الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

علاقة المناخ التنظيمي بالأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي

دراسة ميدانية بمدينة القرارة ولاية غرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تخصص علم النفس المدرسي

إعداد الطالبة

أولاد العيد فاطنة

إشراف

د. بن كريمة بوحفص

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
خطارة رشيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
بن كريمة بوحفص	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
فنيط محمد	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتنزل الخيرات والبركات وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، سبحانك اللهم وبحمدك وبجلال اسمك يا ذا الجلال والإكرام.

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه، التي تعد ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى، مهداة إلى الوالدين الكريمين حفضهما الله وأدامهما نوراً وعزاً.

إلى الأشقاء الأعزاء إخوتي، وزوجاتهم، أعانهم الله على هذه الحياة ووفقهم في أعمالهم. إلى أبناء إخوتي "محمد عبد الودود، تسنيم، باديس، أمير، ليان".

إلى كل زملائي طلبة ثانية ماستر علم النفس المدرسي دفعة 2026.

إلى كل من كان له أثر سار ومثمر في حياتي وفي مسيرتي الدراسية

إلى كل الأهل والأحبة وإلى كل من ساندني بالدعاء والكلمة الطيبة.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً، والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه وسلم.

أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي وعلى ما أسداه إلى من نعم لا تعد ولا تحصى.

فلله الحمد والثناء أن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، والحمد لله الذي سخر لي من عباده الصالحين والأخيار ذوي الفضل والعلم لإتمام هذه الدراسة، واستنادا لقول النبي صلى الله عليه وسلم: «من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه، فأدعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه».

أقدم شكري الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور "**بن كريمة بوحفص**" الذي كان نعم المشرف خلقاً وعلماً، شكراً على النصائح القيمة والتوجيهات الحكيمة التي قدمتها لي من أجل إعداد هذه الدراسة، فجزاك الله خيرا ووفقك وسدد خطاك، فلك كل الشكر والامتنان والعرفان أستاذي الفاضل.

كما لا يفوتني أن أوجه شكري وتقديري لكل من سخرهم الله لي وكانوا خير سند وعون وهم مدير المؤسسة التي أعمل بها وكافة الطاقم الإداري والتربوي، والشكر موصول إلى مدراء وأساتذة ثانويات القرارة بولاية غرداية محل الدراسة.

ولا أنسى في هذا المقام أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بأرائهم السديدة.

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والأخرة إنه سميع مجيب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة القرارة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتوظيف أداتين هما: مقياس المناخ التنظيمي لـ "العبويني"(2023) المكون من 22 بندا، موزعة على ثلاث أبعاد. ومقياس الأداء التدريسي لـ "عواريب وبن كريمة" (2014) المكون من 38 بندا، موزعة على ثلاث أبعاد. طبقا بعد التحقق من خصائصهما السيكومترية على عينة من الأساتذة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث بلغت الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي 127 استبانة. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS أظهرت النتائج أن: مستوى المناخ التنظيمي في ثانويات مدينة القرارة جاء متوسطا. وأظهرت كذلك أن مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ثانويات مدينة "القرارة" جاء مرتفعا. كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لأساتذة التعليم الثانوي. وبينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير التخصص، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في الأداء التدريسي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص ولصالح أساتذة المواد العلمية. وفي الأخير نوقشت النتائج في علاقتها بإطارها النظري وفي ضوء الدراسات السابقة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء التدريسي، أساتذة التعليم الثانوي.

Abstract:

The current study aimed to investigate the relationship between organizational climate and teaching performance among high school teachers in the city of Guerrara. To achieve the objectives of the study, the descriptive method was adopted, and two research instruments were employed: Al-Abuini's Organizational Climate Scale (2023), consisting of 22 items distributed across

three dimensions, and the Teaching Performance Scale developed by Awarib and Benkrima (2014), consisting of 38 items distributed across three dimensions. After verifying their psychometric properties, the instruments were administered to a randomly selected sample of teachers. A total of 127 questionnaires were deemed valid for statistical analysis.

Following data analysis using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the findings revealed that the level of organizational climate in the secondary schools of Guerrara was moderate, and that the level of teaching performance among high school teachers was moderate. The results further indicated the existence of a statistically significant correlational relationship between organizational climate and teachers' teaching performance. In addition, the study demonstrated the absence of statistically significant differences in organizational climate attributable to the specialization variable. However, statistically significant differences were found in teaching performance according to specialization, in favor of teachers in scientific disciplines. Finally, the findings were discussed in relation to the theoretical framework and previous studies.

Keywords: Organizational climate, teaching performance, high school teachers.

فهـرس المحتويــات

الموضوعات	الصفحة
• الإهداء	أ
• شكر وتقدير	ب
• ملخص الدراسة	ت
• فهرس المحتويات	ج
• قائمة الجداول	خ
• قائمة الملاحق	د
• مقدمـة	1
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
1- مشكلة الدراسة	05
2- تساؤلات الدراسة	08
3- فرضيات الدراسة	08
4- أهمية الدراسة	09
5- أهداف الدراسة	09
6- حدود الدراسة	10
7- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة	11
8- الدراسات السابقة	12
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
تمهيد.....	23
1- تعريف المناخ التنظيمي	23
2- أهمية المناخ التنظيمي	25

3- خصائص المناخ التنظيمي	26
4- أنواع المناخ التنظيمي	27
5- نماذج المناخ التنظيمي	30
6- قياس المناخ التنظيمي	32
7- سبل تطوير المناخ التنظيمي	33
خلاصة الفصل	36
الفصل الثالث: الأداء التدريسي	
تمهيد	38
1- تعريف الأداء التدريسي	38
2- أبعاد الأداء التدريسي	42
3- أهمية الأداء التدريسي	45
4- العوامل المؤثرة في الأداء التدريسي	46
5- سبل تطوير الأداء التدريسي	51
6- معايير تقويم الأداء التدريسي	55
خلاصة الفصل	57
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	60
1- منهج الدراسة	60
2- مجتمع وعينة الدراسة	60
3- الدراسة الاستطلاعية	62
4- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية	64
5- إجراءات تطبيق الدراسة	70

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	71
الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة	
تمهيد	73
1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى	74
2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية	80
3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة	86
4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة	89
5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة	90
* التوصيات	92
* المقترحات	93
* قائمة المصادر والمراجع	95
* الملاحق	106

قائمـــة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع عدد الأساتذة على الثانويات محل الدراسة	61
02	يوضح توزيع العينة حسب التخصص	62
03	يوضح ترتيب أبعاد مقياس المناخ التنظيمي وأرقام العبارات	65
04	يظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي	65
05	يوضح ثبات مقياس المناخ التنظيمي باستخدام طريقة التجزئة النصفية	66
06	يوضح ترتيب أبعاد مقياس الأداء التدريسي	68
07	يوضح نتائج الصدق التمييزي لمقياس الأداء التدريسي	68
08	يوضح نتائج ثبات مقياس الأداء التدريسي وفق معامل ألفا كرومباخ	69
09	يبين نتيجة التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرين	73

10	يبين الترتيب التنازلي لأبعاد مقياس المناخ التنظيمي حسب تقدير استجابات عينة الدراسة	74
11	يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازليا	75
12	يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد المتعلق بنمط الاتصال مرتبة تنازليا	76
13	يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد المتعلق بنمط القيادة مرتبة تنازليا	78
14	يبين مستوى الأداء التدريسي انطلاقا من الترتيب التنازلي لأبعاد المقياس	80
15	يبين تقدير إجابات على فقرات البعد المتعلق بالتخطيط للدرس مرتبة تنازليا	81
16	يبين تقدير إجابات على فقرات البعد المتعلق بتنفيذ الدرس مرتبة تنازليا	83
17	يبين تقدير إجابات على فقرات البعد المتعلق بتقويم الدرس مرتبة تنازليا	84
18	يبين قيمة معامل ارتباط "بيرسون" بين متوسطي درجات المفحوصين على مقياسي المناخ التنظيمي والأداء التدريسي	87
19	يوضح نتائج اختبار "t-test" لدلالة الفروق في مستوى المناخ التنظيمي بحسب التخصص	89
20	يوضح نتائج اختبار "t-test" لدلالة الفروق بين المتوسطات في مستوى الأداء التدريسي بحسب التخصص	91

قائمـــة الملاحـــق

الرقم	عنـــوان الملحـــق	الصفحة
01	نسخة من مقياس المناخ التنظيمي	106
02	نسخة من مقياس الأداء التدريسي	108
03	نسخ من مخرجات البرنامج الإحصائي spss	110

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تطوراً متسارعاً في مجالات علمية وتكنولوجية مختلفة، الأمر الذي جعل المؤسسات التعليمية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتطوير أدائها وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية. كون التعليم يعد من أهم الركائز الأساسية في بناء وتقدم المجتمعات، إذ تعتمد عليه في تحقيق التنمية الشاملة في الجانب العلمي والثقافي والاقتصادي وما يلحق بها.

لذا كان الأستاذ القائم بتنفيذ المناهج والبرامج التعليمية العنصر الأساسي في نجاح هذه المهمة، إذ تقع على عاتقه مسؤولية إعداد الأجيال وتنمية قدراتهم الفكرية والعلمية في جميع المراحل التعليمية، خصوصا في مرحلة التعليم الثانوي، التي تمثل مرحلة مفصلية في المسار التعليمي للمتعلمين. وللقيام بهذه المسؤولية من طرف هيئة التدريس على أكمل وجه؛ يحتاج المدرس إلى بيئة عمل مناسبة توفر له الظروف المهنية والنفسية التي تساعده على أداء مهامه البيداغوجية على أكمل وجه.

وبالمقابل؛ فإن من بين العوامل التي تحظى باهتمام متزايد في مجال التربية والتعليم وبالأخص في مجال الإدارة التربوية نجد المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، الذي يشير إلى مجموع السمات والخصائص التنظيمية والإنسانية التي تميز بيئة العمل داخل المدرسة، كنمط القيادة الإدارية، وطبيعة العلاقات بين العاملين، ومستوى التعاون والتواصل بينهم، إضافة إلى أساليب التحفيز والدعم المهني، ومدى وضوح القوانين والتنظيمات داخل المؤسسة.

وفي سياق هذا الطرح؛ تظهر الأدبيات أن المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في خلق التعاون بين المدرسين، ويزيد من دافعيتهم وفعاليتهم نحو العمل والإبداع عند تأديتهم لمهامهم المهنية. في حين نجد المناخ التنظيمي السلبي خاصة الذي يسود في المرحلة الثانوية يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية ومهنية عديدة، كضعف التواصل بين الإدارة

والمعلمين، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار وقلة الدافعية، ومحدودية الحوافز المهنية، وتراجع مستوى الأداء، وهو ما يؤثر سلبا على مستوى الأداء المهني ومن ثم على جودة العملية التعليمية.

ويعد الأداء التدريسي للمعلم بجميع المراحل التعليمية أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس فعالية العملية التعليمية، حيث يتجسد في قدرته على التخطيط الجيد، وعلى استخدام استراتيجيات تدريس مناسبة وفعالة، وإدارة الصف بفعالية، وتقويم تعلم التلاميذ بطريقة تسهم في تحسين مستواهم الدراسي...إلخ غير أن تحقيق مستوى مرتفع من الأداء التدريسي لا يعتمد على كفاءة المعلم وخبرته فقط، بل يتأثر أيضا بالظروف التنظيمية السائدة داخل المؤسسة التعليمية.

وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة للبحث في الموضوع وذلك عبر خطة منهجية تضمنت خمسة فصول. اشتمل **الفصل الأول** على مدخل الدراسة من خلال عرض المشكلة المطروحة مع تحديد أبعادها، وكذا ما تفرع عنها من تساؤلات ثم الفرضيات المدرجة التي حاولت الدراسة التحقق من صحتها، بالإضافة إلى أهمية الدراسة ثم أهدافها وحدودها، وحتى تكون الصورة أوضح تم التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة، ليختم الفصل بالدراسات السابقة وما تبعه من تعقيب عليها.

بينما تناول **الفصل الثاني** موضوع المناخ التنظيمي، حيث تم التطرق فيه إلى التعريف، تلاه أهمية المناخ التنظيمي، وبعد ذلك خصائص المناخ التنظيمي، وكذا أنواعه، بالإضافة إلى نماذج المناخ التنظيمي. ليتم التطرق بعدها لقياس المناخ التنظيمي، وفي الأخير سبل تطويره، ليختم هذا الفصل بخلاصة.

في حين خصص **الفصل الثالث** لموضوع الأداء التدريسي انطلاقا من تعريفه، ثم أبعاد الأداء التدريسي، ثم أهميته، وكيفية نموه، تلا ذلك العوامل المؤثرة في الأداء التدريسي، ثم سبل تطويره، وفي الأخير معايير تقويم الأداء التدريسي، ليختم بخلاصة للفصل.

أما **الفصل الرابع** فخصص لتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك من حيث التعرف على المنهج المعتمد في الدراسة ومبررات استخدامه، ثم وصف المجتمع الأصلي للدراسة وتحديد حجم العينة، ثم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية من حيث مفهومها والنتائج المحققة منها، ليتم التعرض بعد ذلك إلى الأدوات المتبناة في الدراسة مع كيفية التحقق من صدقها وثباتها. ثم وصف إجراءات تطبيق الدراسة، وفي الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة.

في حين جاء **الفصل الخامس** ليقدم عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها، محاولا من خلالها التحقق من صحة كل فرض من الفروض على حدة بحسب الترتيب، انطلاقا من التذكير بالفرضية، وبعد ذلك عرض الجداول الإحصائية المتضمنة للنتائج ثم قراءتها، ثم تفسير للنتائج التي أسفرت عنها، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري، وفي ضوء ما توفر من الدراسات السابقة. ليختم الفصل بعرض جملة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج المحصل عليها. وفي الأخير قائمة للمراجع المعتمدة والملاحق التابعة.

الـفـصـل الـأول

مدخل للدراسة

1- مشكلة الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- حدود الدراسة

7- التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة

8- الدراسات السابقة

1- مشكلة الدراسة:

تعد المؤسسة التعليمية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تضطلع بدور محوري في إعداد الأفراد وتنمية قدراتهم المعرفية والمهارية، حيث يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تحقيق أهداف التنمية والتقدم في المجتمع. ويعد المعلم العنصر الأساسي في نجاح العملية التعليمية، إذ يمثل الركيزة الرئيسية في تنفيذ البرامج التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية، وذلك من خلال ما يقدمه من ممارسات تدريسية داخل الصف الدراسي. لذلك أصبح تحسين الأداء التدريسي للمعلم من أهم القضايا التي تحظى باهتمام الباحثين والتربويين، لما له من أثر مباشر في مستوى تحصيل التلاميذ وجودة العملية التعليمية (مرعي والحيلة، 2014، ص 35).

ويشير الأداء التدريسي إلى مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها المعلم أثناء ممارسته لمهنة التدريس، والتي تشمل التخطيط للدرس، وتنفيذ الأنشطة التعليمية، وإدارة الصف، واستخدام الوسائل التعليمية، وتقويم تعلم التلاميذ. ويعكس الأداء التدريسي مدى كفاءة المعلم المهنية وقدرته على توظيف معارفه ومهاراته التربوية في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (عدس وتوق، 2005، ص 112).

ومن هذا المنطلق تسعى الأنظمة التربوية الحديثة إلى تطوير الأداء التدريسي للمعلمين من خلال توفير برامج الإعداد والتدريب والتكوين المستمر، إضافة إلى تحسين الظروف التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية. كما تهدف هذه الجهود إلى تمكين المعلم من اكتساب مهارات بيداغوجية حديثة تتماشى مع متطلبات العصر، وتسعى أيضا إلى تعزيز قدرته على توظيف الوسائل والتقنيات التعليمية بشكل فعال داخل القسم. إلى جانب ذلك، تعمل على دعم دافعيته المهنية وتحسين أدائه بما ينعكس إيجابا على تحصيل المتعلمين. ومنه فإن الارتقاء بجودة التعليم يرتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة المعلم وتطوير ممارساته التربوية.

غير أن الأداء التدريسي للمعلم لا يتحدد فقط بقدراته الفردية أو تأهيله العلمي والمهني، كما لا يتشكل من فراغ بل يتأثر كذلك بمجموعة من العوامل التنظيمية التي تحيط به داخل المؤسسة التعليمية. فالعلاقات المهنية وأنماط القيادة ومستوى الدعم الإداري كلها عوامل تعمل على كبح أو تعزيز الأداء التدريسي وهو ما يعبر عنه بالمناخ التنظيمي بوصفه أحد المحددات الرئيسية لهذا الأداء.

ويمثل المناخ التنظيمي الإطار العام الذي تتم في ظله العلاقات والتفاعلات بين العاملين داخل المؤسسة، ويشمل مجموعة الخصائص التنظيمية التي تميز بيئة العمل مثل أسلوب القيادة، وطبيعة العلاقات الإنسانية، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، ونمط الاتصال السائد داخل التنظيم (حريم، 2010، ص 78).

كما يعد من العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق فعالية المؤسسات التربوية، لأنه يحدد طبيعة العلاقات بين الإدارة والمعلمين ويؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل. فهي تمثل مجموع الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة كما يدركها العاملون فيها، والتي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل، وفي مستوى أدائهم المهني.

وفي المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، يلعب المناخ التنظيمي دوراً مهماً في توفير بيئة تعليمية مناسبة تساعد المعلمين على أداء مهامهم بكفاءة. فالمناخ التنظيمي الإيجابي الذي يتسم بالتعاون والثقة والدعم الإداري يسهم في تعزيز روح العمل الجماعي بين المعلمين، ويزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة التعليمية، كما يشجعهم على الإبداع والتجديد في ممارساتهم التدريسية. وفي المقابل يؤدي المناخ التنظيمي السلبي الذي يتسم بضعف العلاقات الإنسانية وغياب المشاركة في اتخاذ القرار إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما قد ينعكس سلبا على أدائهم التدريسي داخل الصف (الطعاني، 2013، ص 91).

وقد أشارت العديد من الدراسات التربوية، كالدراسات السابقة المعتمدة في بحثنا هذا؛ إلى وجود علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية ومستوى الأداء للمعلمين، حيث تبين أن البيئة التنظيمية الداعمة التي تقوم على الاحترام المتبادل والتعاون بين العاملين تسهم في رفع مستوى دافعية المعلمين للعمل وتحسين جودة أدائهم التدريسي. كما أن أسلوب القيادة المدرسية وطبيعة العلاقات بين الإدارة والمعلمين يعدان من العوامل المهمة التي تؤثر في مستوى فاعلية المعلم داخل الصف الدراسي.

ورغم أهمية طبيعة أو المستوى الإيجابي للمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، إلا أن بعض المدارس قد تعاني من مشكلات تنظيمية تتعلق بضعف التواصل بين الإدارة والمعلمين أو محدودية المشاركة في اتخاذ القرار أو ضعف العلاقات المهنية بين العاملين، وهو ما قد يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لديهم ويضعف دافعيتهم نحو العمل، الأمر الذي قد ينعكس بدوره على مستوى أدائهم التدريسي ومن ثم جودة التعليم.

ويعد التعليم الثانوي مرحلة تعليمية مهمة في النظام التربوي، حيث تمثل حلقة وصل بين التعليم الإلزامي والتعليم العالي، كما تسهم هذه المرحلة في إعداد التلاميذ للحياة الجامعية والمهنية. ومن ثم فإن تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي يعد مطلبًا أساسيًا لتحقيق أهداف هذه المرحلة التعليمية، والذي لن يتأتى إلا في ظل وجود بيئة مدرسية داعمة ومحفزة وخالية من الاضطرابات.

وانطلاقا من أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحسين فعالية مؤسسات التعليم عموما والتعليم الثانوي على وجه الخصوص، ومن خلال ما تشير إليه الأدبيات التربوية من أهمية كل من المناخ التنظيمي السائد بالمرحلة الثانوية والأداء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية بها؛ تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين. وللإلمام أكثر بالموضوع سيتم الإجابة عما سيندرج تحت هذه الإشكالية من تساؤلات.

2- تساؤلات الدراسة:

في ضوء ما سبق عرضه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

2-1- ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي في مدينة القرارة ؟

2-2- ما مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي في مدينة القرارة ؟

2-3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لدى أساتذة ثانويات القرارة ؟

2-4- هل توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى المناخ التنظيمي في ثانويات القرارة تعزى لمتغير التخصص؟

2-5- هل توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير التخصص ؟

3- فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة للتساؤلات السابقة؛ جاءت الفرضيات على النحو التالي:

3-1- يوجد مناخ تنظيمي متوسط في مؤسسات التعليم الثانوي بمدينة القرارة.

3-2- يتمتع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة القرارة بأداء تدريسي متوسط.

3-3- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة القرارة.

