

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تعليمية العلوم بعنوان:

المناخ المدرسي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة

التعليم الابتدائي

بمقاطعة عشعاشة لولاية مستغانم

إشراف الأستاذة:

مقدم آمال

من إعداد الطالبة:

بلقاسمي منصورية

أعضاء لجنة المناقشة:

أ/ قوعيش مغنية رئيسا

د / مقدم آمال مشرفا

أ / عليليش فلة مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر
ج	ملخص البحث
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ى	قائمة الملاحق
1	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1 - إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
7	3- أهداف الدراسة
8	4- أهمية الدراسة
8	5- التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث
9	6- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: المناخ المدرسي
15	تمهيد
17	1-تعريف المناخ المدرسي
18	2-تطور مفهوم المناخ المدرسي
19	3- أنواع المناخ المدرسي

23	4- أهم النظريات المفسرة للمناخ المدرسي
26	5- محددات المناخ المدرسي
28	6- عوامل المناخ المدرسي
30	7- أبعاد المناخ المدرسي
40	8- خصائص المدارس الجيدة
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
45	تمهيد
46	1- تعريف الأداء الوظيفي
48	2- أهم الجوانب المتداخلة فيه
49	3- أهم عناصر الأداء الوظيفي
52	4- أهمية الأداء الوظيفي
54	5- خصائص الأداء الوظيفي
56	6- أساليب تحسين الأداء الوظيفي
59	7- طرق تقييم الأداء الوظيفي
63	8- معوقات الأداء الوظيفي
65	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
67	تمهيد
68	أولا/ الدراسة الإستطلاعية
68	1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
68	2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
69	3- حدود الدراسة الاستطلاعية
69	4- أدوات الدراسة الاستطلاعية

77	5- الخصائص السكومترية للأداة
82	ثاني/الدراسة الأساسية
83	1-منهج الدراسة الأساسية
83	2-طريقة اختيار العينة الأساسية
84	3-عينة الدراسة الأساسية
84	4-الحدود الدراسية الأساسية
84	5-أدوات الدراسة الأساسية
86	6-طريقة إجراء الدراسة الأساسية
91	خلاصة الدراسة الأساسية
	الفصل الخامس: عرض نتائج الفرضية ومناقشتها
91	تمهيد
92	1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها
93	2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها
94	3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها
95	4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها
96	5- عرض نتائج الفرضية العامة ومناقشتها
99	خلاصة

100	خاتمة
101	توصيات
105	المراجع
107	الملاحق

إهداء

إلى اللّذين ينبض قلبي لهما بكل شرايينه...

ويهتف لهما لساني بأعذب الكلمات وأجزل العبارات ...

والدي الكريمين أمد الله في عمرهما، وجزاها الله عني خير الجزاء...

أقدم لهما ثمرة من ثمار جهودهما...

إلى إخوتي، وأخواتي ...

وإلى زوجي الغالي أحمد وكافة أفراد أسرته...

وإلى فلذة كبدي وقرة عيني إبني الحبيب "محمد الوليد" حفظه الله ورعاه...

إلى صديقتي ورفيقة دربي الغالية دلال خديم وإلى عائلتها الكريمة...

وإلى كل عائلة بلقاسمي ومرزوق...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد أن انتهيت من إعداد هذه الدراسة، وإعدادها وجدت أنه لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة "مقدم أمال" التي قبلت الإشراف عليا أثناء الكتابة وعلى إرشاداتها وتوجيهاتها، فكانت لي معين، فجازها الله خير الجزاء. كما أقدم الشكر للجنة المناقشة على التلطف بقبول مناقشة هذه الرسالة وعناء التصفح والمتابعة، فجزاهم الله خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في مشوار إعداد هذه الرسالة.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر العظيم والامتنان لرفقاء الدرب الذين شاركوني عناء المشقة فكانوا شموعا أضاءت دربي ولكل أساتذة علم النفس.

وأشكر كافة المعلمين والمعلمات والمدراء الذين تفاعلوا معي وأجابوا على فقرات الأسئلة.

ملخص البحث:

يتمحور موضوع البحث حول علاقة المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي، حيث تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على علاقة المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الابتدائي، وللتحقق من غرض هذه الدراسة صممت الباحثة أداتين هما: استبيان المناخ المدرسي المكون من (31) فقرة موزع إلى أربعة أبعاد وتتمثل في (علاقة الأستاذ بالإدارة المدرسية، وبالزملاء، وبالتلاميذ وبالجو العام) واستبيان الأداء الوظيفي مكون من (31)، حيث تم تطبيق هذين الأداتين بمقاطعة عشعاشة لولاية مستغانم على عينة قوامها (90) أستاذًا، فبعد تطبيق أدوات الدراسة على عينة البحث، وتحليل النتائج وتفسيرها، منتهجتا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الباحثة إلى أنه:

- لا توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة وعلاقة بالإدارة المدرسية.
 - لا توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة و علاقته بزملائه.
 - لا توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة وعلاقته بتلاميذه.
 - لا توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ وعلاقته بالجو العام.
- لنستنتج أنه: لا توجد علاقة بين المناخ المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

مقدمة:

إن فعالية العملية التعليمية التعلمية في أداء أدوارها تتوقف على نجاح كافة المؤسسات التعليمية في النهوض بمستوى تلاميذها علميا وتربويا، وتعتبر المدرسة قطب من أقطابها التعليمية إذ ينمي فيها التلاميذ معارفهم وكفاءاتهم بالإضافة إلا أنها مؤسسة اجتماعية حيث يتعامل فيها التلميذ اجتماعيا مع مدرسته وزملائه ومع الإدارة المدرسة ككل ولها بالغ الأثر في تغير سلوكهم وتنشئتهم واكتسابهم القيم الملائمة للمجتمع الذي ينتمون إليه وعلى ضوء أهمية دورها في تطوير وتقدم المجتمع فإن من الأهمية الاهتمام بالأساتذة العاملين فيها، كقدرة الإدارة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم والاعتراف بالفروق الفردية، وعدم التفرقة بينهم والاعتراف بقيمتهم وتمكينهم من استغلال طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم والعمل على زيادة الفهم المشترك فيما بينهم وفيما بين الإدارة المدرسية وذلك سعيا لمزيد من المشاركة والتعاون والثقة المتبادلة القائمة على الصدق والصراحة والمودة مما يؤدي إلى القضاء على الصراع والنزاع بين الأساتذة ورفع روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالأمن والأمان السائد ومن ثم إيجاد مناخ مدرسي يتسم بالروابط والعلاقات الإنسانية الجيدة والاتصالات النشطة فيما بين الأساتذة وبينهم وبين الإدارة، كما توجد قوى إيجابية توجد قوى سلبية تؤثر في مناخ العمل المدرسي كالتقليل من شأن الأساتذة وعدم استغلال طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم وسوء التفاهم فيما بينهم، فلهذا أي مؤسسة لن تستطيع تحقيق أهدافها مهما توافرت لها الإمكانيات ما لم تهتم بالعنصر البشري والارتقاء

بمستوى أدائه والعمل على تشجيعه وتحفيزه ماديا ومعنويا وخلق جو من العلاقات الإنسانية الفعالة التي تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ولأهمية هذا الأمر ارتأينا تسليط الضوء على علاقة المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الإبتدائي حيث شملت دراستنا على جانبين نظري وتطبيقي الجانب النظري:احتوى على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خصص لتقديم الدراسة من حيث عرض إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها وصياغة الفرضيات تبعا لذلك، بالإضافة إلى أهداف وأهمية دراستنا وتحديد التعاريف الإجرائية للمتغيرات المتناولة، أما الفصل الثاني: تطرقنا إلى مختلف التعاريف المتناولة لمفهوم المناخ المدرسي ثم عرضنا تطور هذا المفهوم وتحدثنا كذلك عن أنواعه بالإضافة إلى ذلك الإشارة على أهم النظريات المفسرة للمناخ المدرسي بالإضافة إلى أبعاد وفي الأخير تحدثنا عن خصائص المدارس الجيدة، أما فيما يخص الفصل الثالث: إحتوى على مفهوم الأداء الوظيفي ومن خلال التطرق إلى مجموعة التعاريف كما أشرنا إلى الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء، ثم عرضنا أهم عناصره، وأساليب تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى خصائص الأداء الجيد وتحدثنا كذلك على معوقاته، كما بينا أهمية وطرق تقويم الأداء.

أما الجانب الثاني من الدراسة تناولنا فيه الدراسة الميدانية ولقد إحتوى على فصلين.

الفصل الأول: عرضت فيه الباحثة الدراسة الاستطلاعية من حيث الأهداف ووصف عينة الدراسة الاستطلاعية بالاضافة إلي عرض الحدود الدراسية، ثم التعرف علي أدوات القياس وخصائصها السيكمترية قبل التعديل، ثم التعديلات التي أجريت عليها حتى تتوافق مع البيئة المحلية بعد التشاور مع عدد من المحكمين أساتذة تعليم النفس ،والي تجريب الأدوات على عينة استطلاعية لاستخلاص الخصائص السيكمترية لهما وتعديل ما يجب تعديل، أما فيما يخص الثاني والأخير تم فيه عرض نتائج الفرضيات بعد المعالجة الإحصائية وتم عرض النتائج المتحصل عليها في جداول وتفسير نتائج الدراسة والخروج ببعض التوصيات الهامة التي قد تفيد باحثين في هذا الموضوع.

الرقم	الفقرات	دائماً	أحياناً	أبداً
1	أشارك المدير في تخطيط أوقات العمل استعمال الزمن			
2	أتعامل بسهولة مع جميع زملائي			
3	أحيط تلاميذي بالرعاية والاهتمام داخل الفصل الدراسي			
4	تسود بيني وبين المدير علاقة ودية مبنية على الاحترام			
5	أبادل الخبرات مع زملائي المتعلقة بالعملية التعليمية التعليمية			
6	أقبل أفكار واقتراحات الزملاء البناءة أثناء الاجتماعات			
7	أقوم بطرد التلاميذ الذين يخطئون التصرف			
8	أتبع أساليب متعددة في التدريس لمراعاة الفروق بين التلاميذ			
9	تسود بيني وبين زملائي علاقات اجتماعية ودية			
10	أفاعل مع تلاميذي بروح معنوية عالية			
11	أمنح تلاميذي الحرية لإبداء الآراء والاقتراحات			
12	تحتوي مدرستنا على مطعم مجهز بكل الإمكانات			
13	أساهم في تنظيم العمل أثناء عقد الاجتماعات			
14	توفر الإدارة المدرسية كافة الظروف لأداء سير العمل			
15	موقع مدرستنا في مكان هادئ بعيداً عن الضوضاء			
16	أشاور مع زملائي في حل المشاكل التي تتعلق بمشوارنا			
17	علاقتي مع زملائي تتميز بالنصح المتبادل			

			أنبه تلاميذي أثناء تشتت الانتباه	18
			تحتوي مدرستنا على قاعات للأساتذة	19
			علاقتي مع تلاميذي يسودها الاضطراب	20
			تسعى الإدارة المدرسية لإشباع حاجاتي الاجتماعية	21
			لا توجد أماكن مخصصة للتربية البدنية للترفيه عن نفسية التلاميذ	22
			يساعدني المدير في تذليل الصعوبات التي تواجهني في عملي	23
			مدرستنا فيها أشياء كثيرة تجلب الاهتمام	24

الرقم	الفقرات	دائماً	أحياناً	أبداً
1	أفضل التفرغ بشكل تام لمهنة التعليم			
2	ألتزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات			
3	أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة			
4	أحاول الاطلاع على الجديد لتحسين مستوى المهنة			
5	أشارك في مختلف اللجان التي تقدم خدمات للمدرسة			
6	أقوم بمساعدة زملائي المعلمين			
7	أقيم علاقة ودية مع زملائي المعلمين			
8	أبذل مجهوداً أكبر في سبيل نجاح العملية التعليمية			
9	أراعي أوقات عملي بانتظام			
10	أعمل جاهداً للتقدم في عملي			
11	أتعامل مع مدرسي المواد الأخرى من تكامل العملية التعليمية			
12	أتقن عملي بإخلاص			
13	أقوم بتلاميذي بطريقة موضوعية			
14	أنمي لدى تلاميذي العادات الحميدة			
15	أمتلك القدرة على تطوير عملي والإبداع فيه			
16	أستخدم أساليب التشجيع والتحفيز لتلاميذي			
17	أتمكن من حل مشكلة تلاميذي			
18	أعمل جاهداً على إيصال الأفكار لتلاميذي			
19	أعتني بتصحيح الواجبات المدرسية			
20	أقوم بمراجعة الدرس السابق لتلاميذي كل بداية الحصة			
21	استعمل الوسائل الإيضاحية أثناء التدريس			
22	أتفاعل مع كل التلاميذ في الحجرة الدراسية			

			أستخدم استراتيجيات التدريس المتنوعة	23
			أغير من أسلوب العمل الروتيني	24
			أثري الحصة التدريسية بأمثلة من الواقع	25
			أمتلك القدرة على تنظيم الحصص التدريسية	26
			أشجع تلاميذي على المناقشة وإبداء الاقتراحات	27
			أطبق الأفكار الجديدة التي يقترحها تلاميذي	28
			أحرص على إثارة وتعزيز دافعية التلاميذ	29
			أنشط الدرس بحماس في الحجرة الدراسية	30
			أناقش وأحلل الأسئلة التي يطرحها التلاميذ	31
			أتعاون مع أولياء الأمور في حل المشاكل التي تواجه التلاميذ	32

الأبعاد	الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا
علاقة الأستاذ بالإدارة المدرسية	01	أشارك المدير في تخطيط أوقات العمل استعمال الزمن			
	02	أساهم في تنظيم عمل مؤسسة أثناء عقد الاجتماعات			
	03	تسعى الإدارة المدرسية لإشباع حاجاتي الاجتماعية			
	04	يضع المدير القرارات التي توضح سير عملي			
	05	تسود بيني وبين المدير علاقة ودية مبنية على الاحترام			
	06	يثق المدير في قدراتي المختلفة			
	07	تزودني الإدارة المدرسية أحسن الظروف لضمان سير عملي			
علاقة الأستاذ بزملائه	08	أعامل بسهولة مع جميع زملائي			
	09	أنتشاور مع زملائي في حل بعض المشاكل التي تتعلق بمشوارنا الدراسي			
	10	أعاون مع زملائي في تحضير الامتحانات			
	11	أبادل الخبرات مع زملائي المتعلقة بالعملية التعليمية التعلمية			
	12	تسود بيني وبين زملائي علاقات اجتماعية ودية			
	13	أقبل أفكار واقتراحات الزملاء البناءة أثناء الاجتماعات			
	14	علاقتي مع زملائي تتميز بالنصح			
	15	أحيط تلاميذي بالرعاية والاهتمام داخل الفصل الدراسي			

