

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



مذكرة تخرج بعنوان:

المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي  
دراسة ميدانية بثانوية "زين محمد بن رايح قاوس - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية  
تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي

إعداد الطالبة:

مريم عميمور

لجنة المناقشة:

الأستاذة مشري..... رئيسا

الدكتورة نجبية بكيري..... مشرفا ومقررا

الأستاذ قرفي محمد ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017 م

# شكر واحترافان

الحمد لله الذي أعاننا والذي به استعنا وعليه توكلنا الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأثار درينا والصلاة والسلام على معلم البشرية خير قدوتنا وحبیبنا "محمد صلى الله عليه وسلم" واقتداء بالحديث الشريف "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له" فإني أوجه عبارات الشكر والامتنان لأستاذتنا الكريمة الفاضلة "بکيري نجیبة" شکرا على الصبر الجمیل والنفس الطویل على سعي صبرها معنا وعلى توجيهاتها الصائبة وتواضعها الطيب معنا، أن يجزيها الله عنا خير الجزاء، وإلى كل من كان سببا في الوصول إلى مقامنا هذا.

فألف شكر وتقدير



# احترافان

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير .....
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
ج	فهرس المحتويات.....
د	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
	فهرس الملاحق.....
	مقدمة.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
5	أولا: إشكالية الدراسة.....
6	ثانيا: فرضيات الدراسة.....
7	ثالثا: أسباب اختيار الدراسة.....
8	رابعا: أهمية الدراسة.....
8	خامسا: أهداف الدراسة.....
9	سادسا : مصطلحات الدراسة.....
10	سابعا : الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثاني: المسار الوظيفي</b>	
18	تمهيد .....
19	أولا: مفهوم المسار الوظيفي.....
20	ثانيا : خصائص المسار الوظيفي .....
21	ثالثا: أهمية المسار الوظيفي.....
23	رابعا: أنواع المسارات الوظيفية.....
24	خامسا: مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية.....
25	سادسا : الأطراف المعنية بتنمية المسار الوظيفي.....
26	سابعا: تحديد وسائل تسيير المسار الوظيفي.....

30	ثامنا : الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي.....
31	تاسعا : معوقات تخطيط مسار المستقبل الوظيفي.....
33	عاشرا: نماذج تشكيل المسار الوظيفي.....
37	خلاصة.....
	<b>الفصل الثالث: الفاعلية التنظيمية</b>
39	تمهيد.....
40	أولا : التطور التاريخي للفاعلية التنظيمية.....
42	ثانيا: مفهوم الفاعلية التنظيمية.....
43	ثالثا:معايير مقاييس الفاعلية التنظيمية.....
45	رابعا: مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية.....
49	خامسا: العوامل المؤثرة علي فاعلية المنظمات.....
50	سادسا: مؤشرات فاعلية المدرسة.....
53	سابعا: نظريات الفاعلية التنظيمية.....
64	ثامنا: متطلبات الإدارة المدرسية الفعالة في ظل العولمة.....
68	خلاصة.....
	<b>الجانب الميداني</b>
	<b>الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية</b>
70	تمهيد.....
71	أولا: الدراسة الاستطلاعية.....
72	ثانيا: مجالات الدراسة.....
75	ثالثا: منهج الدراسة.....
77	رابعا: العينة وكيفية اختيارها.....
78	خامسا: أدوات جمع البيانات.....
83	سادسا: أساليب التحليل.....
85	خلاصة.....
	<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
87	تمهيد.....
88	أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
89	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....

112	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....
132	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.....
132	1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.....
133	2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.....
135	ثالثا: مناقشة النتائج العامة للدراسة.....
137	التوصيات .....
139	الخاتمة.....
141	قائمة المراجع والمصادر.....
145	الملاحق .....

## فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	يبين معدلات قياس الفاعلية للمدخلات والمخرجات	01
76	توزيع أفراد العينة حسب الثانوية	02
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
76	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	04
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
77	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	06
81	معاملات لارتباط لبنود المحور الأول	
82	معاملات الارتباط لبنود المحور الثاني	07
82	معاملات الارتباط لمحاور الأداة ككل.	08
83	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	09
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات التلاميذ على محاور الأداة ككل	10
89	النسب المؤوية والتكرارات المحور للمحور الأول	11
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات التلاميذ على محاور البند الأول	12
99	كا <sup>2</sup> المحور للمحور الأول	13
112	النسب المؤوية والتكرارات المحور للمحور الثاني	14
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات التلاميذ على محاور البند الثاني	15
121	كا <sup>2</sup> المحور للمحور الثاني	16

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	يبين سنوات عمل الفرد	01
26	الأطراف المعنية بتنمية المسار الوظيفي	02
28	مراحل الوظيفة أداء الفرد ودورة حياة الموظف	03
29	تحديد مجموعة من المسارات الوظيفية	04
36	مراحل الخط الوظيفي وعلاقتها بالسن والإنتاجية	05
73	مخطط توضيحي للهيكلة التنظيمية والإدارية بالمؤسسة	06

## فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
145	الاستبيان	01



تبنّت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، خاصة مع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة و الكفاءة هي القوة الدافعة لتلك المؤسسات، ويعتبر النظام التربوي التعليمي من الأنظمة الهامة في المجتمع، لأنه يعد المصنع البشري الذي يقوم ببناء الأجيال من كافة الأبعاد: النفسية، والحركية، والمعرفية، الاجتماعية، والانفعالية، فنجاح أو إخفاق هذا النظام يعني بالضرورة النجاح أو الإخفاق لكافة المؤسسات الاجتماعية. (عباس: 2008، ص346)

ومن هنا يفترض أن يكون لمفهوم المسار الوظيفي مكانته الخاصة في سياق النظام التربوي في التربية، للتأكد من مدى نجاحه في بناء الأطر المعرفية، والقيمية، والاتجاهية، والمهارية، لمداخلتها البشرية إلى التلاميذ، وكذلك ما يتوقع منها في خدمة المجتمع في إثراء للمعرفة والفكر الإنساني إضافة إلى مخرجها الرئيسي.

فمفهوم المسار يرتبط بشكل ملموس بالفاعلية حيث تعتبر الفاعلية من الموضوعات المهمة من أجل التعرف على قدرة المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها بأكبر فاعلية و يتطلب ذلك تبني نظم وسياسات التنمية والتدريب المتميزين، بغية الرفع من الكفاءات والمهارات الفردية للأساتذة ، وتحسين وتوجيه سلوكياتها واتجاهاتها، ليكون لديها رأس مال فكري بشري تستطيع المؤسسة التربوية من خلاله البقاء والتطوير والتحسين العلمي.

إن نجاح المؤسسة التربوية بدءاً بالمدرسة في أداء مهماتها يتوقف إلى حد كبير على قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما أن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعالية الإدارة التربوية بالشكل المناسب تتطلب أساتذة ناجحين لديهم المهارات والكفاءات المعرفية والأدائية والسلوكية والوجدانية اللازمة لتفعيل متطلبات دوره. (عباس: 2008، ص346)

ومن هنا انطلقت دراستنا التي تناولنا فيها خطة بحث اشتملت على جانبين للدراسة جانب نظري وجانب ميداني، وفي سياق ذلك قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول وهي كما يلي:

الجانب النظري: والذي يشمل ثلاثة فصول كالآتي:

**الفصل الأول:** يتناول موضوع الدراسة والذي تم فيه تحديد المشكلة والتساؤلات، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع الدراسة، مفاهيم الدراسة، وفي الأخير عرجنا إلى بعض الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا.

**الفصل الثاني:** يتناول موضوع المسار الوظيفي من حيث تعريفه، خصائصه، أهميته، أنواعه، مجالات رسم المسار، الأطراف المعنية بتنميته، تحديد وسائل تسييره، الانعكاسات الإيجابية لتخطيطه، إضافة إلى الأخطاء الشائعة في تخطيطه، وأخيرا نماذج تشكيله.

**أما الفصل الثالث** فيتعلق بالفاعلية التنظيمية بدءا بإعطاء مفهوم الفاعلية التنظيمية، وتعريفها بمقاييس الفاعلية التنظيمية مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية العوامل المؤثرة علي فاعلية المنظمات مؤشرات فاعلية المدرسة، ونظريات الفاعلية، وبعدها متطلبات الإدارة المدرسية الفعالة في ظل العولمة. **أما الجانب التطبيقي فقد اشتما على فصلين هما:**

**أما الفصل الرابع** المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث ابتدأه بالدراسة الاستطلاعية ثم تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري) كما تم تعين العينة وطرق اختيارها والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة (الاستمارة) وفي الأخير تطرقنا إلى حساب صدق الاستمارة وأساليب التحليل.

**أما الفصل الخامس** جاء كنتيجة للدراسة بعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات، تحليل النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وأخيرا التوصيات.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية موضوع الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

## أولاً: إشكالية الدراسة

إن أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العلمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة هو ذلك الاهتمام بالموارد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، وإدراكاً لهذه الأهمية اقتضت الحاجة أن تسعى المؤسسة التعليمية لتبني برامج وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهمية وحيوية الدور التي تقوم به ولذلك استشعرت أهمية المسار الوظيفي .

فالمستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المدرسة فيعرف ما هي الوظيفة التي سيبدأ منها وما هي الوظائف المحتمل أن يترقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية، وبشكل خاص هؤلاء حملة المؤهلات العلمية الذين لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية. (وصفي عقلي 2005، ص445)

فالمسار الوظيفي يتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته وقيمه، ويعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة التي طرقتها الباحثون، وتشير أدبيات الدراسة إلي أن الدراسة في هذا الموضوع نادرة ولم يحظى بالاهتمام الكافي إلا مؤخراً مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية، التي أصبحت متخصصة وذات فروع وعلي الرغم من وجود المسار الوظيفي في الواقع العملي منذ القدم في كافة المجالات، من خلال الاهتمام بالفشل أو النجاح ويكون أكثر قدرة علي تحديد سبب ترقيته أو نقله أو تدريبه أو استقراره الوظيفي.