3-4- توجد فروق دالة إحصائيا في تقدير المناخ التنظيمي السائد في ثانويات مدينة القرارة تعزى لمتغير التخصص.

3-5- توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة القرارة تعزى لمتغير التخصص.

4- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية. حيث أن المناخ التنظيمي يعكس طبيعة العلاقات السائدة وعمليات الاتصال والتواصل بين جميع الأطراف بالثانوية، ومن ثَم تقييم لمدى توافر بيئة مدرسية محفزة وآمنة.

وتتحدد هذه الأهمية أيضا عند تناولها الأداء التدريسي الذي يعكس مدى كفاية الأستاذ في الإعداد للدروس وفي تنفيذها وفي تقويم تعلمات التلاميذ، وذلك بالكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتداركها.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي والأداء التدريسي للأساتذة، وذلك من خلال الوقوف على مدى تأثير بعض أبعاد المناخ التنظيمي، مثل القيادة التربوية والعلاقات الإنسانية، والاتصال، وظروف العمل، على الأداء التدريسي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا من الناحية التطبيقية في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل الإدارات التعليمية والمشرفين التربويين، في الأخذ بنتائجها لتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، والعمل على تنقيته من كل ما يحد من الأداء التدريسي للأساتذة ويضعف من جودة التعليم الثانوي.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي والأداء التدريسي لدى أستاذ التعليم الثانوي وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي بمدينة القرارة.
- تحديد مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لدى عينة الدراسة.
- الكشف عن الفروق في كل من المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لدى نفس العينة تبعا لمتغير التخصص.

6- حدود الدراسة:

يقتصر النطاق الموضوعي لهذه الدراسة في تقصى العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة لقرارة. وعليه فإن حدود هذه الدراسة تتمثل في:

6-1- الحدود البشرية:

بالنظر لارتباط هذه الدراسة بأساتذة التعليم الثانوي، فقد اقتصرت على عينة منهم بلغ تعدادها (170) أستاذا وأستاذة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، موزعين على (03) ثانويات.

6-2- الحدود المكانية:

نظرا لصعوبة إجراء المسح الشامل لكل ثانويات ولاية غرداية؛ فقد أجريت الدراسة الحالية في (03) ثانويات في دائرة القرارة ولاية غرداية وهي: ثانوية الشيخ إبراهيم بيوض، ومتقن خرفي صالح، وثانوية الصحن.

6-3- الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية وكذا التطبيق الميداني في الفصل الثاني من السنة الدراسية 2026/2025 وذلك في الفترة من 2026/02/02 إلى2026/03/05.

7- التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

7-1- المناخ التنظيمي:

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتغيرات الجوية التي تميز ذلك الموقع الجغرافي عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، يؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية، فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض (العميان، 2005، ص 305).

وعليه يمكن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي إجرائيا بأنه مجموع إدراكات أساتذة التعليم الثانوي للبيئة التنظيمية داخل الثانوية من حيث طبيعة العلاقات بين الزملاء، أسلوب الإدارة، مستوى التعاون، الاتصال، والحوافز وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها الأستاذ عند إجابته على المقياس المتبنى والمعد من طرف الباحثة العبويني (2023).

7-2- الأداء التدريسي:

يعرف الأداء التدريسي بأنه درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية التعلمية المناطة به، وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيرا سلوكيا (العمايرة، 2006، ص 22).

ويتحدد إجرائيا في الدراسة الحالية بالسلوك الظاهر القابل للملاحظة، والصادر عن الأستاذ أثناء أدائه وممارسته للأنشطة التدريسية من تخطيط وتنفيذ وتقويم للدرس، ويعبر عنه في هذه الدراسة بالدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ على مقياس الأداء التدريسي (بطاقة الملاحظة) المعدة من طرف الباحثين عواريب وبن كريمة (2014).

8- الدراسات السابقة:

سنتناول في هذا العنصر مجموعة من الدراسات السابقة التي انطلقنا منها في تأسيس الخلفية النظرية للدراسة، وفي مناقشة النتائج المتوصل إليها، وكذا التعقيب عليها، وعرض أوجه الاستفادة منها وما يميزها عن الدراسة الحالية. ونظرا لعدم تناول المتغيرين مع بعض في الدراسات السابقة –حسب علم الطالبة–؛ فقد تم عرض الدراسات تناولت المتغير الأول والدراسات تناولت المتغير الثاني كل على حدة.

أولا: الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي

1- دراسة بوزناد (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، حيث طبقت على عينة شملت 46 أستاذا وأستاذة اختيرت بطريقة عشوائية، وبعد تحليل البيانات إحصائيا، أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة. وأن مستوى المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة كان مرتفعا. بينما مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة كان منخفضا.

2- دراسة العبويني (2023):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بتطور الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء القويسمة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغ العدد (346) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة. وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات؛ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي

من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3- دراسة ساكر (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات، طبقت على عينة قدرت بـ (300) أستاذا تم اختيارهم بطريقة عشوائية متدرجة بين الطبقية والبسيطة. وبعد معالجة البيانات بمختلف الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج (SPSS) خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي السائد بالجامعة وجودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة، كما توصلت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية منخفض من وجهة نظر عينة الدراسة.

4- دراسة الطويان (2019):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، وكشف تأثير متغيرات الدراسة (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق مقياس "هالبن وكروفت" للمناخ التنظيمي على عينة بلغت 340 معلمة. وبعد المعالجة الإحصائية للنتائج تم التوصل إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم يمارس بدرجة متوسطة ولا يوجد فروق دالة إحصائيا في إجابات المعلمات حول المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك القائدة ترجع لاختلاف التخصص. ولا توجد فروق في إجابات المعلمات مختلفي سنوات الخبرة والدورات التدريبية حول المناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك القائدة. بينما في حالة المناخ

التنظيمي فيما يتعلق بسلوك المعلمات توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المعلمات مختلفي سنوات الخبرة والدورات التكوينية.

5- دراسة بكوش (2019):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعات (سطيف، بسكرة، مسيلة، برج بوعريريج) حيث بلغ عددهم (384) أستاذا وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة. وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) خلصت النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بكليات العلوم الاقتصادية محل الدراسة، كما تم التوصل إلى أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بالكليات محل الدراسة متوسط، مع وجود فروق تعزى للجامعة، كما تم إثبات أن مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة كان مرتفعا مع عدم وجود فروق تعزى للجامعة محل الدراسة ولتقلد المنصب الإداري، والتأكيد على أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء الوظيفي للأستاذ.

6- دراسة الكيلاني والسعود (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وطبقت على عينة بلغت (585) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل على النتائج التالية: أن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا في المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على جميع المجالات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح المديرين، ولمتغير

المؤهل العلمي لصالح درجة ماجستير فأعلى، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح 11سنة فأكثر. في حين أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس.

7- دراسة أحمد (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (656) معلما وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الباحث لهذه الدراسة استبانتان، إحداهما لقياس السلوك القيادي والثانية لقياس المناخ التنظيمي، وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α=0.05) في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والمدرسة)، بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت متغير المناخ التنظيمي:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها واستقرائها تبين ما يلي:

- **من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:** ما يلاحظ هو تنوع الدراسات التي تناول الموضوع من عدة زوايا، حيث هدفت بعض الدراسات إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، كدراسة بكوش (2019) ودراسة العبويني (2023)، في حين اهتمت دراسات أخرى بدراسة علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك القيادي وذلك في دراسة أحمد (2009)،

كما اهتمت دراسة ساكر (2022) بمعرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية. واهتمت كل من دراسة الطويان (2019) ودراسة كيلاني والسعود (2016) بدراسة مستوى المناخ التنظيمي. في حين اهتمت دراسة بوزناد (2024) بمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي.

- **من حيث منهج الدراسة:** استخدمت كل الدراسات المنهج الوصفي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات، على غرار الدراسة الحالية.

- **من حيث عينة الدراسة:** نلاحظ تنوع من حيث العينة، حيث أجريت بعضها على أساتذة الجامعة كدراسة بكوش (2019) ودراسة ساكر (2022) ودراسة بوزناد (2024)، في حين أجريت دراسة كل من العبويني (2023) والطويان (2019)، والكيلاني والسعود (2016) على معلمي المرحلة الثانوية ودراسة أحمد (2009) على مديري المدارس الثانوية.

- من حيث نتائج الدراسة: تباينت نتائج الدراسات السابقة حسب الأهداف حيث أكدت معظمها على وجود مستوى من منخفض إلى متوسط للمناخ التنظيمي. أما الدراسة الحالية فسوف تناقش على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها.

ثانيا: الدراسات التي تناولت متغير الأداء التدريسي

1- دراسة كسناوي والسواط (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء التدريسي للمعلمات في تدريس مقرر التفكير الناقد بالمرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرون من وجهة نظر المشرفات. تم استخدام المنهج الوصفي، وبطاقة الملاحظة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قدرت بـ (68) معلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات توصلت النتائج إلى أن مستوى

الأداء التدريسي للمعلمات في تدريس مقرر التفكير الناقد بالمرحلة المتوسطة جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي للمعلمات في تدريس مقرر التفكير الناقد بالمرحلة المتوسطة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

2- دراسة ناظر (2020):

هدفت الدراسة لتعرف على مستوى الأداء التدريسي للأساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظر مفتشيهم التربويين، من حيث المنهج؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كمقياس للأداء التدريسي، طبق على عينة قدرها 49 مفتشا اختيروا بالطريقة العشوائية، وبعد تحليل البيانات إحصائيا خلصت النتائج إلى أن مستوى أداء الأساتذة المتربصين كان متوسطا، في مجالات التكوين العام والتعليم والتقويم والدعم، وأقل من المتوسط في مجال التخطيط، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين استجابات المفتشين التربويين لمدى امتلاك الأساتذة المتربصين للكفاءات التدريسية العامة.

3- دراسة سليماني (2018):

هدفت هذه الدراسة لتقويم الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الطلبة. اشتملت عينة الدراسة على (358) طالباً وطالبة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وبعد تحليل البيانات عن طريق (SPSS) دلت نتائج الدراسة على أنه لا توجد اختلافات في وجهات نظر الطلبة لمستوى الأداء لدى هيئة التدريس الجامعي لتعزى لمتغير المستوى. وأنه توجد اختلافات في وجهات نظر الطلبة لمستوى الأداء الأكاديمي لدى هيئة التدريس الجامعي تعزى لمتغير القسم (الشعبة)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء التدريسي لهيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر طلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مقبولا عموما، كما أن مستوى الأداء التدريسي لهيئة التدريس الجامعي لمهارة التقويم كان متوسطا.

4- دراسة عواريب وبن كريمة (2014):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء التدريسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء منحى الكفايات بمدينة ورقلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحثان بإعداد بطاقة ملاحظة كأداة لجمع البيانات تضمنت (38 كفاية) وطبقت على عينة تتكون من (216) معلما ومعلمة اختيرت بطريقة عشوائية، وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وبعد تحليل البيانات دلت النتائج أن مستوى الأداء التدريسي العام للمعلمين كان متوسطا. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي للمعلمين تعزى إلى نوع الأنشطة التدريسية (أدبي، علمي)، ونوع المؤهل العلمي، في حين وجدت فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي تعزى إلى سنوات التدريس.

5- دراسة الحباشنة (2013):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات للصف العاشر الأساسي بمحافظة الكرك من وجهة نظر الطلبة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وكأداة استخدم الباحث الاستبانة، حيث طبقت على عينة مكونة من 169 طالبا وطالبة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد تحليل البيانات إحصائيا تم الوصول إلى أن مستوى الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات للصف العاشر بمحافظة الكرك من وجهة نظر الطلبة كان مرتفعا، مع وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي تعزى لمتغير الجنس على الأداة ككل ومجالاتها ولصالح الذكور.

6- دراسة السهلي (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظر

المديرين والمدرسين الأوائل. حيث تكونت عينة الدراسة من 164 مديراً ومدرساً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وكذا على الاستبانة كأداة، وبعد تحليل البيانات إحصائيا تم التوصل إلى أن مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المديرين ومن وجهة نظر المدرسين كان مرتفعا أيضا. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التدريسي لأفراد العينة تبعا لمتغير جنس المدير، ولمتغير الوظيفة (مدير، مدرس أول).

التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأداء التدريسي:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها تبين ما يلي:

- **من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:** ما يلاحظ هو تنوع الدراسات التي تناول الموضوع من عدة زوايا، حيث هدفت بعض الدراسات إلى تقييم الأداء التدريسي في ضوء منحى الكفايات مثل دراسة عواريب وبن كريمة (2014)، في حين هدفت دراسة سليماني (2018) إلى تقويم الأداء الأكاديمي، أما دراسة السهلي (2012) فهدفت للتحقق من مستوى الأداء التدريسي في ضوء معايير ضمان الجودة. أما دراسات كل من الحباشنة (2013)، وناظر (2020)، والكسناوي والسواط (2022) فهدفت للتعرف على مستوى الأداء التدريسي.

- **من حيث منهج الدراسة:** استخدمت كل الدراسات المنهج الوصفي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات، على غرار الدراسة الحالية.

- **من حيث عينة الدراسة:** نلاحظ تنوع من حيث العينة، حيث أجريت على أساتذة معلمي مرحلة التعليم الابتدائي كدراسة عواريب وبن كريمة (2019)، في حين أجريت دراسة السهلي (2012) على معلمي المرحلة الثانوية. كما أجريت دراسة الحباشنة (2013)

على تلاميذ الصف العاشر، ودراسة كسناوي والسواط (2022) على معلمي المرحلة المتوسطة، في حين أجريت دراسة سليماني (2018) على طلبة معهد التربية البدنية والرياضية. وأجريت دراسة ناظر (2020) على الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي.

– من حيث نتائج الدراسة: تباينت نتائج الدراسات السابقة حسب الأهداف. حيث أكدت معظمها على وجود اهتمام متزايد بتحسين جودة الممارسات التعليمية والارتقاء بمستوى كفاءة المعلمين، وبضرورة قياس وتطوير الأداء التدريسي للمدرسين في كل المراحل التعليمية.

ثالثا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أ- أوجه الاستفادة من الدارسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري المناخ التنظيمي والأداء التدريسي في العديد من الجوانب منها:

- في تكوين تصور شامل حول موضوع الدراسة، وفي تحديد المشكلة ومتغيراتها، وفي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- في اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي.
- في تبني أداتي الدراسة وهما مقياس المناخ التنظيمي ومقياس الأداء التدريسي.
- أتاحت الاطلاع على العينات المستخدمة وعلى كيفية اختيارها.
- الإفادة في صياغة الفروض، وتحديد الإجراءات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.
- الاستفادة منها في تحليل ومناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وتفسيرها.

ب- أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية، وأيضا في العينة (أساتذة التعليم الثانوي) التي لم تحظ بشكل كافي بمثل هذه الدراسات، زيادة على ذلك في محتوى الأداتين والربط بينهما في دراسة واحدة. والاختلاف من حيث الإجراءات المتبعة خاصة تطبيق بطاقة الملاحظة وهو ما يبرر إجراء الدراسة الحالية.

الـفـصـل الـثـانـــي

المناخ التنظيمي

تمهيد

1- تعريف المناخ التنظيمي

2- أهمية المناخ التنظيمي

3- خصائص المناخ التنظيمي

4- أنواع المناخ التنظيمي

5- نماذج المناخ التنظيمي

6- قياس المناخ التنظيمي

7- سبل تطوير المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية في مجال التسيير الإداري، لما له من تأثير مباشر على أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. ويكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة. لذلك تسعى المؤسسات إلى فهم مكوناته والعمل على تحسينه لتحقيق أهدافها بكفاءة. كما يعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز الانتماء المؤسسي وتقليل الصراعات الداخلية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذا المفهوم وتحليله لفهم دوره في نجاح واستمرار المؤسسات على اختلافها.

1- تعريف المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يرتبط مباشرة بالأداء، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والإبداع داخل المؤسسة. ومع التطور الكبير في بيئات العمل المعاصرة أصبح فهم المناخ التنظيمي ضرورة لإحداث إدارة فعالة تسهم في خلق بيئة تحقق الأهداف وتدعم الموظفين.

يرى "تايجوري ريناتو" أن التناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة والوسط والنظم الاجتماعية والثقافية تكون مع المناخ، بمثل ما أن التناسق الخاص للخصائص الشخصية تكون مع شخصية الفرد (حجي، 1998، ص 126).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه جملة من الخصائص المختلفة ببيئة العمل في التنظيم، والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي والحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الاتصالات، وأنماط الإشراف وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي ككل (شهيب، 1982، ص 34).

كما يعرف بأنه الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن لمتغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي ينبغي على المنظمة تحقيقها (مؤيد، 1987، ص 29).

في حين يعرف "العدوان وآخرون" المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة، ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين، مما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أهدافها (العدوان وآخرون، 2008، ص 408).

من خلال التعريفات التي جاء ذكرها يمكن أن نستخلص ما يلي:

– إننا في مجال المناخ التنظيمي نتعامل مع عامل إدراكي، أي أن المناخ التنظيمي لمنظمة ما هو إلا ما يراه العاملون فيها وفق إدراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا.

– أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وأنه خاضع للتغيير عبر الزمن.

– أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص تتميز بها منظمة ما.

– خصائص هذا التنظيم المناخي عبارة عن مواقف وتوقعات يدركها أعضاءها على شكل قوانين تقوم عليها المنظمة.

– أن المناخ التنظيمي يتميز بالتفاعل بين المنظمة، وأعضائها، ومحيطها الخارجي.

ليتضح مما سبق ذكره عدم اتفاق الباحثين التام على تعريف واحد للمفهوم. لأن كلا منهم ينظر للمناخ التنظيمي من زاوية معينة ومن جانب خاص به، فقد يرتبط مفهوم المناخ التنظيمي ببعض المفاهيم والمصطلحات الإدارية الأخرى، كمفهوم البيئة ومفهوم المناخ الإداري ذي العلاقة المباشرة بالإجراءات والقرارات الإدارية التي تتخذ من قبل

مراكز اتخاذ القرار، والذي يدخل كأحد الأبعاد المهمة في مفهوم المناخ التنظيمي الذي يركز على رغبات وحاجات الأفراد ومدى انسجامها مع طبيعة المهام الموكلة إليهم داخل المنظمة.

3- أهمية المناخ التنظيمي:

يحتل المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظراً لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة في مختلف المظاهر السلوكية الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمات، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها.

لذلك فإن قدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غايتها المنشودة. وقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف البيئات إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً مهماً سواء على المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين على أدائهم (المعشر،2001، ص 306).

كما أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيراته المتعددة على الكثير من الظواهر التنظيمية. فهناك من يؤكد التأثيرات الخاصة للمناخ التنظيمي على الدافعية والإنجاز في العمل، ويربط آخرون بين المناخ التنظيمي وبين رضا الأفراد، وتوصل عدد من الباحثين إلى أن الاتجاهات الإيجابية للعمل يحددها المناخ التنظيمي وقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات التجديد وتطوير الخدمات (محارمة، 1996، ص 127).

كما أن للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة. حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات، من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو

عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (الحربي، 2000، ص 89).

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي أيضا في تحديد مدى نجاح المنظمة، فالمنظمة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً سيصيبها الفشل على المدى الطويل، حتى وإن تفوقت في وظائفها الإدارية (الزوبعي، 2004، ص 37).

نستخلص مما سبق أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمات على النجاح، وتحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية وفعالية، حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على الأفراد ورضاهم وعلى إدراكهم واتجاهاتهم وبالتالي على أدائهم.

4- خصائص المناخ التنظيمي:

بما أن المناخ التنظيمي يعبر عن جل الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة أثناء القيام بوظيفته، والتي تؤثر على سلوك ونفسية الفرد واتجاهاته نحو العمل الذي يقوم به، ونحو المؤسسة التي يعمل فيها. لذلك نلمح جملة من الخصائص يتسم بها المناخ التنظيمي نوردها كما يلي:

- أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص تميز البيئة الداخلية لكل مؤسسة أو منظمة حيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- أن مناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً (حمادات، 2008، ص17).
- يختلف المناخ التنظيمي السائد من مستوى إداري لآخر، حسب الأفراد المتواجدين في هذه المستويات، وهذا المناخ التنظيمي الداخلي يعمل بشكل متكامل ومتناسق لكي يستطيع التجاوب مع البيئة الخارجية أو إيكولوجية التنظيم (ديري، 2011، ص 309،310).

– يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، كما يعبر عن خصائص المنظمة (محمود، وعايش، 2008، ص 15).

كما أشار فيله والسيد، (2005)، الوارد في سيفي (2019، ص 24) أنه توجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي:

– المناخ فكرة من نسيج واحد ولا تتجزأ من الشخصية الإنسانية.

