعيف	
ذكر	09 69.2%	04 30.8%	*	13 100%
أنثى	10 37%	16 59.3%	01 3.7%	27 100%
المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يمثل الجدول عدد أفراد العينة الذين يقيمون أدائهم المهني بالمؤسسة حيث قدرت أعلى نسبة ب 50% من الأساتذة مقسمون حسب كل جنس بحيث نجد 59.3% من الإناث أدائهم المهني متوسط بينما نجد في صنف الذكور 30.8% أدائهم متوسط أما أعلى نسبة قدرت في أفراد العينة الذين أدائهم جيد في صنف الذكور ب 69.2% و الإناث 37% هنا نلاحظ أن الذكور أدائهم جيد بينما الإناث أدائهم متوسط. و منه يمكن القول أن الأداء الوظيفي لدى الرجال في تصاعد و هذا راجع إلى الخبرة و الأقدمية التي تلعب دورا مهما في تحسن الأداء بينما يوجد أساتذة أدائهم ضعيف و الذي قدر بنسبة ضعيفة تقدر ب 3.7%فيما لا يوجد أداء ضعيف عند الذكور و يمكن القول أن هذه النسبة تمثل أستاذات جدد أو ليست لديهم خبرة.

49 . جدول يبين رأي الأساتذة حول جو العمل بالثانوية و ملائمته للمهام حسب الجنس:

س24 / الجنس	هل جو العمل ملائم للمهام؟		المجموع
	نعم	لا	
ذكر	13 100%	*	13 100%
أنثى	25 92.6%	02 7.4%	27 100%
المجموع	38 95%	02 5%	40 100%

يوضح الجدول التالي عدد أفراد العينة الذين يجدون جو العمل بالثانوية ملائم لمهامهم بحيث قدرت أعلى نسبة ب 95% من الأساتذة الموزعون حسب كل صنف، فنجد الإناث بنسبة 25% يجدون جو العمل مناسب لمهامهم تتراوح نسبتهم 5% و بالنسبة للإناث 7.4% و بالنسبة للذكور منعدمة.

50 . جدول يبين تأثير الجوائز و الحوافز على الأساتذة حسب الجنس:

س27 / الجنس	هل تؤثر الجوائز و الحوافز على الأستاذ؟		المجموع
	نعم	لا	
ذكر	09 69.2%	04 30.8%	13 100%
أنثى	18 66.7%	09 33.3%	27 100%
المجموع	27 67.5%	13 32.%	40 100%

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة الغالبة في 27% من الأساتذة يتأثرون بالجوائز و الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة و خاصة الذكور بنسبة عالية تمثلت في 69.2% و للإناث و هذا راجع إلى تشجيعهم و حثهم على إتقان عملهم مما يزيد في تطور أدائهم الوظيفي بينما نجد أفراد العينة بنسبة 32.5% لا يتأثرون بتقديم الجوائز و الحوافز لهم لدى كلا الجنسين نسبة قليلة تمثلت لدى الذكور 30.8% و الإناث 33.3%.

51 . جدول يبين تأثير العقوبات المعتمدة على الأساتذة حسب الجنس:

س28 / الجنس	هل تؤثر العقوبات على الأساتذة؟		المجموع
	نعم	لا	
ذكر	06 46.2%	07 53.8%	13 100%
أنثى	22 81.5%	05 18.5%	27 100%
المجموع	28 70%	12 30%	40 100%

يبين الجدول أعلاه تأثير العقوبات على الأساتذة فأكبر نسبة قدرت ب 70% من أفراد العينة الذين تأثر فيهم هذه العقوبات على أدائهم الوظيفي فنجد أعلى نسبة لدى الإعلانات بنسبة 81.5% بينما الذكور ب 46.2% وهذا راجع إلى أن الإناث تتأثر نفسيا من العقوبات بالإضافة إلى كونها كائن حساس كما أنها تفضل أن يكون في جو عمل بلا مشاكل، أما بالمقابل الذكور تتأثر لكن بنسبة قليلة لأنه يؤثر على عمله في المؤسسة لذلك يتشكل قلق لديهم. أما بالنسبة إلى أفراد العينة الذين لا يتأثرون فهم يمثلون 30% مقسمون على الذكور بنسبة 53.8% و الإناث 18.5% بحيث يرون أن العقوبات المعتمدة من طرف الإدارة لا تؤثر على أدائهم المهني.

52 . جدول يبين سهولة الاتصال بإدارة المؤسسة حسب السن:

س05 / السن	هل توجد سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة؟				المجموع
	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	
أقل من 30 سنة	06 46.2%	06 46.2%	01 7.7%	*	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	07 38.9%	11 61.1%	*	*	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	05 71.4%	01 14.3%	01 14.3%	*	
من 50 سنة فما فوق	01 50%	01 50%	*	*	
المجموع	19 47.5%	19 47.5%	02 5%	*	40 100%

يوضح الجدول التالي سهولة اتصال أفراد العينة بإدارة المؤسسة حسب أعمارهم فنسبة 47.5% هي للأساتذة الذين دائما ما يجدون سهولة في التواصل مع إدارة المؤسسة و هي متساوية مع نسبة الأساتذة الذين أحيانا ما يجدون أيضا سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة، و هي حسب الفئات العمرية فأعلى نسبة للأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 71.4% تليها نسبة 50% و هي للأساتذة من 50 سنة فما فوق و هذا يوضح أن الأساتذة الذين يعتبرون أصحاب خبرة طويلة في التعليم

هم من دائما يجدون سهولة في التواصل مع إدارة المؤسسة، أما الأساتذة أقل من 30 سنة فهم بنسبة 46.2% و الأساتذة من 30 إلى 39 سنة فهم بنسبة 38.9% أما بالنسبة للأساتذة الذين أحيانا ما يجدون سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة أعلى نسبة فيها هي 61.1% للأساتذة الذين نادرا ما يجدون سهولة في التواصل مع إدارة المؤسسة فهم بنسبة قليلة جدا ب 5% موزعة على الأساتذة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 14.3% بنسبة 7.7% للأساتذة أقل من 30 سنة.

53 . جدول يبين التواصل مع مدير المؤسسة حسب السن:

س06 / السن	هل تتواصل مع المدير؟				المجموع
	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	
أقل من 30 سنة	05 38.5%	05 38.5%	02 15.4%	01 7.7%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	05 27.8%	11 61.1%	02 11.1%	*	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	03 42.9%	03 42.9%	01 14.3%	*	07 100%
من 50 سنة فما فوق	01 50%	01 50%	*	*	02 100%
المجموع	14 35%	20 50%	05 12.5%	01 12.5%	40 100%

يوضح الجدول السابق تواصل أفراد العينة مع المدير بنسبة 50% وفق أعمارهم، فالمركز الأول يعود للأساتذة الذين أحيانا ما يتواصلون مع المدير موزعون حسب السن فالأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة نسبتهم61.1% تليها نسبة 50 سنة فما فوق بنسبة 50% أما نسبة 42.9% فهي للأساتذة الذين أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، و نسبة 38.5% فهي للأساتذة أقل من 30 سنة فهذا التباين في النسب راجع إلى شخصية المدير و طريقة تعامله مع الأساتذة و أيضا يرجع شخصية الأستاذ فغالبا ما نجد الأساتذة الجدد يفعلون بعض الشيء من التواصل مع المدير. أما في المركز الثاني فنجد الأساتذة الذين دائما ما يتواصلون مع المدير بنسبة 35% موزعون على الفئات العمرية من 50 سنة فما فوق ب 50% و من 40 إلى 49 سنة ب 42.9% أما الأساتذة الأقل من30 سنة نسبتهم 38.5% تليها في الأخير الأساتذة و أقدميته في مجال التعليم فكلما كان الأستاذ ذو خبرة أصبح التواصل مع المدير سهل و بشكل يومي أما نسبة 12.5% فهي للأساتذة الذين نادرا ما يتواصلون مع المدير موزعون على الأساتذة وفق أعمارهم فالأساتذة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة نسبتهم 15.4% تليها نسبة 14.3% للأساتذة من 40 إلى 49 سنة. و بعدها الأساتذة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 11.1% أما المركز الأخير فهو للأساتذة الذين لا يتواصلون مع المدير أبدا و هم بنسبة 2.5% و هي متمثلة في الأساتذة أقل من 30 سنة بنسبة 7.7%.

