



جامعة محمد بن أحمد - وهران 2

كلية العلوم الإجتماعية

قسم: علم النفس و الإرطوفونيا

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل م ٠ د٠"

في علم النفس

تخصص: علم النفس المدرسي

التمثلات المهنية للمدرس والمناخ التنظيمي وعلاقتها بفعالية أدائه بالصف  
التربوي

دراسة ميدانية على عينة من متوسطات و ثانويات بدائرة تيارت

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: كراس الهواري

اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
غريب العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
بلقوميدي عباس	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مشرفاً ومقرراً
مقدم سهيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مناقشاً
حبال ياسين	أستاذ محاضر " أ "	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
لحمر ميلود	أستاذ بحث " أ "	مركز البحث في الأنثروبولوجيا الثقافية و الإجتماعية بوهران	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

إهداء

إلى والدي العزيز

إلى روح والدي رحمة الله عليها

إلى من كان سنداً لي في حياتي

إلى زملائي في الحياة الجامعية والدكتوراه، الفاضلة مخرلوف أمينة، علي وحسان و

فاطمة وفضيلة والشيخ وكل من رافقني مرافقة ناصح أمين

إلى روح الفاضل المربي الناصح الأستاذ يوب مختار رحمة الله عليه

أهدي هذا العمل

## شكر وتقدير

الشكر والحمد والثناء لله تعالى على توفيقه و امتنانه أن وفقنا لإنجاز هذا العمل.

ثم الشكر الوافر الجزيل وعظيم التقدير للأستاذ الدكتور: بلقوميدي عباس المشرف على هذا العمل والذي لم يبخل يوماً علينا بتقديم النصائح والتوجيهات والإرشادات وعلى رحابة صدره وخلقه الكريم

فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا عنا قراءة هذه

الدراسة ومناقشتها.

وأتقدم بالشكر الوافر لعينة الدراسة من مدرسين و مدرسات وأخص بالذكر للزميل الفاضل محمد

علي على المساعدة الكبيرة المقدمة لتطبيق مقاييس البحث

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

كراس الهواري

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة الموسومة ب: التمثلات المهنية للمدرس و المناخ التنظيمي و علاقتهما بفعالية أدائه داخل الصف التربوي، إلى محاولة التنبؤ بفعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي من خلال متغيري تمثلاته المهنية و المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة التربوية ، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي للتحقق من ذلك ، و شملت عينة الدراسة (217) مدرسا و مدرسة من مستوى المتوسط و الثانوي، ثم اختارهم بطريقة عرضية على مستوى (08) مؤسسات تربوية بولاية تيارت ، خلال العام الدراسي (2017-2018)، تم فيها تطبيق مجموعة من الأدوات تمثلت في مقياس التمثلات المهنية من تصميم الباحثة ريم بلال (2015)، مقياس المناخ التنظيمي من تصميم الباحث (2017)، مقياس الأداء التربوي من تصميم الباحثة سليمان فاطمة الزهراء (2017).

و قد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- هل توجد علاقة إرتباطية بين التمثلات المهنية و المناخ التنظيمي بفعالية الأداء لدى المدرس؟
- 2- هل توجد علاقة إرتباطية بين تمثلات المدرس المهنية وفعالية أدائه داخل الصف التربوي ؟
- 3- هل توجد علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي بفعالية الأداء لدى المدرس؟
- 4- هل توجد فروق في المناخ التنظيمي لدى المدرس تبعا للجنس ؟
- 5- هل توجد فروق في فعالية أداء المدرس تبعا للجنس ؟

و يعد صياغة الفرضيات المناسبة لتساؤلات البحث وإختبارها إحصائيا ثم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة إرتباطية بين التمثلات المهنية و المناخ التنظيمي بفعالية الأداء لدى المدرس .
- 2- توجد علاقة إرتباطية بين تمثلات المدرس المهنية وفعالية أدائه داخل الصف التربوي.
- 3- توجد علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي وفعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي.
- 4- توجد فروق في المناخ التنظيمي لدى المدرس تبعا للجنس.
- 5- توجد فروق في فعالية أداء المدرس تبعا للجنس.

الكلمات المفتاحية: التمثلات المهنية ، المناخ التنظيمي ، الأداء التربوي.

### **Study Summary:**

This humble work entitled The Teacher's Professional Representations and the organizational Climate, and their Relationship to the Effectiveness of his/her performance within the educational Class aimed to try predicting the effectiveness of the teacher's performance within the educational class through the variables of his/her professional representations and the prevailing organizational climate within the educational institution, where the descriptive approach was relied upon to verify that. The study sample included 217 teachers male and female of the middle and secondary level who were selected in an occasional way at the level of 6 educational institutions in district of Tiaret during the 2017-2018 academic year, in which a set of tools were applied and represented in:

1- Is there a correlation between professional representations and the organizational climate with the performance effectiveness of the teacher?

2- Is there a correlation between the professional representations and the effectiveness of the teacher's performance?

3- Is there a correlation between the organizational climate and the effectiveness of the performance of the teacher?

4- Are there differences in the organizational climate of the teacher according to gender ?

5- Are there differences in the effectiveness of teacher performance according to gender ?

After formulating the appropriate hypotheses for the research questions and testing them statistically, the following results were reached:

1- There is a correlation between professional representations and the organizational climate with the performance effectiveness of the teacher

2- There is a correlation between the professional representations and the effectiveness of the teacher's performance.

3- There is a correlation between the organizational climate and the effectiveness of the performance of the teacher

4- There are differences in the organizational climate of the teacher according to gender

5- There are differences in the effectiveness of teacher performance according to gender

The findings were discussed on the basis of the previous studies, the background of the variables and their theoretical framework in order to conclude various recommendations and contributions that would further enrich, and shed more light on the importance of human resources in the educational field.

**Key words:** professional representations- organizational climate- performance

## قائمة المحتويات:

- أ - الإهداء .....
- ب - شكر وتقدير .....
- ج - ملخص الدراسة باللغة العربية.....
- د - ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
- ز - قائمة المحتويات .....
- ك - قائمة الجداول .....
- ع - قائمة الأشكال .....
- س - قائمة الملاحق .....
- 1 - مقدمة .....
- الفصل الأول: تقديم الدراسة
- 5 - مشكلة الدراسة .....
- 9 - فرضيات الدراسة.....
- 10 - دواعي اختيار موضوع الدراسة.....
- 10 - أهمية الدراسة .....
- 11 - أهداف الدراسة .....
- 12 - التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .....
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
- أولاً: التمثل ..... 14

26.....	التنظيمي	-
43.....	ثالثا: فعالية الأداء	-
53.....	خلاصة الفصل الثاني	-
	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية</b>	<b>-</b>
55.....	الهدف من الدراسة الإستطلاعية	-
55.....	مكان وزمان الدراسة الإستطلاعية	-
55.....	عينة الدراسة الإستطلاعية	-
	وصف إداوات الدراسة	-
56.....	الإستطلاعية	-
79.....	خلاصة الفصل	-
80.....	الدراسة الأساسية	-
80.....	منهج الدراسة الأساسية	-
80.....	مجتمع وعينة الدراسة	-
82.....	إداوات الدراسة وطريقة تطبيقها	-
82.....	حدود الدراسة	-
82.....	الحدود الموضوعية	-
82.....	الحدود المكانية	-
82.....	الحدود البشرية	-
82.....	الحدود الزمانية	-
83.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة	-



- الفصل الرابع : عروض ومناقشة نتائج الدراسة

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول ..... 85
- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني..... 92
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى..... 98
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية..... 103
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة ..... 106
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة..... 112
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة ..... 113
- إستنتاج عام ..... 117
- خاتمة ..... 122
- إسهامات الدراسة..... 123
- إقتراحات الدراسة..... 124
- قائمة المراجع ..... 127
- الملاحق ..... 138

قائمة الجداول:

رقم	الجدوال	صفحة
1	مميزات النظام المركزي و المحيطي	21
2	أبعادا المناخ التنظيمي	32
3	يمثل توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس والأقدمية	
4	يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي البدائل الخمس للعبارات الإيجابية لإستبيان التمثل	
5	معاملات الثبات قبل التحليل العاملي	
6	معاملات ثبات التمثل بعد التحليل العاملي	
7	سلم ليكرت	
8	يوضح معاملات الإتساق الداخلي لأداة التمثل	
9	يبين نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين لمقياس التمثل	
10	معامل ثبات مقياس التمثل بطريق التجزئة النصفية	
11	يمثل ثبات مقياس التمثل بواسطة "ألفا كرونباخ"	
12	نسبة موافقة المحكمين على فقرات إستبيان المناخ التنظيمي	
13	يمثل نتائج صدق الإتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي	
14	يبين نتائج إختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين	
15	نتائج ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريق التجزئة النصفية	
16	نتائج ثبات المقياس بمعادلة الفا ألفا كرونباخ	
17	معاملات الإتساق الداخلي للأداة (المرجع)	
18	معاملات ثبات الأداة	
19	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤسسات التربوية	
20	يوضح متوسطات الحساب في مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسته	

21	يوضح متوسطات الحساب في مستوى أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسته
22	يوضح متوسطات الحساب في أداء المدرس بمؤسسته
23	يوضح متوسطات الحساب في أبعاد أداء المدرس
24	مؤشرات نموذج الإنحدار: العلاقة بين متغيري التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي بأداء المدرس
25	تحليل التباين ANOVA لمتغيري التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي
26	أهم المتغيرات المساهمة في تفسير فعالية الأداء
27	العلاقة الإرتباطية بين التمثلات المهنية وفعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي
28	العلاقة الإرتباطية بين فعالية الأداء و المناخ التنظيمي
29	معامل إرتباط بين أبعاد الأداء والدرجة الكلية للمناخ التنظيمي
30	معامل إرتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لفعالية الأداء
31	يوضح الفروق في المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الجنس
32	يوضح الفروق في فعالية الأداء تبعا لمتغير الجنس.
	يوضح الفروق في أبعاد مستوى فعالية الأداء لدى المدرسين تبعا لمتغير الجنس.

#### قائمة الأشكال:

رقم	الأشكال	صفحة
01	العناصر المكونة للتمثل الإجتماعي	20
02	مستويات المناخ التنظيمي	39
03	تأثير إدارك الأفراد على تكوين المناخ التنظيمي	40
04	العلاقة بين إلاوضاع التنظيمية، إدارك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي	41
05	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	41

46	محددات الأداء	06
----	---------------	----

قائمة الملاحق:

صفحة	الملاحق	رقم
138	إستبيان التمثلات في صورته النهائية	1
140	إستبيان الأداء في صورته النهائية	2
143	إستبيان المناخ التنظيمي في صورته النهائية	3
146	قائمة الأساتذة المحكمين	4
147	إستبيان المناخ التنظيمي لغربي الشمري (2007)	5
150	إستبيان المناخ التنظيمي لنورة العصيمي (2009)	6
155	إستبيان المناخ التنظيمي لسلطان الشهري (2008)	7
157	إستبيان المناخ التنظيمي لعيسى قبقيب (2008)	8
159	إستبيان المناخ التنظيمي لعثمان عبد الرازق ناجي عبد الستار محمود (2012)	9
160	إستبيان المناخ التنظيمي لسعيد الشقصي (2011)	10
161	إستبيان المناخ التنظيمي لحمد علي عيسى (2015)	11

تتحمل المنظمات التعليمية في ظل ما يشهده العالم من نهضة علمية وطفرة تكنولوجية بمختلف مستوياتها، بدءاً من المدرسة مرورا بالمتوسطة و الثانوية، مسؤولية محورية في توجيه وتقديم وتنفيذ خطط اكتساب أصول العلم و المعرفة، وذلك من خلال مختلف المهام والوظائف التي توفرها، ومن خلال جملة من التنظيمات و القوانين و اللوائح و التي تحاول بها توجيه سلوك مواردها البشرية بحثاً من وراء ذلك الرفع من فعالية أداء الهيئة التدريسية فيها داخل الصف كمحرك أساسي لنواة نشاط المؤسسة التعليمية، وبذلك يمكن إستخلاص ما لدور المدرس وما يكتسبه من مهارات، وما تحكمه من لوائح وما توفره من مناخ من أجل الرفع من فعالية أدائه، وأي قصور في أداء المدرس داخل الصف التربوي وأي اختلال من شأنه تعطيل خطط المنظمة و بشكل أكثر خطورة تعطيل خطط النهضة العلمية الملقاة على عاتق المنظمة، وهذا ما ذهب إليه الغالبي وإداريسي، (2007:476)، وهو الركن جوهريا و هاما ، حيث يتمحور حوله وجود المنظمة وعدمه (الغالبي وإداريسي، 2007:476)، وهو الركن الأساس و الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة، فالأداء بذلك يعتبر مكون هام و محوري من مكونات المنظمة على إختلاف ما تقدمه هذه المنظمة من خدمات، إنتاجية كانت أو خدمية كالمنظمات التعليمية على إختلاف مستوياتها ومختلف القوانين واللوائح التي تتبناها المنظمات التعليمية، تأتي لتوجيه هيئة التدريس نحو أداء أفضل من خلال توفير بيئة مناسبة و خصبة لأجل تحقيق هدف المنظمة العام وفي الأخير تحقيق هدف سياسة الدولة التنموي العام.

ومحورية المدرس كونه عضو من هيئة التدريس، تفرض عليه جملة من الكفايات و التي من الضروري أن يمتلكها للوصول إلى النتائج المتوخاة والمخطط لها من خلال تلك القوانين و اللوائح الخاصة والكفايات التدريسية التي تظهر في جملة من الخبرات والمهارات وفي الأخير على شكل سلوكيات المدرس خارج وداخل الصف .

أهمية الكفايات التدريسية شرط أساسي لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، أكدته عدة دراسات منها ما تناولت الكفايات التدريسية ودرجة ممارسة المعلمين لها في دراسة محمد العليمات (2010)، و دراسة

ثامر السلي (2009) والتي تناولت درجة حيازة المعلمين للكفايات التدريسية بجدة (المملكة العربية السعودية). ودراسة أحمد قندوز (2008) الخاصة بالمهارات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، ومع ذلك يمكن لنا أن نطرح السؤال التالي وهو:

ما سبب إختلاف الأداء من مدرس لآخر و من منظمة لأخرى ، مع حصول كل مدرس لنفس التكوين وأمتلاكه لنفس الكفايات المطلوبة ؟

للإجابة على هذا السؤال قد نجد بعد فحص مختلف الدراسات على غرار دراسة بلال ريم (2015) التي أجابت عنه في دراستها من خلال :

أولاً- طرح أهمية الصورة التي يكونها كل عامل حول عمله، من حيث إختلاف السلوك الفردي للعامل بإختلاف تمثلاته لعمله و الدور الذي يقوم به داخل محيطه الإجتماعي في المنظمة.

ثانيا- التطرق لأهمية التمثلات المحددة لسلوك العامل و بالتالي أدائه.

و في هذا السياق إهتمت عدة دراسات بطرح موضوع تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي يمكن إعتبارها كافية و غنية على غرار دراسة عيسى قبوقب (2008) ودراسة كريم دروازي (2011) أكساس نريمان (2012) والتي تناولت في المجمل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مجال العمل والتنظيم بالمؤسسات الصناعية وكذا بمختلف التخصصات التربوية.

أما في ما يخص الدراسات التي تناولت تفاعلات المتغيرات موضوع الدراسة (التمثلات -المناخ التنظيمي-الأداء) فهي شحيحة على حد علم الباحث ،رغم أهميتها المحورية والأساسية في المنظمات و عند أصحاب القرار المنوط بهم دور توفير المناخ المناسب والبحث و التخطيط لتوفير أنجع سبل تطوير الأداء ودراسة الأسباب التي تعيقه.

جاءت هذه الدراسة الموسومة : تمثلات المدرس المهنية و المناخ التنظيمي وعلاقتها بفعالية أدائه داخل الصف.

التربوي، حيث تم إختبار عينة من مختلف الثانويات والمتوسطات بولاية تيارت، ومحاولة إستخلاص الإداب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة كمقدمة للجانب التطبيقي وما يتمخض عنه من نتائج، وعلى هذا الأساس ستقدم الدراسة مقسمة إلى عدد من الفصول وهي:

#### الفصل الأول: تقديم الدراسة

وهو الذي يتضمن مشكلة الدراسة وتنتهي بطرح مجموعة من الأسئلة، تتم الإجابة عنها مؤقتا بجملة من الفرضيات، مع دواعي اختيار موضوع الدراسة وأهميتها، والأهداف المنتظر تحقيقها وأخيرا تحديد التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني : خاص بالإداب النظري مقسما إلى أجزاء ،حيث يركز في الجزء الأول على متغير التمثلات والجزء الثاني على متغير المناخ التنظيمي، والجزء الثالث على متغير الأداء.

الفصل الثالث: يتم فيه تناول الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية والهدف منها ، ودراسة خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية ،إداوات الدراسة خصائصها السيكمومترية. و أخيرا يتم فيها التطرق إلى وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وإداوات الدراسة ثم حدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع : حيث يتم فيه : عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

وأخيرا إختتام الدراسة بجملة من الإسهامات التي يمكن أن تقدمها الدراسة في مجال البحث التربوي.

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1 إشكالية الدراسة
- 2 فرضيات الدراسة
- 3 دواعي اختيار موضوع الدراسة
- 4 أهداف الدراسة
- 5 أهمية الدراسة
- 6 التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة



## 1- إشكالية الدراسة:

يعد التعليم استثماراً من نوع آخر للإنسان لتحقيق أهداف التغيير وبلوغ ركب الدول المتقدمة، و لا يتأتى ذلك إلا بواسطة مؤسسات أو تنظيمات (لطفي، 2007: 22)، تجمع حولها الموارد البشرية المناسبة لطبيعتها، والموارد البشرية الكافية لتحقيق أهدافها وفق فلسفة وقواعد ونظام إداري تسيير عليه لتلبي ما يحتاجه مجتمعها وودفع عجلة التنمية فيه، والمنظمات على اختلاف أنواعها خدماتية، صناعية أو تجارية، ففي كيان يظم مجموعة العناصر أو المكونات التي تتفاعل بعضها مع بعض في تصميمات أو تنظيمات معينة بغية الوصول إلى أهداف محددة (عاشور، 1968: 08). وهو التعريف نفسه تقريباً لستيفن روبينز (steven robins) الذي يعتبر التنظيم كيان إجتماعي منسق بوعي، وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

(القيوتي، 2008: 49)

وقد جمع القويوتي (2008) سمات التنظيم التي تشترك في مجملها في غالب تعريفات المنظمات ومنها :

- كيان إجتماعي يظم مجموعة من الأفراد والجماعات تجمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه مقابل ما يتلقونه من حوافز مادية ومعنوية تتمثل في الأجور والمزايا.

وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على العاملين فمع التطور الكبير الحاصل خصوصاً في المجال الصناعي والخدماتي، ظهرت منظمات ضخمة تسيير من طرف عدد كبير من العمال، فكان الإهتمام بالموارد البشري ضرورة أملت الثورة الصناعية في القارة الأوروبية، وقبلها في الولايات المتحدة (ماحي، 2019: 11)، حيث أصبحت هذه التنظيمات تعتبر الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف، والعمل في المنظمات بمفهومه الحديث يقوم على أساس الشراكة بين المواطن والمنظمة (الزهراني، 2003: 03) وفي ذات السياق أشار ماهر (1995) إلى أن

المفكر الأمريكي بيتر دراكر

( Peter draker ) يرى أن أي منظمة لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان(الزهراني،2003: 03)، وهو الإتجاه الذي تبناه وذكره بلقيدوم (2013) عندما أشار إلى أن سيرورة التطور إداركته المجتمعات المعاصرة في تحسين نوعية التربية التي يتلقاها أبنائها وذلك عن طريق إعدادا إطارات ذات كفاءة عالية ، قإدارة على لعب الإداوار في شتى نواحي الحياة الإقتصادية والثقافية والإجتماعية ، وحسب ما أكده علاقي (2013) حول أهمية العنصر البشري في المنظمات كونه مكان القلب في الجسد ، مشيرا في ذات السياق أن الأفراد العاملين ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة ، وإنما هم يمثلون أصلا استراتيجيا هاما من أصول المنظمة ، بل هم الأصول ، بإعتبارهم بشرا كرمهم الله على سائر مخلوقاته.

(الزهراني ،2003 : 03) وإداراكا لأهمية العنصر البشري ، فإن العديد من الباحثين اتجه إلى دراسة و تحليل الدوافع والمرتكزات وعوامل السلوك الإنساني داخل المنظمة ، حيث كان تركيزهم منصبا نحو العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين و على أدائهم الوظيفي ،كما أن التطور الحاصل في التنظيم والتنظيمات جعل من الإنسان العامل الأساسي والمرتكز الأكبر لأي منظمة ، بعدما كان الإهتمام الأول والأوحد للألات والوسائل ، فظهرت دراسات محورها الإنسان أو بما يسمى بالموارد البشرية على غرار ، بندر (2014) ، الغامدي ( 2014 ) ، ودراسة قرموط (2014) ، و دراسة لهباب ( 2018 ) و هي دراسات بحثت في خصائص المدير القيادية ودرجة تحقق عوامل الجودة في مهامه و المعوقات الإدارية أو التقنية التي تحول دون قيامه بعمله على أحسن وجه ، حيث كان الدافع هو البحث عن العوامل و الحلول التي تحقق المزيد من الفعالية ، وكان الإهتمام الأساسي منصبا نحو الأساليب والوسائل المتاحة لقيادة قإدارة على مواكبة مستجدات تطور المنظمات ، ققيادة هدفها تحقيق الأهداف بتحسين الأداء وتحقيق أقصى إستفادة ممكنة من الموارد البشرية ، حيث جاءت دراسة القرشي (2003) ، والتي إهتمت بطبيعة القيادة المبدعة في المؤسسات الجامعية السعودية ، ودراسة السلمي (2006) ، التي ركزت على محاولة إيجادا أنجع الطرق والوسائل التي تدفع بالعامل إلى بذل جهود أكبر لتحسين الأداء ، ولقد حظي موضوع الأداء كسلوك إنساني داخل المنظمة بإهتمام كبير من طرف

الباحثين والمتخصصين ، وكل هذا الإهتمام ببحوث عديدة ومستمرة مما جعل الكثير من المشتغلين بالإدارة ينظرون إلى الأداء على أنه من واجبات الإدارة ، وهو مرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ، وقد عرفه هاينز(haynes) بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال(الماضي،1995:13) ، وعرفه بدوي مصطفى بأنه عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين.(بدوي،1977: 87) .

ويعبر الأداء عن مستوى إنجاز المنظمة للعمل ولذلك فهو يتأثر بالبيئة المادية للعمل والتي تعارف على تسميتها بالمناخ التنظيمي ، حيث يرى الفرا والشنطي (2008) أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية ، وقد نال موضوع المناخ التنظيمي حظا وافرا من الإهتمام و يرجع ذلك كما بين السكران أهمية مفهوم المناخ التنظيمي وتأثيره على سلوك الأفراد داخل المنظمات ، فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون رضا وأداء الموظفين مرتفعا في مناخ تنظيمي معين ومنخفضا في مناخ آخر.(الكيلاي ،د.ت: 02 ) حيث التركيز على سلوك المنتسبين للمنظمة إنطلاقا من تعريف فورهند و جلمر (forhand et gilmer) الذي يعتبر المناخ التنظيمي مجموع الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر في سلوك منتسبها ، و من تعريف تاجيري (tagiri) بأنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم ، وكذلك تعريف أونز (owens) بأنه بيئة التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة كما يعبر عنها بالأبعاد السلوكية المدركة من قبل أعضاء المؤسسة(العصيمي،2009: 20) فتوجهت بناء على ذلك جهود الباحثين إلى محاولة دراسة علاقة أداء الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي ، حيث اعتبر بعضهم أن الدراسة التحليلية والفهم الموضوعي المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تأثيره على الأداء الوظيفي ، يمثل عنصرا أساسيا في الإعداد لعملية التطور ومحددات لكفاءات العمل في مختلف الأجهزة التنظيمية و لقدرتها على تحقيق الأهداف المتوخاة منها بكفاءة وفعالية (قبوب،2008: 09) ، حيث بات المناخ التنظيمي يلعب دورا هاما في التأثير على العاملين في المنظمات

فيؤدي إذا كان جيدا إلى تحفيزهم على العمل ، بينما يؤدي إذا كان غير ملائم إلى إحباطهم وتراجع أداء المنظمة التي يعملون بها . (الحارثي،2014: 02) .

وبناء على ذلك جاءت دراسات كثيرة لباحثين اهتموا بعلاقة المناخ التنظيمي بأداء الموارد البشرية منها دراسة خالد الحارثي (2014) ، محمد السكران ( 2004) ، علي عيسى ( 2015)، ماجد الفرا ومحمود الشنطي (2007) ، حيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر إنتاج أي مؤسسة ،إقتصادياً كانت مثل المعامل الصناعية وخدمية كانت مثل المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها وإداوارها ، فهي اي الموارد البشرية ، عنصر فعال بقوته الفكرية وتفاعلاته الإجتماعية و النفسية ، حيث تحظر كل تمثلاته كمرجع و معيار ليفهم دوره ومركزه و توجيه سلوكاته واتصالاته الإجتماعية ، و تختلف التمثلات من عامل لآخر حسب الصورة التي يكونها حول عمله وحسب المحيط الإجتماعي المتواجد فيه.(بلال، 2015: 03) ، فيتأثر بصورة محورية بهذا المحيط و يؤثر ذلك في مفهومه لدوره داخل المؤسسة المتواجد فيها ، و سلوكه و تسخير قدراته إنطلاقاً من الصورة التي يكونها حول عمله ، و تعزيز روح التضحية و المثابرة لتحقيق أهدافه و بالتالي أهداف المؤسسة التي يتواجد فيها ، كما ورد في العديد من الدراسات حول صورة العمل لدى العمال مثل دراسة ب.أريك سوترو ب.مارك – Pierre & Merck.B (2008) الموسومة ب: التمثلات الإجتماعية للعمل من حيث إيجابياتها و سلبياتها و العبارات التي تشكل صورة العمل لدى العمال ، ودراسة أ.أريك j-c abric (1989) الموسومة ب: دراسة تجريبية للتمثلات الإجتماعية للحرفي، والتي هدفت إلى معرفة النواة المركزية للتمثلات و التعرف على وظيفتها ، غير أن غالب الدراسات لم توضح بصورة دقيقة علاقة التمثلات الجماعية للعمل بفعالية أداء العاملين ، رغم أهمية النسيج الإجتماعي وكفاءته في استغلال طاقات الأفراد الذهنية و الفكرية القادرة على نحو مقنن في تحمل مسؤولياتهم الوظيفية و الرفع من أدائهم الوظيفي المخطط له من طرف المنظمة، حيث ركزت بلال ريم(2015) على مقاربتين أساسيتين في عملية

إن دماج الفرد في المنظمة التي يعمل لها ، حيث خلصت في الأخير إلى أهمية التمثلات التي قد تؤثر في قيم وموضوع العمل والسلوك الذي يتبناه الفرد داخل المنظمة.

وقد هدفت الدراسة الحالية في إطارها العام إلى رصد ودراسة تمثلات المدرس بمؤسسته التعليمية ومدى تأثير ذلك على أدائه الوظيفي ، بالنظر إلى مجموع الدراسات التي ساهمت بشكل كبير في القاء الضوء والإشارة إلى وجود علاقات خطية بين متغيرين أو متغيرات البحث الثلاثة (تمثلات المدرس المهنية، المناخ التنظيمي ، الأداء) حيث أكدت هذه الدراسات وعلى رأسها دراسة عيسى قيقوب (2008)، مزياني الوناس (2010) ودراسة كريم دروازي (2011) على وجود علاقات إرتباطية ثم اثباتها بين المناخ التنظيمي بأبعاده والأداء ، أما في ما يخص تأثير المناخ التنظيمي على التمثلات المهنية وتأثير التمثلات المهنية على أداء المدرس الوظيفي ، فكانت شحيحة على حد علم الباحث، وبالنظر إلى أهمية السلوك الإنساني وما يحمله من قيم وآراء وتصورات حول طبيعة عمله والظروف التي يعمل و يتفاعل بها مع زملائه ، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على تأثير تمثلات المدرس المهنية على فعالية أدائه داخل الصف التربوي ومنه تمّ طرح التساؤلات التالية:

- ماهو مستوى المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر المدرس؟
- ماهو مستوى فعالية الأداء لدى المدرّس؟
- هل توجد علاقة إرتباطية بين التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي بفعالية الأداء لدى المدرّس؟
- هل توجد علاقة إرتباطية بين التمثلات المهنية بفعالية الأداء لدى المدرّس؟
- هل توجد علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي بفعالية الأداء لدى المدرّس؟
- هل توجد فروق في المناخ التنظيمي لدى المدرّس تبعا للجنس ؟
- هل توجد فروق في فعالية أداء المدرّس تبعا للجنس ؟

## 2- فرضيات الدراسة

وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة إرتباطية بين التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي بفعالية الأداء لدى المدرّس

2- توجد علاقة إرتباطية بين التمثّلات المهنية بفعالية الأداء لدى المدرّس .

3-توجد علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي بفعالية الأداء لدى المدرّس

4- توجد فروق في المناخ التنظيمي لدى المدرّس تبعا للجنس.

5- توجد فروق في فعالية أداء المدرّس تبعا للجنس.

### 3- دواعي اختيار الموضوع:

يبقى التدريس من أهم ومن أولويات أي خطة تنتهجها الدول في سياساتها العامة، إصلاحات مستمرة تشهد ها مؤسساتها التعليمية لتطوير التدريس و الرفع من كفاءة المدرس وأدائه الوظيفي، والجزائر كأى من الدول النامية تبحث عن اللحاق بالركب التكنولوجي عن طريق التطور العلمي واكتساب المعرفة، وقد تسارعت وتيرة الإصلاحات لتحقيق الأهداف المخطط لها.بناء على الأهداف العامة وما تتيحه الموارد المادية والبشرية.

لقد واجهت الجزائر جملة من التحديات البيداغوجية المتمثلة في ضرورة توفير الكوادر القادرة على مصاحبة هذه الإصلاحات ، وديموغرافية من حيث وجوب توفيرها بالعدد الكافي للإستيعاب المتزايد في عدد المتدربين.

ولمواجهة ذلك تم إنتهاج سياسة التوظيف المباشر للمدرسين على أساس الشهادة وإعطاء افضلية ذلك على التكوين والتأهيل لمهنة المدرس بمختلف مستوياتها، وهو ما اعطى لهذه الدراسة أهميتها وإمكانية البحث على تأثير رؤية وتصور وتمثل المدرس لمهنته، ثم كان دافعا آخر لا يقل أهمية وهو غياب الدراسات وشحها على حد إضطلاع الباحث في موضوع تمثلات المدرس لمهنته وإمكانية أن تكون دافعا أساسيا ومحوريا لتوجيه سلوكه نحو الرفع من أدائه.

### 4- أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال مجموعة من النقاط أهمها :

- كونها تتعرض لقضية جوهرية من قضايا التعليم، والبحث فيها جمع جملة من الفلسفات والمدارس الفكرية التربوية بمختلف أنواعها وأهدافها.
- الإهتمام المتزايد بموضوع التمثلات وقدرتها التفسيرية لكثير من السلوكات ( الأداء ) ، والممارسات المهنية داخل نسيج المنظمة الإجتماعي.
- إمكانية أن تلعب الدراسة دورا محوريا في فهم سلوك المدرس داخل المنظمة ودور القيم والمعتقدات وخلفية ثقافة كل مدرس، ما قد يسهل عملية فهم الدوافع الأساسية التي تدفعه للعمل على الرفع من أدائه التربوي.
- دراسة الأداء وسبل الرفع من فعاليته عنصر ضروري في تحقيق نجاعة أي خطة تربوية وأي إصلاح من شأنه تحقيق الأهداف التعليمية العامة ورسم الخطط الضرورية للمدرس من خلال التعرف على تمثلاته لمهنته التي قد تدفعه إلى تصحيح أو تبني السلوك التعليمي المنتظر منه.

#### 5- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف ملخصة في :
- دراسة تمثلات المدرس نحو مهنته في الطور المتوسط والثانوي.
- تحديد علاقة تمثلات المدرس المهنية وفعالية أدائه داخل الصف التربوي.
- الكشف عن ما إذا كان هناك إختلاف في إدراكات المدرس للمناخ التنظيمي السائد تبعا للجنس.
- تحديد طبيعة علاقة المناخ التنظيمي السائد بفعالية الأداء الوظيفي للمدرس.
- الحصول على المعطيات الأساسية التي من شأنها كشف الثغرات التي تلعب دورا مهما في أداء المدرس وعلاقته بنوعية المناخ السائد بقوانينه وقواعده ولوائحه قصد تطويره ، والعمل على خلق الظروف التي تسمح بالرفع من أداء المدرس كمورد بشري محوري في العملية التعليمية.

## 6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

## 6-1- التمثلات المهنية:

عبارة عن تشكيلة تحمل في طياتها مجموعة من الإعتقادات و الإتجاهات و الأفكار و التصورات يحملها المدرس حول مهنته التدريسية ، و ثم قياسها في هذه الدراسة من خلال مقياس الباحثة ريم بلال (2015) المتضمن ل 20 فقرة بعد تعديل أصلها المكون من 33 فقرة ومكونة من أربعة أبعاد (التمثل كوسيلة لتحقيق الذات ، التمثل كوسيلة لربح المال، التمثل كوسيلة لتجسيد الهوية المهنية ، التمثل كقيمة أخلاقية).

## 6-2 المناخ التنظيمي:

البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها المدرس ، و التي تؤثر خصائصها التنظيمية في سلوكه و أدائه الوظيفي داخل الصف التربوي، حيث تم التعامل معه في هذه الدراسة من خلال إستبيان من تصميم الباحث و مكون من ستة أبعاد (إتخاذ القرارات، الإتصالات ، الهيكل التنظيمي الحوافز القيادية، الإشراف).

## 6-3- الأداء:

هو الجهد الذي يبذله المدرس تحقيقا لأهداف المنظمة التي يعمل بها ، ممثلا بالدرجة المتحصل عليها من الإستبيان المصمم من طرف الباحثة سليمان فاطمة الزهراء (2017) ومكون من خمسة أبعاد (التخطيط للدرس، تنفيذ الدرس تفاعل صفي، تقويم الدرس ، تقويم بناء إختبار تحصيلي)



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تمهيد

أولا- التمثل

ثانيا- المناخ التنظيمي

ثالثا- الأداء

- خلاصة

## أولا- التمثل

يعتبر التمثل من المفاهيم التي أثارت سجالات واسعة وجدلا كبيرا بين الأوساط العلمية والتخصصات المرتبطة بها ، ومثله مثل أي مفهوم فإن التمثل لا يتم بناؤه إلا بأساس لغوي يحدد موقعه و معناه، وأساس فلسفي يفهم به عمقه ومعناه الذي وظف على أساسه ، ولغويا نجد ابن منظور في معجمه لسان العرب يعرف التمثل " مائل الشيء شابهه، ومثل له الشيء صورته كأنه ينظر إليه، وأمثله صورته".(ابن منظور، 1984: 4135)

وجاء في المعجم الوجيز تمثل الشيء بمعنى تصور مثاله. (المعجم الوجيز، 1980: 580)، وفي المنجد في اللغة لأمين معلوف، عرف التمثل في مادة "مثل" بأنه صورته بالكتابة حتى كأنه ينظر إليه، وأضاف أن الحكماء يقولون تمثل الإداب كأنه مزجه بذاته. ( أمين معلوف، ب.س : 746 ) ، أما في إصطلاحات الفنون فنجد تعريفين ، كل واحد يصب في نفس المعنى تقريبا ، حيث عرف التخيل وباللغة الفرنسية REPRESENTATION بأنها عند الحكماء هو إدراك الحس المشترك وسماه تصور وأضاف أنه يقال أيضا لهذا الأمر تصورا.( التهانوي، 1996: 400-455) ، ويعرف-PETIT LAROUSSE- فعل تصور REPRESENTER تعريفات عديدة نذكر منها ، إحصار و عرض و مثل أمام العين و تقديم موضوع أو مفهوم غائبا عن الذهن بإثارة صورته، حتى تظهر بواسطة موضوع آخر أو تماثله . ( زروالي , 2010 : 09 ) أما الأساس الثاني المكون لمفهوم التمثل وهو الأساس الفلسفي ، الذي جمع في طيات مختلف معاجمه الفلسفية مجموعة من المفاهيم والتعريفات، لتسلط الضوء على هذا المصطلح أو المفهوم ,بدءا من موسوعة لالاند الفلسفية إلى موسوعة الفلسفة لعبد الرحمان البدوي مرورا بكشاف إصطلاحات الفنون للتهانوي , فنجد في كلمة مثل ، حضور PRESENTATION ، على أنه كل ما تمثل للفكر ، وكل عرض معرفي بالمعنى الإوسع للكلمة " الفكرة. IDEA " عند لوك ، ومستعمل غالبا بالفرنسية، تجنبنا للملابسات التي يمكن أن تولدها كلمة تمثل représentation (لالاند، 2001: 1034)،

وتعليقا على هذا التعريف وفي نفس المرجع يقول برغسون "فالتمثل أو التمثيل يعني إنعكاس في الذهن لشيء مصور، كأنه قائم بذاته".

وجاء في نفس الموسوعة في كلمة -مثل مترجمة بالفرنسية REPRESENTATION تمثّل شيئا ما أي تخيله، تصوره في صورة معينة في الذهن . (لالاند، 2001: 1211 )، وجاء كذلك يقال "تصوّر"، تصور على كل عملية فكرية تحدد شيئا ما، حيث تتضمن هذه العملية الخيال بوصفه فرعا من فروعها. (لالاند، 2001: 195)، وفي المعجم الفلسفي لصليبيا في مادة التمثيل و التمثّل، عرفه على أنه فعل ذهني به تحصل المعرفة كالإدراك الحسي و التخيل. (صليبيا، 1982: 341) ، وفي معجم كشاف، إصطلاحات الفنون للتهانوي في مادة التخيل المترجمة إلى REPRESENTATION عرفها أنها الإدراك الحسي المشترك، والتخيل عند الشعراء هو أن يتخيل الشاعر بيتا في ذهنه بسبب إرتباط بعض أوصاف ذلك الشيء ، ويقال أيضا لهذا الأمر تصورا. (التهانوي، 1996 : 399).

