



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة 1



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا

الرقم التسلسلي:

عنوان الأطروحة:

دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم وتأثيره على الفعالية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه L M D في علوم التربية تخصص: توجيه وإرشاد نفسي وتربوي

إشراف الأستاذة الدكتورة:

بعزي سمية

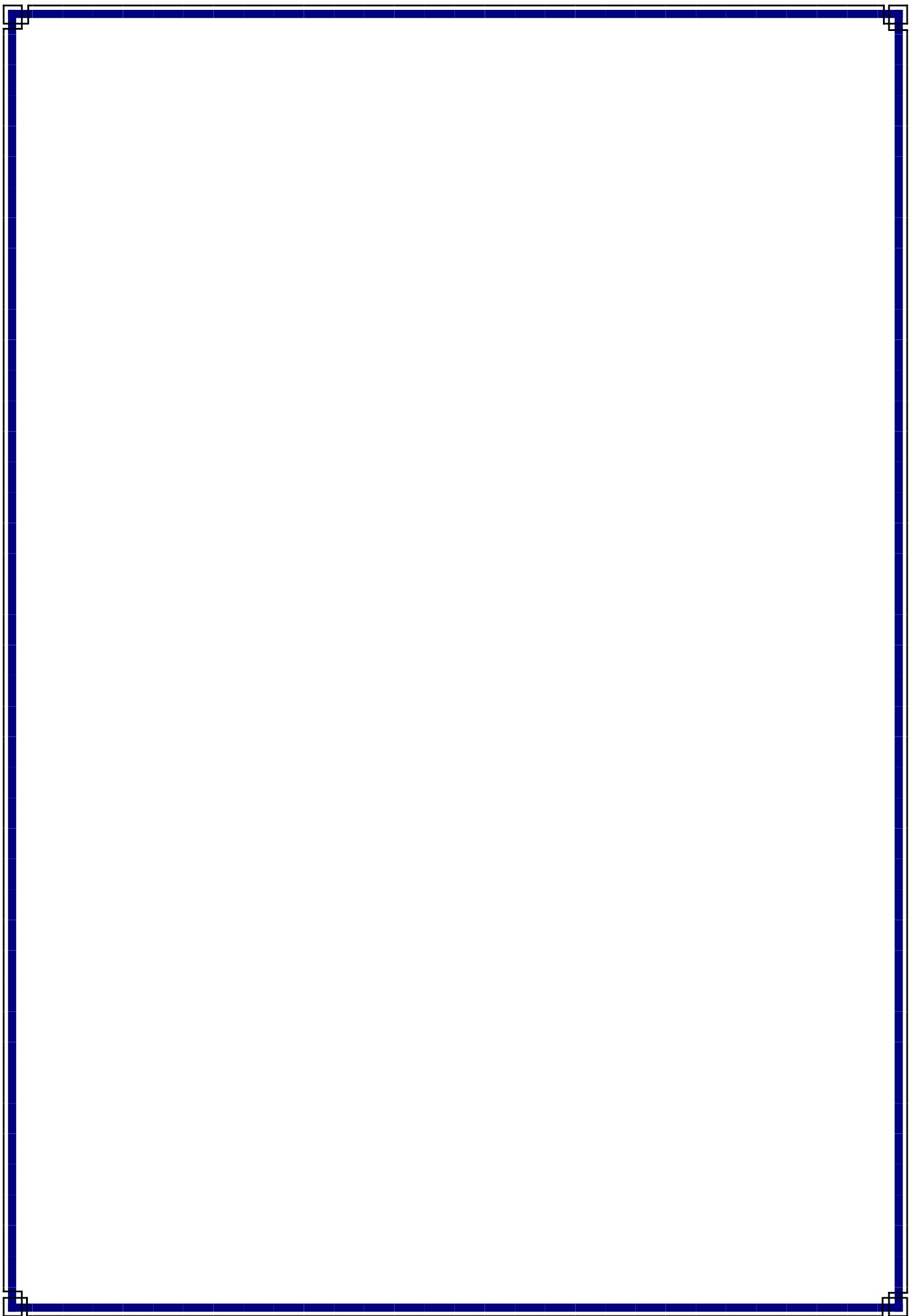
إعداد الطالبة:

سايحي أسماء

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
مخلوف سعاد	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا رئيسا
بعزي سمية	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
مدور ليلي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
عتوتة صالح	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2	عضوا مناقشا
خنيش يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 /2023





الإهداء

أهدي هذا العمل الى من أوصى بهما الخالق عز وجل الوالدين الكريمين

حفظهما الله،

الى مصدر الهامي وسندي في الحياة (زوجي)

الى ابني العالي نعيم

الى كل اخوتي وأخواتي الأعزاء

الى كل أساتذتي، وجميع أصدقائي وطلبة العلم

الى كل ما ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز وإتمام هذا العمل

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني على اتمام هذا العمل، وأفضل الصلاة والسلام على خير البرية سيدنا محمد وعلى
اله وصحبه أجمعين، أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة بعزي سمية على ما بذلته من جهد في تقديم هذه الدراسة في
صورتها النهائية

كما أتقدم بالشكر الى كل من ساهم من قريب أو بعيد بعون من الله وحفظه وتوفيقه في اتمام هذه الدراسة
من أساتذة، ومدراء ثانويات، وأخص الذكر مدير مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لولاية باتنة

كما أتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول تقييم وتصويب هذا العمل

وأرجو من الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في الوصول الى ما سعيت لأجله.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته وتأثير أدائه لهذه الأدوار على الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (289) أستاذ في التعليم الثانوي موزعين على (6) ثانويات بمدينة باتنة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، ومن (76) مستشار في التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني تم اختيارهم بالطريقة العرضية، واعتمدت الدراسة على أداتين هما: استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالثانوية، واستبيان الفاعلية الذاتية المهنية من اعداد الطالبة، حيث تم التأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات، وبعد المعالجة الإحصائية لفروض الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21)، تم التوصل إلى النتائج التالية: درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي مرتفعة. مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع، ولدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني كان مرتفع جدا. لا تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية للأساتذة ولمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.

الكلمات المفتاحية: الدور، المناخ التنظيمي، الفاعلية الذاتية المهنية

The role of secondary education principals in improving the organizational climate in their Institutions and its effect on the professional self-efficacy of the teachers and the school and professional guidance counselors.

Abstract:

This study aims to identify the roles of the high school principal in improving the organizational climate in his institution and the impact of his performance of these roles on the professional self-efficacy of the teachers and on the educational and professional guidance counselor. To achieve the objectives of this study, a descriptive approach was adopted. Thus, a sample population consisted of (289) teachers from the secondary education teaching level, distributed on (06) high schools in the city of Batna, that were chosen by the cluster random method, and of (76) counselors in school and professional guidance in the secondary schools, in the wilaya of Batna, who were chosen by the cross-sectional method. The study also adopted two types of research instruments, namely: A questionnaire about the role of the high school principal in improving the organizational climate in the secondary school, and a questionnaire of professional self-efficacy, designed by the researcher. After statistical treatment of the hypotheses of the study using the statistical package for social sciences (SPSS 21) program, the following results were reached: The degree of principals of secondary education institutions practicing their role in improving the organizational climate in their institutions from the point of view of teachers and schooling and professional guidance counselors is high. The level of professional self-efficacy among secondary education teachers is high. The level of professional self-efficacy among schooling and professional guidance counselors is very high. The degree of the principals of secondary education institutions practicing their role in improving the organizational climate in their institutions does not affect the teacher's self-efficacy. The degree to which principals of secondary education institutions practicing their role in improving the organizational climate in their institutions does not affect the self-efficacy of schooling and professional guidance counselors.

Keywords : the role, organizational climate, professional self-efficacy

فهرس المحتويات:

	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال والرسوم
	فهرس الملاحق
أ - ج	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: اشكالية الدراسة ومتغيراتها	
07	1- اشكالية الدراسة
13	2- أهداف الدراسة
14	3- أهمية الدراسة
14	1.3. الأهمية النظرية
14	2.3. الأهمية التطبيقية
15	4- المفاهيم الاجرائية لمصطلحات الدراسة
16	5- عرض الدراسات السابقة والتعليق عليها
30	6- موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة
31	7- فرضيات الدراسة
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه	
33	تمهيد
33	أولاً : المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية
33	1- مفهوم المناخ التنظيمي
36	2- خصائص المناخ التنظيمي
38	3- أهمية المناخ التنظيمي
40	3- أبعاد المناخ التنظيمي

44	5- عناصر المناخ التنظيمي
47	6- انواع المناخ التنظيمي
49	7- العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد
52	ثانيا: دور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته
52	1- مفهوم مدير المؤسسة التعليمية
52	2- أهمية مدير المؤسسة التعليمية
53	3- السمات الشخصية لمدير المؤسسة التعليمية
56	4- العوامل المؤثرة في وظيفة مدير المؤسسة التعليمية
57	5- مهام مدير المؤسسة التعليمية
68	6- العلاقات الانسانية لمدير التعليم الثانوي في الوسط التربوي
73	7- أدوار مدير المؤسسة التعليمية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته
84	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي	
86	تمهيد
86	أولاً: مدخل مفاهيمي للفاعلية الذاتية المهنية
86	1- مفهوم الفاعلية الذاتية المهنية
88	2- المفاهيم المرتبطة بالفاعلية الذاتية
91	3- نظرية فاعلية الذات لبندورا
94	4- توقعات الفاعلية الذاتية
96	5- أبعاد الفاعلية الذاتية
98	6- مصادر الفاعلية الذاتية
101	7- أنواع الفاعلية الذاتية
103	8- خصائص الفاعلية الذاتية
105	9- آثار فاعلية الذات
108	10- التحليل التطوري للفاعلية الذاتية
110	ثانيا: الفاعلية الذاتية لدى الأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني في مرحلة التعليم الثانوي.
110	1- الفاعلية الذاتية لأساتذة التعليم الثانوي
112	2- الفاعلية الذاتية لمستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني

113	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
116	أولاً: منهج الدراسة
116	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية
116	1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
116	2- الحدود الزمانية والمكانية
116	3- عينة الدراسة الاستطلاعية
116	4- أدوات الدراسة الاستطلاعية
123	5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
134	ثالثاً: الدراسة الأساسية
134	1- الحدود الزمانية والمكانية
134	2- مجتمع الدراسة
135	3- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
141	4- أدوات الدراسة الأساسية
142	6- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
143	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
145	أولاً: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
145	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
153	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
162	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
168	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
174	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
176	6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
179	ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
179	1- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
182	2- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
185	3- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

187	4- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
189	5- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
191	6- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
192	7- الاستنتاج العام
193	8- توصيات ومقترحات الدراسة
195	خاتمة
197	قائمة المراجع
200	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	جدول يمثل المصادر الأربعة لاكتساب فاعلية الذات لبنورا	101
2	جدول يمثل الخصائص العامة لمنخفضي ومرتفعي الفاعلية الذاتية	105
3	جدول يمثل مجالات الاستبيان في صورته الأولى وعدد فقرات كل مجال	118
4	جدول يمثل درجات التصحيح للاستبيان	119
5	جدول يمثل العبارات المعدلة في استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة	119
6	جدول يمثل العبارات المحذوفة في استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة	120
7	جدول يمثل مجالات الاستبيان في صورته الأولى وعدد فقرات كل مجال	121
8	جدول يمثل درجات التصحيح استبيان الفاعلية الذاتية المهنية في صورته الأولى	122
9	جدول يمثل درجات التصحيح استبيان الفاعلية الذاتية المهنية بعد التحكيم	122
10	جدول يمثل العبارات المعدلة في استبيان الفاعلية الذاتية المهنية	122
11	جدول يمثل العبارات المحذوفة في استبيان الفاعلية الذاتية المهنية	123
12	جدول يمثل معامل الارتباط لمجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية	123
13	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية	124

125	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية	14
126	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية	15
127	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية	16
128	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية	17
129	جدول يبين قيمة ألفا كرونباخ لمجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته	18
130	جدول معامل الارتباط لمجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية والدرجة الكلية	19
130	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والدرجة الكلية	20
131	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والدرجة الكلية	21
132	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والدرجة الكلية	22
133	جدول يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والدرجة الكلية	23
133	جدول يبين قيمة ألفا كرونباخ لمجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية	24
136	جدول يمثل توزيع عدد الأساتذة الذي تم سحبه من الثانويات المختارة في الدراسة الأساسية	25
136	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب متغير الجنس	26
137	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب متغير التخصص	27
138	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب متغير المؤسسة التربوية	28
138	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب متغير سنوات الخبرة	29
139	جدول توزيع أفراد عينة مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير الجنس	30
140	جدول توزيع أفراد عينة مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير التخصص	31

141	جدول توزيع أفراد عينة مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير سنوات الخبرة	32
141	جدول يمثل توزيع الفقرات على مجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته	33
142	جدول يمثل توزيع الفقرات على مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية	34
143	جدول مفتاح التصحيح لأدوات الدراسة	35
146	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة الأساتذة	36
147	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون العمل الإداري والبيداغوجي من وجهة الأساتذة	37
148	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون الموظفين ونموهم المهني من وجهة الأساتذة	38
149	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون التلاميذ من وجهة الأساتذة	39
150	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال البناء المدرسي وتجهيزاته من وجهة الأساتذة	40
153	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور من وجهة الأساتذة	41
154	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني	42
155	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون العمل الإداري والبيداغوجي من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد	43
156	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون الموظفين ونموهم المهني من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد	44
158	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون التلاميذ من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد	45
160	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال البناء المدرسي وتجهيزاته من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد	46
162	جدول يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد	47

163	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة	48
164	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة في مجال فاعلية الأداء	49
165	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة في مجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود	50
166	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة في مجال فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية	51
167	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة في مجال فاعلية التحدي ومواجهة العقبات	52
168	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني	53
169	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد في مجال فاعلية الأداء	54
171	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد في مجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود	55
172	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد في مجال فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية	56
173	جدول يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد في مجال فاعلية التحدي ومواجهة العقبات	57
174	جدول يوضح معاملات الارتباط البسيط والمتعدد ومعامل التحديد المصحح	58
175	جدول يوضح تحليل التباين لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة	59
175	جدول يوضح قيم معاملات الانحدار من وجهة نظر الأساتذة	60
177	جدول يوضح معاملات الارتباط البسيط والمتعدد ومعامل التحديد المصحح	61
177	جدول يوضح تحليل التباين لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الفاعلية الذاتية المهنية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني	62
178	جدول يوضح قيم معاملات الانحدار من وجهة نظر لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني	63

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
37	شكل يمثل المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	1
45	شكل يمثل نموذج العلاقات التآثر والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	2
93	شكل يمثل نموذج الحتمية المتبادلة للفاعلية الذاتية عند باندورا	3
95	شكل يمثل العلاقة بين توقعات الفاعلية الذاتية وتوقعات النتائج	4
96	شكل يمثل أبعاد فاعلية الذات عند باندورا	5
98	شكل يمثل مصادر فاعلية الذات عند باندورا	6
137	شكل يمثل توزيع الأساتذة حسب متغير الجنس	7
137	شكل يمثل توزيع الأساتذة حسب متغير التخصص	8
138	شكل يمثل توزيع الأساتذة حسب متغير المؤسسة التربوية	9
139	شكل يمثل توزيع الأساتذة حسب متغير الخبرة	10
140	شكل يمثل توزيع مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير الجنس	11
140	شكل يمثل توزيع مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير التخصص	12
141	شكل يمثل توزيع مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير سنوات الخبرة	13

الجانب النظري

تعتبر مؤسسات التعليم الثانوي كغيرها من المؤسسات التربوية التي تسعى لتحقيق أهدافها التربوية، ولكن بمسؤولية أكبر لكون المرحلة الثانوية مهمة جدا في تكوين شخصية التلميذ، وإعداده معرفيا ونفسيا لدخول مرحلة أعلى وأهم وهي الجامعة. ورغم أهمية كل العاملين بالمؤسسة الثانوية إلا أن الأساتذة، ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي لهم دور كبير في تحقيق الثانوية لأهدافها، وذلك من خلال ارتباطهم المباشر بالتلاميذ، وأهمية الخدمات التي يقدمونها لهم والتي تساهم في نجاحهم، وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة التربوية. ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف لابد من توفير مناخ تنظيمي مدرسي صحي ومحفز، يسود فيه الأمن والاستقرار والطمأنينة، بما يسمح للأساتذة ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي، وحتى الإداريين على أداء مهامهم وأدوارهم المختلفة داخل المؤسسة.

ومدير الثانوية يقع على عاتقه مسؤولية قيادة وإدارة المؤسسة وتحسين المناخ التنظيمي فيها، من خلال ما يؤديه من أدوار ومهام إدارية وفنية، فهو المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، من حيث اتقانه لعمله وإدراكه لطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقه، وذلك من خلال الاتصاف بصفات القائد الفعال، والحفاظ على علاقات طيبة مع الأساتذة، ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي، والتلاميذ، وكل الموظفين، وتوفير احتياجات المدرسة المادية، وربط جسر التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ، كما ويرى كل من جردات 1996 ورياح 2008، والمعايطة 2014، أن لمدير الثانوية دور كبير في تحسين المناخ التنظيمي بالثانويات من خلال ما يقوم به من دور فعال اتجاه كل العناصر داخل الوسط المدرسي.

لذلك فإن المناخ التنظيمي الإيجابي والملائم بالثانويات يعتبر من أهم الدوافع للإنجاز والأداء المهني، والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، هذا حسب ما أثبتته دراسة Brown 2001، ودراسة العتيبي 2007، ودراسة عريقات 2003، فعندما يشعر العاملون بالثانوية وعلى رأسهم الأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي أن البيئة المدرسية بيئة داعمة لهم، تتوفر فيها كل الشروط الضرورية، والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين أفرادها، فإن ذلك سينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويزيد من فاعليتهم الذاتية المهنية من خلال معتقداتهم نحو ذاتهم ونحو إمكاناتهم، وقدراتهم على أداء مهنتهم، ومواجهة المشكلات المختلفة التي تواجههم.

تعتبر الفاعلية الذاتية المهنية من موجّهات السلوك لدى الفرد وتساهم في تحقيق أهدافه المهنية، لذلك فإن إيمان الأساتذة بقدرتهم على أداء مهنتهم التعليمية بنجاح، وإيمان مستشار التوجيه والإرشاد على أداء مهنة التوجيه والإرشاد، فإن ذلك سيزيد من قدرتهم على الانجاز، والنجاح في أدائهم المهني، لذلك فقد أشارت بعض الدراسات كدراسة بوستة 2019-2020، ودراسة دراسة عبد الجواد 2006، أن المناخ التنظيمي في المؤسسة له علاقة موجبة مع الفاعلية الذاتية، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي الإيجابي يرفع من الفاعلية الذاتية مما يزيد الانجاز والأداء، بينما المناخ الغير صحي أو السلبي فإنه يقلل من الفاعلية الذاتية فينخفض الأداء، لذلك على المؤسسات التربوية الثانوية الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي ملائم، وبيئة مدرسية صحية، من خلال أدوار ومهام مدرّاء المؤسسات وما يقدمونه من خدمات لتطوير وتحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم التربوية، والسهر على توفير أحسن الخدمات، وتهيئة الجو الملائم للعمل لكل الموظفين من أجل تقديم أقصى جهودهم وإبداعاتهم داخل المؤسسة.

لذلك جاءت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي لتسلط الضوء على أدور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة، وتأثيره على الفاعلية الذاتية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، وتضم الدراسة خمسة فصول وهي:

الجانب النظري والذي يشمل الفصول الثلاث الأولى حسب طبيعة الدراسة، اختص الفصل الأول بالإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة، من حيث تحديد الإشكالية، وصياغة فرضيات الدراسة، وتبيان الأهداف والأهمية للموضوع، ووصف الدراسات السابقة وتحليلها بما يفيدنا للدراسة الحالية. أما الفصل الثاني تناول متغير المناخ التنظيمي المدرسي من حيث المفهوم والأبعاد والأسس والمبادئ، وصولاً إلى أهم أدوار مدير الثانوية في تطوير وتحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية. ليأتي الفصل الثالث الذي اهتم بمتغير الفاعلية الذاتية المهنية وكل ما يتعلق بها من تعريف وأنواع وخصائص، كما تطرقنا أيضاً إلى نظرية باندورا لفاعلية الذات، وأخيراً فاعلية الذات لدى الأستاذ ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي.

أما الجانب الميداني والذي يشمل الفصلين الرابع والخامس، حيث خصص الفصل الرابع لإجراءات الدراسة الميدانية، من حيث عرض المنهج المتبع في الدراسة، وحيثيات الدراسة الاستطلاعية والأساسية، ووصف أدوات الدراسة، والعينة المعتمدة، والأساليب الإحصائية، ليتم عرض وتحليل نتائج الدراسة تفصيلاً في الفصل الخامس، ومناقشتها في ظل الأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة، ليتم في الأخير

تقديم جملة من التوصيات والمقترحات المستخلصة في ضوء النتائج المتوصل اليها للإستفادة منها في دراسات مستقبلية أخرى، وفي الختام تم عرض أهم المراجع والملاحق المعتمدة.

الفصل الأول: اشكالية الدراسة ومتغيراتها

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 1.3. الأهمية النظرية
- 2.3. الأهمية التطبيقية
- 4- المفاهيم الاجرائية لمصطلحات الدراسة
- 5- عرض الدراسات السابقة والتعليق عليها
- 6- موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة
- 7- فرضيات الدراسة

1- اشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسات التربوية الفضاء التعليمي الذي يعبر فيه كل أعضاء المؤسسة عن أفكارهم وأحلامهم، فالمدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية في آن واحد، وهي المسؤولة عن اعداد جيل واعي ومتكامل من شتى الجوانب لدمجه في مختلف مؤسسات المجتمع المحلي الذي تنتمي اليه. وفي ظل التطورات الحديثة التي طرأت على المدرسة أصبحت مهمتها اليوم لا تقتصر فقط على ترسيخ المعلومات والمعارف المختلفة في عقول التلاميذ، بل أصبحت مهمتها اليوم هي الاعداد التربوي والمعرفي والنفسي للتلميذ، لمواكبة العصر والقدرة على الإبداع، ولكي يتحقق ذلك لابد من توفير مناخ تنظيمي مدرسي ملائم يتوفر على كل السبل التي تساهم في شعور كل العاملين بالمؤسسة من مدير، وأساتذة، ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي، ومختلف الاداريين بالثقة، والأمان، والحرية، وتأسيس علاقة ودية أساسها الاحترام والتعاون المتبادل بين جميع أفراد الأسرة المدرسية، وتساعدهم على زيادة ورفع الأداء المهني، وتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة.

ويستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. (رباح، 2008، 12)

ويرى العتيبي 2007 أن المناخ التنظيمي في المدرسة يمثل الطابع الاجتماعي النفسي السائد في المدرسة، إذ قد يبدو للشخص العادي بأن المدارس عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلمون من أجل تعليم الطلبة، ولذلك فهي لا تختلف بعضها عن بعض، والحقيقة أن المدارس تختلف بعضها عن بعض من حيث طابعها وجوّها الذي يميزها عن غيرها، وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المؤسسة كالعاملين، والأساتذة والتلاميذ، والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المدرسة. (العتيبي، 2007، 16). كما أن المناخ المدرسي يعتبر نوع من الجودة للبيئة المدرسية التي تتشكل على يد العاملين فيها، ولها أثر على تشكيل سلوكهم بالمدرسة ويتشكل المناخ المدرسي من عدد من الجوانب أو الأبعاد هما: سلوك المدير، وسلوك الأساتذة، وسلوك الجماعة، وسلوك التلميذ. (حمد، 2016، 30)

ونظراً لأهمية دور المناخ التنظيمي المدرسي في عملية التغيير باعتباره ناتجا من نواتج السلوك الإداري فقد أثبتت الدراسات وجود ارتباط قوى بين المناخ التنظيمي وعديد من المتغيرات المؤثرة في فاعلية المدرسة وإدارتها، فالمناخ المدرسي مرتبط بنمط القيادة وسلوك التلاميذ وبتأثيرهم وتحصيلهم علاوة على ارتباطه بالرضا الوظيفي للأساتذة ورفع روحهم المعنوية، وبدرجة انتمائهم للمدرسة ويرى الباحثون أن المناخ المدرسي له دور في تنمية أداء الأساتذة وزيادة انجازهم (حمد، 2016، 32)، حيث توصلت بعض الدراسات الى وجود تأثير للمناخ التنظيمي المدرسي على الأساتذة وأدائهم المهني والرضا الوظيفي لديهم وأكدت ذلك دراسة العتيبي 2007 التي توصلت أن للمناخ المدرسي السائد دور في أداء المعلمين العاملين، ودراسة عريقات 2003 التي أكدت العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية، ودراسة كل من Samsu و Selamat و Kamalu 2013 التي توصلت الى أن المناخ التنظيمي عامل مهم يؤثر على الأداء الوظيفي للأساتذة، ودراسة Brown 2001 أكدت على وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة، كما أن للمناخ التنظيمي المدرسي دور ايجابي في زيادة التحصيل الدراسي للتلاميذ وقد أكدت ذلك دراسة يحيوي وربيب 2020 حيث توصلت الى أن للمناخ التنظيمي المدرسي له علاقة ارتباطية بالمرود الدراسي لدى التلاميذ.

وتعتبر المؤسسات التربوية الوحدة الاجرائية للنظام التعليمي ككل التي تتبلور فيها أهدافه بشكل اجرائي، اذ أن النظام التعليمي يعد ناجحا بقدر نسبة النجاح الذي يتحقق على مستوى المؤسسات التربوية، وبالتالي فما من شك في الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في التأثير على مؤسسته من مختلف الجوانب، لذلك فقد زاد الاهتمام بأدوار المدير ومقومات نجاحه فيها باعتباره العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه كيان المؤسسة، وهو المولد المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ غاياتها التربوية التي تسعى الى تحقيقها. (الشريجة، 2006، 03)

ويعتبر مدير المؤسسة الثانوية مسؤول عن ادارتها وتسييرها من خلال ما يؤديه من أدوار ومهام مختلفة، ونتيجة لما توصلت اليه الدراسات كدراسة جردات 1996 ودراسة رباح 2008، ودراسة المعاينة 2014، فان لمدير الثانوية دور كبير في تطوير وتحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته من خلال ما يقوم به من دور حيوي هام اتجاه كل عناصر المنظومة المدرسية، فهو المشرف والمقيم الذي يتولى تنظيم المؤسسة وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوفير كل التسهيلات والإمكانات المادية التي يحتاجونها، وخلق

جو من العلاقات الإنسانية الفعالة داخل المدرسة، وهو مسؤول عن سير أعمال المدرسة وفعاليتها ونشاطها وتقدمها ورفع المستوى العلمي والخلقي والاجتماعي فيها.

وتختلف المهام والمسؤوليات الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة في أهميتها وأولويتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظرتة للإدارة المدرسية، والنظام التربوي السائد، فمن الأنظمة التربوية ما تركز على النواحي الإدارية، ومنها ما يركز على النواحي الفنية، ولقد حدد عابدين 2001 المهمة الأساسية لمدير المدرسة في إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، ويساعده في ذلك الهيئة الإدارية وما تتضمنه من نواب ومساعدين، فالمدير يتعامل مع المعلمين والتلاميذ داخل المدرسة، ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء أمور الطلبة والمؤسسات الاجتماعية خارج المدرسة، والمدير هو حلقة الوصل بين النظام التعليمي والمدرسة، وله أدوار مختلفة في المدرسة، إذ أنه يرشد ويوجه، ويصدر التعليمات، ويرعى التلاميذ والمعلمين. (أبو علي، 2010، 02-48)

وعلى ضوء اختلاف الأدوار الإدارية والفنية التي يؤديها المدير في مؤسسات التعليم الثانوي والتي من بينها الاهتمام بالعاملين والحفاظ على ايجابية العلاقة بينهم، إذ يعتبر الأستاذ، ومستشار التوجيه والإرشاد من بين العاملين الذين يشاركون المدير في تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة من خلال ما يؤديه من مهام تعليمية وتوجيهية، وتربوية، اتجاه التلميذ الذي يعتبر المحور الأساسي لنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة، فمهمة الأستاذ الاهتمام بالجانب العلمي والتربوي للتلميذ، أما مستشار التوجيه والإرشاد يهتم بالجانب النفسي، والسلوكي له، وإيجاد الحلول لمشكلاته المختلفة. خاصة أن أداء هؤلاء لا يتوقف على قدراتهم الذاتية فقط، وإنما يتوقف وبدرجة كبيرة على البيئة المدرسية وما تحتويه من عوامل تؤثر في أدائهم، وتوفير المناخ التنظيمي الصحي لرفع معنوياتهم وشعورهم بالأمن والأمان والراحة، وتحسين قدرتهم على أداء مهامهم والإبداع فيها بما يحقق الجودة والتميز.

لذلك فإن مدير المدرسة يؤثر ويتأثر في المناخ التنظيمي داخل مدرسته، وكل قرار يتخذه ينعكس سلباً أو إيجاباً على مناخها التنظيمي وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات كدراسة القرشي 2004 التي أكدت نتائجها على تأثير المدير على المناخ لكل مؤسسة، ووجود علاقة ارتباطية بين سمات القيادة، والقيادة الإبداعية، وأبعاد المناخ التنظيمي (المعاينة، 2014، 308-309). كما وأشارت دراسة قطان 2010 إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة بين تقديرات الممارسات الإدارية لمدير المدرسة ومستوى المناخ التنظيمي، في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وأكدت أيضاً دراسة Booker 2003

وجود علاقة بين أنماط القيادة ومظاهر المناخ المنظمي. كما أكدت كل من دراسة المعاينة 2013، ورياح 2008،.

وجوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظومة التربوية وأهداف الفرد على حد سواء، إذ يشكل المناخ الذي يعيشه العاملون في مؤسسات التعليم متغيراً فاعلاً في درجة نجاح النظام التربوي ومستواه وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناتهم الذاتية المختلفة بالرضا والطمأنينة والرغبة في بذل أقصى جهودهم في السعي نحو إنجاز متطلبات أدوارهم، ومدى ثقتهم بشأن قدرتهم على القيام بمهنتهم بشكل جيد وهو ما يسميه "باندورا" بفاعلية الذات وهي عبارة عن معتقدات الفرد بشأن قدرته على تنظيم وتنفيذ سلسلة من الأنشطة المطلوبة لإنجاز مهمة معينة، والتي تعد من المحددات الهامة للسلوك" (النشاوي، 2006، 472)

وتعتبر الفاعلية الذاتية من مفاهيم علم النفس الايجابي التي تعبر عن معتقدات الفرد حول قدرته على النجاح في مهمة ما، وهي تساهم في فعالية الأداء والانجاز من خلال زيادة الدافعية والسعي الى بذل أكبر جهد، كما أنها تعمل على الشعور بالراحة والطمأنينة وتحقيق الذات والتفكير الايجابي، وخفض حدة القلق ودحض الأفكار السلبية. (اليوسف، 2013، 329).

ويرى باندورا Bandura 1994 أن الفاعلية الذاتية عبارة "عن اعتقاد الفرد بقدرته على القيام بمهمة ما، وتنظيم الأفعال المطلوبة لإدارة وتنفيذ المواقف المستقبلية، وتنفيذ مهاراته المعرفية والسلوكية والاجتماعية الضرورية للأداء الناجح في مهمة ما أو تنظيم المخططات العملية المطلوبة لإنجاز الهدف المراد، حيث أن سلوك الفرد تحركه معتقداته وتوقعاته عن مهاراته وخبراته وقدراته. (الرواحية، 2016، 29)

ويضيف باندورا 1989 أن إدراك الأفراد لفعاليتهم الذاتية يؤثر على أنواع الخطط التي يضعونها فالذين لديهم إحساس مرتفع بالفاعلية يضعون خططاً ناجحة، والذين يحكمون على أنفسهم بعدم الفعالية أكثر ميلاً للخطط الفاشلة والأداء الضعيف والإخفاق المتكرر، ذلك أن الإحساس المرتفع بالفاعلية ينشئ أبنية معرفية ذات أثر فعال في تقوية الإدراك الذاتي للفاعلية. (أبو هاشم، 2005، 07)، حيث أن للفاعلية الذاتية علاقة إيجابية بالإنجاز في المجالات المختلفة، وتعتبر مثيراً مهماً لدافعية الفرد لمواجهة مشكلاته وضغوطاته، بما يساهم في تحقيق أهدافه، فالسلوك الإنساني يعتمد بشكل أساسي على ما

يعتقده الفرد عن فعاليته وتوقعاته عن مهاراته السلوكية المطلوبة للتعامل الناجح، والكفاء مع أحداث الحياة. (Bandura، 1997)

كما تساعد الفاعلية الذاتية الفرد على مقاومة الضغوط المهنية، وتساهم في تحديد حجم المجهود الذي سيبدل في مواجهة العقبات، واستغلال كل الإمكانيات المتاحة والقيام بكافة المهام، وما يترتب على ذلك من الرضا والقناعة بدورهم في محيط مهنتهم، كما تلعب دورا مهما في مجال اختيار المهنة، فهي تجعل الأفراد يختارون المهن التي يشعرون فيها أنهم أكفاء. (الرواحية، 2016، 33) لذلك فقد أشارت دراسة الكسندر وفريد 1998 Alexander & Fred إلى وجود علاقة بين مستوى فعالية الذات والقدرة على الأداء في المجالات المهنية المختلفة. (أبو هاشم، 2005، 09)

وعليه فإن الفاعلية الذاتية المهنية تعتبر من بين أنواع فاعلية الذات وهي الاعتقاد أو الثقة المتعلقة بأداء مهام الوظيفة الواحدة، وهي تصف تصور الناس عن كفاءاتهم المهنية، ولذلك يرتبط بها اختيار المهنة والنجاح المهني وتحقيق الأهداف بالإضافة إلى الالتزام، والتركيز والاستمتاع، ويمكن أن تتنوع فاعلية الذات وفق المجالات المهنية المختلفة، وعندما تتنوع فإنها تختلف من مهنة لأخرى. (يونس، 2018، 117)

وتؤثر الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة في سلوكهم التعليمي، فالمعلمون الذين يمتلكون فاعلية ذاتية عالية يكون أدائهم أفضل، حيث تكون لديهم رغبة كبيرة في التعليم، ويبدلون جهدا لإثارة الدافعية لدى المتعلمين، ويكونون أكثر سعادة، ويمتلكون درجة عالية من الثقة بأنفسهم، أما المعلمون الذي يمتلكون فاعلية ذاتية منخفضة فرغبتهم في التعليم قليلة، ولا يسعون لتحقيق الأهداف، ولديهم مناح تسلطي في التعليم، ولا يتقون بقدراتهم التعليمية، وغير مثابرين في مواجهة الظروف الصعبة، وينسبون الفشل للحظ، (مسعودي، 2015-2016، 13). لذلك فقد أشارت دراسة أديبومي، وأوليفنك، وأوليميسي Adebomi , Olufunke, & Oluyemisi 2012 إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا المهني، وكل من الالتزام المهني، وفاعلية الذات، كما كشفت عن أن وجود الرضا المهني، وفعالية الذات مجتمعين يعدّ مؤشراً، ومنبئاً بالالتزام عال بالوظيفة. (حجازي، 2013، 421) أما دراسة "مسعودي 2015-2016" فقد أشارت إلى مستوى مرتفع للفاعلية الذاتية لدى الاساتذة وأن هناك علاقة بين الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين. كما تنعكس الفاعلية الذاتية للمعلمين ايجابيا على مخرجات التعليم، حيث يزداد تحصيل التلميذ ويتعمق فهمهم لها، وتزداد اهتماماتهم بالتعليم، وتتطور لديهم اتجاهات ايجابية نحو

التعلم. وقد أشارت ذلك دراسة فورس 2011 Voris حيث أنها توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين فعالية الذات الأستاذ، وبين زيادة تحصيل التلميذ.

والمرشد النفسي أو ما يصطلح عندنا في المؤسسات التربوية الجزائرية بمستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لا يمكنه أن يعي ذاته المهنية بمعزل عن البيئة المهنية للإرشاد وعن الخصائص الشخصية له، حيث أن في اختيار الفرد للمهنة تعبيراً عن شخصيته، إذ تعبر الاهتمامات المهنية عن شخصية الفرد في العمل فالمرشد الفعال يتميز بصفات أخرى مثل تفهم ذاته، وتفهم دوافعه، وتنمية مشاعره نحو الآخرين، والقدرة على تنظيم مدركاته، وأن يكون متسامحاً، ولديه القدرة على التوافق أو تقبل المواقف التي تتعارض مع أفكاره. وبالتالي فإن المرشد (مستشار التوجيه والإرشاد) في مهنة الإرشاد يتأثر بمدى وعيه بذاته المهنية، ومدى توافقه وتجانسه مع ذاته ومع الآخرين ومع متطلبات هذه المهنة، فمهنة الإرشاد مهنة إنسانية اجتماعية، وهي مهنة اتصال وتفاعل بين المرشد والمسترشد، تظهر فيها ذاتية المرشد وشخصيته، فسمات المرشد ومزاجه الشخصي وطريقة تفكيره تتعكس سلباً أو إيجاباً على أداءه المهني والذي ينعكس بدوره على نجاحه في عمله. (الشرفا، 2011، 04) لذلك فقد أشارت دراسة الجواد 2006 الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية الذات الارشادية للمرشد النفسي المدرسي ومدركاته عن عوامل المناخ السائد في المدرسة، كما وأشارت دراسة العتيبي 1428-1429هـ الى وجود علاقة بين اتخاذ القرار والفاعلية الذاتية لدى المرشدين.

وفي ذات السياق فان الأستاذ، ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي كي يقوموا بأدوارهم؛ التعليم، والتوجيه والإرشاد في المدرسة الثانوية بفاعلية، فلا بد من فهمهم لقدراتهم ومهاراتهم المختلفة، كما أن المناخ التنظيمي الجيد بما يتضمنه من إمكانيات متاحة من شأنه زيادة فاعليتهم الذاتية، والفاعلية الذاتية المرتفعة لديهم لها دور في زيادة القدرة على الإنجاز، ونجاح الأداء.

ومن خلال ما تم عرضه فان مدير الثانوية وما يقوم به من أدوار ومهام مختلفة له أهمية في تطوير وتحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة من خلال توفير مناخ مدرسي ايجابي يسوده الرضا والتعاون والكفاءة في الأداء، مما يؤدي إلى تفاعل كل العاملين مع هذا المناخ، حيث أن كفاءة أدائهم تتأثر بدرجة كبيرة بالمناخ الجيد الذي يحقق لهم الرضا ويشجعهم على الاستمرار في العمل، ويزيد من فاعليتهم الذاتية المهنية التي من خلال فهمهم لذاتهم وقدراتهم على أدائهم لمهنتهم بفاعلية، بما يحقق الجودة والتميز، وعليه لا يمكن الوقوف على ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة الثانوية، دون

تقييم لواقع الأداء وممارسة المدير لمهامه وأدواره بالشكل الذي يجعل من البيئة التربوية للثانوية مكان ملائم، ومناسب لأداء كل الأساتذة ومستشار التوجيه والإرشاد لمهنتهم براحة وطمأنينة وأمان، وما تثبته الكثير من الدراسات ذات الصلة بالموضوع أن موضوع المناخ التنظيمي المدرسي وتأثيره في الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد لم يلق الاهتمام الذي حظيت به المواضيع الأخرى في المجال التربوي. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية وإطلالة وصفية لمعرفة دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة التربوية وتأثيره على الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، وعليه يمكن ترجمة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة؟
- ما درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني؟
- ما مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟
- ما مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني؟
- هل تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية للأساتذة؟
- هل تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني؟

2- أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة.
- التعرف على درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.
- التعرف على مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

- التعرف على مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.
- الكشف عن تأثير درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية للأستاذة.
- الكشف عن تأثير درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.

3- أهمية الدراسة:

1.3. الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع المناخ التنظيمي ولاسيما في المؤسسات التربوية، والتعرف على أهم أدوار مدير مؤسسات التعليم الثانوي الفنية والإدارية، باعتبارها المحك الذي يختبر من خلاله مدى نوعية المناخ السائد في المؤسسة، حيث أكد الكثير من المتخصصين والباحثين في دراساتهم على أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في المدرسة في توجيه سلوك العاملين، وتفعيل أدائهم لرفع مستوى الفاعلية الذاتية المهنية، حيث تتحدد في ضوءها مقدار الجهد في العمل والنجاح فيه، وزيادة الأداء المهني، والدافعية للإنجاز، فالمناخ الصحي الإيجابي الذي تتوفر فيه كل الشروط والإمكانات التي يحتاجها العاملين في المدرسة الثانوية خاصة الأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لممارسة مهامهم بما يحقق الأهداف التربوية للمؤسسة، ويعمل على زيادة الكفاءة والأداء المتميز، ورفع الروح المعنوية لديهم، وشعورهم بالراحة والطمأنينة والأمن والأمان، وهذا يعطي صورة عن واقع مستويات الكفاءة والأداء لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي، وأدوارهم في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية، وموضوع دراستنا يحتاج إلى التعمق بالبحث وإثرائه بالبحوث والدراسات المختلفة في سياق متصل يتعلق بدراسة جوانب هذا الموضوع التربوي.

2.3. الأهمية التطبيقية:

- نتوقع مساعدة مديري المؤسسات التربوية في التعرف على إمكانياتهم لتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي في المدرسة الثانوية مما يساعد كل العاملين ولاسيما الأستاذ ومستشار التوجيه والإرشاد في التعرف على إمكانياتهم وقدراتهم والاستفادة منها والتعرف على كل ما يحتاجونه لأداء مهنتهم بنجاح.

- الوقوف على العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي في الثانوية وفي ضوء ذلك يمكن تغييرها الى الأحسن.

- تساهم الدراسة في توفير الأرضية اللازمة من خلال البيانات التي ستوفرها والنتائج التي ستتوصل اليها للاهتمام بالمناخ التنظيمي في جميع المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها وسبل تطويره.

- توظيف نتائج الدراسة لإثراء برامج لزيادة الفاعلية الذاتية المهنية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية حتى يتسنى لهم أداء مهنتهم بنجاح وتفوق، ووضع بعض المقترحات والحلول التي يمكن الاستفادة منها في البحوث القادمة.

- يتوقع من إطار الدراسة النظري وما تتوصل إليه الدراسة من نتائج إفادة الباحثين في هذا المجال في ميلاد بحوث جديدة تهتم بموضوع دراستنا بمتغيراتها.

4- المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

1.4. الدور: هو الممارسات الادارية والفنية التي يؤديها مدير الثانوية في سبيل تطوير وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي في المؤسسة التربوية، والقدرة على التحكم في شؤون العمل الاداري والبيداغوجي، وفي شؤون الموظفين ونموهم المهني، وشؤون التلاميذ، والبناء المدرسي وتجهيزاته، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور.

2.4. المناخ التنظيمي: هي الدرجة التي يتحصل عليها أستاذ التعليم الثانوي، ومستشار التوجيه والإرشاد على استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي والمتمثل في المهام التي يقوم بها لتحسين دوره اتجاه كل من شؤون العمل الاداري والبيداغوجي، شؤون الموظفين ونموهم المهني، شؤون التلاميذ، البناء المدرسي وتجهيزاته، المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

3.4. الفعالية الذاتية المهنية: هي الدرجة التي يتحصل عليها أستاذ التعليم الثانوي، ومستشار التوجيه والإرشاد على استبيان الفاعلية الذاتية المهنية، والمتمثل في المدركات المتعلقة بالأداء المهني، والمثابرة في بذل كل الجهود في تذليل الصعوبات والجد والاجتهاد في العمل، والمبادرة وتحمل المسؤولية في العمل واتخاذ القرارات، والتحدي في مواجهة العقبات وتجاوز الاخفاق والإصرار على النجاح.

5- عرض الدراسات السابقة والتعليق عليها:

1.5. الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي:

(أ) الدراسات العربية:

1- دراسة المعاينة 2014 بعنوان دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء، هدفت الدراسة الى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبيان يتكون من (72) فقرة موزعة على سبع مجالات هي: البناء المدرسي وتجهيزاته، العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي، شؤون العمل الاداري وسياسته، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، علاقة المدير مع المسؤولين، شؤون المعلمين ونموهم المهني، وتكونت عينة الدراسة من (138) مشرفا ومشرفة، و (375) معلما ومعلمة. وتوصلت الدراسة الى:

- أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب الآتي: علاقة المدير مع المسؤولين، شؤون العمل الاداري وسياسته، البناء المدرسي وتجهيزاته، العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي، شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيرا شؤون المعلمين ونموهم المهني.

- أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب الآتي: البناء المدرسي وتجهيزاته، علاقة المدير مع المسؤولين، شؤون العمل الاداري وسياسته، شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي، وأخيرا شؤون المعلمين ونموهم المهني. (المعاينة، 2014)

2- دراسة هندي 2011 بعنوان واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الاسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات، هدفت هذه الدراسة الى تحديد خصائص المناخ المدرسي في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمي التربية الاسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقة ذلك بمتغيرات مديرية التربية، جنس المدرسة وحجمها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من (36) معلما ومعلمة، (324) طالبا وطالبة من الصف العاشر الأساسي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولبلوغ هدف الدراسة تم تصميم

استبانة مكونة (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: العلاقة بين الطلبة في المدرسة، العلاقة بين الطلبة والمعلمين في المدرسة، العلاقة بين الطلبة والإدارة المدرسية، العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية، والمشكلات المدرسية ومدى وجودها في مدرستي، وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- أهم الخصائص الايجابية التي يتصف بها المناخ المدرسي للمدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والطلبة هي على الترتيب: الخصائص المتعلقة بالعلاقة بين الطلبة، والعلاقة بين الطلبة والمعلمين، والعلاقة بين الطلبة والإدارة المدرسية، والعلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية.

- أما الخصائص السلبية للمناخ فتمثلت في وجود مشكلات مدرسية. (هندي، 2011)

3- دراسة قطان 2010 بعنوان **تقديرات معلمي مدارس محافظتي بيت لحم وأريحا للممارسات الإدارية لمديريهم وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس**، هدفت الدراسة الى التعرف على تقديرات معلمي مدارس محافظتي بيت لحم وأريحا للممارسات الإدارية لمديريهم، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فتكونت من (300) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة مقياسين الأول للممارسات الادارية يضم (39) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: ادارة الأفراد، ادارة الاجتماعات، ادارة الوقت، ادارة الأزمات، والثاني لقياس المناخ التنظيمي يضم (38) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: العلاقات الانسانية، النمط القيادي، استخدام التكنولوجيا، الحوافز، وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- تقديرات المعلمين للممارسات الادارية كانت بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.85، في حين كانت تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.65. (قطان، 2010)

4- دراسة رباح 2008 بعنوان **دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره**، هدفت الدراسة الى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي، وسبل تطويره، من وجهة نظر المعلمين، لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة مكونة من (66) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: المعلمين، الطلبة، المناهج الدراسية، الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، المجتمع المحلي، على عينة قوامها (515) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين كانت جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لدرجة الممارسة 75.37%.

- ان اكثر المجالات ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، هي على الترتيب التالي: دورهم تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، ثم تجاه المعلمين، ثم تجاه المناهج الدراسية، وأخيرا دورهم تجاه المجتمع المحلي. (رباح، 2008)

5- دراسة أحمد 2008 بعنوان واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت على استبانة كأداة للدراسة من اعداد الباحثة تضم (63) فقرة موزعة على سبع مجالات هي: الاتصال والتواصل، التنظيم والإدارة، الطلبة، المجتمع المحلي وأولياء الأمور، التعاون، ظروف العمل وأعباءه، القوانين الإدارية. وطبقت الدراسة على عينة قوامها (639) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة الى:

- أن المناخ الايجابي يمثل الصفة الغالبة بنسبة 70.8% من عينة الدراسة، وأن المناخ التنظيمي السلبي قد اختاره 29.2% من عينة الدراسة. (أحمد، 2008)

6- دراسة العتيبي 2007 بعنوان المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (266) معلم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (41) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: الإدارة المدرسية، العلاقات الإنسانية، امكانات المدرسة وتجهيزاتها، لوائح وأنظمة العمل، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين ايجابي في مجال الإدارة المدرسية، نمط العلاقات الانسانية، امكانات المدرسة وتجهيزاتها، لوائح وأنظمة العمل.

- رضا المعلمين عن المناخ السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة. (العتيبي، 2007)

7- دراسة مصلىح 2004 بعنوان دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل، هدفت الدراسة الى التعرف على دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل، وقد تكونت عينة الدراسة من (325) معلم ومعلمة و (130) مدير ومديرة، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة وصف لمناخ التنظيمي المدرسي من اعداد الباحثة والتي تشمل (60) فقرة موزعة على خمس مجالات: وهي العمل القيادي، العلاقات والتواصل، المشاركة في اتخاذ القرارات، النمو المهني، حوافز العمل، وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ المدرسي، في محافظة الخليل متوسطة. (قطان، 2010، 48)

8- دراسة ستراك، وريب الله 2004 بعنوان المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية في وهران الجزائر، هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية، لقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما بلغت عينة الدراسة من الهيئة التدريسية (309) مدرس و مدرسة، ومن الادارة المدرسية (22) مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياس وصف المناخ التنظيمي (Q.D.C.O) الذي أعده هالبن (Halpin) سنة 1966 الذي تم تكييفه على البيئة الجزائرية ويتكون المقياس من (64) فقرة موزعة على بعدين هما: بعد سلوك الهيئة التدريسية يتكون من أربع مجالات (الانفكاك، الاعاقة، الروح المعنوية، الودّ)، بعد السلوك القيادي للإدارة المدرسية: يتكون من أربع مجالات (الشكلية في العمل، التركيز على الانتاجية، التحفيز، الاعتبارية) وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة تتصف بمناخين هما: المناخ التنظيمي المفتوح، وبلغ عدد المدارس التي اتصف بها هذا المناخ المفتوح (12) مدرسة بنسبة 54.54٪، في حين اتصفت المدارس الثانوية الأخرى وهي (10) مدارس بالمناخ المغلق بنسبة 45.45٪. (رياح، 2008، 65-66)

9- دراسة عريقات 2003 بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين فيها، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهه نظر المعلمين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (311) معلما ومعلمة، و (31) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، استخدمت الباحثة في جمع البيانات استبانتين: الأولى لوصف المناخ التنظيمي (جرادات 1996) تشمل (60) فقرة موزعة على سبع مجالات، والثانية لقياس الرضا الوظيفي (سرحان 1998) تشمل على (57) فقرة موزعة على ثمانية مجالات. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارس القدس الثانوية متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها. (قطان، 2010، 48-49)

10- دراسة جرادات 1996 بعنوان دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظة أربد، هدفت الدراسة الى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظة أربد من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة لقياس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تكونت من (72) فقرة موزعة على سبع مجالات هي: شؤون العمل الاداري وسياسته، العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي، شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، علاقه المدير مع المسؤولين، البناء المدرسي وتجهيزاته، كما تكونت عينة الدراسة من (134) مشرفا ومشرفة، وعدد المعلمين بلغ (413) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- ان أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين وهي على الترتيب التالي: علاقة المدير مع المسؤولين، شؤون العمل الاداري وسياسته، البناء المدرسي وتجهيزاته، العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي، شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيرا شؤون المعلمين ونموهم المهني.

- ان أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب التالي: البناء المدرسي وتجهيزاته، علاقة المدير مع المسؤولين، شؤون العمل الاداري وسياساته،

شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي، وأخيرا شؤون المعلمين ونموهم المهني. (جرادات، 1996)

(ب) الدراسات الاجنبية:

1- دراسة Vedavathi.B 2017 بعنوان **دراسة حول المناخ التنظيمي للمدرسة الثانوية وقيم العمل لرؤساء المدارس الثانوية**، في هذه الدراسة تم تناول قيم عمل رؤساء المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي للمدرسة حيث تكونت العينة من (220) رؤساء المدارس الثانوية في منطقة جنوب كانارا في ولاية كارناتاكا في الهند من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية بما في ذلك المدارس الحكومية والخاصة ومساعدة المدارس الخاصة والأقليات، تم جمع البيانات باستخدام مقياس قيم العمل و SOCDQ، أظهرت نتائج الدراسة أنه

- لا يوجد فرق بين قيم عمل رؤساء المدارس الثانوية العاملين في مختلف المدارس والمناخ التنظيمي، توجد فرق في المناخ المدرسي بين المدارس الحكومية والخاصة. (Vedavathi.B، 2017)

2- دراسة Selamat و Samsu و Kamalu 2013 بعنوان **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين** هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين. حيث تمثلت عينة الدراسة من (37) معلم من المدارس الثانوية في مقاطعة كلانج تم اختيارهم على أساس أخذ عينات عشوائية بسيطة، تم جمع البيانات باستخدام طريقة المسح وتم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي. بناءً على البيانات التي تم جمعها أظهرت النتائج: أن المعلمين في المدارس الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم وأن المناخ التنظيمي في المدرسة كان غير صحي. وأظهرت الدراسة أيضاً أن المناخ التنظيمي وجد أنه عامل مهم يمكن أن يؤثر على الأداء الوظيفي للمعلمين. فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي، تم العثور على جانب من جوانب السلوك القيادي للمدير وسلوك المدرسين: كان الدافع والعائق عاملين حاسمين في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين. النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لها آثار على دور المدير في ممارسة السلوك الوظيفي الإيجابي. (Kamalu ,Samsu , Selamat) (2014)

3- دراسة Gunes و Peker 2012 بعنوان **تحديد المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية**، هدفت الدراسة الى تحديد المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية حيث تكونت عينة البحث من (245) مدرّساً، كما تم استخدام، مسح المناخ التنظيمي (OCDQ-RS) كأداة للدراسة، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها

مع المتوسط ، والانحراف المعياري، وتقنيات التباين، والتعليق عليها، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي.
- هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الجنس، والأقدمية. (Paker , Gunes , 2012)

4- دراسة Booker 2003 بعنوان تصورات المدراء والمعلمين حول أنماط القيادة وعلاقتها بالمناخ المدرسي، هدفت الدراسة إلى تفحص وجهات نظر المدراء والمعلمين في أنماط القيادة التحويلية والتغيرية وعلاقتها بالمناخ المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من المدراء والمعلمين حيث تم اختيار (36) مديراً، و(1080) معلماً من المدارس الإعدادية في المنطقة الوسطى والجنوب الغربي من ولاية تينيسي، وتم تطبيق استباننتين إحداهما خاصة بأنماط القيادة، والأخرى خاصة بفحص المناخ التنظيمي للمدارس الإعدادية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة ومظاهر المناخ المنظمي وهي (السلوك الموجه للمدير، وانفتاحية سلوك المدير، وسلوك الزمالة للمعلمين، وسلوك الالتزام للمعلمين، والانفتاحية في سلوك المعلمين). (رباح، 2008، 78).

5- دراسة براون Brown 2001 بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس حضرية متوسطة في مقاطعة كلارك (نيفادا)، هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في مدارس مقاطعة كلارك لاس فيغاس نيفادا، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (197) معلم، أما أداة الدراسة تمثل في استبانة وصف المناخ التنظيمي، واستبانة الرضا الوظيفي لولاية منيسوتا. وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين وهذه العلاقة عالية الارتباط من حيث مكونات المناخ التنظيمي الثلاث: الجد، الاحباط، التصرفات الجوهرية. وبين مكونات الرضا الوظيفي الثلاث: الرضا العام، الرضا الداخلي، الرضا الخارجي.