54 . جدول يبين وجود علاقات صداقة بين الأساتذة حسب السن:

س10 / السن	هل لديك علاقات صداقة في المؤسسة؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 30 سنة	11 84.6%	02 15.4%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	15 83.3%	03 16.7%	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	05 71.4%	02 28.6%	07 100%
من 50 سنة فما فوق	02 100%	*	02 100%
المجموع	33 82.5%	07 17.5%	40 100%

نلاحظ أن مجموع أفراد النسبة أعلى نسبة قدرت ب82,5%من الأساتذة الذين توجد علاقة صداقة بينهم فأعلى نسبة تمركزت في أقل من 30 سنة بحيث 84,6% تليها نسبة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 83,3% ثم من 40 إلى 49 سنة نسبتهم 71,4%ثم من 50 سنة فما فوق و منه نستنتج أن الأساتذة الذين أقل من 30 سنة يفضلون علاقات صداقة بين الأساتذة من أجل كسب خبرات و تبادل معلومات و اكتشاف أسس التعليم من خلال بناء علاقة صداقة ، بينما نجد نسبة 17,5% من أفراد العينة لا يفضلون علاقة صداقة بين الأساتذة فنجد نسبة 28,6% من أساتذة من 40 إلى 49 سنة ثم تليها نسبة من

30 إلى 39 سنة و من ثم تليها من 30 سنة بنسبة 15,4%من 50 سنة فما فوق فيه منعدمة أي لا يفضلون وجود علاقة صداقة بين الأساتذة .

55 . جدول يبين وجود الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة حسب السن:

س14 / السن	هل تواجه صعوبات داخل المؤسسة؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 30 سنة	04 30.8%	09 96.2%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	*	18 100%	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	01 14.3%	06 85.7%	07 100%
من 50 سنة فما فوق	*	02 100%	02 100%
المجموع	05 12.5%	35 87.5%	40 100%

يوضح الجدول التالي عن إمكانية تعرض أفراد العينة لصعوبات داخل المؤسسة حسب أعمارهم .فالأساتذة الذين أكدوا أنهم لا يتعرضون إلى صعوبات داخل المؤسسة هم بنسبة 85,7% لأساتذة من 40 إلى 49 سنة ، و بنسبة 69,2% في الأساتذة أقل من 30 سنة و هذا ما يدل على أن المؤسسة توفر شروط العمل التي تسمح للأستاذ بأداء مهامه و يعود أيضا إلى خبرة الأستاذ في التعامل مع الصعوبات و المشاكل التي تواجهه ، أما بالنسبة للأساتذة الذين يجدون نفسهم يتعرضون لصعوبات داخل المؤسسة

نسبتهم 12,5% موزعة على الأساتذة ، فنسبة 30,8% هي لأساتذة أقل من 30 سنة، و هذا راجع إلى عدم خبرتهم الكافية في التعامل مع المشاكل و الصعوبات ، و بنسبة 14,3% هي للأساتذة من 40 إلى 49 سنة .

56 . جدول يبين وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة حسب السن:

س16 / السن	ما هي وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة؟				المجموع
	اللقاءات	الاجتماعات	الندوات	أخرى	
أقل من 30 سنة	05 38.5%	07 53.8%	01 7.7%	*	13 50%
من 30 إلى 39 سنة	04 22.2%	14 77.8%	*	*	18 50%
من 40 إلى 49 سنة	01 14.3%	05 71.4%	01 14.3%	*	07 50%
من 50 سنة فما فوق	01 50%	*	*	01 50%	02 50%
المجموع	11 27.5%	26 65%	02 5%	02 5%	40 100%

يبين الجدول التالي أنواع وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة من طرف أفراد العينة حسب السن بحيث نجد أعلى نسبة قدرت ب 65% من الأساتذة الذين يفضلون الاجتماعات بحيث نجد من 30 إلى 39 سنة بنسبة 77,8% تفضل الاجتماعات تليها نسبة من 40 إلى 49 سنة ب 71,4% ثم أقل من 30

سنة بنسبة 53,8% أما من 50 سنة فما فوق فنجدها منعدمة أي هذه الفئة لا تفضل الاجتماعات و هذا راجع إلى تبادل الميزات و الحوارات و حل المشكلات بين الأساتذة مما يزيد من التعاون و التفاهم الذي يؤثر بالإيجاب على تطور الأداء . أما بالنسبة للنوع الأخر من وسائل الاتصال الشفوية و هي اللقاءات فنجد أفراد العينة 27,5% من الأساتذة يفضلون اللقاءات و أعلى نسبة تتمركز من 50 سنة فما فوق بنسبة 50% تليها نسبة 38,5% ثم من 30 إلى 39 سنة ب 22,2% و في الأخير من 40 إلى 49 سنة، أما بالنسبة لأفراد العينة و الذين يفضلون الندوات و وسائل اتصال أخرى تمثلت ب 5% من أساتذة أعلى نسبة منهم نجدها من 40 إلى 49 سنة بنسبة 14,3% يستخدمون الندوات. و أقل من 30 سنة يفضلون استخدام الندوات بنسبة 7,7% أما من 30 إلى 39 سنة و من 50 سنة فما فوق منعدمة أي لا يستخدمون هذا النوع .

57 . جدول يبين وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة حسب السن

س17 / السن	ما هي وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة؟			المجموع
	تقارير رسمية	رسائل إدارية	إعلانات حائطية	
أقل من 30 سنة	05 38.5%	01 7.7%	07 53.8%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	08 44.4%	04 22.2%	06 33.4%	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	02 50%	02 50%	03 42.8%	07

				100%
من 50 سنة فمافوق	01 50%	*	01 50%	02 100%
المجموع	16 50%	07 17.5%	07 42.5%	40 100%

جدول يوضح استخدام أفراد العينة لوسائل الاتصال الكتابية حسب السن فتجد أعلى نسبة تمثلت في 42,5% من الأساتذة الذين يستخدمون الإعلانات الحائطية بحيث نجد الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة يفضلون استخدام هذا النوع بنسبة 53,8% ثم تليها نسبة 50% من فئة أساتذة أعمارهم من 50 سنة فما فوق و من ثم من 40 سنة إلى 49 سنة ب 42,8% و في الأخير من 30 إلى 39 سنة نسبة 33,4% من أفراد العينة يستخدمون الإعلانات الحائطية و هذا راجع إلى سهولة فهمه و اختصار معلومات المعروضة. و كذلك نجد 40% من أفراد العينة يستخدمون التقارير الرسمية كوسيلة اتصالية في المؤسسة فنجد من 50 سنة فما فوق يستخدمون التقارير الرسمية تليها نسبة من 30 إلى 39 سنة ب 44,4% ثم تليها أقل من 30 سنة ب 38,5% أما بالنسبة 28,6% من أفراد العينة الذين يتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة ، ثم الوسيلة الاتصالية و هي الرسائل الإدارية التي تمثل 17,5% من أفراد العينة يفضلون هذا النوع أعلى نسبة نجدها من 40 إلى 49 سنة نسبة 28,6% تليها من 30 إلى 39 سنة ب 22,2% ثم تليها أقل من 30 سنة ب 7,7% أما من 50 سنة فما فوق منعدمة.