– قد تختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

– المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

– للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.

– المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك.

5- أنواع المناخ التنظيمي:

تشير العديد من الدراسات أنه لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي يلائم كل المنظمات وكل البيئات وهذا ليس أمراً غريباً، حيث يرجع ذلك إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالطابع الذهني للعاملين بكل منظمة، فالإيمان بوجود مناخ تنظيمي مثالي لكل البيئات يعني تجاهل الفوارق المختلفة الموجودة بين المنظمات (محارمة، 1996، ص 130).

لهذا حاول العديد من الباحثين تحديد نموذج مثالي للمناخ التنظيمي من خلال تحديد أنماطه العامة. وحسب هالين 1978 هناك ستة أنماط من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي:

5-1-المناخ المفتوح:

يكون مناخ المؤسسة مناخا مفتوحا متى تمتع أعضاؤها بروح معنوية عالية. حيث نجد العاملين يعملون معاً دون شكوى، كما يسعى مدير المؤسسة إلى تسهيل إنجاز العاملين

للأعمال الموكلة إليهم بلا تعقيدات، وتسود المؤسسة علاقات اجتماعية قوية (حجي، 1998، ص 127).

وفي المناخ المفتوح أيضا يتسم سلوك القائد والعاملين بالحرية، وفيه تهتم المؤسسة بتأدية المهام وإشباع الحاجات الاجتماعية (الكيلاني، والسعود، 2016، ص 237).

ليمكن تلخيص مميزات المناخ المفتوح في النقاط التالية:

- علاقات ودية بين العاملين.
- مدير المؤسسة يسهل المهام.
- الرضا العام في العمل.

5-2-المناخ المغلق:

يسود هذا المناخ الفتور عكس المناخ المفتوح، ويتسم بقلة الترابط بين الأفراد وقلة المسؤولية وتكثر فيه المشاحنات بين الأفراد، ويقوم القائد بفرض الروتين وأعباء غير ضرورية تعتبر عوائق لعمل الأفراد، وتؤدي إلى مستوى منخفض من الأداء (نشوان، 2004، ص 226).

يشعر العاملون في هذا المناخ بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي، مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل (عيسى، 2014، ص 41).

ويمكن أن نستخلص أهم ما يميز هذا المناخ في أن:

- المدير عديم الفعالية.
- وجود صلابة إدارية.
- لا مكانة لروح المبادرة.
- العاملون لا يعملون جماعياً وليسوا راضين.

5-3- المناخ المستقل:

يتميز العاملون فيه بدرجة عالية من الإحساس بالحرية شبه الكاملة أثناء ممارسة لأدوارهم، ويسوده إشباع لحاجاتهم الاجتماعية. فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، إذ تتميز الأعمال في هذا النوع بالسهولة واليسر، وذلك للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية، والروح المعنوية المرتفعة لديهم، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح (فروج، 2012، الوارد في رصاص، 2017، ص 20).

لذا؛ يمكن القول أن المناخ المستقل:

- يمنح العمال حرية كبيرة.
- المدير قليل التوجيه والتدخل.
- تلبية الاحتياجات الاجتماعية ضرورية، وقد تكون على حساب مهام العمل ذاتها.

5-4-المناخ المراقب:

يسود هذا المناخ المؤسسات التي تركز في أداء العمل وإنجازه بالدرجة الأولى، ولو على حساب إشباع حاجات العاملين، وذلك أن الاهتمام بالعمل وإنجاز الواجبات لا يتيح فرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين (حجي، 1998، ص 128).

ومن بين ما يتميز به هذا المناخ نجد:

- يكون الإلحاح والتركيز على أداء المهام على حساب تلبية الاحتياجات الاجتماعية.
- العلاقات الودية بين العاملين قليلة جداً.
- المدير صارم والكل يسير على ما يرام.

5-5-المناخ العائلي:

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين جميعاً. حيث توجه كل جهودهم نحو إشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق الأهداف وإنجاز العمل، فالرئيس لا

يقوم بتوجيه نشاط الأفراد، وينجم عن ذلك رئاسة متعددة. كما أنه لا يرهق العاملين معه بالأعمال الروتينية بل ييسر لهم كافة الأعمال بدرجة تمكنهم من تكوين صداقات فيما بينهم (إبراهيم، 2000، ص 185).

من هذا المنطلق نجد أن هذا المناخ التنظيمي يتسم بما يلي:

- المدير ودود وقليل التوجيه.
- تلبية كبيرة للحاجيات الاجتماعية.
- علاقات ودية لكن يبقى القيام بالمهام ثانويا.
- المهم تكوين جو عائلي ومرح.

5-6- المناخ الأبوي:

تتميز المؤسسة في ظل هذا المناخ بانعدام تفويض السلطة، إذ تتركز السلطة في مدير المؤسسة مما يحول دون ظهور قيادات من بين أعضاء المؤسسة، وينجم عن ذلك أن سلطة الرقابة تكون أعلى من سلطة التوجيه والإشراف، فهناك اهتمام ضعيف بتوجيه أعضاء المؤسسة في عملهم وأدائهم، وكذلك بالنسبة إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ويسود الانقسام والتحزب في صفوف أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وإهمال إشباع الحاجات (حجي، 1998، ص 128).

ليمكن القول أن المناخ الأبوي يتميز بما يلي:

- مدير المؤسسة مهم جداً.
- يفتقد العاملون إلى العمل الجماعي والعلاقات الودية فيما بينهم قليلة جداً.

6- نماذج المناخ التنظيمي:

قام الباحثون بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي ومكوناته، وذلك بالاتفاق على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل. وفيما يلي عرض لهذه النماذج.

6-1- نموذج هالبين وكرافت (1963):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي، وحدد في مجموعتين رئيسيتين، تشمل المجموعة الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم والسلوك التنظيمي وهي: الانفصال، والعائق، والانتماء، والألفة. أما المجموعة الثانية فتشمل أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم وسلوك الإدارة اتجاههم وهي: الانعزالية، والتركيز على الإنتاج، والدفع والمراعاة (العيفة، 2018، ص 41).

6-2- نموذج ستورينجر وليتون (1968):

استخدم هذا النموذج للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع الأفراد الوظيفي وأدائهم الوظيفي. وقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي التالية: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الصراع، الدفء والدعم، المعايير، الهوية (العبري، 2021، ص 33).

6-3- نموذج كامبل وآخرون:

يعتبر من أهم النماذج شيوعا، فقد حدد عشرة أبعاد للنظام وهي: هيكلة التنظيم، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، تأكيد الإنجاز، التأكيد على التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، المركز الاجتماعي، الروح المعنوية والانفتاح، الاعتراف بالجهود، التغذية العكسية والمرونة (العبري، 2021، ص 33).

6-4- نموذج داوني وآخرون:

وفقا لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد هي: اتخاذ القرار، الدفء، المخاطرة، الانفتاح، المكافأة، الهيكل التنظيمي (رصاص، 2017، ص 13).

6-5- نموذج ستيرز:

يتكون المناخ التنظيمي وفقا لهذا النموذج من السياسات والممارسات الإدارية، مثل النمط القيادي السائد لسلوك الإدارة تجاه العاملين، وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد

والإجراءات وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين في ذلك، ويتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب. ويتكون من الهيكل التنظيمي، ودرجة المركزية ونطاق الإشراف، وحجم المنظمة. وعدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي (رصاص، 2017، ص 13).

7- قياس المناخ التنظيمي:

يعد قياس المناخ التنظيمي خطوة أساسية لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة المنظمة. وتتنوع طرق القياس بين الكمية والكيفية، ولكل طريقة مزاياها وقيودها. ويفضل الجمع بين أكثر من طريقة للحصول على صورة شاملة ودقيقة عن المناخ التنظيمي، مما يساعد الإدارة على تطوير سياساتها وتحقيق أهدافها بكفاءة. ولهذا قدم العديد من الباحثين أساليب مختلفة لقياسه. وبشكل عام فإن هذه المقاييس تحاول قياس البيئة التي يعمل فيها الأفراد وتؤثر فيهم إما بالسلب أو بالإيجاب. والملاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

7-1- مقاييس موضوعية:

تنظر تلك الطريقة للمناخ التنظيمي على أساس الخصائص التنظيمية، وهذه الطريقة تركز اهتمامها على أهمية البيئة الداخلية في تأثيرها على السلوك والقيم، فقياس المناخ التنظيمي هنا يعزل عن إدراك الأفراد حيث يتم قياسه بخصائص بيئة العمل المتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، معدل الإنتاجية.... وغيره (جنداوي، 2015، ص 78).

كما تشير "ساكر" إلى أن المقاييس الموضوعية هي التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية (ساكر، 2022، ص61).

7-2- المقاييس الوصفية:

تعتمد المقاييس الوصفية على استمارات الاستقصاء المركزية التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن في مدى صحة استقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى دائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، وذلك لأنها مقاييس تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً هاما (محاد، 2015، ص 175).

8- سبل تطوير المناخ التنظيمي:

إن كل المؤسسات والإدارات تسعى من أجل خلق مناخ تنظيمي جيد وتحسينه والاهتمام به. لذا كان على المؤسسة أن تبذل جهدها من أجل تعزيز حقوق العمال وخلق قيم مشتركة لكي تستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة وفعالة لأداء العاملين. وبالتالي يمكن للإدارة أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال التعامل مع العناصر التالية:

8-1- الهيكل التنظيمي:

تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير واضح على المناخ التنظيمي. فكلما زادت هيكلة التنظيم كزيادة المركزية، والسلطات الرسمية، والقواعد والإجراءات المكتوبة...إلخ أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة منها: نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية، وموقع المورد البشري داخل التنظيم، ونمط السلطة، وأسلوب صنع القرار، وحجم المنظمة. وقد أشار البعض أنه كلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين الموارد البشرية أكثر انفتاحا وصراحة وزادت الثقة بين الموارد البشرية، وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي إيجابي عند العاملين بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم (الصيرفي، 2005، ص 226).

8-2- السياسات والممارسات الإدارية:

المديرون الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة لمرؤوسيهم هم الذين يسهمون في تكوين المناخ الإنجازي المتكيف، والذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة بتحقيق المجموعة والمنظمة. والمديرون الذين يشددون في وضع القواعد والإجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف يساهمون في تكوين مناخ سلبي (حمادات، 2008، ص 17).

8-3- تدريب العاملين:

حتى يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته، وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنظمة (ساكر، 2022، ص 79).

8-4- النمط القيادي:

تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية وهذا من خلال إشراك العامل في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل التي تواجهه حتى يشعر بقيمته، وبإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة. فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيههم دون انتقاد، هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والمحافظة على الاستقرار النفسي، والتقدم والإبداع، وبالتالي تقضي على جميع السلوكات السلبية كمظاهر التسيب، والتغيب، التنمر، والتمارض...إلخ (هادف، 2016، ص 66).

8-5- المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباراته الأساسية بأن المؤسسة لا تعمل في فراغ، وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة، فإيجاد التوازن الهادف بين المؤسسة والمجتمع، وحاجات كل منها من شأنه أن تعطي صورة فعالة في إنجاز الأهداف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة

بالمؤسسة ذاتها، حيث إن ربط أهداف العاملين والمؤسسة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى من شأنه أن يعزز الانتماء العضوي للمؤسسة في المجتمع الذي يعيش فيه (خليفي، 2018، ص 122).

8-6- عدالة المعاملة:

يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب، الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت (ساكر، 2022، ص 67).

وعليه يمكن بلورة كل ما جاء عن سبل تطوير المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد.
- على الإدارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية.
- يجب على الإدارة أو المنظمة الأخذ بعين الاعتبار أن احترام العاملين والعدالة فيما بينهم من حيث فرص المكافئة والترقية يخلق مناخ تنظيمي إيجابي.
- إتباع الأسلوب القيادي الذي يأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري مهم ولابد من دعمه ومشاركته في الإدارة واتخاذ القرارات، مما يجعله يتحمل كافة المسؤوليات التي يساعد إلى الوصول بالعمل والإنتاج إلى درجة عالية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

خلاصة الفصل

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموع الخصائص والسمات التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، كما يدركها العاملون فيها، ويؤثر بشكل مباشر في سلوكهم، رضاهم ودافعيتهم للأداء. ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول نشأة مفهوم المناخ التنظيمي وتعريفه، كما تم تبيان أهمية المناخ التنظيمي وكذلك خصائصه وأنواعه ونماذج المناخ التنظيمي وكيفية قياسه وصولا إلى طرق تحسين نوعيته.

وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا أن المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وتعزيز الانتماء الوظيفي، وتقليل الصراعات ودوران العمل، بينما يؤدي المناخ السلبي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الالتزام وكثرة الغياب، كما يلعب القائد دوراً محوريا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ممارساته الإدارية وطريقة تعامله مع العاملين. ومنه يمكن القول أن تحسين المناخ التنظيمي يعد هدفاً استراتيجيا للمنظمات، إذ يتطلب توفير بيئة عمل داعمة، تشجع على المشاركة، وتحترم الآراء وتحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين. مما يجعل من المناخ التنظيمي عنصرا محوريا في نجاح المنظمة واستدامتها.

الـفـصـل الـثـالث

الأداء التدريسي

تمهيد

1- تعريف الأداء التدريسي

2- أبعاد الأداء التدريسي

3- أهمية الأداء التدريسي

4- العوامل المؤثرة في الأداء التدريسي

5- سبل تطوير الأداء التدريسي

6- معايير تقويم الأداء التدريسي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الأداء التدريسي من الموضوعات التربوية الأساسية التي تحظى باهتمام الباحثين والمختصين في مجالي التربية والتعليم، لما له من دور محوري في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية. والذي يظهر في مختلف مراحل الدرس بدءا بمرحلة التخطيط أو الإعداد مرورا بمرحلة تنفيذ الدرس ووصولا إلى مرحلة التقويم. والذي بدوره يتأثر بعدة عوامل مرتبطة بالبيئة المدرسية.

ونظرا لأهمية الأداء التدريسي في تحسين مخرجات التعليم ورفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ، فإن دراسته وتحليله تعد ضرورة ملحة لتحديد جوانب القوة والضعف، والعمل على تطويره بما يتوافق مع المتطلبات التربوية الحديثة وتطوراتها.

1- تعريف الأداء التدريسي:

الأداء التدريسي من أهم عناصر العملية التعليمية، إذ يعكس كفاءة المعلم وقدرته على إيصال المعرفة للمتعلمين وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، فالمعلم هو المحرك الأساسي للتعلم، وجودة أدائه تنعكس مباشرة على مستوى تحصيل التلاميذ وبناء شخصياتهم علمياً وسلوكياً. وعليه وقبل الخوض في مفهوم الأداء التدريسي يجب التعرف على الأجزاء المكونة لهذا المفهوم المركب.

1-1- تعريف الأداء:

لقد قام العديد من الباحثين بتقديم عدة تعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

يعرف الأداء على أنه "نشاط يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (عشوي، 1992، ص 244).

ويعرفه عبيد بأنه "مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم أثناء أداء عملهم" (عبيد، 2001، ص 13).

ويعرف أيضا بأنه "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة" (منصور، 1973، ص 121).

وتعرفه حمداوي بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه" (حمداوي، 2004، ص 123).

تظهر التعاريف المختلفة لمفهوم الأداء أنه مفهوم شامل يرتبط أساسا بمدى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. كما يتضح أن الأداء لا يقتصر على النتائج فقط، بل يشمل أيضا السلوكيات والجهود المبذولة والموارد المستخدمة. وتتفق أغلب الآراء على أن الأداء هو محصلة تفاعل عدة عناصر مثل: القدرة، الدافعية، وظروف العمل، وعليه يمكن اعتبار الأداء مؤشرًا أساسيًا لقياس النجاح وتحسين الإنتاجية في مختلف المجالات.

1-2- تعريف التدريس:

يعد التدريس من أهم الركائز الأساسية في العملية التعليمية، إذ يقوم بدور محوري في نقل المعرفة وتنمية مهارات المتعلمين وبناء شخصياتهم. ومع تطور المجتمعات وتغير حاجات المتعلمين تطور مفهوم التدريس ليصبح عملية تفاعلية شاملة، لا تقتصر على نقل المعلومات فقط، لهذا قام العديد من الباحثين في هذا المجال بطرح مجموعة من التعاريف نذكر منها:

يعرف التدريس بأنه "كافة الظروف والإمكانات التي يوفرها الأستاذ في موقف تدريسي معين، والإجراءات التي يتخذها في سبيل مساعدة التلاميذ على تحقيق الأهداف المحددة لذلك الموقف" (جامل، 2000، ص16).

وترى زينب وغادة أن "التدريس يشير إلى تنظيم الخبرات التعليمية، فهو وسيلة اتصال تربوي هادف يقوم به المدرس لتوصيل المعلومات والقيم والمهارات إلى التلاميذ بهدف

إحداث تغير في المتعلم، وتحقيق مخرجات تربوية من خلال الأنشطة والمهام والممارسات بين المدرس والتلاميذ (عمر، وعبد الكريم، 2008، ص 114).

وفي تعريف آخر نجد بأن التدريس هو عبارة عن سلسلة من الإجراءات والترتيبات والأفعال المنظمة التي يقوم بها المعلم، بدءا من التخطيط حتى نهاية تنفيذ التدريس، ويساهم فيها التلاميذ نظريا وعمليا حتى يمكن أن يتحقق له التعليم (متولي وبدوي، 2006، ص 15).

وقد شبه "شيت" عملية التدريس بعملية الصيد باعتبارها تحتاج إلى تحديد الهدف جيدا وإعطاء الخطة وما تتطلبه من وسائل ثم تنفيذ العملية وتقويمها في النهاية (عبد الكريم، 2005، ص 16).

من خلال عرضنا لهذه التعاريف نستخلص أن التدريس هو عملية تربوية واعية متكاملة تهدف إلى بناء وتشكيل تعلم هادف وتحصيل إيجابي وفعال، معرفيا وسلوكيا، رغبة في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

من خلال عرض تعريف كل من الأداء والتدريس، يتضح بأن الأداء يعد مفهوما أساسيا يرتبط بمدى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهو ما ينسحب على المجال التربوي حيث يتجلى في سلوك المعلم داخل الموقف التعليمي. فالتدريس ليس مجرد نقل للمعرفة، بل هو عملية منظمة تتطلب تخطيطًا وتنفيذًا وتقويمًا مستمرًا. ومن هذا المنطلق يظهر مفهوم الأداء التدريسي كترجمة عملية لقدرات المعلم ومهاراته في إدارة التعلم وتحقيق أهدافه.

1-3- الأداء التدريسي:

لقد قدم العديد من الباحثين تعاريف للأداء التدريسي نذكر منها:

عرف الأداء التدريسي بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية التعلمية المناطة به، وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً (العمايرة، 2006، ص163).

ويعرفه طعيمة (2006، ص25) بأنها "مختلف أشكال الأداء التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما، فهي عبارة عن مجموع الاتجاهات وأشكال الفهم والمهارات التي من شأنها أن تيسر للعملية التعليمية لتحقيق أهدافها العقلية والوجدانية والنفس الحركية".

وعرفه الهويدي بأنه "نظام من الأعمال المخططة في الإعداد والتنفيذ والتقويم، يهدف إلى نمو الطلاب في جميع نواحي النمو الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، ويتضمن هذا النظام المعلم والمتعلم، والمنهج الدراسي" (الهويدي، 2005، ص 24).

كما أشار محمود إلى أنه "أداء المعلم التدريسي الذي يتم من خلاله عملية التعليم ويختلف نوع الأداء وكيفيته باختلاف المادة الدراسية، وطبيعتها، وخصائصها، وأهداف تعليمها وتعلمها" (محمود، 2005، ص 24).

ويعرف أيضا بأنه "قدرة المعلم على أداء نشاط معين ذي علاقة بتخطيط الدرس، وتنفيذه، وتقويمه. وهذا النشاط يتضمن مجموعة من السلوكيات المعرفية، والحركية، والاجتماعية، ومن ثم يمكن تقويم المعلم في ضوء معايير محددة منها الدقة والسرعة في إنجاز الأداء المطلوب منه، والقدرة على التكيف مع المواقف التدريسية من خلال استعمال الملاحظة المنظمة" (زيتون، 2001، ص 21).

وهناك تعريف آخر يرى بأنه عملية مقصودة تسعى لتحقيق الأهداف الخاصة بكل درس يقوم المعلم بتناوله داخل الفصل الدراسي، ويعتمد في ذلك على التخطيط الجيد، واختيار الوسائل المناسبة، وتحديد طريقة الملائمة لمحتوى المادة الدراسة، وكذلك طريقة تقويمية لمستوى تحقيق الأهداف (اللقاني، 1990، ص 18).