- هناك علاقة ارتباطية قوية أيضا بين مميزات الرضا الوظيفي ومميزات المناخ التنظيمي

- هناك علاقة بين سلوك الاحباط مع الرضا الوظيفي، مرتبط سلبيا مع الرضا الداخلي والرضا الخارجي والرضا العام. أما سلوك الجدّ فارتبط بشكل ايجابي مع الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي.

- أظهرت الارتباطات الايجابية انه كلما ارتفع سلوك الجدّ ارتفع معدل الرضا الداخلي والسلوك الأساسي، كما أظهر الارتباط السلبي أنه كلما ارتفع معدل السلوك المحبط كلما انخفض معدل الرضا والعكس صحيح.

- هناك علاقة ارتباطية بين المناخ المفتوح والرضا الوظيفي العالي، كما لا توجد علاقة بين متغيرات الجنس، سنوات الخبرة في التدريس، المستوى التعليمي، العرق، والبيئة، والرضا الوظيفي. (Brown, 2001, 97-98)

2.5. الدراسات التي تناولت متغير الفاعلية الذاتية المهنية:

1- دراسة العكيلي، والمالكي 2016 بعنوان فاعلية ذات المرشده التربوي وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي، هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين فاعلية ذات المرشد التربوي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي والنضج الاجتماعي، ومدى اسهام متغيري التفاعل الاجتماعي والنضج الاجتماعي في التباين الكلي لمتغير فاعلية ذات المرشد، واعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، أما عينة الدراسة فتمثلت في (260) مرشدا ومرشدة من تربية بغداد (الكرخ والرصافة)، واعتمد الباحث في جمع البيانات على مقياس فاعلية ذات المرشد، يتكون من (20) فقرة، ومقياس التفاعل الاجتماعي، يتكون من (48) فقرة موزعة على خمس مجالات، مقياس النضج الاجتماعي يتكون من (64) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين فاعلية ذات المرشد وكل من التفاعل الاجتماعي والنضج الاجتماعي.

- يسهم النضج الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي ب 42.4% من التباين الكلي في متغير فاعلية ذات المرشد. (العكيلي، والمالكي، 2016)

2- دراسة مسعودي 2015-2016 بعنوان الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين، ومدى اختلافهم باختلاف جنسهم، مكان عملهم وأقدميتهم في التعليم من وجهة نظرهم، ولقد تكونت عينة الدراسة من (346) معلما ومعلمة قاموا بالإجابة على أسئلة مقياس الارتياح النفسي واستبيان الفاعلية الذاتية للمعلمين، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن مستوى كل من الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين كان مرتفعا
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية، ويمكن التنبؤ بالارتياح النفسي من الفاعلية الذاتية لدى المعلمين. (مسعودي، 2015-2016)

3- دراسة البهدل 2014 بعنوان الفاعلية الذاتية وعلاقتها بعوامل الشخصية لدى المرشدين الطلابيين المتحقين بدبلوم التوجيه والإرشاد ببعض الجامعات السعودية، هدفت الدراسة الى الكشف عن علاقة فاعلية الذات بعوامل الشخصية لدى المرشد الطلابي، وتكونت عينة الدراسة من (209) من المرشدين الطلابيين المتحقين بدبلوم التوجيه والإرشاد في عدد من الجامعات السعودية، طبق عليهم مقياس فاعلية الذات، واختبار أيزنك للشخصية (Q.R.O). وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا بين فاعلية الذات وجميع أبعادها الفرعية وعاملي العصابية والذهانية.

- وجود علاقة ايجابية دالة احصائيا بين أبعاد فاعلية الذات وُعد الانبساط. (البهدل، 2014)

4- دراسة حجازي 2013 بعنوان فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى فاعلية الذات، ومستوى التوافق المهني، وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (45) معلمة من معلمات غرف المصادر، كما استخدمت الباحثة ثلاث مقاييس هي: فاعلية الذات، والتوافق المهني، وجودة الأداء من إعدادها. وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- مستوى فاعلية الذات يزيد عن 80 % كمستوى افتراضي، وأن مستوى التوافق المهني ومستوى جودة الأداء يقل عن مستوى 80% كمستوى افتراضي.

- وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الدرجة الكلية وأبعاد مقياس فاعلية الذات. الدرجة الكلية وأبعاد مقياس التوافق المهني ما عدا التوافق الاجتماعي. الدرجة الكلية وأبعاد مقياس جوده الأداء. (حجازي، 2013)

5- دراسة الشرفا 2011 بعنوان الذات المهنية للمرشدين النفسيين في العمل الارشادي التربوي بقطاع غزة، هدفت الدراسة الى التعرف على ذات المهنية للمرشدين النفسيين في العمل الارشادي التربوي بقطاع غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في مقياس الذات المهنية مكونة من (94) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد، وتكونت عينة الدراسة من (279) مرشدا ومرشدة، وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- أن الذات المهنية للمرشدين التربويين حصلت على وزن نسبي 87.51% واحتل بُعد سمات الشخصية على المرتبة الأولى والبعد الاجتماعي على المرتبة الثانية، والطموح المهني على المرتبة الثالثة، والبعد القيمي على المرتبة الرابعة، والبعد المعرفي على المرتبة الخامسة، والبعد النفسي على المرتبة السادسة، بعد الأداء المهني على المرتبة السابعة، وبعد تقدير الآخرين على المرتبة الثامنة. (الشرفا، 2011)

6- دراسة خلايلية 2011 بعنوان الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء بعض المتغيرات، هدفت الدراسة الى التعرف على الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء بعض المتغيرات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، أما العينة فقد تكونت من (401) معلم ومعلمة، اعتمدت الباحثة على مقياس الفاعلية الذاتية (لتشانن -موران وولفولك 2001 Tschann-Moran & Woolfolk)، وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- أن مستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين كان مرتفعا. (خلايلية، 2011)

7- دراسة العتيبي 1428- 1429هـ بعنوان اتخاذ القرار وعلاقتة بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة اتخاذ القرار بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين

بمحافظة الطائف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (242) مرشدا من المرشدين الطلابيين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف، اعتمد الباحث في جمع البيانات على اختبار اتخاذ القرار اعداد "عبدون"، فاعلية الذات اعداد "العدل 2001"، مقياس المساندة الاجتماعية اعداد الباحث، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين كل من درجات القدرة على اتخاذ القرار، وكل من درجات فاعلية الذات 0.428، والمساندة من جانب المدرسة 0.396، والمساندة من جانب أولياء الأمور 0.323، والمساندة من جانب المعلمين 0.369، ورضا المرشد الطلابي عن المساندة 0.384، والدرجة الكلية للمساندة الاجتماعية 0.393.

- توجد امكانية التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين من خلال كل من فاعلية الذات، والمساندة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط 0.883 وهذا يعني أن 89.3% من القدرة على اتخاذ القرار تعتمد على فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية. (العتيبي، 1428 - 1429)

3.5. الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي والفاعلية الذاتية:

1- بوسنة 2019-2020 بعنوان المناخ المدرسي وعلاقته بفاعلية الذات والدافعية للتعلم لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المناخ المدرسي وكل من فاعلية الذات، والدافعية للتعلم، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (586) تلميذ وتلميذة في المرحلة الثانوية، واعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات للقياس هي مقياس المناخ المدرسي من اعداد الباحث، ومقياس فاعلية الذات لسراج جان (1421)، ومقياس الدافعية للتعلم لقطامي (1989)، وأسفرت النتائج على:

- المناخ السائد في المؤسسات الثانوية هو مناخ مدرسي مقبول

- مستوى الفاعلية الذاتية والدافعية للتعلم لدى التلاميذ المرحلة الثانوية متوسط

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ المدرسي والكل من فاعلية الذات والدافعية للتعلم. (بوسنة،

(2020-2019)

2- دراسة عبد الجواد 2006 بعنوان فاعلية الذات الارشادية لدى الاخصائي النفسي المدرسي وعلاقتها ببعض عوامل المناخ المدرسي، هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين فاعلية ذات الارشادية لدى الأخصائي النفسي المدرسي ومدركاته عن عوامل المناخ السائد في المدرسة، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من أخصائي نفسي مدرسي من مدارس محافظة الفيوم -بني سويف- القاهرة- الجيزة، اعتمد الباحث على أداتين لجمع البيانات وهما مقياس فاعلية الذات الارشادية اعداد (Hoffman ,Hill ,Lent, 2003)، واستبيان المناخ المدرسي من اعداد الباحث، وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- يوجد ارتباط موجب دال بين فاعلية الذات الارشادية لدى الأخصائي النفسي المدرسي ومدركاته عن عوامل المناخ السائد في المدرسة.

- يمكن التنبؤ بفاعلية ذات الارشادية لدى الأخصائي النفسي المدرسي من خلال كل من مستوى التدريب والخبرة لديه، ومدركاته عن عوامل المناخ السائد في المدرسة. (عبد الجواد، 2006،)

4.5. التعليق على الدراسات السابقة: يتبين من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها والتي تناولت متغيرات دراستنا وهي المناخ التنظيمي، والفاعلية الذاتية المهنية، والتي طبقت في بيئات عربية وأجنبية مختلفة، لذلك فان هذه الدراسة اتفقت واختلفت مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

من حيث الموضوع: اتفقت الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في تناولها موضوع المناخ التنظيمي، والفاعلية الذاتية، حيث اتفقت دراسة عبد الجواد 2006، ودراسة بوسنة 2019-2020 مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغيرات دراستنا وهي المناخ التنظيمي المدرسي والفاعلية الذاتية.

كما اتفقت أيضا دراسة المعاينة 2014، ودراسة هندي 2011، دراسة قطان 2010، دراسة رباح 2008، دراسة أحمد 2008، دراسة العتيبي 2007،- دراسة مصلح 2004، دراسة ستراك وريب الله 2004، دراسة عريقات 2003، دراسة جرادات 1996، Vedavathi.B 2017، دراسة Selamat و Samsu و Kamalu 2013، دراسة Gunes و Peker 2012، دراسة Booker 2003، دراسة براون Brown 2001 مع الدراسة الحالية في متغير المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية واختلفت في متغير الفاعلية الذاتية

واتفقت دراسة العكيلي، والمالكي 2016، و دراسة مسعودي 2015-2016، دراسة البهدل 2014، دراسة حجازي 2013، دراسة الشرفا 2011، دراسة العتيبي 1428-1429، دراسة خلايلية 2011، مع الدراسة الحالية في متغير الفاعلية الذاتية، في حين اختلفت في متغير المناخ التنظيمي.

من حيث الهدف: من خلال استعراض أهداف الدراسة السابقة التي تناولت متغير المناخ التنظيمي نرى أن هناك دراسات اهتمت بالجانب الوصفي في وصف واقع ونمط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التربوية، وخصائه كدراسة هندي 2011، ودراسة أحمد 2008، ودراسة العتيبي 2007، دراسة ستراك، وريب الله 2004، دراسة Gunes و Peker 2012.

ودراسات أخرى اهتمت بالتعرف على أدوار مدير المؤسسات التربوية في تحسين المناخ التنظيمي، كدراسة المعاينة 2014، دراسة رياح 2008، دراسة مصلح 2004، دراسة جرادات 1996.

ودراسات أخرى اهتمت بعلاقة المناخ التنظيمي مع متغيرات أخرى كدراسة عريقات 2003، دراسة قطان 2010، دراسة Vedavathi.B 2017، دراسة Selamat و Samsu و Kamalu 2013، دراسة Booker 2003، دراسة براون 2001 Brown

وتتفق الدراسة الحالية من حيث أهدافها مع دراسة دراسة المعاينة 2014، دراسة رياح 2008، دراسة مصلح 2004، دراسة جرادات 1996، والتي تهدف الى التعرف على دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي، بينما اختلفت مع الدراسات الأخرى التي تهدف الى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي أو علاقته ببعض المتغيرات الأخرى.

بينما الدراسات السابقة التي تناولت متغير الفاعلية الذاتية المهنية فقد اهتمت معظم الدراسات بالتعرف على مستوى والفاعلية الذاتية وعلاقتها مع بعض المتغيرات الأخرى. حيث اتفقت هذه الدراسة من حيث الهدف مع دراسة مسعودي 2015-2016، دراسة حجازي 2013، دراسة الشرفا 2011، دراسة خلايلية 2011، والتي تهدف لقياس مستوى الفاعلية الذاتية للأستاذ أو المرشد (مستشار التوجيه والارشاد المدرسي)، بينما اختلفت مع باقي الدراسات التي هدفت الى الكشف عن علاقة فاعلية الذات ببعض المتغيرات.

من حيث المنهج: الدراسات السابقة التي تم عرضها التي تناولت متغيرات دراستنا المناخ التنظيمي والفاعلية الذاتية المهنية اعتمدت جميعها على المنهج الوصفي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة في المنهج وهو المنهج الوصفي

من حيث العينة: إن أغلب أفراد عينة الدراسة التي تم اعتمادها في الدراسات السابقة لم تكن بعيدة عن الوسط التربوي، لذلك نجد ان هذه الدراسة اتفقت مع دراسة المعاينة 2014، ودراسة هندي 2011، دراسة قطان 2010، دراسة رياح 2008، دراسة أحمد 2008، دراسة العتيبي 2007، دراسة مصلح 2004، دراسة ستراك وريب الله 2004، دراسة عريقات 2003، دراسة جرادات 1996، دراسة Booker و Selamat و Samsu و Kamalu 2013، دراسة Gunes و Peker 2012، دراسة 2003 Brown دراسة براون 2001، دراسة مسعودي 2015-2016، دراسة حجازي 2013، دراسة خلايلية 2011 في العينة المستهدفة وهي الأساتذة.

كما اتفقت أيضا مع دراسة عبد الجواد 2006، ودراسة العكيلي، والمالكي 2016، دراسة البهدل 2014، دراسة الشرفا 2011، دراسة العتيبي 1428-1429 في العينة المستهدفة وهي مستشار التوجيه والارشاد المدرسي.

في حين اختلفت عينة الدراسة مع دراسة بوسنة 2019-2020 والتي تضمنت التلاميذ.

من حيث الأدوات المستخدمة: تباينت أدوات الدراسة المستخدمة من دراسة لأخرى، وهذا نظرا الى طبيعة الموضوع لكل دراسة والى بعض الاعتبارات التي تم تبنيها من طرف كل باحث في دراسته، لذلك أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة عبد الجواد 2006، ودراسة المعاينة 2014، دراسة هندي 2011، دراسة رياح 2008، دراسة أحمد 2008، دراسة العتيبي 2007، دراسة مصلح 2004، دراسة عريقات 2003، دراسة جرادات 1996، دراسة Booker 2003، دراسة براون 2001 Brown، دراسة مسعودي 2015-2016 في الأدوات التي سيتم اعتمادها وهي الاستبيان.

في حين اعتمد العديد من الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي في أدواتها للقياس على استبانة وصف المناخ (O.C.D.Q) والتي أعدها هالبين وكروفت كدراسة بوسنة 2019-2020 ودراسة قطان 2010، دراسة ستراك وريب الله 2004، دراسة Vedavathi.B 2017، دراسة Selamat و Samsu و Kamalu 2013، دراسة Gunes و Peker 2012..

ودراسة العكيلي، والمالكي 2016، دراسة البهدل 2014. دراسة حجازي 2013، دراسة الشرفا 2011، دراسة العنبيبي 1428-1429، اعتمدت على مقاييس واختبارات لقياس الفاعلية الذاتية، أما دراسة خلايلية 2011 اعتمدت على مقياس الفاعلية الذاتية (لتشانن -موران وولفولك Tschann- Moran & Woolfolk 2001) وهذه الدراسة تختلف مع هذه الدراسات في اعتمادها على استبيان الفاعلية الذاتية.

من حيث النتائج: اختلفت النتائج من دراسة إلى أخرى وهذا يرجع الى موضوع كل دراسة والى الأهداف التي تم تبنيها، فهناك من الدراسات التي أوضحت نتائجها وصف وتفسير شامل لواقع المناخ التنظيمي السائد، كدراسة كدراسة هندي 2011، ودراسة أحمد 2008، ودراسة العنبيبي 2007، دراسة ستراك، وريب الله 2004، دراسة Gunes و Peker 2012، دراسة المعاينة 2014، دراسة رياح 2008، دراسة مصلح 2004، دراسة جرادات 1996.

وهناك نتائج القياس من أجل الضبط، كما في دراسة مسعودي 2015-2016، دراسة حجازي 2013، دراسة الشرفا 2011، دراسة خلايلية 2011،

وهناك من الدراسات التي أوضحت نتائجها العلاقة بين المتغيرات كدراسة قطان 2010، دراسة عريقات 2003، دراسة Vedavathi.B 2017، دراسة Selamat و Samsu و Kamalu 2013، دراسة Booker 2003، دراسة براون Brown 2001، دراسة العكيلي، والمالكي 2016، دراسة البهدل 2014، دراسة حجازي 2013، دراسة العنبيبي 1428-1429هـ

6- موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة: من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن موضوع الدراسة الحالية لم يحظ بالبحث الكافي سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الأجنبي، حيث أن الدراسات التي تم عرضها اهتمت بالتعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التربوية، والى دور المدير في تطويره وتحسينه، أو الى قياس مستوى الفاعلية الذاتية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

لذلك فان الدراسة الحالية تهدف الى التعرف على الدور الذي يلعبه مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية الثانوية الجزائرية، من خلال الأدوار التي يؤديها اتجاه كل العناصر في الوسط التربوي، كما سيتم التعرف الى مدى التأثير الذي قد يحدثه المناخ التنظيمي على الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة أو مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي بالثانوية، وذلك للأثر الذي يحدثه عادة على

بعض المتغيرات. لذلك فان توفير مناخ تنظيمي صحي ايجابي في المؤسسات التربوية تتوفر فيه كل شروط الجودة، من شأنه أن يدفع بالأساتذة، ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي، وكل الإداريين، وحتى التلاميذ الى استغلال كل طاقاتهم في العمل ورفع فاعليتهم الذاتية، وروحهم الابداعية، وتحقيق هدفهم الأساسي ألا وهو تحسين وتطوير العملية التعليمية، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة التربوية.

فالدراسات التي تم عرضها تناولت متغيرات دراستنا الحالية، لكن من جوانب وزوايا مختلفة ومع متغيرات تربوية ونفسية مختلفة، ومن خلالها ساعدتنا على بناء وتصميم أدوات الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائجها ومقارنتها مع نتائج دراستنا لتأكيد والتحقق من صحة الفرضيات. وعليه فان هدفنا يختلف جزئيا عن معظم الدراسات السابقة في تناولها للموضوع في حد ذاته، وهو التعرف على درجة ممارسة مدير الثانوية لأدواره التي يقوم بها في سبيل تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة، وتأثيره على الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بالثانوية.

7- فرضيات الدراسة:

- درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة متوسطة
- درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني متوسطة
- مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع
- مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفع
- تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية للأساتذة
- تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

تمهيد

أولاً : المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية

1- مفهوم المناخ التنظيمي

2- خصائص المناخ التنظيمي

3- أهمية المناخ التنظيمي

3- أبعاد المناخ التنظيمي

5- عناصر المناخ التنظيمي

6- انواع المناخ التنظيمي

7- العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد

ثانياً: دور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته

1- مفهوم مدير المؤسسة التعليمية

2- أهمية مدير المؤسسة التعليمية

3- السمات الشخصية لمدير المؤسسة التعليمية

4- العوامل المؤثرة في وظيفة مدير المؤسسة التعليمية

5- مهام مدير المؤسسة التعليمية

6- العلاقات الانسانية لمدير التعليم الثانوي في الوسط التربوي

7- أدوار مدير المؤسسة التعليمية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

تمهيد:

تحدثت العديد من الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي في نجاح المؤسسات باختلاف تخصصاتها وتحقيقها لأهدافها، والمدرسة مؤسسة اجتماعية لا تختلف عن غيرها من مؤسسات المجتمع الذي تنتمي إليه من شأنها السهر على توفير البيئة المدرسية الملائمة والسعي الى تحسين كل العوامل أو الجوانب الممثلة للمناخ التنظيمي المدرسي.

أولاً : المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية

1- تعريف المناخ التنظيمي:

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازيا لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة أو بطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تؤكد على ضرورة النظر للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائنا عضويا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها الى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي.

المناخ في اللغة: المناخ في اللغة مشتق من أناخ بالمكان، أي أقام به وحل به ولازمه، ومن أناخ الجمل أبركه. المناخ يعني مبارك الإبل ومحل الإقامة، يقال هذا مناخ سوء أي مناخ غير مرض، ومناخ البلاد حاله جوها. (هندي، 2011، 106)

وقد أشارت "القطاونة 2000": الى أن المناخ في اللغة يعني حالة الجو لفترة زمنية محددة، وقد تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم اداريا وتنظيميا، اذ يشير الى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة التي تشكل بدورها أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي. (المعاينة، 2014، 317)

ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية والداخلية في تحديد طبيعة المناخ

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

التنظيمي، وكذلك هناك من حدد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضا للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها، وهذا التباين في مواقف ونظرة الباحثين راجع الى اختلاف اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية، وكذلك طبيعة المنظمات التي يدرسونها، فكل منظمة بيئتها الخاصة التي تميزها عن غيرها، فبيئة الشركات تختلف عن بيئة المستشفيات، والمدارس والمؤسسات التعليمية. (رياح، 2008، 12)

وعرف "هلال 1993" المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة القواعد، والسياسات، والإجراءات، والنظم، واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة الإدارية في صورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل. (المعاينة، 2014، 317)

كما يعرف "العميان" المناخ التنظيمي 2002: بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني أن الثقافة، والقيم والعادات والتقاليد والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات الانسانية والاقتصادية داخل المؤسسة. (حمد، 2016، 13)

وفي تعريف آخر للمناخ التنظيمي: فهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات. (حمد، 2016، 13)

وتعرفه "الكبيسي" على أنه: محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للعمل كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم، والمسارات التي تحدد سلوكهم، وأدائهم ودرجة ولائهم للعمل. (العتيبي، 2007، 16)

وعرف "ماكнил Macneil" 2003، المناخ التنظيمي بأنه استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وتبني أهدافها وقيمها. (زاهر 2012، 267)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

وفي تعريف آخر للمناخ التنظيمي: هو شخصية المنظمة والتي يتم الحكم عليها من خلال ما يراه العاملون فيها، أو ما يمارسه المسؤولون من تصرفات تؤثر على جو المنظمة، وبالتالي يتم الحكم على ايجابية أو سلبية البيئة التي تحتويها هذه المنظمة. (القيسي وشحادة، 2020، 80)

أما "بيترز Peters" فقد رأى أن المناخ التنظيمي: مجموعة من الاتجاهات السائدة، والقيم، والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها، فهو يعبر عن البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، يحسه العاملون من خلال تجاربهم داخلها، ومن خلال سبل تعايش الأفراد بعضهم مع بعض، ففيه جانب كبير من المشاعر والعواطف، ولذلك يمكن القول أنه يؤلف الجانب الوجداني اتجاه مكان العمل. (كهيلابوز، 2011-2010، 121)

ومن التعريفات الحديثة نسبياً للمناخ التنظيمي تعريف "بول وزملائه، Carl & Paul" 2001: على أنه مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم. (الطيب، 2008، 12).

ان المناخ المدرسي هو بيئة المدرسية المادية والمعنوية، والتي تتضمن العلاقات بين الطلبة وزملائهم، والمعلمين وزملائهم، والمعلمين، والإدارة الصفية، والإدارة المدرسية، والموارد والأبنية والمرافق المدرسية، وهي بدورها تؤثر في كم ونوع المخرجات في المنظومة المدرسية. (حمد، 2016، 29)

أما "أوينس Owens"، يرى أن المناخ المدرسي هو نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة، فالمناخ المدرسي هو مجموعة الخصائص الثابتة في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوكهم، ويمكن وصفها في ضوء مجموعه من القيم المرتبطة بخصائص المنظمة. (العتيبي، 2007، 17)

ويرى "شمك Schmuck": أن المناخ المدرسي هو الطابع الاجتماعي النفسي السائد في المدرسة، إذ قد يبدو للشخص العادي بأن المدارس عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلمون من أجل تعليم الطلبة، ولذلك فهي لا تختلف بعضها عن بعض، والحقيقة أن المدارس تختلف بعضها عن بعض من حيث طابعها وجوها الذي يميزها عن غيرها، وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المؤسسة

كعاملين، والمعلمين والطلبة، والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المدرسة.
(العتيبي، 2007، 16)

تعددت تعريفات المناخ التنظيمي واختلفت باختلاف الباحثين والمفكرين واختلاف مجال تخصصهم واهتماماتهم الفكرية، فنجد أن بعضهم ركز على خصائص العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات، وبعضهم تطرق للبيئة الخارجية والداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وبعضهم رأى أن العوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المؤسسة هي التي تحدد ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا رجعنا الى مفهوم مصطلح المناخ التنظيمي نجده مصطلح جغرافي يعبر عن حالة الجو لفترة معينة، وقد أصبح هذا المفهوم يدرج في عدة مجالات ليعبر عن جو المؤسسة بمختلف خصائصها وعناصرها.

ومن خلال تعريفات المناخ التنظيمي يكمن تحديد تعريف للمناخ التنظيمي في الوسط التربوي: وعليه فهو عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات التربوية التعليمية كما يدركها العاملون فيها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وأدائهم المهني، إذ هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بينهم داخل المؤسسة، إضافة الى الامكانات المادية، ويعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأساتذة والتلاميذ وحتى الإداريين عن المؤسسة التربوية.

2- خصائص المناخ التنظيمي: في ضوء التعريفات السابقة للمناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائص المناخ التنظيمي في التالي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم ادراكها من قبل العاملين فيها.

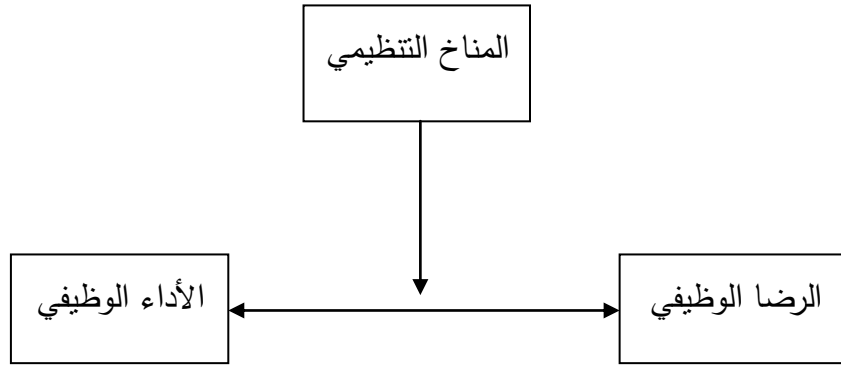
- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.

- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء، و يركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، المناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كل ما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم كلما أدى ذلك الى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم، ويوضح ذلك. (رياح، 2008، 17)



(رياح، 2008، 18)

الشكل رقم (1): يمثل المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

- ان المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.
- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة مما يؤثر تأثيرا مباشرا على الأعضاء وممارساتهم.
- عناصر المكونة للمناخ قد تختلف، ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي؛ فإن المناخ الإداري يعتبر أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. (الطيب، 2008، 15)
- يساعد المناخ التنظيمي في تحديد برامج المؤسسة وتركيباتها الداخلية، والتأثير في أداء المستخدمين فيها.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- يعمل المناخ التنظيمي على تطوير الذات ومفهومها لدى الأفراد وبالتالي يؤثر في الخبرات، والعلاقات، والدافعية للإنجاز؛ ذلك أن لمفهوم الذات تأثيرا كبيرا في خبرة الفرد، وفاعلية عمله، وقدرته على تكوين العلاقات المثمرة مع الآخرين. (قطان، 2010، 28)

وأضاف "القيسي وشحادة" 2020 أربع خصائص للمناخ التنظيمي وهي:

1. يؤثر المناخ التنظيمي على ثقة العامل بالإدارة ومدى انتمائه للمنظمة.

2. المناخ التنظيمي يعبر عن الحالة النفسية التي تصف العلاقة بين العامل والمنظمة.

3. المناخ التنظيمي يتأثر بنوعية العاملين داخل المنظمة.

4. المناخ التنظيمي يتأثر بالتغيرات والتجديدات التي تسير الزمن. (القيسي، شحادة، 2020، 90)

اختلفت خصائص المناخ التنظيمي باختلاف اتجاهات الباحثين ومجالات بحثهم ويمكن تلخيصها في أربع نقاط أساسية هي:

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى

. ان المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وأدائهم المهني

. تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.

. المناخ التنظيمي يتأثر بنوعية العاملين في المؤسسة.

. المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء فكلما كان المناخ داخل المؤسسة ايجابيا ومرضي للعاملين كلما كان أداءهم مرتفع.

3- أهمية المناخ التنظيمي: كثيرا ما تسعى المنظمات المختلفة أعمالها الى احداث نوع من التطوير الايجابي لزيادة كفاءتها وتحسين جودة مخرجاتها، وخلق نوع من التنافس فيما بينها وذلك بتوفير ما يحتاجه العنصر البشري من اهتمام، وتوفير بيئة مناخ ايجابية تلائم مع احتياجات هذا العنصر مما يخلق

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

حافز لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات. وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعادها المختلفة، يهدف الى تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس ايجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. (كهيلابوز، 2010-2011، 81)

ويستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء بمستواه، حيث يقوم هذا المناخ بدور كبير في تحفيز الأفراد لاستكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم، حيث يكون هذا المناخ داعما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة القوى العاملة وتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والانتاجية، ورفع روحهم المعنوية وحذفهم على المشاركة الفعالة وضمان ولائهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة. (الطيب، 2008، 13)

المناخ التنظيمي من الممكن أن يكون محفزا مدعما للسلوك الوظيفي والإداري الايجابي مما يدفع العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، واما أن يكون مقيدا ومثبطا للأفراد، يضعف دواعيتهم للعمل ويقلل مساهماتهم لرسالة المنظمة وأهدافها، مما يؤكد أهمية دراسة وتقييم المناخ التنظيمي للمنظمة بصوره دائمة. (البقي، 2010، 14)

كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي منظمة عامة أو خاصة على السواء، المناخ التنظيمي طريقا شائكا أو طريقا سالكا للأداء الفردي والتنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي هو متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المعطيات والظروف المحيطة بالمنظمة وإدارتها وصورها ومشكلاتها، وبالتالي فان الاهتمام المستمر بالتعرف على جوانب المناخ التنظيمي والعمل على توفيرها بشكل ايجابي يساعد في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية. (رياح، 2008، 20)

ونظرا لأهمية دور المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية في عملية التغيير باعتباره ناتجا من نواتج السلوك الاداري، فقد أثبتت الدراسات وجود ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي والعديد من المتغيرات المؤثرة في فاعلية المدرسة وإدارتها، فالمناخ المدرسي مرتبط بنمط قياده وسلوك الطلاب وإنتاجهم وتحصيلهم

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

علاوة على ارتباطه بالرضا الوظيفي للمعلمين ورفع روحهم المعنوية وبدرجة انتمائهم للمدرسة. (حمد، 2016، 32)

ان المناخ المدرسي الايجابي هو الذي يتيح فرص النمو لكل عضو من الأعضاء، وتكون فيه الروح المعنوية عالية ويسود العدل والثقة بين أفرادها، أما المناخ المدرسي السيئ فهو الذي يؤدي الى ارتفاع نسبة غياب الطلبة والمعلمين، فضلا عن ضعف مستوى تحصيل الطلبة وكره المعلمين. (العتيبي، 2007، 20)

ويرى الباحثون ان المناخ المدرسي له دور في تنمية أداء المعلمين وزيادة التحصيل الدراسي ومثانة العلاقة بين المدير والمعلمين وبقية العاملين بالمدرسة من الطلبة وغيرهم، وصحة المعلمين النفسية واتجاهاتهم نحو المدرسة، علاقة المعلمين ببعضهم، تفاعل الطلبة مع المعلمين، وسيادة روح العمل الجماعي. (حمد، 2016، 32)

ونرى أن للمناخ التنظيمي المدرسي أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها التي تصبو اليها بكفاءة وفاعلية، وتوفير المناخ الايجابي المحفز في المدرسة هو الذي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين فيها، كما يساعد أيضا الطلبة على رفع تحصيلهم ومستواهم الدراسي، اذ ولا بد السعي لتوفير مناخ مدرسي ملائم يلبي احتياجات كل أفراد المدرسة ولاسيما المعلم والتلميذ اللذان يعتبران عنصرا أساسيان في نجاح العملية التعليمية.

4- أبعاد المناخ التنظيمي: توجد صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بشكل دقيق وذلك الاختلاف الآراء حول مفهوم المناخ التنظيمي، وظهور وجهات نظر متعددة حول الأبعاد والعناصر التي يتضمنها المناخ التنظيمي، ويرجع ذلك لاختلاف التخصصات التي ينتمي اليها هؤلاء الباحثين (منظمات صناعية أو تجارية، مؤسسات تربوية، مؤسسات حكومية) وغيرها، كما ترجع هذه الصعوبات أيضا الى المقاييس المستخدمة لقياس طبيعة المناخ التنظيمي فهي متغيرة أو متباينة عبر الزمن، وفيما يلي بعض التصنيفات والنماذج التي وضعها المختصون والباحثون لهذه الأبعاد:

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

1.4. نموذج ليكرت 1976 Likert: الذي اعتمد فيه على ستة متغيرات في تكوين المناخ للمؤسسة ووضع الأسئلة التي تشكل الاجابة عليها الصورة العامة للمناخ السائد في المؤسسة هي:

. الاتصال: كيف يعرف المرؤوسون ماذا يحدث في المؤسسة كيف يستقبل الرؤساء المعلومات؟ هل يعطي المرؤوسون المعلومات للقيام بعملهم كما ينبغي؟

. عمليات اتخاذ القرار: هل يشترك المرؤوسون في عملية اتخاذ القرارات؟ هل يتم اشراك جميع الموظفين في جميع المستويات في عملية اتخاذ القرارات؟ هل يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالموظفين كأفراد من أجل عملية اتخاذ القرارات؟

. الاهتمام بالعاملين: هل تنظم المؤسسة العمل بشكل منطقي؟ هل تحاول تحسين ظروف العمل؟ هل تبدي اهتماما بمصلحة العاملين كأفراد؟

. التأثير على المؤسسة هل يوجد للموظفين في المستويات الدنيا أي تأثير على سياسة المؤسسة؟

. استخدام التكنولوجيا: هل ترتب الموارد والمعدات، وتنظم عملية استخدامها؟ هل يتم تطبيق الأساليب الجديدة بسرعة؟

. الحوافز: هل يعمل الموظفون في المؤسسة بجد بفعل الحوافز والمكافآت الداخلية والخارجية؟ هل لدى المؤسسة نظام محدد لتحفيز العاملين؟ (نواس، 2002، 19)

ولقد حدد المغربي 1995 أبعاد المناخ التنظيمي بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية كما يلي: مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، متطلبات العمل من حيث طبيعتها أما أن تجد من الابداع أو تثير التحدي، التركيز على الانتاج كأساس للمكافأة أو الترقية، أهمية التدريب وتطوير العاملين. أنماط السلطة، أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة. أنماط الثواب والعقاب، الأمن الوظيفي للعاملين. (أحمد، 2008، 32)

2.4. نموذج ليتوين وسترينجر (Litwin & Stringer 1968) يهدف النموذج الى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين الذين يعملون في

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويرى الباحثان أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد وهي: الهيكل التنظيمي. المخاطرة. المسؤولية. المكافأة. الدفاء. الدعم. المعايير. التعارض. الإنتماء

3.4. نموذج جامل ودونيت لولر (Jameel & Donat & Lolr 1987) قاموا بعدة دراسات حددوا بها أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي: الاستقلالية في العمل. نظام المكافآت. الدفاء في العلاقات. مستوى النمطية في العمل. (شحادة، القيسي، 2020، 86)

ولقد كان "كورنيل 1995" من أوائل من قدم قائمة بالعوامل التي تشكل مناخ المؤسسات التعليمية وهي:

- الروح المعنوية للمعلمين وبصفة خاصة احساسهم بالرضا عن علاقتهم بالمدرسة.
- ادراك المعلمين لدرجة اللامركزية اتخاذ القرارات، ومدى مشاركتهم في صنع القرار و رسم سياسة المدرسة.
- مدى احساس المعلمين بأن لديهم سلطة كافية عند مشاركتهم في رسم سياسة المؤسسة التعليمية.
- احساس المعلمين بأن آرائهم وأفكارهم تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة.

- الى أي مدى يكون الاتصال مباشر بين المعلمين والإدارة، عند معالجة المشكلات المدرسية.

كما حدد فوكس وبويز (Fox & Boies 1973) عوامل تشكل المناخ المدرسي تحدد خاصيته وهي تنتج عن التفاعل بين محددات المناخ المدرسي والتي هي حسب رأيهما (برامج المدرسة، العمليات التعليمية الجارية داخلها، الظروف المادية التي تحكمها من الوجهة المثالية) وهذه العوامل تتمثل في:

الاحترام: ويعني نظرة الطلاب الى أنفسهم باعتبارهم أشخاصا لهم قدرتهم مؤمنين بأن لديهم أفكار ومواهب ينصت اليها وتكون محل اعتبار، والأمر كذلك بالنسبة للمدرسين والمديرين، شعورهم بنفس الشعور، حيث من المهم أن تكون المدرسة مكانا يضم أفرادا يتمتعون باحترام الذات وهذا الاحترام مرده الآخرون كذلك حيث في المناخ الايجابي لا ينقص من قدرة أي فرد.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

الثقة: وتتبع الثقة من يقين الفرد أن الآخرين سيتعاملون معه بسلوك قوامه الشرف والأمانة، بالإضافة الى تنفيذ ما يقولون طبقا لمعايير السلوك المتعارف عليه، وواجبات كل من أطراف العملية التفاعلية.

الروح المعنوية العالية: حيث أن من يتمتعون بالروح المعنوية العالية يتسمون بالتفاؤل ويكونون أكثر انتاجية.

فرص المساهمة في عمل المدرسة ونشاطها: كما أنه لا يمكن أن يكون لكل منهم دائما التأثير في العمل مثلما يود أن يكون في جوانب برامج المدرسة وعملياتها التي تؤثر فيه، إذ أن كل فرد يبحث جاهدا عن الفرصة التي تتيح له أن يسهم بأفكاره ويكون على يقين من أن هذه الأفكار ستكون محل اعتبار، حيث أن الافتقار الى أن يكون له صوت في العمل المدرسي أو مجرد احساسه بأنه لا صوت له في العمل المدرسي، من شأنه أن يقلل من تقديره لذاته ويحرم المدرسة من الاستفادة من امكانات ذلك الشخص.

النمو الأكاديمي والاجتماعي المستمر: فكل طالب يحتاج الى أن ينمي مهاراته ومعلوماته واتجاهاته الاكاديمية الخاصة، داخل نطاق المدرسة باعتبارهم أعضاء متعاونين في الفريق.

التماسك (تضامن): وهذه الخاصية تقاس بشعور الشخص ازاء المدرسة حيث يتعين أن يشعر الأعضاء بأن المدرسة جزء من كيانهم فهم يرغبون في البقاء فيها أطول مدة ممكنة وأن تتاح لهم الفرصة لممارسة تأثيرهم فيها بالتعاون مع الآخرين.

تجديد المدرسة: في المدرسة كمؤسسة اجتماعية عليها أن تقدم المشاريع التي تستهدف التطوير باستمرار، كما يجب عليها أن تجدد نفسها ذاتيا، بمعنى أن تنمو وتتطور وتتغير ولا تتبع قواعد جامدة، أو تردد لوائح متفق عليها أو تجاهد في سبيل المسaire إذا ما كان هناك تجديد فإنه سينظر الى التنوع باعتباره أمرا مثيرا للاهتمام يستحق العمل من أجله ومن ثم لا ينظر الى الجديد باعتباره مصدر في التهديد، وإنما يحسبانه أمرا تحدد دراسته وقيمه ومغزاه.

الرعاية: وللرعاية في المدرسة جوانب تمس المعلمين والمتعلمين، وتتمثل بالنسبة للمتعلمين في أن يشعر كل فرد أن هناك شخص أو أشخاص آخرين يهتمون به ويهتم بهم، وبالنسبة للمعلمين أن يشعروا باهتمام الناظر بهم حتى لو اختلف مع بعضهم في الرأي وبالمثل أن يشعر الناظر أن المعلمين أو على الأقل

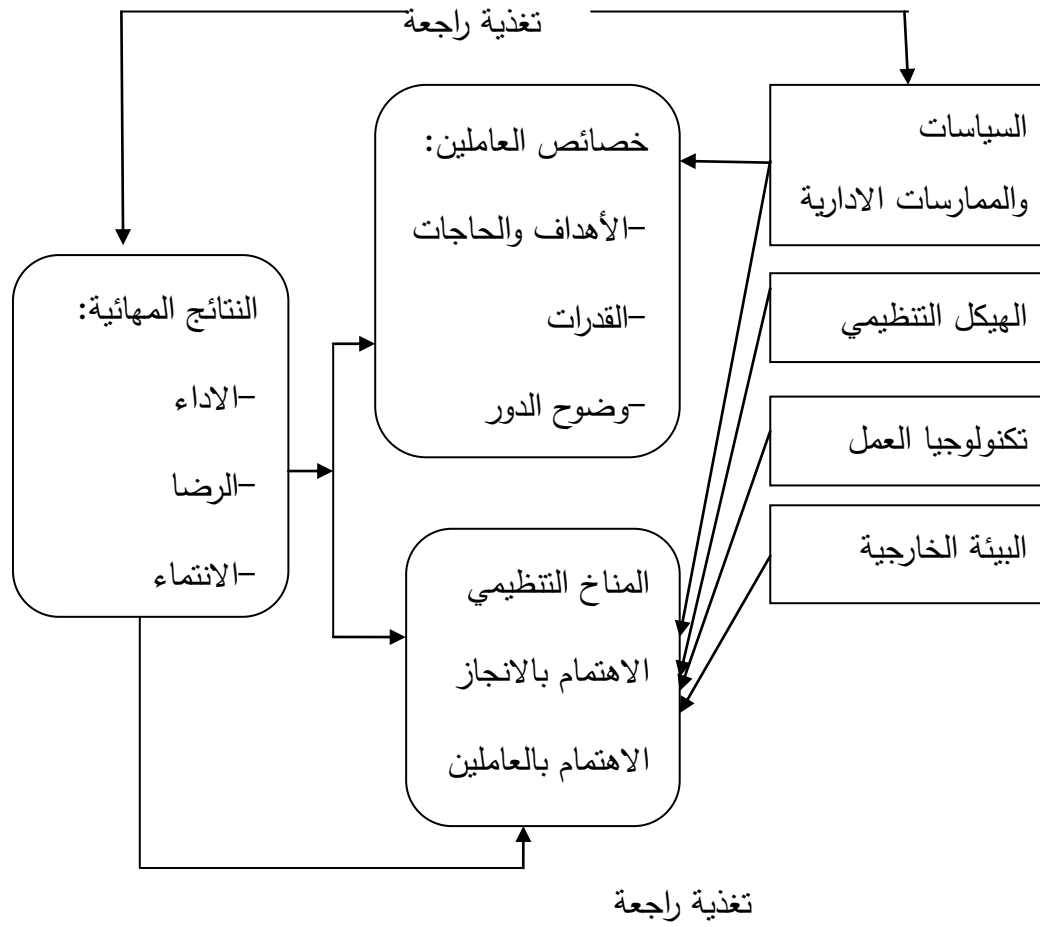
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

معظمهم يفهمونه ويقدرّون ما يتعرض له من ضغوط ويعملون على معاونته قدر استطاعتهم. (نواس، 2002، 20-21)

ان صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي يعود الى اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم المناخ التنظيمي، وتباين المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، واستخدام مقاييس مختلفة لقياسه، لذلك ارتأينا الى تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية والتي يجب توافرها وتحسينها لخلق مناخ تنظيمي ايجابي داخل المدرسة والمتمثلة في: شؤون العمل الاداري والبيداغوجي، شؤون الموظفين ونموهم المهني، شؤون التلاميذ، والبناء المدرسي وتجهيزاته، المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

5- عناصر المناخ التنظيمي: اهتم العلماء والباحثين لتحديد العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والتي تتداخل مع الأبعاد المشار اليها سابقا ويمكن تحديد هذه العناصر في ما يلي:

يرى ستيرز 1977 steers أن عناصر المناخ التنظيمي تتمثل: في السياسات والممارسات الإدارية الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجية. ويعد نموذج "ستيرز" أكثر واقعية لإعتماده لنتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية منها العناصر أو المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي والخاصة بالمناخ التنظيمي ونتأجه الرئيسية على مستوى الفرد وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



(القيسي، شحادة، 2020، 88)

الشكل رقم (2): يمثل نموذج العلاقات التآثر والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات

يتضح من الشكل أن المناخ التنظيمي هو مناخ منبثق ومتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

1- السياسات والممارسات الادارية: تحدد سياسات أي منظمة الأهداف والغايات والمهام التي يسعى التنظيم الى تخصيصها ويؤثر مدى الترابط بين أهداف وغايات المنظمة وغايات العاملين فيها، في خلق مناخ تنظيمي جيد، حيث يجب أن توفر سياسات المنظمة وأهدافها فرصة أمام الأفراد للتطور الذاتي والإبداع. (احمد، 2008، 38)

2- الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها وتحديد طرائق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. (المعاينة، 2014، 117)

فالهيكـل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة. ولكي يحقق الهيكـل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف لابد وأن يتسم بالخصائص التالية:

أ- **التوازن:** والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، والتوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الادارية المختلفة .

ب- **المرونة:** تتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة.

ج- **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقو في تشخيص القواعد الى جانب إستشراق التغييرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم. (رباح، 2008، 27)

3- **تكنولوجيا العمل:** تعمل التكنولوجيا على احداث التغيير في حياة الأفراد، وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، وخاصة أننا نعيش ثورة معلوماتية في استخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معا، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الحادي والعشرين. (المعاينة، 2014، 319)

فالتكنولوجيا تعني ادخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط اجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه الفرد، وإتاحة الفرصة للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فان زيادة الاعتماد على

الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها سلبيا، حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الانسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (رباح، 2008، 32)

4- البيئة الخارجية: تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين لها أثر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء. (رباح، 2008، 33)

لكي يتم التواصل البناء داخل المؤسسات التربوية التعليمية، بين الموظفين ومع البيئة التربوية الخارجية، من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، وهي نجاح العملية التعليمية، لذلك لا بد من وجود نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء، ويتيح لأفراد المدرسة وعلى رأسهم الأساتذة ومستشار التوجيه والإرشاد، إبداء آرائهم وطرح أفكارهم واتجاهاتهم بحرية، الأمر الذي يرفع من معنوياتهم مما ينعكس على أدائهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة بشكل إيجابي.

6- أنواع المناخ التنظيمي:

يعد نموذج هالبن وكروفت (Halpin & Croft 1962) من أوائل النماذج التي حاولت تحديد أنواع المناخ التنظيمي المدرسي ففي عام 1962 قام الباحثان بتطوير أداة لقياس المناخ المدرسي من خلال وصف سلوك المديرين والمعلمين. وبعد تطبيق الأداة ذات الأبعاد الثمانية توصل الباحثان الى ستة أنواع للمناخ المدرسي متدرجة من المناخ المفتوح المغلق وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

1.6. المناخ المفتوح: في هذا النوع يعمل المعلمون بروح الفريق دون اعاقه جانب المدير، وبروح معنوية مرتفعة ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات ويستمتعون بالعلاقات الودية والرضا الوظيفي، ويمتاز سلوك المدير بالقدوة والتصرف الحسن، والتكيف مع الدور، ويظهر اهتماما عاليا بمساعدة المعلمين وتوجيه سلوكهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مع عدم التركيز على الشكلية في الأداء أو القيام بالأعمال بمفرده، وإنما يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة، ويسعى الجميع الى استمرار نمو المؤسسة. (العتيبي، 2007، 40)

كما ذكر الطويل 2006 أن المناخ المفتوح يتميز ب:

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

. توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.

. خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة

. توفير الحوافز المناسبة للأفراد

. تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة

. اشراك الأفراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل

. التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين

. تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء. فالمناخ المفتوح

يرتبط بارتفاع الروح المعنوية لمعلمين وزيادة الرضا عن العمل، وبالتالي الانجاز العالي للمدرسة وتقدمها

المستمر نحو الأفضل. (رباح، 2008، 35)

2.6. مناخ الإدارة الذاتية (المستقل): السيمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة، التي يعطيها

المدير للمعلمين، وإشباع حاجاتهم الانسانية، في حدود مصلحة العمل فترتفع الروح المعنوية لهم. (قطان،

2010، 31)

كما يتيح المدير للمعلمين الفرصة لتنظيم تفاعلهم، ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في

عملهم دون الرجوع اليه، ومع ذلك يميل الى التركيز على العمل. ويعمل المعلمون معا في هذا النمط

بروح الفريق ودون اعاقه من المدير وبروح معنوية مرتفعة. (العتيبي، 2007، 40)

3.6. المناخ الموجه: يسود هذا المناخ مؤسسات التعليم، اذ تركز الاهتمام بأداء العمل وانجازه بالدرجة

الأولى ولو على حساب اشباع حاجات العاملين، ذلك أن الاهتمام بالعمل وانجاز الواجبات لا يتيح فرصة

الاهتمام بالعلاقات بين العاملين. ويقوم مدير المدرسو في هذا المناخ بالرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر،

ولا يسمح بالخروج على القواعد الموضوعة ودون الاهتمام بمشاعر الآخرين، الروح المعنوية لا تكون

عالية كما هي الحال بالنسبة للمناخ المفتوح. (حمد، 2016، 39)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

4.6. المناخ العائلي: هذا النوع يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين مما يؤدي الى احساسهم بالرضا نتيجة اشباع احتياجاتهم الاجتماعية ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وانجاز العمل والروح المعنوية المتوسطة نتيجة لعدم وجود رضا عن ظروف العمل. (القيسي، شحادة، 2020، 83) ، وهنا يقلُّ الدور التوجيهي لمدير المدرسة وهو لا يعقد الأمور بل يُيسرها الى حد كبير الى درجة أن الجميع يشعر بجو الأسرة. (حمد، 2016، 39)

4.6. المناخ الأبوي (الوالدي) : يبدو فيه التباعد واضحا بين المعلمين الذين ينقسمون الى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية، نظرا لعدم الانجاز وعدم اشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالشكلية والتركيز على الانتاج ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم. (رباح، 2008، 35)

6- المناخ المغلق: يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم اشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، المدير غير قادر على توجيه العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير. (القيسي، شحادة، 2020، 83)

كما يلاحظ من خلال هذه الأنواع الستة للمناخ التنظيمي أنه لا يوجد نوع يخلو من السلبيات، إلا أنه تكون بدرجات متفاوتة وأن أفضل هذه الأنواع هو المناخ المفتوح الذي يعطي اهتماما بالأساتذة وجميع الموظفين، والعمل على اشباع حاجاتهم الاجتماعية، وخلق بيئة ايجابية وصحية، منسجمة يسودها روح التعاون بين أفراد المؤسسة التربوية ومديرها، مما يخلق جو مدرسي سليم تتحقق في ظله الأهداف التربوية بفاعلية.

7- العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد: ان خلق المناخ التنظيمي الجيد ليس بالسهل ويحتاج الى الكثير من العوامل، السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل يمكن تكوين مناخ تنظيمي جيد؟ كيف تستطيع ادارة المنظمة تكوين مناخ تنظيمي جيد لدى العاملين؟ اذا لا بد من الإشارة الى أنه عدم وجود مناخ تنظيمي نموذجي أو مثالي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات، ذلك بسبب المتغيرات أو العناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي التي تختلف من حيث الثقة والنوعية في ما بين المنظمات، علما

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

بأن المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية التي يحملها الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، لذلك فهناك أكثر من مناخ واحد داخل المنظمة، وذلك باختلاف ادراكات واتجاهات وتصورات الأفراد الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة. وقد اشار سليمان 1987 في هذا السياق الى امكانية تكوين مناخ تنظيمي جيد عن طريق عوامل معينة، لابد من توفرها أو أخذها بعين الاعتبار لتقوية ايجابية المناخ التنظيمي لدى أعضاء المنظمة وهي:

-الثقة في اتخاذ القرارات اذ لابد أن يسهم الجميع في ايجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.

- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.

- مساندة العاملين وتشجيعهم.

- الاصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات.

- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. (القيسي، شحادة، 2020، 94- 93)

واضاف المغربي (1995) مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها، لتخلق من خلالها تنظيمًا ايجابيًا وهي:

-الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلتئم المتغيرات والظروف البيئية المتجددة.

-تميز السياسات التنظيمية بثبات والوضوح.

-اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.

-التركيز على كفاية وسائل الاتصال وفعاليتها.

-العدالة في التعامل مع الموظفين.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- تبني القيادة فلسفة انسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية الايجابية وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين.
- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة المحيطة بالمنظمة واتجاه العاملين داخلها تأثرا وتأثيرا.
- وأضافت القطاونة (2000) مجموعة من العوامل التي تساعد في تنمية المناخ التنظيمي الجيد أهمها:
 - التركيز على الانجاز مكافئة المتميزين (وجود نظام الحوافز).
 - الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد ما أمكن عن الجمود والتسلط.
 - تنمية روح الفريقين العاملين.
 - تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة
 - المراجعة والتقييم المستمر الموضوعي لسياسات المنظمة وأهدافها.
 - تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الآخر
- معالجة الروتين والتخفيف منه قدر الامكان. (أحمد، 2008، 46-45)
- ولخلق مناخ تنظيمي ايجابي في المؤسسات التربوية التعليمية يساهم في رفع مستوى الرضا والثقة والطمأنينة لدى العاملين فيها، لرفع كفاءتهم الانتاجية وتحسين أدائهم المهني ومن العوامل التي تساعد في ذلك: ضبط النظام داخل المدرسة من خلال المحافظة على علاقة إنسانية إيجابية بين الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ قرارات المؤسسة، وتشجيع أسلوب الحوار المتبادل بينهم، الاهتمام بالبيئة المدرسية والحفاظ على نظافتها، وتوفير جميع المستلزمات التربوية وصيانتها باستمرار، وضمان الأمن داخل المؤسسة.

ثانيا: دور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته

1- مفهوم مدير المدرسة: يعتبر مدير المدرسة قائدا تربويا بالنسبة للبيئة المحلية، اضافة الى كونه قائدا في مدرسة وذلك من خلال مواقفه وعلاقاته، ومبادراته وفي شخصيته وسلوكه، وهذه الوظيفة الإدارية تتطلب توافر صفات ادارية ومهنية وقيادية معينة، الى جانب توفر القدرات والاستعدادات والمؤهلات، التي من شأنها مساعدته على القيام بمهامه على الوجه الأكمل. (شنتي، 2009، دص)

ويعرف "عماد الدين 2003" مدير المدرسة: بأنه الشخص المعين رسميا في وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة، ليكون مسؤولا مباشرا عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الامكانيات والظروف لبلوغ الأهداف.