وتعليقا على تعريف التهانوي نجد في موسوعة لالاند أنه يمكن الإفتراض أن المعنى الفلسفي الراهن لكلمة تمثيل أو تمثّل مصدره من جهة إستعمال فعل تمثّل كمراذف لتخيل، ومن جهة ثانية مصدر استعمال هذه الكلمة عند ليبنتز " LIEBNITZ " بمعنى مطابقة، لكن هذا التمثيل يكون مصحوبا بوعي النفس العاقلة، و عندئذ يسمى التمثيل فكرا. (لالاند، 2001 : 1211 )، وفي نفس الموسوعة كذلك كتب ديكرت أن فعل مثل REPRESENTER ، دالا على ما قام مقام الشيء و جعله ماثلا في الذهن أو بكلام إداق قدم للعقل مضمونا محددًا معينًا ، بالإضافة إلى ما كان أمبير AMPERE يقوله وهو أن الفكر البشري يتألف من ظواهر ومن تصورات. (لالاند، 2001 : 971).

وهكذا التراث الفلسفي أنتج لنا أوجه و مفاهيم عديدة لمفهوم- التمثّل - فجاءت بمعناها: عمل، تصور،

إداراك ، تخيل وكلها ترجمت باللغة الفرنسية REPRESENTATION ، ومع ذلك قد لا يكون كافيا في محاولة تحديد المصطلح بدقة ، لأن فكرة الإهتمام بالتمثلات قديمة كما هو موضح في المعاجم الفلسفية ، لكن كما بينه ناول (2017) كانت ضيقة في حدود بحوث العلماء و المتخصصين وإستخلاصاتهم ، على غرار كونت "KANT" ، لوك "LOCK" ، كوندياك "CONDILLAK" هذا الأخير الذي كان يرى أن العقل البشري غير نشط ويتلقى تأثيرات خارجية دون أن يتفاعل معها.(ناول،2017: 17)، وبفضل بعض دراسات وأبحاث إدوركايم "DURKHEIM" بدأ المفهوم يتحدد بصورة إداق ، حيث طرح فيه مفهوم التمثل الجماعي أو الجمعي من خلال دراسة للإدايان والأساطير (ليمان،2013 : 23-24 ) ، حيث كان يرى أن تماثل العمليات الذهنية في الفلسفة وعلوم الديانات بحيث لا حواجز دقيقة بينها ، وكان يؤكد على أن نفسية الجماعة من نفس طبيعة الفرد (ليمان ،2013 : 24 ) .

اهتم دوركايم "DURKHEIM" كثيرا بالمفهوم الذي طرحه وأصبح يحتل مكانة محورية في أبحاثه العلمية ، وكان يرى أن التمثلات تظهر من خلال التفاعل الكثيف للشعائر الدينية وأنها أكثر ثراء وغنا من الأنشطة الفردية (مارشال ،2000 : 414) ، والذي في عدة كتابات له سماها بالوعي الجمعي ، حيث اعتبرها أساسية تعطي للفرد طريقة للتفكير والتصرف و تصبح مإداته داخل المنظمات الإجتماعية ، وقد وصل مفهوم التمثلات عند دور كايم لمرحلة متقدمة في طريق تحديده كمفهوم ووعي بأهميته في الدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، وهذا لا يمنع من تسجيل مؤاخذة على علم النفس الإجتماعي لعدم إهتمامه بالتمثلات الفردية كما بينها ناول (2017) واعتبرها كعناصر فعالة وذات أهمية كبرى في سيرورة بناء المعرفة العلمية وخصوصا كيفية إداماجها.(ناول،2017: 18)

ومع بداية القرن (19) اعيدا عالم النفس الإجتماعي س. موسكوفيتشي "S.MOSCOVICH" "توظيف مصطلح -التمثل- من خلال دراساته التي نشرت في كتابه - التحليل النفسي ، صورته وجمهوره - عندما إستبدل مفهوم دوركايم "DURKHEIM" التمثلات الجمعية إلى التمثلات الإجتماعية والتي كانت

بداية تأسيس لنظرية التمثلات الإجتماعية ، حيث بات واضحا من خلال التعاريف التي طرحها وكان أشملها على أن التمثل الإجتماعي هو : نسق من القيم والمفاهيم والممارسات المتعلقة بمواضيع معينة لمفاهيم أو أبعادا للوسط الإجتماعي والذي يسمح ليس فقط بإستقرار إطار حياة الأفراد و الجماعات ، ولكنه يشكل أيضا إداة لتوجيه إدارك الوضعيات و تكوين الإستجابات.(مرزوقي، 2019 : 29 ) .

وقد ابرز موسكوفيتشي " S.MOSCOVICH " من خلال تعريفه أهمية الإتصال الجماعي عن طريق النشاطات اليومية للجماعة والإستجابات المتبادلة بين أفرادها ، ويؤكد من جهة أخرى هاليفاكس "M.HALLIWAKS" أن التمثل حلات ذهنية تقابل الحالات الفردية ، إلا أنها ليست حكرا على شخص واحد يملكها دون غيرها من الأفراد ، بل هي مشاعة عند الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع معين .

( ناول ، 2017 : 24 )

بعد إستعراض جملة من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم بالتحليل والتنقيح ، يمكن لنا و إلى حد بعيد من تقديم تعريف يقترب من الدقة و الشمولية طرحه فيشر "FISCHER" عندما عرفه بكونه بناء إجتماعي للمعرفة العيادية التي تكونت من خلال القيم و المعتقدات المشتركة لمواضيع مختلفة ، أشخاص ، أحداث. ( زروالي ، 2010 : 08 ) .

وقد لخص ناول تعريف التمثل في نقاط محددة على أنه ( ناول ، 2017 : 33 ) :

- تنظيم أو بنية معرفية ضمنية.

- نمط تفسيري يبنيه الفرد ، هو قابل للتطور .

- مصدره فردي أو إجتماعي .

- عالم مفاهيمي تمتزج فيه المعرفة العلمية بمعطيات المذاهب الفكرية والإتجاهات الإجتماعية والأبعاد النفسية و السيكولوجية.

-أنساق مدعمة بواسطة الممارسات الإجتماعية التي يقوم بها الإنسان.

وفي إحدى مقارباته عرض موسكوفيتشي "S.MOSCOVICH" ، فكرة أن التمثلات الإجتماعية هي شكل من أشكال التفكير الإجتماعي التي تؤدي إلى إستنتاج معارف خاصة بها ، وظيفة توجيه و ضمان التواصل بين أعضاء المجتمع من خلال تقديم ترميزات لتبادلاتهم لتسمية و تصنيف أجزاء من عالمهم و تاريخهم الفردي و الجماعي بشكل لا لبس فيه . و تعتبر هنان أن التمثلات بالنسبة لموسكوفيتشي "S.MOSCOVICH" تظهر كمحتوى منظم قإدار على التعبير و التأثير على عالم الأفراد و الجماعات ، وأن هذه التمثلات هي نظم معرفية لها منطق و لغة خاصة وبنية مرتبطة بالقيم ( هنان ، 2012 : 85) ، مقارنة إادات إلى ظهور ما يسمى بمدرسة جونيف -GENEVE- التي ضمت دواز لورينزي "DOISE" ، LORENZI ، كليمونس "CLEMENCE" بقيادة س. موسكوفيتشي "S.MOSCOVICH" و التي استخلصت على أن التمثل تتحكم في نشأته عمليتان أساسيتان تحددان العلاقة التبادلية بين التمثل و الواقع الإجتماعي وهما :

-عملية التوضيع (L'OBJECTIVATION) :

والتي عرفت بها العملية التي تعمل على الأخذ بعين الإعتبار طريقة انتقاء الفرد للمعلومات من محيطه الإجتماعي العام ، وفي الأخير يقوم بإعادة ترتيبها ، و بالتالي يمكن إعتبارها على أنها بنائية يتم فيها الإنتقال من العناصر النظرية المجردة إلى صور واقعية. (MOSCOVICH, 1976:367)

-عملية الترسيع (L'ANCRAGE) : يتم فيها محاولة فهم الغريب عن طريق ما هو مأوف ، وتقريبا بنفس المعنى تحويل ما هو غريب إلى شئ مأوف ، و بالتالي تحقيق هدف جعل الشئ واضحا و

مفهوما و هناك تعريف أكثر شمولية على أنه وضع الشيء الجديد في إطاره المرجعي لأجل تفسيره ، فيسمح بدمج الشيء غير المؤلف أو غير المعرف في البنية الإجتماعية . (رداف ، 2016 :122) . حيث عملية الترسخ تقع تحت ثلاثة مستويات. (LOUBERE, 2018:48).

- 1- نفسي من خلال المعتقدات الإجتماعية في علاقة الفرد مع الآخرين .
- 2- إجتماعي من خلال الآراء و المعتقدات المرتبطة بموضوع التمثل وتخص مجموعة معينة.
- 3- نفسي-إجتماعي من خلال التقسيمات و الصراعات بين الجماعات في تنظيم التمثلات . (بلال ، 2015 : 57 )، قابلتها مدرسة أخرى تدعى بمدرسة ايكس-أون بروفانس -aix-en provence- من خلال هذه النظرية ، أبرزت أن عملية التوضيح تسمح بالانتقال من النظرية العلمية إلى ما أسماه موسكوفيتشي بالنواة المجازية ، في حين قيادا أبريك (ABRIC) مجموعة من المتخصصين منهم فلامون (FLAMENT)، مولينر (MOLINER) ، جيميلي (GUIMELLI) ، روكات (ROUQUETTE) حيث أصبحت تعرف فيما بعد بمدرسة ايكس-أون -بريفانس (AIX EN PROVENCE) حيث طرح أبريك ( ABRIC ) فكرة أن كل تمثل هو منظم حول نواة مركزية ، هذه النواة المركزية هي عنصر أساسي للتمثل ، وأضاف أن التمثل يتكون من عناصر ليست متكافئة هيكليا وترتبط بعلاقات مستقلة تكون نواة مركزية وعناصر محيطية ( MARIA,2013:502 ) وبأقرب معنى و إداق وأكثر وضوحا ، أكد أبريك ( ABRIC) أن تحديد محتوى التمثل ليس كافيا لمعرفته و تعريفه و تنظيم هذا المحتوى هو الأساس ، واستخلص في الأخير على أن التمثلات تتشكل نحو النواة المركزية وتعمل وفق نظامين :

- 1- نظام مركزي و هو أساس تكوين التمثلات ، نظام مرتبط بالمعايير والقيم والتوقعات وهو مسؤول على ثلاث وظائف :

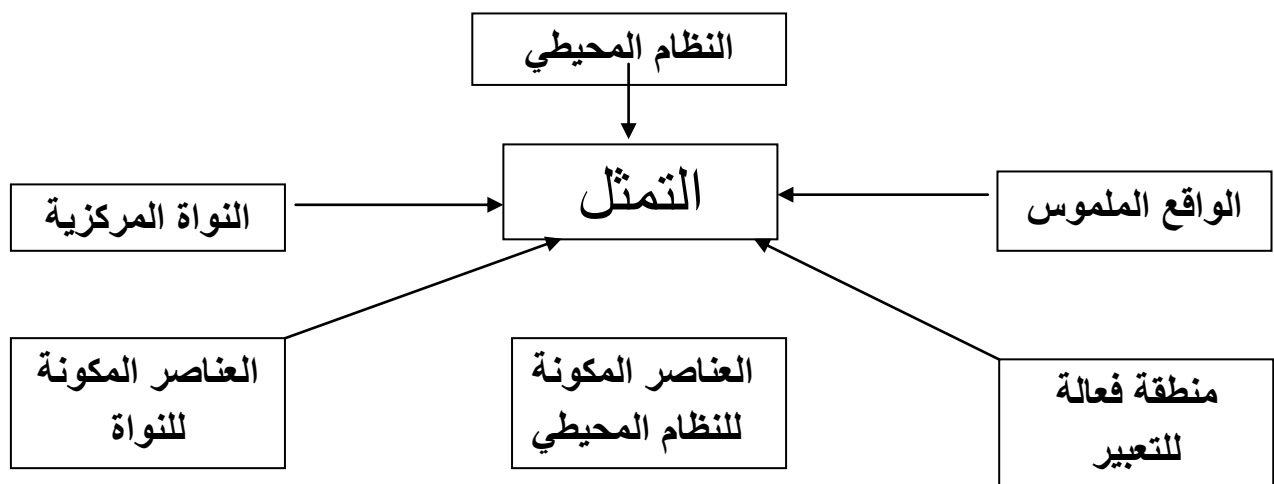
أ- مولدة (GENERATRICE) التي بموجبها يتم تحديد معنى التمثل ، حيث تأخذ العناصر المكونة للتمثل أهميتها ومدلولها و الذي يعني أنه الكيان الذي تم إنشاؤه لتحويل معنى العناصر الأخرى المكونة للتمثل. (هنان ، 2012: 89 ).

ب- منظمة (ORGANISATRICE) حيث يمكن إعتبار أن النواة المركزية المكونة من عناصر، وتدور حولها كل المخططات المحيطة ويكون لها دور أساسي في التعرف على موضوع التمثل ، وبفضلها كما تقول بلال (2015) تحدد طبيعة الروابط التي توحد عناصر التمثلات . ( بلال، 2015:45).

ج- موازنة (STABILISATRICE) التي تضمن إستقرار العناصر و توحد النظام وهو الذي يضمن توجه الجماعات ويحافظ على إستقرارها و إستقرار قيمها و معاييرها . ( بلال, 2015 : 45 ) .

2- النظام المحيطي وله دور وظيفي يسمح للتمثلات بالعمل على توضيح وتفسير الحالة الإجتماعية

ويعرف على أنه المكون الملموس والعملي ويضمن الربط بين التمثلات والممارسات اليومية وهو يسمح بتكييف التمثلات على الحالات الخاصة و المختلفة للمواضيع الإجتماعية (GUIMELLI,1999:84) ، كما هو موضح في الشكل الآتي الذي جمع مكونات التمثل الإجتماعي.



شكل رقم (01) العناصر المكونة للتمثل الإجتماعي

المصدر: (شين، 2015:76).



وقد قدمت على هذا الأساس بلال ريم جدولاً يلخص مميزات النظام المركزي والمحيطي في الجدول

التالي:

جدول رقم(01): مميزات النظام المركزي والمحيطي

النظام المحيطي	النظام المركزي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسمح بإندماج التجارب وتاريخ الأفراد.</li> <li>- يعتبر كسند للتباين بين المجموعة.</li> <li>- مرن يتحمل التناقضات</li> <li>- تطوري ، في حرية مستمرة</li> <li>- حساس للمواضيع الفورية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- له صلة بالذاكرة الجماعية وتاريخ المجموعة .</li> <li>- توافقي ، يحدد تجانس المجموعة.</li> <li>- يقاوم التغييرات.</li> <li>- أقل حساسية للمواضيع الفورية.</li> </ul>

المصدر (بلال ريم)

وقد قدم أبريك (ABRIC) مفاهيم عدة حول التمثلات ، كملت بعضها بعضاً من حيث الخصائص و آليات تكوينها وعملها ، من بينها ما كان يرى أن التمثل هو دليل موجه لإختبارات الأفراد للعمل ، وتعمل كنظام لتفسير الواقع الذي يحكم علاقات الأفراد ببيئتهم المادية والإجتماعية ، تحديد سلوكياتهم أو ممارساتهم ، وهو موجه للعمل والإجراءات والعلاقات الإجتماعية. (ABRIC,1994:352) ، حيث أسماه قوهي GOHIER بالتمثل الذاتي و عرفه بأنه متعلق بالمعرفة ، الإعتقادات ،الإتجاهات ، القيم ، الممارسات ،الأهداف ، بالإضافة إلى تطلعات الفرد التي يصف بها نفسه بصورة مستقلة عن السياق المهني (GOHIER,2001:09) ، وهما مفهومان متقاربان يشتركان في كون التمثل هو فردي متعلق بقيم الفرد وإتجاهاته و عياداته و حالاته النفسية و سلوكيات تظهر في سياق إجتماعي محدد ، حيث أن

التمثل المهني بالنسبة لبلال (2015) عبارة عن تشكيلة عقلية لعالم الشغل والعمل، يكونها المدرس و يتحدد جزء كبير منها إنطلاقاً من تفاعله مع محيطه الإجتماعي والمهني وينعكس إيجاباً وسلباً مع أدائه داخل الوسط التربوي ، وبذلك فتمثل العمل مرتبط بقيم العمل التي يكونها الفرد حسب حاجاته وحسب تكوينه وخبراته الإجتماعية و المعلومات التي يملكها حول عالم الشغل.( بلال ، 2015 : 51 ) وهو طرح متوافق مع ما حدده علماء الإجتماع في دوافع الفرد عن نفسه وسماته الشخصية و النفسية ، وميولاته وإتجاهاته وقدراته ، ومنها ما هو خاص بالمجتمع في عائلته ووظيفته ، ومنها ما هو خاصة بسمه العامل ، مدى إتفاق العمل وخصائص العامل الذاتية ، ومدى تحقق هويته من خلال عمله، وهي مكونات واحدة تختلف تمثلاتها من عامل لآخر وقد حددت ح. شريف (1992) ثلاث مراحل في تكوينها.(شريف،1992: 32 )

1-حاضر يخلص حياتهم في العمل ، قدراتهم ، المحفزات ، إتجاهاتهم ، أحكام على القيم.

2-مستقبل مرتبط بمشاريعهم المهنية .

3-ماضي يخص تكوينهم ، خبراتهم والتحفيزات وحددت بلال (2015) إستناداً إلى دراسة J.B.GRIZE

ودراسة H.CHERIF أربعة أبعاداً للتمثلات وهي قيم العمل لكل فرد كريح المال ، إعتبار العمل كوسيلة لتحقيق الذات ، تجسيد الهوية المهنية ، صورة العمل كصورة أخلاقية.

جملة التعاريف و المفاهيم التي طرحت حول مفهوم التمثل ودوره الأساسي في عملية تشكيل بعض السلوكات ذات الطابع و الإتجاه الإجتماعي بتفاعلاته، وذات الصورة المعرفية، و المصاغة إجتماعياً على شكل أنظمة معرفية إجتماعية. قدمت تصوراً مهماً عن أهميته و دوره في العملية التعليمية ، حيث تم إعتبار التمثلات على أنها تشكل قاعدة أساسية في العملية التعليمية، من خلال نسق من التمثلات الصريحة و الضمنية ، و التي بفضلها يتم مواجهة وضعية ما أو دور ما من الإداوار، وقد ظهر مجموعة من المتخصصين الباحثين و المهتمين بدراسة التمثلات ، وقدرتها على تشكيل وتوجيه سلوك

الفرد داخل نظام إجتماعي محدد بدور و وظيفة خاصة ، على رأسهم بارتلت bartlette، والذي كان من أوائل من قاموا في دراساتهم بالتركيز على تأثير المعارف السابقة في تعلم واكتساب المعارف الجديدة بشكل فعال في البنيات الذهنية السابقة، وقد طرحت ليلي شكمبو(2005) جملة من الإختلافات في وجهات النظر في ما يخص ماهية الدور الذي تلعبه التمثلات في العملية التعليمية، حول ما إذا كانت المعارف العلمية تبني بالتفاعل مع التمثلات المسبقة لبناء تمثلات جديدة، فتصبح بناء على ذلك أداة معرفية و بيداغوجية، وقد إداى هذا الإختلاف إلى ظهور اتجاه يؤكد على أن التمثلات أداة معرفية و بيداغوجية.

و ما إذا كانت المعرفة العلمية مبنية على إلغاء التمثلات المسبقة لأنها تمثل عائق معرفي و بيداغوجي أدى إلى ظهور إتجاه آخر يرى أن التمثلات عائق معرفي و بيداغوجي.(شكمبو، 2005:47).

و مهما كانت الإتجاهات التي تمخضت عن مختلف هذه المفاهيم ، أمكن لنا من خلاله أن نحدد أهم الأدوار التي تلعبها التمثلات لخصتها شكمبو.(شكمبو، 2005:31) في :

1- على المستوى المعرفي العقلي حيث تمكننا من إدماج المعلومات الجديدة في إطار التفكير الموجود لدينا مسبقا ، مما يجعل من التمثلات مفهوما مركزيا في علم النفس المعرفي.

2- على مستوى بناء و تفسير الواقع ، حيث تعرف التمثلات كشكل من أشكال المعرفة المكونة إجتماعيا حول الواقع بالإعتماد على نظام القيم و المعايير السائدة في ذلك الواقع و التي تساعدنا على تفسير ما يحدث من خلال التحكم في المحيط.

3- على مستوى توجيه السلوك و التصرفات ، حيث تنجم عن التمثلات مجموعة من الآراء و المواقف و الإتجاهات حول الموضوع ، عبر ما تحمله من دلالات و معاني و التي تساعدنا على التموقع بالنسبة لموضوع التمثل و تبني السلوكات و التصرفات المناسبة.

4- على مستوى الإنتماء الإجتماعي، حيث أن توافق تمثلاتنا الإجتماعية وتلاؤمها مع النظام القيمي للمجتمع الذي نعيش فيه يؤدي إلى تأكيد إنتمائنا لهذا المجتمع، وهي تنتج جزئيا إستجابة لحاجة الإحساس بالإنتماء.

5- على مستوى الممارسات الإجتماعية والتي تسمح لنا بتبرير تصرفاتنا و مواقفنا كأفراد داخل الجماعة الواحدة و خاصة إذا تعلق الأمر بالجماعات الإجتماعية فيما بينها.

يضاف إليها أهمية أخرى وهي الوظائف التي تؤديها و أدوارها الفعالة في حياة الفرد الإجتماعية ، حيث من خلالها يتم تفسير ما تلعبه من مهام في تحديد وظائفها الإجتماعية و قد طرحت سعيدة شين جملة من الوظائف. (شين، 2015:62-65) وهي:

1- وظيفة المعرفة ،حيث تعتبر تفاعل الأفراد في ما بينهم من أهم العوامل المؤدية إلى اكتساب المعارف والمعلومات وترسيخها في ذهن الفرد،مما يؤدي بهذا التراكم المعرفي إلى تشكل التمثل لديهم إزاء مواضيع وقضايا إجتماعية و سياسية وإقتصادية مختلفة.

2- وظيفة الهوية و التي تسمح فيه بمعرفة سلوكات الجماعة التي ينتمي إليها الفرد و خصوصيتها التاريخية والثقافية ،مما يسهل عملية المقارنة والتصنيف بين الجماعات .

3-وظيفة التوجيه و التي تعمل فيه التمثلات كموجه لسلوك الفرد و ممارساته من خلال تحديد نمط ونوعية علاقتنا المناسبة مع الآخرين،وكذلك تلعب دورا أساسيا في تشكيل نظاما من التوقعات تكون فيه إتجاهاتنا مؤثرا محوريا على عملية تفاعلنا واتصالنا مع الآخر،وفي الأخير نقوم بتحديد الممارسات التي نقوم بها من حيث أنها مقبولة أو غير مقبولة.

4- وظيفة التبرير و هو يعني تقديم تفسير و تحليل على الفعل أو قول صدر من أي شخص ،و تسمح بإعطاء شرح و تفسير لمختلف السلوكات و المواقف التي يتبناها الناس اتجاه مسائل معينة في واقعهم.

حيث خلص في النهاية على أن السلوك هو نتيجة لقوى تأثر على الجسم في وقت معين، تكون إيجابية(الحاجة إلى الوصول إلى هدف)،و قوى سلبية (العدول عن موقف) وهو ما ينتج عنه سلوك

التباعد و الذي يفسر إلى حد ما، دور التمثلات في توجيه السلوك نحو تحقيق هدف و لعب الدور المناسب في موضوع ما و كذلك العدول عن موقف و دور ما .

و يمكن إعتبار بعد ذلك أن التمثلات بمعناها الإجتماعي ،تصورات مرتبطة بموضوع ما أو موقف أو دور معين ،و مع ذلك قد يكون من الدقة أن نؤكد على أنه ليس كل المواضيع يمكن إعتبار مدلولها عبارة عن تمثلات ذات الصبغة الإجتماعية ،حيث يتطلب لأجل ذلك أن تتوفر لدى الموضوع أو الموقف أو حتى الدور مجموعة من الشروط لخصتها بلال ريم في نقطتين أساسيتين. ( بلال ، 2015:48) وهي:

1- البروز الإجتماعي- المعرفي والتي تنقسم بدورها إلى قسمين ،حيث يكون أولا الموضوع الممثل، له وظيفة المفهوم ،بمعنى أنه يعبر عن فئة عامة أو نوعية و يجتمع و يوحد مواضيع خاصة تشكل الموضوع العام،

و ثانيا أن يكون موضوع التمثل له حضور موضوعي و متداول أثناء تواصل الفرد مع الآخرين.

2- حتى تكون التمثلات يجب أن يكون هناك ممارسات موحدة ،تعود إلى موضوع التمثل و لها اربع خصائص :

أ- الممارسة كمعرض للفعل.

ب- متكررة.

ج- طريقة للفعل كاختلاف تشخيص طبيبين لنفس المريض.

د- الممارسة كغاية.

و بالنظر إلى هذه الشروط ،يمكن لنا بمقارنة بسيطة مع موضوع العمل، أن نؤكد إستفاء الشروط الأساسية التي تمكننا من دراسة التمثلات المهنية للمدرس على أنها إجتماعية ،حيث إدراج مجموعة من المواضيع الأساسية الممثلة بالأبعاد الخاصة بها ،و مجموع الممارسات المحرصة للفعل كنشاط للمدرس داخل المؤسسة التي يعمل بها ،و مختلف السلوكات الناتجة عن تمثله لمهنته ، وكذلك التكرار بحكم ما يزاوله من نشاط يومي.

حيث نجد تمثلات المدرس المهنية أو التي تدور حول مهنته و مكوناتها المتمثلة في قيم إختار ما يراها بأنها مركزية حسب القيمة التي تعكسها لديه داخل محيط عمله، قيم يكونها حسب حاجاته و ما يملكه من معلومات حول طبيعة عمله.

### ثانيا- المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي في الإتساع و الإهتمام تصاعديا منذ مطلع الستينات (60) من القرن الماضي و أصبحت تحظى بإهتمام العديد من الباحثين ، خاصة في نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي . (الشربيني ، 1987 : 20) ، وكلمة مناخ بالنسبة للمغربي(1995) تعبير مجازي يتعلق بالبيئة و الطبيعة والجغرافيا ، وعندما يستخدم في الإدارة ، فإنها تعبر عن مكان العمل و العوامل المحيطة به وأسلوب التعامل ، وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض ، وهو يشير إلى القيم و العادات و التقاليد و الإيديولوجيات و الأذواق والطبقات الإجتماعية وتأثيرها، على العملية الإدارية و سلوك العاملين و التنظيم (المغربي ، 1995:303).

أما ذنيبات (1999) فيرى أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي، يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل وتؤثر في سلوك العاملين. (ذنيبات ، 1999:34) وهو ما ذهب إليه العميان(2013) في إعتبار المناخ التنظيمي تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول البيئة والتحوللات الجوية ، الذي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع ، وقد طبق هذا الإصطلاح على مكان العمل بإعتبار التنظيم كيان مؤسس عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر ويتأثر بها من ناحية أخرى. (العميان، 2013:305) ، وقد أصبح المناخ التنظيمي من أهم عناصر التطوير الإداري التي لا يمكن اغفالها وذلك بهدف تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين مواردها البشرية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء ، وهو ما يتطلب كما يقول

عمران (1996) وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك و منها توافر المناخ المناسب الذي يساعد الموارد البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدراتها ومهارتها وخبراتها ، ليؤدي بمزيد من التقدم على مستوى المؤسسة ككل .(عمران ، 1996:42) ، هذا الإهتمام إنعكس على دراسات المنظمات لتحسين العمل وتحسين ما يعرف بالمناخ التنظيمي ومستلزمات الإهتمام بالعنصر البشري في عملية تحسين أداء المنظمات والرفع من إنتاجها عن طريق كما يقول السلمي (1991) تطوير الأساليب و المناهج في حسن إستخدام ذلك العنصر البشري، أو كما سماه بالقوى العاملة ، و توظيفها بما يحقق أهداف التنظيم. (السلمي، 1991:41).

وبناء على تلك الأهمية التي اكتسبها المفهوم و دوره الأساسي في آلية التفاعل بين الأفراد و البيئة التنظيمية، من حيث خصائصهم وخبراتهم وتجاربهم و تعليمهم و ثقافتهم وآراؤهم و النظام العام للمنظمة هدا من جهة ، ومن جهة أخرى والتي لا تقل أهمية عنها وهو ارتباطه بالبيئة الداخلية للعمل والتي تختلف باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ، وبالتالي ظهرت تعريفات عدة تحدد المفهوم الإصطلاحي له ، حيث تعددت بتعدد عوامل ومؤثرات البيئة التي يعمل الفرد في محيطها ، وقد برر الغامدي (2014) سبب إختلاف مفكري الإدارة في تحديد مفهوم واحد للمناخ التنظيمي ، إختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه ، وعلى الرغم من هذا التعدد ، فإن المفاهيم تميل إلى الإتفاق في مضمونها ، وينحصر التباين في بعض الإختلافات الثانوية(الغامدي، 2014:09).

عرفه لتوين و سترنجر litwin et stringer بأنه مجموعة الخصائص التي تميزه بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم ( شهاب، 1992:31).

وعرفه الكبيسي (1998) على أنه محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة ، كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللوننها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصون منها مواقفهم وإتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة إنتمائهم وولائهم للمنظمة (الكبيسي،1998:75).

ويرى المغربي (1995) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها ، فتؤثر على قيمه وإتجاهاته وإدراكه (المغربي،1995:303)، وعرفه القريوتي (1994) بأنه أنعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه ، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي (القريوتي،1994:215) ، وقد أشار عبد القادر(1987) على أنه مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة ، وكذلك إلى مجموعة الإتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة.(عبد القادر،1987:10).

وجاء تعريف آخر يرى أنه إنعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم، في وعي ولاوعي العاملين فيها ، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم ، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي .( قانع ، 1989:65) ، وهو تقريبا نفس التعريف الذي ذهب إليه القريوتي .

ويتضح من ما سبق ذكره من جملة التعاريف والمفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي ، تعددها و إختلافها النسبي والذي يرجع أساسا إلى إختلاف الدراسات التي تناولتها ومجالاتها ، بإختلاف كذلك الأغراض والأهداف الرامية إلى الوصول إليها ، وهو بالمجمل غير مانع في إتفاق أغلب المتخصصين على أن المناخ التنظيمي يتحدد من خلال إدراكات الأفراد وإعتقاداتهم وميولاتهم زيادة على أدائهم وثقافتهم مع بيئة العمل الداخلية للتنظيم ، حيث ركزت مجمل التعريفات على أنه :

- مجموع الخصائص والعناصر والآليات التي تميز منظمة عن أخرى و التي تلعب دورا أساسيا بالنسبة للعاملين فيه للرفع من فعالية أدائهم وبالتالي الرفع من فعالية أداء المنظمة ككل ، وهي



معادلة ليست سهلة ولا بسيطة حيث يؤكد الحربي (2005) تعقده من حيث أنه غير محسوس ولكن يمكن إدراكه من خلال إتجاهات العاملين التي تعكس أنطباعاتهم عن المنظمة وأوضاعها (الحربي ، 2005: 248) ، والذي يؤدي في الأخير إلى تبني سلوكات ناتجة عن ما يستخدمه التنظيم من أساليب وأدوات تؤثر بشكل فعال في الرفع من أداء العاملين والوقوف على أوجه القصور فيها ، وتصويبها بشكل أكثر فعالية .

وبقاء المنظمة واستمراريتها مرتبط بالمخرجات التي تنتج عنها وهو بدوره ناتج عن فعالية أداء مواردها البشرية للعاملين فيها ما يعطي للمناخ التنظيمي دورا أساسيا ومحوريا ، يؤكد القريوتي (2000) بقوله بأنه الجو السائد الذي يفضي إلى تفاعل إيجابي بين مكونات التنظيم ، من شأنه في نهاية المطاف أن يحقق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أي منظمة. ( القريوتي ، 2000: 126).

والتعرف على طبيعة أي مناخ تنظيمي السائد في أي منظمة ، يهدف بدرجة أساسية إلى محاولة البحث عن تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية ، وتصويب النواحي السلبية والإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ، ما يعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية أو الجماعية. ( الكبيسي، 1998: 66) ، وقد نبه فيه الكبيسي على أن ليكرت هو من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي، عندما استنتج من خلال نموذج الفكري ، أن العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة.

(الكبيسي، 1998: 66) .

أكدته دراسة السكران (2000) على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك وإتجاهات نحو المنظمة ، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها ( السكران، 2004: 34) ، ومن خلال التأثير الواضح على كفاءة القوى العاملة في داخل المنظمة حيث تتوقف قدرة المنظمة على تأدية المهام المنوط بها بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين. (بعيرة، 1988: 70) ،

ودراسات توصلت إلى علاقات مباشرة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمات وتلك والمخرجات.

(قوي وسلوى، 2006: 89).

بالمجمل يمكن تلخيص أهمية المناخ التنظيمي كأحد أهم المتغيرات التنظيمية الأساسية في دراسة التنظيم وسلوك العاملين داخل التنظيمات إلى :

دوره المباشر وغير المباشر في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الرفع من كفاءة وفعالية العاملين فيها.

- دوره في التطوير والإبتكار من خلال تبني الأساليب الجديدة و المبتكرة وتصويب الخطأ فيها وتطويرها.

- دوره في إشباع حاجيات العمال الإقتصادية والإجتماعية والنفسية من خلال تغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي وفعال .

- دوره في تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الشخصية .

### العوامل المؤثرة في السلوك:

يتأثر سلوك الأفراد داخل التنظيم بعدة عوامل ، وقد أشرنا في تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة العناصر التي تكون بيئة العمل الداخلي ، وهذه العوامل تؤثر في سلوك الأفراد والجماعة وفي أداء المنظمة ككل، وقد صنّفها الطجم والسواط 2012 إلى ثلاث فئات. (الطجم والسواط، 2012:251):

1 - عوامل خارجية التي تشمل البيئة الثقافية للأفراد ، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون بها، وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.(المغربي، 2009 : 26) ، وكذلك

البيئة الإقتصادية الخاصة بكل منظمة ، حيث تتأثر إيجابا و سلبا على المناخ التنظيمي ، فغياب أو نقص الموارد المالية أو تدني الوضع الإقتصادي للمنظمة يؤثر سلبا على أدائها و أداء العاملين فيها ، ليسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز (المغربي، 2009: 26 ) ، وهو ما يعرقل حتما تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها على حد سواء ، حيث يظهر بوضوح كما نبه إليه عبد الله عيسى (2014) في النظام الإقتصادي السائد في بلد ما من الممكن أن يؤثر في مستوى الأجور و الحوافز في المنظمة فتؤثر على أداء الموظفين.(عيسى ، 2014:74)، بالإضافة إلى المشاكل الأسرية التي لا تقل أهمية عن المشاكل الإقتصادية والبيئة الداخلية والتي هي مرتبطة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة كمصدر للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين .(الصيرفي، 2009:265) .

2 - عوامل تنظيمية والتي تشمل الثقافة التنظيمية المؤثرة على كيفية عمل و أداء التنظيم، وبالتالي تأثيرها المباشر على تصرفات الأفراد ، زيادة كما قال الصيرفي (2005) على تأثيرها على إتجاهات القادة ، وإهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

(الصيرفي، 2005: 337)

بالإضافة إلى ظروف العمل وهي تخص بيئة العمل المادية التي يعمل فيها الأفراد، حيث عدم توافر البيئة المادية السليمة قد تؤثر على سلوك الأفراد ، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي بدوره يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد. ( الوزان ، 2006: 25).

3- درجة تماسك الجماعة حيث يذكر الوزان (2006) ، أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها و الرغبة في الإرتقاء الوظيفي و اختلاف الإدراك و العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل ، يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة. ( الوزان ، 2006 : 26) ، و بالتالي كلما زاد تماسك الجماعات المتجانسة و القريبة من بعضها كلما استبعدت الصراعات ، وزادت قدرة هذه الجماعات على فرض معاييرها

وقواعدها السلوكية . (حمد عبد الله عيسى ، 2014 : 70) ، وهو ما يؤثر في عملية إتخاذ القرارات والتي بحكم تماسك الجماعة تصبح ذات صبغة تشاركية ، وتزيد من إهتمام أفراد المنظمة في ازالة عقبات العمل الناشئة من سوء تفاهمات في خططها أو طرق العمل المتجددة باستمرار ، و يؤكد البقي (2010) على أن الإهتمام بسياسة المشاركة في إتخاذ القرارات جانبا حيويا في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات ابداعية ، ولتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات ، وهي عملية صنع القرار ، والصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين (الشفافية في التعامل ) ، مساندة الإدارة والتشجيع على العمل والإنجاز والتميز . (الشمري ، 2007 : 49- 50) ، ويمكن ملاحظة من خلال هذه الدراسات ، إختلاف في تسمية محددات المناخ ، فنجد في عدة دراسات سميت بالعناصر ، وفي بعضها مكونات وفي أخرى أبعادا والتي هي في المجلد لها معنى واحد ، زيادة على الإختلاف في هذه المكونات أو العناصر أو الأبعاد ، فدراسة الشمري (2007) حددتها في صنع القرار ، الصدق والوضوح في التعامل مع العاملين، الثقة بين كافة المستويات بالإضافة إلى تدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين ، التشارك مع المرؤوسين في قيادة المنظمة ( الشمري، 2007: 50) ، ودراسة شريف (2015) حددها في الهيكل ، نمط القيادة ، نمط الإتصال ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، طبيعة العمل ، وهي دراسة موافقة لدراسة كاظم (2001) ، العميان (2005) ،

الفريجات ( 2009 ) ، المذهون ( 2012) ، مع إختلاف في بعض الأبعاد بالزيادة أو النقصان ، وقد جمع الصف (2009) أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في الجدول التالي :

جدول رقم (02): أبعاد المناخ التنظيمي

الأشرف	التدريب	نظم الإجراءات	الجوافر	طبيعة العمل	القيادة	المشاركة في	إتخاذ القرار	الإتصالات	التقنية	الهيكل	السنة	البعد
--------	---------	---------------	---------	-------------	---------	-------------	--------------	-----------	---------	--------	-------	-------

			/			/	/	/		67	LITERT	1
			/						/	68	الشعلان	2
			/			/			/	74	حمد	3
						/	/			88	المطر	4
			/	/		/	/			93	KOURE S & POSNER	5
							/		/	95	الطائي	6
		/	/		/	/	/			96	عثامة	7
/		/	/			/	/		/	2004	السكران	8
/						/	/	/	/	2006	الشنطي	9
	/		/		/		/		/	2006	البدر	10
				/	/	/	/	/	/	2008	الطبي	11
		/	/	/	/	/	/	/	/	2010	صليحة	12
	/	/	/			/	/		/	2010	البعقي	13
		/	/				/			2010	المحسن	14

											عزیز	15
			/			/			/	2010	المدهون	16
				/	/	/	/	/	/	2012	محمد	17
					/	/	/	/	/	2013	القحطاني	18
			/		/				/	2013	المطرفي	19
				/	/	/	/	/	/	2014	الغامدي	20

وقد جمع واضع هذا الملخص مختلف آراء الباحثين حول مكونات أبعاد المناخ التنظيمي بحيث يرى المدهون (2012) أن سبب الاختلاف يرجع إلى طبيعة البيئات التي تمت فيها دراساتها من قبل الباحثين واختلاف المقاييس المعتمدة ( المدهون ، 2012: 16) .