انطلاقا من التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص بأن الأداء التدريسي هو مجموع الممارسات والسلوكيات التدريسية التي يقوم بها المعلم أثناء عملية التعليم، وتشمل التخطيط للدروس، وتنفيذها، وتقويم تعلم المتعلمين.

2- أبعـاد الأداء التدريسي:

تعد أبعاد الأداء التدريسي إطارا شاملا للحكم على الجودة التدريس وفعاليته داخل القسم. وغالباً ما تقسم إلى أبعاد مترابطة تكمل بعضها البعض. وتتمثل هذه الأبعاد في التخطيط للدرس، تنفيذ الدرس، وتقويمه.

2-1- التخطيط للدرس:

ترى سهيلة الفتلاوي أنه "تصور المعلم المسبق للموقف والإجراءات التدريسية التي يضطلع بها المتعلمون لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وهذه العملية تتطلب من المعلم القيام بإجراءات عديدة منها تحليل محتوى الدرس، أولا ثم صياغة أهداف التدريس وتحديد طرائق واستراتيجيات التدريس...." (الفتلاوي، 2003، ص 40).

ويذكر عبد السلام الجقندي أن عملية التخطيط للتدريس تشير إلى تلك النشاطات العقلية، التي تستهدف التفكير في كيفية ترجمة وتحويل الأهداف المنشودة إلى نتائج فعلية. وتشمل التخطيط والتفكير في الصعوبات التي قد تحول دون تحقيق هذه النتائج المرجوة والبحث عن حلول لهذه الصعوبات، وبذلك يشمل التخطيط سلسلة متكاملة من العمليات العقلية التفكيرية المتقدمة، التي تستهدف وضع تصور شامل يوضح كيفية تحقيق الأهداف المنشودة ضمن بعد زماني ومكاني محددين (الجقندي، 2008، ص 137).

من خلال هذا نستنتج أن عملية التخطيط للدرس تتضمن:

- صياغة الأهداف التعليمية والكفاءات المستهدفة.
- إعداد الأنشطة والوضعيات التعليمية وتدابير التقويم.

- تنظيم محتوى المادة.
- اختيار الاستراتيجيات التدريسية المناسبة.
- تحديد الوسائل التعليمية المعينة.
- التخطيط لمعالجة الصعوبات والنقائص الملاحظة.

2-2- تنفيذ الدرس:

بعد قيام الأستاذ بتخطيط وإعداد ما تتطلبه عملية التدريس وإنجاز الدرس، يشرع مباشرة في تطبيق ما تم إعداده وهو تنفيذ الدرس وفقا للخطة الزمنية الموضوعة لذلك، مستخدما في ذلك الأنشطة المختارة والطرق التدريسية الموافقة، وكذا الأساليب التي تتناسب مع القدرات العقلية والنفسية لتلاميذ، بالإضافة إلى حسن استخدام الوسائل التعليمية المتاحة للمؤسسة.

وتمثل عملية التنفيذ مرحلة العمل الفعلي للخطة التدريسية التي قام المعلم بإعدادها، ويتم من خلال هذا التنفيذ ترجمة الأهداف التعليمية والأنشطة التعليمية إلى سلوكيات ومهارات مدركة لدى التلاميذ، بغرض حدوث تعلم لهم، والذي يستدل عليه عن طريق الأداءات الحادثة في سلوك هؤلاء التلاميذ، والتي تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات والاتجاهات والقيم التي يكتسبونها داخل الصف الدراسي.

وتنفيذ التدريس الصفي يحقق تعلما منتظما تحت إشراف المعلم، ولم يعد التلاميذ واستماعهم لشرح المعلم كافيا لتصنيف المعلم في الفئة الأكفاء، لأنه لم يعد ناقلا للمعرفة بل أصبح موجها ومرشدا ومسئولا عن تعديل سلوك التلاميذ نحو تحقيق أهداف الدرس، وبانيا لشخصيتهم السوية (راشد، 2005، ص 110).

من خلال هذا نستنتج أن عملية تنفيذ الدرس تتضمن:

- التمكن من المادة العلمية، ومن شرها ونقلها للمتعلمين.
- المهارة في استخدام الوسائل التعليمية.

– استخدام طرائق تدريس متنوعة.

– المهارة في إدارة الوقت وإدارة الصف.

–تحفيز التلاميذ وتعزيزهم وإثارة دافعيتهم.

– مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.

2-3- تقويم الدرس:

تعد عملية تقويم الدرس من العناصر الأساسية في العملية التعليمية، إذ تهدف إلى التحقق من مدى تحقيق الأهداف التعليمية ومعرفة مستوى فهم المتعلمين، والكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم. على أن التقويم الحقيقي لا يقتصر على قياس تحصيل الطلاب فقط، بل يشمل أيضا تقويم أداء المعلم وفعالية أساليب التدريس المستخدمة.

ففي مجال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي ترمي إلى معرفة مدى نجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف العامة التي يتضمنها المنهج، وكذلك نقاط القوة والضعف به حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة (أبو علام، 2006، ص 23).

ويعرف مفهوم التقويم بأنه "عملية تحديد مدى التحقق الفعلي للأهداف التربوية، كما يعرف بأنه إصدار الحكم على ما بلغناه من أهداف تعليمية، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في محاولة للتغلب على نقاط الضعف، وتحقيق هذه الأهداف بطريقة أفضل وتحسين عملية التدريس" (راشد، 2005، ص 177).

ومن هنا نجد أن عملية تقويم الدرس تكون من خلال استخدام أساليب وأنشطة متنوعة (تشخيصية، تكوينية، ختامية) تحليل وتوفير التغذية الراجعة. والتي تساعد الأستاذ في تحسين التخطيط للدروس القادمة، شريطة أن يكون موضوعيا وشاملا لجميع جوانب التعلم.

3- أهمية الأداء التدريسي:

تكمن أهمية الأداء التدريسي في كونه الركيزة الأساسية لنجاح العملية التعليمية، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- **تحقيق الأهداف التعليمية:** يساعد الأداء التدريسي الجيد على ترجمة الأهداف التعليمية إلى ممارسات فعلية داخل الصف مما يسهم في تحقيق نواتج تعلم واضحة ومحددة (زيتون، 2005، ص 88).

- **تحسين مستوى تحصيل الطلاب:** كلما كان أداء المعلم منظماً ومتقناً انعكس ذلك إيجابيا على فهم الطلاب للمحتوى الدراسي وزيادة دافعيتهم للتعلم (سعد، 2012، ص 114).

- **تنمية مهارات التفكير لدى المتعلمين:** يساعد الأداء التدريسي الفعال على تنمية مهارات التفكير الناقد والإبداعي من خلال تنويع الأساليب والاستراتيجيات التدريسية (قطامي، 2006، ص 97).

- **إدارة الصف وضبطه:** يسهم الأداء التدريسي الجيد في خلق بيئة صفية إيجابية قائمة على التفاعل والاحترام المتبادل، مما يقلل من المشكلات السلوكية داخل الصف (الحريري، 2011، ص 73).

ومنه فالأداء التدريسي يعد عنصرا أساسيا في نجاح العملية التعليمية، حيث يساهم بشكل كبير في تحسين تعلم التلاميذ وفهمهم للمحتوى الدراسي بطريقة فعالة. كما يساعد الأسلوب الجيد في التدريس على تحفيز المتعلمين وزيادة دافعيتهم للمشاركة والتفاعل داخل القسم. ومن خلال أداء تدريسي منظم؛ يتمكن الأستاذ من تحقيق الأهداف التعليمية المسطرة، مع مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ عبر تنويع طرق الشرح وإيصال المعلومة والأنشطة المقدمة داخل الصف، إضافة إلى ذلك، يساهم هذا الأداء في تنمية مهارات التفكير والإبداع لدى المتعلمين، ويعزز من قدرته على إدارة الصف بشكل جيد، مما يوفر

بيئة تعليمية مناسبة، ولا يقتصر دور الأستاذ في نقل المعلومة فقط، بل يمتد ليكون قدوة يؤثر إيجابا في سلوك التلاميذ. مما ينعكس على بناء شخصيتهم.

4- العوامل المؤثرة في الأداء التدريسي:

بما أن الأداء التدريسي هو نشاط قابل للتطوير والتحسين يقوم به المعلم عند التخطيط والتنفيذ والتقييم بهدف نقل المعرفة، وتطوير مهارات المتعلمين، وتحقيق أهداف تربوية محددة، الأمر الذي يدل على وجود عوامل مؤثرة فيه. ولعل من بين أهم هذه العوامل نجد:

4-1- العوامل الذاتية:

وتتمثل في مجمل المتغيرات المؤثرة على الأداء التدريسي التي ترتبط بخصائص شخصية الأستاذ من بينها:

أ- **اتجاهات المعلم نحو مهنة التدريس:** تحت تأثير شروط ومتطلبات مزاولة مهنة التدريس، وما قد تفرضه من ضغوط مهنية على المعلم؛ تتشكل اتجاهات ومواقف المعلم نحو مهنة التدريس، وهذه الأخيرة إما تمثل عاملا دافعا، أو عاملا يجعل المعلم نابذا للقيام بأدواره المهنية المختلفة. غير أن تأثير عوامل ومتغيرات مهنة التعليم على الاتجاهات، يكون بنسبة ضئيلة مقارنة بما تحدثه العمليات التقويمية وإصدار الأحكام الموضوعية من طرف المعلم بشأن نظرته لمهنة التدريس (رستوان، 1980، الوارد في حربان، 2022، ص 90).

وعلى هذا الأساس كلما كانت اتجاهات المعلم إيجابية، وفي منحى القبول والرضا بمهنة التدريس، كلما ساهم ذلك في تحسين وتطوير الأداء التدريسي للمعلم.

ب- **مستوى كفاءات المعلم:** الكفاءة هي نشاط مهاري يمارس على وضعيات، ويستدعي مصطلح الكفاءة مجموعة الموارد التي يقوم بتعبئتها في وضعية ما بهدف النجاح في إنجاز فعل معين، كما أن الكفاءة تعني توظيف الشخص لمعارف كينونة، معارف

استشراف، في وضعية معينة، بمعنى لا يمكن أن تخرج الكفاءة من سياق وضعية ما، وهي دائما تابعة للتصور الذي يحمله الشخص عن الوضعية. من جهة أخرى يستدعي التوظيف من الشخص تعبئة ناجحة لجملة من الموارد الوجيهة في علاقتها بالوضعية.

ويمكن أن تكون هذه الموارد معرفية (معارف) أو وجدانية (انتماء الوضعية لموضوع شخصي) أو اجتماعية (الإعانة المطلوبة من المدرس أو الزميل) أو التي يستوجبها السياق إلى جانب تعبئة الموارد، على الشخص أن ينتقي أنجعها بالنسبة للوضعية، وعليه أيضا أن يحسن الربط بين مختلف الموارد المتخيرة...أنشطة الانتقاء والربط لا تعني تكديس الموارد إنما نسج شبكة عملياته لموارد منتقاة (بوساق، 2019، ص86).

ج- طرق واستراتيجيات التدريس: تعرف طريقة التدريس بأنها سلسلة من الفعاليات التي يقوم بها المعلم ليصل بالمتعلم إلى التعلم الفعال (دوغة وكادي، د ت، ص 132).

والطريقة التدريسية التي أثبتت جدواها مع معلم قد لا تكون فعالة مع معلم آخر، بل أكثر من ذلك فالطريقة التي استخدمها المعلم مع صف معين قد لا يحسن استخدامها مع صف آخر، ولنفس الموضوع مع معلم آخر (سمارة، 2004، ص 20).

ومن هنا يمكن القول بأنه لا توجد طريقة أو استراتيجية تدريس بعينها يصلح استخدامها في كل المواقف الصفية ولكل المواضيع والمواد الدراسية، فالاستراتيجيات وطرائق التدريس كثيرة وعديدة وما يصلح منها في موقف تعليمي لا يصلح في موقف آخر.

د- الرضا المهني للمعلم: يعرف الرضا المهني للمعلم بأنه الدرجة التي يشعر بها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته، وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته، ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عن انبثاق الحماس لنفسه، ويبتعد عن التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية واجتماعية ونفسية (الشرايدة، 2010، ص 65).

والرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعدد منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (مصطفى، 2012، ص 75).

ومن الضروري أن نشير بأن الرضا المهني للأستاذ عن حالته المادية أو المهنية أو المعنوية من بين العوامل الذاتية المؤثرة في مستوى أدائه التدريسي، وذلك لما يحققه من أمن نفسي، فضلا عن تمكينه من التوافق أكثر من مهنة التدريس.

هـ- التوافق المهني للأستاذ: يتضمن الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه، ويتمثل في الاختبار المناسب للمهنة عن اقتناع شخصي، والاستعداد لها علميا وتدريسيا للدخول فيها والصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح (حشمت وباهي، 2006، ص 29).

ومن هنا نستنتج أن التوافق المهني للأستاذ، يعبر على مدى استجابته لمختلف ظروف وشروط وعوامل وأعباء ومتطلبات البيئة المدرسية. وتوافقه مع قدراته الخاصة، ومع ما يطرأ على هذه الظروف والعوامل من تغير مع مرور الزمن، وتوافقه مع زملائه.

4-2- العوامل الموضوعية:

تتمثل في مجموعة من العوامل البيداغوجية، وغيرها من العوامل المرتبطة بالبيئة المدرسية والتي نذكر منها ما يلي:

أ- الوسائل التعليمية: يشير "جالوب" أن الوسائل التعليمية تمثل المواد والأجهزة والمواقف التعليمية التي يستخدمها المعلم في مجال الاتصال التعليمي بطريقة ونظام خاص، لتوضيح فكرة أو تفسير مفهوم غامض أو شرح أحد الموضوعات بغرض تحقيق التلميذ

لأهداف سلوكية محددة. وهي الأدوات والطرق المختلفة التي تستخدم في المواقف التعليمية والتي لا تعتمد كلية على فهم الكلمات والرموز والأرقام.

وعرفها أيضا بأنها مجموعة من الخبرات والمواد والأدوات التي يستخدمها المعلم لنقل المعلومات إلى ذهن التلميذ سواء داخل الصف الدراسي أو خارجه بهدف تحسين الموقف التعليمي الذي يعتبر التلميذ النقطة الأساسية فيه (جالوب، 2017، ص 07).

من خلال هذا يمكن القول أنه توجد علاقة بين الوسائل التعليمية وأدوار المعلم في المواقف الصفية أثناء عرض الدرس، حيث يستعين بها عند تقديمه للأنشطة المدرسية مما يجعلها أبقى أثرا وأقل احتمالا للنسيان.

ب- الإدارة المدرسية: لا تعد الإدارة المدرسية غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية. وفي هذا الإطار يمكننا النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها قدرة القائد الإداري المحترف (مدير المدرسة) في تهيئة الظروف المناسبة، وتوفير واستخدام الموارد المتاحة (البشرية، والمالية، والمادية)، والارتقاء بالمجتمع المدرسي ومن له علاقة (تلميذ، مدرسين، إداريين، أولياء أمور) من خلال تحفيزهم وإشراكهم في العملية التعليمية لتحقيق الهدف المنشود (الأغبري، 2000، ص 34).

وللإدارة المدرسية سلاح ذو حدين. ففي حالة كانت الإدارة حريصة على تنسيق مختلف الشروط والظروف والوسائل المساعدة على العمل المدرسي فهذا يؤثر إيجابا على الأداء التدريسي للأستاذ. أما إذا كانت الإدارة مقصرة في مختلف العناصر التقنية المساعدة للأستاذ في التدريس فهذا يؤثر سلبا على مستوى أدائه التدريسي.

ج- المنهاج الدراسي: يعرف المنهاج الدراسي بأنه خطة عامة تنظم عملية التدريس، وهو يشمل بالدراسة المدخلات والمخرجات، وما بينهما من عمليات تربوية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها.

وفي المعجم الفلسفي لجميل صليبا يعرف بأنه خطة الدراسة لمجموعة من المواد الدراسية والخبرات العملية الموضوعة لتحقيق أهداف تربوية، وهو يشتمل على مجموعتين أساسيتين: المعلومات المستمدة من التراث الثقافي لقيمتها الموضوعية، ومجموع الخبرات التي يمارسها الطفل بنفسه (بلحوت، د ت، ص 103).

وهنا نشير أن المنهاج الدراسي يؤثر على الأداء التدريسي من خلال سهولة وصعوبة تطبيقه. فكلما تمتع المنهاج بالقابلية للتطبيق كلما تعامل الأستاذ معه بسلاسة، وبالتالي ساهم في تقديم الأستاذ لأداء تدريسي متميز، يتوافق والأهداف العامة والخاصة للمنهاج.

د- الحجم الساعي للعمل: ونعني به مجموع الساعات الدراسية الفعلية التي يلتزم الأستاذ بتقديمها أسبوعيا داخل القسم، مع إمكانية إسناد ساعات إضافية عند الحاجة، ويعد الحجم الساعي جزءا من التنظيم التربوي العام للمؤسسة ويختلف قليلا حسب التخصص والطور الدراسي.

يعتبر الحجم الساعي اليومي، أو الأسبوعي، أو حتى الشهري والسنوي لعمل المعلم، من العوامل المؤثرة في أدائه التدريسي، ومن الناحية العلمية وبالنظر للمشقة التي تتميز بها مهنة التعليم، فضلا على ما تفرضه من إجهاد ذهني وعقلي على المعلم؛ فمن الضروري أن يكون حجم العمل اليومي والأسبوعي وعلى مدار السنة، يستجيب لمعايير الزمن الذي لا يؤثر سلبا على أداء المعلم سواء الزيادة المفرطة أو الإنقاص المبالغ فيه (حربان، 2022، ص 93).

هـ- توزيع التلاميذ على الأفواج التربوية: يتعلق الأمر هنا بعامل عدد التلاميذ في نفس الفوج التربوي، فإذا كان العدد وفق المعايير المتفق عليها تربويا، وبالقدر الذي يشكل علاقة تفاعل إيجابية بين المعلم والتلميذ والمنهاج بما يساهم في تحفيز دور المعلم في المواقف الصفية، ففي هذه الحالة من المنطقي أن يرتفع مستوى أدائه التدريسي (حربان، 2022، ص 93).

5- سبل تطوير الأداء التدريسي:

يعد تطوير الأداء التدريسي للأستاذ من أهم الركائز لضمان جودة التعليم وتحقيق أهداف العملية التربوية، وعلى هذا الأساس من المهم أن تتخذ العديد من الإجراءات بغرض تجاوز تلك المشكلات لتحسين الأداء التدريسي للمعلم. ومن بين هذه الإجراءات نذكر منها:

5-1- تحسين نوعية التكوين:

تحسين نوعية تكوين الأساتذة هو حجر الزاوية لتطوير الأداء التدريسي. ويتحقق ذلك من خلال برامج تدريبية مستمرة تربط الجانب النظري بالتطبيق العلمي، دمج التكنولوجيا الحديثة والتركيز على الكفايات الديداكتيكية والبيداغوجية، بالإضافة إلى تدريب المكونين، وتقييم أداء الأساتذة وفق معايير جودة معتمدة.

إن التوجه نحو تحسين جودة التعليم فرضته عوامل وحاجات تربوية وعملية إقليمية وعالمية حيث تجد المؤسسات التعليمية بما فيها مؤسسات إعداد وتكوين المعلم أمام تحديات كبرى لمواكبة التطور الهائل عن طريق تشخيص الواقع والتخطيط للمستقبل، بوضع معايير حديثة تؤدي إلى مواجهة متطلبات القرن القادم بمستجداته (حمادنة، 2014، ص 40).

وعلى هذا الأساس لكي تحقق المدرسة الحديثة الإصلاحات التربوية، يجب عليها أن توفر مكونين أكفاء لهم القدرة على تعليم أفراد المجتمع. وبذلك أولت المجتمعات الدولية على اختلاف فلسفتها وأهدافها ونظمها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية مهمة الارتقاء بالأطر التربوية وبمهنة التعليم. فالارتقاء ببرامج إعداد المعلم يزيد من فعالية النظام التربوي ويسهم في تحديد نوعية مستقبل الأجيال (أبو دقة واللولو، 2005، ص 30).

5-2- دعم روح العمل الجماعي بين الأساتذة:

يمثل هذا العنصر الركيزة الأساسية لتحسين الأداء التدريسي، ويتحقق عبر خلق بيئة تعاونية لتبادل الخبرات، وضع خطط دروس مشتركة، وتفعيل التدريس المشترك. وتشمل عقد ورش عمل دورية وتفعيل دور الإدارة في توفير بيئة تواصل مفتوحة، مما ينعكس إيجابا على جودة التعليم ورضا المعلمين.

ويشار إلى العمل الجماعي على أنه العمل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة ببعضهم، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملون بها، وتكون تصرفات مجموعات العمل بالمؤسسة سببا رئيسيا في نجاح أو فشل أغلبية مؤسسات الأعمال. وبقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع أهداف المؤسسة تكون فعالية هذه المجموعات. فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المؤسسة وسياستها وأهدافها تكون النتيجة سلبية.