كما يرى "شرف 2003" مدير المدرسة بأنه المسؤول عن تنفيذ الأدوار الفنية والإدارية التي تعمل على تنظيم وتسيير العملية التربوية في مدرسته، وإنجاحها، وهو القائد التربوي الذي يعمل على توفير بيئة ايجابية وصحية تسهم في نمو العاملين والطلبة وتعمل على خدمة المجتمع المحلي. (رباح، 2008، 42)

ويرى "أبو علي 2010" أن مدير المدرسة: هو ممثل للإدارة المدرسية، فهو قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة أهداف التربية في مجتمعه. (أبو علي، 2010، 43)

2- أهمية مدير المدرسة: لم يعد خافيا على أحد ما لمدير المدرسة من أهمية في تسيير شؤون العمل، صوب الأهداف المقررة له، فهو المحرك الفعال لحركة النشاط العام في المدرسة، ولم يعد يكفي توفير المستلزمات المادية لضمان نجاح أي مشروع كان، ما لم يتم التأكد من النجاح في عملية انتقاء الفرد الذي سيتولى إدارته، لأن الفشل والنجاح مرهونان الى حد بعيد بنوع الإدارة التي سوف تشرف على العمل وتتابع خطوات تنفيذه، وهذا الأمر أصبح متفقا عليه لدى المعنيين بشؤون العمل وإدارته، فكل عمل يشترك فيه جماعة من المستخدمين اذا أحسنت قيادته اختفت مشاكله وسارت أموره، وعندما يدقق الانسان في ما حوله من المدارس يجد أن الشهرة التي اكتسبتها بعض المدارس في أوساط المجتمع تعود لأسباب عديدة يكون في مقدمتها وجود إدارة حكيمة وناجحة. (شنتي، 2008 - 2009، دص)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

ويعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول والمباشر عن سير العملية التعليمية داخل المدرسة، فهو المسؤول عن جميع الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها من خلال مشاركة المعلمين، كما أن البرامج التي تنفذ في المدرسة تتأثر بجهوده واقتراحاته وميوله، ويقوم مدير المدرسة بالإشراف على ثلاث نواح هامة هي: الناحية الإدارية، والاجتماعية، وناحية الإرتفاع بمستوى العملية التربوية والتحصيل العلمي، وتكمن أهمية مدير المدرسة في شخصيته وقدرته على تنظيم العمل وتوزيعه على المعلمين والإداريين داخل المدرسة. إذ يعتبر مدير المدرسة والعاملون معه مسؤولين عن تنظيم العمل المدرسي مسؤولية مباشرة قبل الإدارة التعليمية المسؤولة، ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل اعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيا، وخلقيا، وجسميا، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الاسهام في إنماء مجتمعهم، وإدارة المدرسة تتأثر الى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة، حتى تحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بإنجاز مهمته ومسؤوليته في المدرسة. (أبو علي، 2010. 45 - 46)

وترى الباحثة أن مدير المؤسسة التربوية هو قائد تربوي مشرف على ادارة المدرسة وتنظيمها وتبرز أهمية في توليه لإدارة المدرسة والسير الحسن فيها، فهو الذي يوزع المهام والمسؤوليات على كل الموظفين، ويسهر على توفير بيئة ايجابية وصحية تساهم في نمو الموظفين والتلاميذ وتعمل على خدمة المجتمع المحلي.

3- السمات الشخصية لمدير المدرسة: يعد مدير المدرسة قائدا لمجموعة المعلمين والموظفين والتلاميذ التابعين لمدرسته، لذا يضطلع بعمل يغلب عليه طابع التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، والرقابة والإشراف والتقييم، ووظيفة مدير المدرسة ما تتطلبه من نشاط تستوجب توفر صفات ادارية ومهنية وقيادية معينة، الى جانب توفر القدرات والاستعدادات والمؤهلات التي من شأنها مساعدته على القيام بمهام عمله على الوجه الأكمل. (أبو فروة، 1997، 52)

ولقد اسهمت العديد من الدراسات في ذكرى صفات والخصائص الشخصية الواجب توافرها في مدير المدرسة ومنها ما يلي:

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- أن يؤمن بعمله وأن يكون مؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل.

- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.

- بذل أقصى طاقة للعمل إبتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين.

- الدقة، والأمانة، والنزاهة، والإخلاص في العمل.

- الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله، والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة.

- الصدر الرحب لكل ما يعرض عليه من مشكلات متعلقة بالمدرسة.

- القدرة على الإنابة وتفويض السلطة.

- عادل، وديموقراطي، وموضوعي، وواثق من نفسه.

- حنون ودافئ، يُدخل السرور والمرح على الآخرين. (أبو علي، 2010، 47)

ويرى مرسي 1999 أن من بين صفات مدير المدرسة أيضا هي:

- يلزم على مدير المدرسة أن يهتم بمظهره الشخصي ويعتني به، هذا المظهر ضروري لأنه عامل هام في التأثير على الآخرين يترك انطباع طيب.

- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنها وسيلته الهامة في نقل أفكاره الى الآخرين.

- قدرته على تكوين علاقات انسانية نشطة والقيادة الديمقراطية الرشيدة وميله الى التجديد والتغيير.

- أن يتمتع بكفاءة عالية وأن يكون مشهودا له بحسن السمعة والماضي والشرف. (مرسي، 1999،

92 - 93)

وأضاف "أحمد 2003" الى جانب السمات السابقة بعض الصفات الشخصية للمدير الفعال وهي:

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستخدمة.
- القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات، استخدام الأساليب الادارية المناسبة في مواقعها المناسبة.
- القدرة القيادية، ويقصد بها امكانية التأطير في سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك من ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة.
- التخطيط الجيد
- الاحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية
- تحديد الأهداف.
- القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.
- يشخص الموقف بدقة.
- يختار النمط الملائم للموقف ويستطيع أن يغير الموقف الذي يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره
- يعرف أين ينفق وقته ومع من، وفي أي موضوع، أي يدير وقته كمدخل للتطور الذاتي. (أحمد، 2003، 51)

كما ذكر "الخميسي 2001" أهم السمات الشخصية والاجتماعية للمدير الفعال وهي: الصحة الجسمية، الذكاء، الاتزان الإنفعالي، قوة العزم والتصميم، المرونة الاجتماعية والانفتاح على الآخرين والتواصل، الحماس للعمل الاداري والتعليم، المظهر الشخصي المناسب، الرغبة في العمل مع الآخرين، التحلي بالفضائل الأخلاقية كالأمانة والنزاهة، والصدق والتقاؤل والصبر، العدل والموضوعية، القدرة على اتخاذ القرار، المعرفة العامة والمهنية الكافية، الرغبة في التجديد والتطور، النظرة المستقبلية وبعد النظر، الخبرة الشاملة بشأن التعليم، حب العمل في المجال التربوي التعليمي. (الخميسي 2001، 206 - 207)

وأضاف "الخطيب 2010" لصفات مدير المدرسة المبدع الواجب توافرها اتجاه علاقته بالمعلمين هي:

-
- يعطي الحرية للمعلمين باختراع الحلول واستنتاجها وتطويرها.
 - يسمح للمعلمين بتجربة ما يقترحونه من مفاهيم وآراء للتحقق من صلاحيتها العامة.
 - يشجع المعلمين على تطوير أساليبهم الخاصة بالبحث والتفكير الابداعي المتشعب.
 - يهيئ المعلمين للمشاركة والمبادرة الفعالة في عملية التعليم والتعلم في المدرسة.
 - يركز على تطوير العموميات والمبادئ لدى المعلمين تاركا لهم حرية اقتراح أو اختيار التفاصيل وبناء أفكارهم كما يريدون.
 - يهيئ فرصا مباشرة للمعلمين لترجمة ما تعلموه نظريا الى واقع ومهارات محسوسة لديهم.
 - يوفر بقدر الامكان كل ما يثير في المعلمين الحماس والمثابرة، والجد لاغناء خبراتهم ومعارفهم الشخصية، وحب مهنة التعليم والالتزام بأخلاقياتها. (أبو علي، 2010، 47)
 - ان نجاح المدير في تسيير المؤسسة التربوية مرهون الى حد كبير بصفاته وسيماته الشخصية، فالمدير الناجح هو الذي يتصف بالأخلاق الجميلة والصفات النبيلة والجدية في أداء مسؤولياته وأدواره كاملة، وأن يحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين والموظفين، وتلبية احتياجاتهم وتوفير المناخ الملائم والمحفز لسير العملية التعليمية، كما ويعمل على الاهتمام بالتلاميذ ومتابعة مستواهم الدراسي ويحل مشكلاتهم التربوية والشخصية.
 - 4- العوامل المؤثرة في وظيفة مدير المدرسة:** ان وظيفة مدير المؤسسة التربوية هو تحقيق أهداف المدرسة والمتمثلة في نجاح العملية التعليمية والإعداد المعرفي والتربوي الكامل للأجيال بما يتوافق ومتطلبات المجتمع، ونجاح العملية التعليمية يتوقف على عدة عوامل تؤثر في مهام وواجبات مدير المدرسة وهي:
 - طبيعة النظام السياسي والنظام التعليمي السائدين في البلاد وفلسفة وأهداف كل منهما ومدى ما يسمحان به من مرونة واستقلال للسلطات المحلية.
 - درجة تقدم البلاد في مجال العلوم والتقنية والاقتصاد والثقافة والحياة الاجتماعية.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

-القيم الدينية والخلقية والاجتماعية السائدة في المجتمع، وتوقعات أفراد المجتمع من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم ما يقوموا به في خدمة أبنائهم ومجتمعهم. (أبو فروة، 1997، 56)

-نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومتى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.

-مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية، وما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي اداري وخبرة ادارية حديثة ومن استعداد للإشراف في مسؤولية ادارية. (محمد، 2008، 53)

-مدى الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين فيها من اداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال الإدارية ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه المساهمة.

-مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية، ومن روح ديمقراطية وحب العمل ورغبته في اشراك الآخرين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية. (البدري، 2001، 115)

5- مهام مدير المؤسسة التعليمية: يتولى مدير المدرسة مهام ومسؤوليات متعددة باعتباره المسؤول التنفيذي عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية، والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية، وفيما يلي نذكر أبرز مهام ومسؤوليات مدير المدرسة:

1.5 المهام الإدارية: يمكن اجمال المهام والمسؤوليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة في:

-ادارة شؤون التلاميذ.

-تنظيم التسهيلات المادية المدرسية.

-تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.

-رعاية شؤون العاملين.

-ادارة الشؤون المالية.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

-التقويم الختامي.

2.5 المهام الفنية: هي التي تتناول تسيير أمور العملية التعليمية التعلمية، أو بكلام آخر شؤون التدريس بالمعنى المحدود للكلمة، والذي يفترض به أن يسهل عملية التعلم ويحققها، وما ينضوي في إطار هذه المهمات:

- دراسة المناهج المقررة من السلطة التربوية لتحليلها وتقويمها العمل على تطويرها، ومثل هذه المهمة تكون في البلدان المتقدمة، من بين مهام المدير والمعلمين هي تعيين نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد المواقف التي لوحظت بصددها، ولذلك يفترض بهم تقويم مقترحات، مع التنويه بالأمر الإيجابية فيها. هذا كله في ما لو نظر الى المناهج بالمعنى الضيق للكلمة الذي يقتصر على الموضوعات التي تدرس ومحتواها وكيفية بنائها أو تنظيمها عند عرضها، والكتاب المدرسي المقرر ان وجد.

- الاهتمام بطرائق التدريس الفعالة التي يتبعها المدرسون وتلك التي لا يتبعونها، وهي الأغلب في بعض الدول النامية ذلك أنه في معظم هذه الدول يتفوق المعلمون غالبا حول عدد محدد من طرائق التدريس، ويفترض بالمدير أن يكون على اطلاع واسع على أمور التربية وما يستجد بشأنها كي يساعد المعلمين على تطوير أنفسهم.

- الاهتمام بتقويم كل من المعلمين والمتعلمين على السواء، فالمدير مسؤول عن تقويم معلمي مدرسته ومتابعتهم في النهوض بمستواهم.

- تطوير الأنشطة المدرسية سواء ما يتم منها داخل المدرسة أو خارجها والذي تربط المدرسة بالمجتمع.

- ادارة المركز الفني للموارد ان وجد والعمل على تطويره وتزويده بما يستجد من وسائل وأدوات.

- ضرورة العناية بالبحوث والدراسات في المدرسة، أي بالبحوث الاجرائية منها، الكفيلة بتحسين العملية التربوية وحل المشكلات المدرسية أو تداركها قبل وقوعها، اذا كان المدير قادرا عليها وبالتعاون مع معلمي مدرسته أو اذا تَرَب هؤلاء في حال عجزهم عن ذلك. (بوز، 2011، 101-102)

-تطوير التعليم والمنهج وما يرتبط بهما.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- تيسير مهمة العاملين ومتطلباتهم.
- ارساء قواعد بيانية واحصائية خاصة بالتلاميذ.
- اتقان التنظيم المدرسي ومتطلباته.
- تسيير الشؤون المالية والإدارية. (سلطان، 2015 - 2016، 69)
- كما لخص حجي 2001 مهام ومسؤوليات مدير المدرسة في ما يلي:
- التنظيم والإشراف على العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة.
- تطبيق المناهج والمقررات الدراسية.
- توزيع الحصص وتحديد مهام أعضاء هيئة التدريس والبرامج الزمنية.
- الإشراف على انتظام الدراسة والأنشطة التربوية.
- التحضير لاجتماعات مجلس ادارة المدرسة.
- الاهتمام بشؤون الطلاب ورعايتهم الاجتماعية والصحية.
- تسجيل وتوثيق البيانات وإعداد التقارير الدورية والبيانات الاحصائية.
- استكمال احتياجات المدرسة من الكتب المدرسية والوسائل التعليمية وتنظيم استخدامها وحفظها وصيانتها.
- استكمال احتياجات المدرسة من المباني والتجهيزات والمعدات والأدوات والأثاث. (حجي، 2001، 42 - 43)

وقد لخص البدري 2001 مهام مدير المدرسة الادارية والفنية في عدة نقاط وهي:

- اعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- الإشراف على سير العملية التدريسية.
- الإشراف على تنظيم جدول توزيع الحصص الأسبوعي والتدريس للأقسام والمدرسين
- تنظيم الامتحانات والإشراف على سيرها.
- تنظيم النشاطات اللاصفية والإشراف على تنفيذها.
- متابعة تنفيذ المناهج المقررة والمساهمة في تطويرها.
- توطيد العلاقات الانسانية في المدرسة.
- مساعدة الكادر التدريسي والإداري على فهم طبيعة أدوارهم المهنية.
- تشجيع المعلمين والعاملين الآخرين على التدريب والنمو المهني.
- مساعدة المدرسين في حل مشاكلهم.
- تقويم أداء الكادر التدريسي.
- متابعة مستوى التلاميذ العلمي ومدى تقدمهم.
- ارشاد الطلبة وتوجيههم.
- توفير الخدمات الصحية للمدرسة.
- توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية.
- تنظيم اجتماعات مجلس الأباء والمعلمين.
- التعاون مع الاتحادات والمنظمات الجماهيرية.
- نشر الوعي الوطني والقومي وتعميق الخط الثقافي الوطني في المدرسة.
- المحافظة على ضبط النظام في المدرسة

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- الاشراف على السجلات المدرسية.
- الرد على البريد والاتصالات والمراسلات.
- تنظيم ميزانية المدرسة وخططها المالية السنوية.
- النمو الذاتي للعمل الاداري في المدرسة.
- تفقد بناية المدرسة والعناية بها وصيانتها.
- الجرد السنوي للمدرسة وتنظيم التقرير الاداري العام والشامل لها.
- توفير الأثاث والوسائل التعليمية واللوازم المدرسية وكيفية صيانتها والاعتناء بها. (البدي، 2001، 214-228)

ومن جهة أخرى فقد حدد Aubert, 2007 عشرة أدوار لمدير الثانوية مصنفة الى ثلاث مجالات وهي:

العلاقات: تتمثل في: تمثيل الثانوية تجاه المؤسسات الخارجية الأخرى والسلطات المحلية واستقبال المسؤولين، استقبال الأساتذة الجدد وتكوينهم وتحفيزهم، ربط علاقات العمل الداخلية والخارجية.

اعلام واتصال: تتمثل في: توفير المعلومة حول ما يجري في الداخل وخارج الثانوية؛ يجب على المدير أن يكون أكثر اطلاعا على المعلومة، ايصال المعلومات اللازمة للآخرين، أن يكون المدير الناطق الرسمي باسم الثانوية.

اتخاذ القرار: تتمثل في: انخراط الثانوية في فعاليات التغيير وقيادة المشاريع وحل المشكلات، استغلال الموارد المادية والجغرافية والبشرية وفق استراتيجيه واضحة، التكفل باضطرابات والفوضى والأزمات والصراعات، التفاوض باسم الثانوية بخصوص الموارد والتجهيزات والتجديدات الممكنة. (04-02، Aubert, 2007)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

وترى الباحثة أن مهام مدير المدرسة وواجباته تختلف، من بلد لآخر باختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية بين دول العالم، لذلك نجد تباين واختلاف بين الباحثين في تصنيف مهام وأدوار مدير المدرسة الى عدة مجالات وعليه سوف نتطرق الى أبرز مهام مدير المؤسسة التعليمية الثانوية في الجزائر.

ومن جهة أخرى فان من بين أدوار مدير المؤسسة التربوية التي يجب الحفاظ على أدائها باستمرار تلك التي تتعلق بالبيئة والمناخ المدرسي ككل، فعند حديثنا عن المناخ المدرسي فهذا يعني توفير كل الظروف الجيدة والملائمة التي تساعد كل أفراد الأسرة المدرسية بمن فيهم التلاميذ على أداء مهامهم وأدوارهم المختلفة، فتوفير جو يسوده الأمن والاستقرار، والطمأنينة، والعلاقات الودية بين الجميع من شأنه أن يرفع ويحسن من الأداء والفاعلية الذاتية بما يحقق الأهداف التربوية للمدرسة.

3.5. مهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي بالجزائر: ان أهم الاصلاحات التي عرفتھا المنظومة الجزائرية في ما يتعلق بأساليب التسيير، ما يعرف بتقنية مشروع المؤسسة الذي أساسه الانتقال من التسيير التقليدي الى نمط عصري قوامه المشاركة، من جميع أطراف العمل التربوي داخل المؤسسة وخارجها، ويعرف مشروع المؤسسة كما جاء في القرار الوزاري 15. و.ت المؤرخ في 4 جوان 1997، المنشئ لمشروع المؤسسة في المادة الثانية منه أن مشروع المؤسسة: يعتبر تقنية حديثة في تسيير المؤسسات التعليمية، وخطة ترسم معالم وأهداف الجماعة التربوية، بمشاركة الشركاء والمتعاملين مع المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة لنفسها، وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها. (شنتي، 2008 - 2009، دص)

ويشير القرار الوزاري 176 المؤرخ في 3 فيفري 1991 الذي ينص عليه التشريع الجزائري الى أهم المحاور الكبرى لمهام ونشاطات مدير مؤسسة التعليم الثانوي، وقد ورد في المادة 02 من القرار الوزاري ما نصه " يكون مدير مؤسسة التعليم الثانوي مسؤولا عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها". وورد في الفقرة الأولى من المادة 03 من نفس القرار الوزاري ما نصه " يسهر مدير مؤسسة التعليم الثانوي على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والأخلاق في المؤسسة" (بن حمودة، دس، 240)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

وفي ضوء هذا المنشور الوزاري يمكن اجمال أهم الأعمال والمهام التي يقوم بها مدير الثانوية في الجزائر الى ما يلي:

1.3.5. في المجال البيداغوجي: تشير المادة 06 من القرار الوزاري 176 أن النشاطات البيداغوجية تعد الوظيفة الأساسية لمدير المؤسسة، وفي المادة 07 من القرار ورد أن مدير المؤسسة مسؤولاً عن:

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في اطار التنظيم الجاري به العمل.

- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها.

- التنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام.

- الحرص على صحة تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.

- وضع الاجراءات الضرورية لتشكيل أفواج التربية من حيث التوازن في العدد، والجنس، والصفة، والمستوى. (البصير، دس 53)

- ضبط القرارات النهائية المتخذة على مستوى مجالس الأقسام قبل نهاية العام الدراسي (قبول في القسم الأعلى، اعادة السنة، اعادة محتملة للتوجيه، انتهاء الدراسة، الاقصاء...).

- اعداد مشروع الخريطة التربوية للموافقة عليها من طرف السلطة التربوية المختصة (مديرية التربية على مستوى كل ولاية).

- تشكيل قوائم الأقسام التربوية (الفصول) بطريقة تربوية ومنهجية من طرف مستشار التربية طبقاً لتوجيهات مدير الثانوية.

- توزيع الأقسام التربوية على الأساتذة العاملين بالمؤسسة.

- انجاز جداول التوقيت الأسبوعي للأساتذة والتلاميذ من طرف نائب مدير الدراسات وبمساعدة مستشار التربية (المراقب العام).

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

-انجاز التقرير العام لسير المؤسسة من طرف أعضاء الفريق الاداري كل حسب اختصاصه، ويعتبر هذا التقرير العام وثيقة أساسية هامة يتضح من خلالها مدى اتقان وجودة فعالية التنظيم التربوي. ولمدير الثانوية في جميع هذه العمليات سאלفة الذكر دور أساسي من حيث التخطيط والتوجيه والتنفيذ.

المناهج التربوية وطرائق تنفيذها: يقوم المنهج التقليدي على المقررات المدرسية المحددة من قبل السلطات التعليمية العليا، ويكون مدير مؤسسة التعليم الثانوي مسؤول عن تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة ولكي يتمكن من الاضطلاع بهذا الدور بفاعلية ينبغي عليه أن يكون ملماً بالمناهج المقررة وبطرائق التدريس المختلفة ومطلعاً على أحدث النظريات في حقل العلوم التربوية والنفسية. (بن حمودة، دس، 240-241)

2.3.5. في مجال التوجيه التربوي: يتحدد الدور التربوي لمدير المؤسسة الثانوية ضمن المواد: 15، 16، 17، 18، 19 من القرار الوزاري(176) ويقصد به كل الأعمال المتعلقة بـ:

-توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تبرير الصعوبات ومنع الصراعات المحتملة وتفاديها.

-يتعين على مدير المؤسسة العمل على تنمية علاقاته مع التلاميذ والموظفين، وأولياء التلاميذ تساعد على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن.

-تشجيع تطوير الأنشطة الاجتماعية والتربوية، ويعمل على جعل المدرسة مكاناً حقيقياً لاكتساب القدرة على ممارسة المسؤولية.

-يتأكد مدير المدرسة مستعينا بالتقارير اليومية التي يقدمها نائب المدير للدراسات والمقتصد مما يلي:

. توافر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ.

. تضافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية متطابقة للأهداف المرسومة للتعليم الثانوي.

. يرأس المدير مجلس التأديب، ويعمل على تحقيق الهدف منه لغرض اقامة النظام وسط جو مدرسي

يساعد على ارتقاء التلاميذ وازدهار شخصيتهم فردياً واجتماعياً.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

. يكون المدير مسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بمجازاة التلاميذ وفقا للشروط التي يحددها وزير التربية. (شنتي، 2008 - 2009، دص)

3.3.5. في مجال الإداري: سبق القول بأن مدير الثانوية يقوم بوظائف أو عمليات ادارية عامة مثل التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والاتصال والرقابة، واتخاذ القرارات في اطار مبدأ الشرعية والصلاحيات المخوله له قانونيا، وفي اطار وظائفه الخاصة بأعمال ادارية مختلفة، واستنادا الى ما ورد في المواد 20، 21، 22، 23، 24، 25، 33 من القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 03 فيفري 1991 يمكن اجمال الدور الاداري الذي يضطلع به مدير الثانوية في ما يلي:

-الإعداد الشامل للدخول المدرسي والتعرف على القوى العاملة في الثانوية المكونة من الأساتذة المكلفين بالتربية والتعليم والإداريين المؤطرين والمساعدين والعمال المهنيين بالخدمات المختلفة بحيث ينبغي للمدير أن تكون لديه المعلومات والبيانات الضرورية عن كل العاملين بالمؤسسة.

-تحديد المهام الوظيفية وتوزيعها توزيعا عادل على العاملين بالمؤسسة، باعتبارهم يشكلون فريق عمل متكامل، مع ضرورة مراعاة مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومبدأ التناسب بين السلطة والمسؤولية.

-تنصيب الموظفين العاملين بالمؤسسة وفتح الملف الاداري الشخصي الخاص بكل موظف.

-تشكيل المجالس المدرسية المختلفة وفتح السجلات المتداولة في مختلف المصالح الإدارية بطريقة إدارية ملائمة.

-رئاسة الاجتماعات العامة والمجالس المدرسية المختلفة والعمل على متابعة تنفيذ القرارات المتخذة أثناء انعقادها.

-العمل على تنفيذ مداورات مجلس التوجيه والتسيير بعد التصديق عليها من طرف السلطات الرسمية. طبقا للمادة 23 من القرار الوزاري 151 المؤرخ في 26 فيفري 1991.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- إعادة التقارير الإدارية والجدول الدورية وإرسالها الى السلطات الرسمية في آجالها المحددة. مثل التقرير العام عن تسيير المؤسسة في 15 نوفمبر من كل سنة دراسية، وتقرير نهاية العام الدراسي وغيرهما.
- استقبال البريد الوارد والقيام بفتحه وفرزه قبل تسجيله في الأمانة، والأمر بتبليغه لجميع الموظفين المعنيين، أما البريد السري فيتم الاحتفاظ به على مستوى مدير الثانوية بطريقة ملائمة.
- المبادرة الى تأسيس جمعية أولياء التلاميذ تبقى للتشريع المعمول به وتوجيه نشاطها على النحو الذي يحقق أهداف المؤسسة ويجعلها في ازدهار مستمر.
- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان أمن الأشخاص والعتاد والتجهيزات داخل المؤسسة.
- القيام بتنظيم المداومة الإدارية أثناء العطل المدرسية لتأمين المؤسسة وضمان استمرارية نشاطها ضروري.

- تنظيم الوثائق المكونة لأرشيف المؤسسة والمحافظة عليها، وصيانتها بطريقة ادارية ملائمة.
- تقويم نتائج أعمال كل الموظفين العاملين بالمؤسسة عن طريق تقديم ملاحظة سرية مكتوبة، زيادة على ذلك علامات مرقمة سنوية طبقا لسلم التقييط الجاري به العمل. (بن حموده، دس، 243-245)

4.3.5. في مجال المالي: يضطلع مدير الثانوية بدور هام في مجال تسيير أموال المؤسسة التي يديرها، لكونه الأمر بالصرف الوحيد بها، يساعده في ذلك المقتصد بصفته محاسبا، وهو يقوم بانجاز الميزانية طبقا للمناشير الوزارية، لأنه يكون مطالبا بأن يكون ملما بقوانين التشريع المالي، وقواعد المحاسبة العمومية المعمول بها على مستوى المؤسسات التعليمية العامة، حتى يتمكن من متابعة الأعمال المالية التي يقوم بتنفيذها المقتصد تحت رقابته الشخصية، ويمكن اجمال أدوار مدير الثانوية في المجال المالي في النقاط التالية:

(أ) **إعداد الميزانية:** ان اعداد الميزانية عمل دقيق يتطلب معرفة تامة بحاجيات المؤسسة، والمبادئ الأساسية التي ينبغي أن تراعى عند وضعها، مثل التوازن، الوحدة الحولية، الشمول، وتخصيص الاعتمادات. ويقوم المقتصد بالمؤسسة بإعداد الميزانية تحت إشراف مدير الثانوية وتوجيه منه، وهي

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

الميزانية: عبارة عن وثيقة تقديرية لإرادات ونفقات المؤسسة، لمدة سنة كاملة تبدأ من 01 جانفي وتنتهي في آخر ديسمبر من نفس السنة، ولا تصبح قابلة للتنفيذ إلا بعد موافقة السلطة الوصية. (بن حموده، دس، 245)

ب) تنفيذ الميزانية: يقوم مدير الثانوية بالتنفيذ بصفته أمرا بالصرف، يساعده المقتصد بصفته محاسبا، ففيما يتعلق بالمصاريف يقوم مدير المؤسسة بالمرحلة الأولى المتمثلة في: الإلتزام، والتصفية، والأمر بالصرف، أما المرحلة الثانية فهي حسابية يقوم بها المقتصد.

وبالنسبة للإيرادات يقوم الأمر بالصرف بإثبات الحقوق والتصفية والأمر بالقبض، ويقوم المحاسب بعملية القبض أو التحصيل، ويمكن للمدير أن يقوم بتحويل بعض الإعتمادات المالية من مادة لأخرى، بعد تقديم طلبه في الوقت المناسب، والحصول على الموافقة من السلطة الوصية.

ج) مراقبة تنفيذ الميزانية: فهناك مراقبة إدارية يقوم بها الموظفون المختصون بوزارة التربية الوطنية، ووزارة المالية، وهناك مراقبة قضائية بعدية يقوم بها مجلس المحاسبة، ويكون لمدير المؤسسة دور أساسي في مجال المراقبة المستمرة، لتسيير حسابات المؤسسة التي يديرها، فهو يتابع الإلتزامات المالية في حدود الإعتمادات المتوفرة، ويراقب السجلات المالية المتعلقة بالكتابات الحسابية بصفة دورية، ويتحقق من محتوى الصندوق المالي للمؤسسة كما يراقب عمليات الجرد والتخزين.

د) تقديم الحساب المالي: يقوم المقتصد بإعداد الحساب المالي الختامي تحت إشراف مدير المؤسسة، ويقوم هذا الأخير بتقديمه أمام مجلس التوجيه والتسيير، ثم يتم تحويله الى السلطة الوصية المختصة، وإرسال نسخة منه لمجلس المحاسبة، مباشرة وفي الأجل المحددة. (شنتي، 2008 - 2009، دص)

وترى الباحثة ان أهم الاصلاحات التي عرفتها المنظومة التربوية الجزائرية ما يسمى بمشروع المؤسسة وهي عبارة طريقة حديثة لسير المؤسسات التعليمية بشكل جماعي بمعنى مشاركة كل الفريق التربوي للمؤسسة نفسها في رسم خطة تسيير للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها المسطرة وفقا لخصوصيتها والإمكانات المتوفرة، ولقد جاء في هذا المشروع ما يحدد أدوار مدير الثانوية في المؤسسة والمتمثلة في:

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

المهام البيداغوجية : هي كل ما يتعلق بالتنظيم العام للأنشطة، والحرص على تطبيق التعليمات المتعلقة بإعداد الخريطة المدرسية وتوزيع التلاميذ والمعلمين على الأقسام، وضبط خدمات الموظفين وتنظيمها.

التوجيه التربوي: وهي العلاقات السائدة في المدرسة وتوفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تبرير الصعوبات ومنع الصراعات المحتملة وتفاديها.

المهام الادارية: وهي التنظيم، والتنسيق والتوجيه، والاتصال والرقابة، واتخاذ القرارات في اطار مبدأ الشرعية والصلاحيات المخوله له قانونيا.

المهام المالية: وهي تسيير أموال المؤسسة بمساعدة المقتصد يقوم بإعداد وتنفيذ وصرف الميزانية طبقا للمناشير الوزارية، فهو مطالب بإعداد الحساب المالي الختامي ثم يتم تحويله الى السلطة الوصية المختصة.

6- العلاقات الانسانية لمدير التعليم الثانوي في الوسط التربوي:

1.6. علاقة المدير مع الأساتذة: ان الجو الاجتماعي في المدرسة يتحقق بدرجة كبيرة على مقومات العملية التربوية ومدى تفاعلها وعلى نمط القيادة المدرسية، حيث أن القيادة المدرسية هي التي بيدها زمام الأمور وهي القادرة على التأثير والتوجيه لكل من الطلاب والمعلمين. ان هذه العلاقة تستمد أهميتها من أهميه الدور الذي يلعبه المعلمون، كونهم الأداة الرئيسية لتنفيذ البرامج التربوية، وعلى مدى كفايتهم ومهارتهم وإخلاصهم وحماسهم في العمل، يتوقف نجاح العملية التربوية لذا يصبح توطيد العلاقات الانسانية بين القائد الاداري في المدرسة والكادر التدريسي أمر غاية في الأهمية. (محمد، صالح، 2013، 503)

ان الجهود الذي يبذله الأساتذة في تربية وتكوين التلاميذ يفرض على المدير أن يسهر على توفير أحسن الظروف الملائمة لعمل الأساتذة، في جو من التفاهم والتشاور والتعاون والاحترام المتبادل؛ فيعمل على زيارتهم في أقسامهم ويساعد المبتدئين الذين ينقصهم الخبرة، ويعمل على ايجاد الحلول لمشاكلهم، وعلى المدير أيضا أن يستغل مختلف المجالس التعليمية والجلسات التنسيقية والندوات التربوية والاتصالات اليومية لتحسين هذه العلاقات وتوطيدها. (اورليسان، 2000، 91)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

ويسعى المدير في توفير كفاءات تربوية في مدرسته وتكوين علاقات طيبة مع المعلمين يقع على عاتقه القيام بالعديد من الأمور والأنشطة اتجاه الاسانذة منها:

-المساهمة في تحديد الاحتياجات الإشرافية والتدريبية للمعلمين، وأعضاء الهيئة الإدارية، في ضوء أعمالهم الحالية.

-المساهمة في تنمية المعلمين، وتطويرهم بشكل أفضل، بإلحاقهم بالدورات التدريبية والبرامج التعليمية.

-حماية المعلمين من مخاطر العمل وتوفير المناخ المادي لذلك.

-تحفيز المعلمين ورفع روحهم المعنوية ودعم تحقيق انتمائهم للمدرسة والمهنة.

-يدير جهود المعلمين وكفاءاتهم في العمل وتقويمهم من أجل مكافأة المحسن منهم.

-توفير المعاملة الانسانية الطيبة للمعلمين وكافة العاملين. (قطان، 2010، 21)

2.6. علاقة المدير مع التلاميذ: يعد التلاميذ وسيلة التربية وغايتها، فما المدرسة والمنهج والإدارة والنظام التربوي، إلا وسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة الطلبة والتلاميذ على النمو الشامل جسميا وعقليا واجتماعيا بشكل متكامل، تحقيقا لبناء شخصيات متكاملة قادرة على التصرف بشكل سليم، و اتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في مختلف مناحي الحياة. ومن هنا تبرز أهمية الحاجة الى اقامة علاقة انسانية مبدئية سليمة بين المدير وطلاب مدرسته، لضمان تحقيق المضامين الأساسية لأهداف المدرسة التربوية، ان بناء مثل هذه العلاقات يتطلب المام ومعرفة المدير بأبعاد النمو المتكامل للطلاب والتلميذ، للتعرف على احتياجات التلاميذ والوقوف على مشاكل وصعوبات كل مرحلة من مراحل النمو وخصائص كل منها، وهذا يؤدي بدوره الى تيسير التعامل معهم بما ينطق ومرحلة النمو التي بلغوها وفقا لخصائص النمو في هذه المرحلة. (البدري، 2001، 188)

3.6. علاقته مع السلطات التعليمية: تشرف على الإدارة المدرسية السلطات التعليمية، قد تختلف مسمياتها من دولة لأخرى، تقوم بالإشراف على كافة مستويات الإدارة المدرسية، وينبغي على الإدارة المدرسية أن تحرص على تكوين علاقة جيدة معها أساسها الاحترام والتفاهم والتعاون المشترك لتحقيق

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

الأهداف التي تطمح اليها الدولة، فلا بد من ايجاد نوع من التواصل المستمر الذي يرمي الى تقديم الارشادات والتوجيهات والمقترحات، وذلك رغبة في تحسين الأداء، ورفع الكفاءة الادارية. (الأغبري، 2000، 141)

اذ تحكم هذه العلاقات نظام الادارة المتبع، فقد يكون نظاما مركزيا أو لا مركزي وكل من هذين النظامين له مزايا وعيوب وظروف الأخذ به، وفي كل الأحوال ينبغي أن يسود علاقة المدير بسلطات التعليمية الأعلى؛ الود والتفاهم والاحترام المتبادل، والعمل على رفع شأن التعليم باعتبار الجميع أسرة واحدة، فحرص السلطات الأعلى على التوجيه السليم وتذليل الصعوبات التي يتعذر على المدير التغلب عليها، بينما يحرص المدير على الاسترشاد والتزود بالنصائح والخبرات التي تنقلها تلك السلطات ايه. (أبو علي، 2010، 73)

4.6. علاقة المدير مع مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني: ان علاقة مدير الثانوية بمستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني تكون إشرافا إداريا ويتمثل في:

- يمارس مستشار التوجيه المدرسي والمهني نشاطه في المؤسسة التعليمية تحت إشراف مدير المؤسسة، وبالتعاون مع نائب المدير للدراسات والأساتذة الرئيسيين ومستشار التربية.

- يندرج النشاط الذي يقوم به مستشار التوجيه المدرسي والمهني في المؤسسات التعليمية في إطار نشاطات الفريق التربوي التابع للمؤسسة.

- يقدم مستشار التوجيه المدرسي والمهني في بداية كل سنة دراسية برنامج نشاطه إلى مدير المؤسسة التعليمية.

وهذا البرنامج يكون مستخلص من برنامج المركز وبرنامج الوزارة السنوي، ويمكن لمدير الثانوية أن يضيف بالتنسيق مع مستشار التوجيه بعض النشاطات حسب خصوصية المؤسسة. (لبوز، الأعور، دس، 259-260)

5.6. المدير مع أولياء أمور التلاميذ: ان الدور الذي تلعبه الأسرة في تيسير العمل التربوي والتعليمي الذي تقوم به المدرسة، يعد الآن من الأمور التي لا تحتاج الى تأكيد، فالطفل الذي تلقى معظم خبراته

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

الأولية من والديه وأفراد أسرته الآخرين، يبقى متأثراً الى درجة كبيرة بهذه الأسرة، وهو يتلقى تعليمه وتربيته في بيئته الجديدة وهي المدرسة. ان التعاون الوثيق بين البيت والمدرسة من وجهة نظر غالبية المربين والمعنيين بشؤون التعليم، يعد من المستلزمات الأساسية لنجاح العملية التربوية في جوانبها المختلفة، والتي تهدف أساساً الى بناء شخصيات متكاملة ومتوازنة للتلاميذ.

ويتحدث عبد العزيز عبد المجيد حول العلاقة بين الادارة المدرسية ومجلس الآباء والمدرسين والذي يستحدث في كل مدرسة للتعاون في تصعيد وتيرة العمل التربوي والتكامل الشخصي السليم لأبنائهم الطلبة والتلاميذ، وهو حالة مشرقة مشعة في الحياة التعليمية للمدارس، والذي ينطلق انشاؤه من المبدأ القائل بأن التعليم الجيد يعتمد بدرجة كبيرة على وجود علاقة وثيقة بين المدرسة والمنزل، وتعاون وثيق بين المدرسين والآباء، ومن مبدأ التحكم الديمقراطي الشعبي و زيادة فاعليته على جميع المستويات، والذي يهدف الى توثيق الصلات بين المدرسين والآباء وتدعيم وتعزيز الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة لتلاميذها، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية المطلوبة للتلاميذ، وتوفير الحوافز التشجيعية المادية والأدبية للتلاميذ، ومساعدة المدرسة على استكمال الأدوات والأشياء التي تنقصها وعلى توسيع خدماتها وبرامجها، وعلى مواجهه بعض المشكلات التي تعترضها مثل: مشكلة الإخلال بالنظام المدرسي، مشكلة الانقطاع عن المدرسة، مشكلة التأخر عن الدراسة أو تأخر الطلبة عن دراستهم، ومشكلة جنوح وانحرافات الطلبة، و توعية الآباء بالأهداف والاتجاهات التربوية الحديثة. ولمدير المدرسة دور هام وبارز في القيادة في هذا المجلس وتوجيهه، وتوفير الجو المناسب له بما يجعله أداة صالحة لتحقيق الأهداف والمهام التي ذكرناها سابقاً، وذلك باعتباره رئيس مجلس ادارته بحكم منصبه كمدير للمدرسة، ولن ينجح في قيادته لهذا المجلس إلا على أساس من مبادئ العلاقات العامة والعلاقات الانسانية العامة. (البديري، 2001، 190 - 191)

كما أن الإدارة المدرسية الناجحة تحاول توثيق التواصل والتعاون بينها وبين أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الآخر في انجاح العملية التعليمية، فالإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من أولياء الأمور، من حيث الرقابة والمتابعة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى التلاميذ؛ فكلما كانت علاقة ادارة المدرسة علاقة هادفة مع أولياء الأمور كلما عكس ذلك على مستوى مخرجات العملية التعليمية. (الأغبري، 2000، 142)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

6.6. علاقة المدير مع المجتمع المحلي: المدرسة مؤسسة اجتماعية قائمة لخدمة المجتمع، وتحقيق أغراضه في تربية النشء، ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الموجودة فيه، ومن هنا يصبح أول واجب رئيسي للإدارة التعليمية هو القيام ببرامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، ولا بد أن يتضح هذا البرنامج في اعتباره لخصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة وغير ذلك من البرامج التي توثق العلق بين المدرسة والمجتمع. (محمد، 2008، 43)

ويرى أبو علي 2010 أنه أصبح من واجبات مدير المدرسة اعداد برامج فعالة لتحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع أساسه ربط المواطنين بالمدرسة وتوثيق علاقتهم بها، كلما كانت علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي وثيقة، كلما ساعد ذلك على نجاح مدير المدرسة في عمله وفي قدرته على تحسين وتطوير البرامج المدرسية. (أبو علي، 2010، 73)

7- دور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته: ان القيادة المدرسية المأمولة لمدرسة المستقبل لابد أن تكون مهينة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية، فهي بحاجة الى أن تقضي وقتا أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة وأن تبني علاقات انسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية الموضوعة وتحفيز الهيئة الادارية والعلمية، والطلبة للعمل بكفاءة وفعالية وفق المعايير التربوية المعاصرة. (سلطان، 2015 - 2016، 57)

ان المدرسة الحقيقية هي التي يسيطر عليها مناخ ايجابي سليم، ويشعر الطلبة بارتياح لحضورهم اليها، كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم بها، وفيها يعمل الجميع معا على تنشيط الاتجاه الى الرعاية والاهتمام، ويتطلب ذلك بالضرورة وجود إدارة مدرسية فعالة، تستند في ادارتها على العلاقات الانسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع، ويجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكتل قوى العاملين والطلبة والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة، أي تكون هناك متابعة مستمرة لأنشطة المدرسة وتغذية مستمرة لتصحيح المسار وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح.

(مرسي، 2001، 51)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

وعليه فإن مدير المؤسسة التعليمية أن يبذل كل ما من شأنه تحسين وتطوير المناخ التنظيمي بمؤسسته، وذلك من خلال القيام بأدواره ومهامه المختلفة في المؤسسة التعليمية، فهو مطالب بتحسين عمله، وتطوير خبراته ومهاراته، بالشكل الذي يرقى بالبيئة المدرسية ويحقق الأهداف التعليمية. إذ ترى الباحثة أن من بين أدوار مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة تتمثل في تحسين وتفعيل دوره تجاه كل من: العمل الإداري البيداغوجي، شؤون الموظفين ونموهم المهني، شؤون التلاميذ، البناء المدرسي وتجهيزاته، المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

1.7. دور مدير المؤسسة تجاه العمل الإداري البيداغوجي: يعد التدبير الإداري مسؤولية كبيرة وذلك باعتبار مساهمة المدير في تدبير شؤون المشرف عليهم والعمل على تمثيتهم مهنيا وفنيا، والعمل على مساعدة المؤسسة لتمكينها من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بأحسن صورة وبأسلم الطرق. (حامد، 2009، 118)

وتشمل المهام والواجبات الإدارية والبيداغوجية التي ينبغي لمدير المؤسسة الحفاظ على أدائها وتحسينها لضمان سير العمل في المؤسسة بسهولة ويسر منها:

- الإشراف على اعداد السجلات المدرسية والمحافظة عليها.
- متابعة سير العمل ورفع التقرير للإدارة التعليمية.
- اعداد الميزانية العامة للمدرسة والرقابة على أوجه صرفها.
- ادارة شؤون الأفراد.
- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.
- اعداد الجداول المدرسية.
- مراقبة برنامج وإجراءات التدريس المحددة من قبل الإدارة المدرسية.
- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

- العمل على تأسيس مركز للموارد التعليمية وتسهيل استخدامها.

- التقويم والتوجيه المستمر للأساتذة والموظفين. (الأغبري، 2000، 143 - 144 بتصريف).

كما أظهرت اتجاهات حديثة ومعاصرة للأدوار والمهام التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة وهي: باعتباره مسانداً، مساعداً، مستشاراً، مشاركاً منسقاً، ومسهلاً، مانعاً للمشكلات، بناءً مصححاً للأخطاء والمسارات، مشخصاً، مقوماً، وقائد مجموعة. (أحمد، 2003، 207)

ويرى أبو حصيرة 2008 أن من بين مهام المدير المتصلة بالجانب الإداري والتنظيم هي: إدارة شؤون التلاميذ، تنظيم التسهيلات المادية المدرسية، رعاية شؤون العاملين، إدارة الشؤون المالية، والتقويم الختامي.

كما ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بتحديد الواجبات والوظائف والنشاطات الداخلية والخارجية بغية تنشيط دوره في القيام بمهامه وإدخال التعديلات والتغيرات التي سوف تتطلبها الظروف والأحوال المحلية للواقع التطبيقي، التوصل الى تفهم أحسن لطبيعة وظيفة مدير المدرسة في مجال الإدارة المدرسية للوصول الى درجة عالية من الكفاءة في أداء مدارسهم وزيادة إنتاجهم في ممارسة نشاطاتهم وواجباتهم، وفي الوقت نفسه معرفة أهم النشاطات في مجال إدارة المدرسة الحديثة وأنشطتها. (محمد، 2008، 201)

ان رفع كفاءة الأداء وتطوير الإدارة المدرسية بكل كواردها والعاملين فيها ينعكس ايجابيا على حالة المدرسة المعنوية ومستواه العلمي والثقافي، ويؤثر ذلك في تلاميذها والبيئة التي تقع فيها تلك المدرسة، من خلال شخصية مدير المدرسة الذي يبث روح الدافعية والنشاط في تلاميذه وخلق جو عام اجتماعي ورأي عام روحي وأخلاقي يتماشى مع قيم المجتمع ويدعم مسيرة المعلمين والتلاميذ، ان هذه المهمة تتطلب أن يقوم المدير بالمسؤولية الكاملة على إدارة المدرسة لكي يهيئ الموقف التعليمي التعليمي الجيد والإشراف على العاملين والموظفين حتى يتحسن نمو المعلمين في أداءهم الوظيفي التعليمي واستثارة نمو التلاميذ وقد حدد مانير Miner السمات الشخصية للمدراء ذوي الكفاءة العالية في الأداء بثلاث نقاط هي: الشعور بالمسؤولية، الحزم، روح التنافس اتجاه ايجابي نحو السلطة. (محمد، 2008، 205)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

وترى الباحث أنه كي يتم تحسين المناخ التنظيمي تجاه العمل الإداري البيداغوجي لمدير مؤسسة التعليم الثانوي هو قيامه بالحفاظ على أداء مهامه الموكلة اليه من قبل الوزارة على أكمل وجه دون اي تقصير منه، كما عليه أيضا التحلي بالأخلاق والصفات الحسنة، والمرونة في التعامل مع الموظفين ومساعدتهم على فهم أدوارهم وأدائها، وأن يعرف حقوقه وواجباته اتجاه كل الموظفين العاملين بالمؤسسة، وأن يكون دائم الاطلاع على أخبار المؤسسات التعليمية الناجحة في الوطن وفي البلدان المتقدمة الأخرى، والاستفادة من خبراتها والعمل على الامتثال بها.

2.7. دور مدير المؤسسة تجاه شؤون الموظفين ونموهم المهني: ومن أهم ميادين الادارة التعليمية ومجالات عملها ما يتعلق بالعاملين، وذلك بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ العمليات والبرامج التعليمية، فالعمل في الادارة التعليمية سواء في الادارة ذاتها أو في المدرسة، يحتاج الى العديد من أنواع العاملين، حيث تقوم الادارة التعليمية برسم سياسة لهؤلاء العاملين تتضمن أسس اختيارهم، وتوزيعهم، والإشراف عليهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم. (الطبيب، 1999، 42)

ويرى "أبو علي 2010" أن العلاقات الاجتماعية ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات التربوية أصبحت من الضروريات الحتمية التي يجب أن يعمل من خلالها مديري المدارس، وهي من أهم العوامل التي تعمل على تعزيز العمل وإنجاحه، فبالعلاقات الاجتماعية ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين يستطيع مديري المدارس أن يديروا مدارسهم بأفضل وأنجع الطرق، ويؤدي ذلك الى حبهم لعملهم ورفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجهم، ويلاحظ أن نتيجة ضعف العلاقات الاجتماعية والانسانية يؤدي الى انخفاض الانتاجية وتدني مستوى الأداء. (أبو علي، 2010، 76)

ومن هنا تبدو ضرورة اهتمام مدير مؤسسة التعليم الثانوي بموظفيه من مختلف الجوانب المهنية وتحديد احتياجاتهم، واحترام حقوقهم، ورفع معنوياتهم من خلال اشراكهم في العمل وتحمل المسؤولية، الاستفادة من آرائهم، وبناء علاقة طيبة معهم أساسها الثقة والاحترام المتبادل، وتنسيق الاستفادة من هذه القوى العاملة بأعلى كفاءة ممكنة. اذ يعتبر الأستاذ من بين الموظفين الذين تربطهم علاقات دائمة ومباشرة بمدير المؤسسة كونه الأداة الرئيسية لتنفيذ البرامج التربوية فنجاحه يتوقف الى حد كبير بنجاح

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

العملية التعليمية للتلاميذ، لذلك نجد دائما أن المدير يسعى الى توفير كفاءات تربوية في مدرسته، وتكوين علاقات طيبة مع المعلمين.

ولكي ينجح المدير في بناء علاقات طيبة مع المدرسين والأساتذة في مدرسته لابد أن يقوم بالعديد من الأدوار والواجبات والتي قد أشرنا للبعض منها وهي:

- المساهمة في تحديد الاحتياجات الاشرافية والتدريبية وأعضاء الهيئة الادارية في ضوء أعمالهم الحالية.
- المساهمة في تنمية الأساتذة، وتطويرهم بشكل أفضل بإحاقهم بالدورات التدريبية والبرامج التعليمية.
- حماية الأساتذة من مخاطر العمل وتوفير المناخ المادي لذلك.
- تحفيز الأساتذة ورفع روحهم المعنوية ودعم تحقيق انتمائهم للمدرسة والمهنة.
- تقدير جهود المعلمين وكفاءاتهم في العمل وتقويمهم من أجل مكافأة المحسن منهم.
- توفير المعاملة الانسانية الطيبة للأساتذة وكافة العاملين. (قطان، 2010، 21)
- أن يعاون المدرسين والأساتذة في التغلب على مشكلاتهم الشخصية التي تصادفهم لأن ذلك سيوفر جو من الطمأنينة والاستقرار للمعلم وتلاميذه ايضا.
- أن يشارك المعلمين والمدرسين في مختلف المواقف والظروف وأن يشجع روح الألفة والثقة بينهم، لأن خلق مثل هذه العلاقات يؤدي الى تعزيز الروح المعنوية بينهم، وبالتالي يؤدي الى تحقيق التعاون المشترك لتحقيق المدرسة لمهامها ومسؤولياتها.
- أن يقدم الارشاد والتوجيه للمعلمين والمدرسين وخاصة حديثي العهد والخبرة في السلك التعليمي من النواحي التربوية والفنية والعلمية عندما يجد حاجة ماسة الى ذلك.
- أن يراعي الفروق الفردية بين المعلمين والأساتذة واعتبار كل منهم شخصية فريدة له قدرته ومهاراته الخاصة والتعرف على أنماط الشخصيات المختلفة لهم.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- أن يشجع فيهم روح الابتكار والتجريب، وأن يثمن جهودهم ويحترم قدراتهم ويعمل على اظهار الحب والاحترام بصورة متلازمة، وإظهار مواهبهم واستغلالها وتنميتها. (البدي، 2001، 185-186)

3.7. دور مدير المؤسسة تجاه شؤون التلاميذ: يعد التلاميذ جوهر العملية التعليمية، وهم المخرج النهائي الذي يعكس مدى فعالية وجدوى ونجاح هذه العملية، فمدير المدرسة كقائد ومشرف تربوي ينبغي أن تكون علاقته مع الطلبة مرتكزة على استراتيجية واضحة ترمي الى مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات سلوكيا ومعرفيا، وروحيا وجسميا، واجتماعيا وثقافيا وتربويا، وأن يتحسس ويلتمس مشكلاتهم، ويحاول الأخذ بيدهم ليكون نواة صالحة ومنتجة تقيد الوطن ويستفيد منها المجتمع. (المعاينة، 2014، 320)

وترى الباحثة أن من بين الأدوار التي يجب على مدير المؤسسة التعليمية القيام بها في رعايته للتلاميذ ما يلي:

- العمل على تنمية الاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة والتلاميذ في المدرسة وذلك بتهيئة المناخ المناسب والملائم للتلميذ لكي يمارس بعض الأنشطة والفعاليات التي تؤدي الى غرس وتنمية الاتجاهات الايجابية.

- تحقيق المساواة والعدالة في تعامله مع التلاميذ بحيث لا يفرق في هذه المعاملة بين طالب وآخر، وإنما يكون تعامله هذا دليلا على أنه أب وصديق لكل تلميذ وأنه مستعد لمعاونة كل التلاميذ دون تفریق أو تمييز.

- أن يعمل على أن تكون علاقته بالتلاميذ علاقة يسودها الحب والاحترام والتقدير، وأن يتيح الفرص للتلاميذ للتعبير عن آرائهم بحرية ودون خوف، لأن ذلك سيثير فيهم شعور الاعتزاز والثقة في النفس وكذلك يزرع في نفوسهم الاحترام والحب للآخرين.

- أن يحاول اشراك التلاميذ ولو بشكل مبسط في تنظيم المدرسة والتخطيط لبعض أنشطتها وفعاليتها، وهذه المشاركة ستتيح لهم الفرصة لتحمل المسؤوليات والعمل المشترك حتى وان كان ذلك العمل وتلك المسؤولية بسيطة الأداء والتنفيذ.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- أن يعمل على اطلاع التلاميذ على أبرز المشاكل التي تعاني منها بيئتهم ومحاولة اشراكهم في المساهمة ولو في حدود بسيطة في اقتراح الحلول الملائمة لها.

- توثيق العلاقة بين التلاميذ والأساتذة، لأن ذلك يضمن حب التدريس لتلاميذهم وإخلاصهم وتفانيهم في العمل على تقديم أقصى ما يستطيعون، من أجل نمو التلاميذ النمو الصحيح، وصولاً للأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة، كما أن توثيق هذه العلاقة يضمن الاحترام والطاعة من قبل التلاميذ لأساتذتهم. (البديري، 2001، 188)

بالإضافة الى:

- متابعة مستوى تحصيل التلاميذ ونسبة التقدم أو التراجع.

- متابعة جهود المعلمين مع التلاميذ الموهوبين وتشجيع كل منهم على المزيد من العطاء والتقدم.

- التعرف على التلاميذ ذوي المستوى الدراسي الضعيف وتحديد أسباب ذلك.

- التعرف على الأنشطة المختلفة للتلاميذ وتشجيع المبدعين والموهوبين منهم.

-حث الأساتذة على استخدام أفضل الأساليب التربوية لتعليم التلاميذ.