58 . جدول يبين وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة حسب السن:

س18 / السن	ما هي وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة؟			المجموع
	البريد الالكتروني	لوحات الإعلانات الالكترونية	مواقع التواصل الاجتماعي	
أقل من 30 سنة	06 46.2%	05 38.5%	02 15.4%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	13 72.2%	* 	04 27.8%	17 100%
من 40 إلى 49 سنة	04 57.1%	01 15.9%	03 27%	08 100%
من 50 سنة فما فوق	01 50%	01 50%	* 	02 100%
المجموع	24 100%	07 100%	09 100%	40 100%

يوضح الجدول التالي أنواع وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة حسب السن من طرف الأساتذة. فأكبر نسبة قدرت ب 60% من أفراد العينة الذين يستخدمون البريد الإلكتروني فأكبر نسبة قدرت لدى أفراد العينة الذين يتراوح عمرهم من 30 إلى 39 سنة ب 72,2% تليها نسبة من 40 إلى 49 سنة ثم من 50 سنة فما فوق بنسبة 50% و في الأخير أقل من 30 سنة و هذا راجع إلى سرعة وصول المعلومات و إرسالها و لأنها وسيلة الكترونية حديثة و تختصر الوقت أما النسبة فهناك أساتذة يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 22.5% بحيث نجد من هم من 30 إلى 39 سنة و من 40 إلى 49 سنة

نسبة متشابهة حيث قدرت ب 27.8% أي أنهم يستخدمون نفس الوسيلة يليها الأساتذة أقل من 30 سنة بنسبة 15.4% ثم نجد الأساتذة الذين يتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق نسبة منعدمة أي لا يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي. أما بالنسبة للوسيلة الالكترونية الثالثة و هي لوحات الإعلانات الالكترونية نجد 17.5% من أفراد العينة يستخدمون هذا النوع من وسائل الاتصال بحيث أعلى نسبة قدرت ب 50% بالنسبة للأساتذة الذين أعمارهم من 50 سنة فما فوق تليها نسبة الأساتذة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 38.5% ثم من 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 15.9% أما من 30 إلى 39 سنة فنجدها منعدمة أي لا يستخدمون هذا النوع من الوسائل.

59 . جدول يبين وجود وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة حسب الجنس:

س21 / السن	هل توجد وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 30 سنة	06 94.4%	07 5.6%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	17 100%	01 100%	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	06 85.7%	01 14.3%	07 100%
من 50 سنة فما فوق	02 100%	*	02 100%
المجموع	31 77.5%	09 22.5%	40 100%

يوضح الجدول السابق رأي أفراد العينة حول تواجد وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة حسب السن، فنجد أكبر نسبة قدرت 77.5% من أفراد العينة الذين إجاباتهم نعم تواجد وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة و ذلك حسب أعمارهم، فنجد فئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 100% تليها من 30 إلى 39 سنة بنسبة تليها من 30 إلى 39 سنة بنسبة 94.4% و من ثم من 40 إلى 49 سنة ب 85.7% ثم أقل من 30 سنة بسبتهم ثم أقل من 30 سنة بسبتهم 46.2% و منه نجد أن أفراد العينة حسب كل منهم يجدون أن المؤسسة توفر وسائل اتصالية حديثة مثل البريد الالكتروني، الصفحات الالكترونية التابع للمؤسسة و مواقع التواصل الاجتماعي بينما يوجد بعض من أفراد العينة لا يجدون أي وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة بنسبة 22.5% فنجد أعلى نسبة من الأساتذة الذين لا يجدون أن هناك وسائل اتصالية حديثة بنسبة 5.6% هم الأساتذة أقل من 30 سنة تليها فئة الأساتذة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 14.3% ثم نسبة 5.6% من 30 إلى 39 سنة أما بالنسبة للأساتذة الذين أعمارهم تتراوح من 50 فما فوق فنجد نسبتهم منعدمة.

60 . **جدول يبين تقييم الأداء المهني بالمؤسسة حسب السن:**

س23 / السن	كيف تقيم أدائك المهني في المؤسسة؟			المجموع
	جيد	متوسط	ضعيف	
أقل من 30 سنة	04 30.8%	08 61.5%	01 7.7%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	09 100%	09 100%	*	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	05 71.4%	02 28.6%	*	07 100%
من 50 سنة فما فوق	01 50%	01 50%	*	02 100%
المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

جدول يوضح تقييم الأداء المهني بالمؤسسة حسب السن فنجد أعلى نسبة قدرت لدى أفراد العينة ب 50% من الأساتذة تقييمهم للأداء المهني متوسط حيث أن أعلى نسبة نجدها عند أقل من 30 سنة بنسبة 61.5% من الأساتذة أدائهم متوسط تليها من 30 إلى 39 سنة و من 50 سنة فما فوق بنسبة متشابهة ب 50% تليها نسبة 28.6% بالنسبة للأساتذة الذين يتراوح عمرهم من 40 إلى 49 سنة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تمثلت نسبتهم في 47.5% فتقييم أدائهم جيد بالمؤسسة و أعلى نسبة لدى الأساتذة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 71.4% تليها من 30 إلى 39 سنة و من 50 فما فوق نسبة متساوية أي 50% ثم أخفض نسبة 30.8% بالنسبة للأساتذة أقل من 30 سنة ثم سجلت عدد أفراد العينة ب 2.5%بالنسبة لتقييم أدائهم الضعيف فنجده لدى الأساتذة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 7.7%.

61 . جدول يبين رأي الأساتذة حول جو العمل بالثانوية و ملائمته للمهام حسب السن:

س24 / السن	هل جو العمل ملائم للمهام؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 30 سنة	13 100%	*	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	17 94.4%	01 5.6%	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	06 85.7%	01 14.3%	07 100%
من 50 سنة فما فوق	02 100%	*	02 100%
المجموع	38 100%	02 100%	40 100%

يوضح الجدول عدد أفراد العينة الذين يرون أن جو العمل بالمؤسسة ملائم لأداء مهامهم فنجد أعلى نسبة قدرت ب 95%من مجموع الأساتذة مقسمون حسب السن فنجد أعلى نسبة قدرت ب 100% بالنسبة للأساتذة أقل من 30 سنة و بنسبة متساوية مع الأساتذة الذين أعمارهم 50 سنة فما فوق تليها نسبة 94.5% لفئة من 30 إلى 39 سنة ثم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 85.7% أما بالنسبة لأفراد العينة الذين يجدون جو العمل غير مناسب لأداء مهامهم بمجموع 5% فنجد نسبة 14.3% للأساتذة الذين أعمارهم من 40 إلى 49 سنة ثم تليها نسبة 5.6% من 30 إلى 39 سنة أما بالنسبة للأعمار الأخرى

فنجدها منعدمة. وهذا راجع لتوفير المؤسسة الظروف الملائمة للعمل مما يخلق جوا من النشاط و التعاون من أجل التطور في أداء المهام.

