

تاريخ القبول: 2022/09/24

تاريخ الإرسال: 2020/10/28

تاريخ النشر: 2022/10/07

**دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي
بمؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة**

**The role of directors of secondary education
institutions in improving the regulatory climate of
their institutions From the perspective of professors**

أسماء سايحي¹، د. سمية بعزي²

مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي .

جامعة باتنة 1 (الجزائر)، : asma.sayhi@univ-batna.dz¹جامعة باتنة 1 (الجزائر)، : soumia.baazi@univ-batna.dz²

المخلص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبيان " الرياح 2008"، وأعيد تعديله وحساب خصائصه السيكومترية. وطبق على عينة مكونة من 54 أستاذا تم اختيارهم بالطريقة العرضية، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية لتحليل البيانات SPSS 22 .

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم مرتفعة في مجالي الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، والأساتذة، ومتوسطة في مجال: التلاميذ، المناهج، المجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: مدير التعليم الثانوي، مؤسسة التعليم الثانوي، المناخ التنظيمي،

أستاذ التعليم الثانوي

Abstract:

The study aims to identify the role of secondary school Directors in improving the organizational climate of their institutions from the perspective of teachers, To achieve the aim of the study, the descriptive approach was used, The study tool is The role of directors of secondary education institutions in improving the regulatory climate of their institutions questionnaire prepared by the researcher "Rabbah 2008", was Modified and calculated psychometric characteristics. It was applied to a convenience sample of 54 Professors. We relied on the social statistical package program to analyze the spss22 data. The study found that the degree to which the Directors of Secondary Education institutions has exercised their role in improving the organizational environment of their institutions is high in the areas of school buildings, facilities and equipment, professors and middle-level in the field of: Pupils, Educational curricula and the local community.

Keywords: Director of secondary education ; Secondary education institution ; Organizational climate; Professor of secondary education

المؤلف المرسل: أسماء سايحي¹، الإيميل: asma.sayhi@univ-batna.dz

1. مقدمة

في ظل التطورات الحديثة التي طرأت على المدرسة أصبحت مهمتها اليوم لا تقتصر فقط على حشد المعلومات والمعارف في عقول التلاميذ، بل أصبحت المهمة

نفسية تربوية أساسا، وعلى الرغم من أهمية العاملين في المؤسسة، إلا أن مدير المدرسة يمارس دورا مهما، فهو المسئول عن قيادة جميع الجهود والقوى التي تعمل معها وتوجهها لبلوغ الأغراض المنشودة للمؤسسة، بالإضافة إلى مسؤوليته في توفير مناخ تنظيمي ايجابي، ومحفز لأداء الموظفين داخل المؤسسة التربوية، ونخص الذكر الأستاذ، الذي نعتبره الشخص الأول المسئول على سير العملية التعليمية من خلال ما يقدمه للتلميذ، وبالتالي لا بد من توفير له ما يرضيه ويربحه، ليزيد من أدائه، وإنتاجه، بما ينعكس إيجابا على المتعلمين وتحصيلهم، وهذا ما دفعنا إلى القيام بإجراء هذه الدراسة ومحاولة تسليط الضوء على أهم أدوار مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة كما يراها أساتذة التعليم الثانوي.

2. إشكالية الدراسة:

يعتبر الجو المدرسي السليم من أهم دوافع التعلم، فعندما يشعر المتعلم أن المدرسة بيئة مرغوبة لديه، وأنه يحظى بتقدير من زملائه ومعلميه فإن ذلك يزيد من نشاطه وتحصيله، حيث دلت بعض الدراسات منها دراسة ليفين 1953 "levin" على أن الجو العام الذي يسود المدرسة و يتميز بالاستبداد؛ قد يؤدي إلى زيادة التحصيل، و لكن مقابل ظهور سلوك عدواني عند الطلاب، وينفق معظم الباحثين في هذا الميدان على تسمية هذا الجو الناجم على التفاعل داخل المؤسسة بالمناخ التنظيمي، وقد تم استخدام مصطلح المناخ التنظيمي عام 1950، لوصف البيئة التربوية التي يعمل فيها الأفراد في محيط المدرسة، لذا اهتمت المؤسسات التربوية بكيفية اختلاف بيئات العمل التنظيمي¹. وان كانت مختلف المنظمات الاقتصادية والصناعية والتجارية تعمل على تحسين وتوفير مناخ ايجابي، وصحي محفز لأجل زيادة الأداء للموظفين، فالأجدر بالمدرسة كمؤسسة تربوية، واجتماعية هامة في المجتمع، كونها