-الاتصال بالمكلفين بالصحة المدرسية والتعاون مع الأخصائي النفسي والاجتماعي والإدارة التعليمية لحل المشكلات المختلفة للتلاميذ. (سلطان، 2015-2016، 70)

كما أنه على مدير المدرسة أن يوفر للتلاميذ الخدمات الإرشادية التي تساعدهم على اختيار ما يدرسونه، وإطلاعهم على أوجه التخصص التي تناسبهم، والأنشطة المدرسية التي تتفق مع ميولهم، بل أنه من الممكن أن يكون للمدرسة دور فعال في مساعدة التلاميذ على تحديد مستقبلهم المهني أو الوظيفي بعد التخرج، بأن توفر لهم وتمدهم بالمعلومات الدقيقة عن سوق العمل، وطبيعة الأعمال التي يمكنهم الالتحاق بها ومن أجل تأدية هذا الدور الإرشادي للطلاب فمن واجب المدير تشجيع جميع أعضاء هيئة التدريس، وكذلك المشرفين الاجتماعيين على أن يبذلوا كل جهودهم بطريقة منظمة لدراسة ميول التلاميذ وتطلعاتهم والتعرف أيضا على تطلعات وطموحات آباء وأسر هؤلاء التلاميذ. (رياح، 2008، 49)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

وترى الباحث أنه لتوفير مناخ ايجابي سليم تجاه التلاميذ على مدير المؤسسة التعليمية الثانوية باديء الأمر أن يعمل على تكوين علاقة انسانية طيبة أساسها الحب والاحترام المتبادل مع تلاميذه، لأن من المعروف أن التلاميذ في هذه المرحلة الثانوية وفي هذا السن بالذات بحاجة ماسة الى الاهتمام والشعور بالاحترام والتقدير بعيدا عن شعورهم بالإهمال والتهميش، والتحقير، من الآخرين، لأن ذلك يؤدي بالتلاميذ الى كرههم للمدرسة والابتعاد عنها، وتدني تحصيلهم الدراسي والأخلاقي، وعدم ثقتهم بأنفسهم، وافتعالهم للمشاكل، وتعرض أنفسهم للأذى، وعليه فان من واجبات وأدوار مدير الثانوية بالتعاون مع الأساتذة ومستشار التوجيه والإرشاد النفسي في الثانوية، كونهم على تواصل دائم ومباشر بالتلاميذ، استخدام الأساليب التربوية الناجحة في التعامل مع التلاميذ، والسعي الى فهم ومناقشة مشكلاتهم المختلفة ووضع الحلول والمقترحات لعلاجها، وتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم، وتكوينهم نفسيا وتربويا وخلقيا، ليصبحوا ذو منفعة للمجتمع والوطن.

4.7. دور مدير المؤسسة تجاه البناء المدرسي وتجهيزاته: يعتبر المبنى المدرسي بمثابة البيئة والوسط الذي تجري فيه العملية التربوية، وقد يكون مسهلا لتنفيذها بنجاح وفاعلية، أو قد يكون عائقا دون القيام بها على الوجه الأكمل، ودون تنفيذ الأنشطة والبرامج المتنوعة. (رياح، 2008 ، 53)

ان المباني الدراسية الحديثة وتجهيزها أصبح عملية ضخمة اذ يجب توفير شروط أساسية فيها، منها أن تكون وظيفية مرنة، واقتصادية ومأمنة ومريحة وحسنة الموقع، وجيدة التجهيز والصيانة وغيرها من الأمور الأساسية التي تلقي على الادارة التعليمية أعباء ضخمة. (محمد، 2008 ، 44)

كما تلعب التسهيلات المادية المدرسية دورا باعنا على التعلم، فتهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر للطالب راحة نفسيه وتجعله يقبل على المدرسة معتبرا اياها بيته الثاني الذي يلجأ ويحن اليه، كما أن توفير التجهيزات المدرسية اللازمة للتعلم توفر للمتعلم فرص الممارسه الحقيقية، التعلم بالاكشاف والتجريب عن طريق العمل والملاحظة المباشرة، يجعل للتسهيلات المادية دورا في تحقيق تربوي فاعل مؤثر ومنتج قد تدفعه للتعلم الابداعي. (رياح، 2008 ، 53)، ومن بين التجهيزات المادية الواجب من مدير المؤسسة توفيرها في المدرسة مايلي:

-العمل بالتعاون مع الجهات الصحية المسؤولة على اقامة وحدة طبية أولية في المدرسة.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسينه

- العمل صيانة كل مرافق المدرسة الصحية وقاعات التدريس والتأكد من صلاحياتها من خلال زيارات ومتابعات ادارية مستمرة.
- العمل على نشر الحدائق وزرع الاشجار وجعل بناء المدرسة في منتصف منتزه لإكساب أفراد مجتمع المدرسة الراحة النفسية.
- العمل بالتعاون مع الكادر التدريس على اكساب الطلبة العادات الصحية السليمة ومزاولة هذه العادات كمظهر حضاري.
- العمل على تنظيم دوري من قبل المؤسسات الصحية لإجراء العلاجات الصحية للمجتمع المدرسي، وتطعيم الطلبة ضد الأمراض المعدية أو لتوعيتهم صحيا.
- ادخال الطلبة دورات التدريب على الدفاع المدني والإسعافات الأولية وغيرها من الأمور ذات العلاقة. (البدرى، 2001، 222)
- كما يعمل على التأكد من سلامة الغرف الصفية ومناسبتها للتدريس، والعمل على توفير الإضاءة والتهوية المناسبة للتلاميذ والمعلمين.
- التأكد من نظافة وترتيب وتنظيم الغرف الصفية يوميا.
- العمل على صيانة الأثاث في الصفوف وإصلاح ما يعطب منه بالتعاون مع المشرف ومع الطلبة والمعلمين، واستدعاء الفنيين من الادارة التعليمية كلما دعت الحاجة.
- وضع خطة لتحسين الملاعب المتوفرة وصيانتها.
- الاشراف على تجهيز الملاعب من الأدوات والأجهزة.
- الاشراف على تنظيم الملاعب وتخطيط أرضيتها بالتعاون مع معلم التربية الرياضية بالمدرسة.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

- وفيما يتعلق بالمبنى المدرسي أيضا يمكن تزيين المبنى المدرسي بقطع فنية من أعمال الطلبة في دروس التربية الفنية، فجمال المبنى المدرسي يبعث على الراحة النفسية لدى الطلبة وكذلك المعلمين ويعطي انطبعا ايجابيا نحو المدرسة لدى الزائرين لها.

- يعتبر المقصف المدرسي (النادي) من المحبب على للتلاميذ بالمدرسة لما يقدمه لهم من وجبات غذائية وأطعمة ومشروبات مختلفة، لذا يجب أن يتم تنفيذ ومتابعة كافة شروط السلامة والصحة المهنية من قبل مدير المدرسة، لضمان سلامة وصحة التلاميذ بالمدرسة.

- يجب أن تكون المدرسة مجهزة بالمرافق الصحية من مياه الشرب النقية والنظيفة والخلية من مسببات الأمراض كالبيكتيريا، والطفيليات، والفيروسات، والفطريات، كما يجب التأكد من نظافة خزانات مياه الشرب بصفة مستمرة وذلك بأخذ عينة من مياه الخزان مرة كل ثلاثة أشهر لفحصها بمعرفة الجهات المختصة.

- ضرورة الاهتمام بالمكتبة المدرسية، حيث أنه لا ينبغي أن تنحصر العملية التعليمية داخل الغرفة الصفية فقط، بل لابد من تفعيل دور المكتبة في العملية التعليمية وتشجيع الطلبة على ارتيادها، بصفة منتظمة ومستمرة، فمصادر المعرفة اليوم قد تعددت وتتنوع والمكتبة المدرسية تحوي الكثير من هذه المصادر، التي يجب أن ينتفع بها الطلبة ويستثمرونها الاستثمار الأمثل بما يحقق لهم عائدا تعليميا أفضل. (رياح، 2008، 53-58)

وترى الباحثة أن واجبات مدير المؤسسة توفير مناخ ايجابي للتلاميذ والعاملين بالمؤسسة يسوده الراحة والطمأنينة والأمن، من خلال السهر على تحسين البيئة المدرسية وتجميلها، والحفاظ على نظافتها الدائمة، وتوفير كل المتطلبات والتجهيزات اللازمة والحفاظ عليها، والعمل على صيانتها الدائمة، وتوفير وسائل الأمن والسلامة داخل المبنى المدرسي.

5.7. دور مدير المؤسسة تجاه المجتمع المحلي وأولياء الأمور: ان المدرسة ما هي إلا مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه في تربية النشء، حيث يرتبط نجاحها في تأدية رسالتها على مدى ارتباطها بالمجتمع الذي تقع فيه، وبالتالي فان أول عمل يجب أن تقوم به الادارة التعليمية هو وضع برنامج فعال لتحقيق وتمكين العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، كما أنه يجب أن يتضمن

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

هذا البرنامج منطلق من خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة، وامكانياته، ومدى طموحه وتطلعاته، كما أنه يجب أن يعمل على ربط أبناء المدرسة والمجتمع بالبيئة، ووضع برامج متنوعة تنطلق من البيئة كتعليم الكبار، وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها المدرسة، كذلك ما تطلبه المدرسة من الآباء وما تتوقعه منهم من مساعدات وتعاون، وربط المواطنين بالمدرسة وتوفير علاقاتهم بها. (الطبيب، 1999، 42)

ومن بين أدوار مدير المؤسسة لتفعيل وتحسين علاقته بالمجتمع المحلي ما يلي:

- يعمل المدير على مساهمة المدرسة في حملات العمل الشعبي والدورات الانتاجية، وتنسيق العمل مع المعامل والورشات العلمية لمثل هذه الأنشطة.
- مساهمة المدرسة في نشاطات الحياة العامة، كدورات التدريب على المرور والنظام المروري والتوعية الصحية وحملات الدفاع المدني والكشافة، الاشتراك في تعداد السكان وغيرها.
- يشجع الطلبة على زيارة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة .
- يعمل على اقامة دورات ومعارض لتعلم الفنون والمهارات اليدوية وأعمال علمية وإنتاجية مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- اقامة المسابقات والمباريات الترويحية والرياضية والفنية للمجتمع في فضاءات المدرسة.
- يهتم بشكاوى وملاحظات مجتمع المنطقة السلبية والايجابية للمدرسة ويعتمدها لأجل الإفادة منها.
- يعمل على اقامة علاقات حسنة مع المنظمات والواجهات الرسمية والجماهيرية في المنطقة، ومع قادة هذا المجتمع الذين لهم تأثير في أمور التربية والتعليم.
- يعمل على قيام بعض الشخصيات المعروفة في المجتمع المحلي لإلقاء المحاضرات وعرض تجاربهم وخبراتهم وثقافتهم في لقاءات مبرمجة دورية سنوية تقام في ساحات المدرسة. (البدرى، 2001، 222-

(23)

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

كما وتعد مجالس الآباء والمعلمين من أهم وسائل الربط بين المدرسة والمجتمع حيث يشارك الآباء بالرأي والمناقشة في بعض الأمور التعليمية والتربوية داخل المدارس، ويتوقف نجاح مجلس الآباء والمعلمين على مدى مقدرة مدير المدرسة على حسن ادارة هذه المجالس الكفاءة، من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير الفعال والناجح لأمر التعليم داخل المدارس. (رياح، 2008، 61)

ويعتبر أولياء الأمور جزء من أفراد المجتمع، ن التواصل معهم من هذه الزاوية، انما هو لتعاون الأهل مع المدرسة من أجل العناية بأبنائهم ومساعدتهم في تدعيم نقاط القوة لديهم، وتنمية مواهبهم وتوظيف قدراتهم، تقوية نقاط الضعف لتجاوزها بعد معالجتها، وذلك بدعم الأبناء و تشجيعهم بعد معرفة أسباب ما يعانون منه، فتعاون البيت والمدرسة واقامة نوع من الانسجام بين سياستهما التربوية انما هو في صالح الأبناء هذا ناهيك عن أن بالإمكان أحيانا اصلاح ما لدى الأهل أنفسهم، ولاسيما من الناحية التربوية التي تؤثر على أبنائهم، والمعروف اليوم أن ثمة دورات وجلسات لمعالجة أنفسهم، قد يكون بإمكان المدرسة الاسهام فيها، أو اقناع الأهل بأسلوب ما بالانتساب اليها. (بوز، 2011، 105)

ومن جهة فان التعاون الوثيق بين البيت والمدرسة من وجهة نظر غالبية المربين والمعنيين بشؤون التعليم، يعد من المستلزمات الأساسية لنجاح العملية التربوية في جوانبها المختلفة، التي تهدف أساسا الى بناء شخصيات متكاملة ومتوازنة للتلاميذ. ومن هنا تأتي أهمية وضرة ايلاء المدير في علاقته بأولياء أمور الطلبة ما تستحقه من اهتمام، ويقول "ثرونديك" حول هذا الموضوع أن المدير يمكن أن يستعين في تحقيق مهمته بهذه الوسائل:

- تنظيم عقد مجالس الآباء والمعلمين واتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان المشاركة لأولياء أمور الطلبة والتلاميذ في جلسات هذه المجالس، والإسهام في نشاطاتها بما يعزز العمل التربوي ويحقق الأهداف المرسومة للمدرسة.

- تهيئة المناسبات وتنظيم الحفلات، وعقد الندوات، وإقامة المعارض، وإجراء المسابقات الرياضية، والعمل على مشاركة أولياء أمور الطلبة فيها.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي في الوسط التربوي ودور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في

تحسينه

- قيام المدير أو أعضاء الهيئة التعليمية الآخرين بزيارة مبرمجة وهادفة الى بعض أولياء أمور الطلبة عندما تقتضي الحاجة والضرورة لذلك. (البدي، 2001، 189-190 بتصرف)

وعليه فان مدير مؤسسة التعليم الثانوي مطالب بتوطيد العلاقة بين أولياء أمور التلاميذ، اذ لا يمكن تجاهل الدور الذي تلعبه الأسرة في تيسير العمل التربوي والتعليمي الذي تقوم به المدرسة، حيث أن الطفل يتلقى معظم خبراته من والديه وأفراد أسرته، فهو يكون متأثراً بدرجة كبيرة بهذه الأسرة، ثم ينتقل الى بيئته الثانية وهي المدرسة، حيث أن التعاون بين الأسرة والمدرسة من أساسيات نجاح العملية التربوية، لإعداد التلميذ بشكل سوي ومتكامل، اضافة الى توطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى الاجتماعية منها والاقتصادية، والثقافية، والدينية، والرياضية وغيرها، لأنه في نهاية الأمر فان التلميذ يدمج بعد تخرجه الى المجتمع ومؤسساته، وبالتالي يكون تكوينه في المدرسة وفق خصائص ومتطلبات مؤسسات المجتمع المحلي.

خلاصة:

ان المناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية له دور مهم في نجاح المدرسية لتحقيق أهدافها التربوية، هذا ولا بد من العمل على تحسين المناخ التنظيمي في كل مؤسسة، ولا شك أن مدير المدرسة يقع على عاتقه العبء الأكبر لتحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، بوصفه القائد التربوي الذي يجب أن يسعى للوصول إلى خلق مناخ تربوي مناسب داخل المدرسة، بحيث يستطيع كل من المعلم ومستشار التوجيه والإرشاد، وحتى الإداريين من العمل في جو ايجابي محفز على الأداء والانجاز الجيد، وتكوين التلاميذ وإعدادهم معرفياً، ونفسياً وسلوكياً، من أجل الانتقال بهم الى المرحلة المقبلة وهي الجامعة.

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

تمهيد

أولاً: مدخل مفاهيمي للفاعلية الذاتية المهنية

1- مفهوم الفاعلية الذاتية المهنية

2- المفاهيم المرتبطة بالفاعلية الذاتية

3- نظرية فاعلية الذات لبندورا

4- توقعات الفاعلية الذاتية

5- أبعاد الفاعلية الذاتية

6- مصادر الفاعلية الذاتية

7- أنواع الفاعلية الذاتية

8- خصائص الفاعلية الذاتية

9- التحليل التطوري للفاعلية الذاتية

ثانياً: الفاعلية الذاتية لدى الأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني في مرحلة التعليم الثانوي.

1- الفاعلية الذاتية لمستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني

2- الفاعلية الذاتية لأساتذة التعليم الثانوي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد مفهوم الفاعلية الذاتية من مفاهيم علم النفس الايجابي الحديث الذي وضعه باندورا وهو تصورات الفرد حول قدرته على القيام بمهامه المختلفة، حيث تتولد فاعلية الذات من تجارب الحياة والخبرات البديلة، وتعمل على تحديد مستوى دافعية الفرد وصحته النفسية، وقدرته على الانجاز والأداء في شتى جوانب الحياة، فكلما كان مستوى الفاعلية الذاتية مرتفعا تزيد الدافعية والأداء والعكس فعندما تنخفض الفاعلية الذاتية ينخفض مستوى الأداء، لذلك نجد الكثير من الدراسات التربوية اهتمت بموضوع الفاعلية الذاتية كأحد محددات السلوك للفرد، وسنعرف في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بالفاعلية الذاتية وتأثيرها على سلوك الأفراد في المؤسسات التربوية.

أولاً: مدخل مفاهيمي للفاعلية الذاتية المهنية

1. مفهوم الفاعلية الذاتية المهنية:

1.1. مفهوم الذات لغويا: ورد معنى الذات في معجم الرائد بمعنى النفس، والذات: ناحية من نواحي الشخصية قادرة على المعرفة الاستنتاجية، والذات: كل من يقوم بنفسه.

وفي مختار القاموس جاء معنى الذات بمعنى صاحب، وهي الذات وتطلق على الطاعة والسبيل. ان تبين معنى الذات في لسان العرب بمعنى تأنيث ذو، ومعنى ذو، صاحب، وذات الشيء: حقيقته وخاصته. (الشرفا، 2011، 14)

2.1. مفهوم الفاعلية الذاتية:

ان الاهتمام بفاعلية الذات أصبح من المواضيع ذات الأولوية للدراسة والبحث في مجال علم النفس الايجابي اذ يعتبر "باندورا" من الأوائل الذي تناول مفهوم الذات وبالأخص في مجال تعديل السلوك فحسب نظرية الفاعلية الذاتية "لبندورا" فإن الصحة لا تتحقق بصفه كاملة إلا من خلال تنمية الفاعلية الذاتية والممارسة الفعالة للسلوكات الصحية الايجابية الذاتية. (bandura, 1997, 151)

واختلفت تعريفات فاعلية الذات من طرف الباحثين المهتمين بالمجال ومن أبرزها:

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

تعريف بندورا للفاعلية الذاتية: توقعات الفرد عن أدائه للسلوك في مواقف تتسم بالغموض، هذه التوقعات على اختيار الفرد للأنشطة المتضمنة في الأداء كمية الجهود ومواجهة الصعاب وانجاز السلوك. (bandura, 1998, 47)

ويرى "بندورا" أن المعتقدات الشخصية حول فاعلية الذات تعد المفتاح الرئيسي للقوى المحركة لسلوك الفرد، لأن السلوك الانساني يعتمد بشكل أساسي على ما يعتقد الفرد عن خلفيته، وتوقع مهاراته السلوكية المطلوبة للتفاعل الناجح مع أحداث الحياة، وفاعلية الذات تعمل كمعينات ذاتية او كمعوقات ذاتية في مواجهة المشكلات، فالفرد الذي لديه احساس قوي بفاعلية التألق يركز جلاً اهتمامه عند مواجهته لمشكلة ما على تحليلها بغية الوصول لحلول مناسبة لها، أما إذا تولد لديه شك بفاعلية الذات فسوف يتجه تفكيره نحو الداخل بعيدا عن مواجهة المشكلة فيركز على جوانب الضعف وعن الكفاءة وتوقع الفشل. (يوسف، 2015-2016، 25)

ويعرف "الشعراوي 2000" الفاعلية الذاتية على أنها مجموعة من الأحكام الصادرة من الفرد والتي تعبر عن معتقداته حول قدراته على القيام بسلوكيات معينة، ومرونة في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة وتحدي الصعاب و مدى مثابته للإنجاز، ويتضمن هذا المفهوم الأبعاد التالية التي أظهرها التحليل العاملي: الثقة بالنفس، والمقدرة على التحكم في ضغوط الحياة، وتجنب المواقف التقليدية، والصمود أمام خبرات الفشل، والمثابرة للإنجاز. (الشعراوي، 2000، 297)

وعليه فإن مواجهة الفرد لمشكلة ما أو موقف يتطلب الحل فإنه قبل أن يقوم بسلوك معين يعزو لنفسه القدرة على القيام بهذا السلوك وهذا ما يشكل الشق الأول من الفاعلية الذاتية، في حين يشكل ادراك هذه القدرة الشق الثاني من الفاعلية الذاتية، أي على الفرد أن يكون مقتنعا على أساس من المعرفة والقدرة بأنه يمتلك بالفعل الكفاءة اللازمة للقيام بسلوك ما بصورة ناجحة وقناعة الفرد بإمكانية التأثير على نفسه والبيئة المحيطة، تجعل مواجهة متطلبات الحياة أكثر سهولة. (أسماء لشهب، 2021، 175)

تعريف "مادوكس maddux": يرى أن فاعلية الذات لا تعتبر مهارة إنما هي ما أعتقد أنني يمكن أن أفعله بمهاراتي في ظل شروط معينة وهي لا تعني معتقدات قدرتي على أداء أعمال تافهة كفعل المحرك ولكنها معتقدات حول قدرتي على التنسيق وانسجام المهارات والقدرات في التعامل مع المواقف الصعبة. (ابراهيم يونس، 2018، 99)

2.1. الفاعلية الذاتية المهنية: يعد مفهوم الذات المهني من أهم أبعاد مفهوم الذات، ويعتبر عنصراً هاماً في الوعي بالذات، حيث يجب على الفرد أن يتصور أن المهنة التي يعمل بها مناسبة لذاته. (زهران، 1998، 101)

وتعرف **فاعلية الذات المهنية** بأنها "الاعتقاد أو الثقة المتعلقة بأداء مهام الوظيفة الواحدة، وهي تصف تصور الناس عن كفاءتهم المهنية ولذلك يرتبط بها اختيار المهنة والنجاح المهني، وتحقيق الأهداف بالإضافة إلى الالتزام والتركيز والاستمتاع. ويرى يونس 2018 أن فاعلية الذات المهنية هي: اعتقادات الفرد في قدرته على أداء متطلبات مهنته النفسية والفنية والإدارية والاجتماعية بنجاح وبما يحقق له والإدارة المؤسسة الرضا والكفاية. ويمكن أن تتنوع الفاعلية في المجالات المهنية المختلفة مثلاً فاعلية الذات المهنية للمعلم، وفاعلية الذات المهني للطبيب، والمحامي.....الخ (يونس، 2018، 41)

كما ترى الشرفا (2011): الذات المهنية عبارة عن مدركات الفرد لمعارفه ومهاراته والتزاماته، وأنشطته، وانفعالاته وسميات شخصيته، وتقدير الآخرين له في عمله. (الشرفا، 2011، 09)

يعتبر بندورا من الأوائل الذين تناولوا مفهوم الفاعلية الذاتية فهي أحد المكونات الأساسية لنظريته المعرفية الاجتماعية، حيث تلعب دوراً مهماً في شخصية الأفراد وسلوكهم في المواقف المختلفة التي يمر بها خاصة إن كانت هذه المواقف في الوسط المهني، فالفاعلية الذاتية المهنية لدى الأستاذ أو مستشار التوجيه والإرشاد تعبر عن مدى إدراكهم لإمكاناتهم وقدراتهم، ومهاراتهم في أداء مهنتهم، وتجعلهم قادرين على اختيار الحلول المناسبة في المواقف المهنية المختلفة.

2. المفاهيم المرتبطة بالفاعلية الذاتية: يرتبط مفهوم فاعلية الذات بعدد من المفاهيم والتي سنتطرق إليها ونوضح الاختلاف والقواسم المشتركة :

1.2. فاعلية الذات ومفهوم الذات: أكدت الدراسات التي تناولت مفهوم الذات على أنه يعتبر حجر الزاوية في الشخصية، وأصبح مفهوم الذات الآن ذات أهمية بالغة في هذه الأيام مكان القلب في التوجيه والإرشاد النفسي وفي العلاج المتمركز حول العميل أي المتمركز حول الذات. (زهران، 2001، 36)

ويشير زهران 2001 إلى أنه يمكن تعريف مفهوم الذات: أنه تكوين معرفي منظم، موحد، ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات، يبوره الفرد ويعتبره تعريفاً نفسياً لذاته، ويتكون

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المنسقة المحددة الأبعاد عن العناصر المختلفة لكيونته الداخلية أو الخارجية، وتشمل هذه العناصر المدركات والتصورات التي تحدد خصائص الذات كما تظهر اجرائيا في وصف الفرد لذاته كما يتصورها هو (الذات المدركة perceived self) والمدركات والتصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص الذي يود أن يكون الذات المثالية ideal self، ووظيفة مفهوم الذات وظيفة دافعية وتكامل وتنظيم وبلورة عالم الخبرة المتغير الذي يوجد الفرد في وسطه، وعليه فإنه ينظم ويحدد السلوك. (مسعودي، 2016 - 2015، 66)

ويوضح كل من "باجاريس وشانك وأرنسون" Aronson. J, Schunk. D, Pajares. F عدة فوارق بينهما نستعرضها في أربعة نقاط كالتالي:

- 1- معتقدات فاعلية الذات هي حكم القدرة على أداء مهمة أو المشاركة في أي نشاط. ومعتقدات مفهوم الذات هي حكم وصفي للذات ويتضمن تقييم الكفاءة والمشاعر نحو قيمة الذات.
- 2- معتقدات فاعلية الذات هي حكم على ثقة المرء، أما معتقدات مفهوم الذات هو وصف لذات الفرد المدركة مصحوبا بالحكم عن قيمة الذات.
- 3- يبدو الاختلاف بينهما في صياغة التساؤلات: في معتقدات فاعلية ذات تدور التساؤلات حول أسئلة "يمكن" (هل يمكنني الكتابة بشكل جيد؟ هل يمكنني قيادة السيارة؟ حل هذه المشكلة) في حين أن معتقدات مفهوم الذات أسئلتها حول "يكون" (من أنا؟ هل أحب نفسي؟ كيف أشعر عن نفسي ككاتب)
- 4- الأجوبة على أسئلة معتقدات فاعلية الذات تكشف عما إذا كانت تمتلك ثقة عالية أو منخفضة لانجاز المهمة أو النجاح في النشاط أما الأجوبة عن أسئلة معتقدات مفهوم الذات تكشف عن كيف يرى الفرد نفسه سلبا أو ايجابا وكيف يشعرون. ويرى ابراهيم يونس (2018) أن مفهوم الذات يتضمن تصورا عن كل ما في الذات، وفاعلية الذات هي تصور عن قدرة الذات، ومفهوم الذات هو الأعم والأكثر شمولاً، وفاعلية الذات أدق وأكثر تحديداً، ومفهوم الذات أقرب للثبات النسبي من فاعلية الذات التي تتغير من مجال لآخر وموقف لآخر. (يونس، 2018، 103)

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

وعليه يمكننا القول أن مفهوم الذات يتضمن تصور الفرد حول ذاته ككل أما فاعلية الذات فهي ادراك الفرد لقدرة ذاته في مجال من المجالات بمعنى أن مفهوم الذات أعم وأشمل وفاعلية الذات أدق وأكثر تحديداً، كما انا مفهوم الذات ثابت نسبياً غير أن فاعلية الذات تتغير حسب الموقف والمجال.

2.2. فاعلية الذات وتقدير الذات: يعرف روزنبرج 1978 resenberg تقدير الذات على أنه اتجاهات الفرد الشاملة سالبة كانت أو موجبة نحو نفسه، وهذا يعني أن تقدير الذات المرتفع معناه أن يعتبر الفرد نفسه ذات قيمة وأهمية، بينما تقدير الذات المنخفض يعني عدم رضا الفرد عن نفسه أو ثقته لذاته. (عكاشه، 1990، 225)

ويشير صابر عبد القادر 2003 إلى أن تقدير الذات يدور حول حكم الفرد على قيمته بينما مفهوم فاعلية الذات يدور حول اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز الفعل في المستقبل و أن تقدير الذات يعني بالجوانب الوجدانية والمعرفية معا وأما فاعلية الذات فهي غالبا معرفية وأن مفهوم تقدير الذات ومفهوم فاعلية الذات بعدان هاما لمفهوم الذات لأنهما يساهمان في صياغة مفهوم الفرد عن نفسه (مفهوم الذات) ويؤثر كل منهما على الآخر، للأفراد الذين يدركون أنفسهم على أنهم ذو قيمة ومؤثرين وناجحين (تقدير ذات مرتفع) بشكل عام سوف يتنبأ لهم باحتمالات النجاح في المهام حيث أن هذه الاحتمالات تكون مرتفعة (فاعلية ذات مرتفعة) عن أولئك الذين يرون أنفسهم أقل كفاءة وتأثيرا ونجاحا وقيمة (تقدير ذات إجمالي منخفض). (المصري، 2011، 63)

ويرى أرونسون 2002 aronson أن تقدير الذات يهتم بأحكام الفرد عن قيمة ذاته ما اذا كان يحب ذاته أم لا؟ أما الفاعلية فهي أحكام الفرد عن قدرته الشخصية وفرق بين المفهومين بأنه ليس هناك ارتباط تام بينهما ويتضح ذلك في ثلاث نقاط:

- من الممكن أن يرى الشخص أنه غير فعال في نشاط ما دون أي فقدان لتقدير ذاته.
- من الممكن أن يكون الشخص مرتفع الفاعلية في نشاط ما دون أن يفخر أدائه بشكل جيد أي لديه تقدير متدن للذات.
- يميل الأفراد الى توجيه قدراتهم الى الأنشطة التي تعطيهم احساسا بتقدير الذات.

وأكد تاجمان tangemam على رأي أرونسون aronson السابق مضيفا أن وجود تقدير ذات جيد قد يكون له أثر قليل جدا على قدرة الفرد على انجاز السلوك المطلوب للحصول على نتيجة معينة، الذات هو ببساطة حكم الناس على قيمة أنفسهم. (يونس 2018، 28)

وعليه نرى أن تقدير الذات تتعلق بالجانب الوجداني للفرد أما فاعلية الذات فتعلق بالجانب المعرفي، بمعنى أن تقدير الذات عبارة عن أحكام قيمية، أما الفاعلية الذاتية هي اعتقاد الفرد بقدرته على انجاز عمل معين أو حل مشكل ما، والشخص الذي لديه فاعلية ذات عالية ليس بالضرورة أنه قد يملك تقدير ذات مرتفع والعكس صحيح، مما يشير أن تقدير الذات أحد الأبعاد المكونه لمفهوم الفاعلية الذاتية.

3.2. فاعلية الذات وتحقيق الذات: يرى الشعراوي (2000) أن تحقيق الذات عبارة عن حاجة تدفع الفرد الى توظيف امكاناته وترجمتها الى حقيقة واقعة ويرتبط بذلك التحصيل والإنجاز، والتعبير عن الذات، ولذلك فإن تحقيق الفرد لذاته يشعره بالأمن والفاعلية وأن عجز الفرد عن تحقيق ذاته باستخدام قدراته، وإمكاناته يشعره بالنقص والدونية، وخيبة الأمل مما يعرضه للقلق والتشاؤم. (الشعراوي، 2000، 296)

ويشير سكارزر 1999 schwarzer الى أن الفاعلية الذاتية تمثل عنصرا كبيرا في العمليات الدافعية، فالأفراد مع ارتفاع معتقداتهم عن الفاعلية يختارون المهام الأكثر تحديا، ويبدلون جهدا كبيرا في أعمالهم، ويقاومون الفشل ويضعون لأنفسهم أهدافا للتحدي ويلتزمون بها. (صحراوي، 2013-2012، 180)

ان الفرق بين الفاعلية الذاتية وتحقيق الذات يكمن في أن الفاعلية الذاتية تشير الى ادراك الفرد عن نفسه حول امكاناته وقدراته حول أدائه لسلوك معين، أما تحقيق الذات فهو سعي الفرد نحو تحقيق هذه الامكانات والقدرات في ضوء ادراكه وتقبله لذاته وهذا ما تحدده الفاعلية الذاتية.

3. نظرية فاعلية الذات لبندورا:

يشير بندورا في كتابه أسس التفكير والأداء النظرية المعرفية الاجتماعية، بأن نظرية فاعلية الذات المعرفية التي وضع أساسها والتي أكد فيها بأن الأداء يمكن أن يفسر من خلال المقابلة بين السلوك ومختلف العوامل المعرفية والشخصية، والبيئية وفي ما يلي الافتراضات النظرية والمحددات المنهجية التي تقوم عليها:

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

1- يمتلك الأفراد القدرة على عمل الرموز والتي تسمح بإنشاء نماذج داخلية للتحقق من فاعلية التجارب قبل القيام بها، وتطوير مجموعة مبتكرة من الأفعال والاختبار الفرضي لهذه المجموعة من الأفعال من خلال التنبؤ بالنتائج والاتصال بين الأفكار المعقدة وتجارب الآخرين.

2- ان معظم أنواع السلوك ذات هدف معين، كما أنه موجه عن طريق القدرة على التفكير المستقبلي، كالتنبؤ أو التوقع وهي تعتمد بشكل كبير على القدرة على عمل الرموز.

3- يمتلك الأفراد القدرة على التأمل الذاتي، عن طريق التأثير على التحكم المباشر في سلوكهم، وعن طريق اختيار أو تغيير الظروف البيئية، والتي بدورها تؤثر على السلوك، كما يضع الأفراد معايير شخصية لسلوكهم ويقومون بتقييم سلوكهم بناء على هذه المعايير وبالتالي يمكنهم بناء حافز ذاتي يدفع ويرشد السلوك.

5- يتعلم الأفراد عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين ونتائجه، والتعلم عن طريق الملاحظة يقلل بشكل كبير من الاعتماد على التعلم عن طريق المحاولة والخطأ ويسمح بالاكتمال السريع للمهارات المعقدة، والتي ليس من الممكن اكتسابها عن طريق الممارسة فقط.

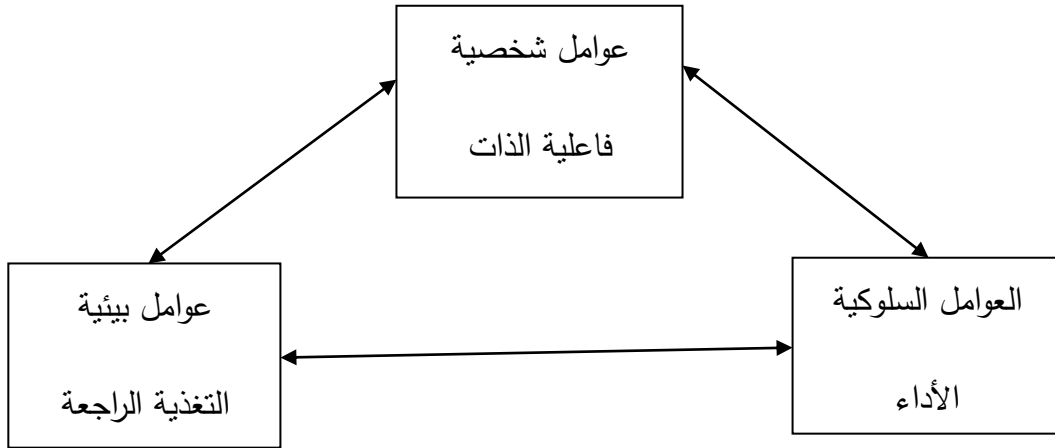
6- ان كل من القدرات السابقة هي نتيجة تطور الميكانيزمات والأبنية النفسية- العصبية المعقدة، حيث تتفاعل كل من القوى النفسية والتجريبية لتحديد السلوك ولتزويده بالمرونة اللازمة.

7- تتفاعل كل من الأحداث البيئية والعوامل الذاتية الداخلية (معرفية، انفعالية، بيولوجية) والسلوك بطريقة متبادلة، فالأفراد يستجيبون معرفيا وانفعاليا وسلوكيا الى الأحداث البيئية ومن خلال القدرات المعرفية يمارسون التحكم على سلوكهم الذاتي والذي بدوره يؤثر ليس فقط على البيئة ولكن أيضا على الحالات المعرفية والانفعالية والفيزيولوجية، ويعتبر مبدأ الحتمية المتبادلة، من أهم افتراضات النظرية المعرفية الاجتماعية. (حدان، 2014-2015، 31)

كما تقوم نظرية الفاعلية الذاتية على الأحكام التي يصدرها الفرد وعلى مدى قدرته على تحقيق الأعمال المختلفة المطلوبة منه عند التعامل مع المواقف المستقبلية ومعرفة العلاقة بين هذه التعليمات والأحكام الفردية والسلوك التابع لها والنتائج عنها، وهذه الأحكام تعتبر محددات السلوك لدى الفرد في المواقف المستقبلية. (عواطف، 1993، 462)

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

وتعتبر فاعلية الذات من المكونات المهمة للنظرية بندورا، والتي افترضت أن سلوك الفرد، والبيئة، والعوامل الاجتماعية تتداخل بدرجة كبيرة، والسلوك الانساني في ضوء نظرية بندورا يحدث تبادليا بتفاعل ثلاث مؤثرات هي: العوامل الذاتية، والعوامل السلوكية، والعوامل البيئية، وأطلق على هذه المؤثرات نموذج الحتمية التبادلية ويوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (3): يمثل نموذج الحتمية المتبادلة للفاعلية الذاتية عند باندورا

وطبقا لهذا النموذج فان المتعلم يحتاج الى عدد العوامل المتفاعلة (شخصية، سلوكية، وبيئية)، وتطلق العوامل الشخصية على معتقدات الفرد حول قدراته واتجاهاته، أما العوامل السلوكية فتتضمن مجموعة الاستجابات الصادرة من الفرد في موقف ما، وعوامل البيئة تشمل الأدوار التي يقوم بها. (السيد، 2005، 35)

ويشير بندورا الى عدم وجود أفضلية لأي من العوامل الثلاثة المكونة لنموذج الحتمية المتبادلة في اعطاء الناتج النهائي للسلوك، ان كل عامل من هذه العوامل يحتوي على متغيرات معرفية، من بين هذه المتغيرات التي تحدث قبل قيام الفرد بالسلوك ما يسمى بالتوقعات أو الأحكام سواء كانت هذه التوقعات أو الأحكام خاصة بإجراء سلوك ما أو الناتج النهائي له، وهو ما سماه بندورا بفاعلية الذات وتعني: أحكام الفرد أو توقعاته عن أدائه للسلوك في موقف يتسم بالغموض، وتتعكس هذه التوقعات على اختيار الفرد الأنشطة المتضمنة في الأداء والمجهود المبذول ومواجهة المصاعب وانجاز السلوك. (يوسف، 2015- 29، 2016)

قدم باندورا نظرية متكاملة لفاعلية الذات مؤكداً أنها نتاج لعشرين عاماً من البحث السيكولوجي امتد من 1977 الى 1997، وعبر عن فاعلية الذات بأنها: قوة مهمة تفسر الدوافع الكامنة وراء أداء الأفراد في المجالات المختلفة. وإن إدراك الفاعلية الذاتية يسهم في فهم وتحديد أسباب المدى المتنوع من السلوك الفردي والمتضمنة في التغييرات، وفي سلوك المثابرة الناتج عن حالات الأفراد المختلفة، ومستويات ردود الأفعال للضغوط الانفعالية، وضبط الذات، والمثابرة من أجل الإنجاز، ونمو الاهتمامات في مجالات خاصة، والاختيار المهني. (bandura, 1997, 25)

من خلال نظرية باندورا لفاعلية الذات نخلص الى أن سلوك الفرد، والبيئة، والعوامل الاجتماعية تتداخل بدرجة كبيرة، حيث أن سلوك الفرد تؤثر فيه ثلاث عوامل (شخصية، سلوكية، بيئية) وقد أطلق على هذه المؤثرات بنموذج الحتمية المتبادلة حيث لا يوجد أفضلية لأي من العوامل الثلاثة في اعطاء الناتج النهائي للسلوك، أن كل عامل من هذه العوامل يحتوي على متغيرات معرفية.

4. توقعات الفاعلية الذاتية: يرى باندورا الفاعلية الذاتية على أنها أحكام الفرد أو توقعاته للسلوك في مواقف تتسم بالغموض أو ذات ملامح ضاغطة، وتتعاكس هذه التوقعات في اختيار الفرد للأنشطة المتضمنة في الأداء والمجهود المبذول والمثابرة ومواجهة مصاعب انجاز السلوك. (pajares, 1996, 526)

كما يؤكد باندورا على وجود نوعين من التوقعات يرتبطان بنظرية فاعلية الذات ولكل منهما تأثيراتها القوية على السلوك وهما: توقعات الخاصة بفاعلية الذات، والتوقعات المتعلقة بالنتائج:

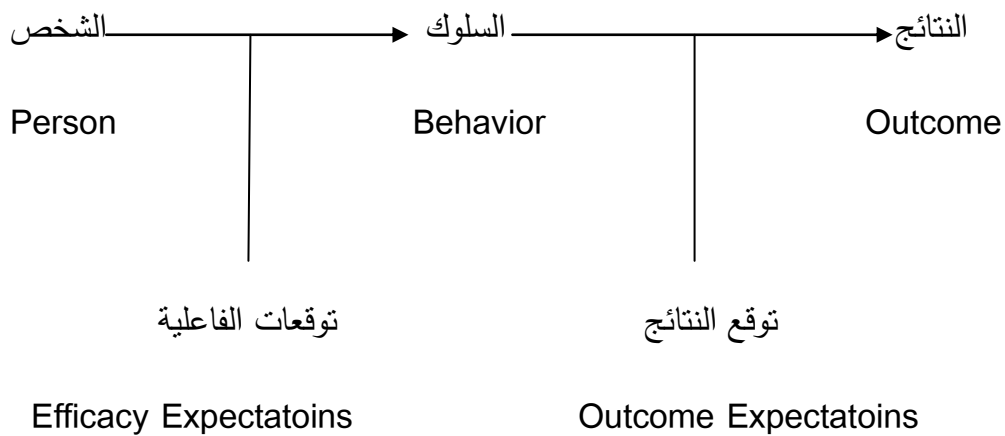
1.4. التوقعات المرتبطة بفاعلية الذات: تتعلق بادراك الفرد بقدرته على القيام بأداء سلوك محدد، وهذه التوقعات يمكنها أن تساعد على تمكن الفرد من تحديد ما اذا كان قادرا على القيام بسلوك معين أم لا في مهمة معينة وتحدد مقدار الجهد المطلوب منه للقيام بهذا السلوك وأن يحدد الى أي حد يمكن لسلوكه أن يتغلب على العوائق الموجودة في هذه المهمة. (القحطاني، 2004، 24)

2.4. التوقعات الخاصة بالنتائج: فيعني الاعتقاد بأن النتائج يمكن أن تنتج من الانخراط في سلوك محدد، وتظهر العلاقة بوضوح بين توقعات النتائج وتحديد السلوك المناسب للقيام بمهمة معينة في حين أن التوقعات الخاصة بفاعلية الذات مرتبطة بشكل واضح بالتنبؤ بأفعال الفرد المستقبلية. وتأخذ توقعات النتائج ثلاثة أشكال، حيث تعمل التوقعات الايجابية كإعاث في حين تعمل التوقعات السلبيه كعوائق:

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

- 1- الآثار البدنية والسلبية التي ترافق السلوك، وتتضمن الخبرات الحسية، والألم، وعدم الراحة الجسدية.
- 2- الآثار الاجتماعية السلبية والايجابية: فالآثار الايجابية تشمل التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، كتعبيرات الانتباه والموافقة، والتقدير الاجتماعي والتعويض، المادي ومنح السلطة، أما الآثار السلبية فهي تشمل عدم الاهتمام، وعدم الموافقة، والرفض الاجتماعي، والنقد والحرمان من المزايا وإيقاع العقوبات.
- 3- ردود الفعل الايجابية والسلبية للتقييم الذاتي لسلوك الفرد، فتوقع التقدير الاجتماعي والإطراء والتكريم، والرضا الشخصي، يؤدي الى أداء متفوق في حين خيبة أمل الآخرين، وفقدان الدعم، ونقد الذات يقدم مستوى ضعيف من الأداء. (العتيبي بندر، 2007، 26)

ويمكن أن تتلخص العلاقة بين توقعات الفاعلية وتوقعات النتائج في الشكل التالي :



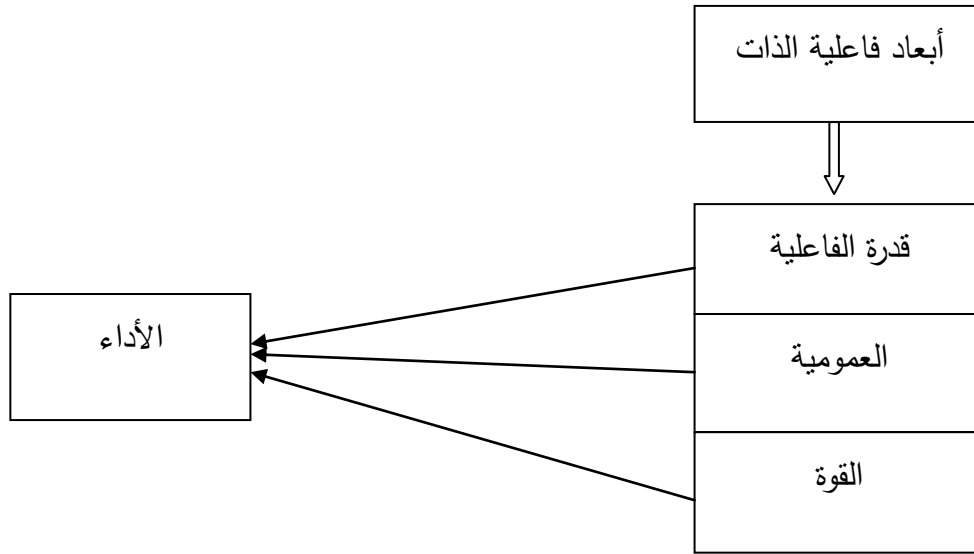
الشكل رقم (4) يمثل العلاقة بين توقعات الفاعلية الذاتية وتوقعات النتائج

ويشير ذلك أن توقعات الفاعلية الذاتية تسبق توقعات الفرد عن النتائج أو مخرجات السلوك، ويقرر بندورا أن كلا من الفاعلية الذاتية والتوقعات عن المخرجات ميكانيزمان يتدرجان فيما يسمى بالتقييم الذاتي self-evaluaton وهما يحددان معا انجاز السلوك على نحو ما. ويضيف بندورا أن الفاعلية الذاتية المرتفعة والمنخفضة ترتبط بالبيئة، فعندما تكون الفاعلية مرتفعة والبيئة مناسبة يغلب أن تكون النتائج ناجحة، وعندما ترتبط الفاعلية المنخفضة ببيئة غير مناسبة يصبح الشخص مكتئبا حين يلاحظ أن الآخرين ينجحون في أعمال صعبه بالنسبة له، وعندما يواجه الأشخاص ذو الفاعلية المرتفعة مواقف غير مناسبة فإنهم يكيفون جهودهم ليغيروا البيئة، ولكن اذا اخفقت جهودهم سوف يستخدمون مسارا جديدا. (مسعودي، 2015-2014، 71). وهذا يعني أن معرفة الفرد بنتائج السلوك أمر يختلف عن معرفته

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

بقدرته على أداء السلوك، فيمكن أن يعرف الشخص أن سلوكا معيناً يؤدي إلى نتيجة محددة، لكنه لا يعتقد بقدرته على أداء السلوك العكس صحيح، وفي نفس الوقت فإن توقع نتائج السلوك وتوقع الأثر الإيجابي أو السلبي يدعم ويحفز على المبادرة بالسلوك والمثابرة عليه، أو تجعله يتجنب السلوك، فمثلاً لو أن فرداً أدرك قدرته على الامتناع عن التدخين، فإن توقعه بأن الامتناع عن التدخين سيساهم بشكل كبير في ترشحه لمسابقة الموظف المثالي سيكون توقعه لهذه النتائج وهذا الأثر حافزاً لممارسة السلوك وهو الامتناع. (يونس، 2018، 34)

5. أبعاد فاعلية الذات: حدد بندورا ثلاثة أبعاد لفاعلية الذات مرتبطة بالأداء، ويرى أن معتقدات الفرد عن فاعلية ذاته تختلف تبعاً لهذه الأبعاد، ويبين الشكل رقم () أبعاد الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء لدى الأفراد. (أبو هاشم حسن 2005، 38)



الشكل رقم (5): يمثل أبعاد فاعلية الذات عند بندورا

1.5. قدرة الفاعلية: يقصد بها مستوى قوة دوافع الفرد للأداء في المجالات والمواقف المختلفة، ويختلف هذا المستوى تبعاً لطبيعة أو صعوبة الموقف، وتبدو قدرة الفاعلية بصورة أوضح عندما تكون المهام مرتبة وفقاً لمستوى الصعوبة والاختلاف بين الأفراد في توقعات الفاعلية، ويمكن تحديدها بالمهام البسيطة المتشابهة متوسطة الصعوبة ولكنها تتطلب مستوى أداء شاق في معظمها، ومع ارتفاع مستوى فاعلية الذات لدى بعض الأفراد فإنهم لا يُقبلون على مواقف التحدي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تدني مستوى الخبرة، والمعلومات السابقة. (أبو هاشم حسن، 2005، 48)

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

ويؤكد بندور في هذا الصدد أن طبيعة التحديات التي تواجه الفاعلية يمكن الحكم عليها بمختلف الوسائل مثل: مستوى الإتقان، بذل الجهد، الدقة، الانتاجية، التهديد، التنظيم الذاتي المطلوب. فمن خلال التنظيم الذاتي فان القضية لم تعد أن فردا ما يمكن أن ينجز عملا معيناً عن طريق الصدفة ولكن هي أن فردا ما لديه الفاعلية لينجز بنفسه وبطريقة منظمة من خلال مواجهة مختلف حالات العدول عن الأداء. (يوسف، 2016 -2015، 37)

2.5. العمومية: يقصد بها قدرة الفرد على تعميم قدراته في المواقف المشابهة، وتختلف درجاتها وتتباين من فرد لآخر تبعا لاختلاف المحددات: درجة تماثل الأنشطة، وسائط التعبير عن الامكانيات (معرفية، سلوكية، انفعالية)، الخصائص الكيفية للسلوك كخصائص الفرد أو الموقف المحرر للسلوك. (الزيات، 2001، 510)

3.5. القوة أو الشدة: فالمعتقدات الضعيفة عن الفاعلية تجعل الفرد أكثر قابلية للتأثر بما يلاحظه (مثل ملاحظة فرد يفشل في أداء مهمة ما، أو يكون أدائه ضعيفا فيها) ولكن الفرد مع قوة الاعتقاد بفاعلية ذاته يثابر في مواجهة الأداء الضعيف، ولهذا فقد يحصل طالبان على درجات ضعيفة في مادة ما، أحدهما أكثر قدرة على مواجهة الموقف "فاعلية الذات لديه مرتفعة" والآخر أقل قدرة "فاعلية الذات لديه منخفضة" (الشعراوي، 2000، 293)

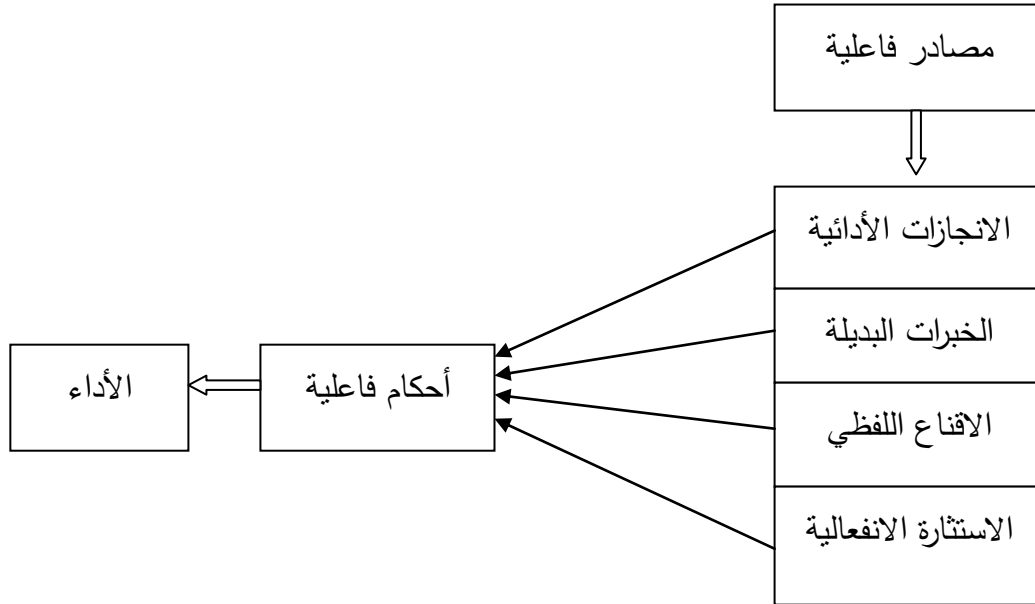
كما تتحدد في ضوء الخبرة السابقة للفرد، ومتى ملائمتها للموقف وأن قوة الفاعلية الذاتية تعبر عن المثابرة العالية والقدرة المرتفعة التي تمكن من اختيار الأنشطة التي يمكن تأديتها بنجاح. (رحيم، نمر 2013، 31)

وفي ضوء ما سبق فان بندورا قد حدد ثلاث أبعاد للفاعلية الذاتية المتمثلة في القدرة، العمومية، القوة أو الشدة، حيث تعتمد قدرة الفاعلية الذاتية المهنية على مدى قدرة دوافع الفرد في أداء مهنته وتختلف قدرة تبعا لطبيعة وصعوبة المهنة أو العمل، فالفرد الذي لديه مستوى عال من الفاعلية ليس بالضرورة أن يُقبل على أداء عمل صعب أو يظهر مستوى أقل مما يمتلكه لتدني مستوى الخبرة في العمل، أما العمومية يمكن للفرد مقارنة النجاح أو الفشل في أداء مهمة أو عمل معين ومن خلال خبرته يمكنه الاعتقاد بقدرته على النجاح أو الفشل في مهام مشابهة، كما أن قوة الفاعلية تكمن في مدى بقاء فاعلية الذات عند الفرد في مستوياتها بمختلف الظروف، وهي تختلف في قوتها حيث أن الأفراد الذين لديهم فاعلية مرتفعة يمكنهم

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

الثبات والعمل بجد وبذل أكبر جهد لأداء المهام الصعبة، في حين قد يكون العكس تتخضع الفاعلية لديهم عند مواجهتهم للمهام والمواقف الصعبة.

6. مصادر فاعلية الذات: لقد حدد بندورا أربعة مصادر لفاعلية الذات وهي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (6): يمثل مصادر فاعلية الذات عند بندورا

1.6. الانجازات الأدائية: ويمثل المصدر الأكثر تأثيرا في فاعلية الذات لدى الفرد لأنه يمتد أساسا على الخبرات التي يمتلكها الشخص، والنجاح عادة يرفع توقعات الفاعلية الذاتية بينما الاخفاق المتكرر يخفضها، والمظاهر السلبية للفاعلية مرتبطة بالإخفاق، وتأثير الاخفاق على الفاعلية الشخصية يعتمد جزئيا على الوقت والشكل الكلي للخبرات في حالة الإخفاق، وتعزيز فاعلية الذات يقود الى التعميم في المواقف الأخرى وخاصة أداء الذين يشكون في ذاتهم من خلال العجز واللافاعلية الشخصية، والانجازات الأدائية يمكن نقلها بعدة طرق من خلال النمذجة المشتركة حيث تعمل على تعزيز الاحساس بالفاعلية الذاتية لدى الفرد. (bandura, 1977, 195)

ويرتبط ذلك عدد من الاعتبارات وهي:

- النجاح في الأداء يرفع الكفاءة الذاتية بما يتناسب مع صعوبة العمل، فلاعب التنس الماهر اذا فاز على منافس متفوق تزداد فاعلية الذات لديه، ومثل هذا الأمر لا يحدث اذا فاز على منافس ضعيف.