			علاقتي مع تلاميذي يسودها الاضطراب	16	علاقة الأستاذ بالجو العام
			أراعي الظروف الاجتماعية لتلاميذي	17	
			أتعامل بتفاعل مع كل تلاميذي بروح معنوية	18	
			أمنح تلاميذي الحرية لإبداء الآراء والاقتراحات	19	
			أقوم بطرد الطلبة الذين يخطئون التصرف	20	
			أهتم بإجراء المسابقات العملية بين التلاميذ	21	
			أتابع أساليب متعددة في التدريس لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ	22	
			أنبه تلاميذي أثناء السرحان	23	
			يصعب علي التحكم في القسم بسبب اكتضاضه	24	
			القسم الذي أدرس فيه يفتقر لأبسط التجهيزات	25	
			تفتقر مدرستنا للمساحات الخضراء لتطبيق الدروس الميدانية	26	
			هناك نقص في توفير الوسائل التعليمية	27	
			لا توجد أماكن مخصصة للتربية البدنية للترفيه عن نفسية التلاميذ	28	
			تقع مدرستنا في مكان هادئ بعيدا عن الضوضاء	29	
			تحتوي مدرستنا على مطعم مجهز بكل الإمكانيات	30	
			مدرستنا فيها أشياء تجلب الاهتمام	31	
			تحتوي مدرستنا على قاعات للأساتذة	32	

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا
1	أشارك المدير في تخطيط أوقات العمل استعمال الزمن			
2	أتعامل بسهولة مع جميع زملائي			
3	أحيط تلاميذي بالرعاية والاهتمام داخل الفصل الدراسي			
4	تسود بيني وبين المدير علاقة ودية مبنية على الاحترام			
5	أبادل الخبرات مع زملائي المتعلقة بالعملية التعليمية التعليمية			
6	أقبل أفكار واقتراحات الزملاء البناءة أثناء الاجتماعات			
7	أقوم بطرد التلاميذ الذين يخطئون التصرف			
8	أتابع أساليب متعددة في التدريس لمراعاة الفروق بين التلاميذ			
9	تسود بيني وبين زملائي علاقات اجتماعية ودية			
10	أفاعل مع تلاميذي بروح معنوية عالية			
11	أمنح تلاميذي الحرية لإبداء الآراء والاقتراحات			

12	تحتوي مدرستنا على مطعم مجهز بكل الإمكانات		
13	أساهم في تنظيم العمل أثناء عقد الاجتماعات		
14	توفر الإدارة المدرسية كافة الظروف لأداء سير العمل		
15	موقع مدرستنا في مكان هادئ بعيدا عن الضوضاء		
16	أستاور مع زملائي في حل المشاكل التي تتعلق بمشوارنا		
17	علاقتي مع زملائي تتميز بالنصح المتبادل		
18	أنبه تلاميذي أثناء تشتت الانتباه		
19	تحتوي مدرستنا على قاعات للأساتذة		
20	علاقتي مع تلاميذي يسودها الاضطراب		
21	تسعى الإدارة المدرسية لإشباع حاجاتي الاجتماعية		
22	لا توجد أماكن مخصصة للتربية البدنية للترفيه عن نفسية التلاميذ		
23	يساعدني المدير في تذليل الصعوبات التي تواجهني في عملي		
24	مدرستنا فيها أشياء كثيرة تجلب الاهتمام		

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أ- الدراسة الإستطلاعية

- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.
- 2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية.
- 3- الحدود الدراسية.
- 4- أدوات الدراسة.
- 5- الخصائص السيكومترية للاستبيان.

ب- الدراسة الأساسية

- 1- منهج الدراسة الأساسية.
- 2- طريقة اختيار العينة الأساسية.
- 3- عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها.
- 4- الحدود الدراسية.
- 5- أدوات الدراسة الأساسية.
- 6- طريقة إجراء الدراسة الأساسية.

خلاصة الفصل.

وبعد استعراض ما تقدم، نستطيع أن نستنتج أن المدرسة تتكون من مجموعة من العناصر، وهم الفريق الإداري، ويرأسهم مدير المدرسة ثم الأساتذة والتلاميذ، وهدفهم العام أن يثمر تعاونهم في توفير الجو التربوي والتعليمي الذي يتحقق من خلاله الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وهذا يتطلب منهم بناء نوع من العلاقات الإنسانية الفعالة بين أفراد المجتمع المدرسي، ومناخ المدرسة يتخذ أشكالا متنوعة منها المفتوح، المغلق، المنضبط، الموجه، والاستقلال.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة في مستوى الأداء الوظيفي وعلاقة الأستاذ بالإدارة المدرسية.
- لا توجد علاقة في مستوى الأداء الوظيفي وعلاقة الأستاذ بزملائه.
- لا توجد علاقة في مستوى الأداء الوظيفي وعلاقة الأستاذ بتلاميذه.
- لا توجد علاقة في مستوى الأداء الوظيفي وعلاقة الأستاذ بالجو العام.

من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة نقترح مايلي:

التوصيات:

1. تشجيع المناخ المدرسي وتدعيمه بكل الوسائل والإمكانيات لما له دور فعال وأساسي على الأداء الوظيفي.
2. التقليل من سلبيات المؤسسات التربوية والعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية السليمة فيها بدءاً من رئيس المؤسسة حتى العامل البسيط لأن لكل دوره الفعال داخلها.
3. أن تعمل إدارة المدرسة على الموازنة بين عدد الأساتذة ومساحة المدرسة وعدد الفصول الموجودة بها وبين عدد التلاميذ حتى لا يحدث ازدحام وتضخم في العمل قد يعيق الأساتذة عن أداء دورهم التربوي والتعليمي بكفاءة وفعالية.
4. تخفيف الأعباء الغير التدريسية الملقاة على عاتق الأستاذ مثل الإشراف وحضور الندوات والاجتماعات حتى يتسنى له تطوير مستواه المهني ومن ثم التفرغ التام لعمله التربوي والتعليمي.
5. يجب إلحاق مدراء المدارس والأساتذة بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات في إنجاح العملية التعليمية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- التعريف الإجرائي للمتغيرات الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

تعد المدرسة احدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تتكون فيها شخصية الطفل وترقى إمكانياته وتطورها، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والحقائق العلمية واكتسابه العادات الحميدة والقيم الحسنة، كما أن دورها لا يقتصر على هذا الجانب فحسب بل تعمل على النهوض بمستوى التعليم والرفع من مردوده وهذا بفضل تفاعل وتعاون أعضاء هيئة التدريس وطاقمها التربوي الذين يشكلون أحد أقطاب المناخ المدرسي، والذي يشكل بدوره مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الأساتذة ضمنها، والتي قد يؤثر علي قيمهم واتجاهاتهم وأدائهم. وهذا حسب ما يؤكداه المغربي (2005)

فمناخ المؤسسات التربوية يختلف من مؤسسة إلي أخرى في نظامها وتسييرها التعليمي فهناك بعض المدارس تتمتع بمناخ يتسم بالحيوية والطاقة الموجهة نحو تحقيق أهدافها ويعمل أعضائها كفريق واحد وبروح معنوية عالية كما تتوفر فيها الظروف المناسبة لعملية التعليم والتعلم. (حاجي، 127: 2002)

في حين نجد بعض المؤسسات تتمتع بمناخ لا تنمو فيه العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين وكذا فقدان المدير صفة القائد والنموذج بسبب اهتمامه بالشكليات والروتين، كما أنه يهمل مسألة إشباع حاجات العاملين (الحري، 2001: 75). ويسودها الفوضى وعدم لمبالاة بسبب فقدانها القائد الجيد، مما قد يؤثر على أدائهم الوظيفي وسير عملهم.

لذا ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة التي تتمحور حول (علاقة المناخ المدرسي بمستوي الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي) باعتبار أن مرحلة التعليم الابتدائي هي المرحلة التي تلي التعليم التحضيري، وقد عوض التعليم الأساسي ابتداء من سنة 2004، وأصبحت مدته 5 سنوات.

وفي ضوء ما تم تطرق يمكن إليه طرحنا العام التالي التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين المناخ المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي؟

- ويندرج ضمن هذا التساؤل الرأسي أربعة تساؤلات فرعية:

1- هل توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ وعلاقته بالإدارة المدرسية؟

2- هل توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ وعلاقته بزملائه؟

3- هل توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ وعلاقته بتلاميذه؟

4- هل توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي لأستاذ وعلاقته بالجو العام

(المرافق والأبنية المدرسية)؟

2- الفرضيات البحث:

أ- الفرضية الجزئية:

- توجد علاقة بين المناخ المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الإبتدائي.

ب- الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة بين مستوى أداء الوظيفي للأساتذة وعلاقته بالإدارة.
- 2- توجد علاقة بين مستوى أداء الوظيفي للأساتذة وعلاقته بزملائه.
- 3- توجد علاقة بين مستوى أداء الوظيفي للأساتذة و علاقته بتلاميذه.
- 4- توجد علاقة بين مستوى أداء الوظيفي الأساتذة و علاقة الأستاذ بالجو العام(المرافق والأبنية المدرسية).

3- أهداف الدراسة :

- 1- تقديم إطار نظري وفكري متكامل حول مفهوم المناخ المدرسي والأداء الوظيفي.
- 2- إثراء المكتبة المدرسية بهذه الدراسة.
- 3- معرفة الأثر الذي يتركه المناخ المدرسي على الأداء الوظيفي للأساتذة.
- 4- يهدف أيضا إلى إعطاء معلومات علمية تساعد الباحث المهتم بتنمية المعارف.

4-أهمية الدراسة:

- 1- الوقوف على أهم المحطات التي تقدمها المدرسة لتوفير مناخ مدرسي ملائم ولتحقيق أداء وظيفي جيد.
- 2- معرفة المناخ السائد الذي له أثر على مستوى أداء الأساتذة.

3- تحديد مدى رضى الأساتذة لطبيعة المناخ المدرسي السائد في المدارس الابتدائية .

4- التعاريف الإجرائية:

أ- المناخ المدرسي:

يقصد به الجو التعليمي الذي يسود المدرسة التي تتضمن العلاقات بين الأساتذة

وزملائهم وبين التلاميذ والأساتذة والإدارة المدرسية والأبنية والمرافق المدرسية.

ب- الأداء الوظيفي:

يقصد به تنفيذ المعلم لأعماله ومسؤولياته التي يكلف بها من طرف الجهة المعنية

أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها المعلم في مكان عمله

الدراسات السابقة :

أولا/الدراسات التي تتعلق بالمناخ المدرسي:

دراسات تتعلق بالمناخ المدرسي:

1- دراسة صالح هندي (2011): بعنوان واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في

الأردن من وجهة نظر أساتذة التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض

المتغيرات، تهدف هذه الدراسة إلي تحديد خصائص المناخ المدرسي في المدارس

الأساسية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر أساتذة التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر

وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مديرية التربية، وجنس المدرسة، وحجمها. وتكونت عينة الدراسة من (36) أستاذ وأستاذة و(243) تلميذ وتلميذة من الصف العاشر الأساسي يتوزعون على (18) مدرسة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. صمم الباحث اسبانية اشتملت على (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات، واتبعت دراسته المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج أن أهم الخصائص الايجابية التي يتصف بها المناخ المدرسي للمدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء، من وجهة نظر الأساتذة والتلاميذ هي على الترتيب:

الخصائص المتعلقة بالعلاقة بين الأستاذ والإدارة المدرسية والعلاقة بين التلاميذ الأساتذة والعلاقة بين الأساتذة والإدارة المدرسية أما السلبية للمناخ المدرسي فتمثلت في وجود مشكلات مدرسية كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p < 0,5$) بين متوسطات تقديرات الأساتذة والتلاميذ لخصائص المناخ مدارسهم تعزى إلى اثر متغير مديرية التربية التي يتبعها، وجنسها، وحجمها في حين وجدت فروق دالة إحصائية عند نفس مستوى بين متوسطات تقديرات الطلبة لخصائص مناخ مدارسهم تعزى إلى اثر مديرية التربية وجنس المدرسة وعدم وجود اثر لمتغير حجم المدرسة في هذه التقديرات .

* استفادة الباحثة من هذه الدراسة في بناء أداة البحث وتصميمها.

2- دراسة (2007) حسام: بعنوان المناخ المدرسي ودوره في أداء الأساتذة بمراحل التعليم العام، تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام وتحديد مدى رضا الأساتذة العاملين في مراحل التعليم العام، بالإضافة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب في مراحل التعليم العام ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورا لدراسة المختلفة باختلاف خصائصهم الديموغرافية، وتكونت عينة الدراسة من (266) أستاذا وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وصمم الباحث استبياناه واتبع الباحث المنهج التحلي الوصفي وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج :

1- أهم أبعاد المناخ المدرسي ذات العلاقة بالإدارة المدرسية تمثلت في حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح وفض النزاعات والخلافات بين المعلمين.

2- أكثر الأبعاد العلاقات الإنسانية التي تسود المناخ المدرسي تمثلت في وجود المرح الذي يسود بين الأساتذة عندما يتجمعوا بصورة غير رسمية، والعلاقة الطيبة المبنية على الثقة والاحترام والتقدير.

3- أن المعلمين موافقون على ان المناخ المدرسي السائد له دور مؤثر في جميع العملية التعليمية.

* استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إثراء وتدعيم الرصيد المعرفي حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

التعليق على الدراسات:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع بالإضافة إلى الأداة المنتهجة لجمع المعلومات، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تطبيقها على التربين العاملين في الحقل التعليمي.

بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث حجم العينة بالإضافة إلى اختلاف مكان تطبيقها واختلاف أهدافها وصياغة فروضها الاختلاف في نتائجها

دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي:

ثانيا/ دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي:

دراسة محمد سليمان البلوى (2008) بعنوان التمكين الإداري بالأداء الوظيفي لدى أساتذة المدارس الحكومية محافظة الوجه. المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت التعرف على تصورات المبحوثين بالاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، وتكونت عينة الدراسة من (372) أستاذا وأستاذة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وصمم الباحث استبيان كالأداة للدراسة والتي تكونت

في صورتها النهائية من (53) فقرة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

1- أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

* استفادة الباحثة من هذه الدراسة إثراء الإطار النظري، وبناء وتطوير الأداة.

الدراسة الأجنبية:

قام بها schoob (2000) بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بانجلترا هدفت الدراسة إلي الكشف عن العلاقة الديناميكية وتأثير كل من الخبرة والمؤهل العلمي علي العاملين في المدارس العامة في انجلترا، وشملت عينة الدراسة (65) أستاذا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في المدارس وصمم الباحث استبيان كأداة لجمع المعلومات وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي وبرز النتائج التي توصلت إليها الدارسة:

- 1- أن الأساتذة يستمدون رضاهم عن العمل من مصادر مختلفة وأن التلاعب والتحكم بمصادر الرضا مثل الرواتب وطبيعة وزحم العمل والإشراف لن يؤدي إلي تغيرات في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد و الأداء الوظيفي الأساتذة.
 - 2- كلما ارتفع المؤهل العلمي لأستاذ فانه أدائه الوظيفي يزداد.
- *استفادة الباحثة من هذه الدراسة إثراء وتدعيم الرصيد المعرفي حول موضوع الدراسة وتطوير أداة الدراسة.(البلوي،2008:55)

التعليق علي الدراسات:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة منهجها حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تتشابه معها من حيث مجتمعا حيث طبقت الدراسات السابقة على التربويون العاملون في الحقل التعليم الابتدائي شأنها شأن الدراسة الحالية بالاضافة إلي تشابه الأداة .

بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدارسة الحالية عن السابقة من حيث الأهداف بالاضافة إلي صياغة فروضها واختلاف نتائجها ومكان تطبيقها.

الفصل الثاني

المناخ المدرسي

تمهيد

1- تعريف المناخ المدرسي.

2- تطور مفهوم المناخ المدرسي.

3- أنواع المناخ المدرسي.

4- أهم النظريات المفسرة للمناخ المدرسي.

5- محددات المناخ المدرسي.

6- عوامل المناخ المدرسي.

7- أبعاد المناخ المدرسي.

8- خصائص المدارس الجيدة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد المدرسة من أهم بيئات التفاعل الاجتماعي، التي تساعد في تشكيل شخصية المتعلمين وتحديد مستقبلهم وتعزيز أنماطهم السلوكية، وتنمي أفكارهم ومبادئهم. فالجو السائد في المدرسة يلعب دورا هاما في تحقيق ذلك، ولذلك سوف نوضح في هذا في هذا الفصل.

ماهية المناخ المدرسي وكيفية تطوره و أنواعه وأهم النظريات المفسرة له بالإضافة إلى عوامل المناخ المدرسي وأهم أبعاده.

1- تعريف المناخ المدرسي: تعددت تعاريف المناخ المدرسي بين الباحثين، وهذا

راجع إلي اختلاف وجهة نظرهم والزاوية التي تناولها كل باحث:

لقد عرفه العميان (2002): بأنه البنية الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، و هذا يعني أن الثقافة و القيم و العادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة (العميان ،2002:305).

وعرف حجي (2002) بأن مصطلح المناخ المدرسي يشير إلي إدراك المعلمين لبيئة العمل في المدرسة، وهو يتأثر بالتنظيم الرسمي و الغير الرسمي و شخصيات المشاركين، والقيادة الإدارية وانه في المنظمة التعليمية يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية والمدرسية الطاقم التربوي (حجي، 2006:236).

وعرف محمد (2006) أن المناخ المدرسي يتضمن نوع المشاعر السائدة في المدرسة والتي يمكن من خلالها وصف أجواء العمل والتفاعل بين أعضاء المجتمع المدرسي وهذا بدوره يتكون من اتجاهات وقيم وعلاقات اجتماعية بين الأفراد(محمد، 2006:203).

ويعرفه أيضا هو ذلك المصطلح الذي يشير إلى طبيعة المهمات المستهدفة والمخطط لها بموجب البناء التنظيمي للمدرسة، ولأنماط الإدارة المدرسية والصفية السائدة

وإلى طبيعة الاتصالات وقيم العمل والعلاقات السائدة وإلى مشاعر الأمن والرضا الوظيفي كما يحس بها ويتأثر المجتمع المدرسي، بما يحقق تعاون وتضامن وانتماء أفراد هذا المجتمع وإثارة دافعيتهم كي يعملوا بتناغم وفعالية ورضى لتحقيق المقاصد التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (محمد، 2006:99).

ويعرفه بن دريد (2009) يحيل إلى نوعية الحياة و الاتصال داخل المدرسة(بن دريد،2009:27)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن المناخ المدرسي هو جملة الخصائص المادية والنفسية الاجتماعية التي تسود كل مدرسة وفقا لثقافة التي تنتجها وتميزها عن باقي المؤسسات التعليمية والذي له التأثير المباشر على عملية التعليم والتعلم من أفراد الطاقم التربوي إلى التلاميذ مما قد ينعكس إيجابا أو سلبا علي مردودية المؤسسة التعليمية والتحصيل التلاميذ.

2- تطور مفهوم المناخ المدرسي:

يعتبر مفهوم المناخ المدرسي من المفاهيم التي لقيت اهتماما بالغا من الباحثين التربويين وقد كان (Cornel كورنل- 1955) أول من استخدم مصطلح المناخ المدرسي عندما وصفه بأنه نتاج إدراك الأفراد لأدوارهم و ادوار الآخرين في المدرسة وتتمثل في:

- شخصية الطلاب و ارتباطها بالانجاز الأكاديمي.

- الروح المعنوية للمعلمين العاملين بالمدرسة و ارتباطها بتحصيل الطلاب.
- مدي مشاركة المعلمين في صنع القرار عند معالجة المشكلات المدرسي.

وفي عام 1968 اعتبر (تاجيرى- tagerey) أن مفهوم المناخ المدرسي بوجه عام يتعامل مع البيئة الصفية من وجهة نظره الجوانب الآتية :

2- الجانب الفيزيائي والجانب المادي والجانب الاجتماعي الخاص بوجود الأفراد والجماعات وعام 1970 عرف (اونز- owns) المناخ المدرسي بأنه بيئة التفاعل بين الأفراد داخل المدرسة كما يعبر عنها بالأبعاد السلوكية المدركة من قبل العاملين بالمدرسة (إيمان، 2014:13)

3- أنواع المناخ المدرسي:

يشير (هالين وكروفت haplin and groft) إن المناخ للمؤسسة المدرسية كالشخصية بالنسبة إلى الفرد، وفي درسته عن المناخ المدرسي، توصل إلى تدرج متصل في وصف المناخ المدرسي، و يبدأ هذا التدرج بالمناخ المفتوح إلى المناخ المغلق، ووضع ستة أنواع للمناخ المدرسي:

أ- المناخ المفتوح (open climat):

يتسم هذا في المؤسسة يتمتع الأعضاء بروح الفريق دون وجود شكاوي كما يسعى مدير المؤسسة إلى تسهيل انجازات المعلمين لأعمال الموكلة إليهم دون تعقيد، وتسود

المدرسة علاقات اجتماعية قوية، كما إن إدارة المدرسة تسعى إلى إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

ب- مناخ الحكم الذاتي (autonomeus climate) :

يسود المدرسة تحت هذا المناخ حرية شبه كاملة يمنحها مدير المدرسة للعاملين في أداء مهامهم، و يساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء الأسرة المدرسية ويتسم العمل بالإنسانية بعيدا عن التعقيد فالكل يتعاون وتسود بينهم روح معنوية عالية ولكن بدرجة أقل من المناخ المفتوح، وتهتم إدارة المدرسة في ضوء هذا المناخ بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين يليها جانب الانجاز.

ت- المناخ المراقب (controlld climate) :

يتركز الاهتمام في هذا المناخ على أداء العمل و انجازه بالدرجة الأولى وحتى لو كان ذلك على حساب إشباع حاجات العاملين (الحريري، 2011:47).
ويقوم المدير المؤسسة هنا بالوقاية والمتابعة والتوجيه المباشر، ولا يسمح لأي فرد بالخروج علي القواعد الموضوعية كما انه لا يهتم بمشاعر العاملين مما يجعل روحهم المعنوية متدنية.

ث - المناخ المألوف (familiar climate) :

يسود المدرسة في ظل هذا المناخ الروح الأسرية، إذ تكون هناك الآلفة بين الأعضاء، فالعلاقات الاجتماعية والاهتمام بالحاجات الاجتماعية يفضل على الاهتمام

بالعمل والانجاز وتحقيق الأهداف، ويقل هنا الدور التوجيهي لمدير المدرسة فهو لا يعقد الأمور، بل يسهلها إلي حد كبير يشعرا لجميع بجو الأسرة، وتكون النتيجة ظهور قيادات جديدة وانخفاض الرضي عن الأداء وتحقيق الأهداف.

ج- المناخ الوالدي: (bateranl climate) :

تتميز إدارة المدرسة هنا بعدم تفويض السلطة فهي تتركز بيد مدير المدرسة مما يتعذر ظهور قيادات جديدة، وينتج عن ذلك أن سلطة الرقابة تكون أعلى من سلطة التوجيه والإشراف، فهناك اهتمام ضعيف بتوجيه أعضاء المدرسة في أداء مهامهم وكذلك بنسبة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية ويسود هذا المناخ الانقسام والتكتل بين صف العاملين، مما يؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية لديهم.

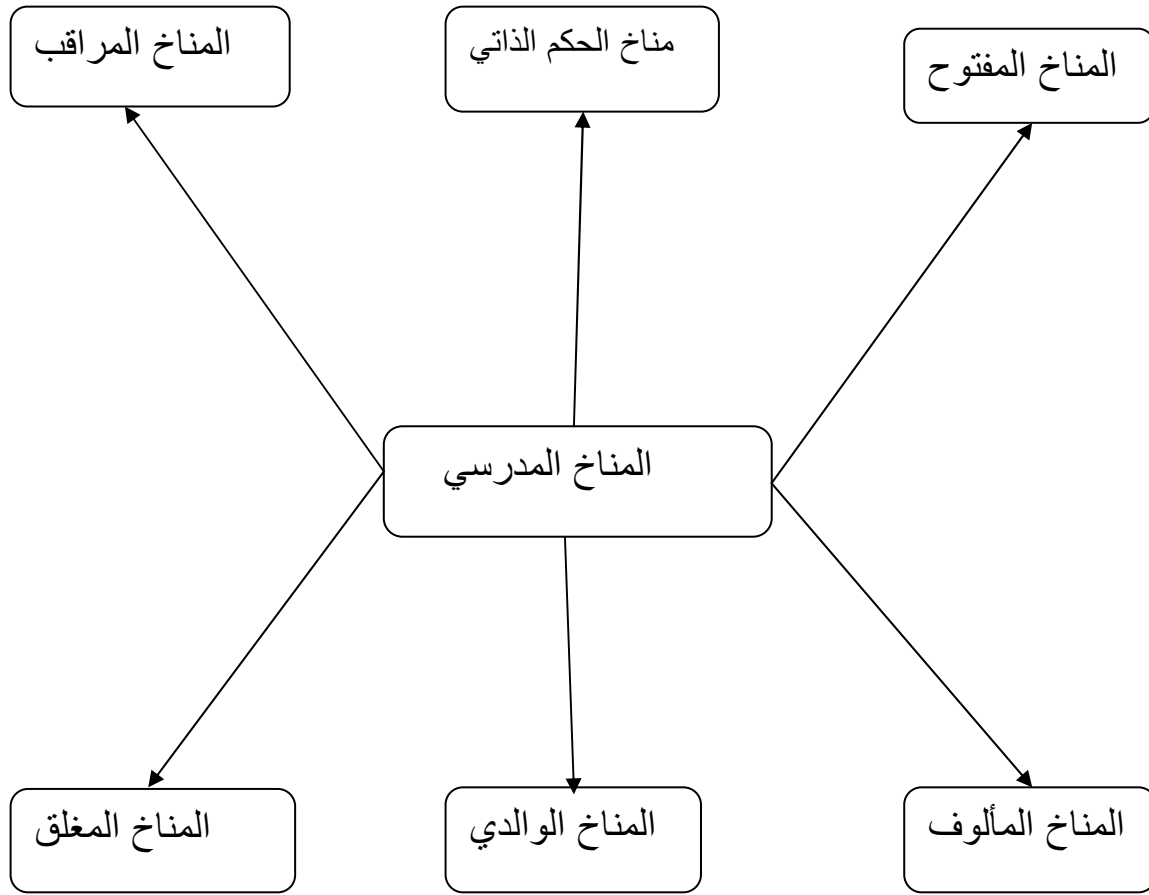
ح - المناخ المغلق: (closed climate)

وهو نقيض المناخ المفتوح فالأعضاء من الأساتذة لا تتيح لهم فرصة لتنمية علاقاتهم الاجتماعية كما أن أداء العمل وانجازه يكون منخفضا ولا يحظى بقبول العاملين ويتسم مدير المدرسة في ظل هذا المناخ بعدم القدرة والتوجيه، كما أنه يهمل مسألة إشباع حاجات العاملين، ويؤكد على العلاقات الإنسانية في العمل، ولقد أشارت العديد من الدراسات أن التحصيل الدراسي للتلاميذ يرتفع في ظل المناخ يسود الاهتمام بالنواحي الإنسانية، وينخفض حينما يهمل الاهتمام بتلك النواحي، ويتم التركيز على العمل وحده

ويرتبط بالاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين.
(الحريري، 2011: 57)

والعاملين والتلاميذ معاً، وإن النجاح النظام المدرسي يتناسب طردياً مع درجة صحة
المناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المؤسسة المدرسية (الحريري، 2011: 57).

ومن خلال ما سبق نستخلص أن طبيعة المناخ المدرسي وأنواعه المختلفة يكون
مختلف من مؤسسة إلى أخرى، ففي بعض المؤسسات يكون مناخها مفتوح ذو الطاقم
الحيوي ويتم تحقيق الأهداف وأحياناً يكون مناخ ذاتي ومحكم ذو البيئة الجافة والمغلقة.



الشكل رقم 1: أنواع المناخ المدرسي

4 - أهم النظريات المفسرة للمناخ المدرسي:

هناك نظريات مختلفة تناولت موضوع المناخ المدرسي وسلطنا الضوء في دراستنا

علي أهم النظريات نذكر منها:

أ- نظرية الثقافة الخاصة:

تدخل هذه النظرية ضمن الاتجاه الوضعي السوسيولوجي، حيث اهتمام النظرية

كان يسعى إلى تفسير أشكال معينة من السلوك، وقد تم ذلك من خلال صياغة مفهوم

الثقافة الخاصة لفهم هذه الأنماط السلوكية، ويمكننا تلخيص أهم ما جاءت به هذه النظرية في النقاط التالية:

- 1- يعتمد المجتمع على مجموعة من القيم على حساب أخرى .
- 2- باعتبار نقص الفرص أمام أفراد الطبقة العاملة لتحقيق أهدافها، فإن المدرسة تنتظر إليهم بشكل سلبي مما يصيبهم بالإحباط.
- 3- هذه القيم تحدد مجموعة من الأهداف يستطيع الفرد من خلالها الحصول على مركز اجتماعي معين مما يضيف على تلك الأهداف المشروعة. (بن دريد، 2009: 70)

ب- نظرية النظم الاجتماعية:

ب- يسميها البعض أمثال (أندرسون Anderso) بنظرية المدخلات والمخرجات، وهي النماذج التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال التفاعل النشط داخل المؤسسات العلمية، وفيها ينظر إلى المدرسة على أنها مصنع يحول المدخلات والمتمثلة في (المنهاج والمقرر المدرسي، المدرس، العلاقات الوسائل التعليمية، الموارد التعليمية وكل ما يتعلق بالبيئة المدرسية) إلى مخرجات والمخرجات في النظام التعليمي هي إحداث التعلم لدى المتعلم ونمو شخصيته واكتساب المفاهيم والاتجاهات والقيم المرغوب فيها ويستند هذا التحول إلى افتراض مؤداه وأن هناك علاقة خطية بين المدخلات والمخرجات، وبناء على ذلك فإن أي قصور في المخرجات يمكن إرجاعه

إلى قصور في المدخلات، وفي ضوء هذا يفترض إن تكامل بعض المدخلات المدرسية يخلق مناخا تعطي فيه المدرسة مخرجات موجبة

ت - نظرية الاتجاه التبادلي (التفاعلي):

وفيه ينظر إلى المدرسة على أنها نظام من العلاقات الاجتماعية بين الأسرة والمعلمين، الطلاب والرفاق، وتؤثر هذه العلاقات على درجة انجاز الأهداف التربوية، وفيه ينظر إلى الطلاب بأنه دلالة للعمليات الاجتماعية المدرسية و معاييرها وتوقعها، وبالدرجة التي تختلف فيها المدرسة في بيئتها الاجتماعية فإنها تختلف في النتائج التعليمية التي تحققها، ومن هذا الاتجاه التبادلي التفاعلي بين الفرد والبيئة يمكن الحصول على أفضل وصف للمدرسة ومناخها كما يتصوره ويدركه كل من الطالب والمعلم وكذلك أفضل وصف لمناخ الفصل المدرسي.