5-3- تفعيل العلاقة بين التدريس والبحث العلمي:

تعتبر العلاقة بين التدريس والبحث العلمي علاقة متكاملة، حيث يسهم هذا التكامل في تحديث المعرفة، وتعزيز التفكير التأملي لدى الأستاذ، ورفع جودة الأداء الأكاديمي مما يحول التدريس من تلقين إلى ممارسة قائمة على الدليل.

ويرى "الأحمدي" أن البحث العلمي هو الحصن الذي يحمي المجتمع بكل مستوياته من التدهور، والعمل على تركيز جهد الباحث العلمي في تقصي أكثر المشكلات التعليمية والتربوية، والربط بين البحث العلمي وعمليات الإنتاج، ولذا فإن التخلف في البحث العلمي وسوء إدارته يمثل أهم تحد للعملية التعليمية، وهنا نشير أن أخطر القيود فتكا بالبحث العلمي هو إدارته وقلة الإمكانيات وعدم ارتباط موضوعية البحث بمشاكل المجتمع واحتياجاته.

إن أمام المؤسسات التعليمية مدارس ومعاهد وجامعات تحديات عديدة تندرج في الجودة الابتكار وحل مشاكل المجتمع خلال توفير الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية للإنسان والتي إذا توافرت لأفراد شعب من الشعوب لأزداد تقدما واليابان خير دليل على ذلك، حيث أن معجزاتها قائمة على الإنسان المؤهل بالعلم المدعم للخدمات البحثية والتعليمية. فالقوة البشرية المتفتحة علميا هي ثروة إذا ما كانت مؤهلة بالعلم والتكنولوجيا الحديثة التي ترسي قواعد وخطوات البحث العلمي وآثاره على تقدم وتنمية المجتمع والدولة بأكملها (الأحمدي، 2023، ص 12).

5-4- تفعيل نظام الحوافز:

يعرف نظام الحوافز على أنه "عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدمها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفائهم وإنتاجهم (أبو كشك، 2006، ص 133).

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وبهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة (عزون وعيسى، 2021، ص 78).

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن نظام الحوافز المادية والمعنوية يعد أداة إستراتيجية فعالة في تحسين الأداء التدريسي من خلال تشجيع المعلمين على بذل جهد أكبر، وتعزيز الرضا الوظيفي، كما تساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية مما يؤدي إلى التطوير والابتكار في أساليب التدريس.

5-5- الدعم التقني البيداغوجي للأستاذ:

بين الزهراني المفاهيم المرتبطة بتقنيات التعلم مثل الوسائل التعليمية حيث عدها من أكثر المفاهيم تداخلا مع مفهوم تقنيات. ففي أحيانا كثيرة نستخدم مفهوم تقنيات التعليم

كمفهوم جديد للوسائل التعليمية، ولا نضع حدودًا فاصلة بينهما، بل نستخدمها كمترادفين. والوسيلة التعليمية هي كل ما يستخدمه المعلم أو المتعلم أو كلاهما لتحقيق غاية كتحسين التدريس، وبالتالي فإن الوسائل ليست غايات في حد ذاتها، بل هي أدوات لتحقيق تلك الغايات والوسائل التعليمية، هي المواد والأجهزة والمواقف التي تحمل الرسالة التعليمية وتنقلها إلى المتعلمين لتحقيق أهداف تعليمية (العتيبي، 2019، ص 107).

فالدعم التقني البيداغوجي للأستاذ يلعب دورًا أساسيا في تطوير الأداء التدريسي من خلال دمج التكنولوجيا في الممارسات التعليمية، مما يعزز مهارات المعلمين في التخطيط والإنتاج الرقمي وزيادة تفاعلهم مع المتعلمين. والتقييم يساعد هذا الدعم في رفع كفاءة التدريس وتسهيل المناهج كما يساهم في محاربة الهدر المدرسي عبر تفريد التعلم.

5-6- تفعيل الدور الإشرافي للمفتش:

يعرف الإشراف التربوي بأنه جهد فني ومتخصص يستخدم أساليب معينة متنوعة، وقد يستخدم أكثر من أسلوب في موقف تعليمي واحد لرفع كفاية الإدارة والتنسيق، ولتوجيه المعلمين بشكل مستمر فرديا وجماعيا من آن لآخر (رمزي، 1997، ص 54).

فالدور الإشرافي للمفتش هو نشاط موجه يقوم على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة المعلمين في مجال التربية والتعليم ولانطلاق قدراتهم، ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (حسين، 1969، ص 39).

لذا يعتبر تفعيل الدور الإشرافي ضرورة أساسية لتحسين الأداء التدريسي من خلال تحويل الإشراف من تفتيش تقليدي إلى دعم مهني تشاركي. حيث يركز المفتش الفعال على توجيه المعلمين خاصة الجدد عبر الزيارات الصفية والندوات التربوية والدروس النموذجية لتحسين وتطوير مهارات التخطيط والإدارة الصفية وتنمية قدراتهم الإبداعية مما ينعكس إيجابا على أدائهم التدريسي.

6- معايير تقويم الأداء التدريسي:

يعد تقويم الأداء التدريسي من الركائز الأساسية في تطوير العملية التعليمية، إذ يهدف إلى تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة المعلم داخل الصف الدراسي، فالمعلم هو العنصر الأهم في نجاح التعليم، وتقويم أدائه يساعد على تشخيص نقاط القوة لتعزيزها، والكشف عن جوانب الضعف لمعالجتها. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وضع معايير واضحة وعلمية لتقويم الأداء التدريسي.

ويعرف التقويم عموما بأنه "عملية منهجية تتضمن جمع المعلومات الكمية والكيفية عن سمة معينة، واستخدام هذه المعلومات في إصدار حكم عليها في ضوء أهداف ومعايير محددة" (الخوالدة، 2001، ص 349).

أما تقويم الأداء التدريسي فهو "الحكم على مستوى امتلاك المعلم للمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهامه داخل حجرة الدراسة لتحقيق أهداف درس محدد، ويستدل على توفرها بالإنجازات والأداء" (سكر وآخرون، 2005، ص 126).

ويرى الدكتور "وجيه أبو لبن" أن تقويم الأداء التدريسي للمعلم يعتمد على ثلاثة معايير هي:

أ) معيار المعرفة: ويتضمن الحقائق والمبادئ والتصميمات والمفاهيم المتوقع توافرها لدى المعلم. ولتقويم هذا الجانب يتم تطبيق اختبار تحصيلي في الجوانب المعرفية المرتبطة بتنمية مهارات التدريس.

ب) معيار الأداء: وهو سلوك المعلم التدريسي داخل الفصل، ولتقويم هذا الجانب يتم تطبيق بطاقة ملاحظة الأداءات التدريسية للمعلم.

ج) معيار النتائج والمخرجات: وهذا المعيار يرتبط بمدى ما يحققه المعلم في نمو تلاميذ.

ليمكن القول بأن تقويم الأداء التدريسي للمدرس عملية ضرورية لتحسين العملية وتطويره مهنيا. ولا يهدف التقويم إلى المحاسبة فقط، بل إلى التطوير والتحسين المستمر. كما أن اعتماد معايير ومؤشرات واضحة وشاملة يسهم في تحقيق الدقة عند تقويم الأداء التدريسي للمدرس.

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل موضوع الأداء التدريسي بوصفه عنصرا مهمة في نجاح العملية التعليمية، حيث تم التطرق أولا إلى تعريفه باعتباره مجموعة الممارسات والمهارات التي يوظفها الأستاذ داخل القسم لتحقيق أهداف التعلم. كما عرضت أبعاد الأداء التدريسي التي تشمل التخطيط الجيد، والتنفيذ الفعال، والتقويم المستمر. وأبرز الفصل أهمية الأداء التدريسي في تحسين جودة التعلم وتنمية قدرات المتعلمين معرفيًا ومهاريًا ووجدانيا. كذلك تم تسليط الضوء على العوامل المؤثرة فيه، سواء كانت مرتبة بالأستاذ كالكفاءة والخبرة، أو البيئة التعليمية كالإمكانيات المتاحة وظروف العمل. وتناول الفصل أيضا سبل تطوير الأداء التدريسي، كما تم عرض معايير الأداء التدريسي التي تستخدم لتقويم فعالية الأستاذ وضمان جودة ممارساته المهنية. وفي ضوء ذلك؛ اتضح أن تحسين الأداء التدريسي يتطلب تكامل عدة عناصر تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة.

الـفـصـل الـرابـع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجتمع وعينة الدراسة

3- الدراسة الاستطلاعية

4- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية

5- خطوات إجراء الدراسة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد

بعد التطرق للجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، سيتم الانتقال في هذا الفصل من الدراسة إلى الجانب الميداني الذي يعد من أهم مراحل البحث العلمي، وذلك لأن الدراسة الميدانية تعد أداة برهنة على صحة الفرضيات أو نفيها، وذلك بعد جمع البيانات ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها، ولن يتم ذلك إلا بعد إتباع منهج علمي والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذا الدراسة الاستطلاعية وأهدافها وخطواتها والأدوات المستخدمة وخصائصها السيكومترية، التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تحديد إجراءات الدراسة الأساسية، وأخيرا تحديد الأساليب الإحصائية التي سيتم من خلالها معالجة البيانات التي تم الحصول عليها.

1- منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها في الدراسة الحالية؛ فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يقوم على جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة بغرض اختبار الفرضيات أو الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالوضع الراهن للأفراد (الشايب، 2009، ص 26).

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يعبر المجتمع عن جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، فهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة (عباس، 2007، ص217).

وعليه يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من مجموع أساتذة مرحلة التعليم الثانوي لولاية غرداية، للعام الدراسي 2026/2025 والبالغ عددهم 1373 أستاذا وأستاذة مقسمين

على 30 ثانوية، بناءً على الإحصائيات الرسمية المقدمة من طرف مديرية التربية لولاية غرداية.

أما العينة فتعتبر نموذجا يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، والتي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة. وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة استحالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات (الدليمي وصالح، 2014، ص 74).

ولتحقيق أغراض الدراسة فقد تم اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، باعتبار تقسيم مناطق ولاية غرداية إلى وحدات، وعن طريق القرعة تم الحصول على منطقة القرارة التي تضم 3 ثانويات وهي: ثانوية الشيخ إبراهيم بيوض، متقن القرارة، ثانوية الصحن. حيث يبلغ عدد الأساتذة بها حوالي 170 أستاذ وأستاذة، وبعد تطبيق الدراسة الاستطلاعية على عينة بلغ تعدادها 30 أستاذ وأستاذة من ثانوية الشيخ إبراهيم بيوض؛ تم توزيع 140 استبانا. بلغ عدد الاستبانات الصالحة لتحليل الإحصائي 127 استبانة وهو يمثل عدد أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (01) يوضح توزيع عدد الأساتذة على الثانويات محل الدراسة.

الرقم	اسم الثانوية	العدد الكلي للأساتذة	عدد المشاركين	النسبة%
01	ثانوية الشيخ إبراهيم بيوض	70	38	%54.28
02	متقن القرارة	66	58	%87.87
03	ثانوية الصحن	34	31	% 91.17
المجموع		170	127	%74.70

الملاحظ أن أفراد العينة والبالغ عددهم 127 يتباينون من حيث التخصص، أدبي (جذع مشترك آداب، لغات أجنبية، آداب وفلسفة)، وعلمي (رياضيات، علوم تجريبية، تقني رياضي، تسيير واقتصاد) كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب التخصص

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
تخصص الأستاذ	علمي	70	%55.11
	أدبي	57	%44.88

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية هامة في مسار البحث تسبق الدراسة الأساسية، وذلك للتعرف على مختلف جوانب الموضوع والوقوف على جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات. بغرض إيجاد صياغة نهائية للفرضيات وتزويدنا بمعلومات أولية حول العينة والظاهرة المراد دراستها، بالإضافة إلى تحديد أدوات القياس المستخدمة.

3-1- تعريف الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها البوابة التي ينطلق منها الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية، وهي تعتبر الخطوة التي تسبق الاستقرار النهائي على خطة الدراسة ويفضل القيام بها على عينة محدودة من الأفراد (أبو علام، 2006، ص87).

3-2- أهمية الدراسة الاستطلاعية:

تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في البحوث النفسية والتربوية في:

– يمكن أن تساعد الباحث على تحديد أوجه التقصير في إجراءات الدراسة، وبالتالي يمكن التعديل من البداية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

– تعد بمثابة خطوة تمهيدية جيدة لأغلب البحوث العلمية والدراسات.

– تفتح المجال أمام أفكار جديدة عن مشكلة البحث.

– يلجأ إليها الباحث لزيادة معرفته وإلمامه بموضوع الدراسة والمشكلة المطروحة.

– اختبار أدوات جمع المعلومات والتأكد من خصائصها السيكومترية.

3-3- النتائج المحققة من الدراسة الاستطلاعية:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية لموضوع الدراسة بجوانبها المحددة في الأهداف السابقة، بالثانويات المذكورة في الفترة ما بين 2026/02/02 و 2026/02/15 تم تحقيق النتائج التالية:

– جمع المعلومات الكافية حول موضوع الدراسة، من خلال القيام بمسح شامل لما كتب حول الموضوع وللأدوات البحثية المتوافرة.

– الاحتكاك المباشر بالميدان والتعرف أكثر على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث.

– حصر تعداد أساتذة الثانويات محل الدراسة وما يميزهم من خصائص ديموغرافية (الجنس، الأقدمية ...).

– محاورة بعض الأساتذة حول متغيري الدراسة ليسهل اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة.

– الاتفاق مع مدراء الثانويات للتكفل بتعبئة بطاقة الملاحظة المعتمدة في قياس الأداء التدريسي وشرح الكيفية بناء على توجيهات السيد المشرف صاحب الأداة.

– اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية مكونة من 30 أستاذًا وأستاذة بالطريقة العشوائية البسيطة من ثانوية الشيخ إبراهيم بيوض.

– التأكد من مدى ملاءمة الأدوات ووضوح البنود وشموليتها للموضوع المقاس.

– تم التعرف على بعض الصعوبات من بينها إهمال بعض الأساتذة الإجابة على بعض البنود من الاستبانة، ووجود بعض الأستاذات في عطلة أمومة وبعض الأساتذة في عطل مرضية.

– التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياسين.

4– أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:

يحتاج كل باحث لأدوات بحثية وذلك لجمع البيانات التي من خلالها يستطيع تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات، وفي الدراسة الحالية تم توظيف الاستبانة لقياس المناخ التنظيمي المعد من طرف "العبويني" 2023 وبطاقة الملاحظة لقياس لأداء التدريسي المعدة من طرف "عواريب وبن كريمة" 2014. والشرح الوارد أدناه يوضح ذلك.

أولا: مقياس المناخ التنظيمي

أ– **وصف المقياس:** يتكون المقياس من 22 فقرة، رباعية البدائل (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) موزعة على ثلاث أبعاد هي: المشاركة في اتخاذ القرار (05 فقرات) نمط الاتصال (09 فقرات)، نمط القيادة (08 فقرات) كما هو موضح في الجدول (3). وقد تم التحقق من خصائصه السيكومترية حيث تم التحقق من الصدق الظاهري والتحقق من صدق المحتوى للاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على (7) محكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجال المناهج والإدارة والقيادة التربوية، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (0.42 و0.84)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الصدق.

أما الثبات فتم التأكد منه باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلما ومعلمة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، وتظهر قيم معاملات ثبات الاتساق

الداخلي وفقا لمعادلة "ألفا كرومباخ" على فقرات الاستبانة، إذ بلغت قيمة معامل الثبات على فقرات استبانة المناخ التنظيمي ككل (0.948)، وتعتبر هذه القيم مقبولة إحصائيا وجيدة لأغراض الدراسة، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الثبات (العبويني، 2023، ص 29-31).

الجدول رقم (03) يوضح ترتيب أبعاد مقياس المناخ التنظيمي وأرقام العبارات.

الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات
المشاركة في اتخاذ القرار	1-2-3-4-5	05
نمط الاتصال	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16	11
نمط القيادة	17-18-19-20-21-22	06

ب- الخصائص السيكومترية للمقياس: من أجل التحقق من مدى صلاحية المقياس ومناسبته للبيئة المحلية؛ تم التثبت من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات). وذلك بتطبيقه على عينة قوامها 30 أستاذا وأستاذة. وكانت النتائج على النحو التالي:

قياس الصدق:

يشير الصدق إلى أن الاختبار يقيس الاختبار فعلا ما وضع لقياسه، ولا يقيس شيء آخر بدلا منه (بوداود وعطا الله، 2009، ص 105).

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق الاتساق الداخلي، من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية المكونة له، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (04) يظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي.

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالةSig
01	المشاركة في اتخاذ القرار	0.701**	0.01
02	نمط الاتصال	0.949**	0.01
03	نمط القيادة	0.861**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول (04) أن معاملات الارتباط لأبعاد مقياس المناخ التنظيمي تراوحت بين (0.701) و (0.949)، وكانت جميع معاملات ارتباط الأبعاد ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، ويشير ذلك إلى وجود درجة عالية من صدق أبعاد المقياس.

قياس الثبات:

إن ثبات الاختبار يعطي مؤشرا جيدا للباحث على إمكانية الاعتماد على الاختبار في الدراسة، حيث أن الاختبار يعد ثابتا إذا كان يعطي نفس النتائج إذا ما أستخدم أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط وعلى نفس الأفراد (خفاجة وعوض، 2002، ص 165).

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وذلك من خلال تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، النصف الأول يضم الفقرات الفردية، والنصف الثاني يضم الفقرات الزوجية، ومن ثم حساب معامل الارتباط بينهما، ثم تعديله باستخدام معامل سبيرمان براون، والجدول أدناه يوضح القيم المحصل عليها.

جدول رقم (05) يوضح ثبات مقياس المناخ التنظيمي باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

المقياس	عدد الفقرات	"ر" قبل التصحيح	"ر" بعد التصحيح
المناخ التنظيمي	22	0.941	0.970

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية كان مرتفعا، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان براون بعد التصحيح (0.97)، مما يدل على وجود درجة عالية من ثبات البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة.

ج- طريقة التصحيح ومعيار الحكم:

تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (x) حسب البدائل الأربعة المقترحة وقدرت الأوزان المعطاة لبدائل الأجوبة كما يلي: 1-2-3-4. وبناء على طريقة التصحيح فإن الدرجة القصوى للمقياس هي (22x4= 88)، في حين أن الدرجة الصغرى هي (22=1x22).

وكان معيار الحكم على استجابة المفحوص بناء على المتوسطات الحسابية، وذلك وفق ما يلي: 4-1=3 نقسم على عدد الفئات 3/3=1.

وعليه فإن المجالات تكون كالتالي:

- من 1 إلى 1.99 يمثل مستوى منخفض للمناخ التنظيمي.
- من 2 إلى 2.99 يمثل مستوى متوسط للمناخ التنظيمي.
- من 3 إلى 4 يمثل مستوى مرتفع لمناخ التنظيمي.

ثانيا: مقياس الأداء التدريسي

في هذه الدراسة تم تبني بطاقة الملاحظة المعدة من طرف الباحثين "عواريب لخضر وبن كريمة بوحفص" (2014).

أ- **وصف المقياس:** تتكون بطاقة ملاحظة الأداء التدريسي من 38 فقرة خماسية البدائل (منخفض جدًا، منخفض، متوسط، عال، عال جدا) موزعة على ثلاث أبعاد هي:بعد التخطيط للدرس (10 فقرات)، بعد تنفيذ الدرس (21 فقرة)، بعد تقويم الدرس (07 فقرات).وقد تم التحقق من صدق الأداة بالاعتماد على صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على (07) محكمين، وأيضا بطريقة الصدق التمييزي باختيار أسلوب المقارنة الطرفية حيث بلغت قيمة «ت» المحسوبة (10.59) وهي قيمة دالة عند 0.01، أما

الثبات فقد تم قياسه بالاعتماد على طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث بلغت قيمة الارتباط بين التطبيقين (0.756) للمقياس ككل، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وأيضا بطريقة الاتساق الداخلي "ألفا كرومباخ" والتي بلغت قيمته (0.754).

الجدول رقم (06) يوضح ترتيب أبعاد مقياس الأداء التدريسي.

الأبعاد	بعد التخطيط لدرس	بعد تنفيذ الدرس	بعد تقويم الدرس
عدد العبارات	10	21	07

ب- الخصائص السيكومترية لبطاقة الملاحظة:

الصدق:

تم الاعتماد على حساب الصدق التميزي بأسلوب المقارنة الطرفية الذي يقوم على مقارنة متوسط درجات الفئة العليا، ومتوسط درجات الفئة الدنيا على المقياس أي بنسبة كل فئة 27 % من العدد الكلي (30). ثم البحث عن دلالة الفرق بينهما بتطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (07).