تهتم بنكويين وإعداد العنصر البشري بما يتوافق ومتطلبات المجتمع، أن تسعى إلى تحسين ورفع مستوى المناخ التنظيمي فيها لأجل تحقيق الأهداف التربوية المسطرة. وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية توفير المناخ التنظيمي الإيجابي بالمدرسة، لما له علاقة وطيدة بالمتغيرات التربوية المختلفة، حيث أكدت كل من دراسة المعاينة 2013، ورياح 2008، ودراسة جردات 1996 على أهمية دور مدير الثانوية في رفع وتحسين المناخ التنظيمي في مدرسته، فالمدير الفعال يعمل بشكل مستمر من أجل تحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، من خلال ما يقوم به من دور حيوي هام اتجاه كل عناصر المنظومة المدرسية، من المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأبنية والتجهيزات المدرسية، وأيضاً دوره الفاعل اتجاه المجتمع المحلي، فتحسين دور مدير المدرسة اتجاه عناصر المنظومة المدرسية سيؤدي إلى خلق بيئة مدرسية أكثر إيجابية وفاعلية²، وعلى ضوء أهمية دور المدير في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية، فإن اشكالية الدراسة تتلخص في التساؤلات التالية:

. ما درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة؟

. ما ترتيب مجالات المناخ التنظيمي التي يسهم فيها مديري مؤسسات التعليم الثانوي لتحسينها؟

. ما هي أهم المقترحات التي يمكن اقتراحها لتطوير الممارسات لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي لتحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم ؟

3. أهداف الدراسة:

1.3. التعرف على درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة.

2.3. التعرف إلى ترتيب مجالات المناخ التنظيمي التي يسهم فيها مديري مؤسسات التعليم الثانوي لتحسينها.

3.3. تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها

4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في:

. مساعدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي في التعرف على أدوارهم في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم.

. ضرورة خلق مناخ ايجابي محفز داخل الثانوية من أجل تجويد التعليم والارتقاء بالمنظومة التربوية.

. قد تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في وضع برامج، ودورات تدريبية تتضمن تفعيل لدور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم.

5. الدراسات السابقة:

1.5 دراسة المعاينة (2013) بعنوان دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء بالملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب: البناء المدرسي وتجهيزاته، علاقة المدير مع المسؤولين، شؤون العمل الإداري وسياسته، شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، العلاقة الايجابية داخل التنظيم المدرسي، شؤون المعلمين ونموهم المهني.³

3.5 دراسة رباح (2008) بعنوان دور مديري المدرسة الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم، وسبل تطويره، من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين كانت جيدة، أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم ، هي على الترتيب التالي: دورهم تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، ثم تجاه المعلمين، ثم تجاه الطلبة، ثم تجاه المناهج الدراسية، وأخيرًا دورهم تجاه المجتمع المحلي.

4.5 التعليق على الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة مجملها توصلت نتائجها إلى: أن درجة ممارسة مدير مؤسسة الثانوية لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم بشكل عام متوسطة، وأن أكثر الأدوار التي يؤديها المدير هي تلك المتعلقة بالإمكانات المادية والتجهيزات المدرسية. وعليه فهذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع، المتمثل في أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المؤسسة الثانوية الجزائرية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة، ومقارنة نتائجها مع النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة.