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

- الأعمال التي ينجزها الفرد بنفسه أكثر فعالية من تلك التي ينجزها بمساعدة الآخرين ففي مجال الرياضة انجازات الفريق لا تزيد فاعلية الشخص كإنجازات الفرد.

- يؤدي الاخفاق الى انخفاض مستوى الكفاءة الذاتية، خصوصا عندما يأتي الاخفاق بعد أن يبذل الفرد أقصى طاقاته في سبيل أداء مهامه، أما الاخفاق الذي يأتي عندما لا يبذل الفرد أقصى طاقاته في سبيل أداء مهامه، فإن ذلك لا يعمل على خفض مستوى الكفاءة الذاتية لديه. (حدان، 2014-2015، 35)

2.6. الخبرات البديلة: وتشير الى الخبرات غير المباشرة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من رؤية أداء الآخرين للأنشطة الصعبة يؤدي الى بناء توقعات مرتفعة مع الملاحظة الجيدة والمركزة والرغبة في التحسن والمثابرة مع المجهود. وعلى الرغم من ضعف المكونات المدركة من ملاحظة الآخرين الى أن عرض النماذج يمكن أن يؤدي الى نقل المعلومات حول فاعلية الذات والتنبؤ بالأحداث البيئية. (bandura, 1998, 140)

ويرى بندورا أن سلوكنا ونتائجه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى اعتقادنا أننا نشابه الشخص الذي نلاحظه، فكلما زاد التشابه مع النموذج، زادت معتقدات الكفاءة الشخصية نحو الفشل أو النجاح الذي يحققه النموذج. (يونس، 2018، 131)

كما ويشير جابر 1990 الى أن ملاحظة الآخرين وهم ينجحون يرفع الفاعلية، وملاحظة فرد آخر بنفس كفاءتك وهو يخفق في العمل يميل الى خفض الفاعلية. وعندما يكون النموذج مختلف عن الملاحظ تؤثر الخبرات البديلة أدنى تأثير على الفاعلية، ولخبرات البديلة أقوى تأثير حين تكون خبرة الفرد السابقة بالنشاط قليلة، وأن آثار النمذجة بصفة عامة ليست في قوة الأداء الشخصي من حيث تأثيرها في رفع مستويات الفاعلية ولها آثار قوية في خفض الفاعلية. (أبو هاشم حسن، 2005، 42)

3.6. الاقناع اللفظي: ويعني المعلومات التي يحصل عليها الفرد لفظيا من الآخرين بما قد يكسبه نوعا من الترغيب في الأداء أو الفعل، ويؤثر على سلوك الشخص أثناء محاولاته لأداء المهمة، وهناك علاقة تبادلية بين الاقناع اللفظي والأداء الناجح في رفع مستوى الفاعلية الذاتية والمهارات التي يمتلكها الفرد وأن الآخرين في بيئة الفرد يمكنهم اقناع الفرد لفظيا عن قدراته على النجاح في مهام خاصة. وقد يكون الاقناع اللفظي داخليا حيث يأخذ الجديد معنى الذات. (رحيم، نمر، 2013، 31)

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

ويضيف بندورا أن الإقناع اللفظي يستخدمه الأشخاص على نحو واسع جدا مع الثقة في ما يملكونه من قدرات وما يستطيعون إنجازه، وأنه توجد علاقة تبادلية بين الإقناع اللفظي والأداء الناجح في رفع مستوى الفاعلية الذاتية والمهارات التي يمتلكها الفرد. (أبو هاشم حسن، 2005، 43)

والإقناع اللفظي يستخدم على نطاق واسع نظرا لسهولة وإمكانية تقديمه في أي وقت من خلال الاقتراحات ورغم أن استخدام الإقناع وحده من أجل خلق شعور دائم من الفاعلية الذاتية قد يكون تأثيره محدودا، فإنه يمكن أن يساهم في تحقيق النجاحات من خلال تصحيح الأداء. (يونس، 2018، 130)

4.6. الاستثارة الانفعالية: الحالات الفسيولوجية والعاطفية تؤثر على فاعلية الذات، فعندما نتعلم ربط ضعف الأداء أو الفشل بالاستثارة الفسيولوجية السيئة وأن نربط النجاح وفاعلية الذات بحالات المشاعر السارة وبالتالي عندما أصبح على وعي من الاستثارة الفسيولوجية غير السارة فأكون أكثر عرضة للشك في كفاءتي أكثر مما لو كنت بحالة فسيولوجية سارة أو محايدة. وبالمثل فالأحاسيس الفسيولوجية المريحة من المحتمل أن تؤدي بي إلى الشعور بالثقة في قدرتي وأن الوضع في متناول اليد. (يونس، 2018، 131)

ويشير بندورا أن القلق عامل مؤثر في فاعلية الذات والعلاقة بينهما عكسية، كما أن قوة الانفعال غالبا ما تخفض درجة الفاعلية الذاتية. (أبو هاشم حسن، 2005، 44)

ويذكر جابر 1986 في هذا الصدد أن معظم الناس تعلموا الحكم على ذواتهم، من خلال تنفيذ عمل معين في ضوء الاستثارة الانفعالية، فالذين يحملون خوفا شديدا أو قلقا حادا، يغلب أن تكون فاعليتهم منخفضة، وأن معلومات الاستثارة ترتبط بعدة متغيرات هي:

أ- مستوى الاستثارة: فالاستثارة الانفعالية ترتبط في بعض المواقف بتزايد الأداء.

ب- الدافعية المدركة للاستثارة الانفعالية: فإذا عرف الفرد أن الخوف أمر واقعي فإن هذا الخوف قد يرفع فاعلية الشخص، ولكن عندما يكون خوفا مرضيا فإن الاستثارة الانفعالية عندئذ تميل إلى خفض الفاعلية.

ج- طبيعة العمل: ان الاستثارة الانفعالية قد تيسر النجاح للأعمال البسيطة ويغلب أن تعطل الأنشطة المعقدة. (جابر، 1986، 446-445)

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

ويلخص "هوهن" المصادر الأربعة لاكتساب فاعلية الذات التي اقترحها بندورا موضحة بالأمثلة في

جدول: (يونس، 2018، 133)

م	المصدر	المثال
1	انجازات الأداء	نجحت في الجبر المرة الأولى وأعتقد أنني أستطيع أن أنجح في الجبر ثانية
2	الخبرات البديلة	أحمد ليس جيدا في الحساب لكنه نجح وأنا أستطيع أن أنجح أيضا
3	الإقناع اللفظي	- كما أن سمية حاولت أن تدفع نفسها فوق الحاجز، وهي سمعت نصائح صديقاتها، وأنت تستطيعين فعل ذلك - هم يعتقدون أنني أستطيع أن أرفع نفسي. ربما أنا أستطيع
4	الاستشارة الانفعالية	هذه المحاولة السيئة تؤثر كثيرا على الفريق، وأنا أشعر بنفسي مهتزة. ربما سوف أسير أفضل من الخط الأول للثاني وأهدأ قليلا قبل أن أحاول

جدول رقم (1): يمثل المصادر الأربعة لاكتساب فاعلية الذات لبندورا

ومما سبق ذكره فان الفاعلية الذاتية المهنية عبارة عن قوة معرفية تتشكل لدى الأستاذ ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي، من خلال الخبرات المعرفية في بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية، حيث تتأثر بعدة مصادر كالانجازات الأدائية، والخبرات البديلة، والإقناع اللفظي، الاستشارة الانفعالية، وتعتبر الانجازات الأدائية من بين المصادر الأكثر تأثيرا في فاعلية الذات المهنية فالنجاح عادة يرفع توقعات الفاعلية الذاتية بينما الاخفاق المتكرر يخفضها، والمظاهر السلبية للفاعلية مرتبطة بالإخفاق اذ يؤدي الى انخفاض مستوى الكفاءة الذاتية، خصوصا عندما يأتي بعد أن يبذل الأستاذ ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي أقصى ما لديهم في أداء مهامهم، أما ان لم يبذلوا كل طاقاتهم في العمل فانه لا يؤدي ذلك الى انخفاض الكفاءة الذاتية.

7. أنواع فاعلية الذات: تتعدد أنواع فاعلية الذات التي ذكرها الباحثون والتي يمكن تناول أبرزها في عدة أنواع وهي:

1.7. الفاعلية القومية: يذكر جابر 1990 أن الفاعلية القومية قد ترتبط بأحداث لا يستطيع المواطنون السيطرة عليها مثل انتشار تأثير التكنولوجيا الحديثة والتغيير الاجتماعي السريع في أحد المجتمعات، والأحداث التي تجري في أجزاء أخرى من العالم والتي يكون لها تأثير على من يعيشون في الداخل، كما تعمل على اكسابهم أفكار ومعتقدات عن أنفسهم باعتبارهم أصحاب قومية واحدة أو بلد واحد. (جابر، 1986، 477)

2.7. الفاعلية الجماعية: وهي مجموعة تؤمن بقدراتها وتعمل في نظام جماعي لتحقيق المستوى المطلوب منها. ويشير بندورا الى أن الأفراد يعيشون غير منعزلين اجتماعيا، وأن الكثير من المشكلات والصعوبات التي يواجهونها تتطلب الجهود الجماعية والمساندة لإحداث أي تغيير فعال، وإدراك الأفراد لفاعليتهم الجماعية يؤثر فيما يقبلون على عمله كجماعات ومقدار الجهد الذي يبذلونه وقوتهم التي تبقى لديهم إذا فشلوا في الوصول الى النتائج، وأن جذور فاعلية الجماعة تكمن في فاعلية أفراد هذه الجماعة. (أبو هاشم، 1994، 45)

3.7. فاعلية الذات العامة: وهي قدرة الفرد على أداء السلوك الذي يحقق نتائج ايجابية ومرغوبة في موقف معين، والتحكم في الضغوط الحياتية التي تؤثر على سلوك الأفراد وإصدار التوقعات الذاتية عن كيفية أدائه للمهام والأنشطة التي يقوم بها والتنبؤ بالجهد والنشاط اللازمة لتحقيق العمل المراد القيام به. (المصري، 2011، 65)

كما أن الشعور العالي من الفاعلية في نشاط ومجال واحد هو لا يدل على شعور عال من الكفاءة في أنشطة أخرى وفي المقابل هناك باحثون آخرون لديهم تصور أن فاعلية الذات شعور عام بالفاعلية الذاتية، وهذا الشعور هو واسع ومستقر (ثابت) من الكفاءة الشخصية في مواجهة المواقف الضاغطة والمرهقة. (يونس، 2018، 114)

4.7. فاعلية الذات الأكاديمية: وتشير الى اعتقاد الفرد في امكاناته الذاتيه وثقته في قدراته ومعلوماته وأنه يملك المقومات العقلية المعرفية والانفعالية، والدافعية والحسية العصبية، ما يمكنه من تحقيق المستوى الأكاديمي الذي يرضاه أو يحقق له التوازن، محددًا جهوده وطاقته في اطار هذا المستوى. (الزيات، 2001، 503)

5.7. فاعلية الذات الخاصة: ويقصد بها أحكام الأفراد الخاصة والمرتبطة بمقدرتهم على أداء مهمة محددة مثل الرياضيات (الأشكال الهندسية) أو في اللغة العربية (الإعراب، التعبير). (أبو هاشم، 1994، 58)

كما ويؤكد بندورا على وجود فاعلية الذات الخاصة، حيث لا يمكن للفرد أن يؤدي كل الأشياء، في كل مجال من مجالات الحياة التي تتطلب إتقاناً، والناس يختلفون في مجالات فاعلية الذات لديهم وفي مستوياتها حتى في المجال الواحد، على سبيل المثال: قضية يملك الشخص في مجال الأعمال المهنية احساساً عالياً من الفاعلية التنظيمية لكن الفاعلية الوالدية لديه منخفضة، وبالتالي فإن نظام اعتقاد الفاعلية ليس سمة عامة شاملة ولكن مجموعه متباينة من المعتقدات الذاتية مرتبطة بنواح ومجالات متميزة من الأداء. (يونس، 2018، 115)

6.7. فاعلية الذات المهنية: ويقصد بها الاعتقاد أو الثقة المتعلقة بأداء مهام الوظيفة الواحدة، وهي تصف تصور الناس عن كفاءاتهم المهنية، ولذلك يرتبط بها اختيار المهنة والنجاح المهني وتحقيق الأهداف بالإضافة إلى الالتزام، والتركيز والاستمتاع. ويمكن أن تتنوع فاعلية الذات وفق المجالات المهنية المختلفة، وعندما تتنوع فإنها تختلف من مهنة لأخرى، فعلى سبيل المثال يشير كل من "كلاس و شيو 2010" Klassen & Chui إلى أن فاعلية ذات المعلمين تؤثر على سلوكيات التدريس لديهم ودوافع تلاميذهم وتحصيلهم. (يونس، 2018، 117)

تعددت أنواع الفاعلية الذاتية التي تم ذكرها من قبل الباحثين والمفكرين فهي تنوعت حسب المجالات المختلفة، وحسب العموم والخصوص، وان من بين أنواع الفاعلية، الفاعلية الذاتية المهنية وهي التي تتعلق بمجال اهتمامنا فالفاعلية المهنية عبارة عن ادراك وتصور الأفراد لمستوى مهاراتهم وإمكاناته، وقدراتهم على أداء مهنتهم والنجاح فيها، فالأستاذ مثلاً إذا كانت فاعليته الذاتية المهنية مرتفعة فإننا نتوقع منه النجاح في مهنة التدريس في حين يحدث العكس ان كانت فاعليته المهنية منخفضة كما ويؤثر ذلك بطبيعة الحال على سلوكهم وعلى دافعية التلاميذ وتحصيلهم الدراسي.

8. خصائص فاعلية الذات: ان لفاعلية الذات خصائص عامة نذكر منها:

- مجموعة الأحكام والمعتقدات والمعلومات عن مستويات الفرد وإمكاناته ومشاعره.

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

- ثقة الفرد في النجاح وأداء عمل ما.
- وجود قدر من الاستطاعة سواء كانت فيسيولوجية أو عقلية أو نفسية، بالإضافة الى توافر الدافعية في المواقف.
- توقعات الفرد للأداء في المستقبل.
- أنها لا تركز فقط على المهارات التي يمتلكها الفرد ولكن أيضا على حكم الفرد على ما يستطيع أداءه مع ما يتوافر لديه من مهارات، فالفاعلية الذاتية هي: الاعتقاد بأن الفرد يستطيع تنفيذ أحداث مطلوبة.
- هي ليست سمة ثابتة أو مستقرة في السلوك الشخصي فهي مجموعة من الأحكام لا تتصل بما ينجزه الشخص فقط ولكن أيضا بالحكم على ما يستطيع انجازه وإنما نتائج للقدرة الشخصية.
- ان فاعلية الذات تنمو من خلال تفاعل الفرد مع البيئة ومع الآخرين كما تنمو بالتدريب واكتساب الخبرات المختلفة
- ان فاعلية الذات ترتبط بالتوقع والتنبؤ، ولكن ليس بالضرورة أن تعكس هذه التوقعات قدرة الفرد وان كانت الحقيقية، فمن الممكن أن يكون لدى الفرد توقع بفاعلية الذات مرتفعة وتكون امكاناته قليلة.
- تتحدث فاعلية الذات بالعديد من العوامل مثل: صعوبة الموقف، كمية الجهد المبذول، مدى مثابرة الفرد.
- ان فاعلية الذات ليست مجرد توقع فقط، ولكنها يجب أن تترجم الى بذل جهد وتحقيق نتائج مرغوب فيه.
- وهذه الخصائص يمكن من خلالها اخضاع الفاعلية الذاتية الايجابية للتنمية والتطوير، وذلك بزيادة التعرض للخبرات المناسبة. (مسعودي، 2016 -2015، 82)

خصائص مرتفعي الفاعلية الذاتية	خصائص منخفضي الفاعلية الذاتية
- يتميزون بمستوى مرتفع من الثقة بالنفس	- يتعاملون مع المهام الصعبة بخجل
- يتحملون المسؤولية بجهد مرتفع	- يستسلمون بسرعة

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

<ul style="list-style-type: none"> - يملكون مهارات اجتماعية فائقة وقدرة عالية من التواصل مع الآخرين - يتصدون للعوائق التي تواجههم بمثابرة مرتفعة - يملكون طاقة عالية - عندهم مستوى طموح عال، يسطرون أهداف صعبة ولا يفشلون في تحقيقها. - يتصفون بالتفاؤل - لديهم القدرة على التخطيط للمستقبل - لديهم القدرة على تحمل الضغوط (قريشي، 2010، 111) 	<ul style="list-style-type: none"> - يملكون طموحات منخفضة - يفرغون جهودهم في نقائصهم، ويضخمون المهام المطلوبة - ينشغلون بالنتائج الفاشلة والتافهة - يعترتهم الضغوط والاكئاب بكل سهولة - يصعب عليهم النهوض من المصائب <p style="text-align: right;">(bandura, 1997, 38)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

الجدول رقم (2): يمثل الخصائص العامة لمنخفضي ومرتفعي الفاعلية الذاتية

9. آثار فاعلية الذات: : لقد أشار بندورا الى أن الفاعلية الذاتية يظهر تأثيرها جليا من خلال أربع عمليات أساسية وهي: العملية المعرفية، الدافعية، الوجدانية، وعملية اختيار السلوك. وفيما يلي نعرض آثار الفاعلية الذاتية:

1.9. العملية المعرفية: ذكر بندورا بأن آثار الفاعلية الذاتية على العملية المعرفية تأخذ أشكالا مختلفة، فهي تؤثر على الأهداف، وكذلك العمليات التوقعية، فالأفراد مرتفعي الفاعلية يتصورون عملية النجاح التي تزيد من أدائهم وتدعمه، بينما يتصور الأفراد منخفضي الفاعلية عمليات الفشل ويفكرون فيها، وأضاف بأن معتقدات الفاعلية الذاتية تؤثر على العملية من خلال مفهوم القدرة ومن خلال اعتقاد الأفراد بقدرتهم على السيطرة على البيئة، ومفهوم القدرة يتمثل في دور معتقدات الفاعلية الذاتية في التأثير على كيفية تأويل الأفراد لقدراتهم، فبعضهم يرى أن القدرة مكتسبة يمكن العمل على تطويرها والاستفادة من أداء المهام الصعبة بينما يرى بعضهم القدرة على أساس أنها موروثه، ومن الخطأ الارتقاء بالقدرات الذاتية وبالتالي فإن الأداء الفاشل يحمل تهديدا لهم ولذكائهم، فنجدهم يفضلون المهام التي تجنبهم الأخطاء، وتبرز كفاءاتهم على حساب خوض تجارب قد توسع معارفهم ومؤهلاتهم. (bandura, 1995, 5-6)

وفي هذا الشأن يذكر "بيري 1987 berry" أنه كل ما زاد مستوى تعقيد الأداء كلما أدى ذلك الى ارتفاع أداء الذاكرة، وبالتالي تساهم معتقدات الفاعلية الذاتية في تحسين أداء الذاكرة عن طريق الأداء، والأفراد بشكل يقيمون قدراتهم عن طريق مقارنة أدائهم بالآخرين وعن طريق التغذية الراجعة. (حدان، 2015-2014، 37)

ويرى "مادوكس maddux" أن معتقدات فاعلية الذات تؤثر على العملية المعرفية من خلال تأثيرها على:

- الأهداف التي يضعها الأفراد لأنفسهم، فالذين يمتلكون فاعلية مرتفعة يضعون أهدافا طموحة، ويهدفون لتحقيق العديد من الانجازات، بعكس الذين لديهم ضعف معتقداتهم فيما يتعلق بقدراتهم.
- الخطط والاستراتيجيات التي يضعها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.
- التنبؤ بالسلوك المناسب والتأثير على الأحداث.
- القدرة على حل المشكلات، فالأفراد ذو الفاعلية المرتفعة أكثر كفاءة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

(maddux, 1995, 64)

2.9. العملية الدافعية: لقد أشار بندورا الى أن اعتقادات الأفراد لفاعلية الذات تساهم في تحديد مستوياتهم الدافعية، وهناك ثلاث أنواع من النظريات المفسرة للدوافع العقلية وهي: نظرية العزو السببي، نظرية توقع النتائج، نظرية الأهداف المدركة، وتقوم فاعلية الذات بدور مهم في التقدير على الدوافع العقلية في كل منها، نظرية العدو السببي تقوم على مبدأ أن الأفراد مرتفعي الفاعلية يعززون فشلهم الى الجهد غير الكافي أو الى الظروف الموقفية غير الملائمة، بينما الأفراد منخفضي الفاعلية يعززون سبب فشلهم الى انخفاض في قدراتهم فالعزو السببي يؤثر على كل من الدافعية، والأداء وردود الأفعال الفعالة عن طريق الاعتقاد في الفاعلية الذاتية، وفي نظرية توقع النتائج تنظم الدوافع عن طريق توقع أن سلوكا محددًا سوف يعطي نتيجة معينة بخصائص معينة، فهناك الكثير من الخيارات التي توصل الى هذه النتيجة المرغوبة، ولكن الأشخاص منخفضي الفاعلية لا يستطيعون التوصل اليها ولا يناضلون من أجل تحقيق هدف ما لأنهم يحكمون على أنفسهم بعدم الكفاءة، وفيما يتعلق بنظرية الأهداف المدركة تشير

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

الدلالة الى أن الأهداف الواضحة والمتضمنة تحديات تعزز العملية الدافعية، وتتأثر الأهداف بالتأثير الشخصي أكثر من تأثيرها بتنظيم الدوافع والأفعال. (حدان، 2015 -2014، 38)

كما ويذكر بندورا وسيرفون 1986 bandura, cervone أن الدوافع القائمة على الأهداف تتأثر بثلاث أنواع من التأثير الشخصي وهي: الرضا وعدم الرضا الشخصي عن الأداء، وفاعلية الذات المدركة للهدف وإعادة تعديل الأهداف بناء على التقييم الشخصي، الذات تحدد الأهداف التي يضعها الأفراد لأنفسهم، وكمية الجهد المبذول في مواجهتها أو حلها، ودرجه اصرار الأفراد ومثابرتهم عند مواجهة تلك المشكلات، فالأشخاص مرتفعي الفاعلية يبذلون جهدا عظيما عند فشلهم لمواجهة التحديات. (يوسف، 2016 -2015، 41)

3.9. العملية الوجدانية: ان اعتقادات الأفراد الذاتية تؤثر في الضغوط والإحباطات التي يتعرض لها الأفراد في موقف التهديد، كما تؤثر على مستوى الدافعية نحو انجاز المهام، حيث أن الأفراد ذوي الاحساس المنخفض بالفاعلية الذاتية أكثر عرضة للقلق، حيث يعتقدون أن المهام تفوق قدراتهم، وبالتالي يؤدي ذلك بدوره الى زيادة مستوى القلق، لاعتقادهم بأنه ليس لديهم القدرة على انجاز تلك المهمة. كما أن الأفراد منخفضي الفاعلية أكثر عرضة للإكتئاب، بسبب طموحاتهم غير المنجزة وإحساسهم المنخفض بفاعليتهم الاجتماعية وعدم قدرتهم على انجاز الأمور التي تحقق الرضا الشخصي، في حين يتيح ادراك الفاعلية الذاتية المرتفعة تنظيم الشعور بالقلق والسلوك الإنسحابي من المهام الصعبة عن طريق التنبؤ بالسلوك في موقف ما. (مسعودي، 2016 -2015، 88)

4.9. عملية اختيار السلوك: تؤثر فاعلية الذات على عملية انتقاء السلوك، ومن هنا فإن اختيار الأفراد للأنشطة والأعمال التي يقبلون عليها مرهون بما يتوفر لديهم من اعتقادات ذاتية في قدرتهم على تحقيق النجاح في عمل محدد دون غيره، ويمكن إجمال نتائج الدراسات فيما يختص بالعلاقة بين فاعلية الذات واختيار السلوك على النحو التالي:

- الأفراد الذين لديهم إحساس بانخفاض مستوى الفاعلية الذاتية، ينسحبون من المهام الصعبة التي يشعرون أنها تشكل تهديدا شخصيا لهم، حيث يتراخون في بذل الجهد ويستسلمون سريعا عند مواجهة المصاعب.

- وفي المقابل فإن الإحساس المرتفع بفاعلية الذات يعزز الانجاز الشخصي بطرق مختلفة فالأفراد ذو الثقة العالية في قدراتهم يرون الصعوبات كتحدى يجب التغلب عليها، وليس كتهديد يجب تجنبه، كما أنهم يرفعون ويعززون من جهودهم في مواجهة المصاعب بالإضافة الى أنهم يتخلصون سريعا من آثار الفشل.

(حدان، 2014-2015، 39)

تتجلى آثار فاعلية الذات كما ذكرها بندورا في العملية المعرفية فهي تؤثر على الأهداف، وكذلك العمليات التوقعية، حيث أن الأفراد مرتفعي الفاعلية يتصورون عملية النجاح مما ترفع أدائهم وتحسنه، بينما يتصور الأفراد منخفضي الفاعلية عمليات الفشل مما ينخفض أدائهم ويفشلون في تحقيق أهدافهم، وأن اعتقادات الأفراد لفاعلية الذات تساهم في تحديد مستوياتهم الدافعية فالأشخاص مرتفعي الفاعلية يبذلون جهدا عظيما عند فشلهم لمواجهة التحديات، وتؤثر أيضا على مشاعرهم والحالة المزاجية لهم، حيث أن الأفراد ذوي الإحساس المنخفض بالفاعلية الذاتية أكثر عرضة للقلق والاكتئاب، فهم يعتقدون أن المهام تفوق قدراتهم وأنهم لا يمكنهم أداء مهنتهم والنجاح فيها، وتؤثر الفاعلية الذاتية على اختيار وانتقاء السلوك فالأفراد يختارون الأعمال والمهام التي يتوقعون النجاح فيها في حين يبتعدون على المهام الصعبة التي تحتاج الي جهد وتحدي منهم

10. التحليل التطوري للفاعلية الذاتية: يرى بندورا أن الفترات المختلفة للحياة تقدم أنماطا للكفاءة المطلوبة من أجل الأداء الناجح، مختلف الأفراد يعملون بشكل جوهري في الطريقة الفعالة التي يديرون بها حياتهم، وتشكل المعتقدات حول الفاعلية الذاتية مصدرا مؤثرا خلال دورة حياة الفرد. (حدان، 2014-2015، 39)

ومن هنا سنلقي الضوء على تطور فاعلية الذات للفرد من الميلاد الى مرحلة متقدمة من العمر، مروراً بمرحلتي المراهقة والرشد وكذلك دور مصادر فاعلية الذات مثل (العائلة، والمدرسة، جماعة الرفاق) في تطور فاعلية الذات خلالها:

1.10. نشأة الشعور بالسيادة الشخصية: ان الطفل الصغير يولد بدون أي شعور بمفهوم الذات، وبالتالي فإن الذات يجب أن تؤسس بطريقة اجتماعية من خلال الخبرات المنقولة بواسطة البيئة، وينتقل الشعور بالسيادة الشخصية من ادراك العلاقات العرضية بين الأحداث، الى فهم أسباب وقوع الأحداث وأخيرا الى ادراك القدرة على انتاج الأحداث، وهذا بدوره يؤدي الى الشعور بالفاعلية الذاتية كما يساهم كل

من اكتساب الطفل للغة ومعاملة الأسرة للطفل كشخصية مستقلة في نشأة الشعور بالسيادة الشخصية.

(bandura, 1997, 164-168)

2.10. المصادر العائلية لفاعلية الذات: ان الطفل لا يقدر أن يؤدي بنفسه أشياء كثيرة، فتتدخل الخبرات الناجحة في التدريب على التحكم الذاتي، وتنمي لديه الفاعلية الاجتماعية المبكرة، فلكي يحصل الطفل الصغير على المعرفة الذاتية المتعلقة بقدراته على توزيع مجالات الأداء فإنه يطور ويختبر قدراته الجسدية وكفاءاته الاجتماعية لفهم وإدارة المواقف الكثيرة التي تواجهه يوميا. ان الوالدان اللذان يستجيبان لسلوكات أطفالهم ويبيدان فرصا للإفعال الفعالة ويساهمان في خلق جو فيه حرية الحركة لأطفالهم ليكتشفوا ما حولهم ويشجعونهم على توظيف الأنشطة الجديدة ويعضدان جهودهم المبتكرة ويعملان على تطوير فاعلية الذات لديهم لأن نمو فاعلية الذات لديهم يرتبط بالقدرة على انجاز المهام وإدراك التأثيرات الهادفة. (الدوسري، 2001، 22)

كما يقول جيكس Gecas أن معرفة الشخص بأنه يمكن أن ينجز سلوكا هادفا ويتعرف على نتائج هذا السلوك بشرط أن يكون نتيجة لمبادرته الخاصة يؤدي الى أن يكون كائنا فعالا. (حدان، 2014-2015، 40)

3.10. فاعلية الذات وجماعة الرفاق: يستطيع الأطفال من خلال علاقاتهم بالأقران زيادة معارفهم الذاتية عن قدراتهم، حيث أن الأقران يقدمون نماذج لأساليب التفكير والسلوك الفعال ويميل الأطفال في عملية اختيار الأقران الى اختيار الأفراد الذين يشاركونهم الاهتمامات والقيم المشتركة وهذا من شأنه أن يعزز الفاعلية الذاتية في مجال الاهتمامات المشتركة، والأطفال الذين ينظرون الى أنفسهم على أنهم غير فاعلين اجتماعيا، ينسحبون اجتماعيا يدركون فاعلية ذاتية متدنية بين أقرانهم ويملكون شعورا منخفضا بقيمة الذات. (بندر، 2007، 38)

4.10. المدرسة كقوة لغرس فاعلية الذات: من خلال الفترة التكوينية لحياة الأطفال، فإن وظائف المدرسة تمثل الوضع الأساسي لتهديب وتقوية الكفاءة المعرفية للفرد، حيث أن المدرسة هي المكان الذي ينمي فيه الأطفال كفاءتهم المعرفية، واكتساب المهارات اللازمة لمساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم مستقبلا من أجل المشاركة بفاعلية في المجتمع، فهم بصفة مستمرة يختبرون ويقيمون ويقارنون

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

بطريقة اجتماعية معارفهم وأساليب تفكيرهم، فلكي يكتسب الأطفال المهارات المعرفية فإنه يجب عليهم أن يطوروا شعورهم بفاعليتهم العقلية. (bandura, 1997, 174)

ونرى أن بندورا قد أشار الى تطور الذات لدى الفرد مروراً بمراحل حيث يتشكل الذات للفرد بعد ولادته وتأثيره بالبيئة الخارجية واكتسابه للخبرات المختلفة، ويتطور لديه الشعور بالسيادة الشخصية وإدراك وفهم الأحداث وأسباب وقوعها والذي يؤدي الى الشعور بالفاعلية الذاتية، ثم يتطور المفهوم تدريجياً لدى الطفل داخل الأسرة فهو يطور ويختبر قدراته الجسدية وكفاءاته الاجتماعية لفهم وإدراك المواقف الكثيرة التي تواجهه، كما يستطيع الطفل من خلال علاقاته مع أقرانه زيادة معرفته الذاتية عن قدراته إذ أن الأقران يقدمون نماذج لأساليب التفكير، والمهارات الاجتماعية، والسلوك الفعال. كما وتساهم المدرسة أيضاً في تعزيز الفاعلية الذاتية لدى الطفل فهي المكان الذي ينمي فيه قدراته ومهاراتهم ويطور من معارفه وعلاقاته الاجتماعية؛ فهي المكان الأنسب لتطوير كفاءتهم المعرفية، وصولاً الى المجتمع ومؤسساته المختلفة ليمارس حينها واجباته بفاعلية وكفاءة.

ثانياً: الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني:

1- الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي:

1.1. تعريف الفاعلية الذاتية للمعلمين: تعد الفاعلية الذاتية للمعلمين جزءاً لا يتجزأ من فاعليتهم كأفراد، فكرة بسيطة ولكنها بالغة الأهمية عند التنفيذ فالفاعلية الذاتية نظام معقد من عواطف المعلمين، واتجاهاتهم، وقيمهم، واعتقاداتهم، تؤدي الى تكوين اتجاهات ايجابية لدى المعلمين نحو العملية التعليمية، ونتائج تعلم طلبتهم، وتشير الفاعلية الذاتية لدى المعلمين الى أحكام المعلم حول مقدرته على تنظيم المخططات التعليمية للحصول على النتائج المطلوبة من تعليم الطلبة، حتى أولئك الطلبة الذين يعتقدون بأنهم صعبى المراس. (مسعودي، 2016 -2015، 90-91)

ويشير بندورا 1997 الى تأثير الفاعلية الذاتية للمعلمين في أداء سلوكهم التعليمي، فالمعلمون الذين يمتلكون فاعلية ذاتية عالية يكون أدائهم مرتفع، حيث تكون لديهم رغبة كبيرة في التعليم ويبدلون أقصى جهدهم لتحفيز الدافعية لدى المتعلمين، ويكونون أكثر تفاؤلاً، ويمتلكون درجة عالية من الثقة بأنفسهم، أما المعلمون الذين يمتلكون فاعلية ذاتية منخفضة فرغبتهم في التعليم قليلة، يسعون لتحقيق الأهداف ولديهم

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية المهنية في الوسط التربوي

مناخ تسلطي في التعليم، ولا يعرفون قدراتهم التعليمية، وغير قادرين على مواجهة الظروف الصعبة وينسبون الفشل للحظ السيء. (bandura, 1997)

وهناك نوعان من الفاعلية الذاتية: الفاعلية التعليمية العامة وتتعلق بالنتائج المتوقعة من العملية التعليمية برمتها، بمعنى الاعتقاد العام بمقدرة المعلمين على التأثير في تعلم التلاميذ بصرف النظر على الظروف المحيطة.

أما النوع الثاني فهو الفاعلية التعليمية الخاصة: وهي اعتقادات المعلم حول قدرته على أحداث التغيير المطلوب في تحصيل التلاميذ، اعتقادات المعلمين بفاعليتهم الذاتية الخاصة تؤثر بشكل مباشر في خياراتهم، وجهودهم المبذولة، ومقدرتهم على تحمل ظروف العمل الصعبة.

وأشارت خلايلية 2011 الى أربع مصادر رئيسية للفاعلية الذاتية لدى المعلمين وهي:

أ- **انجازات الأداء:** وتشير الى نجاحات المعلم المتكررة في انجاز المهمات التي قد كلف بها، مما يولد لديه شعورا ايجابيا حول قدرته على اتمام المهمات المشابهة بنجاح، فالنجاح يزيد الفاعلية الذاتية بما يتناسب مع صعوبة العمل، أما الاخفاق فيؤدي في أغلب الأحيان الى تراجع ملحوظ وواضح في مستوى الفاعلية الذاتية، إلا إذا شعر المعلم أنه بذل ما بوسعه وخاصة في ظروف الاستشارة الانفعالية العالية.

ب- **الخبرات البديلة:** ويشير الى مقدرة المعلم على تعلم سلوك جديد من خلال ملاحظته لسلوك النماذج الاجتماعية التي يتعايش معها. فملاحظة المعلم لانجازات أقرانه والتعلم منهم وتقليدهم يعزز لديه الفاعلية الذاتية، ويزيد من امكاناته العملية مما يساعده في الحكم على نفسه، اذا كان بإمكانه القيام بالمهام ذاتها أو الوصول الى نفس المستوى من الانجاز.

ج- **الاقناع اللفظي:** الرسائل اللفظية التي يتلقاها المعلمون في ما يتعلق بقدراتهم فالمعلمون الذين يتم اقناعهم بأنهم يمتلكون الطاقة الكامنة للنجاح يبذلون قصار جهدهم للوصول الى أهدافهم.

د- **الاستشارة الانفعالية:** يعمل مستوى الاستشارة الانفعالية على رفع الفاعلية الذاتية إذا كان متوسطا، أما إذا كان شديدا فإنه يؤدي الى خفضها، فالمزاج العصبي والقلق من الحالات الانفعالية التي تؤثر سلبيا في الفاعلية الذاتية. (مسعودي، 2016- 2015، 13-14)

ان الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأستاذ تتمثل في تصوراتها واعتقاداتها حول قدرته على أداء مهنة التدريس بنجاح، فارتفاع الفاعلية الذاتية تؤدي الى تكوين اتجاهات ايجابية نحو العملية التعليمية والى رفع الأداء التدريسي للأساتذة، حيث يبذلون أقصى جهدهم لتحفيز الدافعية لدى المتعلمين، ويكونون أكثر تفاؤلاً، وثقة بأنفسهم، كما أن نجاحات المعلم المتكررة في انجاز المهمات التي قد كلف بها، يولد لديه شعوراً ايجابياً حول قدرته على النجاح، فتزيد الفاعلية الذاتية لديه، أما الاخفاق فيؤدي في أغلب الأحيان الى تدني واضح في مستوى الفاعلية الذاتية لديه.

2- الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني:

1.2. تعريف فاعلية الذات لمستشار التوجيه والإرشاد: في ضوء تعريف بندورا لفاعلية الذات عرف Larson 1998 فاعلية ذات المرشد بأنها: معتقدات أو أحكام المرشد النفسي بشأن قدرته على القيام بعملية الإرشاد النفسي في المستقبل القريب.

كما عرف Lent 1998 فاعلية ذات المرشد: بأنها معتقدات نفسية بشأن قدرته على تأدية المهام أو الأنشطة المتعددة لعملية الإرشاد النفسي وإتمام المواقف العلاجية. (عبد الجواد، 2006، 6)

ويرى بندورا لكي يتمكن المرشد التربوي النفسي من القيام بدوره الارشادي في المدرسة بطريقة جيدة وفعالة فلا بد من توافر خصائص عدة لديه، أهمها قدرته على القيام بتقديم الخدمات الإرشادية للطلبة على نحو فعال أو بما يسمى بفاعلية الذات الارشادية.

ولقد أكد كل من ديهل وبرنت diehl prout 2002 أن الكفاءة الذاتية المطلقة (فاعلية الذات الارشادية) تتم كونها نتاجا للتفاعل الاجتماعي جنباً الى جنب مع الدافع الداخلي لتوكيد الذات، وأن الشعور بالكفاءة الذاتية المدركة يتأثر أيضاً بالخصائص الأسرية، الفرد الذي ينشأ في أسرة تحيطه بالعناية والحب والتقدير والتقبل يرفع من قدراته واهتماماته وكفاياته. (العكيلي، المالكي، 2016، 224-225)

وقد أشار "موسر 1999 moser" على أن شخصية المرشد تعد متغيراً فعالاً في نجاحه إذ أن شخصية المرشد وفاعليته الذاتية هم أكبر أهمية لمساعدة الآخرين، فنجاح المرشد يعتمد بدرجة كبيرة على خصائصه الشخصية وفاعليته الذاتية ثم تدريبه، الأساليب والطرائق المستخدمة في الارشاد ما هي إلا

التعبير عن الفاعلية الذاتية وعوامل الشخصية للمرشد التربوي النفسي. (العكيلي، المالكي، 2016،

231)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن فاعلية الذات لدى مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني عبارة عن مدركاته النفسية بشأن قدرته على تأدية المهام والأنشطة المتعددة لعملية التوجيه والإرشاد داخل المؤسسة التربوية، وأن كفاءته الذاتية تنمو كونها نتاجاً للتفاعل الاجتماعي مع الدافع الداخلي لتوكيد الذات، ولكي يتمكن مستشار التوجيه والإرشاد من القيام بدوره في المدرسة بنجاح فلا بد من فهمه لقدراته ومهاراته في التوجيه المدرسي والإرشاد النفسي للتلاميذ أو بما يسمى بفاعلية الذات المهنية لمستشار التوجيه والإرشاد، فارتفاع الفاعلية الذاتية لديه تزيد من أدائه المهني مما يساعد في التكفل النفسي التربوي الشامل للتلميذ فهو محور وأساس العملية التعليمية، ونجاحه وتفوقه هو تحقيق للأهداف التربوية لكل مؤسسة تعليمية.

خلاصة:

تعتبر الفاعلية الذاتية المهنية أحد جوانب فاعلية الذات، وهي تعبر عن مدركات الفرد حول معارفه وقدراته ومهاراته في أداء مهنته ومدى تقدير الآخرين له في العمل، لذلك فإن تصور الأستاذ ومستشار التوجيه والإرشاد المدرسي عن كفاءتهم المهنية يرتبط بها النجاح المهني، وتؤثر على الأداء ومستوى الدافعية لديهم، فكلما كان الأداء في المهنة جيد تزيد الفاعلية الذاتية مما يدفع بهم إلى العمل بجد أكثر لتحقيق النجاح، وتحدي المهمات الصعبة بكل ثقة وتجاوزها.

الخطيب الميداني

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

2- الحدود الزمانية والمكانية

3- عينة الدراسة الاستطلاعية

4- أدوات الدراسة الاستطلاعية

5- نتائج الدراسة الاستطلاعية

ثالثاً: الدراسة الأساسية

1- الحدود الزمانية والمكانية

2- مجتمع الدراسة

3- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها

4- أدوات الدراسة الأساسية

6- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: منهج الدراسة:

مما لا شك فيه أن طبيعة المشكلة في أي بحث هي التي تحدد بالدرجة الأولى منهج البحث المناسب لمعالجتها، وفي هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي فهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية، والمنهج الوصفي على العموم يعتمد على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية، أو كمية رقمية. وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

(عبيدات وآخرون، 1999، 46)

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- بناء أدوات الدراسة وتطبيقها مبدئياً لقياس مدى صلاحيتها للدراسة الأساسية.
- حساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- حصر المشكلات التي يمكن أن تُواجه أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.

2- الحدود الزمانية والمكانية:

أ) الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 12 الى 26 أكتوبر 2021

ب) الحدود المكانية: أجريت الدراسة الاستطلاعية في ثانوية مصطفى بن بولعيد، و ثانوية الإخوة عباس، ثانوية محمد الصديق بن يحيى، وفي مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لولاية باتنة.

3- عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (71) أستاذاً في التعليم الثانوي ببعض ثانويات مدينة باتنة، و (31) مستشار في التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني ببعض ثانويات ولاية باتنة.

4- أدوات الدراسة:

يقصد بها الوسائل التي تم الاستعانة بها في تحقيق أهداف الدراسة، ولغرض تحقيق هذه الأهداف قمنا بإعداد أداتين: الأولى استبيان دور مدير ثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته، والثانية استبيان الفاعلية الذاتية المهنية.

1.4. خطوات بناء أدوات الدراسة:

1.1.4. استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته:

- الرجوع إلى النظريات والدراسات السابقة وتحليل التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي أو المناخ المدرسي التي تضمنتها، وتم استخلاص تعريف للمناخ التنظيمي وأهم خصائصه وأبعاده، بحيث يشمل أبعاد الاستبيان ويتناسب مع أهداف البحث.

- الاسترشاد بعدد من مقاييس المناخ التنظيمي والمدرسي منها:

* مقياس دور مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من اعداد رباح (2008) مكون من 66 فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: المعلمين، الطلبة، المناهج الدراسية، الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، المجتمع المحلي، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا). (رباح، 2008، 175-179)

* مقياس العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية من اعداد أبو علي (2010) مكون من 73 فقرة موزعة على أربع أبعاد هي: العوامل المادية، العوامل البشرية، العوامل الاجتماعية، العوامل السياسية، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدا). (أبو علي، 2010، 158-161)

* مقياس واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين اعداد أحمد (2008) مكون من 63 فقرة موزعة على سبع أبعاد هي: الاتصال والتواصل، التنظيم والادارة، الطلبة، المجتمع المحلي وأولياء الأمور، التعاون، ظروف العمل وأعباؤه، القوانين الادارية، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (موافق بدرجة كبيرة جدا، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جدا). (أحمد، 2008، 140-144)

* مقياس الممارسات الادارية لمدير المدرسة، ومقياس المناخ التنظيمي من اعداد قطان (2010) يتكون المقياس الأول من 38 فقرة موزعة على أربع مجالات هي: ادارة الوقت، ادارة الأفراد، ادارة الاجتماعات، ادارة الأزمات، ويجب عنها باختيار بديل من أربعة بدائل (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، والمقياس الثاني يتكون من 38 فقرة موزعة على أربع أبعاد هي: النمط القيادي، العلاقات الانسانية، استخدام التكنولوجيا، الحوافز، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا). (قطان، 2010، 138-150)

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

* مقياس المناخ التنظيمي من اعداد الطيب (2008) يتكون المقياس من 60 فقرة موزعة على ستة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). (الطيب، 2008، 170-172)

* مقياس تقييم أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي من اعداد شنتي (2009/2008) يتكون من 43 فقرة موزعة على ثلاث أبعاد هي: المهام الادارية، المهام البيداغوجية، المهام التربوية، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي للبدائل (مرتفع، متوسط، منخفض). (شنتي، 2009/2008، دص).

* مقياس دور مجالس الأباء في تعزيز المناخ التنظيمي بالمدارس من اعداد حمد (2016) يتكون من 69 فقرة موزعة على ستة أبعاد هي: دور مجلس الأباء في تعزيز الجانب الأكاديمي، دور مجلس الأباء في تعزيز الجانب الاداري، دور مجلس الأباء في تعزيز الجانب الاجتماعي، دور مجلس الأباء في تعزيز الجانب الاقتصادي، دور مجلس الأباء في تعزيز الجانب الارشادي، المشكلات التي تعيق مجلس الأباء في تعزيز المناخ التنظيمي، سبل تفعيل مجلس الأباء في تعزيز المناخ التنظيمي، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (لحد كبير جدا، لحد كبير، لحد متوسط، لحد ضعيف، لحد ضعيف جدا). (حمد، 2016، 126-133)

وصف الاستبيان: بعد الاطلاع وتحليل هذه المقاييس والأدوات واعتمادا على محتواها قمنا ببناء الاستبيان في صورته الأولية يقيس درجة أداء مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي بالثانوية، وقد تكون من (69) فقرة موزعة على خمس مجالات هي:

المجال	عدد الفقرات
شؤون العمل الإداري والبيداغوجي	13
شؤون الموظفين ونموهم المهني	15
شؤون التلاميذ	14
البناء المدرسي وتجهيزاته	14
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	13

الجدول رقم (3): يمثل مجالات الاستبيان في صورته الأولية وعدد فقرات كل مجال

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس الاستبيان وهي كالاتي:

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

بدائل	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

الجدول رقم (4): يمثل درجات التصحيح للاستبيان

وقد تم عرض الاستبيان على (08) من أساتذة علوم التربية، وعلم النفس في جامعتي باتنة 1، ومحمد خيضر بسكرة، وعلى (03) من مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بولاية باتنة، والذين أبدوا رأيهم في التعديلات والتغييرات التي أجريناها، ومدى صحة وملائمة الأبعاد والبنود لقياس مستوى أداء مديري المدارس الثانوية لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر كل من الأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد والذين أبدوا رأيهم في مدى صحة الاستبيان لغويا ومدى ملائمة بنوده لقياس الظاهرة .

ملحق رقم (1)

واعتمادا على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم اجراء بعض التعديلات على الاستبيان وهي موضحة كالاتي:

• العبارات التي تم اعادة صياغتها:

الرقم	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
07	الدقة في المواعيد والالتزام بها	يلتزم بالدقة في المواعيد
11	يلتزم بتطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة	يشجع على الالتزام بالتعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في الثانوية
46	يسهر على ضبط الإجراءات التنظيمية لضمان الأمن داخل المؤسسة	يسهر على ضمان الأمن داخل الثانوية
47	يحرص على توفير الشروط الصحية بالمؤسسة	يحرص على توفير الخدمات الصحية بالثانوية

جدول رقم (5): يمثل العبارات المعدلة في استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة

• العبارات المكررة والتي تم حذفها:

الرقم	العبارة

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

12	يقوم برئاسة وإدارة مجالس الأقسام
19	يتابع باستمرار أداء كل موظف في المؤسسة
23	يشجع الموظفين على النمو المهني
30	يعزز العلاقة الإيجابية بين التلاميذ وبعضهم البعض
54	يتابع نظافة دورات المياه
58	التعرف على إمكانات المجتمع المحلي
68	يشرك المختصين في المجتمع في تقييم بعض برامج المؤسسة

جدول رقم (6): يمثل العبارات المحذوفة في استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة

2.1.4. استبيان الفاعلية الذاتية المهنية: وتمثلت خطوات تصميم الاستبيان في: تصميم الاستبيان تم الرجوع الى:

- الرجوع إلى النظريات والدراسات السابقة وتحليل التعريفات الخاصة بالفاعلية الذاتية العامة، والفاعلية الذاتية المهنية التي تضمنتها، وتم استخلاص تعريف للفاعلية الذاتية المهنية وأهم خصائصها وأبعادها، بحيث يشمل أبعاد الاستبيان.

- الاسترشاد بعدد من مقاييس الفاعلية الذاتية منها:

*استبيان الفاعلية الذاتية لدى المعلمين من اعداد مسعودي (2016/2015) مكون من 27 فقرة موزعة على ثلاث أبعاد هي: الأداء، المبادرة، ادارة القسم، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (موافق تماما، موافق، موافق الى حد ما، غير موافق، غير موافق تماما). (مسعودي، 2016/2015، 179)

*مقياس الذات المهنية لدى المرشدين النفسيين من اعداد الشرفا (2011) مكون من 94 فقرة موزعة على ثمانية أبعاد هي: المعرفي، الأداء المهني، سمات الشخصية، النفسي، الطموح المهني، القيمي، الاجتماعي، تقدير الآخرين، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). (الشرفا، 2011، 191-195)

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

* الاعتماد على أبعاد فاعلية الذات لدى "باندورا" التي ذكرها أبو هاشم حسن (2005) في دراسته مؤشرات التحليل البعدي لأبحاث فاعلية الذات في ضوء نظرية "باندورا" المتمثلة في قدرة الفاعلية، العمومية، القوة. (حسن، 2005، 38)

* مقياس الفاعلية الذاتية لدى الطلبة الجامعيين من اعداد يوسف (2016/2015) مكون من 36 فقرة موزعة على أربع أبعاد هي: المبادرة، المجهود، المثابرة، قدرة الفاعلية، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للبدائل (موافق بشدة، موافق، بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة). (يوسف، 2016-2015، 187-189)

* مقياس الفاعلية الذاتية لدى اطارات الجامعة من اعداد صحراوي (2013/2012) مكون من 17 فقرة ببدائل الاجابة (أرفض تماما، أرفض دون حماس، أوافق دون حماس، لا أوافق بشدة). (صحراوي، 2013-2012، 296)

* مقياس فاعلية الذات المدركة لدى موظفي المديرية العامة للتربية من اعداد الرواحية (2016) مكون من 54 فقرة ببدائل الاجابة (ينطبق تماما، ينطبق غالبا، ينطبق أحيانا، لا ينطبق اطلاقا). (الرواحية، 2016، 138-139)

وصف الاستبيان: بعد الاطلاع وتحليل هذه المفاهيم والمقاييس التي تناولت متغير الفاعلية الذاتية بأنواعها مع متغيرات أخرى، توصلنا الى بناء وتصميم استبيان يقيس الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي، ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، وهو مكون في صورته الأولية من (48) فقرة موزعة على أربع مجالات هي:

المجال	عدد الفقرات
الفاعلية في الأداء	13
فاعلية المثابرة وبذل المجهود	12
فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية	13
فاعلية التحدي ومواجهة العقبات	10

الجدول رقم (7): يمثل مجالات الاستبيان في صورته الأولية وعدد فقرات كل مجال

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الثلاثي لقياس الاستبيان وهي كالاتي:

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

بدائل	نادرا	أحيانا	دائما
الدرجة	1	2	3

الجدول رقم (8): يمثل درجات التصحيح استبيان الفاعلية الذاتية المهنية في صورته الأولى

وقد تم عرض الاستبيان على (08) من أساتذة علوم التربية، وعلم النفس في جامعتي باتنة 1، ومحمد خيضر بسكرة، وعلى (03) من مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بولاية باتنة، والذين أبدوا رأيهم في التعديلات والتغييرات التي أجريناها، ومدى صحة وملائمة الأبعاد والبنود لقياس درجة الفاعلية الذاتية المهنية لكل من أساتذة التعليم الثانوي، ومستشاري التوجيه والإرشاد. والذين أبدوا رأيهم في مدى صحة الاستبيان لغويا ومدى ملائمة بنوده لقياس الظاهرة. **ملحق رقم (02)**

واعتمادا على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان وهي موضحة كالتالي:

- تغيير البدائل الثلاثية الى بدائل خماسية:

بدائل	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

الجدول رقم (9): يمثل درجات التصحيح استبيان الفاعلية الذاتية المهنية بعد التحكيم

- العبارات التي تم إعادة صياغتها:

الرقم	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
6	أؤدي عملي في وقته	احترم المواعيد في انجاز عملي
7	اعتقد أنني شخص كفاء وفعال في عملي	لدي كفاءة مهنية تمكنني من أداء مهامي في العمل
9	أنا ماهر في أداء عملي	أنجز عملي بمهارة
11	أستمتع عندما أتعاون مع الآخرين في العمل	املك روح التعاون مع الفريق الذي أعمل معه.
19	اجتهد كثيرا في تعلم الأشياء الجديدة في العمل	اجتهد في تعلم كل جديد في العمل

جدول رقم (10): يمثل العبارات المعدلة في استبيان الفاعلية الذاتية المهنية

- العبارات المكررة والتي تم حذفها:

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

الرقم	العبارة
8	أستمتع بالعمل مع زملائي في العمل
26	أعمل باستمرار على تحسين ظروفى المادية
41	احسن التعامل مع المواقف الصعبة في العمل
44	أصرف بعقلانية أثناء المواقف المفزعة في العمل

جدول رقم (11): يمثل العبارات المحذوفة في استبيان الفاعلية الذاتية المهنية

5- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

1.5. الخصائص السيكومترية لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته: لحساب الخصائص السيكومترية لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته اعتمدنا على عينة قدرها (102)، منهم (71) من أساتذة التعليم الثانوي بثانويات مدينة باتنة، و(31) مستشار في التوجيه والإرشاد العاملين في بعض ثانويات ولاية باتنة.

1.1.5. حساب الصدق:

أ) الصدق البنائي: وهو حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين درجة كل مجال وبين الدرجة الكلية للاستبيان ككل، بالاعتماد على الحاسب الآلي وبرنامج الحزم الاحصائية "SPSS" كانت النتائج كالاتي:

المجالات	معامل الارتباط	الدالة
شؤون العمل الاداري والبيداغوجي	**0,792	0,00
شؤون الموظفين ونموهم المهني	**0,859	0,00
شؤون التلاميذ	**0,851	0,00
البناء المدرسي وتجهيزاته	**0,839	0,00
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	**0,802	0,00

**الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

جدول رقم(12): يمثل معامل الارتباط لمجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين مجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية للاستبيان، دال عند مستوى الدلالة 0,001، وهو ما يدل على الصدق البنائي للاستبيان.

(ب) **صدق الاتساق الداخلي:** وهو حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من الفقرات مع درجة الكلية، وكانت النتائج كالتالي:

- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (شؤون العمل الإداري والبيداغوجي) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1	يسهر على ضبط النظام الداخلي للثانوية	**0,712	0,00
2	يقدم معلومات واضحة للموظفين عن سير العمل بالثانوية	**0,700	0,00
3	يسند المهام للموظفين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم	**0,728	0,00
4	يوزع المسؤوليات على الموظفين من بداية العام الدراسي	**0,658	0,00
5	يتابع باستمرار إنجاز الموظفين لمهامهم	**0,631	0,00
6	يتابع التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية	**0,360	0,00
7	يلتزم بالدقة في المواعيد	**0,541	0,00
8	يتخذ القرارات المناسبة في سير العمل الإداري	**0,775	0,00
9	يؤدي دوره فيما يتعلق بقبول التلاميذ وتسجيلهم في إطار التنظيم المعمول به	**0,751	0,00
10	يسهر على التحضير والإعداد لعقد مجالس الأقسام	**0,740	0,00
11	يشجع الموظفين على الالتزام بالتعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في الثانوية	**0,721	0,00
12	يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات	**0,726	0,00

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

جدول رقم(13): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول لاستبيان دور مدير

الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال شؤون العمل الإداري والبيداغوجي والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الأول تتمتع بالصدق.

• معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (شؤون الموظفين ونموهم المهني) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
13	يحافظ على علاقة إنسانية إيجابية مع جميع الموظفين في الثانوية	**0,707	0.00
14	يساعد في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل	**0,802	0,00
15	يتواصل مع الموظفين بفاعلية	**0,780	0,00
16	يتحلى بالمرونة في التعامل مع الموظفين	**0,671	0,00
17	يعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المدرسية	**0,780	0,00
18	يتسامح مع غيابات الموظفين	**0,357	0,00
19	يحفز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي	**0,699	0,00
20	يقوم أداء الموظفين بكل موضوعية	**0,732	0,00
21	يوفر احتياجات الموظفين في العمل داخل الثانوية	**0,557	0,00
22	يتعامل مع جميع الموظفين بعدل ومساواة	**0,792	0,00
23	يهتم بالأمر الشخصية للموظفين	**0,598	0,00
24	يشجع أسلوب الحوار المتبادل مع الموظفين	**0,665	0,00
25	يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه الموظفين في العمل	**0,758	0.00

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

جدول رقم(14): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني لاستبيان دور مدير

الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال شؤون الموظفين ونموهم المهني والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الثاني تتمتع بالصدق.

• معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (شؤون التلاميذ) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
26	يبنى علاقات إيجابية مع التلاميذ	**0,576	0.00
27	يعزز القيم الأخلاقية التي يتحلى بها التلاميذ	**0,601	0,00
28	يعمل على حل مشكلات التلاميذ بالأساليب التربوية الملائمة	**0,549	0,00
29	يتابع مستويات التحصيل لدى التلاميذ	**0,615	0,00
30	يراعي الظروف الأسرية للتلاميذ	**0,629	0,00
31	يعمل على عقد اجتماعات دورية مع الطلبة لمناقشة شؤونهم المدرسية	**0,768	0,00
32	يتسامح مع التلاميذ	**0,281	0,00
33	يعمل على توفير الوسائل التي تساعد التلاميذ في التعلم	**0,621	0,00
34	يشجع التلاميذ على الإبداع والابتكار	**0,815	0,00
35	يشجع على التنافس الإيجابي بين الطلبة من خلال تنظيم مسابقات علمية بين الثانويات	**0,771	0,00
36	يعمل على توعية التلاميذ بالنظام المدرسي	**0,670	0,00
37	يعمل على معالجة أسباب التأخر الدراسي لدى التلاميذ المتأخرين دراسيا	**0,732	0,00
38	ينظم حفلات مدرسية لتكريم المتفوقين من التلاميذ لتشجيعهم على التميز	**0.700	0.00

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

جدول رقم (15): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث لاستبيان دور مدير

الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال شؤون التلاميذ والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الثالث تتمتع بالصدق.

• معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (البناء المدرسي وتجهيزاته) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
39	يحرص على نظافة المرافق في الثانوية	**0,728	0.00
40	يعمل على تجميل البيئة المدرسية	**0.706	0,00
41	يتابع باستمرار صيانة الأجهزة المدرسية	**0,760	0,00
42	يسهر على ضمان الأمن داخل الثانوية	**0,753	0,00
43	يحرص على توفير الخدمات الصحية بالثانوية	**0,697	0,00
44	يوفر جميع المستلزمات التربوية في الثانوية	**0,835	0,00
45	يحرص على توفير الأماكن الخاصة للممارسة الأنشطة الطلابية حسب المواصفات التربوية المطلوبة	**0,772	0,00
46	يعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب المتنوعة	**0,722	0,00
47	يوظف مرافق الثانوية بشكل فاعل لخدمة العملية التعليمية	**0,856	0,00
48	يسهر على توفير أحدث الوسائل والتكنولوجيا التي تساهم في تسهيل العمل بالثانوية	**0,828	0,00
49	يحرص على توفير مياه صالحة للشرب داخل الثانوية	**0,672	0,00
50	يعمل على توفير حاويات لوضع المهملات بالثانوية	**0,572	0,00
51	يتابع نادي الثانوية من حيث النظافة وجودة الخدمات	**0,709	0.00

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

جدول رقم (16): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع لاستبيان دور مدير

الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال البناء المدرسي وتجهيزاته والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الرابع تتمتع بالصدق.

• معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (المجتمع المحلي وأولياء الأمور) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
52	يؤدي دوره في تمثيل الثانوية مع المجتمع المحلي	**0,606	0,00
53	يتعاون مع المجتمع المحلي من حيث استخدام مرافق الثانوية	**0,666	0,00
54	ينظم اجتماعات مع أولياء الأمور وفق خطة مدروسة	**0,767	0,00
55	ينمي العلاقة الطيبة مع أولياء أمور التلاميذ	**0,752	0,00
56	يشرك المختصين في المجتمع المحلي في بعض الأنشطة المدرسية	**0,797	0,00
57	يشجع أولياء الأمور على زيارة الثانوية للإطلاع على برامجها وفعاليتها	**0,831	0,00
58	المبادرة في تكريم أولياء الأمور المتعاونين من ذوي الفاعلية	**0,719	0,00
59	يدعو شخصيات بارزة في المجتمع المحلي لإلقاء ندوات ومحاضرات داخل الثانوية	**0,714	0,00
60	ينظم زيارات مدرسية لبعض مؤسسات المجتمع المحلي	**0,735	0,00
61	يتفاعل مع شكاوى واقتراحات أولياء الأمور بشكل جيد	**0,742	0,00
62	يشرك مجلس الآباء في حل المشكلات المدرسية التي تواجه التلميذ	**0,750	0,00

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0,001

جدول رقم (17): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس لاستبيان دور مدير

الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته والدرجة الكلية

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الخامس والأخير تتمتع بالصدق.

2.1.5. ثبات الاستبيان: وللتأكد من ثبات الاستبيان تم حسابه من خلال طريقتين هما:

أ) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معادلة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ولمجالاتها. وقيمها موضحة بالجدول التالي:

المجالات	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
شؤون العمل الإداري والبيداغوجي	12	0,888
شؤون الموظفين ونموهم المهني	13	0,901
شؤون التلاميذ	13	0,882
البناء المدرسي وتجهيزاته	13	0,931
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	11	0,913
جميع فقرات الاستبيان	62	0,883

الجدول رقم (18): يبين قيمة ألفا كرونباخ لمجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ

التنظيمي في مؤسسته

بعد حساب قيمة ألفا كرونباخ تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة ومقبولة، وعليه فالاستبيان يتمتع بالثبات.

ب) الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تقسيم فقرات الاستبيان الى نصفين، الأول هو العبارات الزوجية، والثاني العبارات الفردية وقد بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار 0,95 وتم استخدام معادلة "سبيرمان براون" لمعرفة قيمة الثبات والتي بلغت 0.97 ، وبناء على ذلك يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات

2.5. الخصائص السيكومترية لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية: لحساب الخصائص السيكومترية

لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية اعتمدنا على عينة قوامها (102) منهم (71) من أساتذة التعليم الثانوي ببعض ثانويات مدينة باتنة، و(31) مستشار في التوجيه والإرشاد العاملين في بعض ثانويات ولاية باتنة

1.2.5. الصدق:

أ) الصدق البنائي: وهو حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين درجة كل مجال وبين الدرجة الكلية للاستبيان ككل، بالاعتماد على الحاسب الآلي وبرنامج الحزم الاحصائية "SPSS" كانت النتائج كالتالي:

المجالات	معامل الارتباط	الدلالة
الفاعلية في الأداء	**0,864	0,00
فاعلية المثابرة وبذل المجهود	**0,933	0,00
فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية	**0,836	0,00
فاعلية التحدي ومواجهة العقبات	**0,911	0,00

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.001

جدول رقم (19): معامل الارتباط لمجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية والدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية والدرجة الكلية للاستبيان، دال عند مستوى الدلالة 0,001، وهو ما يدل على الصدق البنائي للاستبيان.

• صدق الاتساق الداخلي: وهو حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من الفقرات مع

الدرجة الكلية، وكانت النتائج كالتالي:

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الفاعلية في الأداء) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1	أعتمد على نفسي في أداء عملي	**0,374	0,00
2	أعمل على تطوير أدائي المهني باستمرار	**0,580	0,00
3	لدي القدرة في تقييم أدائي المهني	**0,715	0,00
4	أواصل أداء عملي بجد رغم وجود عراقيل	**0,765	0,00
5	استمر في انجاز عملي حتى أنهيه كله	**0,700	0,00
6	احترم المواعيد في انجاز عملي	**0,726	0,00
7	لدي كفاءة مهنية تمكنني من أداء مهامي في العمل	**0,712	0,00
8	أنجز عملي بمهارة	**0,638	0,00

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

0,00	**0,603	أحب عملي وأستمتع به	9
0,00	**0,525	أملك روح التعاون مع الفريق الذي أعمل معه	10
0,00	**0,522	أضع خطة ناجحة في تحقيق أهدافي المهنية	11
0,00	**0,571	أتبع خطوات واضحة في إنجاز أعمالي	12

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

جدول رقم(20): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال الفاعلية في الأداء والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الأول تتمتع بالصدق.

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (فاعلية المثابرة وبذل المجهود) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
13	أبذل جهدي في انجاز عملي	**0,600	0.00
14	عندما أصمم على شيء في العمل اجتهد لتحقيقه	**0,683	0,00
15	أسعى باستمرار للنجاح في ميدان عملي	**0,624	0,00
16	لدي الإرادة الكافية في تحقيق اهدافي المهنية	**0,678	0,00
17	أستمر في القيام بعملي رغم استغراقه وقتا	**0,699	0,00
18	أستطيع النجاح في معظم المهام التي أقوم بها في عملي	**0,583	0,00
19	اجتهد في تعلم كل جديد في العمل	**0,715	0,00
20	أكرر القيام بالعمل حتى أنجح فيه	**0,804	0,00
21	يدفعني الفشل إلى العمل باجتهاد	**0,553	0,00
22	أبذل جهدي في العمل رغم صعوبته	**0,667	0,00
23	أبذل جهدي في تذليل الصعوبات التي تعترضني في عملي	**0,735	0,00
24	أملك روح التنافس مع الآخرين أثناء العمل	**0,619	0,00

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

جدول رقم (21): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني لاستبيان الفاعلية الذاتية

المهنية والدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود، والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الثاني تتمتع بالصدق. معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
25	أبادر في إنجاز أعمالي التي كُلفت بها	**0,433	0,00
26	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في عملي	**0,519	0,00
27	لدي القدرة على القيام بمهامي بمفردي	**0,599	0,00
28	أبادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أثناء العمل	**0,628	0,00
29	عندما أقرر القيام بعمل أبدأ فيه مباشرة	**0,506	0,00
30	أبادر بالاعتذار عندما أخطئ في العمل	**0,592	0,00
31	أتحمل المسؤولية حين أتأخر في العمل	**0,556	0,00
32	أستطيع إقناع أي شخص بوجهة نظري في العمل	**0,532	0,00
33	أسعى لحل الخلافات بين زملائي في العمل	**0,447	0,00
34	زملائي في العمل يتقون بقراراتي	**0,617	0,00
35	أقبل النقد البناء في العمل	**0,503	0,00

**الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

جدول رقم (22): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث لاستبيان الفاعلية

الذاتية المهنية والدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الثالث تتمتع بالصدق.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (فاعلية التحدي ومواجهة العقبات) والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
36	اتجاوز العراقيل التي تحول بيني وبين نجاحي في مهنتي	**0,626	0,00
37	اقوم بحل أي مشكل يواجهني في عملي	**0,743	0,00
38	أنجز عملي مهما كانت الظروف	**0,660	0,00
39	أشعر بسعادة عندما أتجاوز الصعاب في عملي	**0,684	0,00
40	اتعامل مع الاحداث المفاجئة في العمل بهدوء	**0,723	0,00
41	أستطيع تجاوز الاحباط عند الاخفاق في العمل	**0,714	0,00
42	تستهويني المهام الصعبة التي تتطلب جهدا	**0,840	0,00
43	أتعامل بحكمة مع المشكلات	**0,452	0,00
44	لدي القدرة على تحدي الصعوبات في العمل	**0,514	0,00

**الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,001

جدول رقم (23): يمثل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع لاستبيان الفاعلية

الذاتية المهنية والدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال فاعلية التحدي ومواجهة العقبات والدرجة الكلية، دالة عند مستوى الدلالة 0,001، مما يدل على أن فقرات المجال الرابع تتمتع بالصدق.

2.2.5. ثبات الاستبيان: وللتأكد من ثبات الاستبيان تم حسابه من خلال طريقتين هما:

أ) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معادلة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ولمجالاتها. وقيمتها موضحة بالجدول التالي:

المجالات	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الفاعلية في الأداء	12	0,853
فاعلية المثابرة وبذل المجهود	12	0,879

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

0,737	11	فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية
0,841	09	فاعلية التحدي ومواجهة العقبات
0,904	44	جميع فقرات الاستبيان

الجدول رقم (24): يبين قيمة ألفا كرونباخ لمجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية

بعد حساب قيمة ألفا كرونباخ تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة ومقبولة، وهو ما يدل على ثبات الاستبيان.

ب) الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تقسيم فقرات الاستبيان الى نصفين، الأول هو العبارات الزوجية، والثاني العبارات الفردية وقد بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار 0,93 وتم استخدام معادلة "سبيرمان براون" لمعرفة قيمة الثبات والتي بلغت 0.97 ، وبناء على ذلك يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

من خلال معاملات الصدق والثبات ذات القيم المرتفعة يمكننا القول أن أدوات دراستنا الحالية المتمثلة في استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته، واستبيان الفاعلية الذاتية المهنية، صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

ثالثاً: الدراسة الأساسية: على ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تم تصميم الدراسة الأساسية التي تهدف الى الاجابة على التساؤلات الدراسية الحالية والتحقق من صحة فروضها، وتمت وفق للخطوات التالية:

1- الحدود الزمانية والمكانية:

1.1. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 08 أفريل الى 25 ماي 2022

2.1. الحدود المكانية: أجريت الدراسة الأساسية في بعض ثانويات مدينة باتنة هي: ثانوية مصطفى

بن بولعيد، وثانوية الإخوة عباس، ثانوية محمد الصديق بن يحيى، ثانوية العربي التبسي، ثانوية محمد

العيد آل خليفة، ثانوية صلاح الدين الأيوبي، وفي مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني للولاية.

2- مجتمع الدراسة:

اعتمدنا على إحصاءات مديرية التربية، ومركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لولاية باتنة، وذلك بعد الحصول على إذن لتطبيق أدوات الدراسة على العينة، وبعد الاتصال بمصلحة البرمجة والمتابعة على

مستوى مديرية التربية، ومركز التوجيه والإرشاد للولاية، وبالرجوع الى دفاتر الاحصاء خلال السنة الدراسية 2022/2021، اطلعنا على اجمالي عدد أساتذة التعليم الثانوي، ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بالثانويات حيث تكون مجتمع البحث من:

1. عدد أساتذة التعليم الثانوي بمدينة باتنة فقط البالغ عددهم 1169 أستاذًا، يدرسون في 22 ثانوية.

2. عدد مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بالثانويات في ولاية باتنة البالغ عددهم 92 مستشار ومستشارة.

3- عينة الدراسة وخصائصها:

1.3. **مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني:** لتحديد عينة الدراسة من مستشاري التوجيه والإرشاد بالثانويات، وبما أن المجتمع الأصلي يضم (92) مستشار، وهو عدد قليل، وعليه قمنا باختيار بعض الأفراد للتطبيق. وبعد التطبيق وإفراغ البيانات كان عدد مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بالثانويات اللذين استجابوا على أدوات دراستنا (76) مستشار في التوجيه والإرشاد ببعض ثانويات ولاية باتنة.

2.3. **أساتذة التعليم الثانوي:** لتحديد عينة الدراسة من أساتذة التعليم الثانوي في مدينة باتنة قمنا باختيارهم عن طريق العينة العشوائية العنقودية، التي تستخدم عندما يكون المجتمع واسع، وكذلك عندما تكون إمكانات الباحث المادية والفنية محدودة.

ولقد تم حساب حجم عينة الأساتذة عن طريق تطبيق معادلة "روبرت ماسون" على مجتمع البحث الكلي، وبالتالي أصبح حجم العينة المطلوب سحبها (289) أستاذًا، وأساتذة من التعليم الثانوي بمدينة باتنة.

ولتحديد عدد الثانويات التي ستسحب منها عينة الدراسة قمنا أولاً بحساب متوسط عدد الأساتذة بمدينة باتنة وهو:

$$\text{*متوسط عدد الأساتذة} = \text{مجتمع الدراسة} / \text{عدد الثانويات بمدينة باتنة} \leftarrow 53,13 = 22 / 1169$$

$$\text{*عدد الثانويات} = \text{حجم العينة} / \text{متوسط عدد الأساتذة} \leftarrow 5,43 = 53,13 / 289$$

وتم اختيار الثانويات الخمسة التي ستسحب منها عينة البحث بالطريقة العشوائية عن طريق القرعة، فتم اختيار خمسة ثانويات المتواجدة بمدينة باتنة من أصل (22) ثانوية بنسبة 22.73%، وهي: ثانوية

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

مصطفى بن بولعيد، و ثانوية محمد العيد آل خليفة، و ثانوية الأخوة عباس، و ثانوية محمد الصديق بن يحيى، و ثانوية صلاح الدين الأيوبي.

وتم تحديد عينة البحث بنسبة 91 % من هذه الثانويات وبلغت (263) أستاذ وأستاذة من مختلف التخصصات الأدبية والعلمية. حيث تبين أن هناك اختلافات بسيطة في العدد الذي سحب وبين العدد المطلوب سحبه، وذلك بسبب غياب بعض الأساتذة، كذلك استبعاد بعض استجابات أفراد العينة الغير مكتملة، نتج عنه نقص في عدد الأساتذة الذين يمثلون العينة في كل ثانوية؛ مما استوجب تعويض هذا النقص في ثانوية أخرى وهي ثانوية العربي التبسي، ليصبح عدد الثانويات (6) ثانويات، وإجمالي أفراد العينة هو (289) أستاذا وأستاذة؛ أي ما يقارب 25 % من المجتمع الأصلي لعينة الأساتذة. والجدول التالي بين ذلك:

الثانوية	عدد الأساتذة الأصلي	عدد الأساتذة الذي تم سحبه
مصطفى بن بولعيد	78	67
محمد الصديق بن يحيى	70	54
صلاح الدين الأيوبي	59	30
محمد العيد آل خليفة	83	68
الاخوة عباس	54	44
العربي التبسي	34	26

جدول رقم(25): يمثل توزيع عدد الأساتذة الذي تم سحبه من الثانويات المختارة في الدراسة الأساسية

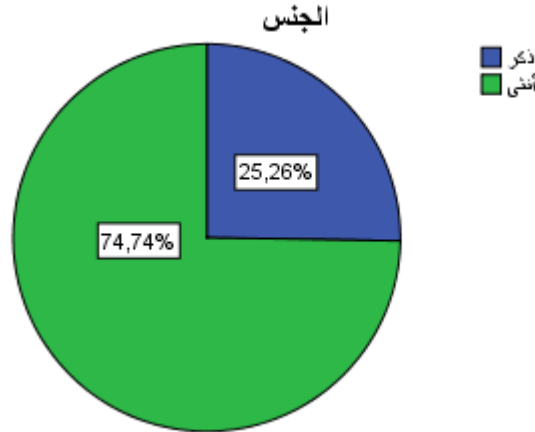
4- خصائص عينة الدراسة: تتوزع أفراد العينة كما يلي:

1.4. عينة أساتذة التعليم الثانوي:

• حسب متغير الجنس:

أساتذة التعليم الثانوي (N = 289)		
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	73	25,26%
اناث	216	74,74%
المجموع	289	100%

جدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب متغير الجنس

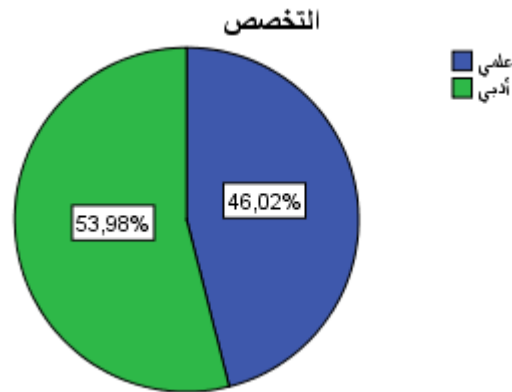


الشكل رقم (7): يمثل توزيع الأساتذة حسب متغير الجنس

• حسب متغير التخصص:

أساتذة التعليم الثانوي (N = 289)		
التخصص	العدد	النسبة المئوية
علمي	133	46,02%
أدبي	156	53,98%
المجموع	289	100%

جدول رقم (27): يمثل توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب متغير التخصص



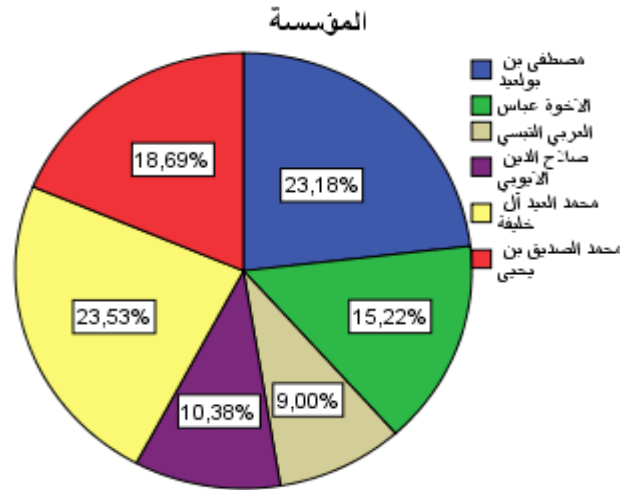
الشكل رقم (8): يمثل توزيع الأساتذة حسب متغير التخصص

• حسب متغير المؤسسة التربوية:

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

أساتذة التعليم الثانوي (N = 289)		
الثانوية	العدد	النسبة المئوية
مصطفى بن بولعيد	67	23,18%
محمد الصديق بن يحيى	54	18,69%
صلاح الدين الأيوبي	30	10,28%
محمد العيد آل خليفة	68	23,53%
الاخوة عباس	44	15,22%
العربي التبسي	26	9,00%
المجموع	289	100%

جدول رقم (28): يمثل توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب متغير المؤسسة التربوية



الشكل رقم (9): يمثل توزيع الأساتذة حسب متغير المؤسسة التربوية

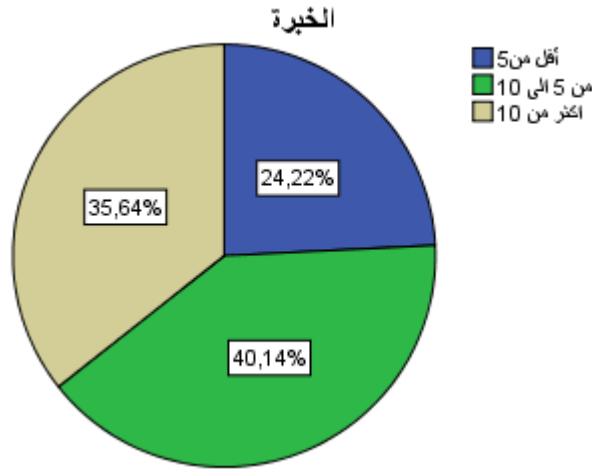
• حسب متغير سنوات الخبرة:

أساتذة التعليم الثانوي (N = 289)		
الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	70	24,22%
من 5 الى 10 سنوات	116	40,14%

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

أكثر من 10 سنوات	103	35,64%
المجموع	289	100%

جدول رقم (29): يمثل توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب متغير الخبرة



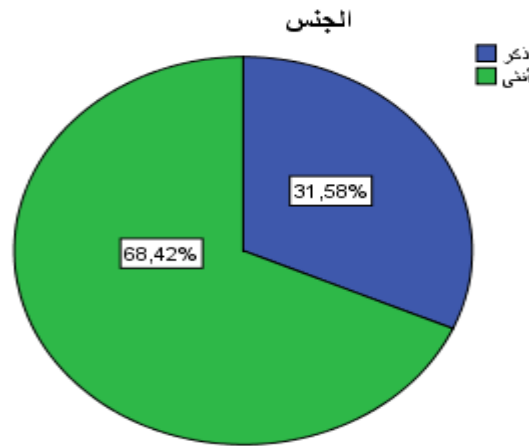
الشكل رقم (10): يمثل توزيع الأساتذة حسب متغير الخبرة

2.4. عينة مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني:

• حسب متغير الجنس:

مستشار التوجيه والإرشاد (N = 76)		
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	24	31,58%
إناث	52	68,42%
المجموع	76	100%

جدول رقم (30): توزيع أفراد عينة مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير الجنس

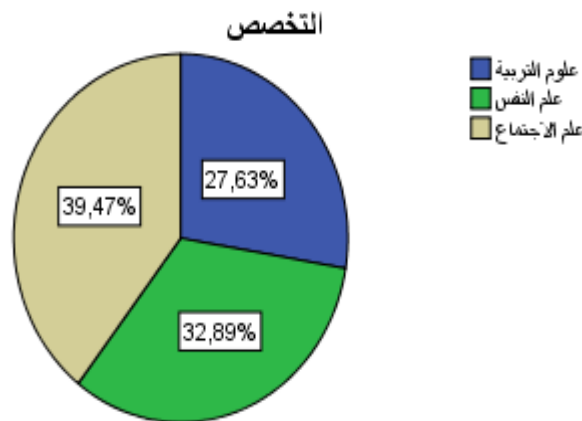


الشكل رقم (11): يمثل توزيع مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير الجنس

• حسب متغير التخصص:

مستشار التوجيه والإرشاد (N = 76)		
التخصص	العدد	النسبة المئوية
علوم التربية	21	27,63%
علم النفس	25	32,89%
علم الاجتماع	30	39,47%
المجموع	76	100%

جدول رقم (31): يمثل توزيع أفراد عينة مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير التخصص



الشكل رقم (12): يمثل توزيع مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير التخصص

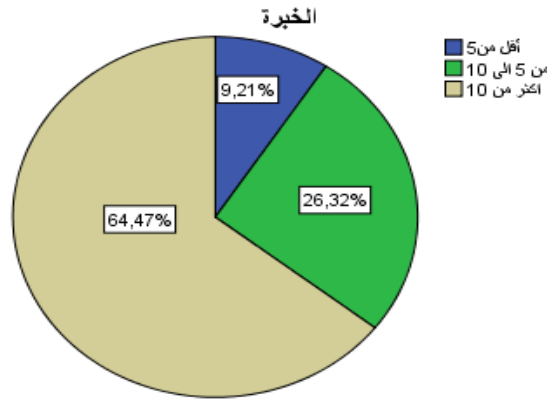
• حسب متغير سنوات الخبرة:

مستشار التوجيه والإرشاد (N = 76)

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	07	9,21%
من 5 الى 10 سنوات	20	26,32%
أكثر من 10 سنوات	49	64,47%
المجموع	76	100%

جدول رقم (32): يمثل توزيع أفراد عينة مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير سنوات الخبرة



الشكل رقم (13): يمثل توزيع مستشاري التوجيه والإرشاد حسب متغير سنوات الخبرة

5- أدوات الدراسة الأساسية: تمثلت أدوات البحث في:

1.5. استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته: لقياس مستوى أداء مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته اعتمادنا على الاستبيان الذي تم اعداده لهذا الغرض، والمتكون في صورته النهائية من (62) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وبالاعتماد على مقياس ليكرت ذوي البدائل الخمسة للتصحيح (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتوزعت مجالات وفقرات

الاستبيان كآتي: (الملحق رقم 04)

المجالات	البنود
شؤون العمل الإداري والبيداغوجي	من 1 الى 12
شؤون الموظفين ونموهم المهني	من 13 الى 25
شؤون التلاميذ	من 26 الى 38
البناء المدرسي وتجهيزاته	من 39 الى 51
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	من 52 الى 62

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

جدول رقم (33): يمثل توزيع الفقرات على مجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته

2.5. استبيان الفاعلية الذاتية المهنية: لقياس مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي، ومستشاري التوجيه والإرشاد، اعتمدنا على الاستبيان الذي تم اعداده لهذا الغرض، والمتكون في صورته النهائية من (44) فقرة موزعة على أربع مجالات، وبالاعتماد على مقياس ليكرت ذوي البدائل الخمسة للتصحيح (بدرجة كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وتوزعت مجالات وفقرات الاستبيان كالآتي: (الملحق رقم 05)

المجالات	البنود
الفاعلية في الأداء	من 1 الى 12
فاعلية المثابرة وبذل المجهود	من 13 الى 24
فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية	من 25 الى 35
فاعلية التحدي ومواجهة العقبات	من 36 الى 44

جدول رقم (34): يمثل توزيع الفقرات على مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية
6- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

بعد اجراء الدراسة الاستطلاعية وحساب الخصائص السيكومترية لتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، المتمثلة في استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته، واستبيان الفاعلية الذاتية المهنية، على عينة الدراسة البالغ عددها (365)، منهم (289) أستاذ في التعليم الثانوي، و(76) مستشار في التوجيه والإرشاد بالثانويات، تم توزيع أدوات الدراسة على الأساتذة في ستة ثانويات بمدينة باتنة، أما عينة مستشاري التوجيه والإرشاد ولصعوبة الوصول الى كل ثانويات الولاية اتجهنا الى مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بولاية باتنة والتواصل مع مدير المركز لإعانتنا على التطبيق، وتم ارسال أدوات الدراسة عن طريق البريد الالكتروني من طرف مدير المركز الى الحسابات البريدية للمستشارين، كما تم توزيع الأدوات الكترونيا بإنشاء استبيان الالكتروني. وبعد جمع الاستبيانات تم تفرغ البيانات وفق المفتاح التالي:

الاستجابة	العلامة
قليلة جدا	1

2	قليلة
3	متوسطة
4	كبيرة
5	كبيرة جدا

جدول رقم (35): مفتاح التصحيح لأدوات الدراسة

7- الأساليب الاحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها اعتمدنا على نظام

الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والذي استخدم من خلاله كل من:

* لحساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون لحساب

صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، ومعامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية لحساب الثبات.

*للاجابة عن التساؤل الأول، والثاني، والثالث، والرابع تم استخدام الاحصاء الوصفي من المتوسطات

الحسابية، الانحراف المعياري، التكرارات.

* للاجابة عن التساؤل الخامس والسادس استخدمنا معامل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار تحليل

التباين ANOVA

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

3- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

4- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

5- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

6- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: وتتص هذه الفرضية على أن:

- درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة متوسطة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته على عينة الأساتذة، حيث اعتمدنا في تفرغ البيانات على المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والانحراف المعياري، والترتيب لتوضيح استجابات أساتذة التعليم الثانوي حول مجالات الاستبيان.

ولتحليل بيانات الاستبيان تم استخراج المدى بالطريقة التالية:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}$$

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4, \text{ لتحديد طول الفئة: } 4 \div 5 = 0,8$$

وقد تم إتباع التقسيم التالي لتحليل بيانات الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية:

- منخفضة جداً: تقع بين [1 - 1,8]

- منخفضة: تقع بين [1,8 - 2,6]

- متوسطة: تقع بين [2,6 - 3,4]

- مرتفعة: تقع بين [3,4 - 4,2]

- مرتفعة جداً: تقع بين [4,2 - 5]

وبعد تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

جميع مجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الاستبيان
1	مرتفعة	0,63	3,78	شؤون العمل الاداري والبيداغوجي
3	مرتفعة	0,70	3,52	شؤون الموظفين ونموهم المهني
2	مرتفعة	0,71	3,67	شؤون التلاميذ
4	متوسطة	0,84	3,27	البناء المدرسي وتجهيزاته
5	متوسطة	0,84	3,26	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
/	مرتفعة	0,61	3,50	الاستبيان ككل

جدول رقم (36) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة

الأساتذة

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبيان (الأول، الثاني، الثالث) من وجهة نظر الأساتذة والتي تتراوح بين 3,52 و 3,78 بانحراف معماري يتراوح بين 0,70 و 0,63 جميعها مثلت الممارسة بدرجة كبيرة، في حين مثل المجالين (الرابع، والخامس) بمتوسطات حسابية 3,27 و 3,26 وانحراف معياري 0,84 و 0,84 مثل الممارسة بدرجة متوسطة، وبالنسبة لاستجابات الأساتذة على بنود الاستبيان ككل كانت مرتفعة. وعليه فإن استجابات الأساتذة لدرجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية مرتفعة.

وُترتب مجالات استبيان دور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته حسب متوسطاتها الحسابية ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر الأساتذة، حيث جاء مجال شؤون العمل الاداري والبيداغوجي في الترتيب الأول، ويليه مجال شؤون التلاميذ في الترتيب الثاني، ثم يليه مجال شؤون الموظفين ونموهم المهني في الترتيب الثالث، ثم يليه مجال البناء المدرسي وتجهيزاته في الترتيب الرابع، ثم يليه مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور في الترتيب الأخير.

المجال الأول: شؤون العمل الاداري والبيداغوجي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

1	يسهر على ضبط النظام الداخلي للثانوية	3,88	0,91	مرتفعة	3
2	يقدم معلومات واضحة للموظفين عن سير العمل بالثانوية	3,68	0,95	مرتفعة	8
3	يسند المهام للموظفين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم	3,60	1,01	مرتفعة	11
4	يوزع المسؤوليات على الموظفين من بداية العام الدراسي	3,68	0,96	مرتفعة	8
5	يتابع باستمرار إنجاز الموظفين لمهامهم	3,62	0,97	مرتفعة	10
6	يتابع التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية	4,01	0,87	مرتفعة	2
7	يلتزم بالدقة في المواعيد	3,72	0,98	مرتفعة	7
8	يتخذ القرارات المناسبة في سير العمل الإداري	3,56	1,04	مرتفعة	12
9	يؤدي دوره فيما يتعلق بقبول التلاميذ وتسجيلهم في إطار التنظيم المعمول به	3,75	1,01	مرتفعة	6
10	يسهر على التحضير والإعداد لعقد مجالس الأقسام	4,18	0,79	مرتفعة	1
11	يشجع الموظفين على الالتزام بالتعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في الثانوية	3,88	0,90	مرتفعة	3
12	يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات	3,84	1,14	مرتفعة	5
	شؤون العمل الإداري والبيداغوجي	3,78	0,63	مرتفعة	/

جدول رقم (37) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون العمل الإداري والبيداغوجي

من وجهة الأساتذة

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال شؤون العمل الإداري والبيداغوجي لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر الأساتذة والتي تتراوح بين 3,56 و 4,18 بانحراف معماري يتراوح بين 1,04 و 0,79 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، وعليه فإن

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

استجابات الأساتذة لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه شؤون العمل الإداري والبيداغوجي بشكل عام مرتفعة.

المجال الثاني: شؤون الموظفين ونموهم المهني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
13	يحافظ على علاقة إنسانية إيجابية مع جميع الموظفين في الثانوية	3,99	0,96	مرتفعة	1
14	يساعد في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل	3,82	0,93	مرتفعة	5
15	يتواصل مع الموظفين بفاعلية	3,83	1,02	مرتفعة	4
16	يتحلى بالمرونة في التعامل مع الموظفين	3,99	0,95	مرتفعة	1
17	يعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المدرسية	3,50	1,02	مرتفعة	10
18	يتسامح مع غيابات الموظفين	2,71	1,17	متوسطة	13
19	يحفز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي	3,34	1,12	متوسطة	11
20	يقوم أداء الموظفين بكل موضوعية	3,61	0,95	مرتفعة	8
21	يوفر احتياجات الموظفين في العمل داخل الثانوية	3,10	1,12	متوسطة	12
22	يتعامل مع جميع الموظفين بعدل ومساواة	3,51	1,05	مرتفعة	9
23	يهتم بالأمر الشخصية للموظفين	3,87	1,28	مرتفعة	3
24	يشجع أسلوب الحوار المتبادل مع الموظفين	3,69	1,14	مرتفعة	7
25	يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه الموظفين في العمل	3,75	1,01	مرتفعة	6

/	مرتفعة	0,70	3,52	شؤون الموظفين ونموهم المهني
---	--------	------	------	-----------------------------

جدول رقم (38) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون الموظفين ونموهم المهني من وجهة الأساتذة

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية للفقرات (13، 14، 15، 16، 17، 19، 22، 23، 24، 25) للمجال شؤون الموظفين ونموهم المهني لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر الأساتذة والتي تتراوح بين 3,50 و 3,99 بانحراف معماري يتراوح بين 1,02 و 0,96 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، أما الفقرات (18، 19، 21) بمتوسط حسابي يتراوح بين 2,71 و 3,34 وانحراف معياري يتراوح بين 1,17 و 1,12 مثلت درجة الممارسة بمستوى متوسط، وعليه فان استجابات الأساتذة لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه شؤون الموظفين ونموهم المهني بشكل عام مرتفعة.

المجال الثالث: شؤون التلاميذ

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	مرتفعة	0,99	4,07	يبنى علاقات إيجابية مع التلاميذ	26
1	مرتفعة	0,92	4,18	يعزز القيم الأخلاقية التي يتحلى بها التلاميذ	27
5	مرتفعة	0,98	3,87	يعمل على حل مشكلات التلاميذ بالأساليب التربوية الملائمة	28
3	مرتفعة	0,99	4,02	يتابع مستويات التحصيل لدى التلاميذ	29
4	مرتفعة	1,09	3,89	يراعي الظروف الأسرية للتلاميذ	30
12	متوسطة	1,30	3,29	يعمل على عقد اجتماعات دورية مع الطلبة لمناقشة شؤونهم المدرسية	31
8	مرتفعة	1,09	3,56	يتسامح مع التلاميذ	32
13	متوسطة	1,23	3,24	يعمل على توفير الوسائل التي تساعد التلاميذ في التعلم	33

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

6	كبيرة	1,18	3,66	يشجع التلاميذ على الإبداع والابتكار	34
10	كبيرة	1,27	3,43	يشجع على التنافس الإيجابي بين الطلبة من خلال تنظيم مسابقات علمية بين الثانويات	35
7	كبيرة	1	3,65	يعمل على توعية التلاميذ بالنظام المدرسي	36
11	متوسطة	1,15	3,31	يعمل على معالجة أسباب التأخر الدراسي لدى التلاميذ المتأخرين دراسيا	37
9	مرتفعة	1,24	3,50	ينظم حفلات مدرسية لتكريم المتفوقين من التلاميذ لتشجيعهم على التميز	38
/	مرتفعة	0,71	3,67	شؤون التلاميذ	

جدول رقم (39) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون التلاميذ من وجهة

الأساتذة

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية لل فقرات (26، 27، 28، 29، 30، 32، 34، 35، 36، 38) للمجال شؤون التلاميذ لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر الأساتذة والتي تتراوح بين 3,43 و 4,18 بانحراف معماري يتراوح بين 1,27 و 0,92 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، أما الفقرات (31، 33، 37) بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,31 و 3,24 وانحراف معياري يتراوح بين 1,15 و 1,23 مثلت درجة الممارسة بمستوى متوسط، وعليه فإن استجابات الأساتذة لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه شؤون التلاميذ بشكل عام مرتفعة.

المجال الرابع: البناء المدرسي وتجهيزاته

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	مرتفعة	1,09	3,74	يحرص على نظافة المرافق في الثانوية	39
1	مرتفعة	1,04	3,79	يعمل على تجميل البيئة المدرسية	40
4	مرتفعة	1,05	3,53	يتابع باستمرار صيانة الأجهزة المدرسية	41
2	مرتفعة	1,06	3,77	يسهر على ضمان الأمن داخل الثانوية	42

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

43	يحرص على توفير الخدمات الصحية بالثانوية	3,36	1,23	متوسطة	6
44	يوفر جميع المستلزمات التربوية في الثانوية	3,06	1,23	متوسطة	8
45	يحرص على توفير الأماكن الخاصة للممارسة الأنشطة الطلابية حسب المواصفات التربوية المطلوبة	2,86	1,25	متوسطة	12
46	يعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب المتنوعة	2,99	1,19	متوسطة	11
47	يوظف مرافق الثانوية بشكل فاعل لخدمة العملية التعليمية	3,02	1,17	متوسطة	9
48	يسهر على توفير أحدث الوسائل والتكنولوجيا التي تساهم في تسهيل العمل بالثانوية	2,68	1,24	متوسطة	13
49	يحرص على توفير مياه صالحة للشرب داخل الثانوية	3,02	1,26	متوسطة	9
50	يعمل على توفير حاويات لوضع المهملات بالثانوية	3,46	1,07	مرتفعة	5
51	يتابع نادي الثانوية من حيث النظافة وجودة الخدمات	3,18	1,19	متوسطة	7
	البناء المدرسي وتجهيزاته	3,27	0,84	متوسطة	/

جدول رقم (40) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال البناء المدرسي وتجهيزاته من

وجهة الأساتذة

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية للفقرات (39، 40، 41، 42، 50) للمجال البناء المدرسي وتجهيزاته لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر الأساتذة والتي تتراوح بين 3,46 و 3,79 بانحراف معماري يتراوح بين 1,07 و 1,04 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، أما الفقرات (43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 51) بمتوسط حسابي يتراوح بين

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

2,68 و 3,36 وانحراف معياري يتراوح بين 1,23 و 1,24 مثلت درجة الممارسة بمستوى متوسط. وعليه فإن استجابات الأساتذة لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه البناء المدرسي وتجهيزاته بشكل عام متوسطة.

المجال الخامس: المجتمع المحلي وأولياء الأمور

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
52	يؤدي دوره في تمثيل الثانوية مع المجتمع المحلي	3,66	1,02	مرتفعة	2
53	يتعاون مع المجتمع المحلي من حيث استخدام مرافق الثانوية	3,51	1,03	مرتفعة	5
54	ينظم اجتماعات مع أولياء الأمور وفق خطة مدروسة	3,57	1,19	مرتفعة	3
55	ينمي العلاقة الطيبة مع أولياء أمور التلاميذ	3,75	0,94	مرتفعة	1
56	يشرك المختصين في المجتمع المحلي في بعض الأنشطة المدرسية	3,24	1,22	متوسطة	7
57	يشجع أولياء الأمور على زيارة الثانوية للإطلاع على برامجها وفعاليتها	3,36	1,15	متوسطة	6
58	المبادرة في تكريم أولياء الأمور المتعاونين من ذوي الفاعلية	2,86	1,31	متوسطة	9
59	يدعو شخصيات بارزة في المجتمع المحلي لإلقاء ندوات ومحاضرات داخل الثانوية	2,74	1,35	متوسطة	10
60	ينظم زيارات مدرسية لبعض مؤسسات المجتمع المحلي	2,53	1,39	منخفضة	11
61	يتفاعل مع شكاوى واقتراحات أولياء الأمور	3,52	1,06	مرتفعة	4

				بشكل جيد	
8	متوسطة	1,16	3,22	يشرك مجلس الآباء في حل المشكلات المدرسية التي تواجه التلميذ	62
/	متوسطة	0,84	3,26	المجتمع المحلي وأولياء الأمور	

جدول رقم (41) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور من وجهة الأساتذة

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية للفقرات (52، 53، 54، 55، 61) للمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر الأساتذة والتي تتراوح بين 3,51 و 3,75 بانحراف معماري يتراوح بين 1,03 و 0,94 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، أما الفقرات (56، 57، 58، 59، 62) بمتوسط حسابي 2,74 و 3,36 وانحراف معياري 1,35 و 1,15 مثلت درجة الممارسة بمستوى متوسط، في حين مثلت الفقرة رقم (60) درجة الممارسة بمستوى منخفض، وعليه فإن استجابات الأساتذة لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه المجتمع المحلي وأولياء الأمور بشكل عام متوسطة.

من خلال ما سبق عرضه فإننا نرفض الفرضية، والتي تنص على أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة متوسطة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة مرتفعة.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: وتتص هذه الفرضية على أن:

- درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني متوسطة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته على عينة مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بالثانويات، حيث اعتمدنا في تفرغ البيانات على المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والانحراف المعياري، والترتيب لتوضيح استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني حول مجالات الاستبيان.

وبعد تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

جميع مجالات استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة:

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الاستبيان
2	مرتفعة جدا	0,53	4,33	شؤون العمل الاداري والبيداغوجي
3	مرتفعة	0,72	4,07	شؤون الموظفين ونموهم المهني
4	مرتفعة	0,58	3,95	شؤون التلاميذ
1	مرتفعة جدا	0,58	4,38	البناء المدرسي وتجهيزاته
5	مرتفعة	1,02	3,70	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
/	مرتفعة	0,63	4,09	الاستبيان ككل

جدول رقم (42) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة

مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني

وتشير النتائج من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني الى أن المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبيان (الثاني، الثالث، الخامس) والتي تتراوح بين 3,70 و 4,07 بانحراف معماري يتراوح بين 1,02 و 0,72 مثلت الممارسة مع درجات الاستبيان ككل بدرجة كبيرة، وأن المجالين (الأول، الرابع) بمتوسطات حسابية 4,33 و 4,38 وانحراف معياري 0,53 و 0,58 فقد مثل الممارسة بدرجة كبيرة جدا. وعليه فان استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد لدرجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية مرتفعة.

وُترتب مجالات استبيان دور مدير مؤسسة التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته حسب متوسطاتها الحسابية ترتيبا تنازليا من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، حيث جاء مجال البناء المدرسي وتجهيزاته في الترتيب الأول، يليه مجال شؤون العمل الاداري والبيداغوجي

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

في الترتيب الثاني، ثم يليه شؤون الموظفين ونموهم المهني في الترتيب الثالث، ثم يليه مجال شؤون التلاميذ في الترتيب الرابع، ثم يليه مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور في الترتيب الخامس والأخير.

المجال الأول: شؤون العمل الإداري والبيداغوجي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
6	مرتفعة جدا	0,69	4,30	يسهر على ضبط النظام الداخلي للثانوية	1
9	مرتفعة جدا	0,71	4,29	يقدم معلومات واضحة للموظفين عن سير العمل بالثانوية	2
12	مرتفعة	0,91	4,01	يسند المهام للموظفين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم	3
11	مرتفعة	0,99	4,18	يوزع المسؤوليات على الموظفين من بداية العام الدراسي	4
5	مرتفعة جدا	0,88	4,31	يتابع باستمرار إنجاز الموظفين لمهامهم	5
6	مرتفعة جدا	0,69	4,30	يتابع التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية	6
6	مرتفعة جدا	0,46	4,30	يلتزم بالدقة في المواعيد	7
2	مرتفعة جدا	0,50	4,43	يتخذ القرارات المناسبة في سير العمل الإداري	8
3	مرتفعة جدا	0,49	4,42	يؤدي دوره فيما يتعلق بقبول التلاميذ وتسجيلهم في إطار التنظيم المعمول به	9
1	مرتفعة جدا	0,45	4,73	يسهر على التحضير والإعداد لعقد مجالس الأقسام	10

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

10	مرتفعة جدا	0,46	4,27	يشجع الموظفين على الالتزام بالتعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في الثانوية	11
4	مرتفعة جدا	0,51	4,38	يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات	12
/	مرتفعة جدا	0,53	4,33	شؤون العمل الاداري والبيداغوجي	

جدول رقم (43) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون العمل الاداري والبيداغوجي من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد

وتشير النتائج من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني الى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال شؤون العمل الاداري والبيداغوجي لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة والتي تتراوح بين 4,27 و 4,73 بانحراف معماري يتراوح بين 0,46 و 0,45 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع جدا، باستثناء الفقرتين رقم (3، 4) بمتوسط حسابي 4,01 و 4,18 وانحراف معياري 0,91 و 0,99 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، وعليه فإن استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه شؤون العمل الاداري والبيداغوجي بشكل عام مرتفعة جدا.

المجال الثاني: شؤون الموظفين ونموهم المهني

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفعة جدا	0,73	4,68	يحافظ على علاقة إنسانية إيجابية مع جميع الموظفين في الثانوية	13
4	مرتفعة	0,99	4,16	يساعد في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل	14
7	مرتفعة	0,65	4,12	يتواصل مع الموظفين بفاعلية	15
7	مرتفعة	0,65	4,12	يتحلى بالمرونة في التعامل مع الموظفين	16

17	يعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المدرسية	4	0,94	مرتفعة	9
18	يتسامح مع غيابات الموظفين	3,45	1,06	مرتفعة	12
19	يحفز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي	3,97	1,12	مرتفعة	11
20	يقوم أداء الموظفين بكل موضوعية	4,29	0,72	مرتفعة جدا	3
21	يوفر احتياجات الموظفين في العمل داخل الثانوية	4,13	0,64	مرتفعة	6
22	يتعامل مع جميع الموظفين بعدل ومساواة	4,14	0,67	مرتفعة	5
23	يهتم بالأمر الشخصية للموظفين	3,42	1,43	مرتفعة	13
24	يشجع أسلوب الحوار المتبادل مع الموظفين	4	0,78	مرتفعة	9
25	يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه الموظفين في العمل	4.39	0,92	مرتفعة جدا	2
	شؤون الموظفين ونموهم المهني	4,07	0,72	مرتفعة	/

جدول رقم (44) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون الموظفين ونموهم المهني

من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (14، 15، 16، 17، 18، 19، 21، 22، 23، 24) لمجال شؤون الموظفين ونموهم المهني لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني والتي تتراوح بين 3,42 و 4,16 بانحراف معماري يتراوح بين 1,43 و 0,99 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، باستثناء الفقرات رقم (13، 20، 25) بمتوسط حسابي يتراوح بين 4,29 و 4,68 وانحراف معياري 0,72 و 0,73 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع جدا، وعليه فإن استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه شؤون الموظفين ونموهم المهني، بشكل عام مرتفعة.

المجال الثالث: شؤون التلاميذ

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
7	مرتفعة	0,76	3,98	يبنى علاقات إيجابية مع التلاميذ	26
2	مرتفعة جدا	0,75	4,42	يعزز القيم الأخلاقية التي يتحلى بها التلاميذ	27
6	مرتفعة	0,55	3,99	يعمل على حل مشكلات التلاميذ بالأساليب التربوية الملائمة	28
3	مرتفعة جدا	0,50	4,4	يتابع مستويات التحصيل لدى التلاميذ	29
10	مرتفعة	0,70	3,72	يراعي الظروف الأسرية للتلاميذ	30
12	مرتفعة	1,22	3,52	يعمل على عقد اجتماعات دورية مع الطلبة لمناقشة شؤونهم المدرسية	31
11	مرتفعة	0,74	3,55	يتسامح مع التلاميذ	32
4	مرتفعة	0,62	4,14	يعمل على توفير الوسائل التي تساعد التلاميذ في التعلم	33
9	مرتفعة	0,65	3,84	يشجع التلاميذ على الإبداع والابتكار	34
8	مرتفعة	0,83	3,85	يشجع على التنافس الإيجابي بين الطلبة من خلال تنظيم مسابقات علمية بين الثانويات	35
1	مرتفعة جدا	0,50	4,58	يعمل على توعية التلاميذ بالنظام المدرسي	36
5	مرتفعة	0,84	4	يعمل على معالجة أسباب التأخر الدراسي لدى التلاميذ المتأخرين دراسيا	37
13	متوسطة	1,02	3,31	ينظم حفلات مدرسية لتكريم المتفوقين من التلاميذ لتشجيعهم على التميز	38
/	مرتفعة	0,58	3,95	شؤون التلاميذ	

جدول رقم (45) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال شؤون التلاميذ من وجهة
مستشاري التوجيه والإرشاد

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (26، 28، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 37) لمجال شؤون التلاميذ لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني والتي تتراوح بين 3,52 و 4,14 بانحراف معماري يتراوح بين 0,74 و 0,62 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، أما الفقرات رقم (27، 29، 36) بمتوسط حسابي يتراوح بين 4,4 و 4,58 وانحراف معياري يتراوح بين 0,50 و 0,50 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع جداً، في حين مثلت الفقرة رقم (38) الممارسة بدرجة متوسطة وعليه فإن استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه شؤون التلاميذ، بشكل عام مرتفعة.

المجال الرابع: البناء المدرسي وتجهيزاته

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	مرتفعة جداً	0,71	4,58	يحرص على نظافة المرافق في الثانوية	39
6	مرتفعة جداً	0,75	4,41	يعمل على تجميل البيئة المدرسية	40
1	مرتفعة جداً	0,45	4,71	يتابع باستمرار صيانة الأجهزة المدرسية	41
4	مرتفعة جداً	0,50	4,56	يسهر على ضمان الأمن داخل الثانوية	42
8	مرتفعة جداً	0,69	4,30	يحرص على توفير الخدمات الصحية بالثانوية	43
7	مرتفعة جداً	0,66	4,31	يوفر جميع المستلزمات التربوية في الثانوية	44

45	يحرص على توفير الأماكن الخاصة للممارسة الأنشطة الطلابية حسب المواصفات التربوية المطلوبة	4	0,94	مرتفعة	13
46	يعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب المتنوعة	4,27	0,72	مرتفعة جدا	10
47	يوظف مرافق الثانوية بشكل فاعل لخدمة العملية التعليمية	4,43	0,49	مرتفعة جدا	5
48	يسهر على توفير أحدث الوسائل والتكنولوجيا التي تساهم في تسهيل العمل بالثانوية	4,29	0,71	مرتفعة جدا	9
49	يحرص على توفير مياه صالحة للشرب داخل الثانوية	4,71	0,45	مرتفعة جدا	1
50	يعمل على توفير حاويات لوضع المهملات بالثانوية	4,30	0,69	مرتفعة جدا	11
51	يتابع نادي الثانوية من حيث النظافة وجودة الخدمات	4,04	1,28	مرتفعة	12
	البناء المدرسي وتجهيزاته	4,38	0,58	مرتفعة جدا	/

جدول رقم (46) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال البناء المدرسي وتجهيزاته من

وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال البناء المدرسي وتجهيزاته لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني والتي تتراوح بين 4,30 و 4,71 بانحراف معماري يتراوح بين 0,69 و 0,45 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع جدا ، باستثناء الفقرتين رقم (45، 51) بمتوسط حسابي 4 و 4,04 وانحراف معياري 0,94 و 1,28 مثلت درجة الممارسة بمستوى كبير، وعليه فإن استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه البناء المدرسي وتجهيزاته، بشكل عام مرتفعة جدا.