لذلك حدث ما يعرف بالتطابق أو التوافق بين مؤهلاته وخبرته العلمية، فباختلاف الوظائف يختلف الأفراد ولذلك يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب خاصة وأن المؤسسة التعليمية تقوم بإعداد أجيال من التلاميذ، فقد أجمع المفكرون التربويون علي احتلال الأساتذة دور بالغ الأهمية في تطوير وتحسين العملية التعليمية من خلال تأثيرهم على الفاعلية التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة لديهم . (وصفي عقلي 2005، ص447)

ونظراً لأهمية وحيوية الموضوع خاصة في الواقع الحالي للمدرسة الجزائرية عامة و التعليم الثانوي خاصة والتي نتج عنها تحديات خاصة يعاني منها التعليم الثانوي بشكل يؤثر علي أداء الأساتذة وانجازاتهم وفاعليتهم بالمؤسسة لذلك فإن المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية لها أهمية كبيرة وقد شغلت بال الكثير من المهتمين، ولذلك فمن المهم الوقوف علي طبيعة العلاقة بين الفاعلية المدرسية المسار التعليمي للأستاذ ، والوقوف على محدداته وتأثيراته المختلفة على مؤسسات التعليم الثانوي من جهة أخرى، كدراسة حالية في مدينة جيجل .

لأن كفاءتهم الوظيفية تتعكس علي نوع الخدمات والأداء، وبالتالي الفاعلية للمؤسسة مما ينعكس على سياسة التخطيط للمسار في ترقيته ونقله، خاصة وأن لكل وظيفة شروط ومميزات خاصة بها

و قد تضمن التراث النظري الكلاسيكي في دراسات التنظيمات الاجتماعية والتي كان من أهمها نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" التي اعتمدت علي مبداء الكفاءة والمؤهل و الأقدمية في الترقية ومن الملاحظ أن الأغلبية يجهلون مفهوم المسار الوظيفي وبالأخص مدرسي المرحلة النهائية في اعتمادهم الخبرة والكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في التربية والتعليم ومن هنا تكمن مشكلة البحث وتتمثل في الإجابة علي السؤال التالي:

ما مدى مساهمة المسار الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في زيادة الفاعلية التنظيمية داخل المدرسة؟  
وتتفرع الأسئلة التالية منه :

هل تساهم الخبرة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في زيادة معدل الإنتاجية العلمية للمدرسة؟  
هل تساهم الكفاءة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة

يسعى الباحث دائما إلى الكشف العلمي باستعمال طرق ومناهج متعددة من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية، وكذلك الكشف عن الأسباب والعوامل ذات الصلة بموضوع الدراسة، لهذا لا بد من وجود فرضيات تسهل عملية البحث.

وتعرف الفرضية: "بأنها تفسيرات مقترحة للعلاقة بين المتغيرين، أحدهما متغير مستقل والآخر متغير تابع". (حامد، 2003، ص119)

وعليه فالفرضية الرئيسية هي:

يساهم المسار الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في زيادة زيادة الأداء المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.

ومنه الفرضيات الفرعية هي:

✓ تساهم الخبرة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في زيادة معدل الإنتاجية العلمية للمدرسة.

✓ تساهم الكفاءة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ.

### ثالثا: أسباب اختيار الدراسة

يتفق العلماء أن اختيار موضوع بحث علمي لا يكون خاضعا لمنطق العفوية بقدر ما هو مبني ومرتكز على عدة مبررات وأسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي، هذه الأسباب تدفع الباحث إلى اختيار موضوع بحث دون غيره، ومنه موضوع الدراسة الراهنة اختير بناءً على:

#### أ- الأسباب الذاتية: وتتمثل في:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص الباحثة وهو إدارة وإشراف بيداغوجي.
- يعود الاهتمام بهذا النوع من المواضيع إلى رغبة الباحثة في دراسة موضوع المسار الوظيفي بصفة خاصة ودراسة الفاعلية التنظيمية في المؤسسة التربوية بصفة عامة.
- محاولة تسليط الضوء على أهمية المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية في التعليم الثانوي.

#### ب- الأسباب الموضوعية: وتتمثل في:

- القيمة العلمية للموضوع والبعد الإنساني الذي يميزه، والمتمثل في المسار الوظيفي ك مجال من مجالات الموارد البشرية.
- قلة الدراسات حول موضوع المسار الوظيفي وذلك أن الدراسات التي أجريت ركزت في معظمها على الجانب الصناعي بينما لم يتم التطرق إلى أهميته ودوره بصفة خاصة في المؤسسة التربوية.
- يعبر موضوع المسار الوظيفي عن مسيرة المعلمين داخل الثانوية مما يحقق فاعليتها، كما يعتبر أيضا جسر الاتصال بين الأستاذ ومؤسسته، لهذا لا بد من الاهتمام بهذا النوع من الدراسات من أجل زيادة الإنتاج العلمي للثانوية.
- من ناحية أخرى اختيار موضوع المسار الوظيفي وربطه بالفاعلية يكسبها الطابع الملموس بقياس الأداء على أرض الواقع، فالمسار الوظيفي وجد لتحقيق الأهداف.

### رابعا: أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة نابعة من أهمية المسار الوظيفي نفسه ك مجال حيوي لقدرته على الاستجابة للمتغيرات التي يتعرض لها كل فرد، فيعمل على وضع خطط وبرامج لتفادي كل العقبات أو المشاكل التي قد يتعرض لها، وذلك قد يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي مما ينتج انخفاض الروح المعنوية وقلة الولاء

وبالتالي انخفاض الإنتاجية العلمية، وتقاديا لذلك لابد من لفت النظر إلى أهمية وجود المسار الوظيفي داخل المدرسة لتحقيق التوافق بين الطرفين وزيادة المردود العلمي من خلال:

- المساهمة في إثراء النقاش وتعميق الفهم حول هذا الموضوع، وكذلك التنبيه إلى أهمية دور المسار الوظيفي في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- قيام المسار الوظيفي بعدة مجالات في آن واحد لتحقيق المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.
- محاولة معرفة مدى تأثير المسار الوظيفي على الفاعلية التنظيمية.
- أهمية موضوع المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية باعتباره يتناول كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها عن طريق المسار الوظيفي من خلال الدور المهني الذي يقوم به.

### خامسا :أهداف الدراسة: تتدرج فيما يلي

- الكشف علي طبيعة العلاقة بين المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية.
- معرفة مدي رضى الأساتذة بمساراتهم الوظيفية للرتب التي يشغلونها.
- معرفة درجة تحقق شروط الفاعلية التنظيمية في التعليم.
- التعرف غلي واقع المسار الوظيفي داخل الثانوية هل قائم علي الخبرة أم علي برامج التدريب؟
- التعرف على أهمية المسار الوظيفي في زيادة الإنتاجية العلمية للمدرسة.
- التعرف على دور المسار الوظيفي في بلوغ أهداف المؤسسة التربوية.

### سادسا : مصطلحات الدراسة

إن تحديد المفاهيم من أهم القضايا الرئيسية التي تواجه عملية البحث الاجتماعي، لأنها ترتبط بالإطار التصوري الذي ينطلق منه الباحث لدراسة ظاهرة معينة في الواقع، لذلك فعلى الباحث تحديد المفاهيم المستخدمة في بحثه تحديدا محكما وعلميا حتى يزيل أمام القارئ أي غموض. وتتمثل مفاهيم هذه الدراسة فيما يلي: المسار الوظيفي، الفاعلية التنظيمية، أساتذة التعليم الثانوي، التعليم الثانوي.

### 1- المسار الوظيفي:

هو عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الأستاذ خلال عمره التدريسي والمتمثل في خبراته وكفاءاته التعليمية.

## **2- الفاعلية التنظيمية**

قدرة المدرسة كنظام اجتماعي مفتوح علي تحقيق أهدافه التربوية المرجوة منها في ظل الاستغلال الكفاء للأساتذة، والتأقلم الفعال مع ظروف المدرسة.

## **3- التعليم الثانوي**

هو المرحلة الأخيرة من التعليم المدرسي يسبق هذه المرحلة التعليم الأساسي ينتهي باجتياز شهادة البكالوريا تدوم مدة التدريس فيه ثلاث سنوات.

## **سابعا: الدراسات السابقة**

إن نمو المعرفة وتراكمها يفرض على الباحث عند القيام بأية دراسة التفكير بأن بحثه ما هو إلا حلقة متصلة بمحاولات بحثية سابقة، ونعني بهذا أن كل بحث علمي سبقته دراسات علمية أخرى يعتمد عليها الباحث كتراث فكري.

لذلك سوف نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات التي ساعدتنا على إنجاز هذا العمل العلمي بحيث تناول كل منها أحد متغيرات موضوع الدراسة.

## **أولا : الدراسات التي تخص المسار الوظيفي**

### **1- 1 الدراسات العربية:**

- **الدراسة الأولى:** دراسة منير زكرياء أحمد عدوان 2011 بعنوان " واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها علي المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، وهي دراسة حالة قدمها الطالب تحت إشراف الدكتور "سامي علي أبو الروس"، هدف البحث التعرف على واقع الاختيار والتعيين واثـر ذلك علي المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة والتعرف علي عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت هذه الدراسة علي عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (900) موظف وبلغ حجم العينة (187) موظفا واستخدم الباحث الاستمارة لقياس متغيرات الدراسة وقد توصل الباحث إلى أن:

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج إلي تحسين عملية التخطيط للقوي العاملة وتعتبر مهنية في إجراءات الاختيار والتعيين.

وأهم التوصيات التي قدمها الباحث أن على المصارف أن تراعي عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع الموظفين مع ضرورة مراعاة أن تكون وقت المقابلة كافياً وملائماً مع طبيعة الأسئلة والوظيفة ذات العلاقة والاستعانة بالخبرات الأجنبية عند التعيين. (دحاش:2015، ص15)

-**الدراسة الثانية:** دراسة "الهيئي" 2004 بعنوان "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين" دراسة ميدانية في عدد من الجامعات بالأردن، هدفت الدراسة إلى تحديد اثر تطوير المسار الوظيفي في رضى العاملين في عدد من الجامعات الأردنية، وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استمارة وزعت علي عينة بلغت (220) فرداً، وتم استعادة (190) استمارة منها، واستخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها الوسط الحسابي، الارتباط البسيط، الانحدار، التباين الثنائي.