6. التعريف الاجرائي لمفاهيم الدراسة:

1.6 مدير التعليم الثانوي: يعد المدير المسئول عن إدارة وتنظيم ومتابعة وتقييم العملية التعليمية والقائد التربوي الذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية بالإضافة الى مسؤوليته عن توفير بيئة تربوية جيدة للطلاب كمنأخ أمثل للتعليم من أجل إعداد جيل متكامل خلقيا وروحيا وجسميا ليصبحوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في تطوير مجتمعهم⁴. ويعرف اجرائيا: بأنه الشخص الذي يتولى التسيير الاداري

والتربوي لمؤسسة التعليم الثانوي، له حقوق وواجبات منصوص عليها في المراسيم الوزارية، مكلف بالقيام بمهام تم تحديدها في القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 2 مارس 1991، من أهمها السهر على اعداد وتنفيذ ميزانية الثانوية، يمارس سلطته على الموظفين، والتلاميذ في المؤسسة، ويشارك في تكوين الموظفين الجدد وتحسين مستواهم، توفير جو ملائم يسوده الاحترام، والتفاهم، والثقة، الاهتمام ببيئة المؤسسة من حيث النظافة والتنظيم وتوفير كل المستلزمات الضرورية.

2.6. مؤسسات التعليم الثانوي: المدرسة هي مؤسسة تربوية مخولة رسميا من المجتمع لتربية الناشئة وتوجيه نموها.⁵ واجرائيا: هي مؤسسة تربوية اجتماعية، متخصصة في التربية والتعليم، التابعة لوزارة التربية في المدارس الجزائرية، التي تشمل ثلاث مستويات: أولى ثانوي، ثانية ثانوي، والثالثة ثانوي.

3.6. المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي الى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله، ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه، ومستوى أدائه.⁶ ويعرف اجرائيا: بأنه مجموعة من الخصائص التي تتميز بها مؤسسة التعليم الثانوي والمتمثلة في فيما يلي: (الأساتذة، التلاميذ، المناهج الدراسية، الأبنية والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي)

4.6. أستاذ التعليم الثانوي: هو كل من أخذ التعليم مهنة له ويحمل على عاتقه مساعدة التلاميذ، والرقي بمستواهم التربوي والعلمي.⁷ ويعرف اجرائيا: بأنه كل من يقوم بعملية التدريس في المدرسة الثانوية الجزائرية، يتم تعيينه من طرف مديرية التربية، من خلال نجاحه في المسابقة الوطنية للتعليم الثانوي .

7. منهجية الدراسة وأدواتها:

1.7 منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، والتي تسعى إلى وصف وشرح أدوار مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي، وقياسها ميدانيا من وجه نظر أساتذة التعليم الثانوي.

2.7 إجراءات الدراسة الاستطلاعية: وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى حساب الخصائص السيكومترية لاستبيان دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي، من اعداد "رياح سامي عوض الله جاد الله" (2008)، ومحاولة تكييفه على البيئة المحلية.⁸ وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 14 إلى 18 أبريل 2019، وتم اختيار عينة استطلاعية تمثلت في أساتذة التعليم الثانوي، والمقدرة ب 30 أستاذًا، وأساتذة من التعليم الثانوي، من ثانوية البشير الإبراهيمي، وثانوية مصطفى بن بولعيد لمدينة باتنة.

3.7 أداة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها السيكومترية:

1.3.7 أداة الدراسة: تتمثل في استبيان دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من إعداد "رياح سامي عوض الله جاد الله" (2008)، حيث تكون الاستبيان من (66) فقرة موزعة على 5 مجالات هي: (المعلمين، الطلبة، المناهج الدراسية، الأنبيّة والمرافق والتجهيزات المدرسية، المجتمع المحلي)، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبيان وهي كالآتي: [قليلة جدا . قليلة . متوسطة . كبيرة . كبيرة جدا] وتقابلها الدرجات [1، 2، 3، 4، 5]

وفي إطار تطبيق الاستبيان في الدراسة الحالية قمنا ببعض التعديلات والمتمثلة في: تغيير اسم مجال المعلمين إلى مجال الأساتذة، مجال الطلبة إلى مجال التلاميذ. تعديل الفقرة رقم (08) في مجال الأساتذة من: يُوزَعُ المباحث الدراسية على الأساتذة حسب كفاياتهم إلى: يُوزَعُ المواد الدراسية على الأساتذة حسب كفاياتهم.