ث - النظرية البيئية:

ويجمع بين التوجهين السابقين (نظرية الاتجاه التبادلي و نظرية النظم الاجتماعي) فهي تشترك مع توجيه المدخلات و المخرجات في الاهتمام بحلق و صيانة المصادر والأبعاد الفيزيائية وتشترك مع التوجه الاجتماعي في الاهتمام بالعمليات الاجتماعية والثقافية البيئية ونوعية السلوك الممارس، هذا التوجه يحاول بقدر الإمكان الكشف عن وظيفة النظام ككل عضوي متفاعل. (إيمان، 2008:28)

5- محددات المناخ المدرسي:

لعل ابرز المتغيرات ذات العلاقة بتحديد شكل المناخ المدرسي يمكن إيجاز فيما

يلي:

أ- البناء التنظيمي:

وهو الوعاء الذي يجسد الدوائر والأقسام وتنتشر فيه مكونات المدرسة وتتحدد فيه ارتباطاتها الإدارية ولجان التنسيق، متضمنا وصف الوظائف، مشتملا على مواصفات وشبكات الاتصال النازلة والصاعدة والأفقية ثم يشتمل عليه من مسؤوليات وصلاحيات، أنه على قدر ما يكون هذا البناء قائما على أسس علمية سليمة على تحديد دقيق للوظائف والمسؤوليات والصلاحيات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب فان ذلك من شأنه أن يقلل من احتمال ظهور المناخ السلبي، وبعبارة أخرى فانه يصل إلي نقطة الصفر النظري، كما يلعب حجم التنظيم دورا مهما في تحديد خصائص المناخ التنظيمي إذ أن التنظيمات الصغيرة هي أقرب ما تكون إلى المناخ العائلي وتكون العلاقات بين أفرادها حميمة منفتحة.

ب- نمط الإدارة:

إن نمط الإدارة الذي يستخدمه المدير وما يترتب من الممارسات سواء كانت قائمة على المشاركة والديمقراطية أو أنها متممة بالأوتوقراطية والتسلط إزاء العاملين

أعلى ما بينهما من أنماط لها اثر في تحديد نوع المناخ المدرسي داخل ذهنية الأفراد العاملين في المؤسسة، مثلما لهذا النمط تداعياته على مختلف المستويات دخل المدرسة من حيث الشعور الذي يحمله العاملون في المدرسة وعلى شعورهم بالرضي الوظيفي، وبما ينعكس على نمط الإدارة المطبق داخل المدرسة وبالتالي تأثيره على المناخ الصفي ذاته.

ت-تكنولوجيا العمل:

كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المدرسة، ذات طبيعة ثابتة غير متجددة، فإنه ستسود الأجواء التقليدية إلى حد كبير وبالتالي يكون المناخ المدرسي فيها متجها نحو السلبية في نظر المرؤوسين، إلى جانب قلة الإبداعات وعدم تقبل الأفراد لتحمل المسؤولية لانجاز المهمات.

ث-ا لبيئة الخارجية:

إن العوامل البيئية الخارجية المتعلقة بالسياسات التربوية العامة على مستوى المناطق التعليمية والأنظمة والتعليمات المطبقة والحوافز والعقوبات المعمول بها والنظام الرعاية والتأمينات المطبقة مما يتأثر به العاملون في المؤسسات التربوية له أثره. على العموم وماليه من مستويات تعليمية، إن تدني التخصصات المالية للمدارس، وسياسات خفض النفقات من قبل الجهات الممولة أو في حال تعيش بعض المدارس ظرفا

اقتصادي سيئة لربما تضطر الإدارة إلي الاستغناء عن العاملين فيها، فان تصورا لمناخ المدرسي هو سلسلة متصلة تمتد من المناخ السائد على مستوى النظام التربوي بجملة إلى مستوى المدرسة والصف (غريبات، 2006:103).

وفي الأخير نستنتج أن نمط الإدارة المدرسية وأسلوب الإدارة إن كان مركزيا أو غير مركزي وطبيعة ومستوى المهام التي يطلبها العمل، ومدى تأكيد التميز والإبداع والروح المعنوية السائدة بين العاملين، ومستوى ونوعية العلاقات السائدة بينهم، ومدى الشفافية والوضوح، وتأكيد الانجاز ودعم جهود التدريب والتطوير وأسلوب المكافأة والعقاب ودرجة الأمن والمخاطر وكفاءة ومرونة التنظيم وإشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية والنفسية كلها عوامل مسؤولة عن تحديد نوع ومستوى المناخ المدرسي والذي يرتبط ارتباطا عليا بإنتاجية المدرسة وتحقيقها لأهدافها وأهداف العاملين فيها .

6.عوامل المناخ المدرسي:

يقصد بعوامل المناخ المدرسي تلك العوامل التي إذا ما توفر إشباعها في البيئة المدرسية تحقق المناخ الملائم الذي يضمن النجاح الدراسي المطلوب وتتمثل في:

أ- الاحترام:

ويقصد به شعور الأفراد داخل المؤسسة التعليمية بان آرائهم و مقترحاتهم تحظى بالعناية والتقدير، فالمناخ المدرسي الايجابي لا يشعر الأفراد فيه بالقمع وإنما

يشعرون بالرعاية والاهتمام وهذا ما يبعث الاستقرار النفسي والشعور بالتقدير للفرد داخل المؤسسة التعليمية (بن لادن، 2001: 213).

ب- الثقة:

وتتمثل في مدى إيمان الطالب بأن الأفراد داخل المؤسسة التعليمية يتصرفون معه بطريقة صادقة تخلو من مظاهر الرياء والخداع، فتوفر مثل هذا الجو يشعروهم بالأمان داخل البيئة المدرسية مما يولد الشعور بالانتماء للمدرسة وشعور العاملين فيها بالحماس وعدم الرغبة بالغياب منها.

ت - التماسك:

ويقصد بها ارتباط مشاعر الأفراد بالمؤسسة التعليمية ومدى ولائهم لها ودفاعهم عنها ومن مظاهر السلوكية لهذا العمل شعور الأفراد بداخلها بروح الجماعة وميلهم للبقاء والمحافظة عليها .

ث - التجديد:

فالمناخ المدرسي الايجابي هو المناخ الذي يقاوم الروتين ويتطلع للتجديد، ولكي يتحقق النمو السليم في المؤسسة التعليمية لابد لها أن تعدل وبشكل مستمر من خططها الدراسية وبرامجها التعليمية وأن تكون قادرة على تنظيم مشاريع تنموية مرتبطة بحاجات

المجتمع وأهدافه، فالتجديد ينير اهتمام الأفراد ويشبع دوافعهم ويزيد من طموحاتهم.

(بن لادن، 2001:213)

وفي الأخير نستخلص أن توفر مثل هذه العوامل تخلق بيئة مدرسية ملائمة وآمنة تقوم على إحترام والثقة والمشاركة لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية مما يؤدي إلى زيادة مردود ديتهم وهذا ما يؤثر على نشاط المدرسة وزيادتها كما يؤثر بشكل فعال على الأداء الوظيفي للمعلمين.

7-أبعاد المناخ المدرسي:

هناك مجموعة من الأبعاد يشكل منها المناخ المدرسي يمكن حصرها فيما يلي:

أ-البعد العلائقي:

ويبدو هذا النوع في التكوين علاقات إنسانية بين جميع الأطراف بداية من المدير إلى المشرف المعلمين والطلاب وغيرهم، وهذا يعني أن يكون الجو المدرسي مبنيا على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة والعيش بانسجام وبوجد النية الصادقة والتفاعل البناء لذلك لابد من أسس ومبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية، ويتجلى هذا البعد في العلاقات التالية :

1- علاقة التلميذ بزميله:

إن عملية التفاعل الصفي وأثرها في أداء الطلاب الأكاديمي ليست مقتصرة على التفاعل معلم طالب فقط، بل هناك نوع من التفاعل يقوم بين الطلاب له الأثر البالغ في إنشاء العلاقات الاجتماعية والصداقات المبنية على الاحترام والمودة والنمو الاجتماعي.

وتتحدد هذه العلاقات بمدى التجانس والخلفيات الاجتماعية والثقافية للطلاب وأساليب التنشئة المتبعة في تربيتهم، كما تتسم هذه العلاقات بالسلبية نتيجة سوء معاملة التلاميذ لبعضهم البعض، فيصبون بالإحباط و كراهية، فالتلميذ حين يلتحق بالمدرسة، أو ينتقل من صف دراسي إلى آخر أحيان يتحول من مرحلة تعليمية إلى أخرى يواجه متطلبات اجتماعية و تعليمية جديدة ،أما أن يتكيف معها أو يواجه مشكلات تحتاج إلى المساعدة، فالتفاعل الاجتماعي الإيجابي يتيح للتلاميذ فرص تعلم السلوكيات لا اجتماعية المناسبة مثل: التعاون ومهارات التواصل ويعزز الاندماج في الجماعة وبالتالي تحقيق الذات وتشكيل الصداقات الخاصة خلال الصف الدراسي، وعليه وجب على المعلم خلق المناخ الذي يتسم بالثقة والاحترام والتعاون الحقيقي المبني على العلاقات الايجابية بين التلاميذ (إيمان، 2014: 18)

2-علاقة التلميذ بالإدارة المدرسية:

يعرفها البعض بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحية على أسس سليمة.

وتعرف الإدارة المدرسية: هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح.

(إبراهيم، 2006: 05)

وتتحدد علاقة التلميذ بالإدارة بأنماط القيادة فيها حيث هناك ثلاثة أنماط للإدارة لها الأثر البالغ على إنتاجية وكفاءة المدرسين وتحصيل التلاميذ.

• الإدارة البيروقراطية (التسلطية): وتعتبر نوعاً من الإدارة الكلاسيكية التي تقوم على الشرعية القانونية، وتتصف بالروتين وال الرسمية والأوامر والنواهي الثابتة وتركز على المؤسسة أكثر من تركيزها على الفرد والجانب المادي قبل الجانب الإنساني.

• الإدارة التساهلية (الفوضوية): يقوم هذا النمط من الإدارة على أن كل فرد عالم مستقل بذاته وعنده القدرة والذكاء ما يستطيع بهما أن يقوم بالعمل وتحمل المسؤولية، وأن

كل فرد مسؤول عن نفسه ولا يحدد له وقت ينجز العمل فيه، لأن لكل فرد له فرديته ودوافعه الشخصية وقد يستغل عدم تحديد المسؤولية في التواكل والكسل وعدم الإنتاج.

• الإدارة الديمقراطية (التشاركية): يقوم النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية على

أساس اشتراك المدير للدارسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة والبرنامج ويعمل مدير المدرسة الديمقراطي على تنمية إبداعات المدرسين والتلاميذ وهذا النمط مبني على احترام المدرسين والتلاميذ (إيمان، 2014: 20).

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص بأن الممارسات التي تطبقها الإدارة المدرسية تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث شدتها وواقعيتها وموضوعيتها فالإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعتني بالبرامج المدرسية التي تقدمها وتسلب الاهتمام على التلاميذ والتعليمات بعدل التلاميذ سيشعر التلميذ بأمن والطمأنينة حتى أنهم سيجدون متعة في المدرسة و الغرفة الصفية وتهتم أيضا بالشبكات والاتصالات الصاعدة والنازلة بين الطاقم التربوي .

3 - **علاقة التلميذ بالمعلم** : يعد المعلم العنصر الفعال في عملية التعليم ، فبمقدار ما يحمل في رأسه من علم و فكر، و ما يحمله في قلبه من إيمان برسالته و محبته لتلاميذه، وما أوتي من موهبة و خبرة في تحسين طريقة التعليم يكون نجاحه و أثره في أبنائه و طلابه و المعلم هو الريان الذي يسخر براعته و مهارته في إيجاد المحبة و المودة بينه و بين تلاميذه.

و لذا وجب أن تتوفر بعض الخصائص المميزة في المعلم حتى يكون قادرا على أداء مهنته و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي (محمد عبيد، 2006: 77).

1 . الخصائص المهنية: و تتمثل في:

الاستعداد المهني: إن مهنة التعليم لها استعداد فطري و هذا الاستعداد يوجد عند البعض ولا يوجد عند البعض الآخر أي المعلم الكفاء يولد و معه صفات خاصة تؤهله لمثل هذه المهنة عندما يكبر ومن هذه الصفات على سبيل المثال : قوة الشخصية، الصوت الواضح والمؤثر، الملامح المعبرة في الآخر .

• تفوق ادائي: هناك العديد من المؤشرات تؤكد التفوق الادائي للمعلم الناجح من أهمها انه يمتلك شخصية دافعة motivating personality و مثير للاهتمام ومشوقة، وهو يستمتع بما يعمل، و يساند تلاميذه في أعمالهم، وهو يمتلك الحماس في العمل و الدفء الوجداني و روح الدعابة و الموثوقية .

• إبداع لفظي: لذا المعلم الناجح أن يكون حديثه لتلاميذه مشوقا و مثيرا و أن تكون تعبيراته اللفظية مميزة و مدهشة و أن تكون لديه مهارة التحدث باللغة العربية الصحيحة، فهو متأكد من قواعد اللغة، كما يجب أن يكون صوته معبرا ومتميزا بوضوح، خاليا من عيوب النطق .

2 - الخصائص الشخصية: و من أهمها:

• عادل و موضوعي: المعلم مطالب بان يتعامل مع جميع تلاميذه على أنهم سواء
بعض النظر عن أوضاعهم الاجتماعية المتفاوتة التي قد يعلمها وكذلك فيما يختص
بالفروق الفردية بين الطلاب في النواحي العقلية فهو لاشك يعلم أن لديه التلاميذ سريع
الفهم واللامح جنباً إلى جنب مع آخر بطيء الفهم أو متبلد

• اتزان انفعالي: وبالتالي الاتزان الانفعالي، والتحكم في النفس في المواقف التعليمية
صفة هامة ينبغي أن يتحلى بها كل معلم ناجح كفاء

3 - السمات العقلية: وتتمثل في:

• عقل ذكي: يمتلك المعلم عقلاً ذكياً، وهذا الذكي يجعله ممتلكاً للعديد من القدرات
اللازمة لمهنته ولحياته.

• مرن عقلي: يمتلك المعلم هذه المرونة العقلية حيث يكون قادر على التوافق والتكيف
مع الظروف المتنوعة. (علي راشد، 2002:30)

4 - علاقة التلميذ بمحتوى منهج الدراسي : تعد المناهج من ابرز السياسات التي
تعتمدها المجتمعات لبناء و تنشئة أبنائها و تنشئة أبنائها للارتقاء والتقدم بهم في شتي
مجالات الحياة.