وقد توصل الباحث إلى أن:

- توجد علاقة ارتباطيه بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار بين الرضى عن الوظيفة.
- تناول المسار الوظيفي للعاملين وتصورها لا تتم دون منظور تكاملي للعلاقة الترابطية بين الدورين (الفردى والتنظيمي).
- الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة لا تؤدي دوراً مباشراً ومخططاً في التأثير في تطوير المسار لدي العاملين، خاصة من أعضاء هيئة التدريس فإنها لا تعطي القدر ذاته من الاهتمام بتطوير العاملين الإداريين الذين يوفرون للعملية التعليمية الدعم والاستناد.

وأهم التوصيات التي قدمها الباحث أن تبني المؤسسات المبحوثة سياسات تطوير مسارات جديدة تتعدى الفهم التقليدي السائد عن المسار علي أنه ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي إلي فهم أفضل وأوسع يتعلق بمحتوى الوظيفة نفسها والتحركات التي تتم داخلها، مع التأكيد أن العاملين الإداريين هم بحاجة إلي تطوير مسارهم وليس فقط العاملين الآخرين في الحقل الأكاديمي، وان رضا العاملين عن مسارهم الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي للمنظمة. (ديوب:2013، ص128)

### 2-1 الدراسات الأجنبية التي تخص المسار الوظيفي

-**الدراسة الأولى:** دراسة "مجور" 2006 بعنوان "استراتيجيات إدارة المسار الوظيفي التي تعزز ثقافات الأداء العالي"، هدفت الدراسة إلي توضيح مفهوم استراتيجيات إدارة المسار الوظيفي وتطوير ثقافة الأداء العالي في بيئة العمل، في كندا، ومشكلة الدراسة الأساسية التركيز علي استراتيجية المسار الوظيفي للتحكم في ثقافة الأداء العالي في بيئة العمل، حيث أصبح بيئة عمل معقدة بصورة كبيرة والتي تعكس

أهمية إدارة استراتيجية المسار الوظيفي التي تساعدنا علي فهم واكتشاف مدى مساهمة إدارة المسار الوظيفي في فاعلية الأفراد والمنظمات، وتوضيح العلاقة بين ثقافة الأداء العالي وبين إدارة المسار الوظيفي، واتباع الباحث أسلوب المسح الميداني باستخدام الاستمارة والمقابلات علي عينة الدراسة.

وننتج عن الدراسة تقديم نموذج إدارة المسار الوظيفي من أجل تحسين أداء المؤسسات، وأوصت الدراسة بما يلي :

- أن يتعلم الأفراد كيف يحققوا أهدافهم المنشودة.
- زيادة ورش العمل التي تعمل علي تطوير أداء الفرد.(نور الدين:2008 ، ص24)

### ثانياً: الدراسات التي تخص الفاعلية التنظيمية:

#### 1-1 الدراسات العربية

-الدراسة الأولى: دراسة "شعبان" 1993 هدفت إلي التعرف علي تصورات مديري المدارس الثانوية ومديراتها حول درجة أهمية خصائص المدرسة الفعالة ودرجة توافر هذه الخصائص في مدارسهم وأي بيان أثر كل من مؤهلات المديرين وسنوات خبرتهم وجنسهم علي تصوراتهم لدرجة أهمية الخصائص ودرجة توافرها وقد كان مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية كما قام الباحث بتطوير وبناء استمارة تتحدد خصائص المدرسة الفعالة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية واستفاد الباحث من عملية التطوير الأدب المتعلق بالفاعلية وأظهرت الدراسة من نتائجها أن أهم خصائص المدرسة الفعالة هي البناء المدرسي والمرافق المدرسية والصحية والمعلم الفعال والقيادة المدرسية القوية والعادلة بينما كانت اقل الخصائص أهمية هي تفاعل المدرسة مع أشارت الدراسة أي أن مديري المدارس الثانوية ومديرتها يدعمون خصائص المدرسة الفعالة ويرون بان هذه الخصائص تحتل درجة أهمية اعلي من درجة تحققها في مدارسهم كما أنهم كما ينظرون إلي أن مدارسهم عالية الفاعلية وانه الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس الثانوية لدرجة أهمية خصائص المدرسة الفعالة تعزي إلي المؤهل العلمي أو الخبرة وان هناك فروقا ذات دلالة لصالح المديريات. (بن نوار:2005، ص11)

-**الدراسة الثانية:** دراسة "طناش" 1993 هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي فاعلية المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة (أرد) في الأردن ومعرفة اثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير هذه الفاعلية التي أعدتها وطورتها الجمعية الأمريكية للإشراف وتطوير المناهج.

وأشارت نتائج الدراسة إلي أن مستوي فاعلية المدرسة الثانوية في المحافظة (أرد) متوسط إذ حقق مجال سلوك المعلمين أعلى مستوي في تقدير الفاعلية المدرسية بينما حقق مجال سلوك التلاميذ ادني مستوي في تقدير الفاعلية المدرسة وقد أظهرت النتائج أيضا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية تعزي لطبيعة العمل والخبرة وكذلك فان تقديرات فاعلية مدارس الإناث اعلي من تقديرات فاعلية مدارس الذكور وتقديرات فاعلية المدارس الموجودة في المدينة أعلي من تقديرات فاعلية المدارس الموجودة في القرى. (تبيغة : 2013، ص 17)

-**الدراسة الثالثة:** دراسة "الفرماوي" 2004، هدفت إلي معرفة خصائص المدرسة الفعالة في البيئة العربية من خلال نمط المناخ المدير ديمقراطي استبدادي ومستوي ضغوط المعلمين وتحصيل التلاميذ وحضورهم، حيث أجري الباحث دراسة ميدانية علي عنة قوامها (180) معلما ومعلمة يعملون في(15) مدرسة من المدارس الإعدادية في محافظتي المنوفية والغربية في مصر وجميع معلومات عن التحصيل ونسب الحضور خلال أربع سنوات وتبين له أن هناك علاقة بين نمط المناخ المدرسي والضغط المهني لدي المعلمين وأن ضغوط المعلمين تتخفف لصالح المدارس الديمقراطية بحيث أن مستوي الضغوط يعد دالا علي المناخ المدرسي كما تبين أن المناخ المدرسي القائم علي الديمقراطية يزيد التحصيل الدراسي لدي الطالب أما العلاقة تبين أن خصائص المدرسة الفعالة هي التي تضمنت مناخا ديمقراطيا وضغوطا أقل لمعلميها وتعلما دراسيا مرتفعا. (بن نوار: 2005، ص13)

### 2-1 الدراسات الأجنبية للفاعلية التنظيمية

-**الدراسة الأولى:** دراسة "جورمان" 1998، هدفت الدراسة إلي استطلاع مشاعر المعلمين للفاعلية وتأثيرها بالطريقة التي يتعرضون فيها للمساءلة وذلك من خلال مقارنة فاعلية المعلمين الذين يتم تقييمهم باستخدام ثلاثة نماذج الناقل يتم تشكيل الإجراءات والسياسيات بمدخلات قليلة من المعلمين والنموذج التأويلي السريري يشرك المشرف والمعلم بدرجة متساوية في عملية توسيع مهارات المعلمين والنموذج التأويلي الناقد يعد الطرفان مشاركين متعاونين في مساعدة المعلم علي تعلم العمل وتقييمه.

وقد أجريت الدراسة علي عينة من (100) معلم من معلمي المدارس الابتدائية التابعة للمنطقة التعليمية في مدينة (روشستر) وحددت الدراسة خصائص النماذج الحالية لمساءلة المعلم وتم الافتراض أن فاعلية

المعلم تتأثر بمصادر العمل الخارجية للمساءلة وخصائص الثقافة التنظيمية والقوة الداخلية لنظرة المعلمين للتدريس الجيد ومتغيرات أخرى مثل الجنس والخبرة والأصل العرقي للمعلم وقد تم جمع البيانات اعتمادا على أسلوب المسح الذي طبق على المعلمين في مدارسهم وأشارت الدراسة إلى النتائج التالية يمكن اعتبار فاعلية المعلم مخرجا للكيفية التي يعد فيها المعلمون عرضة للمساءلة. ( خلف، أخوار : 2006، ص100 )

-**الدراسة الثانية:** دراسة "بفريج" 2003، هدفت الدراسة لتحديد العوامل التي تمنع فاعلية مديري التربية الجدد في ولاية فرجينيا وقد استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي والكمي في البحث على عينة مقدارها أحد عشر (11) مديرا تربوية جديدا وكانت نتائج الدراسة تشير إلى العوامل التالية كمحبطات للفاعلية في المدارس وهي الوضع المالي غي المناسب في المدارس والانصياع للتعليمات التي تصدر من المركز.

كما أظهرت النتائج بعض العوامل التي تؤدي إلى الفاعلية كأهمية الاتصال الفعال والعمل بجميع إمكانيات وطاقت المدرسة والعمل على بناء الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدرسة والعمل على كسب قاعدة كبيرة من الخبرة. ( خلف، أخوار : 2006، ص122 )

**الدراسة الثالثة:** دراسة "مكتب الأبحاث التابع لقسم التدريب المدرسين" (1953) بعنوان "دراسة خاصة بالكفاءة الإنتاجية للمدرس وفاعليته" لبعض العلاقات السلوكية المرتبطة بفاعلية المدرس لخرجي برنامج إعداد المعلم في كلية (سي تي) اقترحت اللجنة العلمية ثلاث خطوات لهذه الدراسة في مدينة "نيويورك" اقترحت اللجنة العلمية ثلاث خطوات لهذه الدراسة هي:

- تعريف أبعاد سلوك المدرس.

- قياس سلوك المدرس.

- دراسة العلاقة بين هاتين المجموعتين من الأبعاد.

الهدف من هذه الدراسة اختبار العلاقات بين بعض المقاييس لفاعلية المدرس وبين متغيرات سلوكية للمدرس ، وقد لجأت الدراسة إلى خمس متغيرات لقياس أحد أوجه فاعلية المدرس منها:

النمو المنتظم في القراءة مقدار النمو في المهارة الجماعية في حل المسائل، التفاهم بين المدرس والتلميذ، تقديرات المدرس لنفسه.