. تعديل الفقرة رقم (09) في مجال (الأساتذة) من يُطلع الأساتذة على التعليمات الإدارية والفنية التي تُصدرها مديرية التربية والتعليم إلى: يُطلع الأساتذة على التعليمات الإدارية، والفنية التي تُصدرها مديرية التربية.

. تعديل الفقرة رقم 10 في المجال الرابع (الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية) من: يتابع مقصف المدرسة من حيث النظافة، وجودة الخدمات التي يقدمها إلى: يتابع نادي المدرسة من حيث النظافة، وجودة الخدمات التي يقدمها.

. حذف السؤال المفتوح: ما سبل تطوير دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي بالمدرسة من وجهة نظركم؟

وقد قام الباحث "سامي عوض الله جاد الله رباح" (2008) بحساب الخصائص السيكومترية للاستبيان.⁹

2.3.7 الخصائص السيكومترية للأداة في الدراسة الحالية:

1.2.3.7 الصدق: ولتقدير صدق الاستبيان تم حسابه بالاعتماد على:

الصدق التمييزي: وهو قدرة الاستبيان على التمييز بين مرتفعي ومنخفضي الدرجة في الاستبيان، وتم ذلك بحساب الفرق بين طرفي التوزيع من 27% لعينة الدراسة الاستطلاعية، ثم تم حساب الفروق بين متوسطات رتب المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، باستخدام اختبار "مان وتي" وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 1: يوضح نتائج الإحصاء الوصفي للمجموعتين الفئة العليا والدنيا

المجموعة	حجم العينة	المتوسط الرتبي	مجموع الرتب
الفئة الدنيا	8	4.5	36.00
الفئة العليا	8	12.5	100
المجموع	16		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (1) يتبين من خلال المقارنة بين متوسطي الرتب لكل من المجموعتين الدنيا، والعليا، أن هناك تباعدا بينهما (4.5 . 12.5) وهذا يدل على وجود فروق بناء على هذه المقارنة الوصفية.

الجدول 2: يوضح الدلالة الإحصائية لاختبار مان وتني

القرار	الدلالة	قيمة Z	قيمة ويلكوسون	قيمة مان وتني
دال احصائيا	0.001	-3.361	36.00	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2) يتبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين درجات المجموعتين العليا، والدنيا في ضوء الدلالة الإحصائية لاختبار مان وتني، حيث بلغت قيمة الاختبار 0.000، أما الدلالة الإحصائية بلغت 0.001، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالصدق التمييزي. الصدق البنائي: وهو حساب معاملات الارتباط بين المتوسط الحسابي لمجالات الاستبيان والدرجة الكلية.

الجدول 3: يبين معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المجال
0.00	**0.899	الأستاذة
0.00	**0.904	التلاميذ
0.00	**0.901	المناهج الدراسية
0.00	**0.812	الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية
0.00	**0.946	المجتمع المحلي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لمجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية مرتفعة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

2.2.3.7 الثبات: وللتأكد من ثبات الاستبيان تم حسابه من خلال:

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

الجدول 4: يبين قيمة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	المجال
0.770	14	الأساتذة
0.773	14	التلاميذ
0.776	13	المناهج الدراسية
0.778	13	الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية
0.637	12	المجتمع المحلي
0.794	66	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بعد حساب قيمة ألفا كرونباخ تبين أن قيمه مقبولة، وعليه فالاستبيان يتمتع بالثبات. **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** تم حساب معامل الارتباط بين نصفي الاختبار (الفقرات الفردية، والفقرات الزوجية) كانت قيمة معامل بيرسون يساوي 0.78، وبعد تصحيح الطول بمعامل براون أصبح 0.99، وهي قيمة مقبولة، وعليه القيمة ارتفعت اذن: فالاستبيان يتمتع بالثبات. وعليه، ومما سبق يتبين أن الاستبيان يتمتع بالصدق والثبات وبالتالي سيتم تطبيقه في الدراسة الأساسية.

3.7 حدود الدراسة الأساسية:

1.3.7 الحدود المكانية: أجريت في مؤسسات التعليم الثانوي بولاية باتنة وبسكرة

2.3.7 الحدود الزمنية: أجريت في الفترة الممتدة من 04/21 إلى 2019/11/27

3.3.7 الحدود البشرية: أجريت الدراسة على أساتذة التعليم الثانوي.