62 . **جدول يبين تأثير الجوائز و الحوافز على الأساتذة حسب السن:**

س27 / السن	هل تؤثر فيك الجوائز و الحوافز؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 30 سنة	12 92.3%	01 7.7%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	10 55.6%	08 44.4%	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	04 57.1%	03 42.9%	07 100%
من 50 سنة فما فوق	01 50%	01 50%	02 100%
المجموع	27 67.5%	13 32.5%	40 100%

يبين الجدول أعلاه مدى تأثير الجوائز و الحوافز على أفراد العينة، فاكبر نسبة قدرت ب 67.5%للاساتذة الذين تتوفر فيهم الجوائز و الحوافز حسب السن بحيث نجد الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 92.3% تليها فئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 57.1% ثم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 55.6%و من ثم الأساتذة الذين أعمارهم من 50 سنة فما فوق بنسبة 50% بحيث يعتبر الأساتذة أن الجوائز و الحوافز دافع و تشجيع لمواصلة أدائهم المهني لذلك تؤثر عليه بالإيجاب أما بالنسبة للأساتذة فنسبتهم 32.5% مقسمون على الأساتذة حيث نجد نسبة 50% من الأساتذة أعمارهم 50 سنة فما فوق

تليها نسبة 44.4% من أساتذة أعمارهم من 30 إلى 39 سنة ثم تليها نسبة 40 إلى 49 سنة ثم أخفض نسبة تمثلت لدى الأساتذة أقل من 30 سنة ب7.7%.

63 . **جدول تأثير العقوبات المعتمدة على الأساتذة حسب السن:**

س28 / السن	هل تؤثر العقوبات على الأساتذة؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 30 سنة	12 92.3%	01 7.7%	13 100%
من 30 إلى 39 سنة	11 61.1%	07 38.9%	18 100%
من 40 إلى 49 سنة	04 57.1%	03 42.9%	07 100%
من 50 سنة فما فوق	01 50%	01 50%	02 100%
المجموع	28 100%	12 100%	40 100%

يبين الجدول السابق مدى تأثير العقوبات المعتمدة على الأساتذة فنجد أعلى نسبة من أفراد العينة ب 70% يرون أن العقوبات تؤثر فيهم حسب سن كل منهم. فأعلى نسبة نجدها عند الأساتذة أقل من 30 سنة بنسبة 92.3% تليها نسبة 61.1% للأساتذة الذين أعمارهم من 30 إلى 39 سنة أما بالنسبة للأساتذة من 40 على 49 سنة بنسبة 57.1% و من ثم فئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 50% و هذا راجع إلى الحالة النفسية التي تلعب دورا مهما لدى الأساتذة في أداء مهامهم، ومن ثم نجد الأساتذة الذين لا يتأثرون بالعقوبات المعتمدة بنسبة 30% تليها نسبة تليها نسبة 42.9% من 40 إلى 49 سنة و هذا

راجع إلى عامل الأقدمية و الخبرة و بالتالي نجد أن العقوبات لا تؤثر في أدائهم ثم تليها نسبة 7.7% بالنسبة للأساتذة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة.

64 . جدول يبين سهولة الاتصال بإدارة المؤسسة حسب الأقدمية:

س05 / الأقدمية	هل توجد سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة؟				المجموع
	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	
أقل من 05 سنوات	04 26.7%	11 73.3%	*	*	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	09 50%	07 38.9%	02 11.1%	*	18 100%
من 15 إلى 25 سنة	06 85.7%	01 14.3%	*	*	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*	*	0 100%
المجموع	19 47.5%	19 47.5%	02 5%	*	40 100%

يوضح الجدول السابق سهولة اتصال أفراد العينة بإدارة المؤسسة حسب أقدميتهم في التعليم فنجد نسبتين متساويتين للأساتذة الذين دائما و أحيانا ما يجدون سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة و من أقدميتهم بنسبة 47.5% فأعلى نسبة هي للأساتذة الذين دائما ما يجدون سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة بنسبة 85.7% فأقدميتهم تتراوح بين 15 إلى 25 سنة و هذا راجع إلى عامل الخبرة للأستاذ و سنه الكبير أما نسبة 50% فهي للأساتذة من 05 إلى 15 سنة خبرة و بنسب أقل منها و هي 26.7% للأساتذة أقل من 05 سنوات أقدمية أما بالنسبة للأساتذة الذين أحيانا ما يجدون سهولة في الاتصال بإدارة

المؤسسة فأعلى نسبة تعود للأساتذة أقل من 05 سنوات بنسبة 73.3% و بنسبة 38.9% للأساتذة من 05 إلى 15 سنة أقدمية و بنسبة 14.3%للأساتذة من 15 إلى 25 سنة أقدمية أما الأساتذة الذين نادرا ما يجدون سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة فهم بنسبة ضعيفة تقدر ب 5% تتمثل في الأساتذة من 05 إلى 15 سنة أقدمية بنسبة 11.1%.

65 . **جدول يبين التواصل مع مدير المؤسسة حسب الأقدمية:**

س06 / الأقدمية	هل تتواصل مع المدير؟				
	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
أقل من 05 سنوات	03 20%	09 60%	03 20%	*	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	07 20%	08 20%	02 20%	01 20%	18 100%
من 15 إلى 25 سنة	04 57.1%	03 42.9%	*	*	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*	*	*
المجموع	14 20%	20 50%	05 12.5%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول السابق تواصل أفراد العينة مع مدير المؤسسة فنجد في المركز الأول الأساتذة الذين أحيانا ما يتواصلون مع مدير المؤسسة بنسبة 50% موزعون على حسب الأقدمية فنجد بنسبة 60% للأساتذة اقل من 05 سنوات خبرة و بنسبة 44.4% للأساتذة من 05 إلى 15 سنة خبرة، و بنسبة 42.9%

للأساتذة من 15 إلى 25 سنة أقدمية و نسبة 38.9% من 05 إلى 15 سنة أقدمية و هذا ما يدل على أن الخبرة تلعب دورا في هذه الحالة فحسب مدة عمل الأستاذ يكون تواصله مع المدير. فبنسبة 20% للأساتذة أقل من 05 سنوات أقدمية أما في المركز الثالث نجد الأساتذة الذين نادرا ما يتواصلون مع مدير المؤسسة حسب أقدميتهم بنسبة 12.5%موزعة على فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 20% بعدها فئة من 05 إلى 15 سنة بنسبة 11.1% أما المركز الرابع فهو من نصيب الأساتذة الذين لا يتواصلون مع المدير أبدا فهم نسبة ضعيفة تقدر ب 2.5% متمثلة في فئة من 05 إلى 15 سنة أقدمية بنسبة 5.6%.