وقد اعتمد على برنامج علاجي وتكونت العينة من أساتذة في الثانوية

ومن النتائج التي توصل إليها البحث أن موازين تقدير المدرس للدرس ترتبط ارتباطا طفيفا بما نلاحظه في نمو الطالب، كما أن تقديرات الإداريين للكفاءة في التدريس لا ترتبط بما يحصل التلاميذ عليه من معلومات. (زيدان: 1981، ص96)

### ثالثا : الدراسات التي تخص المتغيرين معا(المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية):

الدراسة الأولى: دراسة "محمد احمد عبد الله طيبيل" 2013 بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية".

هدف هذا البحث للتعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل، بقطاع غزة وكذلك قياس المتغيرات الديموغرافية على هذه العلاقة، من خلال الكشف عن العلاقة بين المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية، وهي دراسة حالة قدمها الطالب تحت إشراف الدكتور "أكرم إسماعيل سمور"، وهي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة أكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا بغزة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث الملائمة، معتمدا على الاستمارة الموزعة على أفراد المجتمع البالغ عددهم (130) موظف وموظفة، مستخدما أسلوب المسح الشامل، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية بمعالجتها معدل الإنتاجية لدى موظفي مستوى الدافعية ودرجة الرضا الوظيفي .

وأوصى الباحث بتصميم منظومة ونماذج مقترحة لتخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية للموظفين وإطلاعهم هذه الخطط بصورة منسقة، مما يؤثر في زيادة ولائهم للمؤسسة وزيادة المشاركة والتنسيق بين المستويات الإدارية العليا والإشرافية للتخطيط وبناء السياسات العامة والخطط في الوزارات على المشاركة الفاعلة. (عبد الله طيبيل: 2013، ص1)

### التعقيب على الدراسات:

استعرضت الباحثة عددا من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، وقد اتضح من خلالها لهذه الدراسة أن موضوع المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين أن الدراسات السابقة تختلف فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها في المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية، فمنها من سعت إلى فهم واقع سياسة التعيين والاختيار وأثرها على المسار الوظيفي كدراسة "منير زكرياء عدوان" (2011) ودراسة "محمد احمد

عبد الله طيبيل" (2013) التي كشفت علاقة المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية ، ودراسة "جورمان" 1998 التي هدفت الدراسة إلي استطلاع مشاعر المعلمين للفاعلية ودراسة "شعبان" 1993 التي هدفت إلي التعرف علي تصورات مديري المدارس الثانوية ومديريتها حول درجة أهمية خصائص المدرسة الفعالة ودرجة توافر هذه الخصائص في مدارسهم كلها دراسات اختلفت في احد المتغيرات إلى أنها جميعها تحدثت عن الفاعلية التنظيمية.

وقد اتفقت هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي مع دراسة "الهيبي" (2004) ودراسة (2012) ودراسة منير "زكرياء أحمد عدوان" (2011) ، كما اتفقت مع دراسة "محمد احمد عبد الله طيبيل" 2013 ودراسة، في اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أيضا اشتركت مع دراسة كل من "طناش" 1993 و دراسة "بفريج" (2003) في اختيار متغيرات الدراسة والتي تمثلت في الجنس المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، إلا أن هذه الأخيرة زادت بمتغير التخصص ومكان العمل.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية عينة ضمت مجموعة من الأساتذة من مختلف الشعب منها: أدب عربي ورياضيات، لغات أجنبية، تسير واقتصاد مثل دراسة "جرمان" (1998) و دراسة "الفرماوي" (2004) باختلاف بعض الدراسات التي ضمت مجموعة من الإداريين منهم: المدراء، الأساتذة، العاملين مثل دراسة "مجور" (2006) دراسة "بفريج" (2003) والتي اتبعت المنهج الوصفي واعتمدت المقابلة والأسلوب الكمي والنوعي.

وقد استفدت من الدراسات السابقة في تكوين تصور حول موضوع الدراسة وبناء خطة مبدئية حول كيفية القيام بالدراسة، وكذلك الاستفادة منها في تصميم وتطوير أداة الدراسة لتحقيق الأهداف كما تم الاستفادة منها في الإطار النظري.

## الفصل الثاني: ماهية المسار الوظيفي

### تمهيد

أولا : مفهوم المسار الوظيفي

ثانيا : خصائص المسار الوظيفي

ثالثا : أهمية المسار الوظيفي

رابعا: أنواع المسارات الوظيفية

خامسا: مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية

سادسا : الأطراف المعنية بتنمية المسار الوظيفي

سابعاً: تحديد وسائل تسيير المسار الوظيفي

ثامنا : الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي

تاسعا : الأخطاء الشائعة في التخطيط المسار الوظيفي

عاشرا: نماذج تشكيل المسار الوظيفي

## تمهيد:

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة حيث أنها لم تتعدى اختياره لمجال وظيفي معين يعد نفسه من أجل الحصول علي التعليم المناسب ، لكن أدت التغيرات الاجتماعية والثقافية والقانونية في السنوات الحديثة إلي إحداث تغير وتأثير في المسار الوظيفي فالأفراد يمتلكون مصلحة مباشرة في المهن التي يؤدونها في المنظمة فهم أول من يتأثرون بفوائد ومكافئات نجاحهم في المهن أو بالفشل في أدائهم.

انطلاقاً مما سبق وبغرض الإلمام بالموضوع فقد تم الاعتماد علي خطة تتضمن عشرة عناصر من خلالها يتم تقديم تعريف للمسار الوظيفي وخصائصه، أهميته، وأنواعه، ونماذجه، والاحتياجات الناتجة له والمشاكل التي تواجهه.

### أولاً: تعريف المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التطورات الحاصلة في بنية العمل والتي شملت تغيرات في نمط الحياة وسوف نتطرق لمجموعة من المفاهيم لمفهوم المسار الوظيفي :

عرفه الدكتور أبو بكر: "المسار الوظيفي بأنه تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة علي مدار حياة الفرد الوظيفية". (عباس: 2008، ص345)

تعريف المسار الوظيفي من منظور الفرد

كما يعرف انه "تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها".

نجد أن هذا التعريف يعبر عن السيرة الذاتية وللخبرة الوظيفية علي امتداد عمره الوظيفي وبالتالي فإنه يتعامل مع الماضي أكثر مما يتعامل مع المستقبل.

تعريف آخر هو "مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم وظيفيا واضح ومنظم".

التعريف الثاني يركز على المنظور المهني أي محاولة التفرقة بين الوظائف التي تدخل في نطاق المهن مثل المحامين المهندسين الأطباء الخ .. و الأخرى لا تعد وظائف ذات طبيعة مهنية مثل الوظائف الكتابية.

يعرف أيضا علي أنه "مجموعة متوالية من الترقيات والتقلات الأفقية والراسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي " .

وهذا التعريف يعبر عن منظور المنظمة لنشاطها المستقبلي في مجال إعداد وتنمية كوادرها البشرية وتجهيزها لتحمل مسؤوليات أكثر في المستقبل وركز التعريف على البعد المستقبلي في تطوير المنظمة.( أبو بكر، 2006، ص210)

كما يعرف بأنه "ذلك التطور التدريجي المخطط والمرن أفقي ورأسيا والذي يوصل الفرد إلي أهدافه.

( الصيرفي: 2007، ص412)

ينظر للمسار الوظيفي على أنه " مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة". (حمدوي: 2013، ص113)

يقصد بالمسار الوظيفي " ذلك المسار الذي يكون من جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية وبالنسبة لبعض الأفراد الآخرين فهي مجرد ضرب من الحظ ولكن الاعتماد على الحظ فقط ليتمكن أن يضمن النجاح وإنما يعتمد الأفراد الناجحين على تحديد أهدافهم الخاصة بالمسار الوظيفي عن طريق وضع تخطيط واضح ثم القيام بالتنفيذ". (جاد الرب: 2009، ص309)

وهناك مدخلين مختلفين للنظر إلى مفهوم المسار الوظيفي:

المدخل الأول: وينظر إلى المستقبل الوظيفي على أنه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين.

أو لمنظمة معينة فمثلا لا يفكر الفرد في المستقبل الوظيفي للدكتور الجامعي على أساس تتابع مراكز معينة يشغلها أي فرد في هذا التخصص الوظيفي معيد مدرس مساعد مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ، أيضا يمكن النظر للمستقبل الوظيفي على أنه مسار للحراك داخل منظمة معينة مثال مسار وظيفي التسويق حيث تبدأ بمندوب مبيعات مدير منتج مدير تسويق منطقة معينة مدير تسويق إقليمي ثم نائب مدير تسويق.

أما المدخل الثاني: فهو ينظر للمستقبل الوظيفي كخاصية فردية بدلا من كونها تخصص مهني أو وظيفي معين تقريبا معظم الأفراد يقومون بتراكم وتجميع مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات في مجال حياتهم العملية فإن هذه المعرفة التي جمعها الفرد من خلال شغله لهذه المراكز المتعددة تحدد قيامه المميزة وحتى بالنسبة لوجهة النظر الفردية. (حسن: 2005، ص 301)

### ثانيا : خصائص المسار الوظيفي

يتضمن المسار الوظيفي عدة خصائص منها:

1 - يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

2- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي المؤسسة لا توفرها له لشغلها.

- 3- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
- 4- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المؤسسة من الممارسات الإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتوظيف والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف ما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- 5- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- 6- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطا بخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- 7- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة المصلحة المشتركة حيث لا يمثل أحد الطرفين الفرد أو المنظمة عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
- 8- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي العادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المعاونة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة في القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات وتحسينها. (أبو بكر: 2006، ص ص 213-212)

### ثالثا: أهمية المسار الوظيفي

بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماما استثنائيا للتطوير الوظيفي وتخطيط مساره على الرغم من صعوبته وتعقده، ومرد هذا الاهتمام أن نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كثرة أرباحها ورأسمالها.... وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدمونه من إبداعات ومهارات تدفع بالمنظمة نحو الأمام وتقوي من مركزها التنافسي وتساعد على مواكبة التغيير والتجديد. (حسونة: 2008، ص 18)

هناك الكثير من الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

تزايد المهارات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة فنحن نتعامل اليوم مع مجموعة جديدة من العاملين يطلق عليهم المتمرسون في المعرفة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل. (السالم: 2009، ص214)

تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة.

إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.

تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي مناصب القيادة والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

زيادة إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.

كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب وهذا سينعكس في النهاية على زيادة دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، وعلى تقليل تكلفة العمالة. (السالم، 2009، ص214)

تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، كما يوفر الفرص الملائمة للعمل، ويفتح آفاقاً وظيفية تستثير حماس العاملين. (حسونة: 2011، ص18)

إن المزايا السابقة في حالة تحققها، ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص للنمو والرضا عن العمل، وتحقيق أهداف المنظمة أيضاً عبر تحقيق الإنتاجية والربح، ذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معاً للمسار الوظيفي والفرد. (السالم: 2009، ص214)

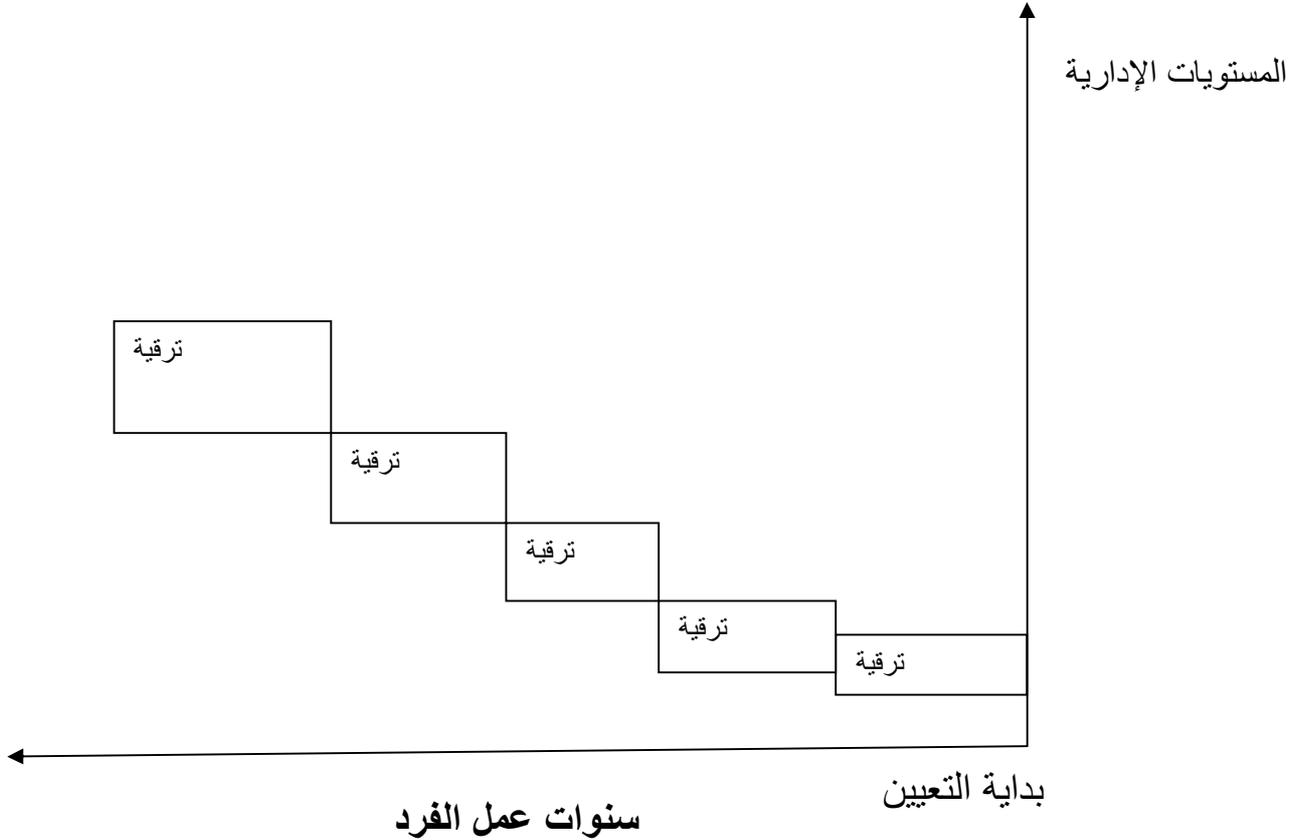
## رابعاً: أنواع المسارات الوظيفية

في ضوء مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التي أشرنا إليها سابقاً يمكننا تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية التي تعكس في الوقت نفسه تطور تعامل الإدارة مع المستقبل المهني للعاملين.

### 1- المسار التقليدي:

يمثل المسار التقليدي حركة انتقال عمودية تصاعديّة من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها. ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد وبالرغم من وضوح هذا المسار، وسهولة فهمه من قبل العاملين لكن يعاب عليه أنه ضيق ومحدود وعديم المرونة، إذ لا يوجد فيه بدائل للترقية لاسيما في نهاية المسار وهو أمر قد يبقي الفرد فترة طويلة في الوظيفة الأخيرة قبل أن يحال إلى التقاعد ونتيجة ذلك شعور الفرد بالملل وربما يتجه إلى عدم الاهتمام بالعمل حيث لا يوجد زيادات في المرتب أو علاوات.

( السالم: 2009، ص214 )



### 2- المسار الشبكي:

وفيه يستطيع الفرد الانتقال عموديا وأفقيا في الهيكل التنظيمي للوظائف عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال إلى المستوي الإداري الأعلى بل يتيح للفرد إمكانية الانتقال إلى عدة وظائف في مستوي إداري واحد وخلال فترة زمنية محددة، ويستخدم الانتقال الأفقي لغرض إكتساب الفرد مهارات وخبرات متعددة في المستوي الإداري الواحد نفسه مما يتيح له إمكانية الترقية إلى أكثر من وظيفة في المستوي الأعلى، وهكذا نجد أن هذا المسار يتميز بالمرونة ولا يعتمد على تخصص ضيق كما رأينا في المسار التقليدي السابق بل يسعى إلى توسيع نطاق تخصص العاملين ليكون أمامهم فرص وبدائل ترقية متنوعة تمكنهم من تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة. ( السالم: 2009، ص214)

### 3- مسار الإنجاز:

في هذا المسار لا تعتمد ترقية الموظف على عدد سنوات خدمته في المنظمة وإنما على نجاحاته وإبداعاته في العمل الذي يؤديه في الوظيفة الواحدة أي أن طول الفترة الزمنية للوصول إلى نهاية لمسار وظيفي لا يتوقف على سنوات محددة مسبقا وإنما على مستوى إنجازات الفرد، فالنجاح في العمل والإبداع فيه شرط أساسي للترقية إلى الوظائف الأعلى، هذا الأسلوب يشجع الأفراد على الإبداع والنجاح المتميز في العمل من أجل الوصول إلى أعلى المناصب في سن مبكرة.

### خامسا: مجالات رسم المسارات الوظيفية

تصنف مجالات رسم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، وفيما يلي هذه المجالات:

المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويعتبرونه عائقا يحول دون تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم، فهؤلاء يريدون الابتعاد عن العمل الإداري، ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في المجال التخصصي الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي. (حسونة: 2011، ص18)

### 1- المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية الأولى باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي، وليس لديهم ميل للعمل الفني.

### 2- المجال الثنائي:

إن المسارات الوظيفية تصنف عادة ضمن مجالين إثنين هما:

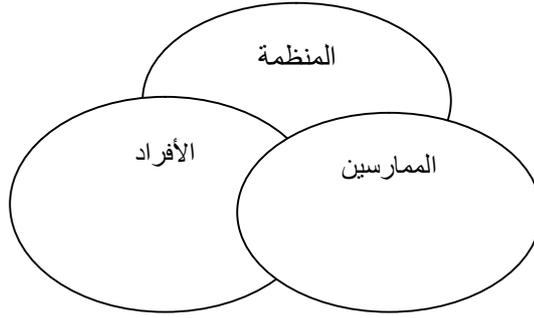
مجال الوظائف الإدارية، ومجال الوظائف الفنية التخصصية، فبالنسبة للفئة الثانية تواجه المنظمة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشغلونها من مهندسين، وباحثين ومبرمجين... الخ، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن، حيث يكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وهنا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي توصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء، فني و جانبه إداري، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبئ وحجم مسؤولية العمل بوجه عام. (حمداوي: 2004، ص 111)

### سادسا: الأطراف المعنية بتنمية المسارات الوظيفية

يتطلب أي جهد لتنمية المسارات الوظيفية تضافر ثلاث مجموعات تتمثل هذه المجموعات في:

- المنظمة ممثلة بالإدارة العليا.
  - الأفراد ممثلين في الأفراد الذين تم اختيارهم للمشاركة في برنامج تنمية المسارات الوظيفية.
  - الممارسين وهم الأفراد المتخصصون و المسؤولين عن الجهود المبذولة لتنمية المسارات الوظيفية للأفراد.
- وقد يكون هؤلاء المسؤولون هم أفراد مختصون في هذا المجال أما لو كانت المنظمة ليست لديها هؤلاء المختصون فقد يقوم المشرفون بدور الممارسين. (حسن: 2005، ص ص 306، 305)

وتتفاعل هذه الأطراف الثلاثة معا في ظل بيئة سياسية وقانونية واجتماعية واقتصادية وثقافية معينة تؤثر تأثيرا كبيرا على برامج التنمية. وهكذا فإن تنمية المسارات الوظيفية لا توجد في عالم وحدها مستقلة عن البيئة التي تعمل بها، بل أنها إلي جانب وجودها في المنظمة معينة فهي تنمو وتتفاعل مع البيئة المحيطة لذلك من الضروري تفهم طبيعة التفاعل والتداخل والاعتمادية بين الفرد والمنظمة. ويوضح الشكل رقم 1 التفاعل بين الأطراف ثلاثا المعنية بالجهود في مجال تنمية المسارات الوظيفية وبيئتهم المشتركة. (حسن: 2005، ص ص 306،305)



الأطراف المعنية بتنمية المسار الوظيفي

### سابعا: مراحل المسار الوظيفي

هناك طرق ومراحل في المسار المهني تجسد النظرة الأولى التقليدية وتتمثل الأخرى والتي تعد النظرة الحديثة للمسار المهني وفي ما يلي شرح لهما:

#### 1 - الطريقة التقليدية في المسار الوظيفي:

ونجد في هذه الطريقة أربعة مراحل للحياة الوظيفية تكمن تعميمها على جميع الموظفين خلال سنوات حياتهم في المنظمة بغض النظر عن العمل الذي يزاولونه ولكل مرحلة عمر أو مدى زمني ثابت نسبيا كما تختلف احتياجات الموظف في كل مرحلة من هذه المراحل:

#### مرحلة البداية (الدخول للوظيفة)

وهذه المرحلة هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة ويتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة ويحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف إلى جانبه ويوجهه كما يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل، ويحتاج أيضا للإحساس بالأمان الوظيفي، ومن أجل ذلك يتوقع من رئيسه أن يكون صديقا ومستشارا له يوجهه التوجيه السليم، ويمد له يد المساعدة عند حصول مشكلة معينة. (حسن: 2005، ص ص 306،305)

### مرحلة التقدم:

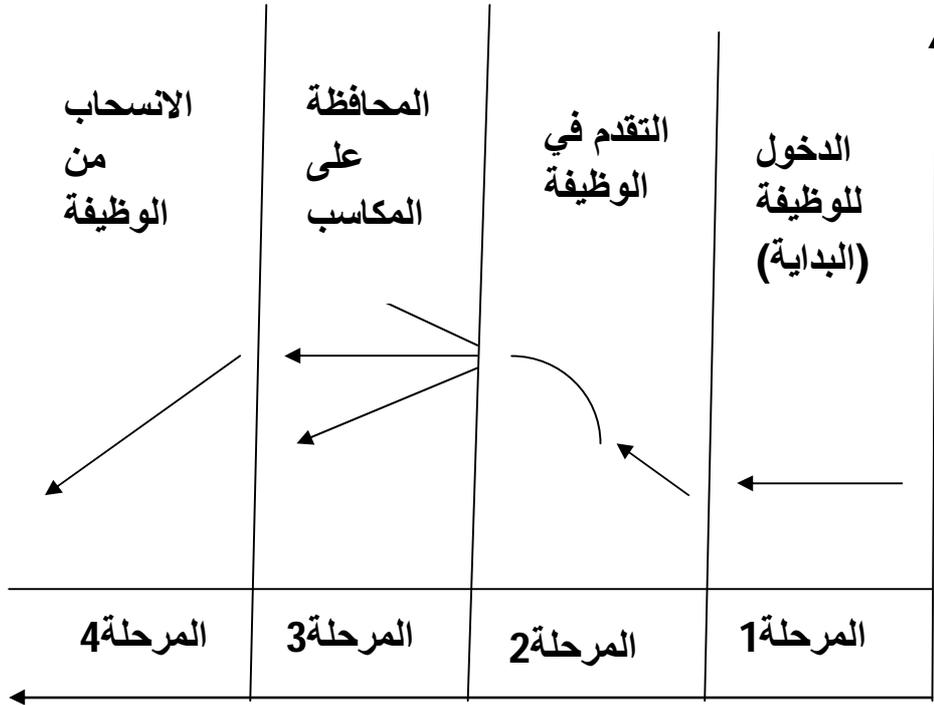
يتراوح عمر الموظف هنا بين (25-35) سنة وفي هذه المرحلة يفترض أن يؤدي الفرد عمله على خير وجه، ويركز اهتمامه على حب الإنجاز، ولإستقلاليته في العمل وتحقيق الذات، ولذلك فإنه يتوقع الترقيات والحرية الأكبر في اتخاذ القرارات و المزيد من السلطات، أما الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب مع قابليتهم أو مع حاجاتهم الذاتية.

### مرحلة المحافظة علي المكاسب:

يتراوح عمر الفرد في هذه المرحلة بين (45-65) سنة تقريبا وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها الموظف وقد يزيد الفرد من تقدمه خلال هذه المرحلة، أو قد تقل مقدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة، ولكن غالبا ما يفقد الفرد المرونة الوظيفية و أسباب ذلك كثيرة منها: شخصية أو عائلية أو ندرة الحصول على فرص بديلة، وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته واشبع غالبية حاجاته المالية والاجتماعية، ويحاول الموظف في هذه المرحلة تكوين جيل ثاني من المساعدين.

### - مرحلة الانسحاب:

وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد اعتماد الفرد على نفسه، قد تكون هذه المرحلة إيجابية جدا في حياته ولقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم جدا بهذه المرحلة حيث تقدم التدريب والدعم للأفراد. (أبو شيخة: 2000 ، ص95)



### مراحل الوظيفة أداء الفرد ودورة حياة الموظف

(المغادرين) لممارسة بعض الأنشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستها في مساهم الوظيفي، مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية كالنجارة، العناية بالحدائق الخ.

### 2- الطريقة الحديثة: تحديد أكثر من مسار وظيفي

تتوافق هذه الطريقة مع المتغيرات الحديثة في عالم الأعمال، إذ فرضت استراتيجيات تقليص الأعمال وإعادة الهندسة انخفاضا في فرص التقدم الوظيفي، كما اتجهنا نحو المناصب الإدارية العليا، ومن جهة أخرى عندما يمتلك الفرد طموحا ومواصفات ووظيفة ممتازة قد يحاول أن يصل إلى مراتب ووظيفة أعلى بفترة زمنية تقل كثيرا عما لو سار في طريق المهن الاعتيادي، هذه حقائق جعلت المنظمات تفكر في وضع أكثر من مسار وظيفي محتمل للمهنة الواحدة وإعداد ما يسمى بالمسار الوظيفي المزدوج كمتنافس لهذه المشاكل ذلك لأن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز ورفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويوجد هذا النظام المزدوج أكثر من مسار وظيفي للمهنة الواحدة فلو أخذنا مهنة فنية كالهندسة مثلا، فإن المهندس حديث التخرج والذي عين مؤخرا في منظمة معينة، إما سيسلك الطريق الفني الخاص بتخصصه ويتقدم في عمله إلى أن يصبح رئيس مهندس أقدم، أو أنه يسلك مسار الإدارة العامة ويتدرج

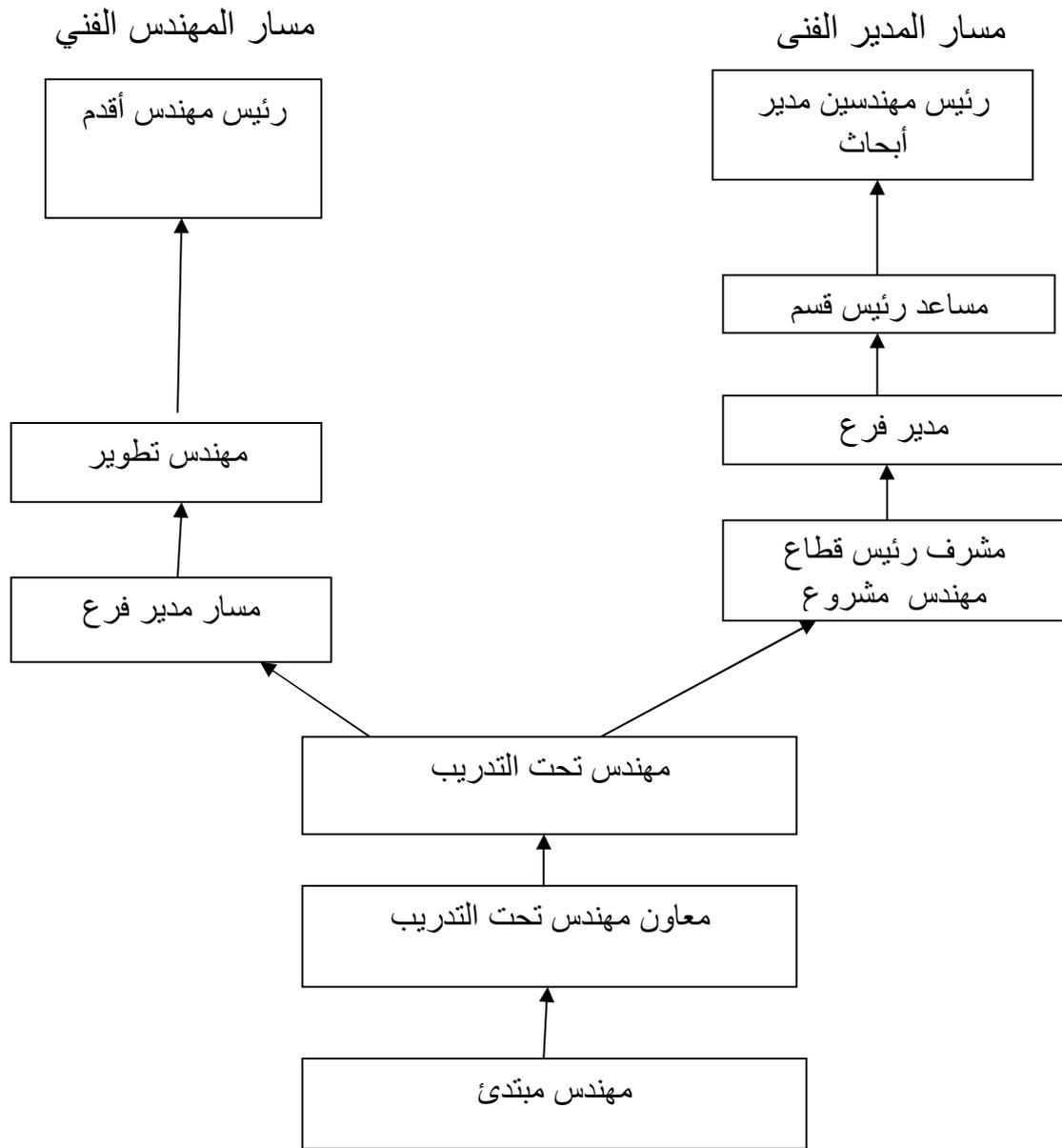
## الفصل الثاني.....المسار الوظيفي

في الوظائف الإدارية حتى بلوغ أعلى المناصب في هذا المسار، أو أن يسلك المسلكين معا ثم الانتقال من الواحد إلى الآخر في المراحل اللاحقة. (الطائي وآخرون: 2006، ص222)

إن المسارات المتعددة للمهنة الواحدة تتيح للأشخاص ذوي المهارات الجيدة البقاء في وظائفهم الفنية ويحصلوا في الوقت نفسه على مكانة ومكافئات الأشخاص الذين أصبحوا مديريين.