فالمنهج مجموعة الخبرات التربوية التي توفرها المدرسة للمتعلمين داخل المدرسة وخارجها من خلال برامج دراسية منظمة بقصد مساعدتهم على النمو الشامل والمتوازن وأحداث تغيرات مرغوبة في سلوكهم وفقا للأهداف التربوية المنشودة.

(هبة محمد، 2008:169)

وتبرز علاقة التلميذ بمحتوي المنهاج الأثر الكبير الذي يتركه على شخصية الطالب من خلال الإلمام بالمواد الدراسية و فهمها فهما جيدا.

ولبناء برنامج تعليمي يجب مراعاة الأمور التالية و هي:

- مراعاة المرحلة العمرية التي يمر بها التلميذ، وأن يكون المنهج منسجما مع سيكولوجية التلاميذ.
- يجب أن لا يقتصر المناهج على الخبرات المدرسية بل ينبغي أن تتضمن المناهج تخرج بالتلاميذ إلى البيئة.
- أن تكون أهداف المناهج شاملة للجوانب الجسمية والمعرفية والانفعالية والاجتماعية والروحية يهدف لتحقيق شخصية متكاملة لنمو التلميذ.

(إبراهيم محمد، 2009: 193)

ومن خلال ما سبق نستخلص أن في بناء برنامج ينبغي مراعاة الشروط التي تتلائم مع قدرات وتتفق مع ميولهم ويحتوي على مواد، ونشاطات مفيدة يمكن أن تساعد

التلاميذ على التكيف السليم وتنمية المهارات ونمو الثقة واكتسابهم للقيم الدينية والاجتماعية واستقلالهم العاطفي.

ب. البعد المادي: ويقصد بالبعد المادي الظروف والشروط التي تتوفرها المدرسة لكافة الأفراد العاملين بها بشكل عام، ولتلاميذها بشكل خاص. ولقد أكدت توصيات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم على أهمية أن تتوفر في المبنى التعليمي مختلف متطلبات العملية التربوية والتعليمية، وأن يكون قابلاً للتوسيع وفقاً لحجرات المستقبل وبراغي أوضاع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وتؤكد معايير الجودة الشاملة على أهمية أن تكون صفات البيئة المادية للمدرسة مرنة بحيث تتسجم مع الظروف المحلية لكل مجتمع من جهة، وكذلك مع التطورات الجارية على الصعيد التربوي من جهة ثانية.

(إيمان، 2014: 23)

و يشتمل البعد المادي العناصر التالية :

1- الموقع: إن الموقع المبنى المدرسي من الأمور الهامة في إقامة المبنى المدرسي حيث موقع المدرسة له تأثير واضح على أداء كل من الطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية كما له تأثير فعالاً على التحصيل المدرسي، ويعتبر التخطيط لاختيار موقع مدرسي آمن وملائم ومساعد علي بيئة تربوية سليمة من أهم أولياء التخطيط .

من مواصفات الموقع المدرسي الجيد هي:

- توافر وسائل النقل والمواصلات، تعد وسائل النقل والمواصلات التي تكفل الوصول للموقع بأقل قدر ممكن من العناء والتكلفة وأقل فترة زمنية للانتقال.
 - توافر مرافق البنية الأساسية، إذ تعتبر مرافق البنية الأساسية من صرف صحي وتغذية ومياه نقية وتوصيلات كهربائية وغاز وهاتف ووسائل تخلص من القمامة.
 - الخدمات العامة مثلا عند اختيار موقع المبنى المدرسي الأخذ بعين الاعتبار مختلف الخدمات المتوافرة بالحيز العمراني الذي يخدمه المبنى مثل العيادات الطبية. والخدمات الاجتماعية والخدمات الثقافية الرياضية وترفيهه. (محمود الزنقلي، 2008: 27)
 - أن تتلائم بناية المدرسة مع طبيعة الحياة الاجتماعية في المنطقة فتسهم في تقبل الحياة الاجتماعية في المنطقة فتسهم في تقبل الحياة لأبنائها وتأخذ بيدهم لتطويرها وتحسينها.
 - أن تساعد على المكوث الطلاب فيها:
- أن يكون الموقع قريبا من الأماكن التي يأتي منها الطلاب، ومتصلا بطريق عام وفي القرى يكون خارج القرية، وإذا أريد أن تخدم المدرسة أكثر من قرية فإن يفضل اختيار لها موقعا متوسط بين مختلف القرى يساعد على التوسعات المحتملة في المستقبل
- يتم اختيار الموقع في حدود المخطط العام، الذي يخدم الحاجات الحالية والحاجات المتوقعة في المستقبل. (شوقي البوهي، 2001: 285)

2- البناء: يجب أن تكون موصفات البناء المدرسي تبعث الأمن والراحة للتلاميذ والطاقم التربوي والمعلمين وتتلخص هذه الموصفات فيما يلي:

- الحجرات الدراسية: من بين جوانب البيئة المدرسية المهمة بالنسبة للتصميم الفيزيقي للمبنى ولنوع التعليم الذي يتلقاه التلميذ حجم الحجرة الدراسية، حيث يعد الحجم الأمثل لحجرة الدراسية، بالنسبة لعملية التعلم مشكلة قائمة في العديد من المدارس .

- حجرات المعلمين: تتمثل حجرات المتعلمين جزءا من الأبنية الإدارية الهامة بالمدرسة حيث أنها المكان الوحيد الذي يقوم فيه المعلم بتأدية الأعمال المصاحبة لمهنة التدريس، كما أنها المكان الوحيد الذي يستطيع المعلم أن يتناول فيه طعامه ويختلط بزملائه المعلمين، ولذا ينبغي مراعاة الظروف البيئية التي يقتضي فيها المعلمون أوقات فراغهم داخل المدرسة كي يستعيدوا نشاطهم وحيويتهم لتكملة دروسهم أو تأدية المهام المصاحبة لمهنة التدريس. (محمود الزنفلي، 2007:25)

- متطلبات تتعلق بالأنشطة التربوية: وتتضمن المتطلبات الأساسية من مساحات للتربية الرياضية والزراعة والموسيقية الفنية والإذاعية والصحافية المدرسية.

ومن المنطلق أن المبنى المدرسي يعد من أهم التجهيزات التعليمية التي تؤثر في عملية التدريس والتعليم ويمكن القول إن المبنى المدرسي الجيد هو الذي تتوفر فيه المتطلبات التالية :

- أن يكون وظيفيا و يفي بالعرض الذي أنشئ من اجله .

- أن يتم تصميمه على أساس انه سوف يؤدي وظائفه كل وحدة متكاملة.
- أن يضع في الاعتبار موقع وتنظيم المختلفة وعلاقتها بالمدرسة ككل.
- أن لا يعوق عملية التعليم.
- أن لا يسمح بالتداخل أو التشويش بين وظائفه المختلفة.
- وتتحدد ملائمة المبنى المدرسي بواسطة عدد وحجم وشكل ونوعية عمله الوظيفي المناسب، وهذا بالإضافة إلى أن شكل هذا الفصل الدراسي يجب أن يكون مناسباً للوظيفة، التي تم تصميمه من أجله. (عزيز، 2007: 673)

من خلال ما سبق نستخلص أن المباني التي تفتقر إلى الجودة والمعايير اللازمة لعملية التعليم والتعلم من شأنها أن تؤثر على نتائج المدرسة للطلبة وتدني مستوى أداء العاملين وخلق جو يتصف بالتباعد والعزلة وتسود فيه الصراعات والروح المعنوية المنخفضة.

8- خصائص المدارس الجيدة :

يشير (ستينبرغ 2002steinberg) للعدة خصائص التي يجب أن تتميز بها المدارس أهمها:

- المدارس الجيدة يجب أن تؤكد على النشاطات المعرفية حيث تعتمد إلى تشكيل هذه الأشكال بعدد من الطرق اعتماداً على طبيعة وعدد الطلبة.

- لديهم معلمون ملتزمون نحو طلبتهم ويملكون قدرا من الحرية والاستقلالية من قبل الإدارة المدرسية لإظهار هذا الالتزام داخل الغرفة الصفية.

ففي بعض المدارس لدى المعلمين متطلبات المعلمين للمناهج لابد من استكمالها، ومع ذلك ففي المدارس الجيدة يعطي للمعلمين سلطة أكثر لتصميم دروسهم والتخطيط لكيفية إدارة صفوفهم، وعندما يحصل المعلمين على مثل هذا التأكيد من السلطة المدرسية فقد يجدون الأكثر سهولة والالتزام بالقيم المشتركة في المؤسسة.

- تعمل المدارس الجيدة باستمرار على مراقبة وتوجيه أنفسها وطلابها من أجل التحسين بدلا من النظر إلى القضايا والمشاكل والسياسات المدرسية على أنها بمثابة تهديدات فعندما تشجع هيئة العاملين في المدرسة بالمرونة والانفتاح نحو التغيير وتبادل الأفكار، فإنهم يضعون أسلوبا أو طابعا للمدرسة بأسرها

- تتدمج المدارس الجيدة في المجتمعات التي تخدمها فالمحاولات النشطة توضع لجلب مشاركة الآباء. في تعليم أولادهم، حيث تتشكل حلقات وصل بين المدارس العليا والكلليات والجامعات المحلية كذلك تبني جسورا بين المدارس الثانوية وأصحاب العمل لكي يبدأ الطلبة بإدراك العلاقة بين التعليم في المدرسة الثانوية ومستقبلهم المهني.

- تتألف المدارس الجيدة من غرفة صفية جيدة، ففي الصفوف الجيدة يكون الطلبة مساهمين فعالين في عملية التعلم، وليسوا متلقين سلبيين لمادة المحاضرة، ويستبدل الحفظ

الروتيني بالمشاريع الإبداعية، حيث يواجه الطلبة مواقف تثير لديهم التفكير الناقد وبناقشون القضايا الهامة بدلا من الطلب منهم إعادة الدرس الذي تعلموه بالأمس.

(رعدة شريم، 2009:294)

خلاصة الفصل:

في الأخير نستخلص بأن للمناخ المدرسي دور فعال في التعليم على حد سواء، فإذا ما توفر المناخ المدرسي على جو يساعد التلاميذ على حب الدراسة والمواد الدراسية وحب المعلمين القائمين على تعليمهم ويتبادلون الحب والمودة والاحترام، ما سوف يساهم في رفع العملية التعليمية التعليمية، وأن المناخ المدرسي الذي يسوده نقص في التجهيزات والمعدات اللازمة، ويكره فيه المدرسون بعضهم البعض ويتبادلون التهم وهم القدوة أمام تلاميذهم سوف يصبح بيئة تسودها الانحرافات وتقوى فيها الأزمات والمشاكل وتتحرف بالتالي عن مسارها التربوي التعليمي.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد.

1- تعريف الأداء الوظيفي

2- أهم الجوانب المتداخلة فيه.

3- أهم عناصر الأداء الوظيفي.

4- أهمية الأداء الوظيفي.

5- خصائص الأداء الوظيفي.

6- أساليب تحسين الأداء الوظيفي.

7- طرق تقييم الأداء الوظيفي.

8- معوقات الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يزايد الاهتمام في الوقت الحالي بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، سواء كانت تجارية أو خدماتية من أجل تحقيق أهدافها ودوام استمراريتها، وهذا من خلال التركيز على مستوى أدائها الوظيفي، لذلك سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي، وأهم الجوانب المتداخلة فيه وأهم عناصره وأهميته وخصائصه كما أننا سوف نوضح أهم الأساليب التي يمكن بواسطتها تحسينه، وطرق تقييمه مع الإشارة إلى بعض المعوقات التي تؤثر على الأداء على الأداء الوظيفي الجيد.

1. تعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المعلمين المناظرين والدارسين في المجالات الإدارية ولهذا اختلفت تعريفات الأداء الوظيفي من باحث إلى وآخر وسوف نشير إلى بعض منها:

أ- لغة:

أدى تأدية أو صله وقضاه وهو أدى للأمانة من غيره وتأدية له حقه أي قضيته.
(الفيروزباي، 1987:1235)

ب- اصطلاحا:

يُعرف ميشال جرجس (2005): الأداء في معجم التربية و التعليم :هو الطريقة التي يتم بها عمل شيء أو أي عمل معين من أجل إنجازه أو فشله، فإذا كان أداء العمل جيد كانت النتيجة جيدة ومفيدة وإذا كان رديئا جاءت النتيجة لتدل على طبيعة الأداء الفاشل .

ويعرفه أيضا بأنه المظهر الخارجي الملموس لدلالة على المقدرة أو القيام بفعل

أو ممارسة شيء ما.(ميشال جرجس، 2005:41)

ويعرف البلوي (2008) الأداء الوظيفي: هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين كما عرفه أيضا قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد المخرجات وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

(البلوي، 2008:44)

يعرفه كذلك إبراهيم (2009) : هو كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على أداء عمل ما. (إبراهيم، 2009:44)

ويعرف القيسي (2010) الأداء في المعجم التربوي في علم النفس على أنه تنفيذ عمل أو مهمة ما.

- شيء ما تم إنجازه

- الجهاز الذي يمكن قياسه من السلوك. (القيسي: 46، 2010)

ويعرف عطا (1992) الأداء الوظيفي للمعلم: هو السلوك الذي يقوم به المعلم أثناء التدريس، شاملا وما يقوم به داخل الصف الدراسي فعلا وما قام به من إعداد لهذا الموقف. (عطا، 1992: 84).

ويعرف ميشال جرجس (2005) أداء المعلم في معجم التربية والتعليم بأنه كل ما ينحصر في طريقته التعليمية وكفاءته، وفي أسلوبه التعبيري ومهارته في إيصال المعرفة

إلى طلابه بحيث يشعرون بأنهم يدركون كل ما يتعلمونه من دون غموض أو ارتباك، وقد اعتبر البعض أن الشهادات التي يحملها المعلم هي التي تثبت جدارته و أدائه الجيد ولكن ذلك ليس بالأكيد، لأن الأداء الجيد مردود في الأساس إلى شخصية المعلم وإلى خبرته وحنكته في التعليم، وإلى براعته في جذب الانتباه إلى المعلومة التي يقوم بشرحها بحيث نجد أن أكثر طلابه .(ميشال جرجس، 2005:52).

ويعرف حسام الدين(2008) الأداء الوظيفي للمعلم : بأنه السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة ،مراعيا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل. (حسام الدين ، 2008:7)

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي عبارة عن دالة للتفاعل بين السلوك الذي يمارسه الموظف ومدى إنجازه وهذا لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها في خلال إنجاز المهام و الأعمال في الوقت المحدد لها.

2- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل ومنها مايتعلق بالعامل نوجزها فيما يلي:

أ- **الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركنا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل الذي تحدد له المنظمة.

ب- **نتاج العمل:** يعبر نتاج العمل عن مستوى الانجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضبط التكاليف ما يمر عليه من قيمة مصادفة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل. (غربي، 2007:129)

3- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر للأداء ومكونات أساسية له بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يلقي قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتتمثل هذه العناصر التي ذكرها عاشور (1983) كالتالي:

أ- **أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة:** يقصد بها أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها و أهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليه في البداية في تحليل مكونات العمل.