ويبقى تحديد الآراء بدقة وإعتماد مكون واحد للمناخ التنظيمي أمر بالغ الصعوبة إن لم نقل مستحيل وذلك يرجع بالأساس زيادة على ما قاله المدهون إلى إختلاف الظروف والبيئات الخاصة لكل منظمة .

( حسو ، 2012: 99)

وبالتالي يمكن لنا بناء على ذلك تحديد المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الأبعاد المتمثلة بالهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الإتصال ، إتخاذ القرارات ، الحوافز ، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك المدرسين.

1-الهيكل التنظيمي و هو الإطار الذي يحدد الأداءات و الأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ، بحيث يتم من خلاله تحديد السلطة و انسيابها بين الوظائف و بين الهيكل التنظيمي و الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة . ( العميان ، 2013 : 205 ) ، بالنسبة لكازم ( 2002 ) هو الشكل أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة . (كازم ، 2002 : 169) ، وهو ما عبر عنه الطائي والجنابي (2013) بالخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة، من مهام ومسؤوليات وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية. (الطائي والجنابي، 2013 : 169) ويمكن إعتباره الشكل العام للمنظمة و يحدد مجمل العلاقات الوظيفية بين العاملين و بين الرؤساء .

2-القيادة حيث تشكل محور ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات ويقول الحريري (2011) ، أنه في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها ، وتشعب أعمالها و تعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها ، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية و إقتصادية و إجتماعية ، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث و الإستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية . (الحريري ، 2011: 106) ، هذا من حيث أهميتها ودورها و فعاليتها ، أما العاني (2002) فهو يعرفها على أنها العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ، ودفعها نحو الأهداف المعلنة ، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترتيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المنظمة. ( العاني ، 2002 : 85 )

3-الحوافز و عرفها جيبسون وآخرين (2003) gibson et al (2003) على أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تستهدف إثارة دوافع الفرد الداخلية ، حيث يتم بموجبها توجيه السلوك الإنساني إلى إشباع الحاجيات والرغبات (2003 125) gibson et al ، وقد نبه البقي (2010) في دراسته على أن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين ، يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة (البقي، 2010: 30) ، وهي كما يقول عيسى (2015)

تعمل على إثارة القوى الحركية للعاملين ، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص ، وكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات العاملين ، كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم . (عيسى، 2015: 69) . لا شك أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء ، يعمق في نفوسهم الثقة والإنتماء لعملهم ، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية و يشجعهم على تحمل المسؤولية. (الوزان، 2006: 19).

4-الإتصال وهي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار، وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات ، وهي ضرورية لإتمام الوظائف الإدارية المختلفة ، كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم ، حيث تتم جمع هذه العمليات من خلال عملية الإتصال و التي لها دور رئيسي فيها ( فليه و عبد المجيد ، 2005 : 165) ، وعرفها عسكر (1987) على أنها العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات. (عسكر، 1987 : 111) ، وعرفها شقبوعة (2001) بأنها عملية إرسال معلومة من طرف ( فرد أو مجموعة ) إلى طرف آخر ( فرد أو مجموعة ) بشكل يضمن إشتراك الطرفين في مضمون الرسالة ، اي أنه يتحقق الفهم المشترك للرسالة بما تحويه من معلومات ومعنى هذه المعلومات ( شقبوعة ، 2001 : 124).

وتكمن أهمية الإتصال الفعال في أنه وسيلة من وسائل أداء الأعمال وبالتالي طريقة من طرق إحداث التغييرات المستهدفة ، فهو يؤدي إلى إنجاز مختلف الخطط وتنفيذ الأعمال و تجاوز العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف أو تأخيرها ، ويعتبرها المذهون (2012) على أنها الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل البيانات و المعلومات والأوامر بين المستويات الإدارية المختلفة صاعدة أو هابطة أو متوازنة.

( المذهون، 2012 : 19) .

5-إتخاذ القرارات: مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات من أهم العوامل التي ترفع الروح المعنوية لديهم ، وتعميق روح تحسين أداؤهم داخل المنظمة ، ويرى بحر وأبو سويح (2010) أن المشاركة في إتخاذ



القرارات يؤدي إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات و المركزية في إتخاذها .

( بحر، أبو سويح:2010: 25 ).

ويرى اللوزي (2003) على أنها عملية تفاعل العاملين عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل ، بطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود و الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.(اللوزي ، 2003 : 238) ، وقد نبه الفريجات (2009) على أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تتيح لهم فرصة إبداء الآراء و الأفكار والإقتراحات وترشيد القرارات ، الأمر الذي يزيد من رفع معنوياتهم وتحسين طرق العمل وتحقيقا لإنسجام في بيئة العمل .( الفريجات، 2009 : 263) .

6- الإشراف فهو بمثابة منهج تطبيقي يجمع بين وظائف الإدارة نحو التخطيط ، القيادة ، الرقابة والتنمية المستمرة للموارد البشرية والفنية المتاحة ، وهي أيضا عملية تشاركية يشترك فيها كل من له علاقة بالعملية التعليمية بأسلوب مرن ، فيه الدينامية و آفاق من الحرية و الإبداع ، وهو عملية منظمة بمعنى أنها خاضعة لقواعد وضوابط و إجراءات و مهام مخطط لها بدقة، كي تؤدي وظيفتها على أتم وجه .

ويعرفه حمدان (1992) بأنه عملية ديمقراطية تعاونية يتم فيها التفاعل بين مختلف عناصر العملية التعليمية التعليمية، من معلمين وطلاب و مناهج دراسية وإمكانيات مادية وبيئة محلية ، هدفها الأساسي تحسين عملية التعليم والتعلم في مواجهة النمو السكاني الهائل والحصول على تعليم أفضل. ( حمدان ، 1992: 5) ، وهو ما يربط وبصورة وثيقة بين الإشراف التربوي والأداء المهني للمعلم ، مما أدخل عملية الإشراف إلى تغيير وتبدل وتطور من مرحلة التفتيش أوائل القرن السابق، المعتمد على الزيارات الصفية المفاجئة إلى مرحلة التوجيه التربوي، التي ركزت على تطوير العلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلم.(صيام ، 2007 : 02) ، و الإشراف التربوي بحكم أهميته في سلوك المعلم الوظيفي وفعالية أدائه ضرورة أساسية في أداء المنظمة و محور مهم في مكونات مناخ المنظمة التنظيمي .

كلا الأدبيات تعرفت الجماعة على أنها تفاعل بين إثنين أو أكثر، تجمعهم أهداف واحدة، تتم فيها مختلف التفاعلات والتأثيرات، بحيث تؤثر في الفرد وجماعته على حد سواء، فتتأثر بذلك إدراكاته ودوافعه وتصرفاته وسلوكياته وسط منظمات كبيرة وأخرى أصغر منها، على غرار المدرسة والثانوية والمتوسطة، وقد نبه الصيرفي على أن الفرد في وسط هذا المحيط دائما ما يقارن بين ما يبده من جهد وبين ما يحصل عليه من أجر بالمقارنة مع أفراد جماعته. (الصيرفي، 2007:29)، ويتجاوب سلبا وإيجابا فيتأثر أداء المنظمة ككل، وهذا ما يفرض وجود تشريعات على مستوى التنظيم، تعمل لرسم مخطط تبين فيه قنوات الإتصال ونوع العلاقة بين الأفراد ومختلف المهام، من خلال هيكل تنظيمي تم الإشارة إليه سابقا، ومن خلال عدة زوايا التي تم فيها دراسة المناخ التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى مختلف الميادين المستهدفة من تربية، إدارة و صناعة/حِث ظهرت دراسات و مقاييس متعددة تصف المناخ والمنظمة مجملة في:

- 1- مقياس كروفوت و هالبين croft-halpin الذي صمم في الأنظمة المدرسية، وهو إستبيان لوصف المناخ التنظيمي محدد في ست نقاط :
  - نمط المؤلف، الأبوي، المغلق.
  - المراقب، الإستقلالي، المفتوح.
- 2- مقياس شنايدر و بارتليت schneider-bartlett و الذي صمم للقياس في وكالات التأمين.
- 3- مقياس ليفيت (Leavitt,1965)، الذي يصف المنظمة من حيث الكثافة والتماسك ويذكر الجوانب التي يمكن أخذها بعين الإعتبار تتمثل في : المهمة، الهيكل، الأفراد، الأبعاد، التكنولوجيا.
- 4- مقياس جيمس وجونز James et Jones الذي صمم لوصف وفهم المناخ الدراسي، حيث يتكون المقياس من 144 بندا ويغطي خمسة أبعاد للمناخ السيكلوجي وهي :

- خلافات تنظيمية و عدم فهم بعض الإجراءات ،نقد العمل ،عامل السهولة و التشجيع ، العامل الجماعي المشترك بالإضافة إلى الضمير المهني و التنظيمي.

وقد قام كامرون (Cameron,1986) بتعديله ليطبقه في الجامعات والثانويات الأمر يكية وإستخدم الأبعاد التالية: العمل ،الدور ، القيادة ، العمل الجماعي.

### مستويات المناخ التنظيمي :

تم تحديد المناخ التنظيمي وفق مستويين ، الأول حدد على مستوى المنظمة ككل و قد أشار عمران (1996) إلى أن إدراك هذا المناخ بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة ،أي أن جميع أفراد المنظمة يدركون خصائص المنظمة و ظروف عملهم الداخلية بشكل موحد و متماثل .

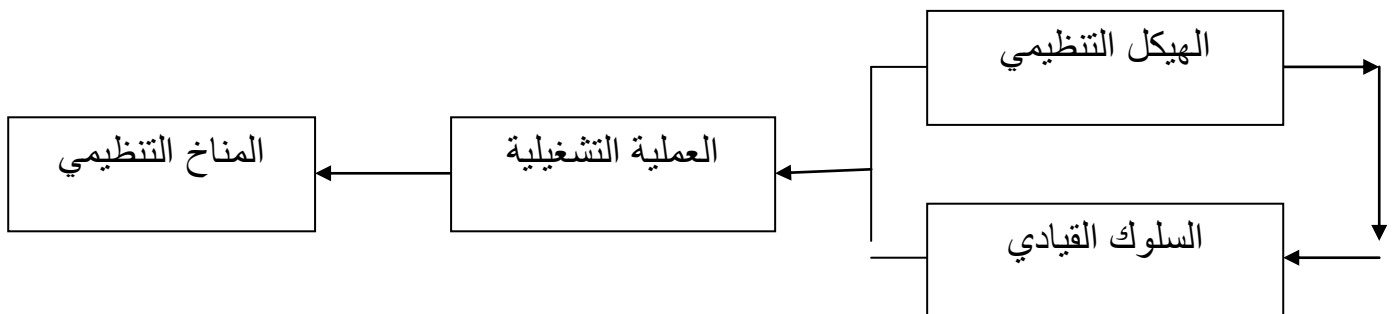
(عمران ،1996:44).

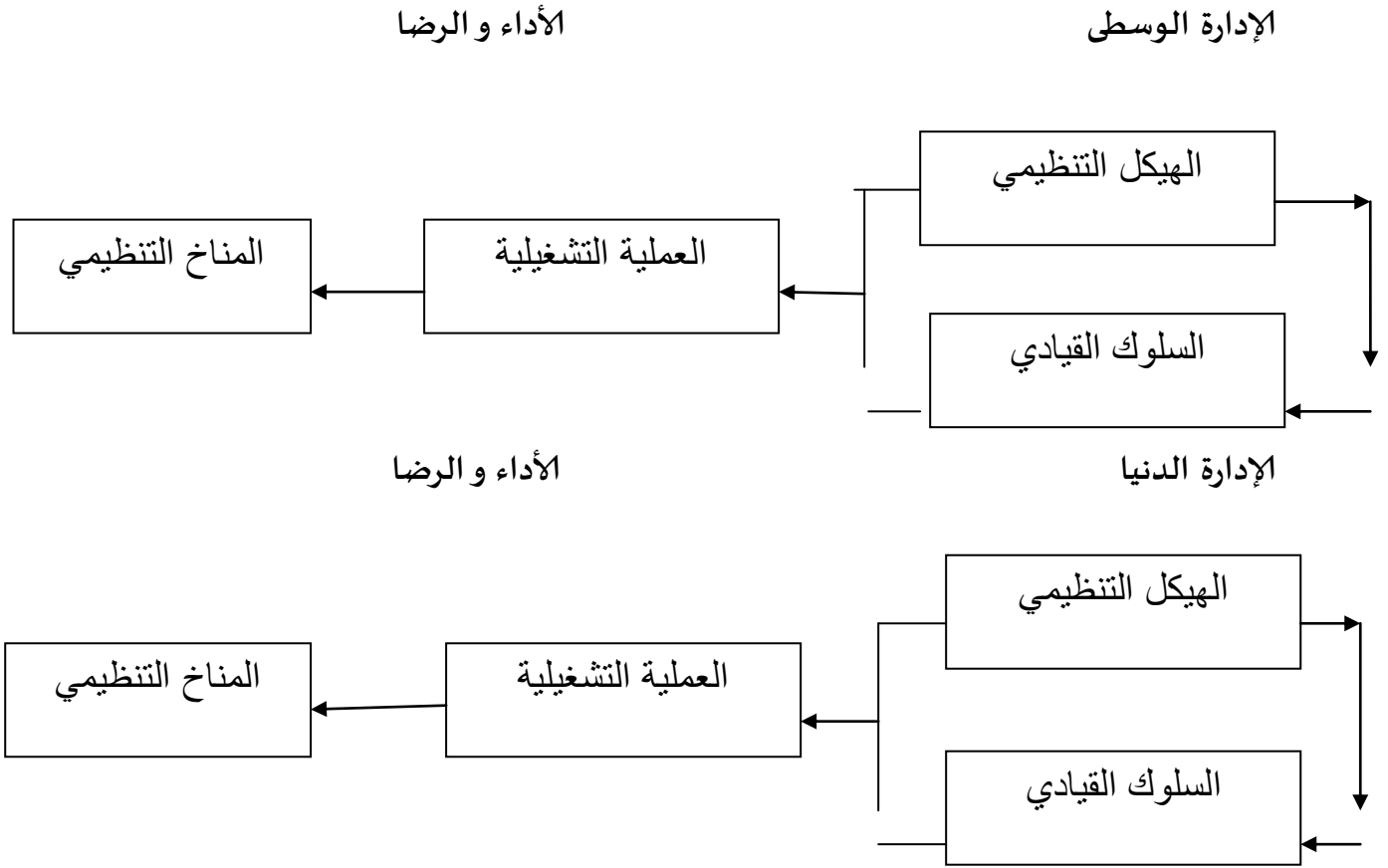
والثاني على مستوى الأفراد ،حيث أن الإتجاهات ناحية العمل مستقلة جزئيا من مكان العمل بسبب ما يحمل الفرد من إتجاهات و قيم مشتركة ،مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين (كامل،1994:195).

ثم جاء المغربي (1995)بمفهوم مختلف عن مستويات المناخ عندما نبه لوجود مناخ تنظيمي مختلف عن كل مستوى إداري،بحيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا و مناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا ، حيث رأى بأنه يوجد مناخ تنظيمي لكل مستوى ، وأن المستوى الأعلى يفرض

المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى (المغربي،1995:299)، حيث مثله بالمخطط التالي :

### الإدارة العليا





شكل رقم (02): مستويات المناخ التنظيمي

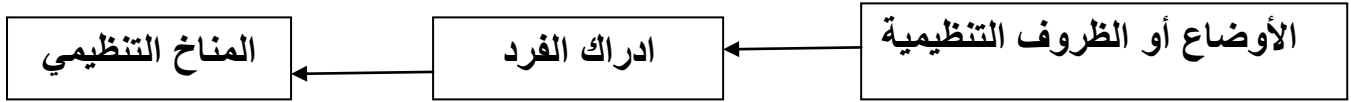
المصدر: المغربي (1995:299)

و جدير بالذكر إستخلاصا من المخطط ، أن ننبه إلى دور هيكل المنظمة و السياسة المنتهجة و تأثيرها في سلوك القيادة على العمل و العمليات و الذي يؤدي بشكل واضح إلى تكوين مناخ تنظيمي يؤثر على خصائص الأفراد ذات الدور المحوري في تحقيق كفاءة و فاعلية الأداء ، و هو ما ينطبق على كل مستوى من مستويات الإدارة ، و قد خلص عمران (1996) إلى أنه المناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر على المناخ الخاص بالإدارة الوسطى ، والذي يؤثر بدوره على المناخ الخاص بالإدارة التنفيذية.

(عمران، 1996:46).

ثم المستوى الثاني والذي هو على مستوى الفرد ، و يتكون هذا المناخ في حال وجود إختلافات و تباينات الأفراد داخل المنظمة ، وهذا ما يؤثر ويخلق إختلافات و تباينات في إدراكهم للمناخ التنظيمي المرتبط بالسن و الجنس و التعليم ، و موقع كل فرد داخل الهيكل التنظيمي والذي يؤدي بالتالي إلى إختلافات

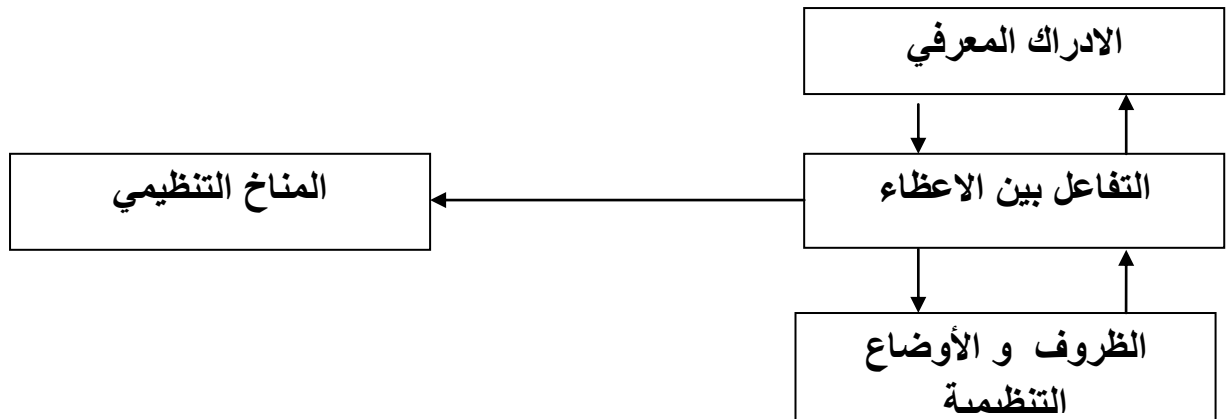
وتباينات في درجة الرضا ومن ثم في درجة أدائه داخل المنظمة ، وقد لخص عمران ذلك بقوله أنه يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر، نتيجة للتفاعل بين الخصائص التنظيمية.(عمران ،1999:46)، مثلها الشنطي بمخطط على الشكل التالي :



شكل رقم(03):تأثير إدراك الأفراد على تكوين المناخ التنظيمي

المصدر: (الشنطي،2006:30).

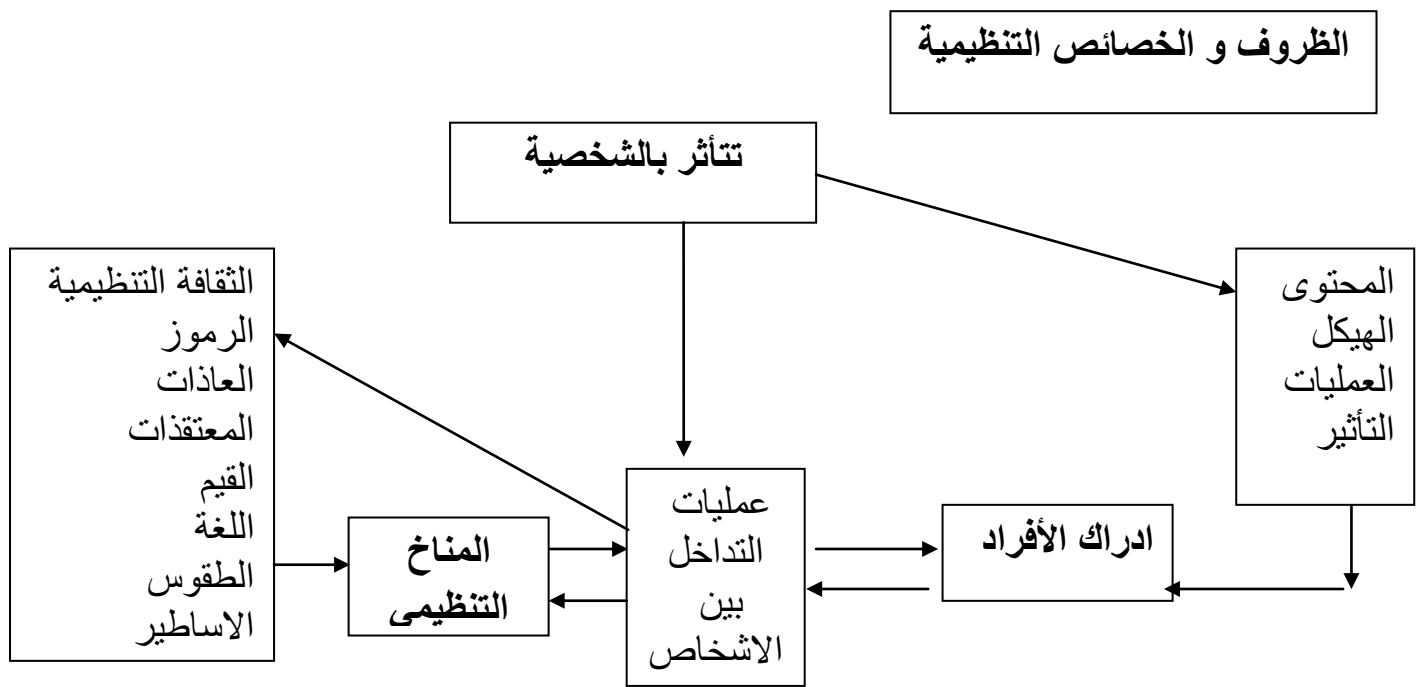
حيث يوضح هذا الشكل ، إدراك الأفراد للأوضاع التنظيمية لتسمح لهم بتكوين بيئة خاصة تساعدهم على تكوين رؤية خاصة بالمنظمة التي يعملون بها توجه سلوكياتهم و تصوب تصرفاتهم، وتؤكد وجود مناخات عديدة وفق إدراكات كل فرد من المنظمة، وهذا لا يمنع من وجود إتجاه لا يرى في قدرة خصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو حتى إدراك الأفراد في تكوين المناخ التنظيمي ، بل هو متعلق بتأثير خصائص الشخصية وتفاعلاتها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي، وقد تم توضيح ذلك بالمخطط التالي :



شكل رقم(04) العلاقة بين إالوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء و المناخ

التنظيمي المصدر: ( الشنطي،2006:31).

وقد وضع الشنطي مخططاً آخرًا يرى الباحث فيه بأنه أوسع من سابقه، وأعتقد بأنه مدخل أجدر أن يسمى بالمدخل الثقافي المفسر لتمثلات العمال وقدرتها على تفسير السلوك والأداء بشكل أوسع وأدق ممثلاً بالمخطط التالي :



شكل رقم ( 05 ) المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي المصدر.(الشنطي،2006:32)

ويتضح من خلال المخطط أن إدراك الظروف والخصائص يتأثر بشقين ، الشق الأول بشخصية الأفراد والشق الثاني يتأثر بمختلف تفاعلاتهم في ما بينهم، وهو ما يخلق مناخاً تنظيمياً يتأثر بدوره بثقافة المنظمة ويساهم في تشكيل وتعديل إدراكات الأفراد ويؤثر بالتالي في تفاعلاتهم.

## ثالثا- الأداء:

يعتبر الأداء من أهم المتطلبات التي تدخل في تحقيق أهداف أي منظمة وأي مؤسسة ، حيث تقارير مثل بيزنيس ويك، وفرتن ،الدوريتان المرموقتان والتي تنشر تقارير دورية عدة عن سعي عدة منظمات التي تبحث عن تغيرات في الهياكل وما يتعلق بالحوافز وإشراك العاملين لاجل غاية واحدة وهي تحسين الأداء .(قبجوب ، 2008 ، 93) ، فالأداء بذلك يعبر عن مدى كفاءة العامل وقدراته في تحقيق الخطط المنتهجة ، و النتائج المتوخاة من طرف المنظمة التي تسعى لتحقيقها، فتسعى الإدارة بصورة مستمرة للرفع من أداء العاملين للوصول إلى المستوى الذي يتطلبه الهدف المنشود المعبر عنه بالمرجات، وقد تنوعت و تعددت تعريفاته بسبب اتصاف الأداء بالتطور والديناميكية المتغيرة نتيجة التغيير والتطور الذي وصلت إليه المنظمات الإقتصادية والمنظمات الخدمية، والذي أدى إلى اختلاف الباحثين المتخصصين والكتاب حول تعريف موحد و دقيق حول الأداء، وذلك مرتبط وبصورة ملموسة بإختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء ، حيث عرف السكران (2004) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته . (السكران، 2004 ، 53) ويرى هلال (1996) أن الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة ، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها .(هلال،1996، 11 ) .

ويعرفه العنزي (2004) بأنه إلتزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي اسندت إليه التي تخص وظيفته من بينها الإلتزام بمواعيد الحضور و الإنصراف والإلتزام بواجبات و مهام الوظيفة. (العنزي ، 2004: 32) ويرى النوري (1994) على أنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة. ( النوري، 1994: 49).

وقد رأى مجبر (1994)، أن الأداء يقصد به أنه ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف الأداء من وظيفة إلى أخرى وأن وجد عامل مشترك. (مجبر، 1994: 49).

أما المحاسنة (2013)، فيرى الأداء بأنه درجة تحقيق المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل. (المحاسنة، 2013: 113) ، يشير سأمي (2014) في تعريفه للأداء أنه الأنشطة والمهام والمهارات التي يزاولها الموظف في المؤسسة وما يترتب عنها من نتائج وأهداف بكفاءة عالية وجودة في مجال عمله وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات المحددة للعمل.

(سأمي ، 2014 : 30) ،

و ذهب الجويدي (2007) في ذات الإتجاه بتعريف الأداء على أنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة . (الجويدي ، 2007: 20) ، ولخص الشعلان (2001) تعاريف الأداء على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال . (الشعلان ، 2001: 30) .

وهناك من التعاريف ما كانت أكثر شمولاً و أوسع فلسفة ما جاء به ذرة والصباغ (2008) حين عرفوه بأنه الأداء الإنساني لأي موظف والذي يعتبر محطة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل، ودافعية الموظف للعمل هو نتاج لإتجاهاته في موقف ، وقدرته وهي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته.



(ذرة و الصباغ ، 2008: 306).

وبمحصلة كل هذه التعاريف يمكن لنا أن نلاحظ أن كل هذه التعاريف تقترب مع بعضها في جزئيات وتختلف في جزئيات أخرى ، والذي يرجع بالأساس إلى إختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة وبإختلاف كذلك طبيعة المنظمة المراد قياس أداء العاملين فيها من حيث الصعوبة و السهولة و التعقيد ، وحتى في طبيعة الوظيفة ونوعيتها حيث يلاحظ من خلال التعاريف كذلك أن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي الدافعية الفردية ومناخ بيئة العمل و القدرة على إنجاز العمل .

(آل الشيخ ، 2001: 14).

ويظهر وبصورة أكثر وضوحاً أن الأداء في وظيفة معينة يرتبط بطبيعة العمل التي يزاولها العامل، وهو بذلك سلوك إنساني ناجم عن مجموعة من الإجراءات المنظمة لعمله وحصيلة جهد وسلوك و إنجاز لعمل ، واستخلصت شامي صليحة بأن الأداء هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وبأقصر وقت ممكن. (شامي، 2010: 62).

وحقيقة الأمر وعند التعرض لكل التعريفات نجد أن الأداء لا يختلف عن أي مفهوم أو مصطلح ، فهو يتغير بتغير طبيعة المنظمة إقتصادية كانت أو خدمية ، ويتغير كذلك بتغير المقاييس والأدوات المستعملة وبناء على أهداف كل باحث وتوقعاته ، غير أنه ورغم هذا الإختلاف المتوقع إلا أنه يمكن إستخلاص عناصر مشتركة تجمع كل التعريفات وهي العامل بما يحمله من رصيد معرفي ومهارات خاصة بطبيعة عمله وقيم وإتجاهات ومعتقدات و وظيفة ، وما تحمله من متطلبات وإلتزامات والبعض يسميها بالتحديات وموقف خاص بمناخ تنظيمي معين وما يحمله من هيكل تنظيمي وقيادة وقرارات.

غير أن الإختلاف الأساسي أنطلاقاً من إختلاف الباحثين في تحديد وتبني تعاريف الأداء المختلفة، أدى إلى تباين واضح في حصر محددات الأداء ، وتكمن هذه الإختلافات في إعتبار أن الأداء هو صورة من صور السلوك الإنساني فهو يعبر بالدرجة الأساسية عن مجهودات العاملين الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة مهما كان نوعها بالتوافق مع محاولات إشباع رغباتهم النفسية والإجتماعية والمادية ، حيث يؤكد إبراهيم فيصل (2008) أن الأداء هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (فيصل،2008: 38) ، وقد حصره بناء على هذه الإختلافات حسن راوية (ب.د) في ثلاثة محددات:

-الجهد الذي يشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة من طرف الفرد لأداء مهمته.

-القدرات والتي تعبر عن مجموع الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء مهامه.

-إدراك الدور و الذي يشير إلى الأنشطة والسلوكيات التي يرى الفرد أهميتها في أداء مهامه من خلال إدراك دوره الأساسي فيها ، وقد حصره عاشور ( 2002) في :

-الدافعية وهو الجهد المبذول من طرف العامل و الذي يمثل ويعكس درجة حماس الفرد لهذا العمل و دافعيته لأداء مهامه بالإضافة كمحدد ثاني لقدرات الفرد و خبراته السابقة المحددة لدرجة فعالية الجهد المبذول، أما المحدد الثالث فهو إدراك الفرد لدوره الوظيفي و التي هي مجموع تصوراته التي يرى أهميته و دوره في المنظمة .(عاشور،2002: 38-39) .

و يرى مصطفى أحمد أن محددات الأداء تنحصر في ثلاثة عناصر أولها الرغبة وهو تعبير عن دافعية الفرد من خلال إتجاهاته و مجموع المواقف التي يتعامل معها في مناخ و بيئة عمله الخاصة ، زيادة علي القدرة و التي تعبر عن مجموع معارفه التي تسمح له بأداء مهامه و مهاراته و مدى وضوح دورها ، و في الأخير بيئة العمل و التي هي مجموع الملامح المادية، وقد حدد مرسي و الصباغ (1988) محددات الأداء

في كونه يتأثر بالأداء و ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارة و رغبة و إهتمام و قيم و دوافع، ثم الوظيفة و ما تتطلبه من مهام وواجبات و ما تفرضه من تحديات ، وأخيرا الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية و ما توفره من موارد كافية .( مرسي و الصباغ، 1988: 28).

وبناء على ذلك يمكن حصر محددات الأداء في ثلاثة متغيرات أساسية في. ( الحربي، 2003 : 56 ) :

الجهد المبذول في العمل وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء.-

-القدرات و الخصائص الفردية وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها.

-إدراك الفرد لدوره الوظيفي و الذي يتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته و أنطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها عمله في المنظمة.

تكمن أهمية المحددات في قدرتها على تقنين و جمع كثرة التعريفات و المسميات و التي غالبا ما نجد في إداياتها و مسمياتها في التعبير عن مفهوم الأداء مثل الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية أو حتى كفاءة الإنتاج ، وأحيانا أخرى بالفاعلية و الكفاءة .(العتيبي ، 2007; 67).

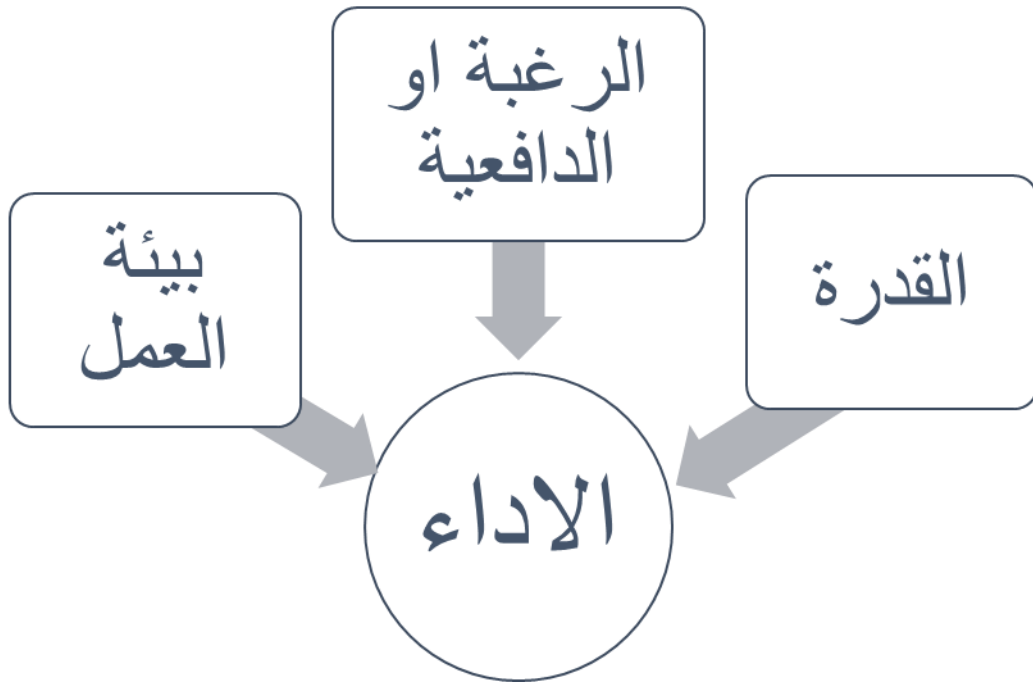
وتلخص أساسيات تعريفها في محدداتها التي وضعها مرسي و الصباغ التي حددت في الموظف، والوظيفة و الموقف ، وهذا لا يمنع من وجود آراء تحذر من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات ، و ترى وجود صعوبات جمة في تحديد العوامل المتحكمة في الأداء أو ما يسمى بالأداء ، و طرح عدة باحثين لأسباب صعوبة تحديد محددات الأداء للأسباب التالية :

- محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

- محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى .

- العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء. ( الحربي ، 2003 : 161).

وقد جمعها مصطفى أحمد سيد في مخطط مختصر في :



الشكل رقم (06) محددات الأداء

(مصطفى احمد سيد، 147)

وتحديد العناصر والمحددات الأساسية للأداء وبالتالي دراسة عناصره ومستوياته يدخل أساسا في أهداف تحسين الأداء بما يتيح من تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، والبحث من خلال ذلك عن الأساليب و الطرق و الأدوات الفعالة التي تتيح القدرة على تحسين و تطوير تلك العوامل ، وهي سياسة أي منظمة وبكل أنواعها التي تبحث عن التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل

التنظيمية المتبعة في المنظمة . (السلي ، 1995: 278)، وقد لخص الزهراني (1997) طرق الرفع من أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.(الزهراني،1997: 66)

- التدريب من خلال عقد دورات تخصصية في مجال عملهم.

-التوجيه والإرشاد حيث أوضحت عدة دراسات أهمية العلاقة بين الظروف الشخصية للفرد وبين أدائه وإنتاجيته، وطرح متخصصين آخرين مصطلح تقييم الأداء والذي هو طريقة ومنهج في الرفع من أداء العاملين ، حيث وضحت الباحثة. ريم بنت عمر شريف (2013) مقترح مخطط لتوضيح أهداف تقييم الأداء

ويعتبر حبيب (2011) أن الأداء هو مدى قدرة الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه والإلتزام بالنظام الوظيفي والإنجاز في العمل والتطوير.( حبيب،2011: 309). و كان هذا الجهد المبذول من طرف العامل والموظف عقليا أو فكريا لأجل وظيفة معينة تماشيا مع أهداف المنظمة والمؤسسة وأداء هذه الوظيفة و بفعالية مع قدرة الفرد على فهم دوره وطبيعة عمله ، من خلال مجموعة من المهارات والقدرات مع استعدادا نفسي لإنجاز العمل المطلوب .