4.7 عينة الدراسة الأساسية وخصائصها: تكونت من (54) أستاذ، وأستاذة في التعليم الثانوي لكل من ولاية باتنة، وبسكرة حيث تم اختيارها بطريقة عرضية، وذلك بسبب عدم القدرة على إحصاء العدد الكلي لمجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة التعليم الثانوي في جميع التخصصات لولاية باتنة وبسكرة، وصعوبة الوصول لجميع الثانويات في الولايتين.

الجدول 5: خصائص أفراد عينة الدراسة الأساسية

المجموع	النسبة	العينة	نوع المتغير	
54	%11.11	06	البشير الابراهيمي باتنة	المؤسسة/ ثانوية
	%07.41	04	مصطفى بن بولعيد باتنة	
	%20.37	11	محمد لمير صالح أريس	
	%25.92	14	محمد يكن الغسيري أريس	
	%35.18	19	أحمد منصوري مشونش	

المصدر: الباحثان، نتائج الدراسة الأساسية

5.7. أداة الدراسة الأساسية: تمثلت في استبيان "رياح سامي عوض الله جاد الله "

(2008)، والذي تم التأكد من صلاحيته وملائمته للتطبيق في الدراسة الأساسية،

وهو يتكون من 66 فقرة موزعة على خمس مجالات.

وقد تم توزيع 88 نسخة من الاستبيان وتم استرجاع 72 منها وبعد التصحيح وتفرغ

البيانات تم استبعاد 18 منها لعدم اكتمال الاستجابات، وبالتالي أصبح العدد

الإجمالي لعينة الدراسة 54.

6.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة: بعد تفرغ إجابات أفراد العينة تم ترميزها

وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب لمعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

7.7 المحك المعتمد في الدراسة: تم تحديد درجة الممارسة من خلال 1/ حساب

طول المدى بين أعلى وأدنى درجة [5 - 1 = 4]. 2/ قسمة طول المدى على عدد البدائل أي [5 / 4 = 0.8]. 3/ إضافة هذه القيمة إلى قيم المقياس بداية من الواحد الصحيح. وبالتالي فالمحك يكون كما يلي:

[1.80 . 1.00] ← منخفض جداً // [2.60 . 1.80] ← منخفض

[3.40 . 2.60] ← متوسط // [4.20 . 3.40] ← مرتفع

[5.00 . 4.20] ← مرتفع جداً

8.7 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة:

1.8.7 التساؤل الأول: ما درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لدورهم في

تحسين المناخ التنظيمي بمؤسساتهم من وجهة نظر الأساتذة ؟ وللإجابة على

التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، وتحليل بيانات

الاستبيان تم الاعتماد على المحك المحدد.

الجدول 6: يبين درجة استجابة أفراد العينة على مجالات الاستبيان

الترتيب	المستوى	الانحراف	المتوسط	المجال
2	مرتفع	0.83	3.41	الأساتذة
3	متوسط	0.9	3.31	التلاميذ
4	متوسط	0.98	3.20	المناهج الدراسية
1	مرتفع	0.97	3.66	الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية
5	متوسط	0.72	2.95	المجتمع المحلي
متوسط		0.77	3.31	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ مستوى استجابة أفراد العينة متوسط على كل محاور الاستبيان والاستبيان ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان 3.31 بانحراف معياري 0.77، مما يعني أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل متوسطة، ويشير ذلك الى ان نظرة الأساتذة حول دور مدير المؤسسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة نظرة ايجابية إلى حد ما، وهذا ما يدل أن مدير الثانوية مدرك تماما لأهمية المناخ التنظيمي بالمؤسسة، وذلك من خلال العمل على توفير جُل العوامل التي من شأنها رفع وتحسين المناخ التنظيمي، وخلق صورة ايجابية للمؤسسة، بما يسمح للأساتذة فيها أداء مهمتهم التعليمية ورفع معنوياتهم والتلاميذ، الأمر الذي يسمح لنا بالارتقاء بالمنظومة التربوية وتجويد التعليم، اذ تتفق هذه النتيجة مع كل دراسة رباح (2008) والمعايطة (2013)، حيث أسفرت نتائجها على أن درجة ممارسة مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. لذلك فإن مدير مؤسسات التعليم الثانوي يسعى للوصول إلى مستوى الجودة والتميز اللذان يحققان نوعية تعليمية أفضل بمدارسه.