ب- **العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:** ينظر عاشور إلى أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا

على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

ث- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل و يؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة وصل التي تربط البحوث تحليل الأداء ومكونات بحوث الاختيار فعل ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. (عاشور، 1983: 69)

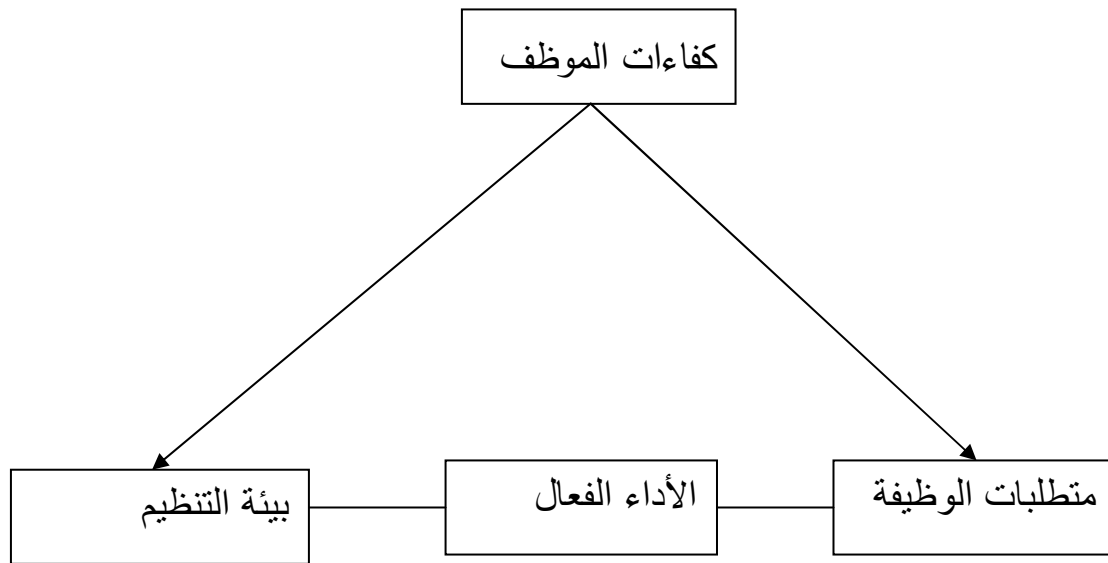
كما يلخصها العديد من الباحثين في:

أ- كفاءة الموظف competencies: ويعني بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه.

ب- بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وخارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء.

ت- الوظيفي للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية وتتمثل في العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية. (السكرنة، 2011: 38)

ث- متطلبات العمل :ويعني بها اتجاه في علم يؤكد على بحث الحياة العقلية من الناحية الوظيفية وهي التكيف مع البيئة ما يتطلبه ذلك من تعلم وتحسين لأساليب السلوك (الحجازي:379).



الشكل رقم 02: يمثل المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل

ومما سبق نستخلص عناصر أن الأداء الوظيفي تشكل مثلث قوامه الموظف بقدراته ومهاراته والوظيفة بمتطلباتها والتزاماتها وبيئة العمل أو مكان العمل وما يتصل به من تنظيمات إدارية و قانونية .

4- أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة .

أ- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

1- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا....، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

2- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

3- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه ، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية.

ب - بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا .

1- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج

مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً

2- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة (إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها)

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (خالد، 2003: 204)

5- خصائص الأداء الجيد للأستاذ:

أ- الأستاذ المصدر الأساسي الذي يستمد منه التلميذ معلوماته الدراسية: بحيث على المعلم أن يكون أدائه من هذه الناحية كما يلي:

1- أن يلم بالمادة العلمية التي يقوم بتدريسها إماماً كافياً، وأن يفهم خصائص التلاميذ وحاجياتهم في مختلف مراحل النمو.

2- أن يلاءم بين هذه الخصائص والحاجيات وبين الخبرات التعليمية والتربوية التي تغذيها وتنميها، وأن يهيأ الجو الملائم والظروف المناسبة للدراسة والنشاط المتنوع بحيث نجد كل تلميذ ما يتماشى مع طبيعته ويساعده على النمو المرغوب فيه.

3- أن يكون متفهما للمنهج الدراسي وأغراضه، وطرق تناوله وما يتصل به، فيسير مع تلاميذه في تدريسه وفق روح المنهج وأهدافه. (مصطفى عشوي، 1999:189)

ب- النمو المستمر في ميدان العمل(التطور): على المعلم أن يطلع باستمرار على كل ما يحدث من تطورات في ميدان تخصصه العلمي والمهني حتى يساير تدريسه مع تلك التطورات، وأن ينتظم في برامج التدريب التي تعد لتحقيق هذا النمو.

ت- حب التلاميذ وحب المهنة: على المعلم أن يحسن معاملة التلاميذ في الفصل وفي سائر المواقف الاجتماعية الأخرى، وأن يؤمن برسالته كمعلم وأن يشعر بالرضا أثناء أدائه وأثناء وجوده.

ث- القدرة الحسنة للتلاميذ: حيث لابد أن يتميز المعلم بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الغير، والتوجيه، والعمل الجماعي، والرغبة في مساعدة الآخرين وتفهمهم. (تركي رابح، 1990:499)

6-أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

إن هدف تحسين الأداء لايتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسينه وتطويره ولقد أشار الباحثين إلى عدة أساليب لتحسين الأداء الوظيفي نوجزها فيما يلي:

أ- تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور وهي:

1- التركيز على نواحي القوة : أى اتخاذ اتجاه ايجابي عن الفرد بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فوجود في الفرد نواحي قوة وضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه ويبني المواهب وعدم قتلها.

2- التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بان يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن ، وهذا لايعني بان الفرد يترك، أو يهمل عمله المجرد انه لايحب أو يرغب في أدائه، إنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

3- ربط الأهداف بالشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية وان العلاقة مابين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من اجل تحقيق التحسين المرغوب.

ب- تحسين الوظيفة : وتكون كالتالي

1- المهام الضرورية: أي دراسة كل مهام الوظيفة ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط .

2- المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة والمناسبة لأداء هذه الوظيفة. ونري أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

3- تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين هما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط مابين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به ،أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

4- تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

5- التكلف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

ت- تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلي تحسين مستوى الأداء المطلوب .

ث- التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل وذلك لتحسين العمل والقضاء على الوقت الضائع.

ج- الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم انجازه في الوقت المحدد والمناسب.

ح- المشرف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف ، وهل توجد مغالاة في ذلك وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف والى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين. (سليمان البلوى، 2008:39)

ومما سبق نستنتج أن تحسين الأداء الوظيفي لا يتم إلا من خلال التوافق ولانسجام بين الأقطاب الخمسة حيث يتم ذلك التحسين على أتم وجه.

7- طرق تقييم الأداء:

تتوفر أمام إدارة المؤسسة وبالتحديد الأشخاص المكلفين لتقييم أداء أفراد العمال مجموعة من الطرق لتقييم الأداء. وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المؤسسة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات والعوامل الأخرى. وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الطرق وسنصنفها إلى مجموعتين:

أ- الطرق التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد أحكام مختلفة. (مجبر مهدي، 1994:163)

1- الترتيب الرقمي أو الرمزي:

طبقا لهذه الطريقة فإن المقيم يقوم بترتيب العمال طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم، هذه الصفات قد تكون:

التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، والقدرة على إتخاذ القرارات، والدقة في العمل وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على حل المشكلات، والعلاقة مع العملاء.

2- طريقة قائمة الصفات والتقدير:

هذه الطريقة من الطرق الشائعة أيضا ووفق هذه الطريقة تحدد قائمة تتضمن مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمال مع عدد من التقديرات لكل صفة من هذه الصفات والتقدير قد تكون رقمية أو نوعية.

وفي حالات أخرى قد يتم تحديد وصف تفصيلي لكل تقدير عن كل صفة من الصفات المعتمدة في التقييم بقصد توحيد المعايير المستخدمة في التقدير.

3- طريقة التوزيع الإلزامي:

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم العمال حسب المنحنى الطبيعي، والذي بدوره يشير إلى أن أعداد كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي أو المتوسطي الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد منخفضي الكفاءة.

4- طريقة المقارنة المزدوجة:

وفقا لهذه الطريقة يعطي لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم أو الإدارة، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العمال تنازليا.

5- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل،

وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قيم المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفة والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.

6- طريقة قوائم المراجعة:

وفقا لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء العمال، ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وفقا لهذه الطريقة، فإن المقيم لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحدد مسبقا، وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات.

ب- الطرق الحديثة:

إن الطرق التقليدية المذكورة كلها تعتمد على الحكم الشخصي القائم بالتقييم فهو يبدو واضحا ملموسا في تطبيق هذه الطرق ولمعالجة جوانب المحلل في هذه الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة في البحث عن طريقة أفضل لتقييم أداء العمال.

1- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

انتشر في الآونة الأخيرة أسلوب تقييم الأداء المبني على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية لتقييم الأداء. ويقوم هذا الأسلوب على العناصر الرئيسية التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي سيتم بناءا عليها قياس نتائج الأهداف. (ثابت: 128، 2001)

2- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست بالصفات الشخصية للفرد أي أن التركيز على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس بالصفات الفردية، ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية، وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه. (خالد، 2003: 209)

3- طريقة المواقف الحرجة:

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث. وهذه الطريقة أيضا تقلل من عنصر التمييز من قبل المقيم حيث إنه يلاحظ السلوك الفعل الخالص. (مصطفى كامل، 1992:287)

8- معوقات الاداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والإنتاج فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد

الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم أكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعمال.
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن. (امال، 2015:28)

خلاصة الفصل:

وفي الأخير تبين ان للأداء أهمية بالغة في تسير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية، والدافع الأساسي لمرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الإكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط.

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية الذي احتوى على نتائج الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع في هذه الدراسة، ومواصفات العينة الأساسية والأدوات المستعملة لجمع البيانات والأدوات الإحصائية التي تمت على أساسها عملية تحليل ومناقشة النتائج.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- أ- حسن اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.
- ب- نزول الباحثة إلى أرض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء إجراء الدراسة الأساسية.

ج- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث.

2- وصف عينة الدراسة الإستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها ثلاثون (30) أستاذاً يمارسون مهنة التدريس في مرحلة التعليم الإبتدائي بمقاطعة عشعاشة لولاية مستغانم، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وهذا لغرض تجريب أدوات الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها.

جدول رقم(1) يوضح المؤسسات التي اختيرت منها عينة الدراسة الاستطلاعية.

إسم المؤسسة	العدد	المجموع
ابن خلدون	17	30
مهني أحمد	13	

3- حدود ادراسية الاستطلاعية:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة علاقة المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

ب- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على أساتذة التعليم الابتدائي لمقاطعة عشعاشة(ولاية مستغانم).

ج- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة ما بين 30 مارس إلى غاية 10 أفريل من السنة الدراسية 2015/2016.

4- أدوات الدراسة:

يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الإختيار السليم للطرق والأدوات التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية بغية الوصول إلى أهدافها المسطرة، وبغية جمع بيانات متعلقة بالبحث العلمي، والوصول إلى نتائج موثوق بها، وقامت الباحثة بتصميم أداتين هما:

• مقياس يتعلق بالمناخ المدرسي.

• مقياس يتعلق بالأداء الوظيفي للأساتذة.

وهذا نظرا لعدم توفر أدوات تقيس مباشرة متغيرات موضوع بحثنا المتعلق بعلاقة

المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

أ- مقياس المناخ المدرسي: عند بناء هذا الإختبار راعت الباحثة الشروط الأولية لبناء

الاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

➤ الموضوعية: حيث قامت الباحثة بتوحيد إجراءات المقياس من حيث وضوح التعليمات وطريقة التصحيح.

وقد استخدمت الباحثة سلم التقدير الثلاثي:

- إذا كانت الإجابة دائما نعطي العلامة (3)

- إذا كانت الإجابة أحيانا نعطي العلامة (2)

- إذا كانت الإجابة أبدا نعطي العلامة (1)

➤ الشمول: قامت الباحثة بمراعاة شمولية الإختبار من جميع جوانب محتوى البيانات الأساسية اللازمة للدراسة

➤ التقنين: قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على العينة الإستطلاعية وذلك لتحديد

الخصائص السيكومترية التي تدل على جودة الاستبيان، أي مدى توفر شروط صدق وثبات الاستبيان.

■ خطوات بناء استبيان المناخ المدرسي:

- الخطوة الأولى: تحديد الأبعاد الأساسية للاستبيان:

بناء على أهداف الدراسة وفروضها، قامت الباحثة بتحديد أربعة أبعاد أساسية للاستبيان وهي:

1. البعد الأول: يتعلق بعلاقة الأستاذ بالإدارة المدرسية ويتضمن 06 عبارات.

2. البعد الثاني: يتعلق بعلاقة الأستاذ بزملائه ويتضمن 07 عبارات.

3. البعد الثالث: يتعلق بعلاقة الأستاذ بتلاميذه ويتضمن 09 عبارات.

4. البعد الرابع: يتعلق بعلاقة الأستاذ بالجو العام ويتضمن 09 عبارات

- الخطوة الثانية: كتابة فقرات الاختبار:

بالاعتماد على ما ورد في الجانب النظري للدراسة ووصف لمحتوى الأبعاد

الأساسية

أعلاه، ومن خلال القراءات التي تتعلق بالمناخ المدرسي، واستعراض الدراسات السابقة

ذات الصلة بموضوع البحث، قامت الباحثة بكتابة فقرات المحاور الأساسية للاستبيان،

واشتملت أداة الدراسة في صورتها الأولية على (32) فقرة وعلى (31) فقرة في صورتها

النهائية. (انظر الملحق رقم 1 ص 107)

- الخطوة الثالثة: تقدير صدق المحكمين للاستبيان:

لتحقق من أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها عشوائيا على خمس أساتذة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال علم النفس (أنظر قائمة الأساتذة المحكمين في الملحق 2 رقم 109)، لتحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأعراض الدراسة، ومدى صحتها اللغوية.

فبعد الإطلاع على آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين حول استبيان المناخ المدرسي أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 80% والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) يوضح نسبة القبول من طرف الأساتذة المحكمين لفقرات المناخ المدرسي:

رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %
1	100	9	100	17	80	25	100
2	100	10	100	18	80	26	100
3	100	11	100	19	100	27	80
4	80	12	100	20	100	28	100
5	100	13	100	21	100	29	100
6	40	14	100	22	100	30	100
7	100	15	100	23	80	31	100
8	100	16	100	24	100	32	100

وأجمعوا على وضع التعليم، وأن بدائل الأجوبة مناسبة، وعدد الفقرات كافية في حين أشاروا بعض التعديلات والتصحيحات اللغوية فيما يخص بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات التي لا تقيس ما هو مراد قياسه من هذه الدراسة والجدول الموالي يوضح ملاحظات الأساتذة المحكمين من حيث وضوح التعليم، وبدائل الأجوبة، وعدد الفقرات ومحتواها.