ويرى "شولر" أن بإمكان المنظمة وضع مسارات وظيفية أو مهنية متعددة، فقد نضع مسارا سريعا أو بطيئا

كما يمكن أن يكون ضيقا أو واسعا. (ديري:2011، ص 151)



رسم يوضح تحديد مجموعة من المسارات الوظيفية

### ثامنا :الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية

في ما يلي يمكن القول بأن المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من فرص للترقية والتقدم الوظيفي، هي وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام فالجميع سيسعى بجد ونشاط ليحصل على ترقيات للتقدم نحو الأعلى في المسارات التي تتيحها المنظمة لهم، إلى جانب ذلك تشجع هذه المسارات الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين معارفهم باستمرار، للوصول إلي وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذه المسارات على اعتبار أن كل وظيفة واقعية علي المسارات يحتاج شغلها إلى متطلبات معينة من المهارات والمعارف، فمن لم يطور نفسه ويتعلم أشياء جديدة ويكتسب مهارات متنوعة، لن تكون المنظمة بحاجة إليه في المستقبل، لأن مهاراته ومعرفة ستتقدم مع مرور الزمن ولن يتمكن من التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة التي تكون عادة استجابة لتغيرات تحدث في البيئة الخارجية من جهة، ومن جهة ثانية لن يكون له مكان في أية منظمة، في ضوء ذلك يمكننا القول بأن المسارات التنظيمية تخلق دافع لذي الموارد البشرية لتطوير وتحسين أدائها ومعارفها بشكل مستقيم، للوصول إلى وظائف عليا والبقاء في المنظمة، وهذا ما يجعل من المسارات حافزا يدفع العاملين للعمل الجاد والايجابي، وتنمية ذاتهم ليتمكنوا من تحقيق طموحاتهم المستقبلية. (ماهر:2004، ص 114)

يعد تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من رؤية واضحة للمستقبل والعمل في المنظمة الوظيفي والعمل في المنظمة، أداة استقطابه لجذب الموارد البشرية الجيدة لديها وخاصة حملة المؤهلات العلمية من خريجي الجامعات، فهؤلاء يكون لديهم عادة طموحات واسعة أكثر من غيرهم، فيهمهم والى حد كبير قبل التقدم العدل في منظمة ما، أن يعرفوا مسبقا فرص التقدم المستقبلي الوظيفي الذي تتيحه لهم وفي هذه الحالة تصبح المسارات الوظيفية التنظيمية الطويلة والواضحة، تحمل في طياتها عنصر التحفيز والتشجيع للعمل فيها وهذا ذاته يعتبر أداة استقطابية فعالة. (ماهر:2004، ص 114)

يعد تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من أفاق مفتوحة لاكتساب المهارات وأداء أعمال مستقبلية متنوعة أمام الموارد البشرية، أداة تساعد على تحقيق رضا وظيفي عالي لديها، ويزرع

فيها الولاء والانتماء للمنظمة مما يسهم بشكل فعلي في تخفيض معدل دوران العمل فيها وعدم هروب كفاءتها إلى منظمة أخرى، لأنها تحقق لها الطموحات الوظيفية التي تتشدها.

تمثل مسارات الخدمة الوظيفية القاعدة التي يقوم عليها رسم إستراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة، فمتطلبات شغل الوظائف الواقعة على هذه المسارات، تمثل في حقيقة الأمر حاجات تدريب وتنمية مستقبلية، يتوجب العمل على تغطيتها من خلال هذه الإستراتيجية. (ماهر: 2004، ص 114)

من خلال العمل الجاد الذي يبذله الموظفون لتحقيق طموحاتهم الوظيفية على المسارات الوظيفية التي تتحها المنظمة لهم، وبرامج التدريب والتنمية المستمرة التي تعدها لتمكينهم من تحقيق هذه المسارات ومن خلال معنوياتهم العالية ورضاهم الوظيفي، ستزفع بلا شك إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية على المدى الزمني الطويل.

### تاسعا: معوقات تخطيط مسار المستقبل الوظيفي

يواجه تخطيط مسار مستقبل الموظفين الوظيفي وتحقيقه، بعض المعوقات التي يتوجب شرحها وتوضيح السبل التي تمكن بواسطتها التخفيف من حدتها، وهذه المعوقات هي:

تضطر المنظمات بسبب التغيرات المتنوعة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، كتتويع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال التكنولوجيا... الخ، إلى إعادة هيكلة أعمالها، فنقوم بإلغاء وظائف أحيانا وتستبدل وظائف قديمة بأخرى جديدة أحيانا أخرى وذلك حسب الظروف، هذه التغيرات في عدد ونوعية الوظائف التي تحدثها إعادة الهيكلة، تؤثر تأثيرا مباشرا في تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي فتحدث فيها بلبلة، فالغاء الوظائف واستحداث أخرى، يعنى ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها، ولتلافي هذه المشكلة يستوجب الأمر جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون برامج التدريب والتنمية أيضا وجعلها مستمرة، لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها. (فالح صالح: 2004، ص 80)

إلى جانب المشكلة السابقة هناك مشكلة أخرى هي: انتظار الموظف خلو الوظيفة أو الوظائف البديلة التي سيرقى إليها أو التي سينتقل إليها، فالمعروف أن الترقية لا تتم لو وظيفة أعلى إلا إذا كانت هذه الوظيفة خالية، وإذا لم تكن كذلك يتوجب علي المرشح للترقية أن ينتظر بسبب مشكلة تواجه المنظمات فطول هذه الفترة تهدد طموحات الموظفين فيها وخاصة الأكفاء وتؤثر سلبا في معنوياتهم، وأحيانا تدفعهم

لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات، ولتلافي هذه المشكلة لجأت المنظمات اليابانية والأمريكية إلى استخدام الوسائل التالية:

- الاعتماد على مسارات الترقية غير المتخصصة إلى حد كبير من أجل توفير بدائل للترقية، مع تدعيمها بدوران وظيفي لإكسابها الموظفين عدة مهارات.
- تقصير سن الإحالة علي التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار وعدم إعادتها لفترة طويلة من الزمن الذي يسببه سن التقاعد المتأخر.
- لزيادة راتب المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له.
- تنزيل الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلها موظفون أكفاء.
- تسريح الأفراد الذين كفاءتهم في حالة انخفاض مستمر، والذين لم يعد أداءهم بالمستوى المطلوب ولا أمل في رفع هذا المستوي. (محمد فالح صالح: 2004، ص 87)

أما المشكلة الأخيرة فهي أن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي تتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهي تسعى لأن تتنبأ بإمكانات الفرد وقدراته وماذا ستكون عليه في المستقبل؟، وهذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغير المستمر في شخصيته، ومهاراته، وميوله وقدراته النفسية والفسولوجية... الخ إما لأسوء أو للأفضل، هذه التغيرات بنوعها تحدث إرياقات في تخطيط المسار وتحقيقها، ولحل هذه المشكلة يستوجب الأمر إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء.

إضافة لمسؤولية إدارة الموارد البشرية التي شرحناها في بداية هذا الفصل وهي تخطيط وتصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية وتحديد الوظائف الواقعة على كل مسار من هذه المسارات وتحديد متطلبات شغل وأداء كل منها من واقع نتائج تحليل وتوصيف العمل، هناك مسؤولية أخرى تقع على عاتقها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للموظفين، التي يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

- دراسة إمكانيات الموظفين، وميولهم وتفضيلاتهم، ونتائج تقييم أدائهم، ومقترحات رؤسائهم، ومقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة علي المسارات الوظيفية التنظيمية التي حددها تحليل وتوصيف العمل تم تحديد الوظائف التي يمكن أن يرقوا أو ينتقلوا إليها، في ضوء ما يستجد من أمور تنظيمية ومستوي أدائه المستقبلي، ويمكن الاستعانة بالرئيس المباشر في عملية الشرح. (الرزاق جليبي: 2003، ص55)

- وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، لتوضيح ما يتوجب عليه القيام به مستقبلا من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته، ولتحقيق هذه الغاية تقوم إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الرئيس المباشر أيضا بتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف من أجل الترقية أو الانتقال إلى الوظائف الواقعة على مسار مستقبلي الوظيفي.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلا، من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبلي الوظيفي، فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها.

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جعل إستراتيجية اختيار وتعيين الموظفين في المنظمة، قائمة على أساس ألا يعمل الموظف في تخصص ونوع واحد من الوظائف، بل العمل في عدة وظائف، وهذا يعني أن الانتقاء يكون على أساس توفر عدة مهارات ومعارف لدى الموظف، لتتاح له الفرصة ويتمكن من العمل في عدة وظائف، هذا الأمر يسهل من عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ويكسبها المرونة ووصول الفرد إلى نهايتها.

ويستوجب الأمر من إدارة الموارد البشرية إحداث التكامل بين تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ونظام تقييم الأداء، وتصميم هذا النظام على أساس توفيره المعلومات الكاملة والموضوعية عن أداء الموظف بايجابياته وسلبياته، من أجل رسم المسارات بشكل جيد. (فالح صالح: 2004) ص (87)

### عاشرا: نماذج المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي بأنه لمجموعة من المتغيرات وتحديد علاقتها المتداخلة بحيث تمثل الواقع أصدق تمثيلا.

وفي محاولة الكشف عن ظاهرة المسار الوظيفي تم تنمية عدة نماذج تعاملت مع هذه الظاهرة وهي نموذج "ميلر و فروم"، ونموذج "هول و نوجيتم"، ونموذج "تشرين"، ونموذج "سوبر"، وأخيرا نموذج "جرينهوز وكالانان".

1- نموذج "ميلر و فروم": لقد قسم هذا النموذج المسار الوظيفي إلى خمس مراحل:

✓ المرحلة الأولى: الإعداد واكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.

✓ المرحلة الثانية: البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.

✓ المرحلة الثالثة: محاولة إثبات الذات حتى سن 34 سنة.

✓ المرحلة الرابعة: الثبات والاستقرار حتى سن 65 سنة. (حاروش: 2011، ص 160)

✓ المرحلة الخامسة: نهاية المسار (المعاش) من 65 سنة.

2- نموذج "هول ونوجيم": سار هذا النموذج على درب النموذج السابق مع اختلاف في المسميات:

✓ المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى سن 25 سنة.