الجدول رقم (07) يوضح نتائج الصدق التمييزي لمقياس الأداء التدريسي.

العينة العليا N= 08		العينة الدنيا N= 08		درجة الحرية	قيمة " ت"	الدلالة الإحصائية
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
157	5.23	112.5	16.55	14	7.25	0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائيا، حيث قدرت بـ7.25 وهي أكبر من قيمة "ت" المجدولة التي تساوي 3.36 عند مستوى الدلالة 0.01،

مما يدل على وجود فروق دالة إحصائيا على مقياس الأداء التدريسي لصالح الفئة العليا، مما يشير إلى قدرة المقياس على التفريق بين المفحوصين.

الثبات:

تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرومباخ. وكانت النتائج وفق ما هو مدون في الجدول (08).

الجدول رقم (08) يوضح نتائج ثبات مقياس الأداء التدريسي وفق معامل ألفا كرومباخ.

عدد العبارات	قيمة الثبات
38	**0.974**

تدل النتائج الموضحة في الجدول (08) على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، بحيث قدرت قيمة ألفا كرومباخ 0.974 وهي قيمة تجعلنا نقبل على تطبيق المقياس بكل ارتياح.

ج- طريقة التصحيح ومعيار الحكم:

تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (×) في إحدى البدائل الخمسة المقترحة، وقدرت الأوزان المعطاة لبدائل الأجوبة كمايلي: (1-2-3-4-5) وبناءا على طريقة التصحيح فإن الدرجة القصوى للمقياس هي (38×5= 190) في حين أن الدرجة الصغرى هي (38×1=38).

وكان معيار الحكم على إستجابة المفحوص بناءا على المتوسطات الحسابية، وذلك وفق مايلي: 5-1=4 وعلى عدد الفئات 3/4= 1.33

وعليه فإن المجالات تكون كالتالي:

- من 01 إلى 2.33 يمثل مستوى منخفض للأداء التدريسي.
- من 2.34 إلى 3.67 يمثل مستوى متوسط للأداء التدريسي.
- 3.68 إلى 5.00 يمثل مستوى مرتفع للأداء التدريسي.

5- خطوات إجراء الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة وفقا للإجراءات الآتية:

- جمع الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- اختيار المقاييس والأدوات المناسبة للبحث في متغيرات الدراسة.
- التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة ومن مدى صلاحيتها للاستخدام.
- تم اختيار عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية العنقودية، وبالقرعة تحصلنا على مؤسسات التعليم الثانوي "بالقرارة" للدراسة.
- تم إجراءالدراسة الاستطلاعية والأساسية من 2026/02/02 إلى 2026/03/05.
- تم توزيع 170 استبانة بقدر العدد الفعلي للأساتذة في الثانويات بمدينة "القرارة"، منها 30 استبانة في الدراسة الاستطلاعية و140 في الدراسة الأساسية وقد تم استرجاع منها 127 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي في الدراسة الأساسية.
- تم تفريغ الاستبانات المسترجعة في برنامج Excel ومعالجتها إحصائيا عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- تحليل البيانات إحصائيا.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة وفرضياتها، تم الاستعانة بعدة أساليب إحصائية والتي تعد إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الطريقة العلمية من أجل تحقيق أهداف الدراسة. فبعد جمع البيانات وتفريغها في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة بيانات الدراسة الحالية:

- معامل ألفا كرومباخ لتحديد ثبات مقياس الأداء التدريسي.
- معامل الارتباط "بيرسون" لحساب معاملات صدق الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي، ولقياس ثباته بطريقة التجزئة النصفية، وأيضا للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والأداء التدريسي).
- إختبار سميرنوف وكلوموغروف لمعرفة إعتدالية التوزيع.
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للتحقق من صحة الفرضية الأولى.
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للتحقق من صحة الفرضيتين الأولى والثانية.
- اختبار "ت" لحساب الصدق التمييزي لبطاقة ملاحظة للأداء التدريسي، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات عند اختبار الفرضية الرابعة والخامسة.

الـفـصـل الـخامس

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

* توصيات الدراسة

* مقترحات الدراسة

- قائمة المصادر والمراجع
- قائمة الملاحق

تمهيد

بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أفضت إلى اعتماد أداتين تم تطبيقهما على عينة الدراسة وهذا بعد التأكد من خصائصها السيكومترية؛ جاء هذا الفصل ليتضمن عرضا للنتائج المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة وفق ترتيبها الوارد في الفصل الأول، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأيضا التفسير والمناقشة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ليختم هذا الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

وقبل البدء في معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة؛ وجب أولا التحقق من مدى اعتدالية بيانات مقياسي المناخ التنظيمي والأداء التدريسي محل الدراسة الحالية.

جدول رقم (09) يبين نتيجة التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرين.

المتغير	Kolmogorov-Smirnov			القرار
	الإحصائيات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المناخ التنظيمي	0.070	127	0.200	غير دال
الأداء التدريسي	0.090	127	0.053	غير دال

من خلال المعطيات المبينة في الجدول (09)، وبناء على قيم اختبار كولموغروفسميرنوف أن القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة (المناخ التنظيمي، والأداء التدريسي) جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعا طبيعيا. وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية.

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى من الدراسة على أنه يوجد مناخ تنظيمي متوسط في مؤسسات التعليم الثانوي بمدينة القرارة. وللتحقق من صحة الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (10) يبين التحليل الإحصائي المذكور.

الجدول رقم (10) يبين الترتيب التنازلي لأبعاد مقياس المناخ التنظيمي حسب تقدير استجابات عينة الدراسة.

الترتيب	الأبعـاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	المشاركة في اتخاذ القرار	05	3.03	0.79	مرتفع
2	نمط الاتصال	11	2.98	0.79	متوسط
3	نمط القيادة	06	2.80	0.80	متوسط
المجمـــوع		22	2.94	0.77	متوسط

يتضح من الجدول (10) أن مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي بمدينة القرارة من وجهة نظر الأساتذة جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابتهم (2.94) وبانحراف معياري بلغ (0.77). وقد جاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: فبالنسبة للبعد المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار حل أولا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.03)، وفي المرتبة الثانية البعد المتعلق بنمط الاتصال بمتوسط حسابي قدر بـ (2.98)، ويليه في المرتبة الثالثة البعد المتعلق بنمط القيادة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.80)، وهي قيم تقع ضمن المستوى المتوسط، في حين أن البعد الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرار جاء ضمن المستوى المرتفع.

لتتفق بذلك نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الطويان (2019) التي توصلت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة كان متوسطا، وهي نفس النتيجة المتوصل إليها في دراسة الكيلاني والسعود (2019) التي أظهرت نتائجها أن

مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة. في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة "بوزناد" (2024) ودراسة "العبويني" (2023) التي أظهرت أن مستوى المناخ التنظيمي كان مرتفعا، ودراسة "ساكر" (2022) أظهرت أن مستوى المناخ التنظيمي جاء منخفضا.

ولمعرفة تقدير عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي حسب كل فقرة، وذلك لدراسة أي الفقرات أكثر تأثرا ببعدها وبمستوى استجابات أفراد العينة؛ تم أخذ كل بعد على حدة، مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار، تم استخراج كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مع ترتيبها تنازليا كما هو وارد في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11) يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	04	تشجّع الإدارة التعاون بين المدير والمعلمين الموهوبين في وضع الخطط التطويرية للمدرسة	3.22	0.71	مرتفع
02	01	يُسمح للمعلمين بالتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات	3.11	0.71	مرتفع
03	03	يُمنح المعلمون بعض الصلاحيات بما يخدم أهداف المدرسة	3.10	0.81	مرتفع
04	05	تحرص إدارة المدرسة على استطلاع آراء المعلمين قبل اتخاذ القرار	2.93	0.76	متوسط
05	02	يشارك جميع العاملين في المدرسة في صناعة القرار	2.77	0.82	متوسط
المتوســـط الحسابي العـام للبـعد			3.03		مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار كان بمستوى مرتفع حين بلغ (3.03). أما فيما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءت الفقرة (تشجع الإدارة التعاون بين المدير والمعلمين الموهوبين في وضع الخطط التطويرية للمدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.22)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (يسمح للمعلمين بالتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي قدره (3.11)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (يمنح المعلمون بعض الصلاحيات بما يخدم أهداف المدرسة) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.10)، أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة (تحرص إدارة المدرسة على استطلاع آراء المعلمين قبل اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (2.93)، تلتها في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة (يشارك جميع العاملين في المدرسة في صناعة القرار) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.77). ليحتل هذا البعد المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد المقياس، بما يعبر عن مستوى مرتفع من المناخ التنظيمي.

ثانيا: لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد نمط الاتصال؛ تم استخراج كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، مع ترتيبها تنازليا كما هو وارد في الجدول الموالي.

الجدول رقم (12) يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد المتعلق بنمط الاتصال مرتبة تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	08	يُسهم الاتصال الفعّال في المدرسة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.16	0.71	مرتفع
02	12	تتيح إدارة المدرسة الاتصال المباشر الفاعل بين المدير والمعلمين	3.07	0.70	مرتفع
03	07	تسهم الاتصالات غير الرسميّة بين العاملين في تحسين علاقاتهم الإنسانية داخل المدرسة	3.06	0.72	مرتفع

03	09	تعتمد الإدارة على استخدام وسائل الاتصال والتواصل الحديثة مع المعلمين	3.06	0.78	مرتفع
05	11	تتواصل إدارة المدرسة مع المعلمين بسهولة ويسر	3.03	0.66	مرتفع
06	15	يتسم التفاعل بين المعلمين في المدرسة بالإيجابيّة	3.00	0.77	مرتفع
07	10	يؤدي نظام الاتصال السائد في المدرسة إلى السرعة في الإجراءات	3.00	0.80	مرتفع
08	13	تصل الرسائل الإداريّة للمعلمين بوضوح تام	2.99	0.81	متوسط
09	06	طوّرت إدارة المدرسة قنوات الاتصال بين العاملين	2.91	0.77	متوسط
10	14	تطلع إدارة المدرسة المعلمين على القرارات المطلوب اتخاذها عبر قنوات اتصال حديثة متنوعة	2.86	0.82	متوسط
11	16	تهتم إدارة المدرسة بمشكلات المعلمين الشخصيّة	2.61	0.86	متوسط
المتوســـط الحسابي العـام للبـعد			2.98		متوسط

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد المتعلق بنمط الاتصال ككل بلغ (2.98) وبمستوى متوسط، وفيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يسهم الاتصال الفعال في المدرسة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.16)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (تتيح إدارة المدرسة الاتصال المباشر الفاعل بين المدير والمعلمين) بمتوسط حسابي قدره (3.07)، أما المرتبة الثالثة فقد تقاسمتها كل من الفقرة (تسهم الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في تحسين علاقاتهم الإنسانية داخل المدرسة) والفقرة (تعتمد الإدارة على استخدام وسائل الاتصال والتواصل الحديثة مع المعلمين) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.06). في حين كان آخر الترتيب للفقرة (طورت إدارة المدرسة قنوات الاتصال بين العاملين) بمتوسط حسابي قدر بـ(2.91)، تلتها الفقرة (تطلع إدارة المدرسة المعلمين على القرارات المطلوب اتخاذها عبر قنوات اتصال حديثة متنوعة) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.86)، ثم الفقرة (تهتم إدارة المدرسة بمشكلات المعلمين الشخصية) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.61). ليحتل هذا

البعد المرتبة الثانية بالنسبة لأبعاد المقياس والذي يعبر عن مستوى متوسط من المناخ التنظيمي.

ثالثا: لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد نمط القيادة؛ تم استخراج كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مع ترتيبها تنازليا كما هو وارد في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13) يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد المتعلق بنمط القيادة مرتبة تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	22	تتسم العلاقة بين المدير والمعلم كشركاء في العمل وليس كمرؤوس ورئيس	3.11	0.78	مرتفع
02	20	تستخدم إدارة المدرسة أساليب القيادة المبنيّة على العلاقات الإنسانية	2.93	0.72	متوسط
03	19	تعلن إدارة المدرسة تقديرها لجهود المعلمين	2.90	0.79	متوسط
04	21	يسأل مدير المدرسة عن أحوال المعلمين بشكل مستمر	2.88	0.85	متوسط
05	17	تقدم إدارة المدرسة التحفيز المعنوي للعاملين	2.63	0.75	متوسط
06	18	تقدم إدارة المدرسة التحفيز المادي للعاملين	2.35	0.93	متوسط
المتوســـط الحسابي العـام للبـعد			2.80		متوسط

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد المتعلق بنمط الاتصال ككل بلغ (2.80) وبمستوى متوسط، وفيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تتسم العلاقة بين المدير والمعلم كشركاء في العمل وليس كمرؤوس ورئيس) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.11)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (تستخدم إدارة المدرسة أساليب القيادة المبنيّة على العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي قدره (2.93)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (تعلن إدارة المدرسة تقديرها لجهود المعلمين) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.90). أما المراتب الأخيرة فكانت للفقرة (يسأل مدير المدرسة عن أحوال المعلمين بشكل مستمر)

بمتوسط حسابي قدره (2.88)، تلتها الفقرة (تقدم إدارة المدرسة التحفيز المعنوي للعاملين) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.63)، وكان آخر الترتيب للفقرة (تقدم إدارة المدرسة التحفيز المادي للعاملين) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.35)، ليحتل هذا البعد الرتبة الثالثة بالنسبة لأبعاد المقياس والذي يعبر هو أيضا عن مستوى متوسط من المناخ التنظيمي.

يمكن تفسير نتيجة الدراسة التي مفادها أن مستوى المناخ التنظيمي لدى مؤسسات التعليم الثانوي بمدينة "القرارة" جاء بمستوى متوسط، بأن المؤسسات لا تعاني من مشاكل كبيرة جدا، لكنها في نفس الوقت لا توفر بيئة مثالية بشكل كامل، فقد يكون أسلوب الإدارة مقبولا لكنه لا يشجع كثيرا على المشاركة بالتفاعل أو المبادرة، كما أن التواصل والاتصال بين الإدارة والأساتذة موجود لكنه ليس فعالاً بالشكل المطلوب، الذي يجعلهم يشعرون بأهميتهم بشكل كبير داخل المؤسسة، كما أن العلاقات بين الزملاء قد تكون جيدة أحياناً وعادية في أحيان أخرى، إضافة إلى ذلك مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرار، بالرغم من أن هذه الأخيرة ظهرت في المستوى المرتفع، إلا أنها لم تكفي لرفع مستوى المناخ التنظيمي. لذلك يمكن القول أن تحسن أو ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي يعود إلى تكامل بين أبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

ولتحسين ورفع مستوى المناخ التنظيمي، يمكن العمل على تشجيع الإدارة للعمل بأسلوب أكثر انفتاحاً يقوم على الحوار والمشاركة، وتحسين وسائل التواصل والاتصال داخل المؤسسة لتكون أكثر وضوحا وفعالية. كما يجب إشراك الأساتذة بشكل أكبر في اتخاذ القرارات التي تخص العمل التربوي، وتعزيز العلاقات بينهم من خلال التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى ذلك من المهم توفير حوافز مادية ومعنوية وتشجيع المبادرات، وتحسين ظروف العمل قدر الإمكان. ومن خلال هذه الإجراءات يمكن الارتقاء بالمناخ التنظيمي من مستوى متوسط، إلى مستوى مرتفع.

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية من الدراسة على تمتع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة القرارة بأداء تدريسي متوسط. وللتحقق من صحة الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتقديرات المديرين على بطاقة الملاحظة، والجدول (14) يبين التحليل الإحصائي المذكور.

الجدول رقم (14) يبين مستوى الأداء التدريسي انطلاقا من الترتيب التنازلي لأبعاد بطاقة الملاحظة.

الرتبة	رقم البعد	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
03	01	التخطيط لدرس	10	3.66	0.80	متوسط
02	02	تنفيذ الدرس	21	3.71	0.81	مرتفع
01	03	تقويم الدرس	07	3.69	0.75	مرتفع
المجموع			38	3.69	0.79	مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة القرارة، جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69). وقد جاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: فبالنسبة للبعد المتعلق بتنفيذ الدرس حل أولا بمتوسط حسابي قدر بـ(3.71)، وفي المرتبة الثانية البعد المتعلق بتقويم الدرس بمتوسط حسابي قدر بـ(3.69)، وهي قيم تقع ضمن المستوى المرتفع. ويليهم في المرتبة الثالثة البعد المتعلق بالتخطيط بمتوسط حسابي قدره (3.66)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى المتوسط.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "كسناوي" و"السواط" (2022) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء التدريسي لدى عينة الدراسة كان مرتفعا، وهي ذات النتيجة المتوصل إليها في دراسة "الحباشنة" (2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات في الصف العاشر جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة

"السهلي" (2012) التي أظهرت أن مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية كان مرتفعا.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة "ناظر" (2020) ودراسة "سليماني" (2018)، ودراسة "عواريب وبن كريمة" (2014) التي أظهرت أن مستوى الأداء التدريسي لدى عينات دراساتهم كان متوسطا.

ولمعرفة تقدير مستوى الأداء التدريسي حسب كل فقرة، وذلك لدراسة أي الفقرات أكثر تأثرا ببعدها وبالمستوى العام للبطاقة؛ تم أخذ كل بعد على حدة، مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والنسب المئوية لكل فقرة حيث كانت النتائج كما يلي:

أولا: لتقدير مستوى الأداء التدريسي على الفقرات المتعلقة ببعد التخطيط لدرس لدى الأساتذة؛ تم استخراج كل من المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة مع ترتيبها تنازليا كما هو وارد في الجدول الموالي.

الجدول رقم (15) يبين تقدير مستوى الأداء التدريسي على فقرات البعد المتعلق بالتخطيط للدرس مرتبة تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	06	يحدد أهدافا تعلمية لمحتوى الدرس	3.85	0.67	مرتفع
02	04	يصوغ الكفاءات المستهدفة صياغة صحيحة	3.76	0.84	مرتفع
03	07	يسجل أنشطة تعليمية –تعلمية مناسبة لمحتوى الدرس	3.74	0.75	مرتفع
04	02	يخطط للدروس وفق أسس ومبادئ المقاربة	3.73	0.92	مرتفع
05	03	يخطط مراحل سير الدرس في جدول يضم (وضعية الانطلاق، بناء التعلمات، استثمار المكتسبات)	3.70	0.86	مرتفع
05	05	يدون لكل كفاءة ما يلزمها من أساليب تدريس ووسائل تقويم	3.70	0.85	مرتفع
07	01	يراعي عند التخطيط الشهري والسنوي العطل الرسمية	3.65	0.82	متوسط

		والأعياد الوطنية والدينية			
08	08	يحدد الوسائل التعليمية المناسبة لموضوع الدرس	3.54	0.70	متوسط
09	09	يخطط لمعالجة الصعوبات والنقائص الملاحظة	3.52	0.81	متوسط
10	10	يحافظ على نظافة وتنظيم دفتر التحضير	3.40	0.74	متوسط
المتوســـط الحسابي العـام للبـعد			3.66		متوسط

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد المتعلق بالتخطيط للدرس ككل بلغ (3.66) والذي يقع ضمن المستوى المتوسط، أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يحدد أهدافا تعليمة لمحتوى الدرس) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.85)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (يصوغ الكفاءات المستهدفة صياغة صحيحة) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.76)، أما في المرتبة الثالثة الفقرة (يسجل أنشطة تعليمية تعلمية مناسبة لمحتوى الدرس) بمتوسط حسابي قدره (3.74)، أما أواخر الترتيب فكان للفقرة (يحدد الوسائل التعليمية المناسبة لموضوع الدرس) بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.54)، ثم الفقرة (يخطط لمعالجة الصعوبات والنقائص الملاحظة) بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.52)، وفي الأخير الفقرة (يحافظ على نظافة وتنظيم دفتر التحضير) بمتوسط حسابي قدره (3.40). ليحتل هذا البعد المرتبة الثالثة بالنسبة لأبعاد المقياس والذي يعبر عن مستوى متوسط من الأداء التدريسي.

ثانيا: لتقدير مستوى الأداء التدريسي على الفقرات المتعلقة ببعد تنفيذ الدرس لدى الأساتذة؛ تم استخراج كل من المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة مع ترتيبها تنازليا كما هو وارد في الجدول الموالي.