جدول رقم (3) يوضح ملاحظات الأساتذة المحكمين المختصين في علم النفس.

طبيعة التحكيم	عدد المحكمين	ملاحظات الأساتذة المحكمين
التعليمات	05	واضحة
بدائل الأجوبة	05	مناسبة
عدد الفقرات	05	كافية
محتوى الفقرات	05	إجراء بعض التعديلات والتصحيحات اللغوية على الفقرات (4،17،18،23،27)

- الخطوة الرابعة: جرى تطبيق الأداة على العينة الإستطلاعية للتأكد من ثباتها.

ب- استبيان الأداء الوظيفي: عند بناء هذا الإختبار راعت الباحثة الشروط الأولية

لبناء الاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

➤ الموضوعية: حيث قامت الباحثة بتوحيد إجراءات الاستبيان من حيث وضوح التعليمات وطريقة التصحيح.

وقد استخدمت الباحثة سلم التقدير الثلاثي:

- إذا كانت الإجابة دائماً نعطي العلامة (3)

- إذا كانت الإجابة أحياناً نعطي العلامة (2)

- إذا كانت الإجابة أبداً نعطي العلامة (1)

➤ الشمول: قامت الباحثة بمراعاة شمولية الإختبار من جميع جوانب محتوى البيانات الأساسية اللازمة للدراسة

➤ التقنين: قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على العينة الإستطلاعية وذلك لتحديد الخصائص

➤ السيكمترية التي تدل على جودة الاستبيان، أي مدى توفر شروط صدق وثبات الاستبيان.

▪ خطوات بناء استبيان الأداء الوظيفي:

بناءً على أهداف الدراسات وفروضها، قامت الباحثة:

- الخطوة الأولى: كتابة فقرات الإختبار:

بالاعتماد على ما ورد في الجانب النظري للدراسة ومن خلال القراءات المختلفة التي تتعلق بالأداء الوظيفي واشتملت أداة الدراسة في صورتها الأولية على (32) فقرة وعلى (31) فقرة في صورتها النهائية. (انظر الملحق رقم 3 ص111)

- الخطوة الثانية: تقدير صدق المحكمين للاستبيان:

لتحقيق من أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها عشوائيا على 05 أساتذة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال علم النفس (أنظر قائمة الأساتذة في الملحق 4 رقم)، لتحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأعراض الدراسة، ومدى صحتها اللغوية، وبعد الإطلاع على آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين حول استبيان الأداء الوظيفي أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 80% والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4) يوضح نسبة القبول من طرف الأساتذة المحكمين لكل فقرة من فقرات الأداء الوظيفي:

رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %	رقم الفقرة	نسبة القبول %
1	100	9	100	17	100	25	100
2	100	10	40	18	100	26	100
3	100	11	100	19	100	27	100

100	28	100	20	100	12	100	4
100	29	100	21	100	13	100	5
100	30	100	22	100	14	80	6
100	31	100	23	80	15	100	7
100	32	100	24	60	16	100	8

وأجمعوا على وضع التعليمات وأن بدائل الأجوبة مناسبة وعدد الفقرات كافية في حين أشاروا إلى بعض التعديلات والتصحيحات اللغوية، فيما يخص بعض الفقرات وحذف بعض الفقرات التي لا تقيس، ما هو مراد قياسه من هذه الدراسة، والجدول الموالي يوضح ملاحظة الأساتذة المحكمين من حيث وضوح التعليمات وبدائل الأجوبة وعدد الفقرات ومحتواها

جدول رقم (5) يوضح ملاحظات الأساتذة المحكمين المختصين في علم النفس.

طبيعة التحكيم	عدد المحكمين	ملاحظات الأساتذة المحكمين
التعليمات	05	واضحة
بدائل الأجوبة	05	مناسبة
عدد الفقرات	05	كافية
محتوى الفقرات	05	إجراء بعض التعديلات والتصحيحات اللغوية على الفقرات (6،15)

- الخطوة الرابعة: تطبيق الأداة على العينة الإستطلاعية للتأكد من ثبات الإختبار

وصدقه:

جرى تطبيق الأداة على عينة مكونة من (30) أستاذا من مدارس التعليم الإبتدائي

لمقاطعة عشعاشة، حينئذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة عليهم.

وقامت الباحثة بعد ذلك باختبار صدق الأداة وثباتها الذي يعتمد على تحليل

النتائج بعد تجربته.

5- الخصائص السيكومترية للمقياسين:

أ- صدق الأداة:

تم حساب صدق الاستبيانين عن طريق الاتساق الداخلي ،حيث تم حساب معاملات

الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والأبعاد، وكل بعد وفقراته .

- الاستبيان الأول :استبيان المناخ المدرسي حيث ان الجداول التالية توضح

النتائج التالية.

جدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين البعد الأول (علاقة الأستاذ بالإدارة المدرسية) مع الفقرات.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 1	**0,65	دالة عند 0,01
فقرة 5	**0,65	دالة عند 0,01
فقرة 16	**0,71	دالة عند 0,01
فقرة 18	**0,71	دالة عند 0,01
فقرة 25	*0,35	دالة
فقرة 28	**0,74	دالة عند 0,01

نلاحظ من خلال الجدول (6) ان معامل الارتباط يتراوح ما بين 0,35 و 0,71 حيث

تم قبول الفقرات التالية (1،5،16،18،25،28)

جدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين البعد الثاني (علاقة الأستاذ بزملائه) مع الفقرات

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 2	**0,65	دالة عند 0,01
فقرة 6	0,12	غير دالة
فقرة 7	*0,25	دالة
فقرة 9	**0,56	دالة عند 0,01

فقرة 12	**0,75	دالة عند 0,01
فقرة 20	**0,36	دالة عند 0,01
فقرة 21	*0,32	دالة

نلاحظ من خلال الجدول (7) ان معامل الارتباط يتراوح ما بين (0,12 و 0,75)

حيث قبول الفقرات التالية (2,7,9,12,20,21) وتم حذف الفقرة التالية (6).

جدول رقم (8) يوضح معامل الارتباط بين البعد الثالث (علاقة الأستاذ بتلاميذه)

مع فقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 3	*0,28	دالة
الفقرة 8	0,19	غير دالة
الفقرة 10	**0,52	دالة عند 0,01
الفقرة 11	**0,57	دالة عند 0,01
الفقرة 13	**0,50	دالة عند 0,01
الفقرة 14	**0,46	دالة عند 0,01
الفقرة 22	*0,23	دالة
الفقرة 24	**0,59	دالة عند 0,01
الفقرة 27	0,13	غير دالة

نلاحظ من خلال الجدول (8) ان معامل الارتباط يتراوح ما بين (0,13 و 0,59) حيث

قبول الفقرات التالية (3,10,11,13,14,22,24) وتم حذف الفقرات التالية (8,27)

جدول رقم (9) يوضح معامل الارتباط بين البعد الرابع (علاقة الأستاذ بالجو العام)

مع فقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 4	0,02	غير دالة
الفقرة 15	**0,49	دالة عند 0,01
الفقرة 17	0,13	غير دالة
الفقرة 19	**0,65	دالة عند 0,01
الفقرة 23	**0,66	دالة عند 0,01
الفقرة 26	*0,34	دالة
الفقرة 29	0,18	غير دالة
الفقرة 30	**0,61	دالة عند 0,01
الفقرة 31	0,17	غير دالة

نلاحظ من خلال الجدول (9) ان معامل الارتباط يتراوح ما بين (0,65 و 0,13) حيث

قبول الفقرات التالية (15،19،23،26،30) وتم حذف الفقرات التالية (4،17،29،31)

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس المناخ المدرسي.

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول	**0,74	دالة عند 0,01
البعد الثاني	*0,39	دالة عند 0,05
البعد الثالث	0,15	غير دالة
البعد الرابع	**0,76	دالة عند 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان معامل الارتباط يتراوح ما بين 0,76 و 0,15 حيث تم قبول ثلاثة ابتعاد (1,2,4) و البعد (3) غير دال ولكن تم أخذه لان فقراته كلها دالة.

الاستبيان الثاني: الأداء الوظيفي والجدول التالي يوضح

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية مع فقراته

الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
01	0,13	12	*0,20	23	*0,38
02	*0,36	13	0,15	24	*0,29
03	0,03	14	*0,31	25	**0,53
04	**0,53	15	*0,36	26	*0,35
05	0,15	16	*0,27	27	**0,60
06	*0,29	17	*0,20	28	**0,66
07	*0,36	18	*0,38	29	*0,25
08	*0,37	19	**0,46	30	**0,58
09	0,08	20	**0,70	31	*0,42
10	*0,20	21	**0,64		
11	*0,24	22	**0,57		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان معامل الارتباط يتراوح ما بين (0,08 و 0,70) ان معظم فقراته دالة وبعض فقراته غير دالة، (1,3,5,9,13)

ب- ثبات الأداة:

معامل ألفا كرونباخ: تم حساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ ، وكانت

النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي :

- الاستبيان الأول:(المناخ المدرسي)

الجدول رقم (12) يوضح معامل الثبات بين الدرجة الكلية للاستبيان الأول والأبعاد

العينة	معامل ألفا كرونباخ
30	0,68

- الاستبيان الثاني:(الأداء الوظيفي)

الجدول رقم 13 يوضح معامل الثبات بين الدرجة الكلية للاستبيان الثاني والأبعاد

العينة	معامل ألفا كرونباخ
30	0,63

من خلال ما تم عرضه من نتائج الصدق والثبات للأداتين ،ويتضح ان هاتين الأداتين

تتمتع بخصائص سيكومترية تسمح باستعمال هاتين الأداتين في الدراسة الحالية.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

1- منهج الدراسة الأساسية.

ان طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة تفرض على الباحثة تبني منهج معين دون

غيره تبعا للأهداف التي تسعى إلي تحقيقها من هذه الدراسة ،ولتحقيق أهداف الدراسة

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلي الوصف المنظم للحقائق وتشخيص

الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال استخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وتحليلها وتفسير النتائج التي تستخرج بها هذه الدراسة، وتقديم مقترحات تفيد الجيهاات الوصفية.

2- طريقة اختيار العينة الأساسية:

لقد اتخذنا من عينة أساتذة التعليم الابتدائي والبالغ عددهم (343 أساتذة) ولقد أخذنا عينة للبحث مكونة من (90 أستاذًا)، وهذا ما يمثل نسبة (26%) من المجتمع الأصلي لهذه الدراسة.

3- عينة الدراسة الاساسية ومواصفاتها:

اشتملت عينة الدراسة على (90) أستاذًا من مقاطعة عشعاشة لولاية مستغانم تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

جدول رقم (14) يوضح أسماء المؤسسات التي أخذت منها عينة الدراسة الأساسية

اسم المؤسسة	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
-------------	--------------	----------------

بلفوضيل محمد	17	%18,80
بن نية عبد القادر	13	%14,44
ميموني محمد	14	%15,55
خراز بيقوب	13	%14,44
مسكين سليمان	05	%05,55
أول نوفمبر	09	%10
صولي علي	08	%08,80
مختاري محمد	11	%12,22
المجموع	90	%100

4 - الحدود الدراسية الاساسية:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة علاقة المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

ب- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على أساتذة التعليم الابتدائي لمقاطعة عشعاشة (ولاية مستغانم).

ت- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة ما بين 17 إلى غاية 26 أفريل من السنة الدراسية 2015/2016.

5- أدوات الدراسة:

كما وضعنا سابقا ان الباحثة قامت بإعداد أداتين لجمع البيانات ،وهما :مقياس المناخ المدرسي ومقياس الأداء الوظيفي.

وبعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام وتوفرها على الخصائص السيكومترية للاختبار الجيد، وطبقت الباحثة هذان الأداتان في صورتها النهائية عينة الدراسة المتمثلة في(90 أستاذا) لمعرفة علاقة المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

أ- مقياس المناخ المدرسي: والذي احتوى في شكله النهائي على (24) فقرات تقيسه (انظر الملحق رقم 5 ص113) مقسم إلي أربعة أبعاد وهي.

- البعد الأول:علاقة الأستاذ بالإدارة المدرسية: واحتوى في شكله النهائي على(6) فقرات تقيسه بعد التأكد من معاملات الارتباط والتي كانت دالة.

- البعد الثاني:علاقة الأستاذ بزملائه: واحتوى في شكله النهائي على(6) فقرات تقيسه بعد التأكد من معاملات الارتباط والتي كانت دالة.

- البعد الثالث:علاقة الأستاذ بتلاميذه: واحتوى في شكله النهائي على(7) فقرات تقيسه بعد التأكد من معاملات الارتباط والتي كانت دالة.

- البعد الرابع:علاقة بالجو العام: واحتوى في شكله النهائي على(5) فقرات تقيسه بعد التأكد من معاملات الارتباط والتي كانت دالة.

• طريقة تصحيحه: بعد الحصول من تطبيق الاستمارة على العينة الأساسية عمدنا إلى تصحيح المقياس، وبما ان المقياس يحتوي على سلم التقدير الثلاثي (دائماً، أحياناً، أبداً) تم تقدير إجابات الأساتذة على النحو التالي:

دائماً (3 درجات) أحياناً (2 درجات) أبداً (1 درجة)، هذه بالنسبة للعبارات الموجبة، أما السالبة فكان التقدير عكسي.

ب - مقياس الأداء الوظيفي: والذي احتوى في شكله النهائي على (26) فقرات تقيسه وهي. (انظر الملحق رقم 6 ص 115)

• طريقة تصحيحه: بعد الحصول من تطبيق الاستمارة على العينة الأساسية عمدنا إلى تصحيح المقياس، وبما ان المقياس يحتوي على سلم التقدير الثلاثي (دائماً، أحياناً، أبداً) تم تقدير إجابات الأساتذة على النحو التالي:

دائماً (3 درجات) أحياناً (2 درجات) أبداً (1 درجة)، هذه بالنسبة للعبارات الموجبة، أما السالبة فكان التقدير عكسي.

6- إجراءات الدراسة الأساسية:

قامت الباحثة بتنظيم جدول زمني لسير الدراسة الأساسية:

فقد خصصت لكل مدرسين يوم واحد وكانت الباحثة تقوم تقريبا بنفس الخطوات في

كل مدرسة طيلة أيام التطبيق وهذه الخطوات تمثلت في:

- الاتصال بمدير المدرسة الابتدائية وتقديم التصريح المقدم من طرف مديرية التربية لذات المقاطعة الذي يخول للباحثة بإجراء البحث بهذه المدرسة دون الإخلال بالنظام الداخلي لها.

- إستقبال الباحثة من قبل المدرسة وترحيبه بها وكذا تشجيعه لها مع الحرص من طرفه على الدعم وتقديم المساعدة والمعلومات.