ورغم إختلاف الأطر والأدوات والخلفيات التي تبنتها مختلف التخصصات والخلفيات الفلسفية فقد ورد في حبيب (2011) عددا من النظريات التي تفسر الأداء، أهمها ما اعتبره ماسلو من أن الإنسان كل متكامل يسعى أساسا لإشباع حاجاته ، وافترض أن الحاجات الإنسانية مرتبة ترتيبا هرميا على أساس شدتها ، وتحقيق الذات هي قمة الحاجات .(قرموط، 2015: 30 )، ثم أشار حبيب (2013)، إلى أن الأداء يمكن تفسيره من جهة أخرى على ضوء الدوافع وعوامل تدفع المواطن إلى القيام بما يكلف به من الأعمال وبالصورة التي تحقق له نوع من الشعور الإيجابي نحو العمل ومن ثم الأداء الجيد ، وما يتلقاه الموظف من حوافز، يحقق له الرضا عن عمله ويساعده على الأداء الجيد.(قرموط،2015: 30).

وهو ما يجعل من الأداء سلوك يخضع ويتأثر بتيارات ، الأول بكل مكونات ومحددات المؤسسة ، وثانيا بالدوافع الفكرية والنفسية التي يمتلكها العامل داخل المنظمة التي يعمل بها ، ويتأثر كذلك بالوضع السياسي والإقتصادي والإجتماعي الذي تعيشه البيئة المحيطة. ( قرموط ، 2015 : 50 ) وهذا ما يزيد من تعقيد الأداء وعوامله المؤثرة في فعاليته ، وقد حدد (قرموط، 2015: 31) أهم العوامل المؤثرة في الأداء وهي:

- 1- غياب الأهداف المحددة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدل الأداء لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.
- 2- عدم المشاركة في الإدارة : خاصة في التخطيط و صنع القرارات يساهم في خلق فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق عمل المنظمة والذي يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء.
- 3- إختلاف مستويات الأداء: فعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي يؤثر أساسا في أداء العاملين فكلما إرتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يتحصل عليها ، كان الأداء عاليا، وكلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين. كان الأداء ضعيفا.
- 4- مشكلات الرضا الوظيفي: فعدم الرضا أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف.
- 5- التسبب الإداري: والذي ينشأ أساسا نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو ثقافة تنظيمية معينة سائدة فيه.

وهناك عوامل أخرى أوردتها (الدرة و الصباغ، 2008: 423، 424) في:

- عوامل إدارية تنظيمية مثل عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية، صراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه.

-عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا بسبب الإشراف السيئ وعدم تحديد واجبات الموظف

-عوامل بيئية خارجية محددة في الصراع بين القيم والاتجاهات التي يتبناها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

تشريعات حكومية، سياسات النفابات والإضطراب السياسي عوامل تتعلق بالموظف، منها تدني مستوى رغبته ودافعيته ، ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية والتغيب المستمر عن العمل ومشكلات عائلية.

وعملية الحكم على الأداء أو تقويمه وبالتالي تصحيحه وتصويبه وبناء الوسائل والأدوات التي تمكن من حصر تطوره ، يتطلب وصف معدلات الأداء كما أشار إليه البسامي(2003) وذلك من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة ، وقد اعتبر أن معدل الأداء ، أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته.(البسامي،2003:23).

وقد وصف زويلف معدلات الأداء من خلال ست خطوات:

- الإختيار و يشير إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها ، فقد يكون موضوع الأعمال جديدا لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد ، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين ،لدي يعتبر الإختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

- التسجيل حيث تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل،وهي خطوة تتضمن الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

التحليل الإنتقادي وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استقلالية الوسيلة الأكثر فعالية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

- القياس و تخص هذه الخطوة قياس كمية العمل لكل عنصر وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياسه.

- التحديد حيث يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا ، يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، ومختلف الأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه، (زويلف، 1993:286-287).

وقد طرح عباس (2006) جملة الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء والمتمثلة في الخطوات التالية. (عباس، 2006:157):

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء وهي خطوة لا بد منها لدراسة أسباب الإنحراف في أداء العاملين ، حيث أن تحديد الأسباب ذو أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين ، والتي يمكن تصنيفها على أنها نوع من التقويم لتصويب الأداء وتصحيح مساره نحو الهدف المنشود والمخطط له ، حيث تتطلب دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم وبالتالي الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل. (صلاح، 2005:285).

- تطوير خطة عمل للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول المناسبة لها.

- الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين تعتبر من الأساسيات في تحسين الأداء حيث يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر ، فهو جدير بحكم مركزه أن يتعرف على قواعد العمل وبالتالي الرقابة المباشرة على الفرد أثناء تأديته لعمله، ويمكن إعتبار ما لخصه عباس الأطر العامة لعملية تقويم الأداء والتي اختلف في مضمونها عدة باحثين ، كانت فكرتها على العموم مرتكزة على ثلاث غايات وتحت ثلاث مستويات وهي المنظمة ، الفرد العامل والمدير موجزة في :



1- على مستوى المنظمة لخصها الهيئي في ثلاثة نقاط. (الهيئي، 2005:200-201) وهي:

- إيجاد مناخا ملائما من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

-مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكثها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

2- على مستوى المديرين الخاصة بعملية تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل(الصيرفي، 2007:209).

3- على مستوى الفرد العامل لخصها الصيرفي في ثلاث نقاط في عملية دفع العاملين إلى العمل باجتهد وجدية و إخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام و تقدير رؤسائهم، مما يؤدي إلى شعورهم بالعدالة و بأن جهودهم مأخوذة بعين الإعتبار. (الصيرفي، 2007:209).

و الحقيقة أن الأداء الوظيفي سلوك و نشاط ظاهره خاص بالفرد العامل لكن و في الأخير كما أشار إليه السكران(2004)، فهو مرتبط بكل من سلوك الفرد وسلوك المنظمة على حد سواء و يحتل مكانة خاصة داخل اية منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة، فهو تحديدا، تفاعل بين جهد الموظف و قدراته داخل بيئة العمل. القحطاني(2015:03)، و هو بالنسبة لشامي صليحة عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، يتم بموجها قياس أداء كل العاملين (تصرفاتهم، سلوكهم)، أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء.

(شامي، 2010:78).

الخلاصة :

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري، يمكن لنا أن نلخص المحتوى في جملة من النقاط على الشكل التالي:

- تعمل المنظمة التعليمية من خلال إدارتها على تحقيق أقصى درجات الإشباع لمواردها البشرية، حيث تتوقف كفاءتها على نوعية السلوك المستهدف وفعالية أدائها الوظيفي، فكل منظمة لها مناخ تنظيمي خاص بها تحدده جملة من الأبعاد والخصائص ، تعمل في إطار مجموعة من التفاعلات التي تخلق مناخا إيجابيا تدفع المدرس لبذل الجهود الضرورية للرفع من أدائه ، أو مناخا سلبيا مؤثرا في سلوكياته من خلال تدني أدائه الأساسية لمهنة التدريس لديه.
- عمل إدارة المنظمة التعليمية محدد بطريق جملة من الآليات الإدارية واللوائح القانونية سارية في مجموعة من الأفراد يعملون إنطلاقا من مناصبهم القيادية المحددة بالهيكل التنظيمي لأجل هدف واحد محدد مسبقا.
- من بين الأدوار المهمة للمنظمة، العمل على الرفع من فعالية أداء مواردها البشرية لتحقيق أهدافها المتمثلة في مخرجاتها من كوادر ضرورية لعملية التطور التعليمي.
- إرتباط الأداء وبالدرجة الأولى بسلوك الإنسان والذي يجعل آلية عمله معقدة ومتغيرة باستمرار، تحكمه ظروف العمل الخاصة بمناخ المنظمة ونسيجها الإجتماعي بتفاعلاته المستمرة.
- الفرد يلج ميدان العمل مشبع بأفكار، تمثلات وتصورات لطبيعة العمل ونوعيته في وسط نسيج إجتماعي تمده باستمرار بمجموعة من الأفكار والآراء والرموز حيث تأتي موافقة أو مخالفة عن تمثلاته وتصوراته لموضوع العمل الذي يزاوله.

# الفصل الثالث :

الإجراءات المنهجية:

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

تمهيد:

بعد الإنتهاء من عرض الفصول النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة، يقوم الباحث في هذا الفصل التطبيقي بتوضيح مراحل كل من الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية.

### 1- الهدف من الدراسة الإستطلاعية:

يهدف الباحث من وراء الدراسة الإستطلاعية إعتبرها كتمهيد للدراسة الميدانية ومقدمة مباشرة لها حيث تمكنه من التعرف أكثر على خصائص العينة، بجمع معلومات مهمة عنها والظروف التي يجرى فيها البحث والتعرف أكثر على الأدوات والإختبارات المخصصة للدراسة وبالأخص دراسة خصائصها السيكومترية من صدق وثبات بغرض إجراء التعديلات المهمة الواجب إتخاذها والتأكد من صلاحيتها.

### 2 - زمان و مكان إجراء الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية خلال الثلاثي الثاني من السنة الدراسية 2017-2018 ، على مستوى ثانويتين ومتوسطة بدائرة تيارت وهم على التوالي:

- ثانوية: ابن رستم – تيارت

- ثانوية: بلهوارى محمد – تيارت

- متوسطة: الإخوة بن عمار - تيارت

### 3- عينة الدراسة الإستطلاعية:

تم اختيار عينة الدراسة الإستطلاعية بطريقة عرضية، حيث تم تطبيق أدوات الدراسة وعددها (3) على عينة وصل عددها (87) مدرسا ومدرسة على مستوى الثانويتين والمتوسطة المذكورة سابقا، وتم إستبعاد في الأخير عدد من المدرسين من العينة الإستطلاعية بسبب أخطاء تتراوح بين عدم فهم آلية التطبيق (خربشات، إجابات إنشائية، إهمال بعض الإجابات وعدم إرجاع الإجابات)، وإجابات أخرى ممزقة مع عدم الإجابة عن بعض البنود ، وبالتالي تقلصت العينة إلى 70 مدرسا ومدرسة ، تم عرضهم

في الجدول التالي الموضح لخصائصها :

جدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس والأقدمية

المتغيرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	28
	إناث	42
المجموع	70	%100
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	34
	أكثر من 10 سنوات	36
المجموع	70	%100

وبالنظر إلى الجدول رقم (02) الخاص بعينة الدراسة وحسب متغير الجنس والأقدمية ، بلغ المجموع الكلي للعينة الإستطلاعية (70) مدرس و مدرسة ، كانت نسبة الذكور فيها 40% ونسبة الإناث 60% الموافق ل 28 ذكور و 42 إناث ، أما في ما يخص متغير الأقدمية والتي تمثل عدد أقل من 10 سنوات ، وصلت نسبتها ما يعادل 48,60% بما يوافق (34) مدرس ومدرسة ، وأقدمية لأكثر من 10 سنوات بنسبة

51,40% بما يوافق (36) مدرس ومدرسة.

#### 4 - أدوات الدراسة الإستطلاعية :

ثم الإعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أدوات وهي :

- مقياس التمثل من تصميم الباحثة بلال ريم(2015)

- مقياس المناخ التنظيمي من تصميم الباحث (2018)

- مقياس الأداء من تصميم الباحثة فاطمة الزهراء سليمان (2016)

4-1 مقياس التمثل :

أداة من إعداد الباحثة بلال ريم في إطار أطروحة دكتوراه الموسومة "بأبعاد تمثلات العمل وأثرها على الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة في السنة الجامعية 2014\_2015 بجامعة وهران -2-".  
وتتكون الأداة من أربعة أبعاد ، كل بعد يمثل مجموعة من الفقرات تعبر عن آراء وأفكار وصوره العمل لدى العمال، وقد تم تطبيقا الأداة على عينة قدر عددها ب 30 عامل بمؤسسة سوناطراك وفق البدائل والأوزان الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (03) يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي البدائل الخمس للعبارة الإيجابية لإستبيان التمثل

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	05	04	03	02	01

وقد إستخدمت مصممة المقياس على أساليب مختلفة في دراستها للخصائص السيكمترية لأداة التمثل للتحقق من صدق وثبات المقياس، منها صدق المحكمين حيث عرضت أدواتها على خمسة مختصين من جامعة وهران-2- وجامعة معسكر للتأكد من الصدق الظاهري للأداة وتم تعديلها وفق ملاحظات المناقشين.

ثم قامت الباحثة باستعمال طريقة التحليل التوكيدي للتأكد من البنية العاملية ، وتفسير العوامل التي تظهر بعد اتباع الخطوات الحسابية للتحليل العاملي، كما إعتمدت في حساب صدق الإتساق الداخلي على أسلوب التحليل العنقودي .

أما الثبات فقد إعتمدت على طريقة معامل ألفا كرونباخ (ألفا).

حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي على مستوى الأبعاد بين (0,83) كأدنى قيمة وأعلىها بقيمة (0,91) و المقياس ككل وصل لقيمة (0,77) ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (04) معاملات الثبات قبل التحليل العاملي

معامل الثبات	إستبيان التمثلات
0.83	بعد تحقيق الذات
0.91	بعد الهوية المهنية
0.87	بعد ربح المال
0.90	بعد القيمة الأخلاقية
0.77	المقياس ككل

وللتأكد من ثبات المقياس إعتمدت الباحثة بلال ريم على إعادة حساب الثبات بعد القيام بالصدق العاملي وكانت النتائج المرتبة في الجدول رقم (05) كالآتي :

جدول رقم ( 05 ) معاملات ثبات التمثل بعد التحليل العاملي

معامل الثبات	إستبيان التمثلات
0.97	بعد تحقيق الذات
1.00	بعد الهوية المهنية
0.91	بعد ربح المال
0.99	بعد القيمة الأخلاقية
0.76	المقياس ككل

والنتائج كما هي موضحة في الجدول ذات قيم عالية وتقرب من نتائج الثبات قبل الصدق العاملي ،حيث بلغت قيمة المقياس ككل 0,76 ،أما الأبعاد فقد تراوحت القيم بين 1.000 كأعلى قيمة لبعد ،تمثل العمل كتجسيد للهوية المهنية بعد أن كانت قيمتها قبل التحليل العاملي 0.91، وقيمة

الفاكرونباخ لبعده تمثل العمل كقيمة أخلاقية 0.99 بعد أن كانت 0.90، أما تمثل العمل كوسيلة لتحقيق الذات فقد سجلت نتيجة 0.97 وتمثل العمل كوسيلة لربح المال فكانت قيمته 0.91 ، وقد دلت هذه النتائج على صدق المقياس، و ثباته القوي وقابليته للتطبيق على العينة الأساسية لدراستها. أنظر الملحق رقم ( 04 )

أما بالنسبة للباحث فقد قام بإعادة حساب خصائص الأدوات السيكومترية لمقياس التمثل للباحثة بلال ريم (2015):

#### 01- الصدق:

للتأكد من صدق الأداة في دراستنا الحالية، تم تطبيق طريقة الإتساق الداخلي على العينة البالغ تعدادها (70) مدرسا ومدرسة ، حيث تستخدم هذه الطريقة للتحقق من الإرتباطات الداخلية للإختبار سواء بين الأبعاد بعضها ببعض أو بين المفردات والأبعاد المكونة للمقياس.(عايش،2015:317). والصدق التمييزي أو ما يدعى بصدق المقارنة الطرفية والتي تقوم فلسفتها على قدرة المقياس في التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها.(معمرية،1998: 250)

أ- صدق الإتساق الداخلي:

تم الإعتماد في حسابها لتقدير درجة إرتباط كل فقرة والبعد الذي ترتبط به والدرجة الكلية للأداة كما هو موضح في الجدول رقم( 06 ).

جدول رقم ( 06 ) يوضح معاملات الإتساق الداخلي لأداة التمثل

الأبعاد	رقم الفقرة	إرتباط الفقرة بالبعد	إرتباط البعد بالدرجة الكلية
البعد-1	01	0.63**	0.71**
	02	0.42**	



	0.47**	03	تحقيق الذات
	0.39**	04	
0.61**	0.67**	05	البعد-2 الهوية المهنية
	0.26*	06	
	0.39**	07	
	0.27*	08	
0.88**	0.26*	09	البعد-3 قيمة لكسب المال
	0.69**	10	
	0.38**	11	
	0.58**	12	
	0.74**	13	
	0.43**	14	
0.86**	0.42**	15	البعد-4 كقيمة أخلاقية
	0.69**	16	
	0.59**	17	
	0,15	18	
	0.64**	19	
	0.43**	20	

\* دالة عند 0.05

\*\* دالة عند 0.01

من خلال النتائج المحصل عليها و الموضحة في الجدول رقم ( 06 ) ، يمكن إستخلاص مايلي:

مفردات المقياس كانت على إتساق مع أبعاده من خلال النتائج المحصل عليها حيث كانت الفقرات كلها ذات إرتباط دال عند مستوى 0.01 وبعضها عند مستوى 0.05 ، إلا الفقرة (18) من البعد الرابع ، الذي سجل إرتباط قدر ب 0.15 وهو غير دال ، يقول الأستاذ أ. تيغزة (2017) أن حذف الفقرات التي درجاتها غير دالة إحصائيا يعتبر إجراء خطيرا بحيث أنه يؤثر تأثيرا سلبيا على الصدق ، ولا سيما إذا كان محتوى الفقرات المحذوفة ملتحما دلاليا بالبعد أو السمة المقاسة.(تيغزة،2017:10)، وبالتالي كان اختيار الباحث هو عدم حذف الفقرة (18) من البعد الرابع بسبب دلالته النظرية بالنسبة للبعد وعناصر المقياس .

ويضاف إليها نتائج معاملات إرتباط درجة الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس والتي كانت كلها دالة عند مستوى 0.01.

وإستنادا على النتائج المحصل عليها والمذكورة أنفا ، يمكن أن نقول أن مفردات المقياس كانت على إتساق مع أبعاده مما يؤكد التماسك الداخلي للمقياس.

## 2- الصدق التمييزي(صدق المقارنة الطرفية)

وتم الإعتماد على هذا الأسلوب وهو أحد أساليب ومفاهيم الصدق، حيث تم ترتيب درجات أفراد العينة ترتيبا تنازليا ثم اختيار 27 بالمائة من طرفي التوزيع للحصول على مجموعتين متطرفتين، قدرت حسب عدد العينة المقدر عددها ب(70)مدرس ومدرسة ب (19) فردا وقد تحصلنا على النتائج الضرورية الموضحة في الجدول (07) الآتي:

جدول رقم (07) يبين نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين لمقياس التمثل

المجموعات	ن	المتوسط الحسابي	إ المعياري	ت	مستوى الدلالة
المجموعات العليا	19	83,789	7,480	13,56	0,01
المجموعات الدنيا	19	59,263	2,490		

من خلال الجدول رقم (07) يمكن ملاحظة أن هناك فروقا في الدرجة الكلية بين المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لصالح الأفراد الذين يمتلكون الخاصية ،بالإضافة إلى قيمة (ت) الدالة عند مستوى دلالة 0,01 وهو دليل ومؤشر على أن المقياس يتوفر على قدرة التمييز بين العينتين المتطرفتين في أداة التمثل مما يجعل الأداة على قدر كافي من الصدق.

## 2- الثبات:

وهو من المفاهيم الجوهرية في القياس النفسي ،بحيث يمثل مع مفهوم الصدق أهم أسس إجراءات إعداد الإختبارات والإستبيانات للإستعمال(معمرية،2011:249)وهو، أي الثبات مع الصدق يشكلان أهم قضايا وإجراءات القياس وبناء أدوات القياس وتقنين المقاييس والإختبارات.(تيغزة،2017:07) وفي هذه الدراسة تم اعتماد طريقتين أو أسلوبين لتقدير الثبات وهما طريقة التجزئة النصفية وطريقة الإتساق الداخلي بمعادلة " ألفا كرونباخ "

### أ- طريقة التجزئة النصفية

تم الإعتماد على هذا الأسلوب والتي تقوم منهجيته على تقسيم المقياس إلى قسمين متساويين ليحصل كل فرد من من أفراد العينة على درجة في النصف الأول ودرجة أخرى في النصف الثاني وفي الأخير يتم حساب معامل الإرتباط بين القسمين ، حيث بعد الإنتهاء من الإجراء، رتبت النتائج في الجدول رقم (09) ( الآتي:

جدول رقم ( 08 ) معامل ثبات مقياس التمثل بطريق التجزئة النصفية

معامل الإرتباط بعد التصحيح		قيمة معامل الإرتباط	المقياس
جوتمان	سبيرمان براون	0,70	التمثل
0,72	0,82		

وبيانات الجدول أعلاه يبين ما للمقياس من الثبات الجيد.

- الثبات بطريق "ألفا كرونباخ"

وطريقة الفا كرونباخ تزيد من التأكد من قدرة ثبات المقياس ، حيث تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول رقم (09) الآتي:

جدول رقم ( 09 ) يمثل ثبات مقياس التمثل بواسطة "ألفا كرونباخ"

الأبعاد	معامل ثبات الفاكرونباخ
تحقيق الذات	0,59
الهوية المهنية	0,56
كسب المال	0,60
قيمة أخلاقية	0,57
الدرجة الكلية	0,86

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن معاملات "ألفا كرونباخ" مقبولة حيث تراوحت قيمتها بين 0,56 و 0,60، وجاءت قيمة "الفا كرونباخ" للدرجة الكلية 0,86 وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة جدا

هذه الأرقام جاءت لتؤكد النتائج بطريقة التجزئة النصفية وهو ما يجعل أداة التمثل المعتمدة في هذه الدراسة صالحة للإستعمال بكل ثقة.

2-4 مقياس المناخ التنظيمي:

من تصميم الباحث و تم إعداده بالإعتماد كمرجعية على سبع دراسات وهي :

1- دراسة غربي الشمري (2007)، في دراسته بعنوان "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية"، حيث قام ببناء أداة مكونة من (05) أبعاد وكل بعد يحمل (10) فقرات وهي على التوالي:

- العلاقات والإتصالات .

- النمط القيادي واتخاذ القرارات.
- أداء هيئة التدريس.
- الإلتناء والحوافز.
- المعوقات والصعوبات. أنظر الملحق رقم (05)
- 2- دراسة نورة العصيمي (2009) في دراستها الموسومة ب"المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان كما تراه عضوات هيئة التدريس" حيث إعتمدت على أداة مكونة من (06) أبعاد وهي على التوالي:
  - القيادة وهو مكون من (09) فقرات.
  - العلاقات الأساسية والإتصال ، مكون من (09) فقرات.
  - إتخاذ الفقرات، مكون من (09) فقرات.
  - الإجراءات التنظيمية، مكون من (09) فقرات.
  - النمو المهني، مكون من (11) فقرة.
  - التحفيز، مكون من (04) فقرات. أنظر الملحق رقم (06)
- 3- دراسة سلطان الشهري (2008) في دراسة إهتمت بالمناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع بالثانويات بالطائف في المملكة العربية السعودية إعتمادا على إستبيان خاص بوجهات نظر المدرسين حول المناخ التنظيمي مكون من (27). أنظر الملحق رقم (07).
- 4- دراسة عيسى قببوق (2008) ، إهتم بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل حيث استعان بإستبيان مكون من الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي ويضم (05) فقرات
  - الإتصال ، ويضم (04) فقرات.
  - ظروف العمل ، وتضم (05) فقرات.
  - الحوافز، وتضم (04) فقرات.

- الترقية ، وتضم وتضم (04) فقرات.
  - إتخاذ القرار ، وتضم (04) فقرات.
  - التكنولوجيا ، وتضم (04) فقرات. أنظر الملحق رقم (08)
- 5- دراسة عثمان عبدالرازق، ناجي عبد الستار محمود(2012)، في دراسة إستطلاعية إهتمت بعملية تقويم

المناخ التنظيمي في جامعة تكريت، تم فيها الإستعانة بإستبيان مكون من الأبعاد التالية:

- الهيكل التنظيمي ، مكون من (04) فقرات
  - القيادة ، مكون من (04) فقرات
  - الحوافز والمكافآت ، مكون من (04) فقرات
  - الإتصالات ، مكون من (04) فقرات
  - المشاركة في صنع إتخاذ القرارات ، مكون من (04) فقرات. أنظر الملحق رقم (09)
- 6- دراسة سعيد الشقصي (2011) التي إهتمت بتقصي أثر فاعلية التشريعات والتعليمات في توجيه المناخ التنظيمي في مدارس عمان و تم فيها الإستعانة بإستبيان يخص المناخ التنظيمي مكون من (25) فقرة. أنظر الملحق رقم (10)
- 7- دراسة حمد علي عيسى (2015)، في دراسته الموسومة ب"تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمملكة البحرين" حيث اعتمد على إستبيان مكون من (06) أبعاد وهي:

- الهيكل التنظيمي، مكون من (05) فقرات
- القيادة، مكون من (06) فقرات
- الحوافز، مكون من (06) فقرات
- التقنية، مكون من (06) فقرات

- إتخاذ القرارات ، مكون من (04) فقرات.

- الإتصالات ، مكون من (04) فقرات ، أنظر الملحق رقم ( 11 ).

بالإضافة إلى إستخلاص الأبعاد الإجرائية للمناخ التنظيمي من خلال دراسات الطويل (2011) القريوتي،

(1989)، وتم في الأخير اعتماد إستبيان مكون من 55 فقرة موزعة على 6 أبعاد وهي :

1- إتخاذ القرارات مكون من 10 فقرات

2- الإتصالات مكون 11 فقرة

3- الهيكل التنظيمي مكون من 07 فقرات

4- الحوافز مكون من 08 فقرات

5- القيادة مكون من 10 فقرات

6- الإشراف مكون من 09 فقرات. أنظر الملحق رقم (12).

مع الأخذ بعين الإعتبار طبيعة المنظمة التي تمت الدراسة فيها وطبيعة الدراسة بحد ذاتها المزمع القيام بها.

2- مقياس المناخ التنظيمي:

- صدق المحكمين:

تم عرض الإستبيان المصمم من طرف الباحث بصورته الأولى على مجموعة من المحكمين حيث كانت تهدف هذه العملية في تحقيق الأهداف التالية:

- مدى ملاءمة البدائل للفقرات

- مدى ملاءمة الأبعاد للإستبيان

- مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد

وبعد استرجاع إستثمارات التحكيم ، تم حسابها بتجميع نسب إتفاق كل المحكمين و قسمتها على عددها جاءت معروضة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نسبة موافقة المحكمين على فقرات إستبيان المناخ التنظيمي

الرقم	العبارة	نسبة الموافقة
	إتخاذ القرارات .	
01	تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورهما لتحديد مدى موافقتها لأهداف المدرسة	100%
02	يلجأ المدير إلى المشاورات قبل إتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها	100%
03	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	100%
04	يعلم العمال بالقرارات المتخذة في حقهم	100%
05	يتم إتخاذ القرارات من قبل المدير في الوقت المناسب	100%
06	يملك العاملون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	100%
07	يوفر المدير برامج لتدريب الأساتذة و التنمية المهنية المستمرة	100%
08	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.	100%
09	يعقد المدير إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار فيها دون قيود	100%
10	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة من طرف المدير قبل إتخاذ القرارات	100%
	الإتصالات	
01	يتم إنجاز الإتصالات بين المدير و المشرف والمدرسين بسرعة كبيرة	90%
02	تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الإتصالات	100%
03	تبذل الإدارة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الإتصال	90%
04	تعتمد الإدارة على الوسائل الحديثة في الإتصالات مع العاملين	100%
05	تتصف نظم الإتصالات المستخدمة بالوضوح	100%
06	المعلومات المرسله تتصف بالدقة	100%
07	الإتصالات داخل المدرسة تسير في كل الإتجاهات (صاعدة – هابطة)	100%
08	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	100%
09	تتلقى الأوامر من المشرف مباشرة	100%
10	تعتبر الإجتماعات احد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك	100%
11	تتم زيارات المشرف لك في فترات منتظمة	100%
	الهيكل التنظيمي	



01	تتوافق مهام المدير مع الأهداف العامة للمدرسة	90%
02	تتوافق مهام المدير بمدرستك مع طبيعة ومهام عمل الوزارة	100%
03	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين المدير والعاملين بالمدرسة	100%
04	تتناسب تخصصات العاملين بالمدرسة مع طبيعة وظائفهم	80%
05	خطوط السلطة بين المدير والعاملين واضحة بمدرستك	90%
06	إختصاصات العاملين بالمدرسة غير متداخلة	90%
07	الهيكل التنظيمي بالمدرسة يساعد علي سرعة إنجاز وجودة العمل	100%
<b>الحوافز</b>		
01	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المدرسة	100%
02	تهتم الإدارة بالرفع من الروح المعنوي للعاملين بها	100%
03	تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون	100%
04	هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة	100%
05	تجرى الترقية على أساس الإستحقاق وفقا للأسس واضحة ومعروفة	100%
06	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	100%
07	يطبق المدير نظام فعال وعيادال للحوافز و المكافآت	100%
08	يستخدم المدير آليات لمتابعة أداء الأساتذة وتقييمهم	100%
<b>القيادة</b>		
01	يتعامل المدير مع العاملين بعدل ومساواة	100%
02	هناك ثقة وتعاون بين المدير والعاملين بالمؤسسة	100%
03	يعطي المدير العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي تناسبهم	100%
04	يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين	100%
05	يساعد المدير العاملين في تنفيذ مهامهم التدريسية على أكمل وجه	100%
06	يهتم المدير بأمور العاملين الشخصية	100%
07	يشجع المدير المبادرات والإبداع في أسلوب العمل	100%
08	يشجع المدير المناقشة الجماعية حول أساليب العمل	80%
09	يطرح المدير أفكاره في الإجتماعات قصد مناقشتها	90%
10	يستخدم المدير آليات واضحة لمتابعة أداء المعلمين وتقييمهم	100%
<b>الإشراف</b>		
01	يعمل المشرف على استشارتي في طرق التدريس قبل إتخاذ القرار	100%

02	يشجعني المشرف على إبداء وجهة نظري و إقتراحي	%100
03	يقدم لي المشرف الدعم اللازم للقيام بعملتي	%100
04	علاقتي بالمشرف تتميز بالتعاون	%100
05	يشجعني المشرف على حل مشكلات العمل بنفسني	%100
06	يساهم المشرف في حل المشكلات التربوية	%100
07	يدرّب المشرف الأساتذة على كيفية إدارة الصف و التفاعل الصفّي	%100
08	يقيم المشرف الأداء التربوي للمعلمين بشكل ملائم و منصف.	%100
09	يراقب المشرف بشكل مستمر أعمال الأساتذة.	%100

1- صدق الإتساق الداخلي (بيرسون) :

ثم حساب صدق مقياس المناخ التنظيمي بواسطة صدق الإتساق الداخلي بين الفقرات وأبعادها وبين

الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس والفقرات، حيث تحصلنا على النتائج المرتبة في الجدول الآتي:

جدول رقم (11) يمثل نتائج صدق الإتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي

إرتباط البعد بالدرجة الكلية	إرتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة	الفقرة البعد
0.82**	0.76**	1	البعد الأول إتخاذ القرارات
	0.12	2	
	0.78**	3	
	0.67**	4	
	0.53**	5	
	0.44**	6	
	0.84**	7	
	0.60**	8	

	0.22	9	
	0.83**	10	
0.88**	0.86**	1	البعد الثاني الإتصالات
	0.086	2	
	0.68**	3	
	0.73**	4	
	0.071	5	
	0.71**	6	
	0.81**	7	
	0.78**	8	
	0.64	9	
	0.90**	10	
	0.92**	11	
0.92**	0.25*	1	البعد الثالث الهيكل التنظيمي
	0.75**	2	
	0.92**	3	
	0.77**	4	
	0.79**	5	
	0.76**	6	
	0.85**	7	

0.96**	0.82**	1	البعء الرابع الحوافز
	0.12	2	
	0.69**	3	
	0.91**	4	
	0.81**	5	
	0.80**	6	
	0.72**	7	
	0.71**	8	
0.89**	0.57**	1	البعء الخامس القيادة
	0.70**	2	
	0.89**	3	
	0.87**	4	
	0.73**	5	
	0.89**	6	
	0.71**	7	
	0.79**	8	
	0.86**	9	
	0.24*	10	
	0.71**	1	
	0.75**	2	

0.91**	0.86**	3	البعد السادس الإشراف
	0.78**	4	
	0.81**	5	
	0.71**	6	
	0.89**	7	
	0.82**	8	
	0.65**	9	

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01

- \*مستوى الدلالة عند 0.05

من خلال النتائج المرتبة في الجدول رقم (11) يتضح أن جميع بنود المقياس تقريبا ذات إتساق داخلي مع البعد الذي ينتهي إليه وقيمها دالة عند مستوى دلالة 0.01 إلا عند الفقرة (1) من البعد الثالث الخاص بالهيكل التنظيمي، حيث كانت نتيجة الارتباط (0.25) و هو دال عند مستوى دلالة 0.05 و الفقرة 10 من البعد الخامس الخاص بالقيادة بإرتباط قدره 0.24 و هو دال عند مستوى 0.05 ، أما الفقرة 9 من البعد الأول المتعلق بإتخاذ القرارات والفقرة (2) من البعد الرابع الخاص بالحوافز ، فلم تكن قيم معاملات صدقها دالتين إحصائيا، ونظرا لدلالاتها النظرية فقد تم اختيار الإبقاء عليها لأهميتها النظرية وأهميتها في دلالة المقياس ككل.

## 2- الصدق التمييزي :

كما تم حساب صدق المقياس أيضا باستعمال الصدق التمييزي بإجراء المقارنة الطرفية بين مجموعتي المقياس وهي موضحة في الجدول رقم (12) الآتي:

الجدول رقم ( 12 ) يبين نتائج إختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين

المجموعات	ن	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجموعات العليا	19	257,00	4,281	15,994	0,01
المجموعات الدنيا	19	159,316	26,276		

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين الدنيا والعليا ، حيث بلغت قيمة (ت) ب 15.994 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.01 لصالح المجموعة صاحبة أكبر متوسط حسابي وهي المجموعة العليا ، يمكن الحكم على المقياس أنه ذو قدرة على التمييز بين المجموعتين وبالتالي صلاحيته للتطبيق في الدراسة الأساسية .

- الثبات :

لقد تم حساب ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقتين هي:

أ- التجزئة النصفية:

حيث توصلنا إلى النتائج المرتبة في الجدول الآتي :

جدول رقم (13): نتائج ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريق التجزئة النصفية

المقياس	قيمة معامل الارتباط	معامل الارتباط بعد التصحيح
المناخ التنظيمي	0,78	جوتمان
		0,879

ويتضح من خلال النتائج المرتبة في الجدول أن معامل الارتباط بين نصفي المقياس بلغ 0.78 وبمعادلة جوتمان وصلت القيمة حدود (0.88) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

ب- ألفا كرونباخ:

كما تم اعتماد معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس حيث تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (14) نتائج ثبات المقياس بمعادلة ألفا كرونباخ

الأبعاد	معامل ثبات ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
إتخاذ القرارات	0,43	دال عند: 0.01
الإتصالات	0,53	دال عند: 0.01
الهيكل التنظيمي	0,46	دال عند: 0.01
الحوافز	0,47	دال عند: 0.01
القيادة	0,52	دال عند: 0.01
الإشراف	0,51	دال عند: 0.01
الدرجة الكلية	0,81	دال عند: 0.01

نتائج الجدول رقم (14) توضح قيم الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ التي تراوحت بين 0.43 كأدنى قيمة و0.53 كأعلى قيمة وقدرت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل ب 0.81 وهي ذات دلالة عند مستوى 0.01 مما يعني تمتع مقياس المناخ التنظيمي بقدر مقبول من الثبات ويسمح بإستعماله في الدراسة الأساسية.

## 3-4 مقياس الأداء:

من تصميم الباحثة سليمانى فاطمة الزهراء حيث قامت بدراسة بجامعة ابن خلدون بتيارت سنة (2016)، وكللت دراستها بمقال نشر سنة (2020)، وتم تطبيق الأداة المكونة في مجموعها من 55 فقرة موزعة على خمسة أبعاد على عينة قوامها 30 مدرس ومدرسة ينتمون لأربع مدارس إبتدائية ، وقد إعتمدت في تكوين أدايتها على سلم ليكرت ذي البدائل الثلاثة كما هو موضح في الجدول رقم (07) الآتي:

جدول رقم ( 15 ) سلم ليكرت

البدائل	دائما	أحيانا	نادرا
الأوزان	3	2	1

حيث إستعانت في دراسة خصائص الأداة السيكومترية في دراستها على صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلي ، وكانت معاملات إرتباطها دالة جميعها عند مستوى الدلالة 0,01، أما الثبات فكانت قيمته تتراوح ما بين 0,46 و 0,92، بالإضافة إلى معامل الشبكة ككل الذي قدر ب 0,91 وهو ما دل على تمتع الأداة بقدر عال من الثبات.

## 3- مقياس الأداء:

للباحثة سليمانى فاطمة الزهراء حيث قامت بدراسة بجامعة ابن خلدون بتيارت سنة (2016)، وكللت دراستها بمقال نشر سنة (2020)، وتم تطبيق الأداة المكونة في مجموعها من 55 فقرة موزعة على خمسة أبعاد على عينة قوامها 30 مدرسا ومدرسة ينتمون لأربع مدارس إبتدائية ،وقد إعتمدت في تكوين أدايتها على سلم ليكرت ذي البدائل الثلاثة ( نادرا ، أحيانا ، أبدا).