الجدول رقم (16) يبين تقدير مستوى الأداء التدريسي على فقرات البعد المتعلق بتنفيذ الدرس مرتبة تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	العـــبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	07	يُظهر تمكنا من المادة التي يُدرِّسها	4.12	0.84	مرتفع

02	14	لديه القدرة على الصياغة السليمة للأسئلة	3.98	0.81	مرتفع
03	18	يستخدم في تدريسه لغة مناسبة للمتعلمين	3.96	1.02	مرتفع
04	16	يدير القسم بطريقة ملائمة	3.95	0.81	مرتفع
05	11	يستغل السبورة بشكل مناسب	3.88	0.86	مرتفع
05	02	يشرح الدرس بوضوح وبأسلوب شيق	3.88	0.73	مرتفع
07	20	يراعي توزيع وقت الحصة على مراحل الدرس المختلفة	3.83	0.71	مرتفع
08	13	يربط بين فقرات ومراحل الدرس ربطاً منطقياً	3.82	0.81	مرتفع
09	08	يستخدم أساليب تدريس ملائمة	3.72	0.79	مرتفع
10	12	يستخدم الأدوات والوسائل التعليمية في إطار الموقف التعليمي	3.70	0.73	مرتفع
11	03	يربط موضوع الدرس باهتمامات المتعلمين	3.70	0.84	مرتفع
12	09	يختار الوضعية المناسبة للتهيئة والانطلاق في الدرس	3.68	0.74	مرتفع
13	06	يوزع اهتمامه على أغلب التلاميذ	3.59	0.71	متوسط
14	01	يربط بين معلومات التلاميذ السابقة وموضوع الدرس الجديد	3.58	0.68	متوسط
15	15	يشجع المتعلمين على المناقشة وطرح الأسئلة	3.57	0.84	متوسط
16	21	يحسن التعامل مع أخطاء متعلميه	3.56	0.82	متوسط
17	19	يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ	3.55	0.85	متوسط
18	04	يستخدم أساليب التعزيز المناسبة	3.54	0.79	متوسط
18	10	يُشرك التلاميذ عند إنجاز الأنشطة	3.54	0.80	متوسط
20	17	يجذب التلاميذ للحفاظ على انتباههم للدرس	3.47	0.91	متوسط
21	05	يثير دافعية التعلم لدى التلاميذ	3.33	0.86	متوسط
المتوسط الحسابي العام للبعد			3.71		مرتفع

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد المتعلق بتنفيذ الدرس ككل بلغ (3.69) والذي يندرج ضمن المستوى المرتفع. أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يظهر تمكنا من المادة التي يدرسها) بمتوسط حسابي قدر بـ(4.12)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (لديه القدرة على الصياغة السليمة للأسئلة) بمتوسط

حسابي قدره (3.98)، أما في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (يستخدم في تدريسه لغة مناسبة للمتعلمين) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.96). أما المراتب الأخيرة فعادت للفقرة (يستخدم أساليب التعزيز المناسبة)، ثم الفقرة (يُشرك التلاميذ عند إنجاز الأنشطة) بمتوسط حسابي قدره (3.54)، تلتها الفقرة (يجذب التلاميذ للحفاظ على انتباههم للدرس) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.47)، وآخر الترتيب فعاد للفقرة (يثير دافعية التعلم لدى التلاميذ) بمتوسط حسابي قدره (3.33). ليحتل هذا البعد المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد المقياس والذي يعبر عن مستوى المرتفع من الأداء التدريسي.

ثالثا: لتقدير مستوى الأداء التدريسي على الفقرات المتعلقة ببعد تقويم الدرس؛ تم استخراج كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مع ترتيبها تنازليا كما هو وارد في الجدول الموالي.

الجدول رقم (17) يبين تقدير الأداء التدريسي على فقرات البعد المتعلق بتقويم الدرس مرتبة تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	07	تتسم أنشطة التقويم بالوضوح بالنسبة للمتعلم	4.13	0.73	مرتفع
02	03	يراقب أداء المتعلمين أثناء إنجاز النشاط	3.70	0.73	مرتفع
2	02	يستخدم أساليب تقويم متنوعة ومناسبة للأنشطة التعلمية	3.70	0.77	مرتفع
02	06	يوظف التقويم التكويني عبر مراحل سير الدرس	3.70	0.73	مرتفع
05	05	يبني أساليب تقويم تقيس مدى تحقق الكفاءة	3.67	0.75	متوسط
06	04	يقدم تغذية راجعة سريعة	3.49	0.79	متوسط
07	01	يفحص المكتسبات القبلية للمتعلمين	3.42	0.77	متوسط
المتوســـط الحسابي العـام للبـعد			3.69		مرتفع

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد المتعلق بتقويم الدرس ككل بلغ (3.69)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت

في المرتبة الأولى الفقرة (تتسم أنشطة التقويم بالوضوح بالنسبة للمتعلم)، بمتوسط حسابي قدر بـ(4.13)، ثم في المرتبة الثانية الفقرة (يراقب أداء المتعلمين أثناء إنجاز النشاط)، الفقرة (يستخدم أساليب تقويم متنوعة ومناسبة للأنشطة التعليمية)، والفقرة (يوظف التقويم التكويني عبر مراحل سير الدرس) بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (يبني أساليب تقويم تقيس مدى تحقق الكفاءة) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.67)، في حين عادت المرتبة ما قبل الأخيرة للفقرة (يقدم تغذية راجعة سريعة) بمتوسط حسابي قدره (3.49)، أما آخر الترتيب فكان للفقرة (يفحص المكتسبات القبلية للمتعلمين) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.42). ليحتل هذا البعد المرتبة الثانية بالنسبة لأبعاد المقياس والذي يعبر عن مستوى مرتفع من الأداء التدريسي.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن الفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط لم تتحقق، حيث بينت النتائج أن المستوى العام للأداء التدريسي كان مرتفعًا. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأساتذة يبذلون مجهودًا واضحًا داخل القسم، خاصة في كيفية شرح الدروس والتفاعل مع التلاميذ، مما يجعل أدائهم يظهر بمستوى جيد. كما قد يرجع ذلك إلى الخبرة التي يكتسبها الأستاذ مع مرور الوقت، حيث يصبح أكثر قدرة على التحكم في القسم والتعامل مع مختلف المواقف التعليمية. كما أن طبيعة هذه المرحلة التعليمية، التي تتطلب تحقيق نتائج دراسية جيدة خاصة في الأقسام النهائية، تدفع الأساتذة لبذل مجهود أكبر، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم التدريسي.

أما فيما يتعلق بأبعاد الأداء التدريسي، فقد أظهرت النتائج أن بعد التخطيط للدرس جاء بمستوى متوسط، بينما كان كل من بعدي تنفيذ الدرس، وتقويم الدرس مرتفعين.ويمكن تفسير ذلك بان الأستاذ في الواقع يهتم أكثر بما يحدث داخل القسم، أي بطريقة تقديم الدرس والتواصل مع التلاميذ، وكذلك بتقييمهم لمعرفة مستواهم، لأن هذه الجوانب تظهر

بشكل مباشر في عمله اليومي، أما التخطيط فقد لا يأخذ نفس الأهمية، ربما لأن بعض الأساتذة يعتمدون على خبرتهم السابقة ولا يقومون دائما بتخطيط مفصل لكل درس، أو بسبب ضغط الوقت وكثرة الحصص، وكذلك تنوع الشعب والتخصصات.

وبالتالي يمكن القول أن الأساتذة يملكون أداء تدريسيا جيدًا بشكل عام، لكن هذا الأداء ليس متوازنًا تمامًا، حيث يحتاج جانب التخطيط لدرس إلى تحسين أكثر. وهذا لا يعني ضعف الأداء، وإنما يدل على وجود جانب يمكن تطويره ليصبح الأداء التدريسي أكثر تكاملاً وتنظيمًا.

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة من هذه الدراسة على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة القرارة.

ولاختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة الدراسة على الأداتين، ثم حساب معامل الارتباط بين المتوسطين باستخدام معامل ارتباط "بيرسون"، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18) يبين قيمة معامل ارتباط "بيرسون" بين متوسطي درجات أفراد العينة على مقياسي المناخ التنظيمي والأداء التدريسي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	64.79	10.63	0.612	0.01
الأداء التدريسي	140.50	23.00	معامل الارتباط مقبول ودال إحصائيا	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُظهر الجدول رقم (18) نتائج اختبار معامل الارتباط "بيرسون" بين متوسط درجات عينة الدراسة (أساتذة التعليم الثانوي) على مقياسي المناخ التنظيمي والأداء التدريسي. حيث بلغ معامل ارتباط "بيرسون" (0.612) وهي قيمة مقبولة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، الأمر الذي يقودنا إلى قبول الفرض المطروح القائل بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين متوسط درجات عينة الدراسة على مقياسي المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لأساتذة التعليم الثانوي.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة "بكوش"(2019)، التي أسفرت عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة.

تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية مقبولة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الأداء التدريسي، بمعنى أن ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي بمدينة "القرارة" يصاحبه بالضرورة ارتفاع في مستوى الأداء التدريسي لدى هيئة التدريس (الأساتذة) والعكس صحيح.

ويمكن تفسير وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي، بأن الأستاذ يتأثر بالبيئة التي تحيط به داخل المؤسسة. فالمناخ التنظيمي الجيد، الذي يتسم بالتعاون بين أفراد المؤسسة، ووجود تواصل مستمر مع الإدارة، وتقدير جهود الأساتذة، يساعد الأستاذ على الشعور بالراحة والانتماء، وهذا ينعكس على نفسيته بشكل إيجابي، فيصبح أكثر حماساً ورغبة في تقديم درس جيد واستخدام طرق تدريس متنوعة ومحفزة.

كما أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في رفع الدافعية المهنية لدى الأستاذ، حيث يشعر بأن عمله له قيمة وأن الجهد الذي يبذله معترف به، مما يدفعه إلى أن يضاعف في الجهد المبذول داخل القسم، أما إذا كان المناخ التنظيمي ضعيفاً، مثل غياب التواصل

أو كثرة الضغوط أو نقص الدعم، كذلك الاكتظاظ داخل الأقسام، نقص الأجهزة والأدوات...إلخ فإن ذلك قد يؤدي إلى شعور الأستاذ بالإحباط أو عدم الاهتمام، وبالتالي يكتفي بأداء الحد الأدنى من العمل. إضافة إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي يؤثر أيضا على فرص تبادل الخبرات بين الأساتذة، فكلما كان هناك تعاون، تمكن الأستاذ من تطوير نفسه وتحسين أدائه، لذلك يمكن القول أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحسين أو إضعاف الإداء التدريسي، وهذا ما يفسر وجود علاقة بينهما، حيث كلما تحسن المناخ التنظيمي تحسن الأداء التدريسي.

وهذا ما يتفق مع قول مصطفى صلاح (2012)، من أن الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة من الدراسة على أنه توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى المناخ التنظيمي في ثانويات القرارة تعزى لمتغير التخصص. وللتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار"ت" للعينات المستقلة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين متوسطي درجات العينتين (علمي وأدبي) فيما يتعلق بمستوى المناخ التنظيمي، والجدول رقم (19) يبين نتائج التحليل المذكور.

الجدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار "t-test" لدلالة الفروق في مستوى المناخ التنظيمي بحسب التخصص

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
علمي	66	65.74	9.229	1.044-	125	0.298
أدبي	61	63.77	11.966			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

توضح معطيات الجدول رقم (19) أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (127)أستاذا وأستاذة قد توزعوا بناء على الدرجة الكلية لمستوى المناخ التنظيمي، حسب التخصص بواقع (65.74) كمتوسط حسابي عند العلميين، وعند الأدبيين بواقع (63.77) كمتوسط حسابي. وبالنظر إلى قيمة اختبار "ت" والتي بلغت(-1.044) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق دالة إحصائيا في تقدير المناخ التنظيمي السائد في ثانويات مدينة القرارة تعزى لمتغير التخصص.

لتتفق بذلك هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة كدراسة العبويني (2023)، ودراسة الطويان (2019)، وكذلك دراسة أحمد (2009)، التي أسفرت على عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير التخصص.

ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن الأساتذة سواء في التخصص الأدبي أو العلمي يعيشون نفس الظروف المهنية داخل المؤسسة، فهم يعملون في نفس البيئة التنظيمية، ويتعاملون مع نفس الإدارة، ويستفيدون من نفس الإمكانيات والموارد، لذلك فإن إدراكهم وإحساسهم بالمناخ التنظيمي يكون متشابها إلى حد كبير.

كما يمكن القول بأن طبيعة التخصص في حد ذاتها لا تؤثر بشكل مباشر على طريقة إدراك الأستاذ للمناخ التنظيمي، لأن أداء الأستاذ يرتبط أكثر بعوامل عامة داخل المؤسسة مثل أسلوب القيادة، الاتصال والتواصل، العلاقات بين العاملين، وظروف العمل، وليس بنوع المادة التي يدرسها، لذلك جاءت النتائج، لا توجد فروق بين أساتذة التخصصين في تقييمهم للمناخ التنظيمي.

5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة من الدراسة على أنه توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة القرارة تعزى لمتغير التخصص. وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار"ت" للعينات المستقلة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين متوسطي درجات العينتين (علمي وأدبي) فيما يتعلق بمستوى الأداء التدريسي. والجدول رقم (20) يبين نتائج التحليل المذكور.

الجدول رقم (20) يوضح نتائج إختبار" t-test" لدلالة الفروق بين المتوسطات في مستوى الأداء التدريسي بحسب التخصص.

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
علمي	66	145.30	22.625	2.496-	125	0.014
أدبي	61	135.31	22.444			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

توضح معطيات الجدول رقم (20) أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (127) أستاذا وأستاذة، قد توزعوا بناء على الدرجة الكلية لمستوى الأداء التدريسي، حسب التخصص

بواقع (145.30) كمتوسط حسابي عند العلميين، وعند الأدبيين بواقع (135.31) كمتوسط حسابي، وبالنظر إلى قيمة "ت" التي بلغت (-2.496) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ولصالح العلميين.

ليمكن القول بأن الفرضية قد تحققت، أي توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "القرارة" تعزى لمتغير التخصص ولصالح العلميين.

وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "سليماني" (2018) التي أسفرت على وجود فروق تعزى لمتغير الشعبة (التخصص)، في حين جاءت هذه النتيجة معاكسة لنتائج دراسة كل من "ناظر" (2020) التي أسفرت لعدم وجود فروق في الأداء بحسب التخصص، وهي ذات النتيجة أيضا التي توصلت إليها دراسة كل من "عواريب وبن كريمة" (2014)،

ويمكن تفسير نتيجة وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء التدريسي في مؤسسات التعليم الثانوي بمدينة "القرارة" تعزى لمتغير التخصص لصالح الأساتذة العلميين، لأن طبيعة التخصص العلمي قد يساعد الأستاذ على تنويع طرق التدريس أكثر داخل القسم، مثل التطبيقات، والتجارب، والوسائل التعليمية...إلخ وهذا ما يجعل الدرس أكثر وضوحا وتشويقا للتلاميذ، وبالتالي يظهر الأداء التدريسي أفضل، كما أن بعض المواد العلمية تعتمد على الشرح التطبيقي والأنشطة العملية، وهذا يدفع الأستاذ إلى التحضير الجيد والاستعداد الدائم للدرس، مما ينعكس إيجابا على أدائه داخل القسم.

وفي المقابل قد تعتمد بعض المواد الأدبية أكثر على الشرح النظري والذي بدوره يكون جافا نوعا ما، مما يجعل طرق التدريس أقل تنوعا في بعض الأحيان. لذلك أظهرت النتائج على انه توجد فروق دالة إحصائيا في الأداء التدريسي تعزى لمتغير التخصص لصالح العلميين.

*** توصيات الدراسة:**

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال تواصلنا مع الأساتذة والمدراء ارتأينا تقديم التوصيات التالية:

– الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع الهيئات الإدارية والتعليمية على الإبداع في العمل.

– تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والأساتذة وجعلها أكثر وضوحا وفعالية.

– إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية لرفع شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

– تعزيز العلاقات الإنسانية والتعاون بين الأساتذة داخل المؤسسة.

– تحسين ظروف العمل، مثل الوسائل التعليمية، تقليل الاكتظاظ، وتوفير بيئة عمل مناسبة.

– تعزيز التكوين المستمر وذلك من خلال تكثيف الندوات والأيام التكوينية للأساتذة، والتي تهتم بكيفية تطوير وتحسين المهارات التعليمية.

– الاهتمام أكثر بالأستاذ، وذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بما ينعكس على أدائه التدريسي، والوظيفي بصفة عامة، وتثمين الجهود المتميزة داخل المؤسسة.

– إيجاد طرق ووسائل حديثة تسهم في الارتقاء بالأداء التدريسي لدى الأساتذة، وتنمي الجانب الإبداعي لديه لينعكس ذلك على أدائه التدريسي.

– الاهتمام في رفع الدافعية المهنية للأساتذة لأنها عنصر مهم في تحسين الأداء التدريسي.

– اعتماد نماذج تقييم دورية للمناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.

– إنشاء خلايا دعم مهني داخل المؤسسات تعنى بتحسين العلاقات التنظيمية بين مختلف الفاعلين التربويين.

*** مقترحات الدراسة:**

في إطار فتح آفاق بحثية مستقبلية تقترح الطالبة:

– توسيع مجال الدراسة ليشمل لجميع المراحل التعليمية (المتوسط، والابتدائي)، أو في مناطق مختلفة للمقارنة.

– البحث في دراسات تتناول متغيرات تؤثر في الأداء التدريسي كالرضا الوظيفي، الضغوط المهنية...

– دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل الإبداع التربوي أو الكفاءة التدريسية.

– تصميم برامج تدخل تربوي تهدف إلى تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، ثم قياس أثرها على الأداء التدريسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أحمد، إبراهيم أحمد. (2000). *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*. دار الهناء للطباعة، الإسكندرية.

أبو دقة، سناء إبراهيم. فتحية صبحي اللولو. (2005). *دراسة تقويمية لبرنامج إعداد المعلم بكلية التربية بالجامعة الإسلامية*. غزة، فلسطين.

أبو كشك، محمد نايف. (2006). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. دار جرير، الأردن.

أبو علام، رجاء محمود. (2006). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية* دار النشر للجامعات، القاهرة.

أحمد، أشرف سليم. (2009). *السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية في نابلس. فلسطين.

الأحمدي، بدور دخيل سعد. (2023)، *دور البحث العلمي في تطوير وتجويد العملية التعليمية*. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السادس لتطوير التعليم العربي. مجموعة شركات البورد العالمية. بالقاهرة.

الأغبري، عبد الصمد. (2000). *الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر*. دار النهضة العربية، بيروت.

الجقندي، عبد السلام عبد الله. (2008). *دليل المعلم العصري في التربية وطرق التدريس*. ط1. دار قتيبة، دمشق.

الحباشنة، عدنان خلف. (2013). *مستوى الأداء التدريسي بمعلمي الرياضيات للصف العاشر الأساسي بمحافظة الكرك من وجهة نظر الطلبة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

الحربي، خلف. (2000). *المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى مكة المكرمة.

الحريري، رافده عمر. (2011). *الإدارة الصفية الفعالة*. دار المسيرة، عمان.

الخوالدة، محمد محمود. (2001). *تقويم الأداء التدريسي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الديلمي، عصام حسن أحمد وصالح، علي عبد الرحيم. (2014). *البحث العلمي أسسه ومناهجه*. (ط1). الرضوان للنشر والتوزيع، بيروت.

الزوبعي، محمد. (2004). *تأثير مناخ العمل في اتجاهات العاملين الذكور والإناث بعضهم نحو البعض الآخر*. مجلة كلية الخدمات الاجتماعية. العدد (21). عمان.

السهلي، عبد الله منيف. (2012). *مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت. في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المديرين والمدرسين الأوائل*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الوسط.

الشايب، عبد الحافظ. (2009). *أسس البحث التربوي*. ط 1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

الشرايدة، سالم تيسير. (2010). *الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عامة*. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الصيرفي، محمد. (2005). *الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي*. التحليل على مستوى المنظمات. حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

الطعاني، حسن أحمد. (2013). *الإدارة التربوية في ظل التغيرات المعاصرة*. دار المسيرة عمان.

الطويان، فتون محمد عبد الله. (2019). *المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات*، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس. مصر. 541 ـ 570

العبري، علي بن سعيد بن راشد. (2021). *أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية. والعلوم التطبيقية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرقية. سلطنة عمان.

العبويني، بتول محمد راجي. (2023). *المناخ التنظيمي وعلاقته بتطور الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء القويسمة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الوسط.

العتيبي، شادية بنت نجيب. (2019). *دور التقنيات التربوية في تحسين التحصيل الدراسي للطلاب. دراسة مسحية على معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس التعليم العام بشرق مدينة الرياض*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (03). المجلد (03).

العدوان، ياسر وآخرون. (2008). *تقييم المدراء للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم شمال الأردن*. مجلة جامعة دمشق. 399 ـ 442

العمايرة، محمد حسن. (2006). *تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم*. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد 07. العدد 03. كلية التربية. البحرين. 95 ـ 122

العميان، محمود سلمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط3. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان

العيفة، محمد. (2018). *أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي. دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر.

الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم. (2003). *سلسلة طرائق التدريس الكتاب الأول: كفايات التدريس، "المفهوم ـ التدريب ـ الأداء"*. ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.

السواط، لطيفة سفر مسفر وكسناوي، نهاد محمود محمد. (2022). *تقويم الأداء التدريسي لمعلمات مقرر التفكير الناقد بالمرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.* المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. مصر. مجلد *(06)*. العدد (30). 648 ـ 692.

الكيلاني، لبنى تيسير زيد وراتب، سلامة السعود. (2016). *مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.* مجلة العلوم التربوية. الجمعية التربوية الأردنية. *المجلد الأول.* العدد الأول. 229 ـ 289

اللقاني، أحمد حسين. (1990). *التعلم والتعليم الصفي*. ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.

المعشر، زياد يوسف. (2001). *المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية. دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد. من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية*. مجلة دمشق. *المجلد 17*. العدد 01. 299 ـ 339

الهويدي، زيد. (2005). *مهارات التدريس الفعال*. دار الكتاب الجامعي. العين.

بكوش، لامية. (2009). *تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.

بوحوت، إدريس. (د س). *مفهوم المنهاج ومكوناته*. مجلة علوم التربية.

بوداود، عبد اليمين. ومعطا الله أحمد. (2009). *المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية*. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

بوزناد، سميرة. (2024). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة*. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. *المجلد 14*. العدد 2. ص 449-466

بوساق، بدر الدين. (2019). *مساهمة برامج التكوين المستمر في مسايرة الأداء التدريسي لأساتذة التربية البدنية والرياضية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر (03).

جامل، عبد الرحمن عبد السلام. (2000). *طرق التدريس العامة ومهارات تنفيذ وتخطيط عملية التدريس*. ط2. دار المنهاج. عمان.

جلوب، سمير خلف. (2017). *الوسائل التعليمية*. دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع. الأردن.

جنداوي، عبد الرحمان. (2015). *مصادر الضغوط النفسية لدى مدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. دراسة ميدانية بمعاهد وأقسام الجزائر*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر. جامعة الجزائر (03).

حجي، أحمد إسماعيل. (1998). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. القاهرة. دار الفكر العربي.

حربان، كميليه. (2022). *الكفاءات التدريسية وتأثيرها في الأداء المنهجي التدريسي لدى أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة ملود معمري. تيزي وزو.

حريم، حسين. (2010)، *السلوك التنظيمي في المنظمات*. دار الحامد. عمان.

حسين، سيد حسين. (1969). *دراسات في الإشراف التربوي الفني*. مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع. القاهرة.

حشمت، حسين أحمد وباهي، مصطفى حسين. (2006). *التوافق النفسي والتوازن الوظيفي*. الدار العالمية للنشر والتوزيع. القاهرة.

حمادنه، همام سمير. (2014). *درجة توفر معايير ضمان الجودة في برنامج إعداد معلم التربية الابتدائية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم*. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثالث، "تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص" جامعة البلقاء التطبيقية. عمان. الأردن.

حمادات، محمد حسن محمد. (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية*. ط1. دار الحامد. الأردن.

حمداوي، وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. ديوان المطبوعات الجامعية. قسنطينة.

خفاجة، مرفت علي وفاطمة، عوض صابر. (2002). *أسس ومبادئ البحث العلمي*. ط1. مكتبة الإشعاع الفنية. الإسكندرية.

خليفي، سليم. (2018). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية. دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم.

دوغة، محمد وكادي الحاج. (د س). *طرائق التدريس المعاصرة في التعليم الجامعي وعلاقتها بالحاسوب*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. عدد خاص. جامعة ورقلة. الجزائر. 130 ـ 137

ديري، زاهر محمد. (2011). *السلوك التنظيمي*. ط1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.

راشد، علي. (2005). *كفايات الأداء التدريسي*. ط1. دار الفكر العربي. القاهرة.

رصاص، محمد نافز سعد الدين. (2017). *المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين*. معهد التنمية المستدامة. عمادة الدراسات العليا. جامعة القدس.

رمزي، هشام. (1997). *الإدارة المدرسية والإشراف التربوي*. ط2. المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

زيتون، حسن حسين. (2001). *مهارات التدريس رؤية في تنفيذ الدرس*. عالم الكتب لطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

زيتون، حسن حسين. (2005). *استراتيجيات التدريس. رؤية معاصرة*. عالم الكتب. القاهرة.

ساكر، هدى. (2022). *المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي. دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة سكيكدة.

سعد، عبد الرحمان. (2012). *علم النفس التربوي*. دار الشرق. عمان.

سكر، أحمد محمد. وآخرون. (2005). تقويم الأداء التدريسي للمعلم. دار الفكر العربي. القاهرة.

سليماني، نور الدين. (2018). *تقويم الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الطلبة. دراسة ميدانية في معهد علوم وتقنيات النشطات البدنية والرياضية مسيلة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر 3.

سمارة، فوزي أحمد. (2004). *التدريس مفاهيم وأساليب وطرق*. ط1. دار الطريق. عمان.

سيفي، يوسف. (2019). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة وهران.

شهيب، محمد علي. (1982). *السلوك في التنظيم*. مؤسسة روز اليوسف. القاهرة.

طعيمة، رشدي أحمد. (2006). *المعلم كفاياته إعداده وتدريبه*. ط2. دار الفكر العربي. القاهرة.

عباس، خليل. وآخرون. (2007). *مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.

عبد الكريم، عفاف. (2005). *تصميم المناهج في التربية الرياضية*. ط1. منشأة المعارف. الإسكندرية.

عبيد، عاطف محمد. (2001). *إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية*. دار النهضة العربية. القاهرة.

عدس، عبد الرحمان. وتوق محيي الدين. (2005). *المدخل إلى علم النفس التربوي*. دار الفكر. عمان

عزون، زهية وعيسى، فوزية. (2021). *الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبليدة. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (13)*. العدد (01). 774 ـ 787

عشوي، مصطفى. (1992). *أسس علم النفس الصناعي*. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

عمر، زينب علي. وعبد الكريم، غادة جلال. (2008). *طرق تدريس التربية الرياضية. الأسس النظرية والتطبيقات العلمية*. ط1. دار الفكر العربي. القاهرة.

عواريب، لخضر وبن كريمة، بوحفص. (2019). *الأداء التدريسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء منحى الكفايات*. مجلة التربية. قطر. العدد (00). 71ـ 95

حمد، علي عبد الله عيسى. (2014). *تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة ميدانية لإدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم التطبيقية. مملكة البحرين.

قطامي، يوسف. (2006). *تنمية التفكير الناقد*. دار المسيرة. عمان.

متولي، عصام الدين عبد الله وبدوي، عبد العالي بدوي. (2006). *طرق تدريس التربية البدنية*. ط1. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.

محاد، رضا. (2015). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين. دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة.* مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. *المجلد (03)*. العدد 05. 171 ـ 190

محارمة، ثامر محمد. (1996). *المناخ التنظيمي في المنظمات*. مجلة الإداري. مجلد 18. العدد 65. عمان. الأردن.

محمود، صلاح الدين. (2005). *تعليم وتعلم مهارات التدريس في عصر المعلومات*. عالم الكتاب للنشر والتوزيع. القاهرة.

محمود، إيهاب وعايش، الطيب. (2008). *أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. دراسة حالة*. شهادة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

مرعي، توفيق أحمد والحيلة، محمد محمود. (2014). *طرائق التدريس العامة*. دار المسيرة. عمان.

مصطفى، صلاح. (2012). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. دار المريخ للطباعة والنشر. الرياض.

منصور، أحمد منصور. (1973). *المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة*. وكالة المطبوعات. الكويت.

مؤيد، سعيد سليمان. (1987). *المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر*. المجلة العربية للإدارة. *المجلد 11*. العدد 01.

ناظر، عبد القادر. (2020). *الأداء التدريسي للأساتذة المتربصين في ضوء كفاءات التدريس العامة. من وجهة نظر المفتشين التربويين. أساتذة التعليم الابتدائي نموذجا. دراسة ميدانية بولاية مستغانم.* مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 12(02). جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 557 ـ 570

نشوان، يعقوب حسين وجميل عمر نشوان. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*.ط3. دار الفرقان للنشر والتوزيع. الأردن.

هادف، رانية. (2016). *المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية وعلاقته بمستوى الضغط النفسي لدى القيادة الإدارية الوسطى. دراسة ميدانية بمنظمة فريتال عنابة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة باجي مختار، عنابة.

Wageehmorsi311@gmail.com الموقع التربوي للدكتور وجيه مرسي أبو لبن.

الملاحق

الملحق رقم (01)

مقياس المناخ التنظيمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر2 في تخصص علم النفس المدرسي بجامعة غرداية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ قامت الطالبة بتوظيف هذه الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وأن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك وواقع حالك. كما أن إجابتك ستستخدم في أغراض البحث العلمي لا غير، ولهذا لا داعي لكتابة الاسم.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم.

يرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه والتي تنطبق عليك بوضع (√) داخل المربع.

- **التخصص (التدريس)**:علمي☐أدبي☐

الرقم	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	غير موافق	غيرموافق بشدّة
01	**يُسمح للمعلمين بالتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات**				
02	**يشارك جميع العاملين في المدرسة في صناعة القرار**				
03	**يُمنح المعلمون بعض الصلاحيات بما يخدم أهداف**				

	المدرسة				
04	تشجّع الإدارة التعاون بين المدير والمعلمين الموهوبين في وضع الخطط التطويرية للمدرسة				
05	تحرص إدارة المدرسة على استطلاع آراء المعلمين قبل اتخاذ القرار				
06	طوّرت إدارة المدرسة قنوات الاتصال بين العاملين				
07	تسهم الاتصالات غير الرسميّة بين العاملين في تحسين علاقاتهم الإنسانية داخل المدرسة				
08	يُسهم الاتصال الفعّال في المدرسة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات				
09	تعتمد الإدارة على استخدام وسائل الاتصال والتواصل الحديثة مع المعلمين				
10	يؤدي نظام الاتصال السائد في المدرسة إلى السرعة في الإجراءات				
11	تتواصل إدارة المدرسة مع المعلمين بسهولة ويسر				
12	تتيح إدارة المدرسة الاتصال المباشر الفاعل بين المدير والمعلمين				
13	تصل الرسائل الإداريّة للمعلمين بوضوح تام				
14	تطلع إدارة المدرسة المعلمين على القرارات المطلوب اتخاذها عبر قنوات اتصال حديثة متنوعة				
15	يتسم التفاعل بين المعلمين في المدرسة بالإيجابيّة				
16	تهتم إدارة المدرسة بمشكلات المعلمين الشخصيّة				
17	تقدم إدارة المدرسة التحفيز المعنوي للعاملين				
18	تقدم إدارة المدرسة التحفيز المادي للعاملين				
19	تعلن إدارة المدرسة تقديرها لجهود المعلمين				
20	تستخدم إدارة المدرسة أساليب القيادة المبنيّة على العلاقات الإنسانية				
21	يسأل مدير المدرسة عن أحوال المعلمين بشكل مستمر				
22	تتسم العلاقة بين المدير والمعلم كشركاء في العمل وليس كمرؤوس ورئيس				

الملحق رقم (02)

مقياس الأداء التدريسي (بطاقة ملاحظة الأداء التدريسي)

	كفايــة التخطيط للــدرس						
	الرقم	الفقـرات	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عال	عال جدا
بعد التخطيط للدرس	01	يراعي عند التخطيط الشهري والسنوي العطل الرسمية والأعياد الوطنية والدينية					
	02	يخطط للدروس وفق أسس ومبادئ المقاربة					
	03	يخطط مراحل سير الدرس في جدول يضم (وضعية الانطلاق، بناء التعلمات، استثمار المكتسبات)					
	04	يصوغ الكفاءات المستهدفة صياغة صحيحة					
	05	يدون لكل كفاءة ما يلزمها من أساليب تدريس ووسائل تقويم					
	06	يحدد أهدافا تعلمية لمحتوى الدرس					
	07	يسجل أنشطة تعليمية – تعلمية مناسبة لمحتوى الدرس					
	08	يحدد الوسائل التعليمية المناسبة لموضوع الدرس					
	09	يخطط لمعالجة الصعوبات والنقائص الملاحظة					
	10	يحافظ على نظافة وتنظيم دفتر التحضير					

	كفايــة تنفيذ الــدرس						
	الرقم	الفقـرات	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عال	عال جدا
بعد تنفيذ الدرس	01	يربط بين معلومات التلاميذ السابقة وموضوع الدرس الجديد					
	02	يشرح الدرس بوضوح وبأسلوب شيق					
	03	يربط موضوع الدرس باهتمامات المتعلمين					
	04	يستخدم أساليب التعزيز المناسبة					
	05	يثير دافعية التعلم لدى التلاميذ					
	06	يوزع اهتمامه على أغلب التلاميذ					

	07	يُظهر تمكنا من المادة التي يُدرِّسها							
	08	يستخدم أساليب تدريس ملائمة							
	09	يختار الوضعية المناسبة للتهيئة والانطلاق في الدرس							
	10	يُشرك التلاميذ عند إنجاز الأنشطة							
	11	يستغل السبورة بشكل مناسب							
	12	يستخدم الأدوات والوسائل التعليمية في إطار الموقف التعليمي							
	13	يربط بين فقرات ومراحل الدرس ربطاً منطقيـاً							
	14	لديه القدرة على الصياغة السليمة للأسئلة							
	15	يشجع المتعلمين على المناقشة وطرح الأسئلة							
	16	يدير القسم بطريقة ملائمة							
	17	يجذب التلاميذ للحفاظ على انتباههم للدرس							
	18	يستخدم في تدريسه لغة مناسبة للمتعلمين							
	19	يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ							
	20	يراعي توزيع وقت الحصة على مراحل الدرس المختلفة							
	21	يحسن التعامل مع أخطاء متعلميه							

كفايــة تقويــم الـدرس

	الرقم	الفقرات	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عال	عال جدا
	01	يفحص المكتسبات القبلية للمتعلمين					
	02	يستخدم أساليب تقويم متنوعة ومناسبة للأنشطة التعلمية					
	03	يراقب أداء المتعلمين أثناء إنجاز النشاط					
	04	يقدم تغذية راجعة سريعة					
	05	يبني أساليب تقويم تقيس مدى تحقق الكفاءة					
	06	يوظف التقويم التكويني عبر مراحل سير الدرس					
	07	تتسم أنشطة التقويم بالوضوح بالنسبة للمتعلم					

الملحق رقم (3)

نسخ من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الخصائص السيكومترية لمقياس المناخ التنظيمي

Correlations

Correlations

		المشاركة	نمطالاتصال	نمطالقيادة	الدرجةالكلية
المشاركة	Pearson Correlation	1	,499**	,394*	,701**
	Sig. (2-tailed)		,005	,031	,000
	N	30	30	30	30
نمطالاتصال	Pearson Correlation	,499**	1	,795**	,949**
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000
	N	30	30	30	30
نمطالقيادة	Pearson Correlation	,394*	,795**	1	,861**
	Sig. (2-tailed)	,031	,000		,000
	N	30	30	30	30
الدرجةالكلية	Pearson Correlation	,701**	,949**	,861**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,847
		N of Items	11[a]
	Part 2	Value	,863
		N of Items	11[b]
	Total N of Items		22
CorrelationBetweenForms			,941
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength		,970
	UnequalLength		,970
Guttman Split-Half Coefficient			,966

a. The items are: VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021.

b. The items are: VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020, VAR00022.

الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء التدريسي

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics

	الأكواد	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
الأداءالتدريسي	1,00	8	157,0000	5,23723	1,85164
	2,00	8	112,5000	16,55295	5,85235

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأداءالتدريسي	Equal variances assumed	6,725	,021	7,250	14	,000	44,50000	6,13829	31,33468	57,66532
	Equal variances not assumed			7,250	8,388	,000	44,50000	6,13829	30,45812	58,54188

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,974	38

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.

اختبار اعتدالية البيانات: النتائج غير دالة ومنه نستخدم الاختبارات البارامترية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المناخ_التنظيمي	,070	127	,200	,972	127	,09
الأداء_التدريسي	,090	127	,053	,965	127	,02

نتائج الفرضية الأولى:

الأبعاد	المتوسط الحسابي للبعد	الإنحراف المعياري
نمط المشاركة في اتخاذ القرار	3.031496063	0.767038
نمط الاتصال والتواصل	2.98138869	0.76730455
نمط القيادة	2.807086614	0.805735
المتوسط العام للمقياس ككل	2.9452398	0.777725

المتوسط والانحراف لكل فقرة بالترتيب

Descriptives

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00001	127	3,1181	,71950
VAR00002	127	2,7795	,82533
VAR00003	127	3,1024	,81489
VAR00004	127	3,2205	,71173
VAR00005	127	2,9370	,76374
VAR00006	127	2,9134	,77688
VAR00007	127	3,0630	,72098
VAR00008	127	3,1654	,71006
VAR00009	127	3,0630	,78425
VAR00010	127	3,0000	,80672
VAR00011	127	3,0315	,66592
VAR00012	127	3,0787	,70830
VAR00013	127	2,9921	,81158
VAR00014	127	2,8661	,82001
VAR00015	127	3,0079	,77148
VAR00016	127	2,6142	,86417
VAR00017	127	2,6378	,75245
VAR00018	127	2,3543	,93033
VAR00019	127	2,9055	,79115
VAR00020	127	2,9370	,72098
VAR00021	127	2,8898	,85661
VAR00022	127	3,1181	,78289
Valid N (listwise)	127		

نتائج الفرضية الثانية:

الأبعاد	متوسط البعد	الإنحراف المعياري
التخطيط	3.662204724	0.80132
التنفيذ	3.71616048	0.811237619
التقويم	3.691788526	0.75917286
المتوط العام للمقياس	3.697472027	0.79903684

المتوسط والانحراف لكل فقرة بالترتيب

Descriptives

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00001	127	3,6535	,82016
VAR00002	127	3,7323	,92108
VAR00003	127	3,7008	,86662
VAR00004	127	3,7638	,84004
VAR00005	127	3,7008	,85741
VAR00006	127	3,8504	,67939
VAR00007	127	3,7480	,75560
VAR00008	127	3,5433	,70997
VAR00009	127	3,5276	,81481
VAR00010	127	3,4016	,74812
VAR00011	127	3,5827	,68361
VAR00012	127	3,8819	,73045
VAR00013	127	3,7008	,84811
VAR00014	127	3,5433	,79438
VAR00015	127	3,3386	,86575
VAR00016	127	3,5906	,71663
VAR00017	127	4,1260	,84508
VAR00018	127	3,7244	,79360
VAR00019	127	3,6850	,74216
VAR00020	127	3,5433	,80431
VAR00021	127	3,8819	,86936
VAR00022	127	3,7087	,73582
VAR00023	127	3,8268	,81741
VAR00024	127	3,9843	,81634
VAR00025	127	3,5748	,84063
VAR00026	127	3,9528	1,02243

VAR00027	127	3,4724	,91571
VAR00028	127	3,9606	,81066
VAR00029	127	3,5591	,85127
VAR00030	127	3,8346	,71006
VAR00031	127	3,5669	,82222
VAR00032	127	3,4252	,77172
VAR00033	127	3,7008	,77986
VAR00034	127	3,7087	,73582
VAR00035	127	3,4961	,79556
VAR00036	127	3,6772	,75469
VAR00037	127	3,7008	,73803
VAR00038	127	4,1339	,73853
Valid N (listwise)	127		

نتائج الفرضية الثالثة: معامل الارتباط مقبول ودال إحصائيا عند 0.01

Correlations

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	64,7953	10,63488	127
VAR00002	140,5039	23,00134	127

Correlations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1	,612**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	127	127
VAR00002	Pearson Correlation	,612**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	127	127

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق في المناخ بحسب التخصص

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics

	نوعالتخصص	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
درجاتالمناخ	أدبي	61	63,77	11,966	1,532
	علمي	66	65,74	9,229	1,136

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	Lower	Upper
درجاتالمناخ	Equal variances assumed	4,614	,034	-1,044	125	,298	-1,972	1,888	-5,709	1,765
	Equal variances not assumed			-1,034	112,676	,303	-1,972	1,907	-5,751	1,807

نتائج الفرضية الخامسة: توجد فروق عند 0.05 في الأداء بحسب التخصص ولصالح العلميين

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics

	نوعالتخصص	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
درجاتالأداءالتدريسي	تخصصأدبى	61	135,31	22,444	2,874
	تخصصعلمي	66	145,30	22,625	2,785

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	Lower	Upper
درجاتالأداءالتدريسي	Equal variances assumed	,396	,530	-2,496	125	,014	-9,992	4,003	-17,914	-2,069
	Equal variances not assumed			-2,497	124,366	,014	-9,992	4,002	-17,912	-2,071