- مرافقة مدير المدرسة للباحثة للتعرف بها وبالمهمة الآتية من أجل الأساتذة وطلب منهم دعم الباحثة إلى أبعد حد ممكن.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة: لقد تم استخدام الإحصاء الاستدلالي ولتأكد من صحة الفرضية استخدمنا اختبار (معامل الارتباط بيرسون) لدراسة العلاقة بين المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

خلاصة:

جاء هذا الفصل ممهدا لعرض نتائج الدراسة الأساسية، فقد اشتمل على نتائج الدراسة الاستطلاعية، والتي هدفت الباحثة من خلالها التعرف على الخصائص السيكومترية لأدوات البحث، ومدى صلاحيتها للاستعمال في الدراسة الأساسية، كما اشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ووصف المجتمع الذي انتقيت منه عينة البحث والتي جرى عليها تطبيق الأدوات الأساسية لهذه الدراسة بعد توضيح كيفية إعدادها وتطبيقها، وما تتمتع به من خصائص.

كما تم تبيان حجم العينة ومواصفاتها، وكيفية انتقاءها، ليتم بعد ذلك التعرّيج إلى إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية، والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث، والتي يتم على ضوءها تفسير النتائج ومناقشتها، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي لهذه الدراسة.

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

1 عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

2 عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

3 عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

4 عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

5 عرض نتائج الفرضية العامة ومناقشتها

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ما تم تطبيق أدوات البحث على عينة الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات.

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ وعلاقته بالإدارة المدرسية والجدول الموالي يوضح عليه نتائج الاختبار.

جدول رقم (15) يوضح علاقة معامل الارتباط بين الأداء و علاقة الأستاذ بالإدارة

أبعاد المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
علاقة الأستاذ بالإدارة	0,09	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ان القيمة الاحتمالية (0,37) فهي اكبر من مستوى الدلالة (0,01) وعليه لا توجد علاقة بين الأداء الوظيفي للأستاذ وعلاقته بالإدارة، ومنه يتم قبول الفرض الصفري الذي يقول لا توجد علاقة ورفض فرض البحث الذي يقول توجد علاقة.

1-1 - مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال النتائج يتضح لنا ان مهما كان نوع الإدارة المدرسية تسلطي أو فوضي أو تشاوري، ليس شرط ان يكون العامل الأساسي في هبوط الروح المعنوية الأساتذة وبالتالي تدني مستوى الأداء وهذا لا يؤدي إلي فتور الهم وتدهور نفسية الأساتذة ولا ينعكس أثرها على العمل فيكون الإهمال، وسوء الظن، وعدم تقدير المسؤولية وعدم الحرص على تحقيق الأهداف، فبعض الإدارة المدرسية تركز على المؤسسة أكثر من تركيزها على الفرد والجانب المادي أكثر من تركيزها على الفرد والجانب المادي قبل الإنساني، والبعض

الأخر تتعدم فيها روح المسؤولية ولا مبالاة، وان كل فرد عالم مشغول بذاته، ولا يحدد له الوقت ان ينجز عمله، والنوع الآخر من الإدارة يكون فيها تشجيع الأساتذة وتقدير جهودهم في العمل، وتلبية رغباتهم مثلاً تقليص الحصص، ومنح الإجازات واشتراك المدير مع المدرسين والدارسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالبرنامج وفي بعض الأمور الأخرى يعمل المدير على تنمية الإبداعات للمدرسين والتلاميذ، رغم هذا الاختلاف بين الإدارة المدرسية إلا أن سير العمل للأساتذة يبقى متواصل ولا يؤثر على مستوى أدائهم وهذا يكون راجع إلي ضميرهم المهني و إلي مستواهم التعليمي وخبرتهم المهنية.

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على انه: توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ علاقته بزملائه.

جدول رقم (16) يوضح علاقة معامل الارتباط بين الأداء علاقة الأستاذ بزملائه

البعد مع المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء مع بعد علاقة الأستاذ بزملائه	0,03	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن القيمة الاحتمالية (0,72) فهي اكبر من مستوى الدلالة (0,01) وعليه لا توجد علاقة بين الأداء الوظيفي وعلاقة الأستاذ بزملائه، ومنه يتم قبول الفرض الصفري الذي يقول لا توجد علاقة ورفض فرض البحث الذي يقول توجد علاقة.

2-1 مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها ان مهما كانت العلاقات الإنسانية بين الأساتذة قائمة على أساس الاحترام والتقدير المتبادل والتعاون فيما بينهم من اجل النهوض بمستوى العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة، بالاضافة إلي ان تكون هذه العلاقة مبنية على أساس الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم والعطاء الكافي لتحقيق النمو التعليمي لدى التلاميذ وهذا ليس من الضروري ان تكون هذه العلاقات بين الأساتذة إلا ان بعض المدارس تفتقر إلي هذه العلاقات حيث تكون هذه العلاقات بينهم قائمة على أساس من الفرقة والانقسام وسوء التفاهم ويطغى طابع الأنانية والتناذب، ورغم هذا لا ينعكس سلبا على سير العمل وهذا راجع إلي أخلاقيات الأستاذ وضميره المهني بالاضافة إلي كيفية التعامل مع الزملاء والعمل، بالأفكار والنصائح البناءة.

لتتحقق من هذه الفرضية التي تنص على إنه: توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ علاقته بتلاميذه.

جدول رقم (17) يوضح علاقة معامل الارتباط بين الأداء وبعد علاقة الأستاذ بتلاميذه

البعد مع المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء مع بعد علاقة الأستاذ بتلاميذه	-0,08	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ان القيمة الاحتمالية (0,41) فهي اكبر من مستوى الدلالة (0,01) وعليه لا توجد علاقة بين الأداء الوظيفي و علاقة الأستاذ بتلاميذه، ومنه يتم قبول الفرض الصفري الذي يقول لا توجد علاقة ورفض فرض البحث الذي يقول توجد علاقة.

1-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها ان مهما كانت العلاقات الإنسانية طيبة بين الأساتذة والتلاميذ تؤدي إلى المشاركة الفعالة التي تنعكس على نوعية الأداء التربوي للأساتذة والتلاميذ على حد سواء ليس بالضروري ان تكون العامل في تأثير السلبي على الأداء الوظيفي، ففي بعض المدارس تنشأ بين الأساتذة والتلميذ نوع من التهجم والمصادمات والاضطرابات والسخرية والتهكم، واكتظاظ بعض الأقسام إلا ان سير العمل يبق على أكمل وجه وهذا راجع القدرات المعرفي لأساتذة بالاضافة إلى نوع التكوين الذي يتلقوه.

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على انه: توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ وعلاقته بالجو العام.

جدول رقم (18) يوضح علاقة معامل الارتباط بين الأداء وبعد علاقة الأستاذ بالجو العام

البعد مع المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء مع بعد علاقة الأستاذ بالجو العام .	-0,01	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ان القيمة الاحتمالية (0,88) فهي اكبر من مستوى الدلالة (0,01) وعليه لا توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي علاقة الأستاذ بالجو العام، ومنه يتم قبول الفرض الصفري الذي يقول لا توجد علاقة ورفض فرض البحث الذي يقول توجد علاقة.

1-4 مناقشة الفرضية الرابعة:

ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها نتوصل ان مهما تشكل إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها عملا مهما من العوامل البيئة الطبيعية المادية للمدرسة، فمدى الصلاحيات والكفاءة هذه الإمكانيات والتجهيزات من حيث الكفاءة لا ستعاب العمليات التعلم والتعليم يعتبر أمرا حاسما لنجاح العملية التربوية والتعليمية أو فشلها كما أن وجود المبنى المدرسي واحتوائه على كافة الإمكانيات من حيث التصميم المناسب والتجهيزات الكاملة

من الأدوات والأثاث وجميع المرافق المطلوبة للمدرسة تمثل كلها عوامل مهمة تساعد على نجاح العملية التربوية التعليمية، ولكن هذا ليس شرط ضروري لسير العملية التعليمية فبعض المدارس تعاني نقص في التجهيزات كنقص الوسائل، والأدوات والمختبرات وعدم غرف مخصصة للأساتذة وعدم توفر الإضاءة المناسبة وسوء التهوية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالصحة والسلامة لا يؤثر سلباً على الأساتذة والتلميذ والمدرسة بشكل عام، وهذا لا يؤدي إلى فقدان الأساتذة لروحهم المعنوية في تأدية مهمتهم، ومسؤوليتهم وهذا يكون راجع إلى ضميرهم المهني وأخلاقيات المهنة.

نص الفرضية العامة: توجد علاقة بين المناخ المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الابتدائي.

الجدول رقم (19) يبين علاقة الارتباط بين المناخ المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الابتدائي

المقياس مع البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
علاقة المناخ المدرسي بمستوى الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الابتدائي	-0.05	0,01

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا ان قيمة معامل الارتباط بلغت (-0,05) وبلغت الدلالة المحسوبة (0,96) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0,01)، وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين المناخ المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

1-5- مناقشة الفرضية الخامسة:

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن الأداء الوظيفي للأساتذة ليس شرط ان يتأثر بأي عامل من عوامل المناخ المدرسي منها الإدارة المدرسية مهما كان نوعها لا تؤثر سلبا على أدائهم بالاضافة إلى العلاقات الإنسانية بينهم إذ ان مهما كانت بالإيجاب أو السلب لا تؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية وانعدام روح المسؤولية أما فيها يخص علاقة الأستاذ بالتلاميذ لا تؤثر على سير العمل حيث يبقى العمل متواصل وغير متدني وهذا راجع إلى الضمير الأخلاقي وكيفية التعامل مع أعضاء المؤسسة والى الخبرة المهنية.

خلاصة:

تم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الفرضيات قصد قبولها أو رفضها اعتمادا
مجموعة من الجداول الإحصائية موضحا فيها معاملات الارتباط والدلالة الإحصائية
المحسوبة.

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	يوضح مؤسسات التي اختيرت منها عينة الدراسة الاستطلاعية	69
2	يوضح نسبة القبول من طرف الأساتذة المحكمين لفقرات المناخ المدرسي	72
3	يوضح ملاحظات الأساتذة المحكمين المختصين في علم النفس	73
4	يوضح نسبة القبول من طرف الأساتذة المحكمين لفقرات الأداء الوظيفي	75
5	يوضح ملاحظات الأساتذة المحكمين في علم النفس	76
6	يوضح معامل الارتباط بين البعد الأول (علاقة الأستاذ بالإدارة المدرسية) مع الفقرات	78
7	يوضح معامل الارتباط بين البعد الثاني (علاقة الأستاذ بزملائه) مع الفقرات	78
8	يوضح معامل الارتباط بين البعد الثالث (علاقة الأستاذ بتلاميذه) مع الفقرات	79
9	يوضح معامل الارتباط بين البعد الرابع (علاقة الأستاذ بالجو العام مع الفقرات)	80
10	يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس المناخ المدرسي	81
11	يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية مع الفقرات	82
12	يوضح معامل الثبات بين الدرجة الكلية للمقياس المناخ المدرسي والأبعاد	82
13	يوضح معامل الثبات بين الدرجة الكلية للمقياس الأداء الوظيفي والأبعاد	84
14	يوضح أسماء المؤسسات التي أخذت منها عينة الدراسة الأساسية	92

93	يوضح علاقة معامل الارتباط بين الأداء وعلاقة الأستاذ بالإدارة المدرسية	15
93	يوضح علاقة معامل الارتباط بين الأداء وعلاقة الأستاذ بزملائه	16
94	يوضح علاقة معامل الارتباط بين الأداء وعلاقة الأستاذ بتلاميذه	17
96	يوضح علاقة معامل الارتباط بين الأداء وعلاقة الأستاذ بالجو العام	18
97	يوضح علاقة معامل الارتباط بين المناخ المدرسي والأداء الوظيفي	19

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح أنواع المناخ المدرسي	23
2	يوضح المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل	51

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استبيان المناخ المدرسي في صورته الأولى	107
2	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان المناخ المدرسي	109
3	استبيان الأداء الوظيفي في صورته الأولى	110
4	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الأداء الوظيفي	112
5	استبيان المناخ المدرسي في صورته الأولى	113
6	استبيان الأداء الوظيفي صورته الأولى	115
7	ترخيص لإجراء تربص ميداني	117
8	ملحق مخرجات spss للدراسة الأساسية	118

قائمة المراجع

قائمة القواميس والمعاجم:

1- إبراهيم مجديدي عزيز (2006): موسوعة المعارف التربوية، الطبعة الأولى، علام الكتب، القاهرة.

2- الفيروزاباي (1989): محمد الدين محمد، قاموس المحيط، دار الكتب العلمية، بيروت.

3- جرجس ميشال جرجس (2005): معجم مصطلحات التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت.

4- هبة محمد عبد الحميد (2008): معجم مصطلحات التربية وعلم النفس، دار البداية، عمان.

5- مدحت عبد الرزاق الحجازي: معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتب العلمية، لبنان، دون طبعة.

6- مجري عزيز إبراهيم (2009): معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.

7- نايف القيسي (2009): المعجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.

قائمة الكتب:

8- إبراهيم محمد عطا (1992): المناهج بين الأصالة والمعاصرة، بدون طبعة، مكتبة النهضة المصرية.

9- أحمد إبراهيم أحمد (2006): تطوير الإدارة المدرسية، بدون طبعة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.

10- أحمد إسماعيل حاجي (2002): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، بدون طبعة، دار الفكر.

11- المغربي كمال محمد (2004): السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الفكر والتوزيع، عمان.

12- العميان محمود سليمان (2002): السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان.

13- بلال حلف السكارنة (2001): تصميم البرامج التدريبية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

14- بشير محمد غريبات (2006): إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

15- جمانة محمد عبيد (2006): المعلم إعدادة تدريبه كفاياته، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

16- زهير ثابت (2011): كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة.

17- تركي رابح (1990): أصول التربية والتعليم، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية.

18- مهدي إبراهيم (1994): الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة.

19- محمود الزنفلي (2007): الأبنية المدرسية وكفاءة النظام التعليمي، دار العلوم والإيمان.

20- مصطفى كامل (2000): إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، عمان.

21- مصطفى عاشوري (1999): مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،

22- عاشور أحمد (1983): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الأولى، دار النهضة.

23- علي راشد(200): خصائص المعلم العصري وأدواره، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

24- رافدة عمر الحريري(2001): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

25-خالد عبد الرحمن الهيني(2003): إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المجلات:

26- سامية بن لادن، المناخ المدرسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي والطمأنينة النفسية لدى طالبات كلية التربية للبنات، مجلة كلية التربية العدد، 25، ج 1 الرياض.

قائمة المذكرات:

27- محمد سليمان البلوى، اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة، لنيل شهادة الماجستير إشراف الأستاذ يوسف الطراونة، جامعة مؤتة 2009/2008.

28- صولي إيمان: المناخ المدرسي وعلاقته بالصحة النفسية لدى عينة من تلاميذ المتوسطة والثانوي، تحت إشراف عوا ريب احضر، لنيل شهادة الماجستير الصحة النفسية والتكيف المدرسي 2014/ 2013

29- برحمة أمال:استخدام التحليل العاملي لبيان العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لنيل شهادة الماستر في تخصص تحليل المعطيات، تحت إشراف الدكتور طاجين علي 2015/2014 جامعة مستغانم.