وفي ما يخص خصائص الأداة السيكومترية لمقياس الأداء فقد إستعانت الباحثة بصدق المحكمين أدى إلى إستبعاد فقرة رقم 36 من الأداة، وصدق الإتساق الداخلي الذي أظهرت نتائجه تمتع الأبعاد



الخمسة بمعاملات إرتباط كلها تقريبا دالة عند مستوى دلالة 0,01، وهي بنتائجها مرتبة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 16 ): معاملات الإتساق الداخلي للأداة (المرجع)

إرتباط البعد بالدرجة الكلية	إرتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة	
	0.472**	1	البعد-1-
	0.302	2	
	0.754**	3	
	0.732**	4	
	0.703**	5	
	0.626**	6	
	0.329	7	
	0.741**	8	
	0.707**	9	
	0.510**	10	
	0.693**	11	
	0.491**	12	
	0.518**	13	
	0.733**	14	البعد-2-
	0.517**	15	
	0.584**	16	

	0.683**	17	
	0.758**	18	
	0.772**	19	
	0.694**	20	
	0.596**	21	
	0.765**	22	
	0.823**	23	
	0.712**	24	
	0.853**	25	
	0.801**	26	
	0.572**	27	
	0.726**	28	
	0.284	29	
	0.853**	30	
	0.445*	31	
	0.523**	32	البعء-3
	0.607**	33	
	0.627**	34	
	0.629**	35	
	0.652**	36	البعء-4

	0.734**	37	
	0.677**	38	
	0.613**	39	
	0.673**	40	
	0.046	41	
	0.399*	42	
	0.486**	43	
	0.714**	44	
	0.753**	45	
	0.290	46	
	0.400*	47	
	0.562**	48	
	0.284	49	
	0.607**	50	
	0.720**	51	
	0.535**	52	
	0.430*	53	
	0.264	54	
	0.568**	55	
			البعء-5-

أما الثبات فقد اختارت الباحثة إختبار طريقة الإتساق الداخلي لالفكرونباخ حيث تحصلت على النتائج التالية :

جدول رقم ( 17 ) : معاملات ثبات الأداة

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	الثبات الكلي للأداة
التخطيط للمدرس	0.845**	0.91**
تنفيذ الدرس	0.921**	
التفاعل الصفّي	0.461**	
تقويم الدرس	0.822**	
تقويم بناء إختبار تحصيلي	0.563**	

وبناء على ما سبق بيانه تم تبني أداة "الأداء" للباحثة سليمان في هذه الدراسة والذي يرجع أساسا لتشابه بيئة و عينة دراستها ببيئة و عينة دراستنا الحالية المتمثلة في المدرس وفعاليتها التدريسية، والنتائج المرتبة في الجدول رقم ( 16 ) و الجدول ( 17 ) تؤكد قدرة الأداة و صلاحيتها للإستعمال بكل ثقة في البيئة الجزائرية.

#### خلاصة الفصل

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج الدراسة الإستطلاعية، تم التأكد والإطمئنان إلى خصائص أدوات الدراسة السيكومترية من صدق وثبات بالإضافة إلى إستكشاف والتعرف على ميدان وعينة البحث من خلال ربط الإتصالات الضرورية بمجموعة من الثانويات والمتوسطات بولاية تيارت عبر مجموعة من المستشارين تحضيريا لتطبيق الأدوات الخاصة بالدراسة الأساسية.

## ثانيا- الدراسة الأساسية

## منهج الدراسة:

تهدف دراستنا الحالية إلى وصف ظاهرة إنسانية، ذات البعد الإنساني كما هي في الواقع وصفا كميا و كفيًا ، وبالتالي يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج إستعمالا ومناسبة لطبيعة هذه الدراسة الإنسانية والإجتماعية ،فهو لا يكفي بجمع المعلومات، بل ينتقل لوصفها وتفسيرها وتوضيح العلاقات ومقدارها ليصل في الأخير إلى اكتشاف العلاقات والتأثيرات ومختلف السلوكيات الناجمة عنها ، وقد وضح كاظم وجابر في تعريفه للمنهج الوصفي على أنه منهج يعتمد على ما هو كائن وتفسيره، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يمضي إلى أكثر من ذلك ، حيث يتضمن قدرا من التفسير والتحليل لهذه البيانات والتعبير عن نتائج الدراسة بالأساليب الإحصائية .(كاظم وجابر،1987:91)، وتدرج دراستنا الحالية ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف أساسا إلى تحليل طبيعة العلاقة بين متغيراتها البحثية المتمثلة في التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي بفعالية الأداء داخل الصف التربوي.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 215 مدرسا ومدرسة ممثلة لمجموع مدرسي 5 ثانويات و 3 متوسطات، ثم اختارهم بناء على ما تحصل عليه الباحث من تسهيلات من طرف المسؤولين من مدراء ومختلف المستشارين التربويين بمدينة تيارت ، حيث تم تلخيص البيانات المتعلقة بعينة الدراسة الأساسية في الجدول الآتي:

جدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤسسات التربوية

الرقم	المؤسسة	حجم العينة	النسب المئوية
01	ثانوية ابن رستم	30	13.95
02	ثانوية مستورة العربي	28	13.02
03	ثانوية احمد مدغري	32	14.88
04	ثانوية حيرش محمد	23	10.70
05	ثانوية بلهوارى محمد	25	11.63
06	متوسطة حمداني مليكة	33	15.35
07	متوسطة واصل مصطفى	24	11.16
08	متوسطة عيسات بن عودة	30	13.95
	المجموع	215	%100

حيث يلاحظ أن العدد في المتوسطات والثانويات كانت متقاربة نسبيا، وأكبر نسبة في عدد المدرسين وصل حدود 33 مدرس ومدرسة وأقل نسبة كان العدد 24 مدرس ومدرسة .

جدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

الجنس	حجم العينة	النسب المئوية
ذكور	84	%39
إناث	131	%61
المجموع	215	%100

من خلال الجدول يمكن تسجيل ملاحظة ارتفاع نسبة الإناث مقارنة بالذكور

أدوات الدراسة وطريقة تطبيقها:

بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من صدق ووثبات ، تم اللجوء بكل ثقة إلى استعمال هذه الأدوات في الدراسة الأساسية بغرض المعالجة الإحصائية لبيانات متغيرات البحث الحالي، وتفسير نتائجها.

وقد تم التعرض لأدوات الدراسة بشيء من التفصيل و هي كالآتي:

- إستبيان التمثل من تصميم الباحثة بلال ريم(2015)

- إستبيان المناخ التنظيمي من تصميم الباحث (2018)

- إستبيان الأداء من تصميم الباحثة سليمان فاطمة الزهراء (2016).

بعد توزيع الإستمارات على عينة الدراسة حيث تطلبت مدة الإجابة ما يقارب الساعة ، جمعت الإستمارات وتم فرزها وإستبعاد الإجابات غير المطابقة لشروط إجراءات التطبيق السليم (ترك فقرات دون إجابة خريشات، إجابات إنشائية مخالفة للتعليمات، وأوراق ممزقة).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: حددت هذه الدراسة بتناول موضوع تمثلات المدرس المهنية والمناخ التنظيمي وعلاقتها بفعالية أدائه داخل الصف التربوي.

الحدود المكانية:

تناولت هذه الدراسة مجموعة من مدرسي خمس ثانويات وثلاث متوسطات بمدينة تيارت .

الحدود البشرية:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من مدرسي ومدرسات الثانويات والمتوسطات .

الحدود الزمانية:

زمنياً أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017-2018.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إستخدم الباحث للتحقق من فرضيات الدراسة أساليب إحصائية مختلفة وهذا بإعتماده على

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي :

- إختبار(ت) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسط درجات الأفراد والمتوسط الفرضي.
- إختبار(ت) للبحث في الفروق بين درجات مجموعتين من الأفراد (متوسطين مستقلين) وذلك في متغير الجنس.
- معامل إرتباط بيرسون (Pearson) وذلك لإيجاد العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات (التمثلات المهنية، المناخ المدرسي، فعالية الأداء).
- معامل الإنحدار المتعدد التدريجي.



## الفصل الرابع

تمهيد:

- 1- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول
- 2- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 7- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

إستنتاج عام

خاتمة

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد تطبيق مقاييس الدراسة على العينة و جمع البيانات و إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لها بهدف إختبار فرضيات الدراسة و من ثم إستعراض النتائج، بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v22). وجاءت النتائج كالتالي:

1-1- عرض و مناقشة نتائج التساؤل الأول

1-:" ماهو مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر المدرس؟. "

وللإجابة على هذا التساؤل إستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي التالي:

- إختبار "ت" (One Sample T test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسط درجات الأفراد والمتوسط الفرضي.

وقد أسفرت النتائج المتحصل عليها إعتمادا على برنامج (spss) كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(20):يوضح متوسطات الحساب في مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسته

المتغير	عدد أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة المعنوية
مستوى المناخ التنظيمي	215	34.47	177.48	165	12.48	5.55	.000

المصدر: ( مخرجات برنامج Spss .v22 )

مستوى المناخ التنظيمي: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لمقياس المناخ التنظيمي ( 177.48)، وبإنحراف معياري ( 34.47 ) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته ( 165 )، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ ( 12.48)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.00, t = 5.55)$ ، وعليه يتمتع المدرسون من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع للمناخ التنظيمي بمؤسستهم. ولمزيد من التوضيح تم التطرق إلى أبعاد مستوى المناخ التنظيمي كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول(21): يوضح متوسطات الحساب في مستوى أبعاد المناخ التنظيمي بمؤسسته

المتغير	عدد أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المعنوية
مستوى أبعاد المناخ التنظيمي	215	6.75	32.41	30	2.41	5.24	.00
	215	9.26	34.11	33	1.11	1.76	.05
	215	6.76	25.4	21	4.4	9.54	.00
	215	4.02	25.64	24	1.64	6.00	.00
	215	8.58	31.49	30	1.49	2.55	.01
	215	7.57	28.40	27	1.40	2.71	.00

المصدر: ( مخرجات برنامج Spss.v22 )

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستخرج جملة من القراءات المتعلقة بكل بعد من أبعاد المستوى المناخ التنظيمي:

إتخاذ القرارات: بلغ قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد ( 32.41 )، وبإنحراف معياري ( 6.75 ) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته ( 30 )، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ ( 2.41 )، وهو فرق دال إحصائيا حيث أن  $(\alpha = 0.00, t = 5.24)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من من وجهة نظر المدرسين.

الإتصالات: بلغ قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (34.11)، وبإنحراف معياري(9.26) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته ( 33 )، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ ( 1.11 )، وهو فرق دال إحصائيا حيث أن  $(\alpha = 0.05, t = 1.76)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من من وجهة نظر المدرسين

الهيكل التنظيمي: بلغ قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد ( 25.4 )، وبإنحراف معياري ( 6.76 ) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (21)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (4.4)، وهو فرق دال إحصائيا حيث أن  $(\alpha = 0.00, t = 9.54)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من وجهة نظر المدرسين.

الحوافز: بلغ قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد ( 25.64 )، وبإنحراف معياري ( 4.02 ) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (24)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.64)، وهو فرق دال إحصائيا حيث أن  $(\alpha = 0.00, t = 6.00)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من من وجهة نظر المدرسين.

القيادة: بلغ قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد ( 31.49 )، وبإنحراف معياري ( 8.58 ) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (30)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.49)،

وهو فرق دال إحصائياً حيث أن ( $\alpha = 0.01$ ،  $t = 2.55$ )، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من من وجهة نظر المدرسين.

الإشراف: بلغ قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (28.40)، وبإنحراف معياري (7.57) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (27)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.40)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن ( $\alpha = 0.000$ ،  $t = 2.71$ )، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من من وجهة نظر المدرسين من خلال ما تم عرضه من نتائج التي بينت قيمة المتوسط الحسابي لمقياس المناخ التنظيمي المحسوب في حدود 177.48 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري المقدر بـ 165 كما هو موضح في الجدول رقم (23) وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع في مناخ المنظمة السائد من وجهة نظر المدرس.

وهي نتيجة تؤكد أهمية المناخ التنظيمي و البيئة التنظيمية و فلسفتها في توفير العوامل الأساسية المؤثرة في إدراكات الأفراد العاملين لبيئتهم المهنية التنظيمية، حيث جاءت دراسة (كريم دروازي، 2011) لتؤكد هذه الأهمية التي أصبحت تمثل أحد أهم العوامل المشاركة في تطوير العمل المؤسسي و تحقيق أعلى مستويات بلوغ الأهداف، وقد بنى الباحث رؤيته في دراسته بإعتبار المناخ التنظيمي كمجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الفرد اتجاه تلك القوانين واللوائح الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها، وقد توافقت كذلك مع دراسة (عمر دمانة، 2008) التي أكد فيها ضرورة وجود نظام يركز على العمل لبلوغ الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة ككل، حيث أكد على فكرة إدراك العامل للمناخ التنظيمي و تجاوبه مع لوائحه و نظمه و قوانينه، كما توافقت كذلك مع دراسة (الصغير بن عثمان، 2002) حيث توصلت نتائج دراسته إلى التأثير الكبير التي تحمله أبعاد المناخ التنظيمي في أداء العينة المدروسة مؤكداً فكرة اعتماد المؤسسات والمنظمات على مجموعة من الركائز والدعائم التي تساهم في تطوير أدائهم ومستواهم من خلال بيئة

متغيرة تعيشها المجتمعات ويدركها الفرد في مهنته ، حيث يرى شوقي أن أفراد التنظيم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ويكسبون تجاربهم و يقيمون علاقاتهم و تتأثر سلوكياتهم لمجموعة من الإدراكات لبيئة عملهم وللقيم التي يحملونها عن موضوع المهنة التي يزاولونها.(شوقي،2005:67).

وتكمن أهمية المناخ التنظيمي وتوجهات المنظمات نحو تحقيق الأهداف وتوفير البيئة المناسبة لذلك من خلال لوائحه وقوانينه وتنظيماته التي تحمل بذرة النجاح أو الفشل في المخرجات التنظيمية الخاصة بها ، حيث أصبحت البيئة التنظيمية ذات قدرة كبيرة في التأثير على رضا الأفراد و تعزيز الفاعلية التنظيمية ويؤكد الدسوقي على أن الإنطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون حول المناخ التنظيمي قد شكل حافزا نحو العمل والإنجاز.(الدسوقي،1991:61) وهو ما يبين ما يتمتع به المناخ التنظيمي من إرتباط إحتياجات الأفراد المادية وإشباع الرغبات النفسية .

وهذا ما يبين الإهتمام الخاص الذي يوليه المدرس ببيئته و مناخ المؤسسة التي يزاول فيه مهنته التربوية ، وتوافقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة مع دراسة الحربي(1999) التي تمخضت نتائجها عن المستوى المرتفع في إدراك المدرس لبيئة مهنته التربوية، حيث كانت آراء أفراد العينة إيجابية نحو طبيعة المناخ السائد بمؤسستهم ، وبينت نتائج أخرى موافقة لها في دراسة العسكر(1993) حيث رؤية أعضاء التدريس كان إيجابي اتجاه المناخ التنظيمي بأبعاده ودراسة عثمانة(1996) والذي توصل إلى أن تقييم أعضاء التدريس للمناخ التنظيمي كان فوق المتوسط .

وتماشيا مع نتائج التساؤل الأول ، جاءت دراسة (شافية غليط،2009) لتؤكد أهمية المناخ التنظيمي وقدرته على الرفع من وعي المدرسين ومستوى إدراكهم لأهميته في تحسين أدائهم وتماسكهم في نسيج المنظمة من روح الجماعة والألفة وروح التعاون من خلال النتائج التي تمخضت عنه دراسته بالمؤسسات التعليمية مع عينة قوامها 460 معلما ومعلمة والتي كانت نتائجها متجاوبة ما بين إيجابية وسلبية لكن أهميتها تكمن في إدراكهم لأهميتها حيث كانت نتائجها منسجمة مع ما طرحه الطويل

حينما اعتبر أن بيئة العمل (المناخ التنظيمي) هي مجموع الخصائص التي يدركها العامل سواء شعر أو لم يشعر بها. (الطويل، 2006:142)، إيجابية كانت أو سلبية.

لكن الإهتمام بها و الوعي بأهميتها يرفع حتما من ضرورتها وأهميتها في بيئة العمل ومتطلباته بالنسبة للمدرس ،و تعريف آخر أكثر وضوحا والذي أظهر إنسجاما وهو ما عرفه كامل عامر الكبيسي بأنه محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و يفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و إتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم و أدائهم و درجة إنتمائهم وولائهم للمنظمة. (عامر الكبيسي، 1998:75).

و سجلت دراسة (الفرا و الشنطي، 2007) نتائج متوافقة نسبيا و الدراسة الحالية في بحث إستهدف مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، حيث تم فيها الإعتماد على عينة بلغ تعدادها 3363 و خلصت في الأخير إلى وجود مستوى مرتفع في توجهات العاملين نحو المناخ السائد ،مع تدني مستوى بعد إتخاذ القرارات و الهيكل التنظيمي مقارنة بالمستوى الكلي لمقياس المناخ التنظيمي.

و يمكن تسجيل ملاحظة بالغة الأهمية في تكوين الأبعاد التي اختارها عديد الباحثين في الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ،إعتبرها جغولي يوسف(2016) بأنها مجموع المؤثرات في عملية التنشئة الإجتماعية داخل المنظمة المكونة من النمط القيادي والإشراف، الهيكل التنظيمي ،القيم المهنية، ورتبها الحنيطي في مجموعة من الأنماط وهي:

بعد نمط الإدارة، بعد نمط الإتصالات، بعد نمط العلاقات بين العاملين، بعد نمط تحفيز العاملين، بعد نمط إتخاذ القرارات، بعد نمط تقييم الأداء.(الحنيطي، 2003)، و اعتبرها خالد بوشارب بولوداني وإسماعيل قيرة على أنها مجموعة مكونة من القيادة التنظيمية ،نمط الإتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي. (بولوداني، قيرة،: 2017)

حيث يلاحظ من خلال ما طرحه الباحثين إختلافهم النسبي في تحديد الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي وتشابهها في عدة أبعاد على غرار الهيكل التنظيمي ،الإتصال ،إتخاذ القرار، الإشراف و الحوافز بالزيادة

في عدة دراسات وبالنقصان في دراسات أخرى وهو ما يدل على تلك الأهمية التي يكتسبها المناخ التنظيمي داخل أي تنظيم وأي مؤسسة، رغم الإختلاف النسبي بين مكونات أبعاده بين مختلف الأجيال التي إهتمت به، وارتفاع في مقابل ذلك وعي المدرس بالبيئة المكونة لمناخ العمل داخل مؤسسته يتجاوب بالإيجاب، إذا كانت تحقق له القدر الكافي من الرضا والشعور بالراحة وتحته على الإلتزام وتحقيق أقصى درجات الإهتمام، وبالعكس يتجاوب بالسلب إذا كانت بيئة لا تحقق له الإشباع الضروري ويشعر بأنها كابحة لإبداعه وأهدافه النفسية والمهنية لكن ومع ذلك يدرك ما يجب أن يكون عليه وضع مناخ المنظمة التي يعمل بها لتحسين الأحوال التنظيمية للمؤسسة وأحواله المهنية والنفسية وتحسين أدائه وسلوكاته اتجاه مهنته واتجاه زملاء العمل.

وقد جاءت هذه النتيجة مخالفة لنتائج دراسة ( لفته وآخرون، 2007) التي إستهدفت أساسا التعرف على مستوى تأثير المناخ التنظيمي على العاملين وتم الإعتماد على عينة بلغ حجمها 70 عاملا و إستبيان خاص للمناخ التنظيمي، حيث تمخضت عنها نتائج تبين تأثير المناخ التنظيمي بمستوى متوسط يميل للإخفاض إلا في أبعاد محددة منها الإتصال، إتخاذ القرارات الذي كان فيه المستوى متوسطا يميل للارتفاع، وفي نفس الإتجاه جاءت دراسة (الحنيطي، 2003) التي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية وأظهرت النتائج مستوى متوسطا من إستجابة الباحثين البالغ عددهم 68 رئيسا أكاديميا على البعد الكلي للمناخ، و اختلفت كذلك نسبيا مع دراسة عثمان عبد الرزاق و عبد الستار محمود. ( حيث توصلت إلى نتائج متباينة تميل للضعف خاصة في بعد الحوافز وبعد القيادة وبعد إتخاذ القرارات.

وجاءت كذلك دراسة (شامي، 2010)، التي إهتمت بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بجامعة بومرداس وعينة مبحوثة وصلت حدود 443 أستاذا بنتائج مخالفة للدراسة الحالية حيث سجلت نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات مستوى منخفض نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.



1-2- عرض ومناقشة نتائج دراسة التساؤل الثاني

2-:" ماهو مستوى أداء المدرس داخل الصف التربوي؟"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي التالي::

- إختبار"ت"(One Sample T test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسط درجات الأفراد والمتوسط الفرضي.

وقد أسفرت النتائج المتحصل عليها إعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول(22):يوضح متوسطات الحساب في أداء المدرس بمؤسسته

المتغير	عدد أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة		
								فعالية الأداء	
	215	7.62	119.21	110	9.21	17.72	.00		

المصدر: (مخرجات برنامج Spss.v22)

فعالية الأداء: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لمقياس فعالية الأداء ( 119.21)، وبإنحراف معياري ( 7.62 ) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (110)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ ( 9.21 )، وهو فرق دال إحصائيا حيث أن  $(\alpha = 0.000, t = 17.72)$ ، وعليه يتمتع المدرسين بمستوى أداء مرتفع. و لمزيد من التوضيح تم التطرق إلى أبعاد مستوى المناخ التنظيمي كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (23) : يوضح متوسطات الحساب في أبعاد أداء المدرس

المتغير	عدد أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوقع	الفرق بين المتوسطين	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة المعنوية	أبعاد الأداء	
								التخطيط للمدرس	تنفيذ الدرس
	215	4.39	28.42	26	2.42	8.10	.00	التخطيط للمدرس	
	215	5.95	31.61	30	1.61	3.98	.00	تنفيذ الدرس	
	215	1.77	15.98	14	1.98	16.32	.00	تفاعل صفي	
	215	2.98	23.57	22	1.57	7.73	.00	تقويم الدرس	
	215	2.02	19.61	18	1.61	11.70	.00	تقويم بناء التقويم التحصيلي	

المصدر: (مخرجات برنامج Spss.v22)

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستخرج جملة من القراءات المتعلقة بكل بعد من أبعاد الأداء: التخطيط للمدرس: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (28.42)، وبإنحراف معياري (4.39) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (26)، نجد أن الفرق بين المتوسطين

بلغ (2.42)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.01, t = 8.10)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من وجهة نظر المدرسين.

تنفيذ الدرس: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (31.61)، وبإنحراف معياري (5.95) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (30)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.61)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.01, t = 3.98)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من وجهة نظر المدرسين.

تفاعل صفي: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (15.98)، وبإنحراف معياري (1.77) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (14)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.98)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.01, t = 16.32)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من وجهة نظر المدرسين.

تقويم الدرس : بلغت قيمة المتوسط الملاحظ لهذا البعد (23.57)، وبإنحراف معياري (2.98) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (22)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.57)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.01, t = 7.73)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من وجهة نظر المدرسين

تقويم بناء التقويم التحصيلي: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد (19.61)، وبإنحراف معياري (2.02) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط المتوقع والذي قيمته (18)، نجد أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1.61)، وهو فرق دال إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.01, t = 11.70)$ ، وعليه يتمتع هذا البعد بمستوى مرتفع من وجهة نظر المدرسين بينت نتائج قيمة المتوسط الحسابي لمقياس الأداء المحسوب في حدود 119.21 وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري المقدر ب 110 كما هو موضح في الجدول رقم (25) وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع في فعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً في مستوى فعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي. وهو مؤشر إهتمام المدرسين بأدائهم وأهميته في وسط تنظيم المؤسسة التي يزاولون فيها مهنتهم وما تستطيع أن تجلبه لهم من الرضا التأم للدور الذي يقومون به، حيث كانت موافقة لنتائج دراسة (عقيل، 2006) وبينت إهتمام عينة البحث، وتمتعها بقدر عالٍ من روح المسؤولية وإهتمام بأدائهم الوظيفي حيث وصلت نسبة إلتزامهم بتنفيذ الأوامر الخاصة لأداء دورهم الوظيفي بنسبة (92%) ووصلت نسبة بذل أقصى الجهود لأداء إلتزاماتهم المهنية على أكمل وجه إلى نسبة وصلت (95%)، كما أظهرت دراسة (الأحمري، 2013) أهمية توافر بعد السلوكيات والإستراتيجيات الصفية وكذا التخطيط للمدرس فكانت نسبياً موافقة للنتائج التي تحصل عليها الباحثة في ارتفاع مستوى الأداء من وجهة نظر المدرس.

وكانت النتائج متوافقة كذلك مع نتائج دراسة (خالد أحمد الصرايرة، 2011) التي قصد فيها الباحث التعرف على مستوى أداء الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية لعينة شملت 77 من رؤساء الأقسام وأظهرت ارتفاع مستوى الأداء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية، وجاءت كذلك متوافقة مع دراسة (السكران، 2004) والتي إهتمت بدراسة علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لقطاع الأمن بالعربية السعودية التي بينت نتائجها وجود توجهات مرتفعة لأفراد العينة نحو الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة الحالية بنفس نتائج ما توصلت إليه دراسة (شامي، 2010)، التي إهتمت بالمناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي بجامعة بومرداس.

وجاءت نتائج الدراسة الحالية في نفس اتجاه دراسة (البقي، 2010)، حيث سجلت العينة المبحوثة نتائج مرتفعة في توجهاتها الأدائية، ومتوافقة مع دراسة (البليوي، 2008) الذي اهتم في دراسته بالتمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بالمملكة السعودية. وقد تكون مجتمع الدراسة من 372 معلماً ومعلمة وأظهرت الدراسة مستوى مرتفعاً للأداء الوظيفي للعينة المبحوثة و متوافقة كذلك مع دراسة (الغامدي، 2016) التي هدفت إلى قياس مستوى الأداء

بالمدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين المقدر عددهم 70 مشرفا و مشرفة والمعلمين المقدر عددهم 121 بين معلم و معلمة ، وبلغت مستويات الأداء الوظيفي بها إلى حدود مرتفعة.

و حقيقة الأمر الحكم على الأداء ليس بالأمر البسيط والسهل و هذا راجع إلى تداخل عدة عوامل في تحديده إجتماعية ، بيئية ، فيزيولوجية و تنظيمية متفاعلة مع سلوك الموظف و مع ما تحمله فرديته و نفسيته و القدرات الشخصية المعرفية، و يمكن إعتبار أن جهد الفرد وسلوكيات خاصة تحدث إستجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية و دوافع و قدرات و إدراك وهي عوامل ترتبط إرتباطا وثيقا لتشكل في الأخير الأداء بمعناه الواسع، و أي اختلال من بين العوامل المشكلة له قد تؤثر في محتوى رؤية الأداء المطلوب و على هذا الإتجاه ، جاءت التباينات في إختلاف مستوى الأداء و محدداته و حتى تعريفاته وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لا يعني في ذاته إلا الوعي بأهمية الأداء للفرد داخل تنظيمه و داخل النسيج المكون لمهنته فالحكم على الأداء أن يكون مرتفعا أو ناجعا أو فعالا يمر حتما بطريق وضع الأسس التي يحكم على ضوئه فعاليته الوظيفية من خلال تحديد نمط معين للجهد المراد تحقيقه ، إجراءات عملية و تقنية توجه سلوكاته لتحقيق الأهداف المنشودة ، و بالتالي تعريف الأداء على أنه جهد مبذول في مزاولة وظيفة قد يكون في تصور المدرس تعريفا كاملا شامل الأركان و هو بذلك فعالا لأنه يستوفي شروط فعاليته في تحقيق الكفايات التي تتطلبها طبيعة مهنته التدريسية، من خلال ما أفرزته نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الخاصة بالأداء يمكن ملاحظة إنتظام ترتيب أبعاد الأداء كما هو موضح في الجدول رقم (26) حيث جاء بعد تنفيذ الدرس في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدر ب 31.61 ثم التخطيط للدرس بمتوسط حسابي في حدود 28.42 و هما نسبتان متقاربتان ، ثم جاء بعد تقويم الدرس بمتوسط حسابي قدر ب 23.57 يليه بناء التقويم التحصيلي بمتوسط حسابي في حدود 20 و أخيرا التفاعل الصفي بمتوسط حسابي يقترب من 16 و يمكن بناء على ذلك تقسيم مختلف الأبعاد الخاصة بالأداء و التي رتبها (الأحمري ، 2013) في أربعة عناصر مختزلة إلى عنصرين

أساسيين و هي التقويم و التقويم التحصيلي، والتخطيط للدرس بما فيه التنفيذ ويمكن تسميتها بعنصر المهارات التدريسية، والعنصر الثاني السلوكيات الصفية وما يحمله من تفاعل صفى المتبادل داخل الصف، و قد توصل من خلال دراسته التي هدف من خلالها بناء بطاقة لتقويم أداء عينة وصل تعدادها 117 فردا ، موزعة بين معلمي اللغة الإنجليزية ، مشرفين ومختصين في المجال التربوي، إلى نتائج مقارنة نسبيا إلى حد ما بنتائج الدراسة الحالية حيث كانت المهارات السلوكية التدريسية التي تشمل التخطيط والتنفيذ وتقويم الدرس ذات مستوى مرتفع ، وكانت السلوكيات الصفية ودرجة التفاعل الصفى بدورها مرتفعة إلى حد ما.

في حين جاءت الدراسة الحالية مخالفة لدراسة (عبابنة،2011) والتي هدفت إلى تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة مصرتا بليبيا ،وبعد تحليل نتائج الدراسة إحصائيا تم التوصل إلى مستوى متوسط لفعالية أداء العينة المبحوثة وغير متوافقة كذلك مع دراسة (صيام،2007) التي عنت بدور الإشراف في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بغزة ،حيث كانت نتائج الأداء الكلي بنسب متوسطة و كذلك دراسة (الحجار،2004) التي جاءت نتائجها في ما يخص أداء الأساتذة مخالفة لنتائج الدراسة الحالية ، وكانت درجة إستجابة العينة المبحوثة ذات مستوى أقل من ما كان مفترضا .

بالنظر إلى النتائج التي تمخضت عنها معالجة البيانات إحصائيا حول أداء المدرس كمورد بشري و ما تم الوصول إليه من ارتفاع في مستوى وعي منتشر بصورة كبيرة نحو ضرورة إدراك الأداء كجزء مهم وضروري في حياة الفرد المهنية وفي فلسفة المنظمة في الإستمرار بلعب الدور المهني و الخدماتي الأساسي والإستمرار في تحسين الخدمات وتطوير المخرجات بحثا عن الجودة و بلوغ الأهداف وهذا الوعي يظهر من خلال نقطتين أساسيتين أولا إرتفاع مستوى الأداء في إدراك ووعي العامل لأهمية الأداء والنقطة الثانية إدراك العامل أهمية أن تتوافر العوامل التي من شأنها الرفع من أدائه كمتطلب أساسي لطبيعة المهنة التي يزاولها فظهرت نتائج متجاوبة و مرتفعة لتوافر العوامل الأساسية شخصية

وإجتماعية ونفسية وأداء منخفض عندما يدرك العامل وجود اختلال في بعض الظروف التنظيمية و الإجرائية التي توجه الأداء وتسير فعاليته..

### 3-1- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: " توجد علاقة إرتباطية بين تمثلات المدرس و المناخ التنظيمي بفعالية أدائه داخل الصف التربوي ."

و للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد التدريجي، وتحديد المتغيرات المفسرة للإنحدار في المتغيرات التالية: التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي ، حيث يساهم هذان المتغيران في تفسير فعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي.

وقد أسفرت النتائج وفق برنامج (spss) على ما يلي :

جدول(24): مؤشرات نموذج الإنحدار: العلاقة بين متغيري التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي بأداء

#### المدرس

التغيرات في الإحصاء					الخطأ المعياري	R.deux المعدلة	R.deux	معامل الإرتباط	
الدلالة الإحصائية	df2 بأداء المدرس	df1	التغيرات في F	التغيرات في R					
0.01	213	1	104.30	0.329	6.21208	0.326	0.329	0.573	1

المصدر: ( مخرجات برنامج Spss.v23 )

يبين الجدول أعلاه قيمة الإرتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد معامل الإرتباط قدر ب (0.573) و بعد تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي (0.326) ، أي أن 32.6٪ من التباين الموجود بفعالية الأداء يفسره متغير التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي، وهي نسبة متوسطة.

و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار ANOVA وكما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (25): تحليل التباين ANOVA لمتغيري التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي

النماذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الإنحدار	4024.969	1	462.649	104.301	0.00
البواقي	8219.663	213	47.083		
المجموع	12244.633	214			

المصدر: (مخرجات برنامج Spss.v23)

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في الجدول السابق للإنحدار، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ( المناخ التنظيمي و التمثل) و المتغير التابع ( الأداء)، ويظهر ذلك من خلال إرتفاع قيمة F المحسوبة المقدره ب 104.301 ومستوى دلالة 0.00 و هي أقل من مستوى دلالة 0.01 وهو ما يدل على أن معادلة الإنحدار جيدة.ويمكن إعتقادا على هذه النتائج التأكيد على أن هناك علاقة إرتباطية بين تمثلات المدرس المهنية وإدراكاته للمناخ التنظيمي السائد بفعالية أدائه داخل الصف التربوي كما نصت عليه الفرضية.

ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta كما هو

مبين في الجدول التالي:

جدول ( 26): أهم المتغيرات المساهمة في تفسير فعالية الأداء

الدلالة الإحصائية	T	معاملات معيارية		نموذج
		B	A	
0.01.	7.158	0.403	0.059	0.254



0.01	6.972	0.393	0.012	.086	المناخ التنظيمي
------	-------	-------	-------	------	--------------------

المصدر: (مخرجات برنامج Spss.v23)

نلاحظ من الجدول السابق أن مساهمة متغير التمثلات المهنية في تفسير فعالية الأداء كانت دالة ، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغيرت التمثلات المهنية بدرجة معيارية واحدة تغيرت فعالية الأداء ب 0.403 كما أن مساهمة متغير المناخ التنظيمي في تفسير فعالية الأداء كانت دالة ، وأنه كلما تغير المناخ التنظيمي بدرجة معيارية واحدة تغيرت فعالية الأداء ب 0.393 وبالتالي يمكن كتابة نموذج الإنحدار كالاتي : فعالية الأداء = 87.470 + 0.254 (التمثلات المهنية) + 0.086 (المناخ التنظيمي).

من خلال نتائج دراستها ، التي أظهرت إرتباط الأداء بصورة واضحة بقيم المدرس و معتقداته و ثقافته المحددة بتمثلاته المهنية و مجموع الإدراكات التي يكونها عن بيئة العمل المحددة بالمناخ التنظيمي ، أمكن لنا إعتقادا على هذه النتائج و نتائج دراسات أخرى من تأكيد أهمية التمثلات و بيئة العمل التنظيمي في سلوك المدرس و أدائه ، وقد توافقت مع دراسة بلال ريم (2016) حيث أكدت على إرتباط التمثلات المهنية من خلال ما تحمله من أبعاد قيمية بالإلتزام التنظيمي للعامل و الذي بدوره يؤدي حتما لتبني سلوك يشبع به رغباته الشخصية و إشباع حاجاته النفسية الأساسية و يؤدي في الأخير إلى رضاه ثم إلتزامه و في الأخير خلق ظروف تؤدي إلى الرفع من أدائه الوظيفي. وقد أكدت بلال ريم على أن تمثلات العمل و ما يحمله من قيم و عادات و اعتقادات و ثقافة هي التي تحدد سلوك العامل الخاص بأدائه الوظيفي داخل مناخ تنظيمي محدد بجملة من القوانين و الأطر التنظيمية حسب مدركاته و الفكرة التي يكونها حول عمله و إستنادا إلى بعض الأعمال الرائدة حول التمثلات نذكر منها دراسة موسكوفيتشي (moscovici, 1961) الذي كان أول من وضع حبل اتصال بين التمثلات المهنية و الهوية المهنية، و بصورة أهم الوسط الإجتماعي و ما يحمله من بيئة عمل خاصة حيث اعتبرها مجموعة من القيم، و المفاهيم و الممارسات المتعلقة بمواضيع أو مظاهر الوسط الإجتماعي و متوافقة

جدا مع مجموعة أبحاث جودلي (jodlet 2002) الذي اعتبر التمثلات الإجتماعية شبكة لقراءة الواقع وتفسير الأحداث و العلاقات الإجتماعية ، وهو ما يستخلص منه أن التمثلات المهنية هي إجتماعية بإمتياز كما يعتبرها موسكوفيتشي (moscovicci، 1961) بأنها مجال خصب في فهم و تفسير سيرورات التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة أو بين الجماعات .(مرزوقي،2019:10)،و لا يمكن فصل النسيج الإجتماعي الذي يتشكل داخل المدرسة عن سياق تأثير ممارسات يومية ذات الطابع الإجتماعي المتفاعل مع الأفراد الذين يكونون هذا النسيج . فالمدرس يأتي مشبعا بأفكار و معتقدات و آراء و قيم يتقاسم أغلبها مع الآخرين حول موضوع المهنة التي يزاولها معهم يضاف إليها الإدراكات التي يتشبع بها من خلال محيطه و بيئته المهنية و أغلب التعاريف الخاصة بالتمثل اعتبرته نوعا من المعرفة و هذه المعرفة كما نهت له مرزوقي تسمح بتوجيه الأفراد للتحكم في واقعهم و توجيه سلوكياتهم اتجاه موضوع التمثل .(مرزوقي، 2010:31) ، و عندما نسلط الضوء على مختلف التعريفات التي عرفت المناخ نجد أوعاها ما عرفه القريوتي أن المناخ التنظيمي هو "خصائص بيئة العمل الداخلية يفهمها العاملون و يدركونها مما ينعكس على قيمهم و إتجاهاتهم و بالتالي على سلوكهم".(القريوتي،1986:10) .

و قد جمعت مرزوقي بناء على هذه الإزدواجية ثملاث لموضوع مشترك بين جماعة المنظمة التعليمية و التربوية و هي موجهة للمهنة المشتركة و هي مهنة التعليم و التدريس ، و لبيئة مشتركة و هي بيئة العمل و المناخ السائد داخل تلك المنظمة، أي أن المدرس له تمثل ناحية المهنة التدريسية بناء على معتقدات و ثقافة خاصة و تصورات لقيم و إتجاهات و في نفس الوقت اتجاه بيئة العمل يعمها عن طريق إتجاهات و إدراكات توجهه في الأخير إلى تبني سلوك معين يمنحه الرضا و الإشباع النفسي أو المادي بناء على القيم التي يؤمن بها و تؤدي حتما نحو تبني سلوكات ترفع من أدائه .

و قد جاءت نتائج الدراسة متقاربة إلى حد ما و دراسة (مرزوقي،2019) التي هدفت من خلالها رصد التمثلات الإجتماعية حول مهنة التدريس لدى معلمي الطور الإبتدائي و تأثيراتها على ممارساتها

المهنية، حيث تم في الأخير إستخلاص وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين تمثلات المعلم حول مهنة التدريس والأداء في البيئة المدرسية.

وسارت في تطابق نسبي كذلك مع دراسة (معوض، 1987) التي أجراها بجامعة المنصورة والتي هدف من ورائها دراسة النمط المؤسسي السائد في إدارة التعليم الجامعي وربط بينها وبين أداء الهيئة العاملة واعتمد على عينة مكونة من أساتذة الجامعة وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع الروح المعنوية من خلال أداءات مهنية مرتفعة وحالة من الإشباع النفسي والإجتماعي والمهني لديهم .