المجال الخامس: المجتمع المحلي وأولياء الأمور

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	مرتفعة جدا	0,71	4,29	يؤدي دوره في تمثيل الثانوية مع المجتمع المحلي	52
5	مرتفعة	1,41	3,81	يتعاون مع المجتمع المحلي من حيث استخدام مرافق الثانوية	53
3	مرتفعة	0,83	4,16	ينظم اجتماعات مع أولياء الأمور وفق خطة مدروسة	54
1	مرتفعة جدا	0,50	4,43	ينمي العلاقة الطيبة مع أولياء أمور التلاميذ	55
8	مرتفعة	1,53	3,55	يشرك المختصين في المجتمع المحلي في بعض الأنشطة المدرسية	56
4	مرتفعة	1,12	3,87	يشجع أولياء الأمور على زيارة الثانوية للإطلاع على برامجها وفعاليتها	57
9	متوسطة	1,30	3,30	المبادرة في تكريم أولياء الأمور المتعاونين من ذوي الفاعلية	58
11	متوسطة	1,58	2,89	يدعو شخصيات بارزة في المجتمع المحلي لإلقاء ندوات ومحاضرات داخل الثانوية	59
10	متوسطة	1,56	2,92	ينظم زيارات مدرسية لبعض مؤسسات المجتمع المحلي	60
6	مرتفعة	1,45	3,77	يتفاعل مع شكاوى واقتراحات أولياء الأمور بشكل جيد	61
7	مرتفعة	1,36	3,76	يشرك مجلس الآباء في حل المشكلات المدرسية التي تواجه التلميذ	62

/	مرتفعة	1,02	3,70	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
---	--------	------	------	-------------------------------

جدول رقم (47) يوضح درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور من وجهة مستشاري التوجيه والإرشاد

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية للفقرات (53، 54، 56، 57، 61، 62) لمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور لاستبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني والتي تتراوح بين 3,55 و 4,16 بانحراف معماري يتراوح بين 1,53 و 0,83 مثلت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، في حين الفقرات رقم (58، 59، 60) بمتوسط حسابي يتراوح بين 2,89 و 3,30 وانحراف معياري يتراوح بين 1,58 و 1,30 مثلت درجة الممارسة بمستوى متوسط، في حين مثلت الفقرتين (52، 55) درجة الممارسة بمستوى مرتفع جدا. وعليه فإن استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد لدرجة ممارسة المدير لدوره اتجاه المجتمع المحلي وأولياء الأمور، بشكل عام مرتفعة.

ومن خلال ما سبق عرضه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني متوسطة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفعة.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: وتنص هذه الفرضية على أن:

- مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق استبيان الفاعلية الذاتية المهنية على عينة الأساتذة، حيث اعتمدنا في تفريغ البيانات على المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والانحراف المعياري، والترتيب لتوضيح استجابات أساتذة التعليم الثانوي حول مجالات الاستبيان.

ولتحليل بيانات الاستبيان تم استخراج المدى بالطريقة التالية:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4، \text{ وتم تحديد طول الفئة: } 4 \div 5 = 0,8$$

وقد تم إتباع التقسيم التالي لتحليل بيانات الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

- منخفضة جدا: تقع بين [1 - 1,8]

- منخفضة: تقع بين [1,8 - 2,6]

- متوسطة: تقع بين [2,6 - 3,4]

- مرتفعة: تقع بين [3,4 - 4,2]

- مرتفعة جدا: تقع بين [4,2 - 5]

وبعد تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

جميع مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية:

الترتيب	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الاستبيان
3	مرتفع	0,48	4,16	الفاعلية في الأداء
1	مرتفع جدا	0,45	4,25	فاعلية المثابرة وبذل المجهود
4	مرتفع	0,47	4,13	فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية
2	مرتفع	0,49	4,18	فاعلية التحدي ومواجهة العقبات
/	مرتفع	0,41	4,18	الاستبيان ككل

جدول رقم (48) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية من وجهة نظر الأساتذة والتي تتراوح بين 4,13 و 4,18 بانحراف معماري يتراوح بين 0,47 و 0,49 جميعها مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع، باستثناء مجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود بمتوسط حسابي 4,25 وانحراف معياري 0,45 الذي مثل الفاعلية بمستوى مرتفع جدا. وعليه فان استجابات الأساتذة لمستوى فاعليتهم الذاتية المهنية مرتفع.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

وُترتب مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية حسب متوسطاتها الحسابية ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر الأساتذة، حيث جاء مجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود في الترتيب الأول، ويليه مجال فاعلية التحدي ومواجهة العقبات في الترتيب الثاني، ثم يليه مجال الفاعلية في الأداء في الترتيب الثالث، ثم يليه مجال فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية في الترتيب الرابع والأخير.

المجال الأول: الفاعلية في الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الترتيب
1	أعتمد على نفسي في أداء عملي	4,44	0,83	مرتفع جداً	1
2	أعمل على تطوير أدائي المهني باستمرار	4,35	0,81	مرتفع جداً	2
3	لدي القدرة في تقييم أدائي المهني	3,90	0,81	مرتفع	10
4	أواصل أداء عملي بجد رغم وجود عراقيل	4,17	0,80	مرتفع	7
5	استمر في انجاز عملي حتى أنهيه كله	4,31	0,72	مرتفع جداً	4
6	احترم المواعيد في انجاز عملي	4,34	0,65	مرتفع جداً	3
7	لدي كفاءة مهنية تمكنني من أداء مهامي في العمل	4,14	0,83	مرتفع	8
8	أنجز عملي بمهارة	4,26	0,64	مرتفع جداً	5
9	أحب عملي وأستمتع به	3,99	0,68	مرتفع	9
10	أملك روح التعاون مع الفريق الذي أعمل معه	4,21	0,74	مرتفع جداً	6
11	أضع خطة ناجحة في تحقيق أهدافي المهنية	3,88	0,97	مرتفع	12
12	أتبع خطوات واضحة في إنجاز أعمالي	3,89	0,92	مرتفع	11
/	مجال الفاعلية في الأداء	4,16	0,48	مرتفع	/

جدول رقم (49) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة في مجال فاعلية الأداء

وتشير النتائج من وجهة نظر الأساتذة الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (1، 2، 5، 6، 8، 10) لمجال الفاعلية في الأداء لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والتي تتراوح بين 4,21 و 4,44 بانحراف معماري يتراوح بين 0,74 و 0,83 مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى مرتفع جدا، أما الفقرات (3، 4، 7، 9، 11، 12) بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,88 و 4,17 وانحراف معياري يتراوح بين 0,97 و 0,80 مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع. وعليه فان استجابات الأساتذة لمستوى الفاعلية في الأداء كان مرتفع.

المجال الثاني: فاعلية المثابرة وبذل المجهود

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الترتيب
13	أبذل جهدي في انجاز عملي	4,09	0,79	مرتفع	12
14	عندما أصمم على شيء في العمل اجتهد لتحقيقه	4,39	0,65	مرتفع جدا	1
15	أسعى باستمرار للنجاح في ميدان عملي	4,25	0,76	مرتفع جدا	6
16	لدي الإرادة الكافية في تحقيق اهدافي المهنية	4,34	0,62	مرتفع جدا	2
17	أستمر في القيام بعملي رغم استغراقه وقتنا	4,12	0,84	مرتفع	9
18	أستطيع النجاح في معظم المهام التي أقوم بها في عملي	4,26	0,80	مرتفع جدا	5
19	اجتهد في تعلم كل جديد في العمل	4,24	0,69	مرتفع جدا	7
20	أكرر القيام بالعمل حتى أنجح فيه	4,23	0,70	مرتفع جدا	8
21	يدفعني الفشل إلى العمل باجتهد	4,34	0,77	مرتفع جدا	2
22	أبذل جهدي في العمل رغم صعوبته	4,32	0,61	مرتفع جدا	4
23	أبذل جهدي في تذليل الصعوبات التي تعترضني في عملي	4,11	0,67	مرتفع	10
24	أملك روح التنافس مع الآخرين أثناء العمل	4,1	0,82	مرتفع	11

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

/	مرتفع جدا	0,45	4,25	فاعلية المثابرة وبذل المجهود
---	-----------	------	------	------------------------------

جدول رقم (50) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة في مجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود

وتشير النتائج من وجهة نظر الأساتذة الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (14، 15، 16، 18، 19، 20، 21، 22) لمجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والتي تتراوح بين 4,23 و 4,39 بانحراف معماري يتراوح بين 0,70 و 0,65 مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى مرتفع جدا، أما الفقرات (13، 17، 23، 24) بمتوسط حسابي يتراوح بين 4,09 و 4,12 وانحراف معياري يتراوح بين 0,79 و 0,84 مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع. وعليه فان استجابات الأساتذة لمستوى الفاعلية في المثابرة وبذل المجهود بشكل عام كان مرتفع جدا.

المجال الثالث: فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الترتيب
25	أبادر في إنجاز أعمالتي التي كُلفت بها	4,38	2,43	مرتفع جدا	3
26	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في عملي	4,43	1,74	مرتفع جدا	1
27	لدي القدرة على القيام بمهامي بمفردتي	4,37	0,73	مرتفع جدا	5
28	أبادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أثناء العمل	4,08	0,74	مرتفع	7
29	عندما أقرر القيام بعمل أبدأ فيه مباشرة	4,07	0,88	مرتفع	8
30	أبادر بالاعتذار عندما أخطئ في العمل	4,42	0,66	مرتفع جدا	2
31	اتحمل المسؤولية حين أتأخر في العمل	4,38	0,77	مرتفع جدا	3
32	أستطيع إقناع أي شخص بوجهة نظري في العمل	3,90	0,93	مرتفع	9
33	أسعى لحل الخلافات بين زملائي في	3,41	1,21	مرتفع	11

				العمل	
10	مرتفع	1,10	3,78	زملائي في العمل يتقنون بقراراتي	34
6	مرتفع	0,74	4,18	أقبل النقد البناء في العمل	35
/	مرتفع	0,47	4,13	فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية	

جدول رقم (51) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة في مجال فاعلية المبادرة

وتحمل المسؤولية

وتشير النتائج من وجهة نظر الأساتذة الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (25، 26، 27، 30، 31) لمجال فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والتي تتراوح بين 4,37 و 4,43 بانحراف معماري يتراوح بين 0,73 و 1,74 مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى مرتفع جدا، أما الفقرات (28، 29، 32، 33، 34، 35) بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,41 و 4,18 وانحراف معياري يتراوح بين 1,21 و 0,74 مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع. وعليه فان استجابات الأساتذة لمستوى الفاعلية في المبادرة وتحمل المسؤولية بشكل عام كان مرتفع .

المجال الرابع: فاعلية التحدي ومواجهة العقبات

الترتيب	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
6	مرتفع	0,89	4,13	أتجاوز العراقيل التي تحول بيني وبين نجاحي في مهنتي	36
5	مرتفع	0,74	4,14	أقوم بحل أي مشكل يواجهني في عملي	37
3	مرتفع جدا	0,73	4,29	أنجز عملي مهما كانت الظروف	38
1	مرتفع جدا	0,72	4,42	أشعر بسعادة عندما أتجاوز الصعاب في عملي	39
8	مرتفع	0,82	4	أتعامل مع الاحداث المفاجئة في العمل بهدوء	40
9	مرتفع	0,84	3,98	أستطيع تجاوز الاحباط عند الاخفاق في	41

العمل					
42	تستهويني المهام الصعبة التي تتطلب جهدا	4,13	0,78	مرتفع	6
43	أتعامل بحكمة مع المشكلات	4,17	0,74	مرتفع	4
44	لدي القدرة على تحدي الصعوبات في العمل	4,34	0,61	مرتفع جدا	2
	فاعلية التحدي ومواجهة العقبات	4,18	0,49	مرتفع	/

جدول رقم (52) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة في مجال فاعلية التحدي

ومواجهة العقبات

وتشير النتائج من وجهة نظر الأساتذة الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (38، 39، 44) لمجال فاعلية التحدي ومواجهة العقبات لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والتي تتراوح بين 4,29 و 4,42 بانحراف معماري يتراوح بين 0,73 و 0,72 مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى مرتفع جدا، أما الفقرات (36، 37، 40، 41، 42، 43) بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,98 و 4,17 وانحراف معياري يتراوح بين 0,84 و 0,74 مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع. وعليه فان استجابات الأساتذة لمستوى الفاعلية في التحدي ومواجهة العقبات بشكل عام كان مرتفع .

ومن خلال ما سبق عرضه فإننا نقبل الفرضية والتي تنص على أن مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة: وتنص هذه الفرضية على أن:

- مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفع. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق استبيان الفاعلية الذاتية المهنية على العينة، حيث اعتمدنا في تفرغ البيانات على المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والانحراف المعياري، والترتيب لتوضيح استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد حول مجالات الاستبيان.

وبعد تحليل استجابات أفراد عينة المستشارين تم التوصل إلى النتائج التالية:

جميع مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية:

الترتيب	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الاستبيان
3	مرتفع جدا	0,42	4,23	الفاعلية في الأداء
2	مرتفع جدا	0,49	4,29	فاعلية المثابرة وبذل المجهود
1	مرتفع جدا	0,42	4,46	فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية
4	مرتفع جدا	0,35	4,21	فاعلية التحدي ومواجهة العقبات
/	مرتفع جدا	0,35	4,30	الاستبيان ككل

جدول رقم (53) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي

والمهني

وتشير النتائج الى أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني والتي تتراوح بين 4,21 و 4,46 بانحراف معماري يتراوح بين 0,35 و 0,42 جميعها مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى كبير جدا، وعليه فان استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد لمستوى فاعليتهم الذاتية المهنية مرتفع جدا.

وتُرتب مجالات استبيان الفاعلية الذاتية المهنية حسب متوسطاتها الحسابية ترتيبا تنازليا من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، حيث جاء مجال فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية في الترتيب الأول، ويليه مجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود في الترتيب الثاني، ثم يليه مجال الفاعلية في الأداء في الترتيب الثالث، ثم يليه مجال التحدي ومواجهة العقبات في الترتيب الرابع والأخير.

المجال الأول: الفاعلية في الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الترتيب
1	أعتمد على نفسي في أداء عملي	4,29	0,71	مرتفع جدا	7
2	أعمل على تطوير أدائي المهني	4,60	0,71	مرتفع جدا	1

				باستمرار	
4	مرتفع جدا	0,78	4,30	لدي القدرة في تقييم أدائي المهني	3
4	مرتفع جدا	0,46	4,30	أواصل أداء عملي بجد رغم وجود عراقيل	4
2	مرتفع جدا	0,50	4,58	استمر في انجاز عملي حتى أنهيه كله	5
4	مرتفع جدا	0,69	4,30	احترم المواعيد في انجاز عملي	6
11	مرتفع	0,68	3,77	لدي كفاءة مهنية تمكنني من أداء مهامتي في العمل	7
12	مرتفع	0,73	3,68	أنجز عملي بمهارة	8
7	مرتفع جدا	0,48	4,29	أحب عملي وأستمتع به	9
3	مرتفع جدا	0,50	4,46	أملك روح التعاون مع الفريق الذي أعمل معه	10
9	مرتفع	0,63	4,16	أضع خطة ناجحة في تحقيق أهدافي المهنية	11
10	مرتفع	0,73	4,06	أتبع خطوات واضحة في إنجاز أعمالي	12
/	مرتفع جدا	0,42	4,23	مجال الفاعلية في الأداء	

جدول رقم (54) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد في مجال

فاعلية الأداء

وتشير النتائج من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 9، 10) لمجال الفاعلية في الأداء لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والتي تتراوح بين 4,29 و 4,60 بانحراف معماري يتراوح بين 0,71 و 0,71 مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى مرتفع جدا، أما الفقرات (7، 8، 11، 12) بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,77 و 4,16 وانحراف معياري يتراوح بين 0,68 و 0,63 مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع. وعليه فان استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لمستوى الفاعلية في الأداء بشكل عام كان مرتفع جدا.

المجال الثاني: فاعلية المثابرة وبذل المجهود

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الترتيب
13	أبذل جهدي في انجاز عملي	4,43	0,50	مرتفع جدا	2
14	عندما أصمم على شيء في العمل اجتهد لتحقيقه	4,30	0,69	مرتفع جدا	6
15	أسعى باستمرار للنجاح في ميدان عملي	4,26	0,77	مرتفع جدا	7
16	لدي الإرادة الكافية في تحقيق اهدافي المهنية	4,16	0,75	مرتفع	11
17	أستمر في القيام بعملي رغم استغراقه وقتا	4,41	0,71	مرتفع جدا	3
18	أستطيع النجاح في معظم المهام التي أقوم بها في عملي	4,17	0,64	مرتفع	10
19	اجتهد في تعلم كل جديد في العمل	4,14	0,76	مرتفع	12
20	أكرر القيام بالعمل حتى أنجح فيه	4,18	0,65	مرتفع	9
21	يدفعني الفشل إلى العمل باجتهاد	4,47	0,72	مرتفع جدا	1
22	أبذل جهدي في العمل رغم صعوبته	4,35	0,70	مرتفع جدا	5
23	أبذل جهدي في تذليل الصعوبات التي تعترضني في عملي	4,37	0,71	مرتفع جدا	4
24	أملك روح التنافس مع الآخرين أثناء العمل	4,20	0,78	مرتفع جدا	8
	فاعلية المثابرة وبذل المجهود	4,29	0,49	مرتفع جدا	/

جدول رقم (55) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد في مجال

فاعلية المثابرة وبذل المجهود

وتشير النتائج من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (13، 14، 15، 17، 21، 22، 23، 24) لمجال فاعلية المثابرة وبذل المجهود لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والتي تتراوح بين 4,20 و 4,47 بانحراف معماري يتراوح بين 0,78

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

و0,72 مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى مرتفع جدا، أما الفقرات (16، 18، 19، 20) بمتوسط حسابي يتراوح بين 4,14 و 4,18 وانحراف معياري يتراوح بين 0,76 و 0,65 مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع. وعليه فان استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لمستوى الفاعلية في المثابرة وبذل المجهود بشكل عام كان مرتفع جدا.

المجال الثالث: فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية

الترتيب	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	مرتفع جدا	0,70	4,67	أبادر في إنجاز أعمالتي التي كُلفت بها	25
5	مرتفع جدا	0,71	4,57	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في عملي	26
11	مرتفع	0,80	4,05	لدي القدرة على القيام بمهامي بمفردتي	27
8	مرتفع جدا	0,67	4,23	أبادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أثناء العمل	28
6	مرتفع جدا	0,72	4,51	عندما أقرر القيام بعمل أبدأ فيه مباشرة	29
2	مرتفع جدا	0,45	4,72	أبادر بالاعتذار عندما أخطئ في العمل	30
1	مرتفع جدا	0,34	4,87	اتحمل المسؤولية حين أتأخر في العمل	31
9	مرتفع	0,76	4,14	أستطيع إقناع أي شخص بوجهة نظري في العمل	32
10	مرتفع	0,65	4,12	أسعى لحل الخلافات بين زملائي في العمل	33
7	مرتفع جدا	0,50	4,50	زملائي في العمل يتقنون بقراراتي	34
4	مرتفع جدا	0,48	4,64	أقبل النقد البناء في العمل	35
/	مرتفع جدا	0,42	4,46	فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية	

جدول رقم (56) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد في مجال

فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية

وتشير النتائج من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (25، 26، 28، 29، 30، 31، 34، 35) لمجال فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والتي تتراوح بين 4,23 و 4,87 بانحراف معماري يتراوح بين 0,67 و 0,34 مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى مرتفع جدا، أما الفقرات (27، 32، 33) بمتوسط حسابي يتراوح بين 4,05 و 4,14 وانحراف معياري يتراوح بين 0,80 و 0,76 مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع. وعليه فان استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لمستوى الفاعلية في المبادرة وتحمل المسؤولية بشكل عام كان مرتفع جدا.

المجال الرابع: فاعلية التحدي ومواجهة العقبات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية الذاتية المهنية	الترتيب
36	أتجاوز العراقيل التي تحول بيني وبين نجاحي في مهنتي	4,14	0,51	مرتفع	5
37	اقوم بحل أي مشكل يواجهني في عملي	3,98	0,66	مرتفع	8
38	أنجز عملي مهما كانت الظروف	4,29	0,45	مرتفع جدا	3
39	أشعر بسعادة عندما أتجاوز الصعاب في عملي	4,64	0,48	مرتفع جدا	1
40	أتعامل مع الاحداث المفاجئة في العمل بهدوء	4,29	0,45	مرتفع جدا	3
41	أستطيع تجاوز الاحباط عند الاخفاق في العمل	4,10	0,70	مرتفع	6
42	تستهويني المهام الصعبة التي تتطلب جهدا	3,93	0,50	مرتفع	9
43	أتعامل بحكمة مع المشكلات	4,43	0,44	مرتفع جدا	2
44	لدي القدرة على تحدي الصعوبات في العمل	4,06	0,44	مرتفع	7
/	فاعلية التحدي ومواجهة العقبات	4,21	0,35	مرتفع جدا	/

جدول رقم (57) يوضح مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد في مجال

فاعلية التحدي ومواجهة العقبات

وتشير النتائج من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (38، 39، 40، 43) لمجال فاعلية التحدي ومواجهة العقبات لاستبيان الفاعلية الذاتية المهنية والتي تتراوح بين 4,23 و 4,64 بانحراف معماري يتراوح بين 0,67 و 0,48 مثلت الفاعلية الذاتية المهنية بمستوى مرتفع جدا، أما الفقرات (36، 37، 41، 42، 44) بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,93 و 4,14 وانحراف معياري يتراوح بين 0,50 و 0,51 مثلت الفاعلية بمستوى مرتفع. وعليه فإن استجابات مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لمستوى الفاعلية في التحدي ومواجهة العقبات بشكل عام كان مرتفع جدا.

ومن خلال ما سبق عرضه فإننا نرفض الفرضية، والتي تنص على أن مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفع، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفع جدا.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة: وتنص هذه الفرضية على أن:

- تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي (بمؤسساتهم في الفعالية الذاتية للأستاذة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين متوسطات الفاعلية الذاتية المهنية للأستاذة كمتغير تابع، وبين مجالات المناخ التنظيمي المدرسي كمتغيرات مستقلة، وحساب معامل (R-deux) وهو مقياس يوضح نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة (شؤون العمل الإداري والبيداغوجي، شؤون الموظفين ونموهم المهني، شؤون التلاميذ، البناء المدرسي وتجهيزاته، المجتمع المحلي وأولياء الأمور) في تفسير التغير الحاصل للمتغير التابع (الفاعلية الذاتية المهنية). أما (R-deux ajusté) فهو لقياس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد. وبين ذلك في الجدول التالي:

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	المصحح	خطأ التقدير
	R	R-deux	R-deux ajusté		
1	0,19	0,04	0,02		17,69

جدول رقم (58): يوضح معاملات الارتباط البسيط والمتعدد ومعامل التحديد المصحح

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط البسيط $R = 0,19$ ، وقيمة مربع معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد) $R\text{-deux} = 0,04$ ، وهي قيمة منخفضة جداً، مما يعني أن المتغيرات المستقلة التفسيرية المتمثلة مجالات المناخ التنظيمي المدرسي فسرت حدوث متغير الفاعلية الذاتية المهنية بنسبة 4% وما تبقى 96% فإنه يرجع الى وجود عوامل أخرى تفسر بها متغير الفاعلية الذاتية المهنية، أما خطأ التقدير قيمته تساوي 17,69 وكلما قل دَلَّ خطأ أقل للنموذج. وللتحقق من صدق هذه النتيجة وتحديد العلاقة بين السبب والنتيجة ان كانت سببية أو زائفة فإننا نستخدم تحليل التباين (Anova) اختبار معنوية الانحدار، ويبين ذلك في الجدول التالي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig	الدالة
الانحدار	3390,25	5	678,05	2,16	0,058	غير دالة
المتبقي	88619,07	283	313,14			
الكلي	92009,32	288				

جدول رقم (59): يوضح تحليل التباين لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الفاعلية الذاتية المهنية

للأساتذة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة Sig تساوي 0,058 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه فإن معادلة الانحدار غير محققة.

لتوضيح قوة الدلالة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الدالة Sig	قيمة T	المتغيرات المستقلة			
		معامل Bâta	الخطأ المعياري	A	
	28,83		6,87	197,99	الثابت
0,65	-0,45	-0,04	0,21	-0,097	شؤون العمل الإداري والبيداغوجي
0,22	-1,22	-0,11	0,18	-0,22	شؤون الموظفين ونموهم المهني
0,17	-1,38	-0,13	0,17	-0,24	شؤون التلاميذ

0,03	2,18	0,19	0,14	0,30	البناء المدرسي وتجهيزاته
0,9	-0,23	-0,01	0,17	-0,02	المجتمع المحلي وأولياء الأمور

جدول رقم (60): يوضح قيم معاملات الانحدار من وجهة نظر الأساتذة

من خلال الجدول نلاحظ أن المتغيرات المستقلة (شؤون العمل الإداري والبيداغوجي، شؤون الموظفين ونموهم المهني، شؤون التلاميذ، المجتمع المحلي وأولياء الأمور) كانت غير دالة احصائيا وفقا لنتائج اختبار T حيث أن قيم Sig للمتغيرات أكبر من 0,05، بينما متغير البناء المدرسي وتجهيزاته كان دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

يرتبط متغير الفاعلية الذاتية المهنية بعلاقة طردية مع مجال البناء المدرسي وتجهيزاته، وبعلاقة عكسية مع باقي المجالات الأخرى. كما يتضح أن مجال البناء المدرسي وتجهيزاته يسهم بـ 19% في الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة، وهذا يعني أن الفاعلية الذاتية المهنية كمتغير تابع يعزى الى متغير البناء المدرسي وتجهيزاته، أما المتغيرات الأخرى تؤثر سلبا على الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة.

ومن خلال ما سبق عرضه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على: تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية للأساتذة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: لا تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية للأساتذة.

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة: وتنص هذه الفرضية على أن:

- تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي (بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين متوسطات الفاعلية الذاتية المهنية لمستشاري التوجيه والإرشاد كمتغير تابع، وبين مجالات المناخ التنظيمي المدرسي كمتغيرات مستقلة، وحساب معامل (R-deux) وهو مقياس يوضح نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة (شؤون العمل الإداري والبيداغوجي، شؤون الموظفين ونموهم المهني، شؤون التلاميذ، البناء المدرسي وتجهيزاته، المجتمع المحلي وأولياء

الأمر) في تفسير التغير الحاصل للمتغير التابع (الفاعلية الذاتية المهنية). أما (R-deux ajusté) فهو لقياس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد. وبين ذلك في الجدول التالي:

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	خطأ التقدير
	R	R-deux	R-deux ajusté	
1	0,16	0,02	0,05	15,84

جدول رقم (61): يوضح معاملات الارتباط البسيط والمتعدد ومعامل التحديد المصحح

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط البسيط $R = 0,16$ ، وقيمة مربع معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد) $R\text{-deux} = 0,02$ ، وهي قيمة منخفضة جداً، مما يعني أن المتغيرات المستقلة التفسيرية المتمثلة مجالات المناخ التنظيمي المدرسي فسرت حدوث متغير الفاعلية الذاتية المهنية بنسبة 2% وما تبقى 98% فإنه يرجع إلى وجود عوامل أخرى تفسر بها متغير الفاعلية الذاتية المهنية، أما خطأ التقدير قيمته تساوي 15,84 وكلما قل دَلَّ خطأً أقل للنموذج. وللتحقق من صدق هذه النتيجة وتحديد العلاقة بين السبب والنتيجة ان كانت سببية أو زائفة فإننا نستخدم تحليل التباين (Anova) اختبار معنوية الانحدار، وبين ذلك في الجدول التالي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig	الدلالة
الانحدار	382,50	5	76,50	0,31	0,91	غير دالة
المتبقي	17567,24	70	250,96			
الكلي	17949,74	75				

جدول رقم (62): يوضح تحليل التباين لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الفاعلية الذاتية المهنية

لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة Sig تساوي 0,91 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه فإن معادلة الانحدار غير محققة.

لتوضيح قوة الدلالة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الدلالة Sig	قيمة T	المتغيرات المستقلة			
		معامل Bâta	الخطأ المعياري	A	
	5,72		33,64	192,48	الثابت
0,88	0,15	0,04	0,61	0,09	شؤون العمل الاداري والبيداغوجي
0,80	0,25	0,06	0,42	0,11	شؤون الموظفين ونموهم المهني
0,70	-0,38	-1	0,53	-0,20	شؤون التلاميذ
0,76	-0,31	-0,16	1,06	0,33	البناء المدرسي وتجهيزاته
0,57	0,56	0,28	0,68	0,38	المجتمع المحلي وأولياء الأمور

جدول رقم (63): يوضح قيم معاملات الانحدار من وجهة نظر لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي

والمهني

من خلال الجدول نلاحظ أن المتغيرات المستقلة (شؤون العمل الاداري والبيداغوجي، شؤون الموظفين ونموهم المهني، شؤون التلاميذ، متغير البناء المدرسي وتجهيزاته، المجتمع المحلي وأولياء الأمور) كانت غير دالة احصائيا وفقا لنتائج اختبار T حيث أن قيم Sig للمتغيرات أكبر من 0,05.

يرتبط متغير الفاعلية الذاتية المهنية بعلاقة عكسية مع كل مجالات المناخ التنظيمي المدرسي. وهذا

يعني أن كل المتغيرات المستقلة تؤثر سلبا على الفاعلية الذاتية المهنية لمستشاري التوجيه والإرشاد.

ومن خلال ما سبق عرضه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على: تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على لا تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفاعلية الذاتية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة مرتفعة، ويرجع ذلك الى أن ادراك الأساتذة لدور المدير اتجاه كل يحتويه المناخ التنظيمي بالثانوية من : المهام الادارية والبيداغوجية للمدير، وشؤون الموظفين ونموهم المهني، وشؤون التلاميذ، البناء المدرسي وتجهيزاته، والمجتمع المحلي، ويشير ذلك الى أن نظرة الأساتذة حول دور مدير المؤسسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة نظرة ايجابية، وهذا ما يدل أن مدير الثانوية مدرك لأهمية المناخ التنظيمي بالمؤسسة، وذلك من خلال العمل والسعي على توفير كل العوامل التي من شأنها رفع وتحسين المناخ التنظيمي، وخلق صورة ايجابية للمؤسسة بما يسمح للأساتذة بأداء مهمتهم التعليمية ورفع معنوياتهم الموظفين والتلاميذ، الأمر الذي يسمح لنا بالارتقاء بالمنظومة التربوية وتجويد التعليم، وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة "رياح" 2008 ودراسة "المعاينة" 2014، ودراسة مصلح 2004، ودراسة جردات 1996 ، التي أسفرت نتائجها الى أن درجة ممارسة مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. لذلك فإن قيام المدير بأدواره لتحسين المناخ التنظيمي بالثانوية حسب نظرة الاساتذة كافي للوصول إلى مستوى الجودة والتميز اللذان يحققان نوعية تعليمية أفضل بالمؤسسات التربوية.

كما أظهرت النتائج أن استجابة الأساتذة لدور مدير الثانوية اتجاه مجال العمل الاداري والبيداغوجي في الترتيب الأول وبمستوى مرتفع، ويليه مجال شؤون التلاميذ، وشؤون الموظفين ونموهم المهني، بالترتيب بمستوى مرتفع، في حين كانت النتائج في مجال البناء المدرسي وتجهيزاته، المجتمع المحلي وأولياء الأمور في المستوى المتوسط، وقد يعكس ذلك الاسلوب الاداري والقيادي الذي يتبعه المدير، وحرصه على أداء مهامه وأدواره البيداغوجية واتباعه للقوانين الادارية والتقيد التام في تنفيذها، وتحقيق أعلى درجة من الانتاج، وحرصه على اتباع التعليمات الصادرة من الجهات المسؤولة في مديرية التربية، مع الحرص على تنظيم الوقت وتنسيق جهوده وتحديد أهدافه لتطوير أدائه وتحقيق أهداف العمل في المؤسسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة قطان 2010 ودراسي Booker 2003 التي توصلت الى أن تقديرات المعلمين للممارسات الادارية لمدير الثانوية مرتفعة.

أما في مجال شؤون الموظفين ونموهم المهني فقد أشارت النتائج الى أن درجة ممارسة مدير الثانوية لدوره اتجاه هذا المجال جاء في الترتيب الثالث وبمستوى مرتفع أيضا، الأمر الذي يعكس حالة الرضا للأساتذة حول علاقة المدير مع الموظفين والعمال بالثانوية وتتفق النتيجة مع دراسة "المعاينة" 2014، مما يعني أن مدير الثانوية يعمل بجد لتفعيل دوره وتحسين علاقاته مع الأساتذة والموظفين بالمدرسة، وبناء علاقة يسودها الاحترام المتبادل والتعاون، وتوفير الامكانيات المادية والتحفيزية خاصة لطاقتهم والأساتذة لرفع كفاءتهم في التدريس، فالمعلم يعتبر من العوامل الرئيسية لنجاح المدرسة في تحقيق الأهداف التي تصبو اليها، كما ويعمل على وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية ومساعدتهم في حل مشكلاتهم في العمل خاصة الأساتذة الجدد الذين يحتاجون الدعم من مدير الثانوية وتذليل الصعوبات التي قد يواجهونها، ومساعدتهم في التأقلم في العمل. وتوفير المناخ الايجابي والبيئة المدرسية الصحية من شأنها رفع وزيادة الأداء المهني للأساتذة وباقي الموظفين فقد أثبتت ذلك دراسة العتيبي 2007، ودراسة Brown 2001، ودراسة Selamat و Samsu و Kamalu 2013، كما أثبتت أيضا دراسة الطلحي وبكر 2018 أن المناخ المدرسي الايجابي يعمل على زيادة دافعية الانجاز لدى المعلمين.

كما يتضح حسب نتائج الدراسة أن مجال شؤون التلاميذ جاء في الترتيب الثالث وبمستوى مرتفع وهذا ما يعكس الاهتمام الجيد لمدير الثانوية بالتلاميذ في مؤسسته التربوية وعمله الدائم في تحسين علاقته مع التلاميذ وتوفير لهم البيئة المدرسية الصحية والايجابية المحفزة على التعليم، ورفع التحصيل الدراسي، حيث بينت نتائج دراسة يحيوي وريبب 2020 أهمية المناخ المدرسي الصحي في رفع المردود التعليمي للتلميذ، فالتلميذ هو محور العملية التعليمية والهدف الأساسي لأي مؤسسة تربوية هو اعداد التلميذ نفسيا وتربويا وعلميا، لذلك نجد أن من بين أهم الأدوار والمهام التي يؤديها مدير الثانوية لتحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته تلك التي تتعلق بالتلميذ وشؤونه التربوية، فالمدير الناجح هو الذي يسعى الى بناء علاقة ايجابية مع التلميذ خاصة وأن مرحلة الثانوية حساسة جدا بالنسبة للتلميذ لما تحمله من تغيرات نفسية واجتماعية وهي هامة جدا في تكوين شخصية المراهق وميولاته الدراسية لتأسيسها في مرحلة الجامعة، ولا يغفل المدير عن المشكلات التي قد تعترض التلميذ في هذه المرحلة ويعمل في حلها بالأساليب التربوية المختلفة، ومراعاة الظروف الأسرية والاجتماعية، وتوفير الوسائل والمستلزمات التعليمية الضرورية التي تساعد التلاميذ على التعلم، وتشجيعهم على رفع درجات تحصيلهم وتقديم الدعم المعنوي والهدايا الرمزية للناجحين والمتفوقين لتشجيعهم على الابداع والابتكار. واختلفت هذه النتيجة مع

دراسة المعاينة 1996، ودراسة رباح 2008، ودراسة المعاينة 2014 في ترتيب هذا المجال الذي حصل على الترتيب الرابع.

وفي مجال البناء المدرسي وتجهيزاته يتضح حسب نتائج الدراسة أن دور مدير الثانوية اتجاه هذا المجال جاء في الترتيب الرابع وبمستوى متوسط، وهذا ما يشير الى نقص في توفير التجهيزات والمستلزمات المدرسية التي يحتاجها الطاقم التربوي في الثانوية، و يعكس ذلك نقص الخدمات التي يقدمها مدير الثانوية للمؤسسة، من توفير التجهيزات اللازمة وصيانتها باستمرار، والحفاظ على نظافة البيئة المدرسية وتجميلها، اضافة الى ضمان الأمن والاستقرار داخل الثانوية، ولكي يؤدي الموظفون مهامهم داخل المؤسسة بشكل فعال في بيئة ايجابية نظيفة تتوفر فيها كل شروط الصحة والأمن والنظافة والخدمات التربوية المختلفة خاصة توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تسهل العمل وترفع من الأداء الوظيفي للأساتذة والتحصيل الدراسي للتلميذ. وفي ضوء ذلك على مدير الثانوية العمل باستمرار على توفير أحدث الوسائل والتجهيزات في المؤسسة، والمراقبة المستمرة لها وصيانتها، وتجميل مرافقها المختلفة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعاينة 1996، ودراسة رباح 2008، ودراسة المعاينة 2014 في ترتيب هذا المجال الذي حصل على الترتيب الأول.

حيث أن المدارس الحديثة وتجهيزاتها أصبحت عملية ضخمة لأنها تتطلب شروطا ومواصفات معينة منها كونها وظيفية ومرنة، واقتصادية ومأمونة، ومريحة وحسنة الموقع، جيدة التجهيزات دائمة الصيانة. وقد أسهمت منظمة اليونسكو بجهود كبيرة في هذا الميدان حيث أنشئت في السودان مركز للأمنية المدرسية يقوم بالدراسات الاستطلاعية والبحوث الميدانية، وذلك للوصول الى أحسن المواصفات لتشييد المباني المدرسية بأقل تكلفة. (الطبيب، 1999، 43)

أما مجال المجتمع المحلي فتشير نتائج الدراسة الى أن دور مدير الثانوية اتجاه هذا المجال جاء في الترتيب الخامس وبمستوى متوسط، وأن تفعيل المدير لدوره اتجاه المجتمع المحلي غير كافي، وقد يعكس ذلك عدم امتلاك المدير للمعلومات والمهارات الكافية اللازمة لتوثيق الصلة بين الثانوية والمجتمع، وربط علاقة ايجابية بينهما، وتبرز هذه العلاقة من خلال تفعيل مجالس الأباء والمعلمين، من خلال دعوة مدير الثانوية لأولياء أمور التلاميذ لزيارة الثانوية والتفاعل مع أنشطتها والمساهمة في أداء رسالتها في المجتمع، ومناقشة أمور أبنائهم، وحل المشكلات التي قد تعترضهم في مشوارهم الدراسي. فالمجتمع وما يحتويه من مؤسسات اقتصادية واجتماعية وثقافية وقانونية وغيرها مستعدة دائما لاستقبال ما تنتجه

المدرسة من اطارات لخدمة مؤسساته المختلفة، لذلك يكون من الأهم على مديري المؤسسات التربوية التواصل الدائم مع مؤسسات المجتمع وتنظيم زيارات مدرسية اليها للتعرف اليها والى خصائصها ومتطلبات العمل فيها، كما ويجدر دعوة بعض الشخصيات البارزة في المجتمع لإلقاء محاضرات تعليمية وتنقيفية وتوعوية. وقد اتفقت النتائج مع دراسة رباح 2008 في ترتيب المجال الذي حصل على الترتيب الأخير، واختلفت مع دراسة المعاينة 2014، ودراسة جردات 1996

وعليه نرى أنه لتفعيل دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بشكل أكبر في المؤسسات التربوية، يجب عقد دورات تدريبية حول أهم الأدوار التي يقوم بها لأجل تطوير المناخ التنظيمي وجعله أكثر إيجابية وفاعلية، لتحقيق الجودة في التعليم، وهو ما تنتشده الدراسات والبحوث الحديثة التي تجويد العملية التعليمية، من خلال الحفاظ على البناء الخارجي للمدرسة، وتوفير أهم المرافق المدرسية، ونظافة المدرسة وتجميلها، وبناء علاقات ايجابية أساسها الاحترام والتعاون بين أفراد الأسرة المدرسية كالمدير والأساتذة، والتلاميذ، ومستشار التوجيه والإرشاد وحتى الإداريين.

2- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسستهم من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفعة. ويشير ذلك الى النظرة الايجابية لمستشاري التوجيه والإرشاد على الخدمات التي يقدمها مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بالثانوية، وهذا ما يدل على أن المدير يسعى جاهدا الى تطوير وتحسين عوامل تكوين المناخ التنظيمي بالثانوية المتمثلة في : المهام الادارية والبيداغوجية للمدير، وشؤون الموظفين ونموهم المهني، وشؤون التلاميذ، البناء المدرسي وتجهيزاته، والمجتمع المحلي، وذلك من خلال توفير بيئة مدرسية ايجابية ومحفزة لعمل مستشار التوجيه والإرشاد والمعلمين وباقي الموظفين وزيادة الدافعية لديهم، من خلال توفير المرافق الضرورية والأدوات اللازمة في العمل وبناء علاقة ايجابية بينه وبين الموظفين والأساتذة والتلاميذ، كما أنه يسعى لتوطيد علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال تفعيل دور مجالس الأباء في المؤسسة لمناقشتهم أمور التلاميذ، ومساعدتهم على ربط الاتصال والتواصل بين مؤسسات المجتمع المختلفة وبين الثانوية، ونتيجة لأهمية مستشار التوجيه والإرشاد بالثانوية لما يقدمه من خدمات ارشادية نفسية وتربوية للتلميذ وحل مختلف المشكلات التي قد تعترضه لذلك فان مدير

الثانوية يولي اهتماما كبيرا لعمل مستشار التوجيه والإرشاد ويعمل على توفير له ما يرضيه ويربحه ليزيد من أدائه وإنتاجه بما ينعكس إيجابا على الصحة النفسية للتلميذ. بشكل غير مباشر اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة رباح 2008، ودراسة المعاينة 2014، ودراسة مصلح 2004، ودراسة جردات 1996 حيث أسفرت نتائجها على أن درجة ممارسة مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين كانت متوسطة.

كما يتضح حسب نتائج الدراسة أن مجال: شؤون العمل الإداري والبيداغوجي الذي جاء في الترتيب الثاني وبمستوى مرتفع جدا، ويشير ذلك الى النظرة الايجابية لمستشار التوجيه والإرشاد حول دور مدير الثانوية في تحسين خدماته اتجاه هذا العمل الإداري داخل المؤسسة، وهذا ما يعكس امتلاك مدير الثانوية للمهارات والكفاءات القيادية ومدى تمكنه من تسيير وتنظيم الأعمال الإدارية والبيداغوجية في المؤسسة من خلال اتباعه للقوانين والتعليمات وضبط الميزانية، والحفاظ على النظام والانضباط داخل المؤسسة. واختلفت النتائج مع دراسة المعاينة 1996 التي توصلت الى أن درجة ممارسة المدير لدوره اتجاه هذا المجال من وجهة نظر الأساتذة متوسط.

كما يتضح حسب نتائج الدراسة أن مجال: شؤون الموظفين ونموهم المهني الذي جاء في الترتيب الثالث وبمستوى مرتفع، وهذا ما يشير الى الرضا الكبير لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني على دور مدير الثانوية لتحسين مهامه اتجاه هذا المجال، لذلك فان مدير الثانوية يعمل على توفير احتياجات الموظفين في العمل داخل المدرسة، وحله لمشكلاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، والعمل تحسين وتطوير علاقته مع الأساتذة ومستشار التوجيه والموظفين بالثانوية التي تركز على الجوانب الانسانية والتي تمتزج بين الاحترام والتعاون والقائمة على روح التسامح والعفو، فالعلاقة الطيبة المرنة بين المدير والموظفين ترفع من معنوياتهم وأدائهم بالمستوى الذي يرقى به التعليم ويحقق أهداف المدرسة. وقد اختلفت النتائج مع دراسة المعاينة 2014، ودراسة جردات 1996 في ترتيب المجال الذي حصل على الترتيب الأخير.

كما يتضح حسب نتائج الدراسة أن مجال: شؤون التلاميذ الذي جاء في الترتيب الرابع وبمستوى مرتفع ما يعكس حالة الرضا الكبير لمستشار التوجيه حول علاقة المدير مع التلاميذ من وجهة نظره، وأن هناك تواصل في علاقة المدير بالتلاميذ، حيث تكون العلاقة مركزة على الاحترام والتسامح، فالتلميذ يعتبر

محور العملية التعليمية وأن الهدف الأساسي لهذه العملية هو اعداد كامل ومتكامل لكافة الجوانب للتلميذ ليكون أداة فاعلة في المجتمع، لذلك يعمل مدير الثانوية على تحسين علاقته بالتلميذ من خلال تزويدهم بكل ما يحتاجونه من معلومات ومهارات وقيم واتجاهات، والعمل على توفير البيئة المدرسية الملائمة التي من خلالها يشعرون بالطمأنينة والراحة والأمان، فتصبح لهم المدرسة الأسرة الثاني التي تهتم بهم وتراعي ظروفهم وتتمى قدراتهم ومهاراتهم، وأن يتحسس ويلتمس مشكلاتهم ويحاول أن يأخذ بيدهم ليكونوا نواة صالحة ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاينة 1996، ودراسة رباح 2008، ودراسة المعاينة 2014 في حيازة هذا المجال على الترتيب الرابع في دور مدير الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بالثانوية.

كما يتضح حسب نتائج الدراسة أن مجال: البناء المدرسي وتجهيزاته الذي جاء في الترتيب الأول وبمستوى مرتفع جدا، ويشير ذلك الى الرضا الكبير لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني على دور مدير الثانوية لتحسين مهامه اتجاه هذا المجال، وهذا ما يعكس الدور الايجابي الكبير الذي يقوم به المدير اتجاه البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية، واهتمامه الكبير بنظافة وتنظيم الهيكل الخارجي لمؤسسته، والحفاظ على التجهيزات والأدوات والعمل على توفير أحدث الوسائل والتجهيزات في المؤسسة وصيانتها باستمرار، اضافة الى توفير شروط الأمن والسلامة والاستقرار داخل الثانوية بما يساعد الموظفين على أداء مهامهم وزيادة فاعليتهم وإنتاجهم، كما يسمح للتلاميذ النجاح وزيادة مردودهم التعليمي والإبداع والتميز. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاينة 2014، ودراسة رباح 2008، ودراسة جردات 1996 على حيازة هذا المجال على الترتيب الأول في دور مدير الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بالثانوية.

كما يتضح حسب نتائج الدراسة أن مجال: المجتمع المحلي وأولياء الأمور الذي جاء في الترتيب الخامس وبمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على النظرة الإيجابية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني حول دور مدير الثانوية في تحسين دوره اتجاه هذا المجال، لذلك فإن المدير يقوم ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين الثانوية والمجتمع وربط أبناء المجتمع بها، فالتعاون بين البيت والمدرسة يساعد على توطيد العلاقة بينهما، فالمدير يجب عليه عقد مجالس واجتماعات لأولياء لمناقشة أمور أبنائهم ومتابعة تحصيلهم وحل مشكلاتهم، وتطوير مهارات الاتصال مع الأساتذة والتأكيد على متغيرات المجتمع الاجتماعية من خلال مفع التلاميذ لمشاركة في البرامج والنشاطات لتقديم الخدمات الانسانية والاجتماعية

في المجتمع المحلي. وقد اتفقت النتائج مع دراسة رباح 2008 في ترتيب المجال الذي حصل على الترتيب الأخير، واختلفت مع دراسة المعاينة 2014، ودراسة جردات 1996 .

3- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع، وهذا ما يشير الى أن الأساتذة يتمتعون بدرجة عالية من الفاعلية الذاتية المهنية في الشكل العام وفي كل مجالات الفاعلية الذاتية، (الأداء، المثابرة وبذل المجهود، المبادرة وتحمل المسؤولية، التحدى ومواجهة العقبات) وهذا ما يعكس معتقدات الأساتذة حول مهاراتهم وقدراتهم على أداء مهنة التدريس، وامتلاكهم أساليب التدريس المختلفة والتمكن من توظيفها، والمهارات والقدرات الكافية التي يحتاجونها في حل المشكلات التي تعترضهم، وما يعزز معتقدات الأساتذة حول فاعليتهم المهنية مدى كفاءتهم ونجاحهم في توصيل المعلومات لأذهان التلاميذ الأمر الذي ينعكس ايجابا على تحصيلهم الدراسي، وهذا النجاح ينمي للأساتذة الشعور بالفخر والسعادة مما يزيد من فاعليتهم الذاتية المهنية.

كما يمكن تفسير المستوى المرتفع للفاعلية الذاتية المهنية لأساتذة التعليم الثانوى من خلال الخبرة التي يمتلكونها خلال سنوات ممارستهم للتعليم ويتعلمون كل ما هو جديد ومفيد يساعدهم على تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم ومهاراتهم، ومن خلال تجاربهم مع أقرانهم الزملاء في التعليم، حيث تشكل الخبرات الناجحة عاملا قويا له تأثير ايجابي في رفع مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأستاذ، ومع تكرار هذه الخبرات الناجحة تعزز وتزيد من الفاعلية الذاتية عكس الفشل الذي يساهم في تدني الفاعلية الذاتية لديهم.

بالإضافة الى التدريب الذي يتلقاه الأساتذة من خلال الدورات والندوات بين فترة لأخرى بإشراف من المفتشين ومدير التربية، التي من بين أهدافها الأساسية رفع كفاءة المعلمين التعليمية تماشيا مع التكنولوجيا الحديثة ومواكبة كل التغيرات في المجتمع، كما أصبح الآن يتم تكوين الأساتذة الجدد قبل بدء ممارستهم للتعليم وفي أيام العطل، من قبل المفتشين وأساتذة ذوي خبرة في التعليم لتدريبهم وتعليمهم أساسيات وأساليب التدريس، وطريقة التعامل مع المتعلمين والصعوبات التي قد تواجههم أثناء عملهم وكيفية التعامل معها.

ولا نغفل عن أهمية الظروف المادية وتوفر الامكانيات والأدوات التي يحتاجها الأساتذة في التعليم الثانوي في أداء مهنتهم التعليمية، ودور البيئة المدرسية الايجابية المحفزة التي تعمل على رفع الروح

المعنوية وزيادة النشاط والأداء المهني وتعزيز الثقة بالنفس، مما يرفع من الفاعلية الذاتية المهنية. وقد انفتحت هذه النتائج مع دراسة حجازي 2013، ودراسة مسعودي 2015-2016، ودراسة خلايلية 2011 في ارتفاع مستوى الفاعلية الذاتية للأساتذة، ومع دراسة الشرفا 2011 في ارتفاع مستوى الفاعلية الذاتية للمرشد النفسي المدرسي (مستشار التوجيه والإرشاد)

وفي مجال الأداء: فقد أشارت النتائج بمستوى مرتفع للفاعلية واحتل الترتيب الثالث، وهذا ما يشير الى أن أساتذة التعليم الثانوي يمتلكون من القدرات والمعارف والكفايات اللازمة لأداء مهامهم في التعليم، وامتلاكهم المقومات التي تمكنهم من تسيير وإدارة القسم والتحكم فيه، واحترام المواعيد ووضع خطط وأهداف واضحة لرفع من انجازاتهم وأدائهم المهني، إضافة لتبادل الخبرات بينهم وتعزيز الاتصال والتواصل، والتعاون مع كل الفريق التربوي بالثانوية لإنجاح العملية التعليمية ورفع المردود التعليمي للمتعلم.

فقد أشارت النتائج في مجال: المثابرة وبذل المجهود الذي جاء في مستوى مرتفع جدا واحتل الترتيب الأول، من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، وهذا ما يشير الى أن الأساتذة يبذلون كل جهدهم لأداء مهنتهم، ويعملون على تحقيق أهدافهم التعليمية، والنجاح ومواصلة العمل حتى بوجود بعض الصعوبات والعراقيل، فالمعلم المثابر الذي يعمل بجد ويبذل أقصى طاقته يكون قدوة لتلاميذه فينبغي فيهم الثقة بالنفس والجد والمثابرة، والعمل على رفع مستوى معارفهم ومهاراتهم، ليصبح النجاح الغاية والمثابرة وسيلة لتحقيقها.

وفي مجال: المبادرة وتحمل المسؤولية فقد أشارت النتائج بمستوى مرتفع للفاعلية واحتل الترتيب الرابع والأخير، وهذا ما يعكس ادراك الأساتذة لقدرتهم على أداء المهام التعليمية ومدى انضباطهم وتحملهم للمسؤولية في اتخاذ قراراتهم المختلفة، وتمكنهم من اختيار الأساليب التربوية في التعليم، وامتلاكهم لأساليب الاقناع، والتفسير، والتبسيط، والفهم، وتعزيز علاقتهم مع التلاميذ، والقدرة على تقييم أدائهم والمبادرة في تقويم مواطن النقص والتقصير التي قد يقعون فيها، ولعل حصول الفقرة "أسعى لحل الخلافات بين زملائي في العمل" على المستوى المتوسط على خلاف فقرات المجال الأخرى التي حصلت على المستوى المرتفع، نتيجة اهتمام بعض الأساتذة بمشاكلهم وعدم التدخل بمشكلات زملائهم والحفاظ

على علاقة طيبة وحسنة في التعامل مع الآخرين. وقد اتفقت هذه النتائج في مستوى مرتفع للفاعلية الذاتية في مجال المبادرة مع دراسة مسعودي 2015-2016.

أما في مجال: التحدي ومواجهة العقبات فقد جاءت النتائج بمستوى مرتفع واحتل الترتيب الثاني، وهذا ما يشير الى أن أساتذة التعليم الثانوي يمتلكون الاصرار والعزيمة والتحدي لمواجهة المواقف الصعبة، ويتجاوزون كل العراقيل التي تحول بينهم وبين نجاحهم، ولا يخلطون بين مشكلاتهم الشخصية وبين العمل، فالمعلم الذي لا يخشى الفشل والإخفاق فإنه يتعامل مع المشكلات التي تواجهه بثقة وحكمة، ويتوجه للمهمات الصعبة بعيدا عن الخوف التردد، وإصراره على النجاح مهما بلغ صعوبة المشكل أو الموقف، ويعمل على حل مختلف مشكلات تلاميذه كي لا تؤثر على تعليمهم، وتحصيلهم الدراسي.

4- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفع جدا، وهذا ما يشير الى أن مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي بالثانويات يتمتعون بدرجة عالية جدا من الفاعلية الذاتية المهنية في الشكل العام وفي كل مجالات الفاعلية (الأداء، المثابرة وبذل المجهود، المبادرة وتحمل المسؤولية، التحدي ومواجهة العقبات)، وهذا ما يعكس المستوى المرتفع لمعتقدات مستشاري التوجيه والإرشاد حول قدراتهم وإمكاناتهم لأداء مهنة التوجيه والإرشاد في الثانويات، فاعتقاد مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي بشأن قدراته المهنية ومهارته الذاتية وكفاءته الارشادية التي تمكنه من القيام بالدور الارشادي في المدرسة، وتحقق له النجاح المهني الذي يصبو إليه، كما وتؤثر بشكل مباشر على خياراته المهنية واتخاذ قراراته. فحسب افتراضات باندورا فان الاعتقاد بفاعلية الذات هي منظومة من المعتقدات الشخصية لدى الفرد حول مدى قدراته على أداء مهام معينة وتحقيق نتائج معينة. (Bandura, 1977)

وعلى الرغم من كثرة المهام والأعمال التي يقوم بها مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي فإنه يبذل أقصى جهوده لرفع من أدائه، إذ أن نجاح مستشار التوجيه والإرشاد يعتمد بدرجة كبيرة على فاعليته الذاتية المهنية التي تظهر من خلال ادراكه المعرفي لقدراته الشخصية وخبراته المتعددة في تقديم الخدمات الارشادية للتلاميذ وحل مشكلاتهم المختلفة ومعالجة سلوكهم داخل المدرسة، والمتابعة المستمرة لنتائج

تحصيلهم الدراسي، وهذا ما يجعل لمستشار التوجيه والإرشاد دور بالغ الأهمية في نجاح التلميذ وتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة.