66 . **جدول يبين وجود علاقات صداقة بين الأساتذة حسب الأقدمية:**

س10 / الأقدمية	هل لديك علاقات صداقة في المؤسسة؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 05 سنوات	12 80%	03 20%	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	15 83.3%	03 16.7%	18 100%
من 15 إلى 25 سنة	06 85.7%	01 14.3%	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*
المجموع	33 82.5%	07 17.5%	40 100%

يبين الجدول أعلا

ه وجود علاقات صداقة بين الأساتذة حسب الأقدمية بحيث نجد أعلى نسبة 82.5% من الأساتذة الذين يرون أنه يوجد علاقات صداقة بين الأساتذة فنجد أعلى نسبة للأساتذة الذين يرون أنه يوجد علاقات صداقة بين الأساتذة فنجد أعلى نسبة قدرت ب85.7% بالنسبة للأساتذة الذين مدة عملهم تتراوح بين 15 إلى 25 سنة تليها من 05 إلى 15 سنة بنسبة 83.3% ثم أقل من 80% بالنسبة للأساتذة الذين مدة عملهم أقل من 05 سنوات و هذا راجع إلى مدة خبرتهم و أقدميتهم في التعليم مما كسبوا علاقات صداقة و بقاء التواصل بينهم بحكم العمل أما بالنسبة للأساتذة الذين لا تربطهم علاقات صداقة في العمل نجدهم ب 17.5% من الأساتذة مقسمون على الأساتذة حسب الأقدمية فنجد أقل من 05 سنوات بنسبة 20% تليها نسبة 16.7%من 05 إلى 15 سنة و من ثم من 15 إلى 25 سنة بنسبة 14.3% أما بالنسبة للأساتذة الذين مدة عملهم أكثر من 25 سنة فنجدهم بنسبة منعدمة.

67 . جدول يبين وجود صعوبات تواجه الأستاذ داخل المؤسسة حسب الأقدمية:

س14 / الأقدمية	هل تواجه صعوبات داخل المؤسسة؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 05 سنوات	04 26.7%	11 73.3%	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	01 5.6%	17 94.4%	18 100%
من 15 إلى 25 سنة	*	07 100%	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*
المجموع	05 12.5%	35 87.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه الصعوبات التي يتعرض لها أفراد العينة حيث أوضح 87.5% من أفراد العينة أنهم لا يتعرضون لأي صعوبات و هذه النسبة مقسمة على أفراد العينة حسب الأقدمية حيث تقع في المرتبة الأولى الأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم من 15إلى 25 سنة بنسبة 100% وهذا راجع إلى أن الأساتذة أصبحت لديهم الخبرة الكافية في مجال التعليم، أما في المرتبة الثانية فهم الأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم من 05 إلى 15سنة فهم بنسبة 94.4% أما الأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم أقل من 05 سنوات فهم بنسبة 73.3% أيضا لا يجدون صعوبات داخل المؤسسة فهم بنسبة 12.5% و تعود أعلى نسبة للأساتذة الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 26.7% و هذا راجع إلى نقص خبرتهم و يعتبرون جدد في مجال التعليم.

68 . جدول يبين وسائل التواصل الشفوية المستخدمة حسب الأقدمية:

س16 / الأقدمية	ما هي وسائل التواصل الشفوية المستخدمة؟				المجموع
	اللقاءات	الاجتماعات	الندوات	أخرى	
أقل من 05 سنوات	04 26.7%	10 66.7%	01 6.7%	*	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	05 27.8%	12 66.7%	01 5.6%	*	16 100%
من 15 إلى 25 سنة	02 28.6%	04 57.1%	*	01 14.3%	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*	*	*
المجموع	11 27.5%	26 65%	02 5%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه وسائل الاتصال الشفوية التي يفضلها الأساتذة حسب الأقدمية فأفراد العينة بنسبة 65%منهم يستخدمون الاجتماعات فتوجد نسبتين متساويتين و هي 66.7% للأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم أقل من 05 سنوات و نفسها بالنسبة للأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم من 05 إلى 15 سنة. أما بالنسبة للأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم من 15 إلى 25 سنة فهم بنسبة 57.1% فنجد نسبة الأساتذة الذين يفضلون الاجتماعات بنسبة عالية لأنها وسيلة عملية و تتميز بسهولة إقامتها. أما بالنسبة للقاءات فتستخدم بنسبة 27.5% نجد فيها أعلى نسبة ترجع إل الأساتذة من 15إلى 25 سنة خبرة أما في مرتبة الأخيرة فهي الندوات التي نسبتها 5% في أخفضها نسبة تعود إلى الأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم من 05 إلى 15 سنة.

69 . جدول يبين وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة حسب الأقدمية:

س17 / الأقدمية	ما هي وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة؟			المجموع
	البريد الالكتروني	لوحات الإعلانات الالكترونية	مواقع التواصل الاجتماعي	
أقل من 05 سنوات	08 53.3%	03 20%	03 20%	14 100%
من 05 إلى 15 سنة	13 72.2%	03 16.7%	01 11.7%	17 100%
من 15 إلى 25 سنة	03 42.9%	01 14.3%	05 42.8%	09 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*	*
المجموع	24 60%	07 17.5%	09 22.5%	40 100%

يوضح الجدول السابق وسائل الاتصال الالكترونية التي يستخدمها أفراد العينة حسب خبرتهم أو أقدميتهم فنجد في المركز الأول البريد الالكتروني بنسبة 60% من الأساتذة الذين يستخدمونه و هي أعلى نسبة و تقدر ب 72.2% هم الأساتذة ذو الأقدمية التي تتراوح من 05 إلى 15 سنة تليها الأساتذة أقل من 05 سنوات بنسبة 53.3% ، أما الأساتذة الذين أقدميتهم تتراوح من 15 إلى 25 سنة فهم بنسبة 42.9% و هذا راجع إلى مصداقية البريد الالكتروني و سريته في الاستخدام، أما في المرتبة الثانية بالنسبة لأفراد العينة فهي مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 22.5% في أعلى مرتبة نجد الأساتذة الذين أقدميتهم تتراوح من 15 إلى 25 سنة بنسبة 42.8% و ذلك راجع إلى سهولة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي و إمكانية استخدامها بالنسبة لجميع الأساتذة أما لوحات الإعلانات الالكترونية فقد كانت نسبتها 17.5% من أفراد العينة، و في أعلى مرتبة هم الأساتذة أقل من 05 سنوات خبرة و هذا راجع إلى حداثة هذه الوسيلة و عدم توفرها بكثرة في المؤسسات التربوية.