وجاءت دراسة (قبقوب، 2008) في نفس اتجاه الدراسة الحالية والذي اهتم برصد علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي وسجلت نتائجها إستخلاصات أهمها وجود علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي لدى العينة المبحوثة بكل ما تحمله من إدراكات وإتجاهات مهنية نحو الوظيفة ونحو بيئة العمل والأداء الوظيفي .

حيث تم تأكيد العلاقة المحورية بين التمثلات المهنية والمناخ التنظيمي من خلال دراسة (عثمان عبد الرزاق وآخرون، 2012) وأكدوا فيها العلاقة الوثيقة بين التمثلات المهنية والبيئة التي تعارف على تسميتها بالمناخ التنظيمي، لذلك أغلب الدراسات وعلى حسب علم الباحث التي إهتمت بموضوع بيئة العمل كان لتمثلات العامل وتصوراته جزءا أساسيا من أجزاء محاولة فهم أداءات وسلوكات العامل المهني.

كل عامل يأتي لمهنته مشبعا بجملة من القيم التي يتصورها ويؤمن بها ذاتية كانت مثل قيمة تجسيد الهوية أو نفسية كانت مثل قيمة تأكيد الذات أو أخلاقية أو مادية، فهذه القيم حاضرة لتوجه سلوكه وتصوب أداءاته وتؤكد في نفس المنحى المسؤوليات المهنية التي سيلعبها من خلال بيئة العمل الممثلة بجملة من اللوائح القانونية والتوجهات ، وجاءت دراسة (العتيبي، 2007) التي أجراها على معلمي مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية للبنين التابعة لمركز الإشراف التربوي بالرياض لتؤكد دور

المناخ المدرسي في أداء المعلمين والأثر المحوري لبيئة العمل في جميع جوانب العملية التعليمية والذي سيؤثر حتما في أدائهم التعليمي.

والتمثلات المهنية للمدرس ذات الصبغة الإجتماعية والمشكلة بمجموعة من القيم، تعطي له معنى لمختلف السلوكيات التي يتبناها وبالتالي يتشكل لديه جملة الحلول التي تساعده على اختيار أحسن التصرفات وأمثلها لتبني أداءات فعالة، من جهة اتجاه المنظمة والمناخ الخاص ببيئة عمله ومن جهة أخرى في الصف التربوي الذي يمثل بالنسبة له وللمنظمة المجال الأساسي الذي تظهر فيه فعالية سلوكه التربوي.

#### 1-2-2- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية

منطوق الفرضية الثانية: " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمثيلات المدرس المهنية وفعالية أدائه داخل الصف التربوي " للتحقق من صحة الفرضية إستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي المتمثل في:

- معامل إرتباط بيرسون (Pearson) و ذلك لإيجاد العلاقة الإرتباطية بين التمثلات المهنية وفعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي وقد أسفرت النتائج المتحصل على ما هو موضح في الجدول التالي :

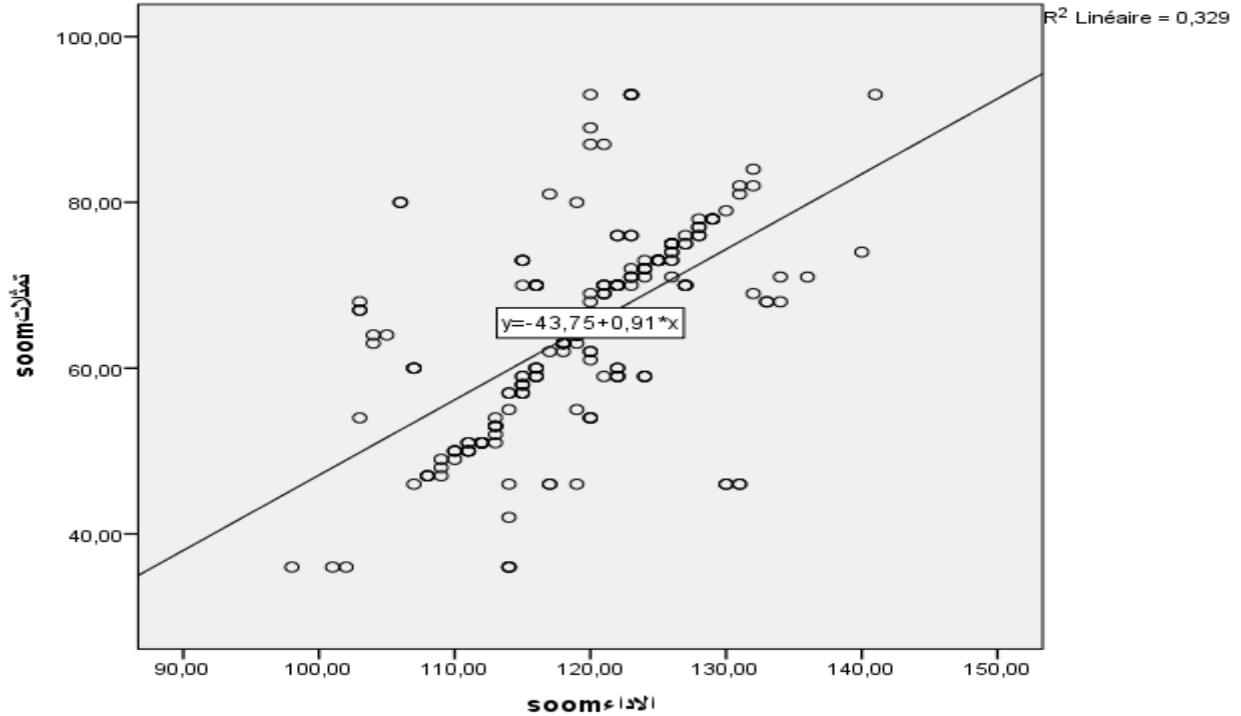
الجدول رقم (27): العلاقة الإرتباطية بين التمثلات المهنية وفعالية أداء المدرس داخل الصف

#### التربوي

المتغير	العدد	قيمة معامل الإرتباط R	الدلالة الإحصائية
التمثيلات المهنية	215	0.573	دالة عند 0.01
فعالية الأداء			

المصدر: ( مخرجات برنامج Spss.v22 )

تكشف قراءة الأرقام الواردة في الجدول أعلاه عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( 0.01 ) بين تمثلات المدرس المهنية وفعالية أدائه داخل الصف التربوي وهو إرتباط موجب وهذا معناه أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين التمثلات المهنية وفعالية الأداء ، ويمكن توضيح هذا بمخطط إنتشار الدرجات الوارد في الشكل رقم (05) الموالي:



وهذه النتائج تؤكد ما نصت عليه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين تمثلات المدرس المهنية وفعالية أدائه داخل الصف التربوي .

وقد أكدت دراسة مولاي الحاج (2005) أهمية الجانب المادي في أي مؤسسة حيث ظهور الفوارق بين العمال من خلال ما تلبيه لهم مؤسساتهم من حوافز وإمتيازات و رواتب . مع إختلاف طبيعة عمل كل دراسة إلا أنها تصب في فلسفة العمل و تصورات العمال للعمل من حيث التصور القيمي لعمالهم ، يؤكد ذلك ما جاء به مسكوفيتشي من كون التمثلات تأتي من واقع العامل المبني في نظامه المعرفي أولاً ، ثم يدمج في نظامه القيمي المرتبط بتاريخه و سياقه الإجتماعي و الإيديولوجي و يؤكد على إرتباط ذلك بنسيج إجتماعي مهيكّل عن طريق واقع معاش.(مرزوقي ،2019)، و كل تفاعل إجتماعي يفرض جملة من

السلوكات يتبناها الفرد بطريق تصوراته وتمثلاته بما فيها تلك القيم التي تدفعه لإختيار سلوكا خاصا جراء إدراكاته ووعيه وجملة الإعتقادات التي تدفعه لبذل الجهود وتوجيه سلوكه اتجاه النشاط الذي يزاوله، وتظهر نواتج تمثلاته على شكل قيم، تتشكل كميا عن طريق سلوك ويؤكد ذلك ما جاء على لسان خليفة الذي برر إهتمام الباحثين بالقيم وربطها بالسلوك الفعلي للفرد محاولة منهم إكتشاف مدى الإتساق بين ما يعبر عنه الفرد لفظا وبين ما يصدر في شكل سلوك فعلي. (خليفة، 2012:277)، ولا يمكن فهم تمثلات الفرد إلا من وراء سلوك يصدر عنه مشبعة بقيم يؤمن بها ، وتكون دافعا له لبذل الجهود وتوجيه سلوكات يرى موافقتها له ولتشبعاته القيمية و تصوراته للمجتمع وللسياق الثقافي الذي تربى في حضنه وترعرع بقيمه وإدراكاته، فتظهر بناءا على ذلك إختيارات ودوافع ونظام من القيم والإعتقادات كطاقة توجه سلوكاته وبيئة تعزز إختياراتها وتمثلاته لمهنته حصرت بطريق مجموعة من القيم رتبت حسب نتائج دراسة عبد اللطيف خليفة (1996) لدى عينة من الإناث الراشذات من مدينتي القاهرة والجيزة إلى عوامل أساسية هي: التوجه الأخلاقي، التوجه الداخلي، التوجه الإجتماعي، التوجه المادي متوافقة مع القيم التي تبناها الباحث في الدراسة الحالية حول تمثلات العمل للمدرس منتظما على الترتيب في: العمل كقيمة أخلاقية ذات التوجه الأخلاقي، العمل كقيمة لتحقيق الذات ذات التوجه الداخلي، العمل كقيمة لتجسيد الهوية ذات التوجه الإجتماعي و أخيرا العمل كقيمة لربح المال ذات التوجه المادي.

ويمكن بناءا على ذلك أن نؤكد توافق نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة سليمان فاطمة (2020) جزئيا والهادفة لرصد العلاقة بين النسق القيمي ومركز الضبط والدافعية للإنجاز لدى طلبة الجامعة والتي توصلت فيها إلى وجود علاقة تأثير مباشرة وموجبة ما بين النسق القيمي المتصور والدافعية للإنجاز.

وهناك علاقة وثيقة أن لم نقل مطابقة من حيث التعريف الذي تبناه كثير الباحثين والمتخصصين في ما يخص القيم و التصورات و أشملها التي عرفها مصطفى (1988) بأنها مجموعة التصورات و

المفاهيم التي تكون إطاراً للأحكام و المعايير و المثل و المعتقدات و التفضيلات و التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف و الخبرات الفردية و الإجتماعية .(المومني،2020:142)، و بالتالي تدفعية لإختيار سلوكي مناسب للقيم التي يؤمن بها و يعتقد في تأثيراتها و دورها في تحقيق رضاه بالتالي ترفع من مستويات أدائه المهني.

و حققت نتائج دراسة مرزوقي كريمة (2019) توافقا كذلك من خلال ما توصلت إليه في دراستها حول تأثير التمثلات الإجتماعية للمدرس حول مهنته التدريسية من الإرتباط الدال بين تمثلات المدرس و درجة تفاعلهم التدريسي الأدائي .

وفي نفس الإتجاه سارت دراسة صلاح الدين شيخاوي و نورالدين تاويرت(2020) في دراسة دور الهوية الوظيفية في تحقيق التوافق المهني لدى موظفي الجماعات المحلية و كانت من نتائج البحث وجود إرتباط دال بين الهوية الوظيفية و التوافق المهني و التي تعبر حتما عن مستوى أدائه المهني المرتفع كما نبه له الباحثان من قدرة أن يكون التوافق المهني إنعكاس لأدائه المهني.

### 1-2-3- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة

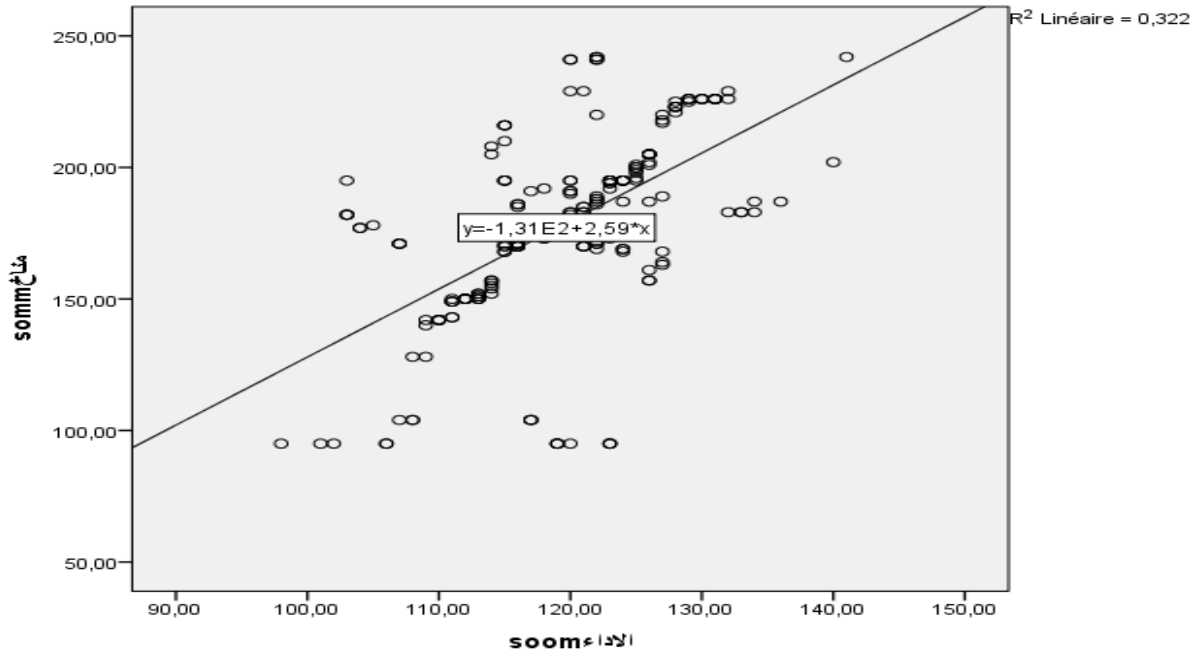
منطوق الفرضية الثالثة: " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وفعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي " للتحقق من صحة الفرضية إستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي المتمثل في معامل الإرتباط بيرسون (Pearson) وقد أسفرت النتائج على ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): العلاقة الإرتباطية بين فعالية الأداء و المناخ التنظيمي

المتغير	العدد	قيمة معامل الإرتباط R	مستوى الدلالة المعنوية
المناخ التنظيمي	215	0.567**	0.01
فعالية الأداء			

المصدر: (مخرجات برنامج Spss.v22)

تكشف قراءة الأرقام الواردة في الجدول أعلاه عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01 بين المناخ التنظيمي وفعالية الأداء، وهو إرتباط موجب، وهذا معناه أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي وفعالية الأداء و يمكن توضيح ذلك بمخطط إنتشار الدرجات الوارد في الشكل رقم (06).



وقد اختار الباحث إجراء إختبار معاملات الإرتباط بين أبعاد الأداء و الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي من جهة، و بين أبعاد المناخ التنظيمي و الدرجة الكلية للأداء من جهة أخرى إستكمالا لدراسة الفرض الثالث الخاص بدراسة معاملات الإرتباط بين المناخ التنظيمي و الأداء و كانت النتائج موضحة في الجدولين الآتيين:



الجدول رقم (29):معامل إرتباط بين أبعاد الأداء والدرجة الكلية للمناخ التنظيمي

فعالية الأداء											المتغير
تقويم بناء		تقويم الدرس		تفاعل صفي		تنفيذ الدرس		التخطيط للدرس		العدد	
التقويم	التحصيلي	قيمة	معامل الإرتباط	قيمة	معامل الإرتباط	قيمة	معامل الإرتباط	قيمة	معامل الإرتباط		
Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R		
0.15	0.09	.000	0.29**	0.04	.14*	0.00	.20**	0.00	0.22**	215	المناخ التنظيمي

المصدر: ( مخرجات برنامج Spss.v22 )

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الإرتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاد فعالية الأداء مرتفعة، حيث بلغت قيمة الإرتباط بين المناخ التنظيمي و(التخطيط للدرس وتنفيذ الدرس والتفاعل الصفّي وتقويم الدرس)، على التوالي (0.22\*\* ، 0.20\*\* ، 0.14\* ، 0.22\*\*) وهي دالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة (α = 0.01) وعليه وجود علاقة موجبة ، في حين نجد أن قيمة الإرتباط بين المناخ التنظيمي والتقويم التحصيلي قد بلغت ( 0.09 ) وهي غير دالة حيث بلغت الدلالة (α = 0.15) وعليه عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والتقويم التحصيلي.

الجدول رقم (30):معامل إرتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لفعالية الأداء

فعالية الأداء				
الدلالة المعنوية	قيمة معامل الإرتباط R	العدد	المتغير	
0.01	0.21**	215	إتخاذ القرارات	المناخ التنظيمي
0.01	0.65**	215	الإتصالات	
0.01	0.46**	215	الهيكل التنظيمي	
0.01	0.75**	215	الحوافز	
0.01	0.75**	215	القيادة	
0.01	0.60**	215	الإشراف	

المصدر: ( مخرجات برنامج Spss.v22 )

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الإرتباط بين فعالية الأداء وإتخاذ القرار قد بلغت ( $0.21^{**}$ ) كأدنى قيمة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.01 = \alpha$ ) ، في حين نجد أن قيمة معامل الإرتباط بين فعالية الأداء وكل من (الإتصالات والهيكل التنظيمي والإشراف) ، قد بلغت على التوالي ( $0.65^{**}$ ،  $0.46^{**}$ ،  $0.60^{**}$ ) وهي دالة إحصائياً عند ( $0.01 = \alpha$ ) ، في حين نجد أن قيمة معامل الإرتباط بين فعالية الأداء وكل من (الحوافز والقيادة) قد بلغت على التوالي ( $0.75^{**}$ ،  $0.75^{**}$ ) ، كأعلى قيمة وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند ( $0.01 = \alpha$ ).

وكانت نتائج الدراسة متوافقة ونتائج دراسة حمد عيسى(1436) الذي اعتمد على عينة قوامها 277 من عمال وزارة الداخلية بمملكة البحرين ،مستخدما لإستبيان المناخ التنظيمي و الأداء و توصل في بحثه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الإتصال ،إتخاذ القرارات،الهيكل التنظيمي،الحوافز،والقيادة)و أداء العاملين.

وقد جاء بحث بوعطيط( 2009 ) في دراسة أجراها بمؤسسة سونلغاز حول علاقة الإتصال التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي،وهدفت إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي ممثلة بالإتصال التنظيمي و الأداء و توصلت في الأخير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال، سواء كان نازلا أو صاعدا بفعالية أداء العامل الوظيفي وهي متوافقة جزئيا مع الدراسة الحالية، و أكدت أهمية الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي في تصويب سلوك العامل وتقنين وتنظيم عملية الأداء التي ستحقق من وراء فعاليتها أحد الأهداف المهمة للمنظمة ولل فرد العامل على حد سواء، حيث تظهر من خلال إجراء الإتصال الإداري أهميته النفسية في الرفع من أداء العامل و تبني السلوك الإجتماعي المناسب و الصحيح لتحقيق وإشباع رغباته النفسية ، وخلق قوة في التماسك الإجتماعي في وسط نسيج تتجمع فيه الرغبات و تختلف فيه الدوافع و تتحدد فيه الصورة الملموسة لإدراكات العاملين و طبيعة المنظمة و تكوينه الإجتماعي وهي تتطلب لأجل ذلك مجموعة من التنظيمات و اللوائح بالإضافة إلى قنوات إتصالية يتم فيها فهم و تحديد نظام و لغة خاصة يتم بلوغ الأهداف المسطرة لها عن طريقها كمنظمة إقتصادية إنتاجية كانت أو خدمية للفرد ولل منظمة على حد سواء.

وتوافقت نسبيا مع دراسة محمود عبدة(2016) في دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية بقطاع غزة التي هدفت إلى تحديد علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك الإبداعي للعينة المبحوثة التي وصل تعدادها 221 وأكدت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي للهيئات التدريسية و قد جاءت متناسبة و دراسة شامي صليحة( 2010 ) الهادفة لإيجاد علاقة المناخ

التنظيمي بأداء العاملين الوظيفي بجامعة بومرداس ، حيث توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي و أداء الأساتذة الوظيفي.

وبنفس الإتجاه حققت دراسة كريم دروازي (2011) التي بحثت العلاقة بين المناخ التنظيمي و أداء الإدارة الرياضية نفس نتائج دراستنا، و توصلت إلى وجود إرتباط دال بين المناخ التنظيمي السائد على مستوى الأداءات الرياضية يساهم في فعالية الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة. وتوافقت ونتائج دراسة محمود الشنطي ( 2006 ) التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية و أن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

وجاءت دراسة خالد قرواني ( 2017 ) بنتائج متوافقة في بحث إستهدف "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم "من خلال دراسة مسحية شملت 48 موظفا و تمخضت عن وجود علاقة تأثير دالة إحصائيا على أداء العاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

وجاءت النتائج متوافقة نسبيا ونتائج ما توصل إليه السكران(2004) في دراسته الخاصة حول علاقة المناخ التنظيمي وفعالية أداء العمال الوظيفي، التي وفي محاولة الإجابة على تساؤل العلاقة بين أداء العمال و المناخ التنظيمي توصل فيها إلى وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي وفعالية أداء الموارد البشرية لأدائهم الوظيفي، من خلال توجهاتهم الإيجابية نحو بعد الهيكل التنظيمي ونحو بعد الإتصالات وغير متوافقة من حيث إتجاهات الأفراد نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ،وقد أكد المغربي أن اتجاه الأفراد نحو المناخ التنظيمي سيؤثر تأثيرا بالغا في أداء الأفراد الوظيفي وأضاف أنه من المتوقع أن تقوم بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها علاقة تتميز بالتفاعل الإيجابي يشعر الفرد أنه قادر على التأثير في العمل و تغييره للأفضل(المغربي،2001:6)،

1-2-5- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدرس تبعاً لمتغير الجنس" وللتحقق من صحة الفرضية ،إستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي المتمثل في:

- إختبار "ت" (Independent Samples t) للبحث في الفروق بين درجات مجموعتين من الأفراد (متوسطين مستقلين) وذلك في متغير (الجنس) وقد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتماداً على برنامج (spss) على ما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (31): يوضح الفروق في المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	الدلالة المعنوية
المناخ التنظيمي	ذكور	84	170.30	27.46	-2.64	1.65	0.01
	إناث	131	182.08	37.68			

المصدر: (مخرجات برنامج Spss.v22)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لمستوى المناخ التنظيمي بالنسبة للذكور ( 170.30)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الحسابي للإناث المقدر (182.08)، فوجد أن هناك فرقا دالاً إحصائياً بينهما حيث أن  $(\alpha = 0.01, t = -2.64)$ ، بالإضافة إلى أن الأرقام المدونة في الجدول بينت أن قيمة "ت" الجدولية أصغر من قيمة "ت" المحسوبة، مما يدل على وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث. وهو ما يؤكد ما تم إفتراضه على وجود فرق في إدراكات المناخ التنظيمي تبعاً لجنس المدرس، ومن خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج إختبار هذه الفرضية التي كشفت عن وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي بين الجنسين لصالح الإناث، وجاءت هذه النتيجة مخالفة نسبياً لدراسة القرشي (2004) التي توصلت في بعد القيادة إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين لصالح الذكور، ويمكن فهم ما تم التوصل إليه من نتيجة من خلال نتائج دراسة سليمان (1987) حين اعتبر أن مفهوم المناخ التنظيمي و تحديد أبعاده يختلف باختلاف البيئة التي تم فيها دراسته، وكذلك باختلاف المقاييس المطبقة وثقافة العينة التي استقت منها الردود الفعلية للمقاييس وقد جاءت الدراسة الحالية موافقة لما توصل إليه بن ناصر الشقصي (2011) عندما خلص من خلال نتائج بحثه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي تبعاً للجنس لصالح الإناث في ما يخص الإطار العام للمناخ التنظيمي المحدد بأبعاده كبيئة و المناخ التنظيمي المشكل كإطار قانوني له حيث يمكن استقراء قراءتين لدراسة الشقصي، الجانب التشريعي كان الوعي أكثر للإناث ووعين لأهمية اتباع القوانين واللوائح القانونية للتنظيم. في حين أن الرؤية العامة للمناخ التنظيمي كبيئة و كوحدة متكاملة لم توضح وجود فروق دالة بين الجنسين و الذي يرجع إلى إدراك كل من الذكور والإناث للمناخ التنظيمي إدراكاً واحداً لتشابه ظروف العمل وقواعده ولوائحها من حيث تشابه المعاملة و تشابه التطبيق الفعلي لكل أبعاد المناخ السائد بمؤسستهم التعليمية.

#### 1-2-5- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الخامسة:

منطوق الفرضية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية أداء المدرس تبعاً لمتغير الجنس

وللتحقق من صحة الفرضية تم اعتماد أسلوب إختبار "ت" (Independent Samples T test) للبحث في

الفروق بين درجات مجموعتين من الأفراد (متوسطين مستقلين) وذلك في متغير (الجنس)

وقد أسفرت النتائج على ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): يوضح الفروق في فعالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	الدلالة المعنوية
فعالية الأداء	ذكور	84	118.17	6.65	-1.61	2.60	0.108
	إناث	131	119.80	8.05			

المصدر: (مخرجات برنامج Spss.v22)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لمستوى فعالية الأداء بالنسبة للذكور

(118.20)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الحسابي للإناث المقدر (119.80)، وجد أن هناك فرقاً غير دال إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.108 = t, -1.61)$ ، بالإضافة إلى أن الأرقام المدونة في الجدول بينت أن قيمة "ت" الجدولية أكبر من قيمة "ت" المحسوبة، مما يؤكد عدم وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث. وهو على عكس ما تم إفتراضه من أن فعالية أداء المدرس لا تختلف باختلاف جنس المدرس.

الجدول رقم (33): يوضح الفروق في أبعاد مستوى فعالية الأداء لدى المدرسين تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة المعنوية
التخطيط للدرس	ذكور	84	27.59	4.59	-1.08	0.27
	إناث	131	28.28	4.41		
تنفيذ الدرس	ذكور	84	29.57	6.39	-2.92	0.01
	إناث	131	32.12	6.01		

0.01	2.57	5.50	17.61	84	ذكور	تفاعل صفي
		1.90	16.01	131	إناث	
0.35	-.92	3.49	23.23	84	ذكور	تقويم الدرس
		3.15	23.67	131	إناث	
0.03	2.19	4.43	20.70	84	ذكور	تقويم بناء إختبار تحصيلي
		2.14	19.56	131	إناث	

المصدر: ( مخرجات برنامج Spss.v22 )

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستخرج جملة من القراءات المتعلقة بكل بعد من أبعاد فعالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس:

التخطيط للدرس: قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد بالنسبة للذكور (27.59)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الحسابي للإناث المقدّر (28.28)، فوجد أن الفرق غير دال إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.27, t = -1.08)$ ، وعليه لا يوجد فروق في مستوى هذا البعد تبعاً لمتغير الجنس

تنفيذ الدرس: قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد بالنسبة للذكور (29.57)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الحسابي للإناث المقدّر (32.12)، وهو فرقا دالاً إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.01, t = -2.92)$ ، وعليه يوجد فروق في مستوى هذا البعد تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث

تفاعل صفي: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد بالنسبة للذكور (17.61)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الحسابي للإناث المقدّر (16.01)، وهو فرقا دالاً إحصائياً حيث أن  $(\alpha = 0.01, t = 2.57)$ ، وبالتالي هناك فروقا في مستوى هذا البعد تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور

تقويم الدرس: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد بالنسبة للذكور (23.23)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الحسابي للإناث المقدّر (23.67)، مما يعني وجود فرقا غير دالاً



إحصائيا حيث أن  $(\alpha = 0.35, t = -0.92)$ ، وعليه عدم وجود فروق في مستوى هذا البعد تبعا لمتغير الجنس

تقويم بناء إختبار تحصيلي : بلغت قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ لهذا البعد بالنسبة لذكور (20.70)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الحسابي للإناث المقدرد ( 19.56)، وهو فرق دإلا إحصائيا حيث أن  $(\alpha = 0.03, t = 2.19)$ ، وعليه وجود فروق في مستوى هذا البعد تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور

أكدت نتائج دراسة الفرضية الخامسة على عدم وجود فروق في أداء المعلمين التربوي تبعا للجنس ، وقد جاءت دراسة شامي صليحة(2010).في مجملها تحمل وعي الموظفين بأدائهم الوظيفي من خلال ما توصلت إليه دراستها في شقها الذي عالج توجهات العينة نحو أدائهم الوظيفي حيث توافقت في عدم وجود فروق دالة للأداء تبعا للجنس ، وكانت العينة ذات توجه إيجابي ووعي نحو أدائهم الوظيفي ، و هي نفس النتائج التي توصلت إليها دراسة كريم دروازي (2011) في عدم وجود فروق في أداء العينة تبعا للجنس، وأظهرت نتائج دراسة الفرا و الشنطي( 2007 )عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابات الأفراد تعزى للجنس موافقة لدراسة دروازي مع فارق نسبة الذكور في العينة و التي قد تكون فارقة في عدم الحصول على فوارق في الإستجابات ، و جاءت النتائج متوافقة كذلك و دراسة مرزوقي كريمة (2019) الموسومة ب"التمثلات الإجتماعية حول مهنة التدريس لدى معلمي الطور الإبتدائي و تأثيرها على ممارساتهم المهنية" و التي هدفت إلى البحث في العلاقة بين التمثل الإجتماعي لمهنة التدريس لدى مدرسي الطور الإبتدائي و ممارساتهم المهنية و التي توصلت من خلال مناقشة الفرضية السادسة من دراستها إلى عدم وجود فروق في أداء المدرسين يعزى للجنس ، و متوافقة و دراسة خولة محمود (2010) التي تناولت الكفايات التدريسية ، و دراسة عبد الواحد الصوفي(2010) التي إهتمت بالممارسات الصفية لمدرسي اللغة الإنجليزية و التي أكدت عد وجود فروق دالة إحصائيا في أداء المدرس يعزى للجنس ، وهذه النتائج تحمل في قراءاتها الأهمية التي يولها أفراد العينة المبحوثة

في هذه الدراسات نحو أداءاتهم التدريسية و وعيهم لأهمية أن يكون فعالا بالقدر الذي يمنحهم إشباعا نفسيا و إجتماعيا و أخلاقيا ، و التوجه الإيجابي نحو مهنتهم هو الذي يجعلهم واعون بأهمية المهنة و خطورتها في تلبية حاجاتهم من جهة، ثم أهميتها في الدور الذي يؤديه في مجتمع يحتاج خدماتهم لتحقيق أهداف المنظمة العام من جهة أخرى، والبيئة الإجتماعية بتغيراتها وضعت الذكور والإناث على مسافة واحدة من الأهداف التربوية من حيث الأفراد كمدرسين و من حيث موقعهم في نسيج واحد يقسم المسؤولية الجماعية في تحقيق أهداف المنظمة على حد سواء .

في حين جاءت نتائج دراسة رباح أبو علي(2010) لتؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح الذكور، وهي بدورها غير موافقة للنتائج التي توصل إليه الباحث حيث كانت الفروق لصالح الإناث في ما يخص الأداء، و دراسة طلال النعيمي و محمود المولى(2009) في دراسة الممارسات التدريسية لمعلمي و معلمات التربية الرياضية حيث أظهرت النتائج وجود فروق لصالح الذكور في ما يخص التخطيط و التنفيذ ، بينما كانت الفروق لصالح الإناث في ما يخص إدارة الصف بما في ذلك التفاعل داخل الصف التربوي.

#### مناقشة عامة:

بعد التحقق من نتائج الدراسة الحالية من خلال مناقشة فرضياتها و إتمادا على الجانب النظري والدراسات السابقة قصد محاولة الإجابة على التساؤل الأول المتمثل في مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة التربوية و الذي اتبثت عدة دراسات على غرار دراسة (كريم دروازي،2011)، ودراسة (عمر دمانة،2008) ، ودراسة (الصغير بن عثمان،2002)، و دراسة .(شوقي،2005) أهمية إدراكات المدرس الخاصة بالبيئة التنظيمية وسعيه نحو تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته و إثراء تجاربه و إقامة علاقاته مع النسيج المكون لبيئته بقوانينها و لوائحها و تنظيماتها، مما يؤثر على سلوكيات و أداءات منتظرة منه، ودراسات أخرى أظهرت الدور الأساسي لبيئة العمل في الرفع من وعي المدرسين لأهمية المهنة التي

يزاولونها و مستوى إدراكهم لأهميته ليستخلصوا منها مواقفهم و إتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم و أداءهم و درجة أنتمائهم وولائهم للمنظمة.

وجاءت نتائج دراسة التساؤل الثاني المتمثل في ارتفاع مستوى أداء المدرس داخل الصف التربوي متوافقة مع عدة دراسات بينت الأهمية التي يولها المدرس لمهنته التدريسية و تمتعه بقدر عال من روح المسؤولية وإهتمام لأدائه الوظيفي، و إلتزامه لتنفيذ الأوامر المتعلقة بتطبيق اللوائح التنظيمية و إحترام النصوص المتعلقة بالقوانين الداخلية للمنظمة، و كذا تبني سلوكيات و استراتيجيات صفية هدفها الرفع من الأداء و من خلال دراسة (البعشي، 2010)، دراسة (البلوي، 2008)، ودراسة (الغامدي، 1437) والتي أظهرت مستويات مرتفعة في أداء العينة المبحوثة.

و في إطار محاولة فهم تأثير التمثلات المهنية للمدرس في وسط مناخ تنظيمي سائد على فعالية أدائه داخل الصف التربوي، نتائج الدراسة الحالية مكنت الباحث من التأكيد على تحققها نسبيا مع ضرورة الإهتمام بجانب توسيع العينة ليكون أشمل و ضرورة الإهتمام بالجانب الثقافي و الجغرافي المترامي للجزائر، وقد توافقت الدراسة الحالية في معالجتها للفرضية الأولى التي نصت على وجود علاقة إرتباطية بين تمثلات المدرس المهنية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وعلاقتها بفعالية أدائه داخل الصف التربوي مع عدة دراسات منها دراسة(ريم، 2016) و دراسة (مرزوقي، 2019) و دراسة (معوض، 1987) ودراسة (قبقوب، 2008)، و بينت نتائجها العلاقة الوثيقة المحورية بين تمثلات المدرس المهنية ذات المنبع الجامع لمعتقداته وإتجاهاته نحو الوظيفة التي يشغلها و مدركاته نحو المناخ السائد في منظمته التي يعمل بها، وتأثير ذلك على فعالية أدائه داخل الصف التربوي، و طبيعة العملية التربوية تعطي للمدرس كعنصر هام من العناصر التعليمية مسؤولية إداوار أساسية عليه أن يلعبها و عليه أن يجهز نفسه و نفسيته لأن يقوم بها بإتقان و استقامة و فعالية ، فالمدرس يأتي ليزاول مهنته محصنا بجملة من المعتقدات يكونها نحو موضوع العمل لتتفاعل مع نظام من القوانين و اللوائح و التنظيمات السائدة لتظهر سلوكيا على أدائه الوظيفي التعليمي.

وهذا السلوك أو ما يدعى بالأداء الوظيفي، يتطلب جملة من المعارف والإتجاهات والقيم (فارعة:1996،07)، كتمثلات وتصورات لمهنته وفي نفس الوقت جملة لمدرجات خاصة بالمناف التنظيبي السائد وقدرتها على توجيه سلوكه الوظيفي بصورة فعالة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أهمية التمثلات التي يحملها العامل نحو موضوع عمله ووظيفته وتأثيرها المباشر على سلوكه في جانب الأداء، حيث تلعب هذه التمثلات دورا فعالا في التواصل الإجماعي داخل المنظمة بشقين أساسيين أولهما داخل النسيج الإجماعي بين زملاء العمل والشق الثاني داخل الصف التربوي بتفاعله مع تلاميذته، حيث يتطلب أن يكون هذا الأداء فعالا بالمستوى الذي يمكن أن يستمر لتحقيق القيم التي يعتقدونها ويؤمن بها، والتي تشكل بالنسبة له الإطار الذي يحقق فيه أهمية الدور الذي يلعبه بالنسبة له وبالنسبة للمجتمع من خدمة تربية النشأ ونشر العلم. وعدة دراسات أكدت دور التمثلات في الرفع من الأداء الوظيفي للعامل وتصويب سلوكه ليكون وفق فلسفة المنظمة التي بنت خططها حول الأداءات ومع المخرجات المحددة مسبقا، حيث تلعب القيم وتمثلات العامل دورا أساسيا في الرفع من أدائه سواءا بطريقة غير مباشرة حيث يكون الرضا و التوافق المهني و الإلتزام مقدمة و مؤشرا هاما في الرفع من فعالية سلوكه وظيفي على غرار دراسة (سليمان،2020) التي أكدت أهمية الجانب المادي في قيم الفرد ودراسة (مرزوقي، 2019) التي توصلت إلى تأثير تمثلات المدرس المهني ودرجة تفاعله التدريسي الأداء الكبير أو بطريقة مباشرة على غرار النتائج المتوصل إليها بهذه الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق بين المدرسين والمدرسات في بعد التمثل كوسيلة لتجسيد الهوية وبعد التمثل كوسيلة أخلاقية، والحقيقة أن البعد الأخلاقي هو قيمة مشتركة بين الجنسين ولا يمكن أن نفرق بين القيم الأخلاقية الخاصة بالذكر وأخرى خاصة بالأنثى مع بعض الإختلافات إلا أن الجوهر واحد، ويمكن الإستدلال بنتائج سليمان فاطمة(2020) التي توصلت في دراستها إلى أن النسق القيمي المتصور والواقعي كسلوك قد اشتركا في عوامل كبرى بارزة هي القيم

ذات التوجه الأخلاقي ، القيم ذات التوجه الإجتماعي،القيم ذات التوجه الداخلي بالنسبة لطلبة الجامعة عينة دراستها والتي تتشابه وتقرب من خصائص عينة دراستنا الحالية،وأظهرت نتائج دراسة (ريم،2016) أهمية البعد الأخلاقي وتوصلت من خلال تحليل بنية التمثلات المهنية للعامل أن بعد العمل كقيمة أخلاقية كانت أقرب للنواة المركزية وهو دليل محوري حول أهميتها للعامل،بالإضافة إلى النتائج التي بينت فروق في تمثل العمل كوسيلة لربح المال لصالح الإناث حيث أن إنتشار حق العمل المكفل قانونيا وإجتماعيا وضع الذكر والأنثى في نفس المرتبة من حيث البحث عن تحسين الوضع المالي والإهتمام بمتطلبات الحياة الإجتماعية والإقتصادية.