وترى الباحثان أنه يجب تفعيل دور مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تحسين المناخ التنظيمي بشكل أكبر في مدارسهم، من خلال تفعيل دورات تدريبية حول أهم الأدوار التي يقوم بها لأجل الارتقاء بالمناخ التنظيمي وجعله أكثر إيجابية وفاعلية، لتحقيق الجودة في العملية التعليمية بالمدرسة، وهو ما تشهده الدراسات والبحوث الحديثة التي تهدف للارتقاء بالعملية التعليمية، وجعلها أكثر جودة، بداية من الهيكل الخارجي للمدرسة، من حيث المبنى، وتوفير أهم المرافق المدرسية، ونظافة المدرسة وتجميلها، وصولاً إلى إيجابية العلاقات بين عناصر المنظومة: المدير والأساتذة، والتلاميذ، وحتى الإداريين.

كما يتضح أن مجال التلاميذ، المناهج الدراسية، والمجتمع المحلي، جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.31 و2.95، ما يعني نقص التواصل في علاقة المدير بالتلاميذ، حيث ينبغي أن تكون العلاقة مرتكزة على إستراتيجية واضحة ترمي إلى مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات سلوكياً، ومعرفياً، وروحياً، وجسدياً، وثقافياً، وتربوياً، وأن يتحسس ويلتمس مشكلاتهم، ويحاول أن يأخذ بيدهم ليكونوا نواة صالحة، ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع.

أما مجال المناهج الدراسية تشير النتائج إلى أن مدير مؤسسة التعليم الثانوي مسؤول عن تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة، وعليه يجب أن يكون ملماً بالمناهج المقررة، وبطرائق التدريس المختلفة، ومطلعاً على أحدث النظريات في حقل العلوم التربوية والنفسية. وتطبيقاً لذلك لما ورد في المادة (10) من القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 1991/3/2 ما نصه يستوجب على مدير مؤسسة التعليم الثانوي أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص من التدرج في تقديم الدروس وتسلسله - تطبيق البرامج - تواتر الفروض المنزلية.

ويصبح من الضروري أن يدعوا مدير الثانوية أساتذة المواد الدراسية المختلفة للاجتماع قبل بدء العام الدراسي، وذلك للنظر في المقررات الدراسية والكتب والأنشطة المتعلقة لكل مادة، ومحاولة وضع استراتيجية كاملة لكيفية تنفيذها.

أما مجال المجتمع المحلي: فتشير نتائج الدراسة الى دور المدير في ربط علاقة ايجابية بين الثانوية والمجتمع المحلي، ومن هنا أهم واجب رسمي للمدير هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، ولابد أن يتضح هذا البرنامج في اعتبار خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة وغير ذلك من البرامج التي توثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.¹⁰

كما يتضح أيضا أن مجالي الأساتذة، الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.41 و3.66، على التوالي، ما يعني أن مدير الثانوية يسهر على تحسين علاقته مع الأساتذة، وتوفير لهم كل الامكانات المادية، والمعنوية من أجل رفع معنوياته، وكفاءاته في التدريس، حيث أن المدارس الحديثة وتجهيزاتها أصبحت عملية ضخمة لأنها تتطلب شروطا ومواصفات معينة، منها كونها وظيفية ومرنة، واقتصادية، ومأمونة، ومريحة، وحسنة الموقع، جيدة التجهيزات، دائمة الصيانة. وقد أسهمت منظمة اليونسكو بجهود كبيرة في هذا الميدان حيث أنشئت في السودان مركز للأمنية المدرسية يقوم بالدراسات الاستطلاعية والبحوث الميدانية، وذلك للوصول الى أحسن المواصفات لتشبيد المباني المدرسية بأقل تكلفة.¹¹ وفي ضوء ذلك على مدير الثانوية العمل باستمرار على توفير أحدث الوسائل والتجهيزات في المؤسسة، والمراقبة المستمرة لها وصيانتها، وتجميل مرافقها المختلفة.