70 . جدول يبين وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة حسب الأقدمية:

س18 / الأقدمية	ما هي وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة؟			المجموع
	تقارير رسمية	رسائل إدارية	إعلانات حائطية	
أقل من 05 سنوات	06 40%	02 13.3%	07 46.7%	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	08 44.4%	04 22.2%	06 33.4%	18 100%
من 15 إلى 25 سنة	02 28.6%	01 14.3%	04 57.5%	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*	*

المجموع	06 40%	06 40%	06 40%	06 100%

يوضح الجدول السابق وسائل الاتصال الكتابية التي يفضلها أفراد العينة حسب أقدميتهم، فنجد في المركز الأول الإعلانات الحائطية بنسبة 42.5% من أفراد العينة التي يفضلونها فأعلى نسبة هي للأساتذة الذين لديهم من 15 إلى 25 سنة أقدمية و هذا راجع إلى سهولة استخدامها و هي وسيلة عملية، تليها نسبة 46.7% تعود للأساتذة أقل من 05 سنوات خبرة. أما بالنسبة للأساتذة من 05 إلى 15 سنة فمه بنسبة 33.4% أما في المركز الثاني فنجد التقارير الرسمية بنسبة40% من أفراد العينة و أعلى نسبة من الأساتذة الذين يفضلون التقارير الرسمية هو الأساتذة من 05 إلى 15 سنة أقدمية بنسبة 44.4% تليها فئة الأساتذة أقل من 05 سنوات أقدمية بنسبة أقدمية بنسبة 40% يليها الأساتذة من 15 إلى 25 سنة أقدمية بنسبة 28.6%. أما في المركز الأخير فهو للأساتذة الذين يفضلون الرسائل الإدارية بنسبة 17.5% في أخفض نسبة هم الأساتذة أقل من 05 سنوات بنسبة 13.3%.

71. جدول يبين وجود وسائل اتصالية حديثة في المؤسسة حسب الأقدمية:

س21 / الأقدمية	هل توجد وسائل اتصالية حديثة؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 05 سنوات	10 66.7%	06 33.3%	16 100%
من 05 إلى 15 سنة	14 77.8%	03 22.2%	17 100%
من 15 إلى 25 سنة	07 100%	*	07 100%

أكثر من 25 سنة	*	*	*
المجموع	31 77.5%	09 22.5%	40 100%

يوضح الجدول التالي رأي الأساتذة حول الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة فنجد نسبة 77.5% من أفراد العينة أكدوا أن الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة هي حديثة، فأعلى نسبة تعود إلى أساتذة 15 إلى 25 سنة أقدمية بنسبة 100% تليها فئة الأساتذة من 05 إلى 15 سنة أقدمية بنسبة 77.8% و بعدها تأتي نسبة 66.7% للأساتذة أفل من 05 سنوات أقدمية و هذا لأن المؤسسة تحتوي على أجهزة الكترونية حديثة و يستخدمونها بكثرة في تأدية مهامهم أما بالنسبة للأساتذة الذين يرون أن المؤسسة لا تحتوي على وسائل اتصالية حديثة فهم بنسبة 22.5%، و هذا حسب رأيهم.

72 . جدول يبين تقييم الأداء المهني بالمؤسسة حسب الأقدمية:

س23 / الأقدمية	كيف تقيم أدائك المهني؟			المجموع
	جيد	متوسط	ضعيف	
أقل من 05 سنوات	05 33.3%	09 60%	01 6.7%	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	08 44.4%	10 55.6%	*	18 100%
من 15 إلى 25 سنة	06 85.7%	01 14.3%	*	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*	*

المجموع	19 47.5%	20 50%	01 2.5%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه رأي أفراد العينة حول أدائهم المهني في المؤسسة حسب أقدميتهم، حيث نجد في المركز الأول الأساتذة الذين يجدون أدائهم المهني متوسط بنسبة 50% مقسمة على الأساتذة حسب أقدميتهم، فنجد أعلى نسبة و هي 60% تعود للأساتذة أقل من 05 سنوات خبرة و هذا راجع بكون خبرتهم ليست بالكبيرة في مجال التعليم لذا يرونها متوسطة. أما الأساتذة من 05 إلى 15 سنة فهم بنسبة 55.6% حيث يجدون أن أدائهم متوسط .أما الأساتذة من 15 إلى 25 سنة فهم بنسبة أقل تقدر ب 14.3% و هذا راجع إلى خبرتهم الأكبر بين الأساتذة الآخرين .أما بالنسبة للأساتذة الذين يرون أن أدائهم المهني جيد فهم بنسبة 47.5% في أعلى مرتبة نجد الأساتذة من 15 إلى 25 سنة أقدمية و هذا بسبب تمكنهم من مهنة التعليم و خبرتهم الجيدة .أما بالنسبة للأساتذة الذين يرون أدائهم المهني ضعيف فهم بنسبة قليلة تتمثل في2.5% و هم أساتذة أقل من 05 سنوات خبرة فقط بنسبة6.7% و هذا لأنهم لا يملكون الخبرة اللازمة و يعتبرون جدد في مهنة التعليم.

73 . جدول يبين رأي الأساتذة حول جو العمل بالثانوية و ملائمته للمهام حسب الأقدمية:

س24 / الأقدمية	هل جو العمل ملائم للمهام؟		المجموع
	نعم	لا	
أقل من 05 سنوات	15 100%	*	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	16 88.9%	02 11,1%	18 100%

من 15 إلى 25 سنة	07 100%	* 	07 100%
أكثر من 25 سنة	* 	* 	*
المجموع	38 100%	02 100%	40 100%

يوضح الجدول السابق رأي أفراد العينة حول جو العمل بالثانوية و ملائمته للمهام حسب سنين أقدميتهم فنجد في المركز الأول من يرون أن جو العمل مناسب للمهام و هم بنسبة 95% ينقسمون حسب مدة خبرتهم فأعلى نسبة تعود للأساتذة من 15 إلى 25 سنة خبرة و ذلك بنسبة 100% و هذا راجع إلى تكيفهم مع جميع ظروف العمل حتى الصعبة منها لأقدميتهم حتى أصبحوا يتغلبون عليها، و أيضا هي متساوية مع نسبة الأساتذة أقل من 05 سنوات خبرة التي بدورها هي أيضا تقدر ب 100% لأن المؤسسة توفر لهم جميع ظروف العمل المريحة التي تساعدهم على أداء مهامهم، أما بالنسبة للأساتذة الذين لديهم عمل تتراوح بين 05 إلى 15 سنة فهي أيضا مرتفعة بنسبة 88.9%. أما بالنسبة للأساتذة الذين يرون أن جو العمل لا يناسب عملهم و تأدية مهامهم فهم بنسبة قليلة و هي 5% من أفراد العينة نجدها تتجسد في فئة الأساتذة من 05 إلى 15 سنة أقدمية و هذا راجع إلى تعرضهم لبعض النقائص أثناء تأدية مهامهم.

74 . جدول يبين تأثير الجوائز و الحوافز على الأساتذة حسب الأقدمية:

س27 / الأقدمية	هل تؤثر فيك الجوائز و الحوافز؟		
	نعم	لا	المجموع
أقل من 05 سنوات	12 80%	03 20%	15 100%

من 05 إلى 15 سنة	10 80%	08 80%	18 80%
من 15 إلى 25 سنة	05 71.4%	02 28.6%	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*
المجموع	27 80%	13 80%	12 100%

يوضح الجدول السابق مدى تأثير الجوائز و الحوافز على أفراد العينة حسب أقدميتهم فنجد من يرونها تأثر فيهم و هم أعلى نسبة تقدر ب 67.5% تنقسم على الأساتذة حسب الأقدمية فأعلى نسبة هي للأساتذة أقل من 05 سنوات أقدمية بنسبة 80% كونهم أساتذة يحتاجون إلى دافع معنوي مثل الجوائز و الحوافز حتى يؤدون مهامهم على أكمل وجه، تليها فئة الأساتذة من 15 إلى 25 سنة بنسبة 71.4%كونهم أساتذة أصحاب مدة طويلة في التعليم فهم يحتاجون إلى تكريمات نظرا لجهودهم المبذولة طيلة هذه السنوات، أما بالنسبة للأساتذة الذين يرون أن الجوائز و الحوافز لا تأثر فيهم فهم بنسبة 32.5% حيث تحتل نسبة الأساتذة من 05 إلى 15 سنة أقدمية بأعلى نسبة تقدر ب نسبة الأساتذة من 05 إلى 15 سنة أقدمية بأعلى نسبة تقدر ب 44.4% و أخفضها الأساتذة أقل من 05 سنوات أقدمية بنسبة 20%.