وقد بحثت الدراسة حول محاولة إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية أداء المدرس حيث جاءت متوافقة وعدة دراسات منها دراسة(حمد،2015) و دراسة (بوعطيط،2009) ودراسة (عبيدة،2016) والتي أكدت دور المناخ التنظيمي في الرفع من فعالية الأداء وبالتوافق مع ذلك أكدت دراسة (شامي،2010) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي وأداء الأساتذة الوظيفي حيث يمكن لنا إستنتاج ما لأهمية المناخ التنظيمي في توجيه سلوك العامل نحو العمل على الرفع من أدائه الوظيفي. أما في ما يخص الفروق بين الجنسين في المناخ التنظيمي أظهرت نتائج عدة أبحاث عدم تطابق نتائج أبحاث (القرشي،2004)، (سليمان،1987)،( كريم دروازي،2011)،( خالد قرواني،2017) التي أكدت وجود فروق في المناخ التنظيمي لصالح الذكور ،في حين جاءت دراسة (الشقصي،2011)متوافقة والدراسة الحالية حيث كانت الفروق لصالح الإناث ، وهو ما يؤكد أهمية البيئة وقدرتها المؤثرة في إدراكات المدرس لبيئة عمله من جهة ومن جهة أخرى لا تقل أهمية عنها من حيث أهداف الدراسة و كذا طبيعة المقاييس التي طبقت في تلك البيئة والنتائج المراد الوصول إليها ، والبيئة التي نشأ فيها الفرد وما تسير عليه من القواعد والإتجاهات و القيم ، تحدد آراؤه و اعتقاداته و ميزان يحدد به إتجاهاته .

وبينت هذه الدراسة عدم وجود فروق في أداء المدرس تبعاً للجنس تماشياً مع نتائج عدة دراسات على غرار دراسة (كريم دروازي، 2011)، ودراسة (الفرا والشنطي، 2007)، (مرزوقي كريمة، 2019)، ويمكن الإستدلال بهذه النتائج إلى ما وصلت إليه دراسة سليمان من أن علاقة القيم بالسلوك تتحدد بعدة عوامل، منها ما يتعلق بالفرد وأهدافه وخبراته ومدى وعيه وإدراكه لذاته، ومنها ما يتعلق بالمجتمع، تغيراته، معاييرها. (سليمان، 2020:260). وهذه المعايير توجه على نحو ما إدراكات العامل لمهنته وتعمله محددات أساسية مشتركة بين الجنسين تدفعه قيم تحقيق الذات وتحقيق الهوية وكسب المال.

## الخاتمة:

بدأ بحثنا الحالي إنطلاقاً من فكرة دراسة علاقة التمثلات المهنية للمدرس، المحددة بمجموعة من القيم النفسية و الأخلاقية و المادية و المناخ التنظيمي المكون من مجموعة من النصوص المحددة للقوانين واللوائح و طبيعة الهيكله المسيرة للمنظمة التربوية التي يعمل بها المدرس ،بالأداء داخل الصف التربوي ودرجة مساهمة كل منهما في الآخر.

نتيجة لما تم عرضه في الجانبه النظري ، و الدراسة الميدانية التي اجريت في الثانويات و المتوسطات المختارة، عرفت التمثلات المهنية أو كما تم تسميتها من طرف بلال ريم بالتمثلات الخاصة بموضوع العمل، وعرفها "FISCHER" على أنها بناء إجتماعي للمعرفة العداية التي تكونت من خلال القيم والمعتقدات المشتركة لمواضيع مختلفة، و هي بالنسبة لموسكوفيتشي "S.MOSCOVICH" تظهر كمحتوى منظم قادر على التعبير والتأثير على عالم الأفراد و الجماعات، من خلال توجيه سلوك الأفراد و تصويب أدائهم، و بالتالي فالتمثلات هي عبارة عن بناء معرفي ونظام يتم من خلاله تفسير الواقع الذي يحكم علاقات الأفراد ببيئتهم المادية و الإجتماعية و تحديد سلوكياتهم أو ممارساتهم و المعبر عنها بالأداءات المنتظرة منهم.

نتائج الدراسة ، أبرزت دور تمثلات المدرس الأساسي في سلوكياته الوظيفية وفي فعالية أدائه الوظيفي التربوي، و مجموعة القيم الذاتية والمعنوية والأخلاقية و المادية خلقت للمدرس ترتيباً خاصاً لهذه القيم يقدم بعضها ويؤخر أخرى لتوجيه سلوكه تحت ضغط بيئة تنظيمية خاصة وظروف مادية و معيشية وحتى إجتماعية متغيرة باستمرار.

قيم المدرس تظهر نوعاً من الإنتقائية من خلال مناخ تنظيمي معين و مكون من نسيج إجتماعي متفاعل مع ما يحمله من تغيرات في ظروف أفرادهم و قيم كل واحد منهم، وهي كما نهت له بلال ريم، أن القيم التي يؤمن بها المدرس تساعد على الإنسجام و الحفاظ على موقعه داخل جماعة العمل في تنظيم

يوجه العلاقات وينظم السلوكات داخل هذه الجماعة، و بالتالي فإن هذا التشكيل القيمي الخاص بموضوع العمل هو المسؤول في توجيه سلوك المدرس الوظيفي. كما بينته نتائج الدراسة الحالية.

ويظهر من خلال التغييرات التي حدثت في المجتمع أن هناك قيما إختفت و أخرى في طريقها للزوال أو بصورة أدق تأخرت في الهرم القيمي ولم تعد لها تأثيرات على تنمية السلوك الذي يعزز القيم الأخلاقية والذاتية التي تلعب دور المراقب للأداءات المهنية، وعلى القائمين على المنظمات التربوية الحرص على توفير البيئة التي تعزز إحياء القيم التي تلعب دور الموجه و المراقب لأداء المدرس.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن يطرح تساؤلا أساسيا وهو هل إختلال القيم هو الذي أوجد مجتمعا معيننا أم أن واقع العولمة خلق لونا إجتماعيا آخر فرض تقدم قيم و تأخر أخرى أو زوالها.

#### إسهامات الدراسة:

دراسات محدودة أثارت أهمية التمثلات المهنية وعلاقتها بالإنجاز من جهة، و من جهة أخرى بالرضا والولاء التنظيمي كأحد مؤشرات الأداء الوظيفي في المنظمات التربوية، و أخرى إهتمت بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء، ولم يصادف الباحث أي دراسة جمعت متغيرات الدراسة الحالية المكونة من التمثل المهني، المناخ التنظيمي وفعالية الأداء التربوي للمدرس معا.

وانقسمت البحوث على ندرتها إلى قسمين أساسيين قسم إهتم بدراسة وصفية إستكشافية لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية، وقسم إهتم بدراسة علاقة متغيرين بطريقة مباشرة على غرار المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي، أو بطريقة غير مباشرة في ما يخص التمثلات المهنية والإلتزام التنظيمي كأحد مؤشرات الأداء.

- كشفت هذه الدراسة عن أهمية تمثلات المدرس المهنية الممثلة بالقيم التي تشبع بها ويؤمن بها في تحديد السلوكات التي سينتهجها اتجاه مختلف العلاقات المرتبطة بطبيعة المهنة التي يزاولها، ونوعية الإستبيان المعتمد لبلال ريم والنتائج المترتبة عنه كشف ما للقيم الإجتماعية والنفسية والذاتية



والأخلاقية من أهمية في توجهات المدرسين في علاقتهم داخل مناخ المنظمة بقوانينها و لوائحها وتنظيماتها وفلسفة هيكلتها اتجاه مختلف المواقف التي يتبناها العامل داخل هذا النسيج الإجتماعي، و ما يتمخض عنه من سلوكيات في أدائهم لمهنة التدريس داخل الصف التربوي.

-الجديد في هذه الدراسة هو تناول القيم المكونة لتمثلات المدرس المهنية وعلاقتها بفعالية أدائه الوظيفي داخل الصف التربوي عن طريق تدخل متغير مستقل آخر، متمثل في المناخ التنظيمي و البيئة التنظيمية و ما يحمله من نصوص محددة لقوانين ولوائح وطبيعة هيكلية تنظم المهام و مختلف العلاقات البيئية داخل المنظمة التربوية، يدركها المدرس بما يحمل من قيم وتساوم إلى حد ما في نقل تفاعل هذه العلاقة. لتتجسد في سلوكه المرتبط بأدائه المهني.

- أثارت الدراسة موضوع القيم الأخلاقية و النفسية و الإجتماعية ودورها الأساسي في تشكيل و توجيه سلوك العامل، والتي من شأنها أن تمنح المنظمة التربوية فهما أكبر وأشمل لمواردها البشرية لتحقيق أهدافها من خلال تلبية حاجاتهم الضرورية، التي تدفعهم لتبني السلوكيات الأدائية الفعالة في مهنتهم التربوية.

- تم تماشيا وضرورة البحث ومتطلباته الإنتقائية، بناء إستبيان خاص بالمناخ التنظيمي

#### إقتراحات الدراسة:

نتائج الدراسة جاءت بمجموعة من التساؤلات التي قد تكون موضوع أبحاث أخرى ودراسات تثير البحث وتوسع من آفاقه في بناء فكري، يدرس الظاهرة من كل جوانبها للوصول إلى فهمها و التحكم في آليات عملها.

تناولت الدراسة الحالية عينة من مدرسي مؤسسات تربوية بمدينة تيارت، مست المستوى المتوسط والثانوي، ولعله ولأهمية البحث قد يكون من الأنسب أن يتم توسيع العينة لتكون أكثر شمولية وتمس مناطق أخرى قد يكون للبعد الثقافي المحلي فارق في القيم التي يتبناها المدرس في تمثله لمهنته التعليمية.

ويمكن الإهتمام ببحوث يتم من خلالها :

- إثراء الحقل البحثي بمزيد من الدراسات الخاصة بموضوع التمثل، والإهتمام أكثر بتطوير المقاييس والإستبيانات التي تساهم بشكل أدق في تشكيل بناء قيمي أكثر شمولاً وأعمق أثراً في سلوك المدرس داخل المنظمة التربوية.

- التنوع من عينة الدراسة بداية من الثانويات مرورا بالجامعات لأنهم يمثلون المخزن الأساسي والحقيقي للمدرس.

- الإهتمام أكثر بدراسة عناصر المناخ التنظيمي المشكل لبيئة العمل التربوي، من خلال تطوير إستبيانات ومقاييس يحدد على ضوءها العناصر الأكثر فعالية في التأثير إيجابياً على السلوك الوظيفي للمدرس. حيث أن الدراسة الحالية وبالمقاييس المعتمدة اثبتت ما للبيئة التنظيمية من دور في التوجيه والتأثير على سلوك المدرس، وعلى وجه الخصوص السلوك الذي يمس أدائه التربوي .

- ضرورة الإهتمام بالأداء الوظيفي في تفاعله مع المناخ التنظيمي من جهة وتفاعله مع بيئة الفصل الدراسي من جهة أخرى ودراسة إمكانية أن يكون له تأثير على فعاليته ونجاعته.

المراجع

قائمة المراجع:

- ابن منظور، جمال الدين.(1984).لسان العرب.مصر:دار المعارف، القاهرة.
- الأحمري ، صالح عائض.(2013).بطاقة مقترحة لتقويم أداء معلم اللغة الإنجليزية في ضوء نموذج مارزانو للتقويم
- البدر، إبراهيم حمد.(2006).المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- بعيرة، أبوبكر مصطفى .(1988).دورالمناخ الإداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة،مجلة الإقتصاد والإدارة بجدة، جامعة الملك عبد العزيز،المملكة العربية السعودية.
- البقمي،مصلح حمدان .(2010).المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموضفي أمانة منطقة مكة المكرمة.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض.المملكة العربية السعودية.
- بلال،ريم.(2018).أبعاد تمثلات العمل و أثرها على الشعور بالإنتماء الى المؤسسة لدى إطارات التحكم.أطروحة دكتوراه.جامعة وهران 2.الجزائر.
- البلوي، محمد سليمان.(2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.رسالة ماجستير غير منشورة.المملكة السعودية.
- بن عقيل،ناصر.(2006).العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.رسالة ماجستير.الرياض.المملكة السعودية.
- بولوداني،خالد بوشارب وقيرة،إسماعيل.( 2016 ).المناخ التنظيمي:المفهوم و العوامل المؤثرة في فعاليته.مجلة مقاربات،(04)،(03)،300-316.

- التهانوي، محمد علي. (1996). كشف إصطلاحات الفنون والعلوم، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- تيغزة، أمحمد. (2017). توجهات حديثة في تقدير صدق و ثبات درجات أدوات القياس. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 4(1).
- جفلولي، يوسف. (2016). المناخ التنظيمي كبيئة إجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 12(01)-295-310.
- جوردون ، مارشال (2000). موسوعة علم الاجتماع. ط1. المجلس الأعلى للثقافة، أكسفورد.
- الجويدي، ماجد. (2007). التقارير السنوية للأداء و مجالات توظيفها. دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد و حماية البيئة. رسالة ماجستير غير منشورة.
- الحجار، رائد حسين. (2004). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى على ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى. سلسلة العلوم الإنسانية. 8(02)، 240-303.
- حسو إسحاق، أثير. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية. (08)، (26).
- حمد ،علي عيسى (2015). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- حمدان، محمد زيادا. (1992). الإشراف في التربية المعاصرة. مفاهيم و أساليب وتطبيقات عمان: دار التربية الحديثة.
- خليفة، عبد اللطيف. (1996). المفارقة بين نسقي القيم المتصور و الواقعي لدى الإناث الراشدات. مجلة شؤون إجتماعية، الإمارات، 49، (13)، 51-86.

- خليفة، عبد اللطيف. (2012). سيكولوجية القيم الإنسانية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- دروازي، عبدالكريم. (2011). الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و علاقته بالمناخ التنظيمي ووالإدارة الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- الدسوقي، علي. (1991). المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة و المعاهد الثانوية و الأزهرية و علاقته ببعض المشكلات. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر. القاهرة.
- ذنبيات، محمد محمود. (1999). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، (01)، (26).
- راوية، حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الإبراهيمية.
- راوية، حسن. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- رداف، نصيرة. (2016). التصورات الإجتماعية-المقاربة السيكوسوسيولوجية وهيكلتها البنيوية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. (13). 105-138. سكيكدة.
- زروالي، لطيفة. (2010). تصورات الذات المستقبلية لدى المراهق المتمدرس. أطروحة دكتوراه. جامعة وهران2. الجزائر.
- الزوبعي، الحاج حامد. (2004). تأثير مناخ العمل في اتجاهات العاملين الذكور و الإناث بعضهم نحو البعض الآخر، مجلة كلية الخدمة الإجتماعية
- السكران، محمد. (2004). المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة السعودية.
- السلي، علي. (1991). دور التنظيم في التنمية الإدارية، مصر: دار الفكر العربي .
- سلي، علي. (2006). علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، جامعة الملك بن سعود، المملكة العربية السعودية.

- سليمان، فاطمة الزهراء.( 2020). العلاقة بين النسق القيمي ومركز الضبط والدافعية للإنجاز لدى طلبة الجامعة. أطروحة دكتوراه. جامعة وهران 2. الجزائر.
- شافية، غليط.(2009). أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، (32)، (أ)، 123-140.
- شامي ،صليحة.(2010).المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بوقرة.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بورمرناس، الجزائر.
- الشديقات، باسل حمدان.(2014). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الإجتماعية في مديرية التربية و التعليم.مجلة جامعة دمشق.المجلد 30.العدد 2.سوريا.
- الشربيني،،عبدالفتاح.(1987). مناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجاري الكويتية. المجلة العربية للإدارة، لقاهرة.: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.(11)،(02).
- الشعلان، صفر.(2001).الولاء التنظيمي و علاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة نايف للعلوم الأمنية.الرياض .المملكة السعودية.
- شقبوعه،داود.(2001).أنظمة إعداد المشرفين.المركز العربي للتدريب المهني و إعداد المدربين.بيروت .لبنان .
- الشقصي،سعيد.(2011).أثر فاعلية التشريعات التعليمات في توجيه المناخ التنظيمي في مدارس عمان.
- شكمو،ليلي.(2005).التصورات الإجتماعية للكارثة الطبيعية عند الطلبة الجامعيين.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- الشنطي،محمود عبدالرحمان.(2006).أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.

- شهاب ، حليلة عبدالفتاح.(1992).أثر المناخ على الرضا الوظيفي لدى معلمي و معلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الأردن.
- الشهري،سلطان.(2008) في دراسة إهتمت بالمناخ التنظيمي و أساليب إدارة الصراع بالثانويات بالطائف في المملكة العربية السعودية.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى،المملكة العربية السعودية.
- شيخاوي ، صلاح الدين و تاويرت ،نورالدين.(2020). دور الهوية الوظيفية في تحقيق التوافق المهني لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية بوسعادة ولاية المسيلة.مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية.(05).(02)،497-473.
- شين،سعيدة.(2015). التصورات الإجتماعية للطب الشعبي-دراسة ميدانية في منطقة الزيبان.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة،الجزائر.
- الصرايرة،خالد أحمد.(2011).الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.مجلة جامعة دمشق.(27).(01)،652-601.
- صليبا، جميل. (1982). المعجم الفلسفي. لبنان :دارالكتاب اللبناني، بيروت.
- صيام،محمد بدر عبد السلام.(2007).دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة.الجامعة الإسلامية غزة.كلية التربية.فلسطين.
- الصيرفي ، محمد.(2005).السلوك التنظيمي.مصر: حورس للنشر و التوزيع.
- الصيرفي،محمد.(2009).الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي،التحليل على مستوى المنظمات.مصر: المكتب الحديث.
- طجم،عبدالله ،السواط،طلق.(2000).السلوك التنظيمي:المفاهيم،النظريات ،التطبيقات.ط3.جدة:دار حافظ للنشر و التوزيع.السعودية.



- الطجم، عبدالله السواط، طلق. (2012). السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات والتطبيقات، ط3. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع. السعودية.
- الطويل، عبدالرحمان صالح. (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم و آفاق، عمان: وائل للنشر والتوزيع.
- العاني، سعيد خليل. (2002). المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع و الأداء المنطقي، دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز. رسالة ماجستير. جامعة بغداد. ا.ا.
- عباينة، صالح احمد. (2011). تقويم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم. جامعة مصراتا، (08)، (04)، 24-01.
- عبدالقادر، هالة أحمد. (1987). المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان.
- العتيبي، محمد عبدالمحسن ضبيب. (2007). المناخ المدرسي و معوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإجتماعية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- العثمانة، نوال عبدالله محمد. (1996). تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- عثمان، عبدالرازق، وناجي، عبد الستار محمود. (2012). عملية تقويم المناخ التنظيمي في جامعة تكريت.
- عسكر، علي. (1987). السلوك التنظيمي في المجال التربوي. الكويت: دار القلم.
- عمران، محمد عبد الجواد. (1996). أثر المناخ التنظيمي على عملية التطوير الموارد البشرية ، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والتكنولوجيا الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

- العميان، محمود.(2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،الأردن:دار وائل للنشر.
- عيسى، عبدالله.(2014).تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير.جامعة العلوم التطبيقية.البحرين.
- الغالي، طاهر وإداريس، وائل (2007). الإدارة الإستراتيجية:منظور منهج متكامل، وائل للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن.
- الغامدي،محمد حنش.(2014).المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى التعامل مع الجمهور.دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الساحة .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الرياض.السعودية.
- غربي، الشمري.(2007).المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.أطروحة دكتوراه غير منشورة.جامعة الملك سعود.المملكة العربية السعودية.
- فروانة، حازم أحمد والديب، سليمان، و مرابط،سليمان.(2016). أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة.مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث و الدراسات.فلسطين.
- فلية،فاروق عبده.عبدالمجيد،السيد محمد.(2005).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية.عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- قانع ، مروان.(1989).أثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية دراسة تطبيقية على معامل الصوف بأربيل.رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة المستنصرية.بغداد.العراق.
- قبقيب،عيسى.(2008).أهمية المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل.أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة قسنطينة،الجزائر.
- القرشي،ليلى حسن عبدالله.(2003).القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية.أطروحة دكتوراه.جامعة أم القرى.المملكة العربية السعودية.

- القريوتي، محمد.(1994).السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية.عمان:دار محمد لاوي.
- القريوتي، محمد.(2000).نظرية المنظمة و التنظيم.عمان.دار المستقبل.
- كاظم، خضير.(2002).السلوك التنظيمي.الأردن:دار الصفاء للنشر و التوزيع.عمان.
- الكبيسي، عامر.(1998).التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة.التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة،(ج3).الدوحة:مطابع دار الشرق.
- الكبيسي، عامر.(1998).السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة.ج2.الدوحة :مطابع دار الشرق.قطر.
- لعون، عطية.(2016).الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- لفته، حمدان وآخرون(2007).مستوى تأثير المناخ التنظيمي على العاملين في الهيئة العامة للإرشاد،مجلة العلوم الزراعية العراقية،38(05)-15-23.
- اللوزي، موسى.(2003).التطوير التنظيمي،ط2.الأردن :دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- مارشال ، جوردن .(2000).موسوعه علم الاجتماع،. طبعة الأولى.
- مجمع اللغة العربية. (1980).المعجم الوجيز.ط1.مصر:الهيئة المصرية العامة للتأليف و النشر و الترجمة.
- المدهون، إياد إبراهيم.(2012).العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
- مرزوقي، كريمة.(2019).أطروحة دكتوراه.التمثلات الاجتماعية حول مهنة التدريس لدي معلمي الطور الإبتدائي وتأثيرها على ممارساتهم المهنية، جامعة وهران-2، الجزائر.

- معلوف، أمين. (د.س). المنجد في اللغة من المعاجم والقواميس. لبنان: المطبعة الكاثوليكية، بيروت.
- معوض، صلاح الدين. (1986). المناخ المؤسسي السائد في إدارة التعليم الجامعي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر.
- موسوعة لالاند الفلسفية. (2001). لبنان: منشورات عويدات، بيروت.
- مولاي، الجاج مراد. (2015). العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات. أطروحة دكتراه غير منشورة. جامعة وهران 2. الجزائر.
- ناول، سفيان (2016). تمثلات المتعلم واكتساب المفاهيم الشرعية. المغرب: إفريقيا الشرق، الدار البيضاء.
- نورة العصيمي، نورة. (2009). المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمان كما تراه عضوات هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الوزان، خالد محمد أحمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

#### المراجع الأجنبية:

- Gibson ;AL.(2010).organizational :behaviour.structure process ;mcgraw/hill compagny.inc.newyork.

- 
- hennane, SOUHILA(2011-2012).magister. les représentations sociales des agents de développement rural par la population local.université Tlemcen.
- Moscovici serge(1971) la psychologie son usage et son public édition puf.
- loubere.lucie.(2018).les environnements numériques de travail dans l'enseignement secondaire. Thèse de doctorat. Université de Toulouse.
- maria-E ;Salamanca-Ávila ;Cecil le Vander barght ;Marianne Frenay et Thierry hane.(2013) .exploration de la structure et du contenu de la representation de l'ecologie commune a une cohorte de l'étudiants.revisita electronica de ensenanza de la ciencias.(12) ;3 ;499 523.louvain.belgique.
- chrif ;hallouma.( 2000).la représentation du travail et l'usage de soi chez l'ouvrière de l'électronique.these de doctorat. université Oran.
- abric ;Jean-Claude.(1994).pratique social et representation.edition PUF .
- gohier ;C ;M.anadon ;Y.bourchard ;B.charbonneau et J.chevrier.(2001).la question identitaire de l'enseignement sur le plan professionnel ;un processus dynamique et interactif.dans revues de science de l'EDUCATION ;VOL ;èè ;N01 ;03-32.
- guimelli.c.(1999).la pensée social.PUF.

قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01)

## إستبيان التمثلات في صورته النهائية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					أعتبر أن العمل هو إمكانية المشاركة في تحقيق مشاريع ترفع التحديات	01
					أجد أن قدرتي على القيام بهذا العمل مؤشرا على كفاءتي	02
					أعمل لتحقيق مكانة جيدة في المجتمع	03
					ساعدني العمل في هذه المدرسة على إثبات شخصيتي	04
					بفضل العمل الجدي أتلقى الإعتراف بقدراتي	05
					أتحدث مع أصدقائي عن عملي داخل هذه المدرسة	06
					أشعر برغبة قوية للقيام بهذا العمل	07
					أفتخر بالعمل في هذه المدرسة	08
					يرتبط إنتمائي للعمل في هذه المدرسة بما أحصل عليه من مكاسب	09
					ساعدني عملي على إدار المال	10
					أشعر بالرضا بما يحققه لي عملي من مكاسب	11
					أقوم بمجهود إضافي للحصول على مكافآت	12
					تشعرتني الأجرة بالإرتياح في المدرسة	13

					أفكر في عمل آخر لزيادة دخلي	14
					المدير في إصغاء مستمر لأفكاري السلبية للمدرسة لدى الآخرين	15
					لا أهتم بتصحيح الأفكار السلبية للمدرسة لدى الآخرين	16
					الإحترام داخل العمل هو أهم عنصر في الحياة المهنية	17
					أتحرى الصدق في العمل	18
					يشدد المدير على قراراته بطريقة تعسفية	19
					إحترام الوقت ركيزة العمل الجيد	20



## الملحق رقم (02)

## إستبيان الأداء في صورته النهائية

دائما	أحيانا	نادرا	الفقرات	البعد
			<p>1-وجود مخطط للدرس</p> <p>2-لا يستخدم الأستاذ خطة درس مستهلكة.(معدة لسنوات سابقة)</p> <p>3-تم الإشارة في مخطط الدرس إلى الكفاءة المستهدفة من الدرس</p> <p>4-تم الإشارة في المخطط إلى مؤشرات الكفاءة.</p> <p>5-تمت صياغة الكفاءات بمختلف مجالاتها:(معرفية، وجدانية، حس حركية).</p> <p>6-تم الإشارة في مخطط الدرس إلى الوسائل التعليمية المستعملة .</p> <p>7-تم تقسيم الدرس إلى مراحل مترابطة.</p> <p>8-مراحل الدرس قابلة للقياس والتقييم</p> <p>9-صيغت أسئلة الدرس بما يتناسب والكفاءات المستهدفة .</p> <p>10-تم توزيع خطة الدرس بما يتناسب وزمن الحصة</p> <p>11-توضح خطة الدرس دور كل من الأستاذ والمتعلم</p> <p>12-تتضمن خطة الدرس واجبات منزلية.</p> <p>13-تعالج الواجبات المنزلية مواضيع الدرس بشكل مدمج</p>	<p><u>التخطيط</u></p> <p><u>للدرس</u></p>
			<p>14-يقوم الأستاذ بتهيئة مناسبة للدرس</p> <p>15-يطلع الأستاذ متعلميه على أهداف الدرس</p> <p>16--يشخص الأستاذ المعلومات السابقة للمتعلم لربطها بالدرس</p>	<p><u>تنفيذ</u></p> <p><u>الدرس</u></p>

			<p>الجديد</p> <p>17- يثير الأستاذ دافعية المتعلمين إلى التعلم</p> <p>18- يجذب الأستاذ إهتمام المتعلمين ويحافظ على استمراريته</p> <p>19- يستخدم الأستاذ الأسلوب التدريسي المناسب للموقف التعليمي</p> <p>20- يستخدم وسائل ملائمة و فاعلة</p> <p>21- يتم الإنتقال بين أجزاء الدرس بشكل سلس</p> <p>22- يتأكد الأستاذ من فهم المتعلمين قبل الإنتقال إلى نقطة أخرى من الدرس</p> <p>23- يطرح الأستاذ أسئلة مناسبة تتصل بالمهارات العقلية العليا (تحليل تركيب تقويم)</p> <p>24- يعزز الأستاذ تجاوب المتعلم و سلوكاته الإيجابية</p> <p>25- يقدم الأستاذ تغذية راجعة فورية</p> <p>26- يستغل وقت الحصّة بشكل فعال</p> <p>27- يشجع الأستاذ على الفضول العلمي و المبادأة</p> <p>28- يشرك الأستاذ المتعلمين لتقديم ملخص في نهاية الدرس و غلقه.(غلق الدرس)</p>	
			<p>29- ينظم الأستاذ بيئة الصف بما يناسب التعلم</p> <p>30- يتحرك الأستاذ في الصف بشكل صحيح</p> <p>31- يتحكم الأستاذ في إدارة الصف</p> <p>32- يخاطب الأستاذ المتعلمين بأسمائهم</p>	<p><u>تفاعل صفّي</u></p>

			<p>33- يشرك الأستاذ جميع المتعلمين في أنشطة حل المشكل</p> <p>34- يشجع الأستاذ المداخل المتعددة للحلول</p> <p>35- يشجع الأستاذ التفاعلات الإيجابية بين المتعلمين</p>	
			<p>36- ينوع الأستاذ في أسئلة التقويم .</p> <p>37- يتدرج في مستويات الأسئلة حسب مستويات الكفاءات</p> <p>38- يطبق الأستاذ إختبار قبلي و بعدي</p> <p>39- يستعين بدفتر تقويم يومي</p> <p>40- يطرح أسئلة مركبة بشكل يدمج تعلمات سابقة</p> <p>41- يوظف الأستاذ أسئلة واضحة الصياغة</p> <p>42- ينتهج الأستاذ المرونة في بسط الأسئلة</p> <p>43- أسئلة الأستاذ تتطابق و الكفاءات المحددة</p> <p>44- يساعد الأستاذ المتعلم على التقويم الذاتي</p> <p>45- يقوم الأستاذ المتعلمين وفق أسس و معايير محددة</p> <p>46- يطرح أسئلة تغطي جميع عناصر الدرس</p>	<p><u>تقويم</u></p> <p><u>الدرس</u></p>

		<p>47- يتم تحديد الأهداف و الغرض من الإختبار</p> <p>48- تشتق فقرات الإختبار من الأهداف السلوكية</p> <p>49- يراعي الأستاذ في بناء الإختبار المحتوى الدراسي كاملا</p> <p>50- تراعي وسائل التقويم الفروق الفردية</p> <p>51- يرفق الإختبار بشبكة تقويم</p> <p>52- تحلل نتائج الإختبار للإستفادة منها في تعديل التدريس</p> <p>53- يقوم المتعلم بشكل مستمر</p> <p>54- تراعى أدوات التقويم شخصية المتعلم من حيث الخصائص النمائية و السلوكية</p> <p>55- إستخدام نظام تقويم معتمد على الأداء و الممارسة</p>	<p><u>تقويم بناء</u></p> <p><u>إختبار</u></p> <p><u>تحصيلي</u></p>
--	--	--	--

## الملحق رقم (03)

## إستبيان المناخ التنظيمي في صورته النهائية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	إتخاذ القرارات					
01	تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى موافقتها لأهداف المدرسة					
02	يلجأ المدير إلى المشاورات قبل إتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها					
03	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات					
04	يعلم العمال بالقرارات المتخذة في حقهم					
05	يتم إتخاذ القرارات من قبل المدير في الوقت المناسب					
06	يملك العاملون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها					
07	يوفر المدير برامج لتدريب الأساتذة و التنمية المهنية المستمرة					
08	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.					
09	يعقد المدير إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار فيها دون قيود					

					يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة من طرف المدير قبل إتخاذ القرارات	10
					الإتصالات	
					يتم إنجاز الإتصالات بين المدير و المشرف والمدرسين بسرعة كبيرة	01
					تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الإتصالات	02
					تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الإتصال	03
					تعتمد الإدارة على الوسائل الحديثة في الإتصالات مع العاملين	04
					تتصف نظم الإتصالات المستخدمة بالوضوح	05
					المعلومات المرسلة تتصف بالدقة	06
					الإتصالات داخل المدرسة تسير في كل الإتجاهات (صاعدة – هابطة)	07
					أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	08
					تتلقى الأوامر من المشرف مباشرة	09
					تعتبر الإجتماعات احد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك	10
					تتم زيارات المشرف لك في فترات منتظمة	11

الهيكل التنظيمي				
				01 تتوافق مهام المدير مع الأهداف العامة للمدرسة
				02 تتوافق مهام المدير بمدرستك مع طبيعة ومهام عمل الوزارة
				03 توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين المدير و العاملين بالمدرسة
				04 تتناسب تخصصات العاملين بالمدرسة مع طبيعة وظائفهم
				05 خطوط السلطة بين المدير و العاملين واضحة بمدرستك
				06 إختصاصات العاملين بالمدرسة غير متداخلة
				07 الهيكل التنظيمي بالمدرسة يساعد علي سرعة إنجاز وجودة العمل
الحوافز				
				01 تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المدرسة
				02 تهتم الإدارة بالرفع من الروح المعنوية للعاملين بها
				03 تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون
				04 هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة
				05 تجرى الترقية على أساس الإستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة
				06 يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه

					يطبق المدير نظام فعال وعيادال للحوافز و المكافآت	07
					يستخدم المدير آليات لمتابعة أداء الأساتذة وتقويمهم	08
					القيادة	
					يتعامل المدير مع العاملين بعدل ومساواة	01
					هناك ثقة وتعاون بين المدير والعاملين بالمؤسسة	02
					يعطي المدير العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي تناسبهم	03
					يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين	04
					يساعد المدير العاملين في تنفيذ مهامهم التدريسية على أكمل وجه	05
					يهتم المدير بأمر العاملين الشخصية	06
					يشجع المدير المبادرات والإبداع في أسلوب العمل	07
					يشجع المدير المناقشة الجماعية حول أساليب العمل	08
					يطرح المدير أفكاره في الإجتماعات قصد مناقشتها	09
					يستخدم المدير آليات واضحة لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم	10
					الإشراف	
					يعمل المشرف على استشارتي في طرق التدريس قبل إتخاذ القرار	01
					يشجعي المشرف على إبداء وجهة نظري وإقتراحتي	02
					يقدم لي المشرف الدعم اللازم للقيام بعلمي	03



					علاقتي بالمشرف تتميز بالتعاون	04
					يشجعني المشرف على حل مشكلات العمل بنفسي	05
					يساهم المشرف في حل المشكلات التربوية	06
					يدرب المشرف الأساتذة على كيفية إدارة الصف و التفاعل الصفوي	07
					يقيم المشرف الأداء التربوي للمعلمين بشكل ملائم و منصف	08
					يراقب المشرف بشكل مستمر أعمال الأساتذة.	09

الملحق رقم (04)

قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
أستاذ التعليم العالي جامعة وهران-2-علم النفس	الهاشمي أحمد
أستاذ التعليم العالي جامعة وهران-2-علم النفس	زروالي لطيفة
أستاذ التعليم العالي جامعة وهران-2-علم النفس	بولجراف بختاوي
أستاذ التعليم العالي جامعة وهران-2-علم النفس	مقدم سهيل
أستاذة صنف-أ- جامعة وهران -2- علم النفس	طباس نسيمة

## الملحق رقم (05)

## - إستبيان المناخ التنظيمي لغربي الشمري (2007)

درجة الحدوث (يحدث)					العبارة	م
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					أحافظ على مستوى جيد من العلاقات الإنسانية مع إدارة الكلية.	1
					تشرك إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم الوظيفي.	2
					تطبق إدارة الكلية الإجراءات الرسمية المؤدية إلى إنجاز الأعمال.	3
					أشعر بحب العمل في الكلية.	4
					الوقت غير كاف للبحث في مجال تخصصي.	5
					تتعامل إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس كزملاء مهنة.	6
					تشجع إدارة الكلية مبادرات أعضاء هيئة التدريس.	7
					تحث إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على بذل أقصى طاقاتهم في العمل.	8
					تقدم إدارة الكلية جميع أنواع المساعدة لأعضاء هيئة التدريس.	9
					تكلفني إدارة الكلية بأعباء أخرى إضافة إلى عملي.	10
					يسود جو من الود عندما يجتمع أعضاء هيئة التدريس بصفة غير رسمية.	11
					تهتم إدارة الكلية بإبلاغ أعضاء هيئة التدريس بالتطورات المستجدة في شؤون الكلية.	12
					تعالج إدارة الكلية الأداء الضعيف عند أعضاء هيئة التدريس -	13

					أن وجد - بالأسلوب المناسب.
					14 تحفز إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على أدائهم الجيد (ماداليا ومعنويا).
					15 إدارة الكلية لا توفر جهاز حاسب آلي في مكتبي
					16 تراعي إدارة الكلية حاجات أعضاء هيئة التدريس.
					17 تطبق إدارة الكلية أسلوب العمل الجماعي الرامي إلى تحقيق الأهداف التعليمية.
					18 يتغيب أعضاء هيئة التدريس عن محاضراتهم.
					19 أحرص على سمعة مخرجات الكلية في المجتمع.
					20 إدارة الكلية لا توفر تقنيات التعليم والتدريب في قاعات المحاضرات.
					21 تحرص إدارة الكلية على المشاركة في المناسبات الإجتماعية الخاصة لأعضاء هيئة التدريس.
					22 ترفض إدارة الكلية تفويض الصلاحيات.
					23 يتأخر أعضاء هيئة التدريس عن محاضراتهم.
					24 تفي إدارة الكلية بما تعد به أعضاء هيئة التدريس لإنجاز مهامهم.
					25 إدارة الكلية لا تتيح خدمات الإتصال بشبكة المعلومات (الأنترنت).
					26 تهتم إدارة الكلية بالمشكلات ذات العلاقة بأعضاء هيئة التدريس (المهنية والشخصية).
					27 تستفيد إدارة الكلية من خبرات أعضاء هيئة التدريس في التطوير

					التنظيمي والإداري..
					28 أسلوب إدارة الكلية سبب رئيس في انخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس
					29 أشعر بالضيق والملل لمشاركتي في أعمال ولجان القسم.
					30 توجد سياسات إدارية واضحة تحكم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس.
					31 توحد إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس بطريقة تناسب مكانتهم العلمية.
					32 تقبل إدارة الكلية النقد الهادف من أعضاء هيئة التدريس لتطوير الكلية.
					33 تطبق إدارة الكلية أسلوب الحوافز السلبية لعلاج انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
					34 تتابع إدارة الكلية مستوى جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بطريقة منتظمة.
					35 التعيين في الوظائف الإدارية خاضع للعلاقات الشخصية بإدارة الكلية
					36 تسود مشاعر عدم الثقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس.
					37 تتعامل إدارة الكلية مع الأعضاء بالمكتبات الرسمية.
					38 تتبنى إدارة الكلية سياسة تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.