وفي ظل الإصلاحات التربوية الأخيرة والتي استحدثت منصب مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بمختلف تخصصات علوم التربية وعلم النفس، وعلم الاجتماع، بمؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، وضمه للفريق التربوي وتمثيله لمجالس التوجيه والتسيير بالثانويات، والذي أصبح في السنوات الأخيرة يتم توظيف مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بمؤسسات التعليم المتوسط، وذلك لتقليص حجم المهام والأعباء التي كانت ملقاة على عاتق مستشار التوجيه والإرشاد بالثانوية، وفسح المجال له لممارسة دوره الإرشادي كما ينبغي، بعيدا عن الأعباء الإدارية الروتينية، ومحاولة تنويع فرص النمو والتطوير المهني لديه. وقد اتفقت هذه النتائج بشكل غير مباشر مع دراسة حجازي 2013، ودراسة مسعودي 2015-2016، التي أكدت ارتفاع مستوى الفاعلية الذاتية للأساتذة، ومع دراسة الشرفا 2011 في المستوى المرتفع للذات الإرشادية للمرشدين.

وقد جاءت نتائج الدراسة في مجال: الأداء فقد أشارت النتائج الى مستوى مرتفع جدا للفاعلية واحتل الترتيب الثالث، وهذا ما يشير الى أن مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي بالثانويات يتمتعون بثقة عالية في قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم للقيام بالمهام والمسؤوليات المنوط بهم، وخبراتهم المتعددة في مجال التوجيه والإرشاد، كما أن شخصية مستشار التوجيه والإرشاد تعد متغير فاعل في نجاحه في تقديم خدماته الإرشادية، فنجاحه يعتمد وبدرجة كبيرة على خصائصه وصفاته الشخصية وفاعليته الذاتية وكفاءته المهنية، ورغم كثرة المهام والأعمال الإدارية التي تغطي له الدور الأهم وهو الإرشاد، إلا أنه يبذل جهدا أكبر في تطوير أدائه وإثبات نفسه بالجد والمثابرة وإزالة الغموض بالنسبة لدوره في الثانوية، فهو يعتبر جزء من العملية التربوية وعضو من أعضاء الفريق التربوي بالثانوية فنجاحه يسهم في تحقق الأهداف التربوية للمؤسسة.

وفي مجال: المثابرة وبذل المجهود فقد جاء بمستوى مرتفع جدا واحتل الترتيب الثاني، وهذا ما يشير الى اجتهاد مستشار التوجيه والإرشاد في أدائه لمهامه بالثانوية، وتمكنه من تذليل الصعوبات، وتدارك الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها، وامتلاكه لقوة الإرادة في تحقيق أهدافه المهنية، وحب التنافس مع الآخرين في العمل، وعدم الاستسلام للفشل والضغط، فالإحساس المرتفع بالفاعلية الذاتية المهنية يزيد

من بذل الجهد، والمثابرة المستمرة للقيام بالعمل الإرشادي، والتصدي للمعوقات والمشكلات التي قد تعترضه.

وفي مجال: المبادرة وتحمل المسؤولية بمستوى مرتفع جدا واحتل الترتيب الأول لمجالات فاعلية الذات المهنية، وهذا ما يشير الى تمكن مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي من تحمل مسؤولية خدماته، وحفاظه على العلاقة الطيبة مع زملائه العاملين بالثانوية، ومع المدير، والتلاميذ، وزيادة قدرته على اتخاذ القرار، وبذله الجهد بمختلف الأنشطة والمهام لتحقيق النجاح في الأداء المهني وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة العتيبي 2007 الى العلاقة الايجابية بين فاعلية الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى المرشد الطلابي. وبالرغم من المهام الكثيرة في التوجيه والإرشاد والتصدي لمشكلات المتعلمين المختلفة والصعوبات التي تنتج عنها، فان معرفة مستشار التوجيه والإرشاد بأهمية أدواره في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للتلاميذ تجعله يعمل على تطوير خبراته وتحسين أدائه، لتقديم أجود الخدمات الإرشادية بالثانوية.

وفي مجال: التحدي ومواجهة العقبات فقد جاء بمستوى مرتفع جدا واحتل الترتيب الرابع والأخير، وهذا ما يشير الى أن مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي بالثانويات يتمتعون بالقدرة على تجاوز العراقيل والصعوبات التي تحول بينهم وبين تحقيق أهدافهم، ورغم أن هذا المجال احتل الترتيب الأخير بين مجالات الفاعلية الذاتية المهنية، إلا أن المستوى المرتفع يعكس مدى قدرة مستشاري التوجيه والإرشاد على التحدي ومواجهة المواقف المفاجئة، وبذل أقصى طاقتهم للحصول على أفضل النتائج، وتجاوز الاحباط والفشل، ويقترّبون من المهام الصعبة كتحد لرفع طموحاتهم ومجهوداتهم، ورغم الواقع وما يفرضه من أعمال ادارية كثيرة في عمل مستشار التوجيه المدرسي، فانه لا يترك المجال للفشل والإحباط ويتعامل بحكمة وثقة في أدائه لمهامه، بما يحقق التطور والنجاح المهني.

5- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم لا تؤثر على الفعالية الذاتية المهنية للأستاذة، ويمكن تفسير ذلك أن فاعلية الذات المهنية للأستاذة لا علاقة لها بعوامل المناخ التنظيمي المدرسي بالثانوية، ولا تتأثر بأدوار مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة، بالرغم من نتائج الدراسة التي أفادت حسب آراء الأستاذة بأن أداء

مدير الثانوية لأدواره المختلفة في تحسين المناخ التنظيمي مرتفع، الى أنه لا يتأثر هذا الدور بفاعلية الذات المهنية للأستاذ. وهذا ما يشير لنا أن أساتذة التعليم الثانوي يتمتعون بفاعلية ذاتية مهنية عالية والتي تظهر من خلال أدائهم لمهنة التدريس، ومدى كفاءاتهم ونجاحاتهم المستمرة، التي تولد لديهم شعورا ايجابيا حول قدرتهم على زيادة أدائهم، وكفاءتهم، والتصدي لكل ما يعيق طريقهم، اضافة الى الخبرات التي يكتسبها من خلال سنوات عمله واحتكاكه بزملائه وتبادل الخبرات فيما بينهم. لذلك نجد أن تركيز الأستاذ ينصب حول تطوير قدراته ومهاراته، والسعي الى تحسين أداءه، وتحقيق أهدافه، دون التأثير بعوامل البيئة المدرسية والعلاقات الاجتماعية فيها، وعلى الرغم من الدور الايجابي الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحسين وتطوير الأداء للأساتذة ورفع المردود العلمي للتلاميذ، فتوفير المناخ التنظيمي المدرسي الجيد بكل أبعاده التي تنتمي إليه من المباني والتجهيزات المدرسية الجيدة والمناسبة، والعلاقات الاجتماعية والإنسانية الطيبة، والمتسمة بالتعاون والاحترام والتقدير بين أفراد الأسرة المدرسية، وإتاحة فرص الابداع والمناقشة والحوار، والمساهمة في الأعمال المتعلقة بالمؤسسة، وربطها بالمجتمع المحلي، والسعي لتحقيق أهدافه من خلالها، فكما أشارت النتائج حسب آراء عينة الأساتذة فان مجال البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية، وتوفير الأدوات والمستلزمات التي يحتاجها الأستاذ في أداء مهنته التعليمية هي التي تؤثر وحدها على الفاعلية الذاتية المهنية للأستاذ، أما باقي المجالات فلا يوجد تأثير، لذلك فان مدير الثانوية من خلال ما يؤديه من أدوار اتجاه البناء المدرسي، وتوفير التجهيزات المدرسية المختلفة، من أثاث والأدوات التربوية اللازمة، والحرص على صيانتها المستمرة، بالإضافة الى الحفاظ على نظافة البيئة المدرسية وتوفير الأمن والاستقرار فيها، الذي من شأنها رفع وزيادة ولو بشكل بسيط الفاعلية الذاتية المهنية للأستاذ. فالأستاذ عندما يعمل في ظروف مادية مستقرة، فانه يبذل كل جهده لتطوير أدائه، وتحسين مهاراته التدريسية، وتحسين حالته النفسية، وزيادة فاعليته الذاتية، ليصبح قادر على مواجهة الصعوبات وتحدي المهام الصعبة ورفع طموحاته وانجازاته المهنية. وبشكل غير مباشر لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة بوسنة 2019-2020 ودراسة عبد الجواد 2006 حيث بينت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ المدرسي وفاعلية الذات لدى كل من التلاميذ والمرشد النفسي المدرسي.

6- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم لا تؤثر على الفعالية الذاتية المهنية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي، وكما أشارت النتائج أن مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي يتمتعون بدرجة عالية من الفاعلية الذاتية المهنية إلا أنها لا تتأثر بدرجة أداء مدير الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي بالثانوية، وهذا يعني أن مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي مقتنعون بدرجة كبيرة بما يمتلكونه من إمكانيات وقدرات ذاتية ومهارات إرشادية عالية، تحملهم على بذل الجهد والمثابرة والقيام بمختلف الأنشطة والأعمال التي تحقق لهم النجاح في أداء مهامهم، ويمكن أن نفسر ذلك بأن مستشار التوجيه والإرشاد لديه القدرة على اتخاذ القرار، وتحديد مسؤولياته وأولوياته ولا يهتم أو يتأثر بالعوامل السلبية للمناخ التنظيمي المدرسي التي قد يحدث وأن تعيق أداء مهامه، ولنا أن نخيل كيف يمكنه أداء مهنته إذ تأثر بإيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي بالثانوية، ومن الطبيعي أن المناخ التنظيمي الصحي الجيد الذي يسود أي مؤسسة تربوية يؤثر بالإيجاب على كل العاملين فيها من أساتذة، واداريين، ومستشار التوجيه والإرشاد، وحتى التلاميذ ويزيد من دافعيتهم وأدائهم، وصحتهم النفسية.

لذلك فإن الاحساس القوي بالفاعلية الذاتية المهنية لمستشار التوجيه والإرشاد يزيد من بذل الجهد والمثابرة المستمرة في التصدي للعراقيل، خاصة تلك المتعلقة بكثرة المهام الإدارية التي يؤديها بالثانوية على حساب الدور الرئيسي والأهم المتمثل في تقديم الخدمات الإرشادية للتلاميذ، والمتابعة المستمرة لمشكلاتهم النفسية والتربوية والتصدي لها.

فحسب باندورا فإن الأشخاص الذين لديهم شعور قوي بفاعلية الذات يقترنون من المهام الصعبة كتحد وترتفع طموحاتهم ومجهوداتهم في المواقف الصعبة، ولديهم سرعة في استرداد الاحساس بفاعلية الذات في الانجازات الأدائية. (Bandura, 1997)

كما أن نجاح عملية الارشاد والتوجيه المدرسي يعتمد الى حد كبير على فاعلية الذات لمستشار التوجيه والارشاد، وترتبط هذه الفاعلية بعوامل متعددة منها مهاراته في الاتصال، والتي تعد من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها مستشار التوجيه والارشاد، حتى يتسنى له من ممارسة عمله بأكبر قدر من الفاعلية في مساعدة التلاميذ في فهم قدراتهم، وامكانياتهم، واستعداداتهم، وتحديد أهدافهم، وتحقيق طموحاتهم.

(بلقاسمي، لفقير، 2019، 63)

ويشير أيضا البهدل 2014 في دراسته أن شخصية المرشد هي أكثر المتغيرات أهمية لمساعدة الآخرين، بل إن نجاح المرشد يعتمد بدرجة كبيرة على سماته الشخصية بغض النظر عن تدريبه، كالثقة بالنفس، والقدرة على تحديد الأهداف المناسبة القادر على تحمل مسؤوليتها، والجد والمثابرة، والمرونة في التعامل مع الآخرين، والذكاء الاجتماعي، والبراعة في التعامل مع المواقف المختلفة، هذه السمات من شأنها أن ترفع من الأداء المهني لمستشار التوجيه والإرشاد ومن فاعليته الذاتية المهنية. وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة عبد الجواد 2006 إذ بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ المدرسي وفاعلية الذات لدى والمرشد النفسي المدرسي، كما لا تتفق أيضا بشكل غير مباشر مع ما توصلت إليه دراسة بوسنة 2019-2020 حيث بينت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ المدرسي وفاعلية الذات لدى التلاميذ.

7- الاستنتاج العام:

- من خلال ما تم عرضه في الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، المناخ التنظيمي والفاعلية الذاتية المهنية، واعتمادا على تحليل البيانات الإحصائية المتحصل عليها المتعلقة بفرضيات وتساؤلات الدراسة، وفي إطار الأهداف الرئيسية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة مرتفعة.
 - درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفعة.
 - مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
 - مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مرتفع جدا.
 - لا تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفعالية الذاتية للأساتذة.
 - لا تؤثر درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم في الفعالية الذاتية لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني.

8- توصيات ومقترحات الدراسة: وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة فإننا نخلص إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات :

أ) التوصيات:

_ الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية من خلال اشراك الأساتذة والتلاميذ وكل الموظفين في التعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم واقتراحاتهم لمدير المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار.

_ عقد برامج خاصة ودورات تدريبية لمدراء الثانويات بخصوص سبل وآليات تطوير المناخ التنظيمي بالثانويات وإعطائهم الصلاحيات الكافية من أجل المساهمة في التطوير.

_ تعزيز العلاقة بين الثانوية والجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي.

- توفير كافة المتطلبات التي تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي يثير دوافع التحدي والإنجاز لدى العاملين في المؤسسة التربوية.

_ تقديم الحوافز المادية والمعنوية من طرف وزارة التربية والتعليم لمدراء المؤسسات التربوية الذين يعملون على تطوير وتحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم.

ب) المقترحات:

_ اجراء دراسات أخرى للتعرف على دور مديري الثانويات في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والاداريين

_ اجراء المزيد من الدراسات التربوية حول المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية في المراحل التعليمية الأخرى والعوامل المؤثرة فيه.

_ القيام بدراسات وصفية لدراسة واقع المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية الأخرى وفي الجامعات لتدارك النقائص الموجودة والسعي نحو التغيير والتطوير.

- القيام بدراسات وصفية أخرى حول موضوع المناخ التنظيمي والفاعلية الذاتية وربطها بمتغيرات تربوية ونفسية أخرى.

_ اجراء دراسات تربوية أخرى تقيس الفاعلية الذاتية المهنية لدى المشرفين التربويين والإداريين والمدراء

- القيام بدراسات أخرى تبين العوامل التي تؤثر في الفاعلية الذاتية المهنية لدى الأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد والمشرفين التربويين وغيرهم.

خاتمة:

تعتبر البيئة المدرسية من بين العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال ما تحتويه من عناصر أساسية متحركة في نوعية المناخ السائد فيها، لذلك فإن نجاح المؤسسات التربوية الثانوية يتوقف إلى حد كبير على نوعية المناخ التنظيمي فيها، حيث إن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يمثل شخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات التربوية الأخرى، وعليه فإن مدير الثانوية له دور في تحسين وتطوير المناخ التنظيمي بمؤسسته، وذلك من خلال ما يؤديه من مهام وواجبات داخل المؤسسة. وإن كان المناخ التنظيمي السائد فيها صحي ومحفز فإن له تأثير إيجابي مباشر في الأداء المهني للعاملين، وعلى رأسهم الأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي، وعلى تحقيق أهدافهم ورفع معنوياتهم وطموحاتهم، ومدى تحقيق الرضا المهني لديهم.

ومن خلال ما تم عرضه والنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، حسب آراء واستجابات أفراد العينة فإن لمدير الثانوية دور فاعل في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسته، من خلال التحكم في تسيير وإدارة المؤسسة بنجاح، وامتلاكه للكفاءة الكافية والمؤهلات اللازمة في تحديد أولوياته، وتنظيم وقته، وتطوير مهاراته، والحفاظ على العلاقات الاجتماعية الفعالة بين الموظفين في المؤسسة التربوية، والسعي لتهيئة الظروف الجيدة، وتوفير الموارد اللازمة للعمل، من أجل رفع معنوياتهم وإنجازاتهم وفاعليتهم الذاتية المهنية. كما أن معتقدات الأساتذة، ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي عالية بشأن قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز مهنتهم، وثقتهم في إمكاناتهم في مواجهة المشكلات والتخلص منها، دون التأثير بعوامل البيئة المدرسية أو المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، فهم يعتقدون أنهم قادرون على إنجاز أشياء إيجابية يمكن من خلالها تغيير واقع البيئة المدرسية التي يعملون فيها.

لذلك فإن الفاعلية الذاتية المهنية هي من بين العوامل التي تؤثر في أداء الأساتذة، ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لمهنتهم والرفع من إنجازاتهم، ومدى ثقتهم بإمكاناتهم وقدراتهم، وحسن استخدامها في أداء مهامهم المختلفة، ولكي يتمكنوا من أدائها داخل المؤسسة الثانوية على أكمل وجه، لا بد ومن توفر مناخ مناسب وملئم للعمل، بكل ما يحتويه من عوامل مباشرة وغير مباشرة، تعكس بيئة العمل التربوي الصحي الذي يسوده الودّ والاحترام والتعاون، والعلاقات الطيبة المتبادلة بين الجميع، ما يعكس الصورة المثالية للمؤسسة التربوية الثانوية التي ينبغي تحقيقها.

العرب اجمع

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

- أحمد عبد القادر، فاطمة. (2008). واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-7373.pdf?ver=accessible>

- أحمد، ابراهيم أحمد. (2003). الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

- أورليسان، رشيد. (2000). التسيير الاداري في المؤسسات التعليمية الأساسية والثانوي (العام والتقني). البليدة: قصر الكتاب.

- الأغبري، عبد الصمد. (2000). الادارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيم المعاصر). ط1. بيروت: دار النهضة العربية.

- بلقاسمي، محمد الأزهر ولفقير، علي. (2019). أثر الفاعلية الذاتية لدى مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني على أداء العملية الإرشادية. مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الادارية، 2(1)، 62-81.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/816/2/1/182319>

- بوسته، بشير. (2019-2020). المناخ المدرسي وعلاقته بفاعلية الذات والدافعية للتعلم لدى تلاميذ المرحلة الثانوية. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.

https://dSPACE.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/25713/1/boussatta-bachir_compressed.pdf

- بوز، كهيل. (2010-2011). الادارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها. دمشق: مطبعة الروضة.

- البدرى، طارق عبد الحميد. (2001). الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية. ط1. عمان: دار الفكر.
- البقمي، مصلح حمدان. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امانة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- البهدل، دخيل بن محمد. (2014). الفاعلية الذاتية وعلاقتها بعوامل الشخصية لدى المرشدين الطلابيين الملتحقين بدبلوم التوجيه والإرشاد ببعض الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (1)، 139-177.
- http://search.shamaa.org/PDF/Articles/BAJepsc/28JepscVol15No1Y2014/jepsc_2014-v15-n1_139-177.pdf
- جابر، عبد الحميد. (1986). نظريات الشخصية- البناء، الديناميات، النمو، طرق البحث والتقويم. القاهرة: دار النهضة العربية
- جردات، محمد ناظم. (1996). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظة أربد. رسالة ماجستير. كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك.
- <http://repository.yu.edu.jo/jspui/bitstream/123456789/4504/1/424864.pdf>
- حامد، سليمان. (2009). الادارة التربوية المعاصرة. ط1. الأردن: دار أسامة للنشر
- حجازي، جولتان حسن. (2013). فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 9(4)، 419-433.
- <https://journals.yu.edu.jo/jjes/Issues/2013/Vol9No4/6.pdf>
- حجي، أحمد اسماعيل. (2001). ادارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة. ط2. القاهرة: دار الفكر العربي

- حدان، ابتسام. (2014-2015). فاعلية الذات المدركة وعلاقتها بالألم المزمن دراسة مقارنة لدى عينة من المرضى وغير المرضى بمدينة ورقلة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

[https://dspace.univ-](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/9075/1/haddane_ibtissam.PDF)

[ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/9075/1/haddane_ibtissam.PDF](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/9075/1/haddane_ibtissam.PDF)

- حسين، عواطف صالح. (1993). الفاعلية الذاتية وعلاقتها بضغط الحياة لدى الشباب الجامعي. مجلة كلية التربية جامع المنصورة، (3)، 461-487.

- حمد، غادة أحمد عبد الكريم. (2016). دور مجالس الأباء في تعزيز المناخ المدرسي بالمدارس الأساسية وسبل تفعيله. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامع الأزهر غزة.

file:///C:/Users/User/Downloads/%C3%9B%C3%87%C3%8F%C3%89%20%C3%83%C3%8D%C3%A3%C3%8F%20%C3%9A%C3%88%C3%8F%20%C3%87%C3%A1%C3%9F%C3%91%C3%AD%C3%A3%20%C3%8D%C3%A3%C3%8F.pdf

- خليلية، هدى. (2011). الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء بعض المتغيرات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، (1)25، 1-24.

https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/self-efficacy-teachers-zarqa-governorate-light-some-variables.pdf

- الخميسي، السيد سلامة. (2001). قراءات في الادارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- الدوسري، سارة. (2001). ادراك القبول والتحكم الوالدي لدى طالبات الجامعة وعلاقتها بتقدير الذات والفاعلية الذاتية. رسالة ماجستير. قسم التربية وعلم النفس، جامع الملك سعود.

- رباح، سامي عوض الله جاد الله، (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-39358.pdf?ver=accessible>

- رحيم، خلود ونمر، سهام كاظم. (2013). علاقة فاعلية الذات بأساليب مواجهة أزمة الهوية لدى طلبة المرحلة الإعدادية. مجلة أماراباك، 4 (11)، 42 - 27. <https://amarabac.org/3->

%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9-

%D9%81%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A9-

%D8%A7%D9%84%D8%B0%D8%A7%D8-AA-

%D8%A8%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-

%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A9-

/%D8%A3%D8%B2%D9%85

- روبيبي، حبيبة وبرو، محمد. (2016). الخدمات الإرشادية المقدمة من قبل مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وعلاقتها بزيادة فاعلية الذات لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 3(1)، 169-137.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/105/2/3/5036>

- زاهر، تيسير. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (2)، 282-255.

[https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://damascusuniver-](https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/2-2012/a/255-)

[sity.edu.sy/mag/law/images/stories/2-2012/a/255-282.pdf&ved=2ahUKEwiB5PGIx47_AhXXSKQEHSv4B_AQFnoECAkQAw&usg=AOvVaw2OjLm89yKKhm-B45_cHmXN](https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/2-2012/a/255-282.pdf&ved=2ahUKEwiB5PGIx47_AhXXSKQEHSv4B_AQFnoECAkQAw&usg=AOvVaw2OjLm89yKKhm-B45_cHmXN)

- زهران، حامد عبد السلام. (1998). التوجيه والإرشاد النفسي ط3. القاهرة: عالم الكتب

- الزيات، فتحي مصطفى. (2001). علم النفس المعرفي الجزء 2. ط1. دار النشر للجامعات.

- سالم، رفقة خليف. (دس). علاقة فاعلية الذات والفرع الاكاديمي بدافع الانجاز الدراسي لدى طالبات كلية عجلون الجامعية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (23)، 134-169.

<https://www.iasj.net/iasj/download/6d151aa87b097f9e>

- سلطان، علاوة. (2015-2016). جودة الادارة المدرسية وأثرها في جودة الأداء التدريسي لدى أساتذة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

- شنتي، عبد الرزاق. (2009-2008). تقييم مستوى أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء مهامهم الادارية والبيداغوجية والتربوية المحددة في النصوص التنظيمية. دراسة ماجستير. كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعه الحاج لخضر باتنة.

- الشرفا، عبير فتحي. (2011). الذات المهنية للمرشدين النفسيين في العمل الارشادي التربوي بقطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة.

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-1140.pdf?ver=accessable>

- الشعراوي، علاء محمود. (2000). فاعلية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات الدافعية لدى طلاب الثانوية. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (44)، 287-325.

- الشناوي، كمال احمد الإمام. (2006). فاعلية الذات وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى طلاب كلية التربية النوعية. المؤتمر العالمي الأول لكلية التربية النوعية، جامعة المنصور.

- صحراوي، وافية. (2012-2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2.

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-369.pdf?ver=accessable>

- الطيب، أحمد محمد. (1999). الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. ط1. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- الطيب، ايهاب محمود عايش. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. دراسة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة.

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13772.pdf?ver=accessable>

- عبيدات، محمد وأبو نصار، محمد ومبضين، عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي. ط2. الأردن: الجامعة الأردنية.

- عكاشة، محمود فتحي. (1990). تقدير الذات وعلاقته ببعض المتغيرات البيئية والشخصية لأطفال مدينة صنعاء. سلسلة الأبحاث العلمية الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، 13، 95- 78 .

<https://www.researchgate.net/signup.SignUp.html>

- العتيبي، بندر بن محمد حسن الزيايدي. (2007). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى مكة المكرمة.

https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://gulfkids.com/pdf/Garar_Bander.pdf&ved=2ahUKEwiuxsKZvY7_AhVVdqQEHU71DtAQFnoECAoQAg&usg=AOvVaw3ITveppnfZI8xgkNSHBIWq

- العتيبي، محمد عبد المحسن ضبيبي. (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

<http://www.abhato.net.ma/content/download/28566/617306/version/1/file/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%AE+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D9%8A+%D9%88%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA%D9%87+%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87+%D9%81%D9%8A+%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D9%86+%D8%A8%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%AA>

%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85.pdf

- العطوي، عبد الله محمد. (2008). الصورة الذهنية المدركة لدور المرشد التربوي لدى مديري المدارس والمعلمين في مدارس مدينة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا. جامعة مؤتة السعودية. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-296763>

- أبو علي، عبد القادر خالد رباح. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الادارية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأزهر غزة. http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0044081

- أبو فروة، ابراهيم محمد. (1997). الادارة المدرسية. ليبيا: الجامعة المفتوح.

- قريشي، فيصل. (2011). التدين وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى مرضى الاضطرابات الوعائية القلبية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة.

----- http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/2243 -----

- قطان، سعاد الياس سابا. (2010). تقديرات معلمي مدارس محافظتي بيت لحم وأريحا للممارسات الادارية لمديريهم وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.

<https://dspace.alquds.edu/items/eb5f1375-2b05-4220-987e-4717afa55dfd>

- القحطاني، محمد. (2004). ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية الذات المهنية لدى العاملين في القطاعين الحكومي والخاص. رسالة ماجستير. قسم التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود.

- القيسي، هناء محمود وشحادة، يوسف يعقوب. (2020). الشامل في الادارة التربوية المعاصرة. الطبعة 1. عمان: دار المناهج للنشر.

- لبصير، حسن. (دس). دليل التسيير المنهجي لادارة الثانويات والمدارس الأساسية. الجزائر: دار الهدى

25D8%25AA%25D9%258A%25D8%25A9%2520%25D9%2584%25D8%25AF
%25D9%2589%2520%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D8%25B
9%25D9%2584%25D9%2585%25D9%258A%25D9%2586.pdf&ved=2ahUKE
wjM0PyNzY7_AhUkVqQEHaWBD-
0QFnoECAQQAg&usg=AOvVaw1kBydsanm5OabyC0bFs7ag

- المصري، أحمد. (2011). قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى عينة من طلبة جامعة الأزهر بغزة. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/faculties/Edu/adv.asp>

- المعاينة، عبد العزيز عطى الله (2014). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(5)، 305-348.

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia/article/view/62/59>

- المخلافي، عبد الحكيم. (2010). فعالية الذات الأكاديمية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى الطلبة دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة صنعاء. مجلة جامعة دمشق، 26، 481-514.
https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/481-514.pdf&ved=2ahUKEwj2sMHRw4z_AhWtiv0HHRJUBU4QFnoECAkQAg&usg=AOvVaw0sNTtxkmRUEtE_Wy2YJVeL

- أبو هاشم، حسن السيد محمود. (2005). مؤشرات التحليل البعدي meta-analysis لبحوث فاعلية الذات في ضوء نظرية بندورا. مركز بحوث كلية التربية، (238)، 1-78.

- أبو هاشم، السيد محمد. (1994). أثر التغذية الراجعة على فاعلية الذات. رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة الزقازيق.

<http://www.publications.zu.edu.eg/Download/1/3/Thes-6540-19.pdf>

- هندي، صالح. (2011). واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة العلوم التربوية، 7 (2)، 105- 12
<https://journals.yu.edu.jo/jjes/Issues/2011/Vol7No2/1.pdf>

- يوسف، ولاء سهيل. (2015-2016). فاعلية الذات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة دمشق.

<http://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/walaa%20yousef.pdf>

- اليوسف، رامي محمود. (2013). المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة والتحصيل الدراسي العام لدى عينة من طلبة المرحلة المتوسطة في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 11(1)، 327 - 365.

[https://www.researchgate.net/profile/Rami-](https://www.researchgate.net/profile/Rami-Alyousef/publication/315491392_Social_skills_and_their_relationship_to_self-perceived_competence_and_academic_achievement_among_a_sample_of_public_middle_school_students_in_Hail_Saudi_Arabia_in_light_of_some_variables/links/58d24f6eaca2720cd05fad0/Social-skills-and-their-relationship-to-self-perceived-competence-and-academic-achievement-among-a-sample-of-public-middle-school-students-in-Hail-Saudi-Arabia-in-light-of-some-variables.pdf)

[Alyousef/publication/315491392_Social_skills_and_their_relationship_to_self-perceived_competence_and_academic_achievement_among_a_sample_of_public_middle_school_students_in_Hail_Saudi_Arabia_in_light_of_some_variables/links/58d24f6eaca2720cd05fad0/Social-skills-and-their-relationship-to-self-perceived-competence-and-academic-achievement-among-a-sample-of-public-middle-school-students-in-Hail-Saudi-Arabia-in-light-of-some-variables.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rami-Alyousef/publication/315491392_Social_skills_and_their_relationship_to_self-perceived_competence_and_academic_achievement_among_a_sample_of_public_middle_school_students_in_Hail_Saudi_Arabia_in_light_of_some_variables/links/58d24f6eaca2720cd05fad0/Social-skills-and-their-relationship-to-self-perceived-competence-and-academic-achievement-among-a-sample-of-public-middle-school-students-in-Hail-Saudi-Arabia-in-light-of-some-variables.pdf)

المراجع الأجنبية:

- Aubert Angeline Lotaski. (2007). Le pilotage de l'établissement scolaire. Not de synthèse 07, Agir en situation complexe. Institut d'administration scolaire. Faculté de psychologie et des sciences d'éducation. Université de Mons Hainaut.

- Bandura, A (1997) . self- efficacy ; the exercise of control , new York: freeman

<https://www.proquest.com/openview/55c56d1a75f8440c4bea93781b0dc952/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36693>

- Bandura, A (1998). Self – efficacy in H. Fridman (ed), Encyclopedia of mental Health, San Diego, Academic press, p50

- Bandura, A(1995). Comments on the crusade against the causal efficacy of human thought. Journal of behavior therapy and experimental psychiatry ,26(3), 179-190

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000579169500034W>

- Brown, Ouida Mildred. (2001). The Relationship between organizational climate and satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark county school district. Ph.D. The graduate college, university of Nevada, Las Vegas, USA

<https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3446&context=rt ds>

- Gunes, Ceyda & Oeker, Sevinc. (2012) . Determination of high school organizational climate. Journal procedia – social and behavioral sciences 46, 2947-2950

<https://core.ac.uk/download/pdf/82824106.pdf>

- Maddux, J. (1995). Self-Efficacy Theory: An Introduction in J. Maddux (ed), Self-Efficacy. Adaptation and Adjustment, Plenum Press

- Pajares, F. (1996). *Self –Efficacy Beliefs in Academic Settings*. Review of Educational Research, 66(4) , 542-578.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/00346543066004543>

- Selamat, Nurharani & Samsu, Nur zahira & Kamalu, Nur shaminah Mustafa. (2013). The impact of organizational climate on teachers job performance. Journal educational research, 2(1), 71-82

<file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-TheImpactOfOrganizationalClimateOnTeachersJobPerfo-4234817.pdf>

- Vedavathi, B.(2017). A study on secondary school organizational climate and work values of secondary school heads. Journal research & method in education, 7(2), 25-29

<https://www.iosrjournals.org/iosr-jrme/papers/Vol-7%20Issue-2/Version-2/D0702022529.pdf> .

الملاحق

الملحق رقم (1): استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة في صورته
الأولية

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: التوجيه والإرشاد النفسي والتربوي

الموضوع : طلب تحكيم استبيان



البيانات الخاصة بالأساتذة المحكمين

الاسم واللقب:.....

التخصص:.....

سنوات الخبرة:.....

الجامعة:.....

الأستاذ(ة) المحترم (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تجري الباحثة بحثا علميا لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، بعنوان: " دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم وتأثيره على الفعالية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة على تصميم استبيانين " الأول يقيس أدوار مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، والثاني يقيس الفعالية الذاتية المهنية، لكل من أستاذ التعليم الثانوي ومستشار التوجيه والإرشاد، لذلك أضع بين أيديكم هذا العمل، وأود من سيادتكم إفادتي بكل الآراء و الملاحظات حول:

- مدى ملائمة البنود ودقتها ومناسبتها من حيث الشكل، والصياغة اللغوية، والتركيبية.

- مدى ارتباط البنود بأبعادها وارتباط الأبعاد بموضوع الاستبيان.

- مدى مناسبة بدائل الإجابة لموضوع الاستبيان.

وستجدون برفقة هذا الاستبيان كل ما يتعلق بالمفاهيم الإجرائية المتعلقة بموضوع البحث. في انتظار ردكم تقبلوا مني كل عبارات التقدير والامتنان.

الأستاذ المشرف: الدكتورة بعزي سمية

الطالبة: سايحي أسماء

بدائل الإجابة:

درجة الممارسة				
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

الاستبيان:

الرقم	الفقرة	تقيس	لا تقيس
المجال الأول: شؤون العمل الاداري			
1	يسهر على ضبط النظام الداخلي للثانوية		
2	يقدم معلومات واضحة للموظفين عن سير العمل بالثانوية		
3	يسند المهام للموظفين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم		
4	يوزع المسؤوليات على الموظفين من بداية العام الدراسي		
5	يتابع باستمرار إنجاز الموظفين لمهامهم		
6	يتابع التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية		
7	الدقة في المواعيد والالتزام بها		
8	يتخذ القرارات المناسبة في سير العمل الاداري		
9	يؤدي دوره فيما يتعلق بقبول التلاميذ وتسجيلهم في إطار التنظيم المعمول به		
10	يسهر على التحضير والإعداد لعقد مجالس الأقسام		

11	يلتزم بتطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة
12	يقوم برئاسة وإدارة مجالس الأقسام
13	يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات
المجال الثاني: شؤون الموظفين ونموهم المهني	
14	يحافظ على علاقة إنسانية إيجابية مع جميع الموظفين في الثانوية
15	يساعد في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل
16	يتواصل مع الموظفين بفاعلية
17	يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه الموظفين في العمل
18	يعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المدرسية
19	يتابع باستمرار أداء كل موظف في المؤسسة
20	يتسامح مع غيابات الموظفين
21	يحفز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي
22	يقوم أداء الموظفين بكل موضوعية
23	يشجع الموظفين على النمو المهني
24	يوفر احتياجات الموظفين في العمل داخل الثانوية
25	يتعامل مع جميع الموظفين بعدل ومساواة
26	يهتم بالأمر الشخصية للموظفين
27	يشجع أسلوب الحوار المتبادل مع الموظفين
28	يتحلى بالمرونة في التعامل مع الموظفين
المجال الثالث: شؤون التلاميذ	
29	يبني علاقات إيجابية مع التلاميذ
30	يعزز العلاقة الإيجابية بين التلاميذ وبعضهم البعض
31	يعزز القيم الأخلاقية التي يتحلى بها التلاميذ
32	يعمل على حل مشكلات التلاميذ بالأساليب التربوية الملائمة
33	يتابع مستويات التحصيل لدى التلاميذ

		يراعي الظروف الأسرية للتلاميذ	34
		يعمل على عقد اجتماعات دورية مع الطلبة لمناقشة شؤونهم المدرسية	35
		يتسامح مع أخطاء التلاميذ في أغلب الأحيان	36
		يعمل على توفير الوسائل التي تساعد التلاميذ في التعلم	37
		يشجع التلاميذ على الإبداع والابتكار	38
		يشجع على التنافس الإيجابي بين الطلبة من خلال تنظيم مسابقات علمية مع بعض الثانويات	39
		يعمل على توعية التلاميذ بالنظام المدرسي	40
		يعمل على معالجة أسباب التأخر الدراسي لدى التلاميذ المتأخرين دراسيا	41
		ينظم حفلات مدرسية لتكريم المتفوقين من التلاميذ لتشجيعهم على التميز	42
المجال الرابع: البناء المدرسي وتجهيزاته			
		يحرص على نظافة المرافق في الثانوية	43
		يعمل على تجميل البيئة المدرسية	44
		يتابع باستمرار صيانة الأجهزة المدرسية	45
		يسهر على ضبط الإجراءات التنظيمية لضمان الأمن داخل المؤسسة	46
		يحرص على توفير الشروط الصحية بالمؤسسة	47
		يوفر جميع المستلزمات التربوية في الثانوية	48
		يحرص على توفير الأماكن الخاصة للممارسة الأنشطة الطلابية حسب المواصفات التربوية المطلوبة	49
		يعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب المتنوعة	50
		يوظف مرافق الثانوية بشكل فاعل لخدمة العملية التعليمية	51

		يسهر على توفير أحدث الوسائل والتكنولوجيا التي تساهم في تسهيل العمل بالثانوية	52
		يحرص على توفير مياه صالحة للشرب داخل الثانوية	53
		يتابع نظافة دورات المياه	54
		يعمل على توفير حاويات لوضع المهملات بالثانوية	55
		يتابع نادي الثانوية من حيث النظافة وجودة الخدمات	56
المجال الخامس: المجتمع المحلي وأولياء الأمور			
		يؤدي دوره في تمثيل الثانوية مع المجتمع المحلي	57
		التعرف على إمكانات المجتمع المحلي	58
		يتعاون مع المجتمع المحلي من حيث استخدام مرافق الثانوية	59
		ينظم اجتماعات مع أولياء الأمور وفق خطة مدروسة	60
		ينمي العلاقة الطيبة مع أولياء أمور التلاميذ	61
		يشرك المختصين في المجتمع المحلي في بعض الأنشطة المدرسية	62
		يشجع أولياء الأمور على زيارة الثانوية للإطلاع على برامجها وفعاليتها	63
		المبادرة في تكريم أولياء الأمور المتعاونين من ذوي الفاعلية	64
		يدعو شخصيات بارزة في المجتمع المحلي لإلقاء ندوات ومحاضرات داخل الثانوية	65
		ينظم زيارات مدرسية لبعض مؤسسات المجتمع المحلي	66
		يتفاعل مع شكاوى واقتراحات أولياء الأمور بشكل جيد	67
		يشرك المختصين في المجتمع في تقويم بعض برامج المؤسسة	68
		يشرك مجلس الآباء في حل المشكلات المدرسية التي تواجه التلميذ	69

الملحق رقم (2): استبيان الفاعلية الذاتية المهنية في صورته الأولية

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: التوجيه والإرشاد النفسي والتربوي

الموضوع : طلب تحكيم استبيان

البيانات الخاصة بالأساتذة المحكمين

الاسم واللقب:.....

التخصص:.....

سنوات الخبرة:.....

الجامعة:.....

الأستاذ(ة) المحترم (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تجري الباحثة بحثا علميا لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، بعنوان: " دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم وتأثيره على الفعالية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة على تصميم استبيانين "الأول يقيس أدوار مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، والثاني يقيس الفعالية الذاتية المهنية، لكل من أستاذ التعليم الثانوي ومستشار التوجيه والإرشاد، لذلك أضع بين أيديكم هذا العمل، وأود من سيادتكم إفادتي بكل الآراء و الملاحظات حول:

- مدى ملائمة البنود ودقتها ومناسبتها من حيث الشكل، والصياغة اللغوية، والتركيبية.

- مدى ارتباط البنود بأبعادها وارتباط الأبعاد بموضوع الاستبيان.

- مدى مناسبة بدائل الإجابة لموضوع الاستبيان.

وستجدون برفقة هذا الاستبيان كل ما يتعلق بالمفاهيم الإجرائية المتعلقة بموضوع البحث. في انتظار ردكم تقبلوا مني كل عبارات التقدير والامتنان.

الطالبة: سايجي أسماء الأستاذ المشرف: الدكتورة بعزي سميرة

الاستبيان:

بدائل الإجابة:

نادرا	أحيانا	دائما
-------	--------	-------

الرقم	الفقرات	يقيس	لا يقيس
المجال الأول: الفاعلية في الأداء			
1	أعتمد على نفسي في أداء عملي		
2	أستفيد من خبرات الآخرين في تطوير أدائي المهني		
3	لدي القدرة في تقييم أدائي المهني		
4	أواصل أداء عملي بجد بالرغم من وجود عراقيل		
5	استمر في انجاز عملي حتى أنهيه كله		
6	أؤدي عملي في وقته		
7	اعتقد أنني شخص كفاء وفعال في عملي		
8	أستمتع بالعمل مع زملائي في العمل		
9	أنا ماهر في أداء عملي		
10	أستطيع النجاح في معظم المهام التي أقوم بها في عملي		
11	أستمتع عندما أتعاون مع الآخرين في العمل		
12	أضع خطة ناجحة في تحقيق أهدافي المهنية		
13	أتبع خطوات واضحة في إنجاز أعمالي		
المجال الثاني: فاعلية المثابرة وبذل المجهود			

27	أبادر في إنجاز أعمالتي التي كُلفت بها
28	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في عملي
29	اتحمل المسؤولية حين أتأخر في العمل
30	أبادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب في العمل
31	عندما أقرر القيام بعمل أبدأ فيه مباشرة
32	أبادر بالاعتذار عندما أخطئ في العمل
33	لدي القدرة على القيام بمهامي بمفردي
34	أستطيع إقناع أي شخص بوجهة نظري في العمل
35	أسعى لحل الخلافات بين زملائي في العمل
36	زملائي في العمل يتقنون بقراراتي دائماً
37	أقبل النقد البناء في العمل من أي شخص
27	أبادر في إنجاز أعمالتي التي كُلفت بها
المجال الثالث: فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية	
1	أبادر في إنجاز أعمالتي التي كُلفت بها
2	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في عملي
3	أحب عملي وأستمتع به
4	اتحمل المسؤولية حين أخفق في العمل
5	أبادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب في العمل
6	عندما أقرر القيام بعمل أبدأ فيه مباشرة
7	أبادر بالاعتذار عندما أخطئ في العمل
8	لدي القدرة على القيام بمهامي بمفردي
9	أستطيع إقناع أي شخص بوجهة نظري في العمل
10	أسعى لحل الخلافات بين زملائي في العمل
11	زملائي في العمل يتقنون بقراراتي دائماً
12	أقبل النقد البناء في العمل من أي شخص
13	لدي القدرة في اختيار ما أريد فعله لأدائي عملي
المجال الرابع: فاعلية التحدي ومواجهة العقبات	
38	أتجاوز العراقيل التي تحول بيني وبين نجاحي في مهنتي
39	أقوم بحل أي مشكل يواجهني في عملي

		أنجز عملي مهما كانت الظروف	40
		احسن التعامل مع المواقف الصعبة في العمل	41
		أشعر بسعادة عندما أتجاوز الصعاب عملي	42
		اتعامل مع الاحداث المفاجئة في العمل بهدوء	43
		أتصرف بعقلانية أثناء المواقف المفزعة في العمل	44
		أستطيع تجاوز الاحباط عند الاخفاق في العمل	45
		لدي القدرة على تحدي الصعوبات في العمل	46
		أتعامل بحكمة مع المشكلات	47
		تستهويني المهام الصعبة التي تتطلب جهدا	48

الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	التخصص	الجامعة
شوشان عمار	علوم التربية	باتنة 1
بشقة عز الدين	علم النفس	باتنة 1
بن علي راجية		باتنة 1
مدور ليلي	توجيه وإرشاد تربوي	باتنة 1
سايجي سليمة	علم النفس التربوي	محمد خيضر بسكرة
شنتي عبد الرزاق	ادارة تربوية	محمد خيضر بسكرة
دامخي ليلي	علوم التربية	محمد خيضر بسكرة
رابحي اسماعيل	علم النفس التربوي	محمد خيضر بسكرة
سعادنة كريمة	توجيه وإرشاد	مستشارة التوجيه والإرشاد باتنة
دعاس سماح	علم النفس المدرسي	مستشارة التوجيه والإرشاد باتنة
دحماني مريم	توجيه وإرشاد	مستشارة التوجيه والإرشاد باتنة

الملحق رقم (4): استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته في صورته النهائية

جامعة باتنة 1



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: التوجيه والإرشاد النفسي والتربوي



استبيان دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسته:

التعليمة:

الأستاذة (ة) ، مستشار (ة) التوجيه والارشاد المدرسي والمهني المحترم (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

في اطار القيام بدراسة ميدانية حول دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم وتأثيره على الفعالية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، نتشرف ونضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وذلك لرصد رأيكم حول أدوار مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها تعبر عن رأيكم، علما أن البيانات الواردة في المقياس سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث. ولكم خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

إشراف: الدكتورة بعزي سمية

الطالبة: سايجي أسماء

البيانات الشخصية:

الجنس: () ذكر () أنثى

المهنة: () أستاذ () مستشار التوجيه والارشاد المدرسي والمهني

التخصص:

سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5 الى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

المؤسسة التربوية:.....

الاستبيان:

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: شؤون العمل الاداري والبيداغوجي						
1	يسهر على ضبط النظام الداخلي للثانوية					
2	يقدم معلومات واضحة للموظفين عن سير العمل بالثانوية					
3	يسند المهام للموظفين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم					
4	يوزع المسؤوليات على الموظفين من بداية العام الدراسي					
5	يتابع باستمرار إنجاز الموظفين لمهامهم					
6	يتابع التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية					
7	يلتزم بالدقة في المواعيد					
8	يتخذ القرارات المناسبة في سير العمل الاداري					
9	يؤدي دوره فيما يتعلق بقبول التلاميذ وتسجيلهم في إطار التنظيم المعمول به					
10	يسهر على التحضير والإعداد لعقد مجالس الأقسام					
11	يشجع الموظفين على الالتزام بالتعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في الثانوية					
12	يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات					
المجال الثاني: شؤون الموظفين ونموهم المهني						
13	يحافظ على علاقة إنسانية إيجابية مع جميع					

					الموظفين في الثانوية	
					يساعد في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل	14
					يتواصل مع الموظفين بفاعلية	15
					يتحلى بالمرونة في التعامل مع الموظفين	16
					يعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المدرسية	17
					يتسامح مع غيابات الموظفين	18
					يحفز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي	19
					يقوم أداء الموظفين بكل موضوعية	20
					يوفر احتياجات الموظفين في العمل داخل الثانوية	21
					يتعامل مع جميع الموظفين بعدل ومساواة	22
					يهتم بالأمر الشخصية للموظفين	23
					يشجع أسلوب الحوار المتبادل مع الموظفين	24
					يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه الموظفين في العمل	25
المجال الثالث: شؤون التلاميذ						
					يبني علاقات إيجابية مع التلاميذ	26
					يعزز القيم الأخلاقية التي يتحلى بها التلاميذ	27
					يعمل على حل مشكلات التلاميذ بالأساليب التربوية الملائمة	28
					يتابع مستويات التحصيل لدى التلاميذ	29
					يراعي الظروف الأسرية للتلاميذ	30
					يعمل على عقد اجتماعات دورية مع الطلبة لمناقشة شؤونهم المدرسية	31

					32	يتسامح مع التلاميذ
					33	يعمل على توفير الوسائل التي تساعد التلاميذ في التعلم
					34	يشجع التلاميذ على الإبداع والابتكار
					35	يشجع على التنافس الإيجابي بين الطلبة من خلال تنظيم مسابقات علمية بين الثانويات
					36	يعمل على توعية التلاميذ بالنظام المدرسي
					37	يعمل على معالجة أسباب التأخر الدراسي لدى التلاميذ المتأخرين دراسيا
					38	ينظم حفلات مدرسية لتكريم المتفوقين من التلاميذ لتشجيعهم على التميز
المجال الرابع: البناء المدرسي وتجهيزاته						
					39	يحرص على نظافة المرافق في الثانوية
					40	يعمل على تجميل البيئة المدرسية
					41	يتابع باستمرار صيانة الأجهزة المدرسية
					42	يسهر على ضمان الأمن داخل الثانوية
					43	يحرص على توفير الخدمات الصحية بالثانوية
					44	يوفر جميع المستلزمات التربوية في الثانوية
					45	يحرص على توفير الأماكن الخاصة للممارسة الأنشطة الطلابية حسب المواصفات التربوية المطلوبة
					46	يعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب المتنوعة
					47	يوظف مرافق الثانوية بشكل فاعل لخدمة العملية التعليمية
					48	يسهر على توفير أحدث الوسائل والتكنولوجيا التي تساهم في تسهيل العمل بالثانوية

					49	يحرص على توفير مياه صالحة للشرب داخل الثانوية
					50	يعمل على توفير حاويات لوضع المهملات بالثانوية
					51	يتابع نادي الثانوية من حيث النظافة وجودة الخدمات
المجال الخامس: المجتمع المحلي وأولياء الأمور						
					52	يؤدي دوره في تمثيل الثانوية مع المجتمع المحلي
					53	يتعاون مع المجتمع المحلي من حيث استخدام مرافق الثانوية
					54	ينظم اجتماعات مع أولياء الأمور وفق خطة مدروسة
					55	ينمي العلاقة الطيبة مع أولياء أمور التلاميذ
					56	يشرك المختصين في المجتمع المحلي في بعض الأنشطة المدرسية
					57	يشجع أولياء الأمور على زيارة الثانوية للإطلاع على برامجها وفعاليتها
					58	المبادرة في تكريم أولياء الأمور المتعاونين من ذوي الفاعلية
					59	يدعو شخصيات بارزة في المجتمع المحلي لإلقاء ندوات ومحاضرات داخل الثانوية
					60	ينظم زيارات مدرسية لبعض مؤسسات المجتمع المحلي
					61	يتفاعل مع شكاوى واقتراحات أولياء الأمور بشكل جيد
					62	يشرك مجلس الآباء في حل المشكلات المدرسية التي تواجه التلميذ

الملحق رقم (5): استبيان الفاعلية الذاتية المهنية في صورته النهائية

جامعة باتنة 1



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: التوجيه والإرشاد النفسي والتربوي



استبيان الفاعلية الذاتية المهنية:

التعليمة:

الأستاذ(ة) ، مستشار(ة) التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني المحترم (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

في إطار القيام بدراسة ميدانية حول دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم وتأثيره على الفاعلية الذاتية المهنية للأساتذة ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، نتشرف ونضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وذلك لرصد رأيكم حول مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لديكم، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها تعبر عن رأيكم، علما أن البيانات الواردة في المقياس سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث. ولكم خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

إشراف: الدكتورة بعزي سمية

الطالبة: سايجي أسماء

البيانات الشخصية:

الجنس: () ذكر () أنثى

المهنة: () أستاذ () مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني

التخصص:

سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

المؤسسة التربوية:.....

الاستبيان:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: الفاعلية في الأداء						
1	أعتمد على نفسي في أداء عملي					
2	أعمل على تطوير أدائي المهني باستمرار					
3	لدي القدرة في تقييم أدائي المهني					
4	أواصل أداء عملي بجد رغم وجود عراقيل					
5	استمر في انجاز عملي حتى أنهيه كله					
6	احترم المواعيد في انجاز عملي					
7	لدي كفاءة مهنية تمكنني من أداء مهامي في العمل					
8	أنجز عملي بمهارة					
9	أحب عملي وأستمتع به					
10	أملك روح التعاون مع الفريق الذي أعمل معه					
11	أضع خطة ناجحة في تحقيق أهدافي المهنية					
12	أتبع خطوات واضحة في إنجاز أعمالي					
المجال الثاني: فاعلية المثابرة وبذل المجهود						
13	أبذل جهدي في انجاز عملي					
14	عندما أصمم على شيء في العمل اجتهد لتحقيقه					
15	أسعى باستمرار للنجاح في ميدان عملي					

					16	لدي الإرادة الكافية في تحقيق اهدافي المهنية
					17	أستمر في القيام بعملتي رغم استغراقه وقتا
					18	أستطيع النجاح في معظم المهام التي أقوم بها في عملي
					19	اجتهد في تعلم كل جديد في العمل
					20	أكرر القيام بالعمل حتى أنجح فيه
					21	يدفعني الفشل إلى العمل باجتهاد
					22	أبذل جهدي في العمل رغم صعوبته
					23	أبذل جهدي في تذليل الصعوبات التي تعترضني في عملي
					24	أملك روح التنافس مع الآخرين أثناء العمل
المجال الثالث: فاعلية المبادرة وتحمل المسؤولية						
					25	أبادر في إنجاز أعمالتي التي كُلفت بها
					26	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في عملي
					27	لدي القدرة على القيام بمهامي بمفردي
					28	أبادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أثناء العمل
					29	عندما أقرر القيام بعمل أبدأ فيه مباشرة
					30	أبادر بالاعتذار عندما أخطئ في العمل
					31	أتحمل المسؤولية حين أتأخر في العمل
					32	أستطيع إقناع أي شخص بوجهة نظري في العمل
					33	أسعى لحل الخلافات بين زملائي في العمل
					34	زملائي في العمل يتقنون بقراراتي
					35	أقبل النقد البناء في العمل

المجال الرابع: فاعلية التحدي ومواجهة العقبات						
					36	أتجاوز العراقيل التي تحول بيني وبين نجاحي في مهنتي
					37	أقوم بحل أي مشكل يواجهني في عملي
					38	أنجز عملي مهما كانت الظروف
					39	أشعر بسعادة عندما أتجاوز الصعاب في عملي
					40	أتعامل مع الاحداث المفاجئة في العمل بهدوء
					41	أستطيع تجاوز الاحباط عند الاخفاق في العمل
					42	تستهويني المهام الصعبة التي تتطلب جهدا
					43	أتعامل بحكمة مع المشكلات
					44	لدي القدرة على تحدي الصعوبات في العمل

الملحق رقم (6): ترخيص من الجامعة لتطبيق اجراءات الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure
Et de La Recherche Scientifique
Université – BATNA 01-
Faculté des Sciences Humaines et Sociales

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - باتنة 01-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
رقم: / ن ع ك ع 1 / 2021

-إلى السيد: مدير مديرية التربية لولاية- باتنة -

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية، أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بالترخيص للطالب(ة): سايحي اسماء مسجلة في السنة الرابعة دكتوراه ل. م. د الفرع: علوم التربية تخصص: التوجيه والارشاد النفسي والتربوي ليام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم في إطار تحضيرها لأطروحة الدكتوراه.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية..

باتنة في: 2021/04/04

نائب العميد

بعبط خاتع

جامعة باتنة
نوابية العمادة
لمابعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الملحق رقم (7): ترخيص من مديرية التربية لتطبيق اجراءات الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية باتنة
مصلحة التكوين والتفتيش
الرقم: 2021/0.7/ 1226

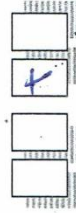
مدير التربية لولاية باتنة

إلى السيد (ة) /

رئيس مصلحة

مدير ثانوية...
مدير متوسطة...
مدير ابتدائية...

تحت إشراف السيد المفتش الادارة



الموضوع : الموافقة على إجراء ترخيص تطبيقي .

يشرفني أن أعلمكم بموافقتي التكفل بالطلبة الآتية أسماؤهم :

1	سايبي أ. سمسار	6
2		7
3		8
4		9
5		10

و مساعدتهم لإجراء التربص الميداني بمؤسساتكم و العمل على تسهيل المهمة لهم في

إطار إحترام النظام الداخلي للمؤسسة و التشريع المدرسي .

وهذا ابتداء من 10.1.2021 إلى غاية 10.1.2021

ملاحظة :

الطلبة منتمون إلى كلية : العلوم / الفنون / الآداب / التربية / العلوم الإنسانية

باتنة في : 07.10.2021