75 . جدول يبين تأثير العقوبات المعتمدة على الأساتذة حسب الأقدمية:

س28 / الأقدمية	هل تؤثر فيك العقوبات المعتمدة؟		المجموع
	نعم	لا	

أقل من 05 سنوات	13 86.7%	02 13.3%	15 100%
من 05 إلى 15 سنة	12 66.7%	06 33.3%	18 100%
من 15 إلى 25 سنة	03 42.9%	04 57.1%	07 100%
أكثر من 25 سنة	*	*	*
المجموع	28 70%	12 30%	40 100%

يوضح الجدول أعلاه رأي أفراد العينة حول تأثير العقوبات المعتمدة من طرف المؤسسة حيث نجد نسبة 70% من أفراد العينة تؤثر فيهم العقوبات في أعلى نسبة للأساتذة الذين مدة أقدميتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 86.7% و هذا راجع إلى قلة خبرتهم و معرفتهم في مجال التعليم لذلك العقوبات التي تسلطها عليهم تأثر فيهم، و في أقل نسبة من الأساتذة هم من 15 إلى 25 سنة بنسبة 42.9%.أما بالنسبة للأساتذة من 15 إلى 25 سنة ب 57.1% حيث أنه لا تؤثر فيهم العقوبات المعتمدة من طرف المؤسسة.

النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثان الى مجموعة من النتائج كان أهمها مايلي :

بالنسبة المحور الأول : الاتصال داخل الثانوية :

- معظم الأساتذة اكدوا انه توجد سهولة في الاتصال .
- التواصل مع المدير يكون من حين لأخر او دائما .
- الطريقة التي يفضلها الأساتذة في الاتصال بالمدير هي عبر السكرتارية أو باتصال الشخصي .

- اكد المبحثين أنهم نادرا ما يتواصلون بالمدير خارج أوقات العمل .
- اكد نصف المبحوثين أنهم يتلقون المعلومات الخاصة بالعمل عن طريق زملائهم بعمل .
- الصداقات التي تربط المبحوثين مع بعضهم هيا كثيرة جدا.
- الحالة النفسية للأستاذ أحيانا ما تؤثر عليه في أداء عمله.
- اغلب الأساتذة يعقدون لقاءات مع بعضهم اثناء أوقات العمل .
- أحيانا ما تؤخذ اقتراحات ووجهات نظر الأساتذة لدى الإدارة او المدير .
- اكد اغلب المبوحثين انهم لا يتعرضون لصعوبات داخل المؤسسة.

بالنسبة لمحور الثاني : نوع وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

- اكثر الوسائل الاتصالية استعمالا في المؤسسة هي الكتابية .
- من بين وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة هي الاجتماعات.
- من بين وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة في المؤسسة هي الإعلانات الحائطية .
- من بين وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة في المؤسسة هي البريد الالكتروني.
- أغلب الأساتذة اكدوا ان الوسائل المستخدمة هي ملائمة لطبيعة عملهم.
- نصف الأساتذة يفضلون الاتصال الشخصي بالمدير في التبليغ عن انشغاله .
- أغلب الأساتذة يرون ان الوسائل الاتصالية المستخدمة هي حديثة.
- أغلب الأساتذة اكدوا ان المعلومة تصل بسرعة وفق الوسائل الاتصالية المستخدمة.

بالنسبة للمحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتحسين الأداء الوظيفي :

- تقييم الأداء المهني للأساتذة عموما متوسط .
- معظم الأساتذة اكدوا ان جو العمل هو مناسب لهم .

- يقوم الأساتذة بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد دون تأخير.
- دائما ما يبذل الأساتذة مجهودات إضافية من اجل تحسين أدائهم .
- تؤثر الحوافز و الجوائز في العمل على فاعلية أداء معظم الأساتذة.
- يؤثر أسلوب العقوبات على أداء الأساتذة .
- أحيانا ما يكون هناك تنسيق بين الأساتذة و الموظفين في الإدارة .
- أحيانا ما تساهم علاقات الصداقة بين زملاء العمل في تحسين الأداء الوظيفي.

خـــاتمة

خاتمة:

يؤدي الاتصال الداخلي دورا جد مهم داخل المؤسسة التربوية من خلال نشر الترابط و التماسك بين الأساتذة ،مما يؤدي الى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة .

فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة التربوية مهما كان نوعه او نمطه ضمانا لتقديم أداء جيد من طرف الأساتذة ،مما يساهم في إشراكهم و تحسيسهم بالانتماء لها هذا ما يمنحها الاستقرار و الوصول الى الأهداف التي تصبو إليها . و بعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين أداء الأساتذة ، و أن المؤسسة التربوية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجح نحو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. كما أنها توفر الظروف الملائمة من أجل خلق جو عمل ملائم للأساتذة من أجل تحسين أدائهم المهني.

والاتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج الى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل و تبادل المعلومات بين الأساتذة سواء كانت وسائل شفوية مثل (الاجتماعات ،الندوات ،اللقاءات ....)او وسائل كتابية مثل (التقارير ، الإعلانات الحائطية ،المذكرات ....) أو الوسائل الالكترونية مثل (البريد الالكتروني ،لوحات الإعلانات الالكترونية و مواقع التواصل الاجتماعي , ونجد أن الاتصال على العموم له تأثير على الأداء الوظيفي بحيث أنه كلما كانت هناك اتصالات داخل المؤسسة و كانت الكفاءات عالية يرتفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

قائمة
المصادر والمراجع

قـائمـة الـمراجـع:

أولا: الكتب:

1. مصطفى و آخرون، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان.

2. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.

3. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر، 1998.

4. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم و الأهمية و التحديات، ط 1، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

5. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

6. محمود شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، ط 7، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

7. عبد النعيم الميلادي، أصول التربية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.

8. نبيل عبد الهادي، علم الاجتماع التربوي، دار البازوري العلمية، عمان، 2007.

9. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012.

10. إبراهيم الدعياج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

11. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه و نظرياته و وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.

12. عاطف علي العيد، الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة،1993.

13. خيري خليل الحملي، الاتصال و التواصل في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 1995.

14. محمد جمال الدين مرسي و إدريس ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

15. عزي عبد الرحمان، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

16. حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، ط 1، دار حامد للنشر، عمان، 2010.

17. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة و الإدارة و التنمية البشرية،

ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.

18. عبود نجم عبود، الإدارة الالكترونية و الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المركز للنشر، الرياض، 2004.

19. أحمد عبد الرحمان الشمشري و عبد الرحمان بن أحمد صيحان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة، مكتبة ، الرياض، 2005.

20. صلاح عبد القادر النعيسي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

21. محمد عبد الفتاح باعي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

22. مهدي حسن زوبلي و علي محمد عمر الفضايلة، إدارة المنظمة نظريات السلوك، دار بجلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1996.

23. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

24. وصفي الكساسبة، تحين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري، عمان، 2011.

25. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2014.

26. سعيد سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، 1930.

27. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

28. إبراهيم محمد، إدارة الأداء و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط 1، دار الجرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.

29. غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2016.

30. عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2008.

31. محمد قاسم المسريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

ثانيا: القواميس:

1. المنجد في اللغة العربية، الطبعة الثانية، دار المشرق، لبنان، 2001.

ثالثا: الملتقيات:

1. مزيان الشبح، مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي و المادي، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسة التربوية، الجلفة، الجزائر، 2011.

2. الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2006-2007.

رابعا: المذكرات:

1. بوقلول أحلام و فاضل حنان رميسة، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الإنسانية، 2017-2018.

2. مكي دواجي سامية و سنوسي فاطمة، الاتصال الداخلي في المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الإنسانية ، قسم علوم الإعلام و الاتصال، 2015-2016.

ملاحق

ملاحق:

استمارة استبيان حول:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في ثانوية خديجة بن رويسي بالمدية.

من إعداد: بولصنام سميرة إشراف الأستاذ: بوسيالةزوهير

بوثلجة رونق

هذه الاستمارة خاصة بالبحث الأكاديمي لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، فالرجاء منكم القراءة والإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل دقة وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة: ضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة:

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐

من 50 سنة فما فوق ☐

3 الأقدمية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنوات ☐ من 15 إلى 25 سنة ☐

أكثر من 25 سنة ☐

المحور الأول: الاتصال الداخلي في الثانوية

5. هل توجد سهولة في الاتصال بإدارة مؤسستك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

6. هل تتواصل مع مدير مؤسستك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

7. هل تفضل الاتصال بمدير مؤسستك من خلال:

اتصال شخصي ☐ عبر الهاتف ☐ عبر السكرتارية ☐ البريد الالكتروني ☐

8. هل تتواصل مع مدير مؤسستك خارج أوقات العمل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

9. هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟

المدير ☐ الزملاء في العمل ☐ الإعلانات في المؤسسة ☐

10. هل لديك علاقات صداقة في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل لحالتك النفسية تأثير في إدراك القرارات والأوامر التي تتلقاها؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

12. هل تعقد لقاءات مع زملائك في العمل؟

خارج أوقات العمل ☐ أثناء أوقات العمل ☐ لا أعقد لقاءات مع زملائي ☐

13. هل تؤخذ اقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الاعتبار لدى مدير المؤسسة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

14. هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل الثانوية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب "نعم" فما هي؟ ..... .

المحور الثاني: نوع وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

15. ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في مؤسستك؟

الشفوية ☐ الكتابية ☐ الالكترونية ☐

16. ما هي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك؟

اللقاءات ☐ الاجتماعات ☐ الندوات ☐ أخرى ☐

17. ما هي وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد داخل الثانوية في نقل المعلومات؟

تقارير رسمية ☐ رسائل إدارية ☐ إعلانات حائطية ☐

18. ما هي وسائل الاتصال الإلكترونية التي تستعمل داخل الثانوية لتبادل المعلومات ؟

البريد الإلكتروني ☐ لوحات الإعلانات الإلكترونية ☐ مواقع التواصل الاجتماعي ☐

19. هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الثانوية ملائمة لطبيعة عملك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

20. كيف تقوم بتبليغ انشغالاتك لإدارة مؤسستك ؟

اتصال شخصي ☐ رسائل مكتوبة ☐ البريد الالكتروني ☐

21.هل إدارة الثانوية مزودة بوسائل اتصال حديثة؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الثانوية تسمح بوصول المعلومات؟

بسرعة ☐ ببطء ☐ لا تصل ☐

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتحسين الوظيفي

23. هل تقييم أدائك المهني بالمؤسسة؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

24. هل جو العمل في الثانوية يساعد على الأداء الجيد لمهامك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب "لا" لماذا؟ ..... .

25. هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد من دون تأخير؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب "لا" لماذا؟ ..... .

26. هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

27. هل الجوائز والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تؤثر على فعاليتك في أداء مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

28. هل العقوبات المعتمدة من طرف مؤسستك يؤثر على حسن أدائك؟

نعم ☐ لا ☐

29. هل هناك تنسيق بين الأساتذة والموظفين في الإدارة لتحقيق أهداف وتطلعات الثانوية؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

30. هل تساهم علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل في تحسين أدائك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

31. في رأيك ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة من أجل تطوير الاتصال الداخلي لتحسين أدائك الوظيفي في المؤسسة؟

..... .

فهرس المحتويات:

مقدمة: ..... ب
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة 5
1-الإشكالية: 5
2-التساؤلات: 6
3-أهداف الدراسة: 6
4-أهمية الدراسـة: 7
5-منهج الدراسة: 7
6-مجتمع البحث وعينة الدراسة: 7
7-أداة البحث: 8
8-تحديد المصطلحات: 9
8-1.الاتصال الداخلي: 9
8-2.الأداء الوظيفي: 10
8-3.المؤسسة التربوية: 10
9-الدراسات السابقة: 11
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي 16
تمهيد: 16
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي 16
المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي 17
تعريف الاتصال الداخلي: 17
المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي 18
أنواع الاتصال داخل المؤسسة: 18

الفرع الأول: الاتصالات الرسمية: 18
أولا: الاتصال النازل: 18
ثانيا: الاتصال الصاعد: (من الأسفل إلى الأعلى) 19
ثالثا: الاتصال الأفقي: 20
الفرع الثاني: الاتصالات غير الرسمية: 21
المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي 21
الفرع الأول: الوظيفة الإدارية 22
الفرع الثاني: الوظيفة الاقتصادية..... 22
الفرع الثالث: الوظيفة الاجتماعية 22
المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية 23
المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي 23
الفرع الأول: الأسلوب الكتابي: 23
الفرع الثاني: الأسلوب الشفهي:..... 24
الفرع الثالث: الأسلوب الإلكتروني:..... 24
المطلب الثاني: معيقات الاتصال الداخلي في المؤسسة..... 25
الفرع الأول: العوائق التنظيمية 25
الفرع الثاني: العوائق النفسية (الفردية) 26
الفرع الثالث: العوائق تكنيكية..... 26
المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة..... 26
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي 29
تمهيد:..... 29
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي..... 29
المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي..... 29

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي..... 30
الفرع الأول: القدرة على الأداء..... 31
الفرع الثاني: الرغبة على الأداء..... 31
المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي..... 32
الفرع الأول: محددات الأداء الداخلية..... 33
الفرع الثاني: محددات الأداء الخارجية..... 33
المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي..... 34
المطلب الأول: أبعاد و معايير تقييم الأداء الوظيفي..... 35
الفرع الأول: أبعاد تقييم الأداء الوظيفي..... 35
الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي..... 36
المطلب الثاني: خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي..... 38
الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي..... 38
الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي..... 39
المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء الوظيفي..... 39
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي و عرض نتائج البحث..... 42
المحور الأول: تحليل نتائج الاستبيان..... 42
النتائج العامة للدراسة..... 110
خاتمة:..... 114
قـــائمـــة الـمراجـــع:..... 113
ملاحق:..... 120