2.8.7 التساؤل الثاني: ما ترتيب مجالات المناخ التنظيمي التي يسهم فيها مديري

مؤسسات التعليم الثانوي لتحسينها؟

من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن مجالات المناخ التنظيمي التي يسهم مدير الثانوية في تحسينها على الترتيب: مجال الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية بمتوسط حسابي 3.66، ويليه مجال الأساتذة بمتوسط حسابي 3.41، ومجال التلاميذ بمتوسط حسابي 3.31، ومجال المناهج الدراسية بمتوسط حسابي 3.20، وأخيرا مجال المجتمع المحلي بمتوسط حسابي 2.95، و يشير ذلك ان من أولويات مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي هو: توفير الامكانيات المادية للمؤسسة، والحرص بشكل مستمر على تجميل بيئة المؤسسة، والنظافة المستمرة، والحرص على تكوين علاقات ايجابية مع الأساتذة ومساعدتهم في تأديتهم للتعليم، والمراقبة المستمرة للتلاميذ، وتوفير لهم الجو المناسب للتعلم، من خلال الاهتمام بالمناهج الدراسية الجديدة والمطورة، وتحليل محتواها بما يناسب ومتطلبات التلاميذ.

8. خاتمة:

من خلال ما تم عرضه من النتائج المتوصل إليها، فإن أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي لأدوارهم في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة يرقى الى المستوى الكافي من وجهة نظر الأساتذة، وقد يعكس ذلك امتلاكهم الكفاءات والمؤهلات اللازمة في أداء المهام إلى حد ما، خاصة في مجال الأساتذة، والأبنية والتجهيزات المدرسية، لكن نلاحظ مع ذلك أن أغلب الأدوار المتعلقة بمجال التلاميذ، والمناهج الدراسية، والمجتمع المحلي، ليست بالمستوى المرتفع مقارنة بالمجالات السابقة، من حيث تمكين المديرين من أدائها بالمستوى المطلوب. وفي ضوء ذلك يمكن اقتراح ما يلي:

إجراء دراسات معمقة حول المناخ التنظيمي السائد في المدارس الجزائرية المختلفة، والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، ومحاولة استدراك النقائص.

الحرص على تطوير البيئة المدرسية لمؤسسات التعليم الثانوي تماشياً مع متطلبات المجتمع المحلي المتواجدة فيه.

عقد دورات تدريبية لمديري التعليم الثانوي حول سبل تطوير المناخ التنظيمي بمؤسساتهم، وتشجيع قنوات الاتصال والتواصل بين مديري التعليم الثانوي والعاملين في المؤسسة.

9. قائمة المراجع:

- ¹ - نواس، سامي محمود. (2002). المناخ المدرسي وعلاقته بالصحة النفسية لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، ص2
- ² - رباح، سامي عوض الله جاد الله. (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة. ص 4-5
- ³ - المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (2013)، دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ص 306
- ⁴ - عزب، محسن عبد الستار محمود. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المركز القومي للبحوث التربوية ص 141
- ⁵ - أحمد، فاطمة عبد القادر. (2008). واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، ص 15
- ⁶ - القيسي، هناء محمود و شحادة، يوسف يعقوب. (2020). الشامل في الإدارة التربوية المعاصرة. دار المناهج. الأردن، ص 79

7- العتيبي، محمد عبد المحسن ضبيب. (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في

أداء المعلمين بمراحل التعليم العام. دراسة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

ص 10

8- رباح، عوض الله جادالله، مرجع سابق، ص 175-179

9- رباح، عوض الله جاد الله، مرجع نفسه، ص 92-99

10- محمد، محمد جاسم. (2008). سيكولوجية الادارة التعليمية والمدرسية. دار الثقافة.

عمان ص 43

11- الطيب، أحمد محمد. (1999). الادارة التعليمية. المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية

ص 43