					تشجع إدارة الكلية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الكلية المتعددة.	39
					تطبق إدارة الكلية نظام حضور و انصراف أعضاء هيئة التدريس بطريقة لا تناسب مستواهم الأكاديمي والمجتمعي.	40
					أجنب الإتصال بإدارة الكلية إلا في الضرورة.	41
					يتسم أسلوب إدارة الكلية بالإنفتاح والتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.	42
					تتوخى إدارة الكلية العدل عند تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	43

## ملحق رقم : 06

## - إستبيان المناخ التنظيمي لنورة العصيمي (2009)

م	أ- القيادة الإدارية	يحدث كثيرا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لا يحدث
1	تقوم إدارة الكلية ممثلة بعميدتها باستخدام الأساليب المناسبة لمعرفة مدى كفاءة عضوات هيئة التدريس في التدريس.				
2	تستخدم إدارة الكلية الإجراءات الإدارية المناسبة لمعرفة مدى إلتزام عضوات هيئة التدريس بقواعد التدريس الجامعي المعتمدة.				
3	تتحرى عميدة الكلية العدالة في تعاملها مع عضوات هيئة التدريس.				
4	تعد عميدة الكلية من الشخصيات التي تطابق القول بالفعل.				
5	تحافظ عميدة الكلية على الحضور إلى مكتبها قبل حضور عضوات هيئة التدريس.				
6	تمارس القيادات في الكلية النقد البناء لمعالجة سلوك عضوات هيئة التدريس المهني.				
7	يتم إضطلاع عضوات هيئة التدريس بنتائج الزيارات الفنية التي تقوم بها المشرفات الأكاديميات والخبيرات التربويات.				
8	تناقش القيادات في الكلية مع هيئة التدريس الآراء الفكرية الخلافية في جو من المناخ النقدي البناء.				
9	تهتم إدارة الكلية بتحسين ظروف العمل في الكلية.				

م	يحدث كثيرا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لا يحدث	ب- العلاقات الإنسانية والاتصال
10					تصغي عميدة الكلية بإهتمام إلى مشكلات أعضاء هيئة التدريس من أجل حلها.
11					تعقد عميدة الكلية لقاءات مفتوحة بشكل دوري مع أعضاء هيئة التدريس.
12					تبدئ عميدة الكلية إهتماما خاصا بالمشكلات الشخصية لعضوات هيئة التدريس وتساعد في حلها.
13					تتمتع عميدة الكلية بحسن الخلق ودمائة الأخلاق.
14					تشعر عضوات هيئة التدريس بالسعادة والأنس أثناء لقاءهن بالعميدة
15					تتمتع عضوات هيئة التدريس بالقدرة على تنمية علاقات مهنية متميزة مع الأفراد والمؤسسات المهنية المماثلة خارج الكلية.
16					لعضوات هيئة التدريس حرية الإتصال مباشرة بالعميدة.
17					تحرص العميدة على رعاية مناخ من الصداقة والصراحة بينها وبين عضوات هيئة التدريس بالكلية.
18					تتميز عضوات هيئة التدريس بالتسامح عن الأخطاء العفوية التي قد تحدث بينهم.



م	ج- إتخاذ القرارات	يحدث كثيرا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لا يحدث
19	تمارس عميدة الكلية تفويض الصلاحيات الإدارية لرئيسات الأقسام وموظفات الجهاز الإداري بفعالية				
20	تتم مناقشة جداول الأعمال من قبل العميدة وعضوات مجلس الكلية بالأساليب الديمقراطية من أجل التوصل إلى صياغة القرارات بطريقة شورية.				
21	تأخذ العميدة في الحسبان آراء عضوات هيئة التدريس ومشاركتهن في إجراءات صنع القرارات الإدارية.				
22	يوجد معوقات عديدة لعملية إتخاذ القرارات في الكلية.				
23	خطوط الإتصالات في الكلية طويلة ومعقدة لعملية إتخاذ القرارات.				
24	تناسب درجة تفويض الصلاحيات الإدارية في الكلية مع مستوى المسؤوليات التي تتحملها القيادات في الكلية.				
25	تتمتع القيادات في الكلية بقدرات جيدة لإتخاذ القرارات.				
26	أحيانا يلاحظ حدوث تضارب في القرارات التي تتخذها المسئولات في الأقسام المختلفة.				
27	تراعي متخذات القرارات في الكلية النظرة المستقبلية لتطوير الأقسام والجهاز الإداري بالكلية.				

م	د- الإجراءات التنظيمية	يحدث كثيرا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لا يحدث
28	تعقد إجتماعات مجلس القسم لمناقشة جداول الأعمال في المواعيد الزمنية المحددة.				
29	يتطلب إنجاز الأعمال الفصلية وقتا طويلا من عضوات هيئة التدريس بسبب الإجراءات البيروقراطية المعقدة.				
30	تكلف عضوة هيئة التدريس بالمشاركة في كثير من اللجان على حساب الوقت المخصص للبحث والتدريس.				
31	تقضي معظم القيادات في الكلية أوقاتهن في متابعة الأعمال البيروقراطية على حساب التطوير الفني.				
32	تعلم عضوه هيئة التدريس بدقة ووضوح الدور المطلوب منها إذااؤه في الكلية .				
33	يلاحظ أن أساليب وإجراءات العمل المتبعة تسهل تأدية العمل في الكلية.				
34	تملك الكلية توصيفا دقيقا لمهام جميع مستوياتها والشروط الواجب توفرها في شاغلات وظائفها.				
35	تحرص الكلية على الإلتزام باللوائح التنظيمية عند تأدية الأعمال الوظيفية.				

				هناك حاجة ملحة للتنظيم داخل الكليات وتنسيق الجهود بين الأقسام داخل الكليات.	36
لا يحدث	يحدث نادرا	يحدث أحيانا	يحدث كثيرا	ه - النمو المهني	م
				تحرص الكلية على تحديد الإحتياجات التدريبية لعضوات هيئة التدريس لتحسين مستوى أدائهن.	37
				يتم التخطيط بدقة للإحتياج من القوى العاملة في الكلية.	38
				يتم التخطيط والتنظيم الجيد للبرامج التدريبية التي تعقد في الكلية.	39
				يلاحظ أن القيادات في الكلية مؤهلات علميا ومهنيا للمناصب التي يشغلنها.	40
				تمنح عضوات هيئة التدريس العديد من الفرص لحضور دورات تدريبية مختلفة لتطوير قدراتهن العلمية.	41
				تحرص الكلية على مساعدة عضوات هيئة التدريس لتحقيق رغباتهن في النمو المهني بالأساليب الذاتية.	42
				تعمل إدارة الكلية في إطار سياسة واضحة تهدف إلى تشجيع عضوات هيئة التدريس لتحسين مهاراتهن وإكسابهن مهارات جديدة.	43
				تحدد الكلية الإحتياجات التدريبية الفعلية لعضوات هيئة التدريس قبل الترشيح لحضور الدورات المختلفة.	44
				إستفدت إستفاداة عظيمة في فهم عملي من الدورات التدريبية التي تزودت بها من الكلية.	45

				أن كليتنا تتطور بشكل مستمر مما يتطلب عقد دورات دورية لمنسوباتها.	46
				أعتقد أن طريقة التدريب المتبعة من قبل الكلية تتلاءم مع حاجات الموظفين المهنية.	47

لا يحدث	يحدث نادرا	يحدث أحيانا	يحدث كثيرا	و- التحفيز	م
				هناك إهتمام من قبل الكلية لحصول عضوات هيئة التدريس على إمتيازات وظيفية ذات إرتباط بمستوى الإنتاجية والجودة في الأداء.	48
				هناك توجه من قبل الكلية لإيفاد أعضاء هيئة التدريس في بعثات علمية تخصصية.	49
				هناك دعم وتشجيع من قبل الكلية لإتاحة فرص لعضوات هيئة التدريس فيها لتحقيق إنجازات علمية متنوعة.	50
				تهتم الكلية بتطبيق نظام عداال للحوافز والمكافآت التشجيعية المنوحة لعضوات هيئة التدريس.	51

## ملحق رقم : 07

## - إستبيان المناخ التنظيمي لسلطان الشهري (2008)

م	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يتصل بالمعلمين كلما دعت الحاجة.					
2	يساعد المعلمين في حل مشاكلهم					
3	يقرر ما يتعلق بالجدول المدرسي.					
4	يبرر أسباب نقده للمعلمين.					
5	يطلع المعلمين على واجباتهم.					
6	يسمح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد انتهاء حصصهم.					
7	يحترم مشاعر المعلمين.					
8	يهتم بالمعلمين الجدد.					
9	يوفر الكتب والمراجع اللازمة.					

م	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
10	يخطط لإجتماعات مهنية للمعلمين.					
11	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
12	يشجع المعلمين على الإلتحاق ببرامج التدريب التربوي					
13	أعتبر الطلبة محور العملية التعليمية.					
14	أستمع لجميع الطلبة.					
15	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة.					

					أنهي مواهب الطلبة.	16
					أحدد حاجات الطلبة التعليمية.	17
					أستخدم أساليب التعزيز المناسبة.	18
					أعمل على إيجاد جو من الثقة بين الطلبة.	19
					أحرص على مكافأة الطلبة.	20
					أعطي الطلبة الفرصة لتحقيق النجاح.	21
					أتجنب التهديد والعقاب.	22
					أستبعد العلاقات الشخصية في مجال العمل.	23
					أشارك في حل المشكلات التعليمية.	24
					أحرص على زيارة المسؤولين للمدرسة.	25
					أعتبر الأعمال الروتينية تعيق عملي.	26
					أقوم بعمل بيئية	27

## ملحق رقم : 08

## - إستبيان المناخ التنظيمي لعيسى قبقوب (2008)

البعء والعبارة	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير قليل	عديم التأثير
أولاً: هل تعتقد أن هناك تأثير للهيكل التنظيمي على أداء العاملين من خلال؟				
1				تناسب حجم المنظمة مع الأنشطة التي يقوم بها العاملون.
2				عدم مواكبة الهيكل التنظيمي للتغيرات والأهداف المسطرة للمؤسسة.
3				مراعاة المصالح الشخصية لبعض الرؤساء في تصميم الهيكل التنظيمي.
4				كون الهيكل التنظيمي يمثل حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة.
5				الهيكل التنظيمي فعال يسهل إسهام الأعضاء في تحقيق الأهداف للمؤسسة.
ثانياً: هل ترى أن للاتصال تأثير على أداء العاملين بالمؤسسة لكونه؟				
6				لأنه به يتم التزود بالمعلومات التي تساعد على إتمام العمل.
7				بدونه يشيع الغموض فيما يتوقع من العامل إنجازة.
8				عندما يكون مناسباً في جهة العلاقة بين الرئيس ومروسيه.
9				عندما تقدم المؤسسة إعلاماً كافياً.
ثالثاً: هل ترى أن ظروف العمل بالمؤسسة تأثير على أداء العاملين إعتباراً من؟				
10				أنها لا تتناسب مع ظروف العمل.
11				أن الظروف الفيزيائية ( الحرارة التهوية ، الإنارة ) ملائمة.

				12	أن بعض مناصب العمل غير مصممة تصميمًا مناسبًا.
				13	أن إجراءات العمل طويلة ومعقدة الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل وارتباك العمل
				14	أن العمل مصمم بشكل يتناسب مع قدرات ودافع العاملين.
رابعًا: هل للأجر تأثير على أداء العاملين ذلك لأنه؟					
				15	مناسب الأداء المبدول.
				16	لا يناسب العمل المنجز بالمؤسسة.
				17	يحقق الرضى.
				18	ضروري لتأمين مستوى معيشي مناسب.
خامسًا: هل تعتقد أن للترقية تأثير على أداء العاملين لكونها؟					
				19	تهيء فرص التطور المهني للعامل.
				20	ترتبط بالكفاءة كأساس لحصول العامل عليها.
				21	تقوم على العمل الفعلي الذي ينجزه العامل.
				22	تقدم فرصًا محدودة وخاصة.
سادسًا: هل ترى أن لإتخاذ القرار تأثير على أداء العاملين من خلال؟					
				23	عدم المشاركة في إتخاذ القرار يؤدي إلى الشعور بالإستياء لهذا العامل
				24	أن يمنح للعامل حرية المبادرة.
				25	أن تقدم للعامل سلطة في صناعته.
				26	أن يكون العامل قادر على إتخاذه في الوقت المناسب.
سابعًا: هل تعتقد أن للتكنولوجيا تأثير على أداء العاملين لكون؟					



				27	أن وسائل التكنولوجيا حديثة.
				28	أنها ملائمة للأعمال الحديثة.
				29	أنه من الوسائل المتممة للعمل.
				30	أن الدورات التدريبية على التكنولوجيا وإستخدامها تساهم في مردودية المؤسسة.

## ملحق رقم : 09

- إستبيان المناخ التنظيمي لعثمان عبد الرازق ناجي عبد الستار محمود (2012)

العنصر	فقرات الإستبيان	اتفق بشدة	اتفق	لا أتفق بشدة	لا أتفق
الأول: الهيكل التنظيمي	1. يمثل الهيكل التنظيمي للكلية حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية المبنية على أسس موضوعية.				
	2. يتصف الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة لحالات الإستجابة للتغيرات.				
	3. يمتاز الهيكل التنظيمي للكلية بالترتيب والتنسيق.				
	4. الوظائف في الكلية موزعة بشكل منطقي.				
الثاني: القيادة الإدارية	5. تشجع القيادة الإدارية في الكلية العاملين لديها على الإبداع في مختلف المجالات.				
	6. توجه العمادة أعضاء مجلس الكلية على أساس الإنفتاح والديمقراطية.				
	7. تسعى القيادة الإدارية في الكلية لتعزيز ثقة العاملين لديها.				
	8. تتولى القيادة الإدارية في الكلية تحديد				

					الأهداف والإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها.	
					9. الترقية والترفع يجري على أساس الإستحقاق والتأهيل وعلى وفق أسس واضحة ومعروفة للجميع.	الثالث: الحوافز والمكافآت
					10. تمنح الحوافز بناء على الجهد الذي يبذل من قبل العاملين في الكلية.	
					11. نظام الحوافز في الكلية مبني على أسس موضوعية عادلة لا يقبل التحيز والإجتهاذا الشخصي.	
					12. الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا " لإستمرار العمل ونجاحه".	
					13. تشجع إدارة الكلية العاملين على المشاركة في صناعة القرارات باستمرار.	الرابع: المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات
					14. تأخذ الكلية بعين الإعتبار المقترحات التي يقدمها الأفراد العاملين لديها.	
					15. عملية إتخاذ القرارات تجري في المستويات العليا في الكلية ثم تفوض إلى بعض المستويات.	
					16. تهتم إدارة الكلية بالعمل على أساس الفريق	

					عند دراسة المشكلات وصناعة القرارات.	
					17. تستخدم الكلية وسائل حديثة لنقل المعلومات بين الوحدات الإدارية والأقسام العلمية المختلفة.	الخامس: الإتصالات
					18. تعد الإتصالات في الكلية العمود الفقري للعلاقات الجيدة بين مختلف الإدارات والأقسام.	
					19. نقل وتبادل المعلومات من الأعلى ما ينظر إليها المرؤوسين بكثير من الحرص.	
					20. إنسياب وتبادل المعلومات في الكلية يتم في مختلف الإتجاهات التنظيمية (عموديا وأفقيا).	

## ملحق رقم : 10

## إستبيان المناخ التنظيمي لسعيد الشقصي (2011)

أولاً: محور المناخ التنظيمي:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>واقع المناخ التنظيمي</b>						
1	يستخدم مدير المدرسة نمطا قياديا يستطيع العاملون في المدرسة التعرف عليه.					
2	يتيح مدير المدرسة للعاملين الفرصة في إبداء الرأي في القرارات التي يتخذها.					
3	تتسم العلاقة بين العاملين في الحقل التربوي بالرسمية					
4	يشعر العاملون في المدرسة بالإستقرار الوظيفي					
5	يتجمع العاملون في المؤسسات التعليمية من وقت إلى آخر للخروج إلى رحلات غير رسمية، في المساء أو الإجازات.					
6	تقوم المدرسة بتنظيم الورش التدريبية في أيام الإجازات لتنمية قدرات ومهارات الطلبة.					
7	تتاح الفرصة للمعلمين لحضور المشاغل والورش					

					التعليمية.	
					يشعر المعلمون بأن المشرف ما زال يقوم بعملية التفتيش أثناء زيارته للمدرسة.	8
					تتعارض القرارات التي تتخذها دوائر وأقسام وزارة التربية والتعليم مع الحقل التربوي	9
					يعطى المعلم صورة واضحة عن مهام عمله التي يؤديها في المدرسة.	10
					توزع الأعمال الإضافية في المدرسة كالإحتياط والأنشطة بطريقة تتسم بالعدالة.	11
					تسعى الوزارة إلى تعويض العاملين في الحقل التربوي عن الجهود الإضافية التي يبذلونها.	12
					يستخدم العاملون في الحقل التربوي العلاقات الإنسانية لأداء مهامهم الوظيفية بدلا من الطرق الرسمية.	13
					يستطيع العاملون في الحقل التربوي الإلتفاف على القرارات التي تصدر من قبل الوزارة.	14
					تؤثر مجموعات العمل في طريقة تنفيذ قرارات وزارة التربية والتعليم في الحقل التربوي.	15
					تتأثر مستويات الطلاب بطريقة تعامل وزارة التربية والتعليم في الحقل التربوي.	16

					17	تعمل الإدارة المدرسية على تطبيق القرارات بصورة مباشرة بإعتبارها أمرا واقعا.
					18	يتعامل المعلمون مع مشكلات الطلاب بصورة شخصية بعيدا عن الإدارة المدرسية.
					19	يسود في المدرسة جو من العلاقات يساعد المعلم على تأدية رسالته.
					20	يستند تكريم المعلمين الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم إلى المصداقية.
					21	تسهم المشاريع والنشاطات والمسابقات التي تطبقها وزارة التربية والتعليم في إرباك الحقل التربوي.
					22	تتصف الإدارة المدرسية بالمرونة في التعامل مع المعلمين.
					23	يوجد في المدرسة مجموعة من المعلمين تسعى لنشر الإشاعات المتعلقة بالمدرسة، داخل وخارج المدرسة.
					24	أقبل بالانتقال إلى وظيفة أخرى غير (معلم) يتقارب معها العائد المادي.
					25	تفسر القرارات التي تصدر من الوزارة في الميدان بطرق تختلف عما يرادها منها.

## ملحق رقم : 11

إستبيان المناخ التنظيمي لحمد علي عيسى ( 2015 )

## المحور الأول: المناخ التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات، للإجابة يرجى وضع إشارة (x) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:
<b>1- الهيكل التنظيمي</b>					
					1 خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة.
					2 يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات.
					3 يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية ( أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).
					4 هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.
					5 تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.
<b>2- القيادة:</b>					
					6 يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة.
					7 هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.
					8 المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي



					يرونها مناسبة.	
					9 يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين.	
					10 يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل.	
					11 يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية.	
<b>3- الحوافز</b>						
					12 تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المنفذ.	
					13 تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.	
					14 تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون.	
					15 هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.	
					16 تجرى الترقية على أساس الإستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة.	
					17 يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.	
<b>4- التقنية:</b>						
					18 تنجز أغلب الأعمال بإستخدام التقنية.	
					19 التقنية الموجودة سهلة الإستخدام.	
					20 ساعدت التقنية على تقليل الجهد.	
					21 أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل.	

					22	يتم تطوير التقنية بشكل مستمر.
					23	تنسجم التقنية مع طبيعة العمل.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
5- المشاركة في إتخاذ القرارات:						
					24	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
					25	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
					26	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.
					27	يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود
6- الإتصالات:						
					28	توجد سهولة في الإتصال بين العاملين لتبادل المعلومات.
					29	يتم إستخدام الوسائل الحديثة في الإتصالات لنقل المعلومات.
					30	تنجز الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.
					31	الإتصالات داخل المنفذ تسير في جميع الإتجاهات (صاعدة - هابطة).

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مناخ Somm	215	177,4837	34,47671	2,35129

نتائج الخام :

الملحق رقم 12

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 165					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
مناخ Somm	5,309	214	,000	12,48372	7,8491	17,1184

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
قرارات	215	32,4186	6,75898	,46096

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 30					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
قرارات	5,247	214	,000	2,41860	1,5100	3,3272

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اتصالات	215	34,1163	9,26658	,63198

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 33					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اتصالات	1,766	214	,050	1,11628	-,1294	2,3620

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تنظيم	215	25,4047	6,76916	,46165

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 21					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تنظيم	9,541	214	,000	4,40465	3,4947	5,3146

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
حوافز	215	25,6465	4,02047	,27419

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 24					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
حوافز	6,005	214	,000	1,64651	1,1060	2,1870

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
قيادة	215	31,4930	8,58268	,58533

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 30					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
قيادة	2,551	214	,011	1,49302	,3393	2,6468

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإشراف	215	28,4047	7,57449	,51658

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 27					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الإشراف	2,719	214	,007	1,40465	,3864	2,4229

## ملحق رقم (13) : التساؤل الثاني

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أداءsoom	215	119,2186	7,62458	,51999

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 110					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أداءsoom	17,728	214	,000	9,21860	8,1936	10,2436

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تخطيط	215	28,4279	4,39341	,29963

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 26					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تخطيط	8,103	214	,000	2,42791	1,8373	3,0185

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تنفيذ	215	31,6186	5,95023	,40580

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 30					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تنفيذ	3,989	214	,000	1,61860	,8187	2,4185

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تفاعل	215	15,9814	1,77985	,12138

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 14					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تفاعل	16,323	214	,000	1,98140	1,7421	2,2207

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تقويم	215	23,5767	2,98945	,20388

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 22					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تقويم	7,734	214	,000	1,57674	1,1749	1,9786

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بناء	215	19,6140	2,02203	,13790

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 18					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بناء	11,704	214	,000	1,61395	1,3421	1,8858

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تمثلاتsoom	1,0	84	62,5357	8,35572	,91168
	2,0	131	65,7710	13,70265	1,19721

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
تمثلاتsoom	Hypothèse de variances égales	28,228	,000	-1,944	213	,053	-3,23528	1,66451	-6,51630	,04574
	Hypothèse de variances inégales			-2,150	212,543	,033	-3,23528	1,50482	-6,20155	-,26900

Descriptives

تمثلاتsoom

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					1,0	30		
2,0	69	63,8261	12,61064	1,51814	60,7967	66,8555	36,00	93,00
3,0	116	67,4310	10,84533	1,00696	65,4364	69,4256	36,00	93,00
Total	215	64,5070	11,98514	,81738	62,8958	66,1181	36,00	93,00

ANOVA

تمثلات Soom

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3870,012	2	1935,006	15,267	,000
Intragroupes	26869,728	212	126,744		
Total	30739,740	214			





Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
قرارات	Hypothèse de variances égales	,401	,527	,049	213	,961	,06316	1,29831	-2,49602	2,62234
	Hypothèse de variances inégales			,050	187,661	,961	,06316	1,27475	-2,45153	2,57784
اتصالات	Hypothèse de variances égales	5,082	,025	-1,157	213	,249	-1,09397	,94544	-2,95759	,76966
	Hypothèse de variances inégales			-1,184	190,164	,238	-1,09397	,92410	-2,91678	,72884
تنظيم	Hypothèse de variances égales	3,194	,075	-2,185	213	,030	-1,21738	,55709	-2,31549	-,11926
	Hypothèse de variances inégales			-2,234	189,821	,027	-1,21738	,54485	-2,29212	-,14263
حوافز	Hypothèse de variances égales	13,300	,000	-2,564	213	,011	-3,03653	1,18436	-5,37110	-,70196
	Hypothèse de variances inégales			-2,721	207,095	,007	-3,03653	1,11580	-5,23632	-,83674
قيادة	Hypothèse de variances égales	13,415	,000	-2,851	213	,005	-2,96965	1,04155	-5,02272	-,91658
	Hypothèse de variances inégales			-3,034	207,974	,003	-2,96965	,97865	-4,89899	1,04031
الإشراف	Hypothèse de variances égales	6,679	,010	-1,581	213	,115	-1,48810	,94148	-3,34390	,36771
	Hypothèse de variances inégales			-1,643	198,403	,102	-1,48810	,90569	-3,27411	,29792

Descriptives

مناخ Somm

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					1,0	30		
2,0	69	180,0435	33,73968	4,06178	171,9383	188,1486	95,00	242,00
3,0	116	182,0517	34,83597	3,23444	175,6449	188,4585	95,00	242,00
Total	215	177,4837	34,47671	2,35129	172,8491	182,1184	95,00	242,00

ANOVA

مناخ Somm

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	19511,267	2	9755,634	8,806	,000
Intragroupes	234858,426	212	1107,823		
Total	254369,693	214			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: somm مناخ

Différence significative de Tukey

الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1,0	2,0	-26,11014*	7,27893	,001	-43,2906	-8,9297
	3,0	-28,11839*	6,81745	,000	-44,2096	-12,0272
2,0	1,0	26,11014*	7,27893	,001	8,9297	43,2906
	3,0	-2,00825	5,06020	,917	-13,9518	9,9353
3,0	1,0	28,11839*	6,81745	,000	12,0272	44,2096
	2,0	2,00825	5,06020	,917	-9,9353	13,9518

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء som	1,0	84	118,1786	6,65711	,72635
	2,0	131	119,8092	8,05282	,70358

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	7,495	,007	-1,547	213	,123	-1,63059	1,05390	-3,70800	,44682
Hypothèse de variances inégales			-1,612	199,621	,108	-1,63059	1,01124	-3,62467	,36350

## Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تخطيط	1,0	84	27,5952	4,59470	,50132
	2,0	131	28,2824	4,41549	,38578
تنفيذ	1,0	84	29,5714	6,39896	,69818
	2,0	131	32,1298	6,01971	,52594
تفاعل	1,0	84	17,6190	5,50116	,60023
	2,0	131	16,0153	1,90540	,16648
تقويم	1,0	84	23,2381	3,49050	,38084
	2,0	131	23,6718	3,15361	,27553
بناء	1,0	84	20,7024	4,43909	,48434
	2,0	131	19,5649	2,14870	,18773

## Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
تخطيط	,059	,808	-1,096	213	,274	-,68720	,62708	-1,92327	,54886
			-1,086	171,916	,279	-,68720	,63258	-1,93582	,56141
تنفيذ	,103	,749	-2,966	213	,003	-2,55834	,86248	-4,25843	-,85826
			-2,927	169,150	,004	-2,55834	,87412	-4,28392	-,83276
تفاعل	14,947	,000	3,066	213	,002	1,60378	,52316	,57254	2,63502
			2,575	95,898	,012	1,60378	,62288	,36735	2,84021
تقويم	,001	,980	-,943	213	,347	-,43366	,45973	-1,33987	,47255
			-,923	163,949	,358	-,43366	,47006	-1,36182	,49450
بناء	6,604	,011	2,512	213	,013	1,13750	,45286	,24483	2,03016
			2,190	108,252	,031	1,13750	,51945	,10787	2,16712

## Descriptives

الأداء soom

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,0	30	113,9000	3,67986	,67185	112,5259	115,2741	107,00	120,00
2,0	69	119,2029	8,11422	,97684	117,2536	121,1521	101,00	141,00
3,0	116	120,5172	7,41970	,68890	119,1527	121,8818	98,00	140,00
Total	215	119,1721	7,56425	,51588	118,1552	120,1889	98,00	141,00

## ANOVA

Soom الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1043,808	2	521,904	9,878	,000
Intragroupes	11200,825	212	52,834		
Total	12244,633	214			

## Comparaisons multiples :

Variable dépendante: soom الأداء

Différence significative de Tukey

الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1,0	2,0	-5,30290*	1,58961	,003	-9,0548	-1,5510
	3,0	-6,61724*	1,48883	,000	-10,1313	-3,1032
2,0	1,0	5,30290*	1,58961	,003	1,5510	9,0548
	3,0	-1,31434	1,10507	,461	-3,9226	1,2939
3,0	1,0	6,61724*	1,48883	,000	3,1032	10,1313
	2,0	1,31434	1,10507	,461	-1,2939	3,9226

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Corrélations

	soom تمثلات	Somm مناخ
Corrélation de Pearson	1	,433**
Sig. (bilatérale)		,000
N	215	215
Corrélation de Pearson	,433	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	215	215

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

	soomتمثلات	Soomالأداء
Corrélation de Pearson	1	,573**
soomتمثلات Sig. (bilatérale)		,000
N	215	215
Corrélation de Pearson	,573**	1
soomالأداء Sig. (bilatérale)	,000	
N	215	215

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

	soomالأداء	Sommمناخ
Corrélation de Pearson	1	,567**
soomالأداء Sig. (bilatérale)		,000
N	215	215
Corrélation de Pearson	,567**	1
Sommمناخ Sig. (bilatérale)	,000	
N	215	215

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

	sommمناخ	تخطيط	تنفيذ	تفاعل	تقويم	بناء
Corrélation de Pearson	1	,225	,202	,140	,298	,096
sommمناخ Sig. (bilatérale)		,001	,003	,040	,000	,159
N	215	215	215	215	215	215
Corrélation de Pearson	,225	1	-,125	,005	,029	,034
تخطيط Sig. (bilatérale)	,001		,067	,936	,676	,617
N	215	215	215	215	215	215
Corrélation de Pearson	,202	-,125	1	-,371	-,006	-,388
تنفيذ Sig. (bilatérale)	,003	,067		,000	,934	,000
N	215	215	215	215	215	215
Corrélation de Pearson	,140	,005	-,371	1	,236	,846
تفاعل Sig. (bilatérale)	,040	,936	,000		,000	,000
N	215	215	215	215	215	215
Corrélation de Pearson	,298	,029	-,006	,236	1	,346
تقويم Sig. (bilatérale)	,000	,676	,934	,000		,000
N	215	215	215	215	215	215
Corrélation de Pearson	,096	,034	-,388	,846	,346	1
بناء Sig. (bilatérale)	,159	,617	,000	,000	,000	
N	215	215	215	215	215	215

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							
	الإشراف	قيادة	حوافز	تنظيم	اتصالات	قرارات	الأداء Isoom
الإشراف	Corrélation de Pearson	,608	,753	,751	,465	,657	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	
	N	215	215	215	215	215	215
قيادة	Corrélation de Pearson	,300	,274	,173	,247	1	,213
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011	,000	,002	
	N	215	215	215	215	215	215
حوافز	Corrélation de Pearson	,808	,822	,759	1	,759	,657
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
تنظيم	Corrélation de Pearson	,678	,680	1	,759	,173	,465
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,011	,000
	N	215	215	215	215	215	215
اتصالات	Corrélation de Pearson	,994	1	,680	,822	,274	,751
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
قرارات	Corrélation de Pearson	,771	,994	,678	,808	,300	,753
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
الأداء Isoom	Corrélation de Pearson	1	,771	,729	,427	,538	,608
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	قرارات	اتصالات	تنظيم	حوافز	قيادة	الإشراف	تخطيط	تنفيذ	تفاعل	تقويم	بناء
قرارات	Corrélation de Pearson 1	,247**	,173*	,274**	,300**	,538**	,053	,239**	-,037	,068	-,046
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,000	,000	,000	,436	,000	,589	,320	,507
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
اتصالات	Corrélation de Pearson ,247**	1	,759**	,822**	,808**	,471**	,165*	,142*	,366**	,298**	,303**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,037	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
تنظيم	Corrélation de Pearson ,173*	,759**	1	,680**	,678**	,427**	,162*	,084	,260**	,150*	,216**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000	,000	,000	,017	,220	,000	,028	,001
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
حوافز	Corrélation de Pearson ,274**	,822**	,680**	1	,994**	,729**	,198**	,214**	,310**	,370**	,277**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,002	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
قيادة	Corrélation de Pearson ,300**	,808**	,678**	,994**	1	,771**	,199**	,228**	,293**	,372**	,266**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
الإشراف	Corrélation de Pearson ,538**	,471**	,427**	,729**	,771**	1	,176**	,239**	,166*	,274**	,162*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,015	,000	,017
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
تخطيط	Corrélation de Pearson ,053	,165*	,162*	,198**	,199**	,176**	1	-,125	,005	,029	,034
	Sig. (bilatérale)	,436	,015	,017	,004	,003	,010	,067	,936	,676	,617
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
تنفيذ	Corrélation de Pearson ,239**	,142*	,084	,214**	,228**	,239**	-,125	1	-,371**	-,006	,388**
	Sig. (bilatérale)	,000	,037	,220	,002	,001	,067	,000	,000	,934	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
تفاعل	Corrélation de Pearson -,037	,366**	,260**	,310**	,293**	,166*	,005	-,371**	1	,236**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,589	,000	,000	,000	,015	,936	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
تقويم	Corrélation de Pearson ,068	,298**	,150*	,370**	,372**	,274**	,029	-,006	,236**	1	,346**
	Sig. (bilatérale)	,320	,000	,028	,000	,000	,676	,934	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
بناء	Corrélation de Pearson -,046	,303**	,216**	,277**	,266**	,162*	,034	-,388**	,846**	,346**	1
	Sig. (bilatérale)	,507	,001	,000	,000	,017	,617	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



هدفت هذه الدراسة الموسومة بـ: "التمثيلات المهنية للمدرس و المناخ التنظيمي و علاقتهما بفعالية أدائه داخل الصف التربوي" إلى الكشف عن علاقة فعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي بتمثلاته لمهنته التدريسية في وسط مناخ المؤسسة التعليمي . حيث تم الإعتماد على عينة قوامها 215 تم اختيارها عشوائيا لدى مدرسين ينتمون الى مؤسسات تعليمية بتيارت . طبقت عليهم مجموعة من الأدوات تمثلت في إستبيان التمثل لـ "بلال ريم". إستبيان المناخ التنظيمي للباحث . وإستبيان فعالية الأداء لـ "سليمانى فاطمة الزهراء". وبعد صياغة الفرضيات واختبارها إحصائيا تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية بين التمثيلات المهنية و المناخ التنظيمي بفعالية الأداء لدى المدرس .زيادة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بالمؤسسة التعليمية و فعالية أداء المدرس داخل الصف التربوي كما تبين من خلال نتائج الدراسة تأثير التمثيلات و التصورات المهنية للمدرس في فعالية أدائه داخل الصف التربوي بمؤسسته التعليمية .بالإضافة الى عدم وجود فروق في تمثيلات المدرس و فعالية أدائه تبعا للجنس . وقد تمت مناقشة هذه النتائج في إطار الجانب النظري والدراسات السابقة. وخصائص عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: التمثيلات المهنية، المناخ التنظيمي، فعالية الأداء، المدرس.

### **The Teacher's Professional Representations, the organizational Climate and their Relationship to his/ her Performance Effectiveness within the Educational Class.**

This study entitled " The Teacher's Professional Representations, the organizational Climate and their Relationship to his/ her Performance Effectiveness within the Educational Class" aims to reveal the relationship of the teacher's performance effectiveness within the educational class with his/ her teaching profession representations in the midst of the educational institution's climate, where a sample of 215 randomly selected of teachers who belong to educational institutions in Tiaret. A set of tools were applied on them, represented in the assimilation questionnaire of Bilal Rim, the organizational questionnaire for the researcher, and Slimani Fatima zohra's the performance effectiveness questionnaire. After formulating the hypotheses and testing them statistically, a correlation was reach between professional representations and the organizational climate with the teacher's performance effectiveness, in addition to the existence of a statistically significant relationship between the organizational climate in the educational institution, and the teacher's performance effectiveness in the educational class, it was also evident through the study results the effect of the teacher's professional representations and perceptions on his/her performance effectiveness within the educational class of his/ her educational institution, as well as the absence of the differences in the teacher's representations and his/ her performance effectiveness according to gender. These results have been discussed within the framework of the theoretical side, the previous studies, and the characteristics of the research sample.

**Key words: professional representations, organizational climate, performance, effectiveness, teacher**

### **Les représentations professionnelles de l'enseignant, le climat organisationnel et leur relation avec son efficacité de performance au sein de la classe éducative.**

Cette étude intitulée «Les représentations professionnelles de l'enseignant, le climat organisationnel et leur rapport à son efficacité de la performance au sein de la classe éducative» vise à révéler la relation de l'efficacité de la performance de l'enseignant au sein de la classe éducative avec les représentations de sa profession enseignante au milieu du climat de l'établissement d'enseignement, où un échantillon de 215 enseignants sélectionnés au hasard appartenant à des établissements d'enseignement à Tiaret. Un ensemble d'outils leur ont été appliqués, représentés dans le questionnaire d'assimilation de Bilal Rim, le questionnaire organisationnel du chercheur, et le questionnaire d'efficacité de la performance de Slimani Fatima zohra. Après avoir formulé les hypothèses et les avoir testées statistiquement, une corrélation a été établie entre les représentations professionnelles et le climat organisationnel avec l'efficacité des performances de l'enseignant, en plus de l'existence d'une relation statistiquement significative entre le climat organisationnel dans l'établissement d'enseignement et l'efficacité des performances de l'enseignant dans la classe d'enseignement, les résultats de l'étude ont également mis en évidence l'effet des représentations et des perceptions professionnelles de l'enseignant sur l'efficacité de ses performances au sein de la classe d'enseignement de son établissement d'enseignement, ainsi que l'absence de différences dans les représentations et efficacité de ses performances en fonction du sexe. Ces résultats ont été discutés dans le cadre du côté théorique, des études précédentes et des caractéristiques de l'échantillon de recherche.

**Mots clés: représentations professionnelles, climat organisationnel, performance, efficacité, enseignant**