✓ المرحلة الثانية: البناء والتأسيس حتى سن 30 سنة.

✓ المرحلة الثالثة: التقدم والتطور حتى سن 45 سنة.

✓ المرحلة الرابعة: الاستقرار والبقاء حتى سن 65 سنة.

✓ المرحلة الخامسة: الانحدار والهبوط (المعاش) بعد 65 سنة.

3 نموذج "تشيبي": تعددت مراحل المسار المستقبل المسار الوظيفي عند تشيبي واحتوت على تفصيلات

أكثر من النماذج السابقة وظهر التداخل بين المراحل المختلفة:

✓ مرحلة الأحلام والاستكشاف حتى سن 21 سنة.

✓ مرحلة الدخول في مجال العمل من سن 16 حتى سن 25 سنة.

✓ مرحلة التدريب التأهيلي من سن 16 حتى سن 25 سنة.

✓ مرحلة العضوية المنظمة الأولى من سن 17 حتى سن 35 سنة.

✓ مرحلة العضوية المنظمة المتوسطة في سن 35 سنة.

✓ مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة من سن 35 حتى 45 سنة.

✓ مرحلة العضوية المنظمة المتأخرة في سن 40 سنة.

✓ مرحلة التوجيه ناحية الانحدار من سن 40 سنة.

مرحلة التوجيه نحو المعاش بعد سن 45 سنة. (حاروش: 2011، ص 161)

4 نموذج "سوبر": اعتمد هذا النموذج على خمس مراحل ليس بينها تداخل وإنما هي مقسمة إلى فئات

إحصائية ولكل فئة مدى إحصائي:

✓ المرحلة الأولى: النشوء والنمو حتى سن 14 سنة.

✓ المرحلة الثانية: البحث واستكشاف العمل من 15 - 24 سنة.

✓ المرحلة الثالثة: البناء والتكوين من 25 - 44 سنة.

✓ المرحلة الرابعة: المحافظة علي البقاء من 45 - 64 سنة.

✓ المرحلة الخامسة: الانحدار (المعاش) من 65 سنة.

5 نموذج "جرينهوز وكألن": تضمن هذا النموذج على خمس مراحل تبدأ كل مرحلة من نهاية المرحلة التي تسبقها مع وجود تفاصيل أكثر من النماذج السابقة.

✓ المرحلة الأولى: الإعداد للعمل تبدأ هذه المرحلة من بواكير حياة الفرد وحتى سن 25 سنة يكون الفرد صورة ذهنية عن نفسية وعن عمله ومن ثم يحدد نوع التعليم الذي يحول استعداداته إلى قدرات يمكن أن يتذكر هذه العملية كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه وعن العمل الذي يحقق له ما يريده وما يستطيعه.

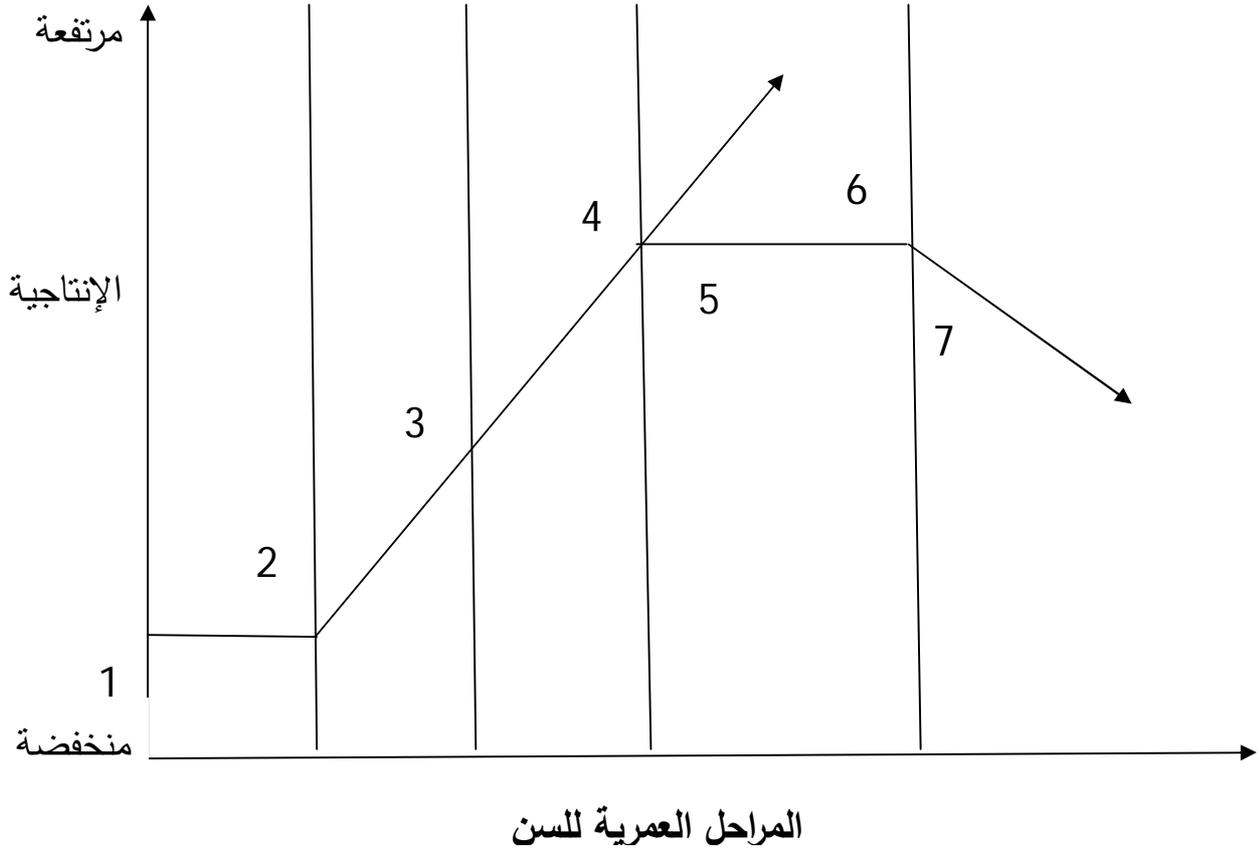
✓ المرحلة الثانية: التوظيف يدخل الفرد المجال الوظيفي الذي اختاره والذي يعتقد أنه يشبع رغباته وأنه يتسق مع ما رسمه من صور كما جاء بالمرحلة الأولى، واذ لم يختار الفرد الوظيفة المناسبة ضاع منه الرضى الوظيفي، وعاود البحث مرة أخرى أو مرات متعددة وتستغرق هذه المرحلة 25 سنة الأولى من عمر الفرد.

✓ المرحلة الثالثة: التأسيس تستغرق هذه المرحلة السنوات من 25 وحتى 40 سنة ويتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية، والمناخ التنظيمي والثقافية التنظيمية بما تحمله من قيم وعادات وتقاليده حتى القبول كعنصر كفاء له مكانة لائقة، ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية .

✓ المرحلة الرابعة: المتوسطة تستمر هذه المرحلة من سن 40 وحتى سن 55 ويكون محملة ومشبعة بالنضج والرشد الحياتي والوظيفي معا ولذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية ومدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق وأن خطط لها، ثم إجراء تفكير واقعي يتسق مع المتغيرات السائدة ويحدد بدائله المستقبلية في ضوء ذلك.

✓ المرحلة الخامسة: المتأخرة عندما يدخل الفرد في سن 55 يحاول البقاء في المنظمة كفرد منتج يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها ويحاول أن يحقق إشباع تقدير الذات تمهيدا لتحقيق ذاته، بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في بواكير حياته، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون بحالة طيبة وفي صلح مع الذات. (حاروش: 2011، ص ص 164 - 167)

ويوضح التالي مراحل الخط الوظيفي وعلاقته بالسن الإنتاجية:



مراحل الخط الوظيفي وعلاقتها بالسن والإنتاجية:

- 1- مرحلة البحث عن العمل.
- 2- مرحلة التقدم والسعي للترقي.
- 3- ثبات وظيفي.
- 4- مرحلة الاستقرار والثبات الوجود.
- 5- نمو مضطرب.
- 6- انخفاض الأهمية.
- 7- التقاعد.

### خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يتبين أن المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته الوظيفية إلى أن يحين موعد تقاعده. فهو من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظراً للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المؤسسة والأفراد معاً، وهذا من خلال تحديد الأهداف للأفراد بناءً على قدراتهم وطموحاتهم واستعدادهم للتطور والنمو الوظيفي.

## الفصل الثالث: ماهية الفاعلية التنظيمية

تمهيد

أولاً : التطور التاريخي للفاعلية التنظيمية

ثانياً : مفهوم الفاعلية التنظيمية

ثالثاً : مقاييس الفاعلية التنظيمية

رابعاً : مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

خامساً : العوامل المؤثرة علي فاعلية المنظمات

سادساً : مؤشرات فاعلية المدرسة

سابعاً : نظريات الفاعلية التنظيمية

ثامناً : متطلبات الإدارة المدرسية الفعالة في ظل العولمة

## تمهيد:

إن التربية بمفهومها الشامل تتكون من عناصر متعددة، يؤثر كل عنصر منها في الآخر، ولتحقيق المخرجات التربوية المرجوة، لابد من أن يكون كل عنصر على درجة مناسبة من الكفاءة والفاعلية ولعل إدارة المدرسة الثانوية من أهم هذه العناصر، فهي مسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس وهي التي تؤثر في أبنائها ذلك التأثير الذي يرافقهم في حاضرهم ومستقبلهم، ومن أجل تحقيق هذه المهام التربوية والفنية يجب أن تكون إدارة المدرسة، على مستوى عال من الفاعلية في معالجة كافة المشكلات الإدارية والفنية بأسلوب يعتمد على التفكير والتحليل، والعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين ، وتعد الفاعلية المدرسية هدفاً ووسيلة فهي باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان عنصر الاستمرار والبقاء على المدى الطويل، وهي وسيلة لكونها الأداة المحققة لبلوغ الأهداف والنتائج.

من هنا قد حظيت دراسات فاعلية المدرسة باهتمام كبير من قبل الباحثين والدراسيين في ميدان الإدارة العامة والإدارة التربوية حيث سعوا خلال دراستهم إلى وضع معايير ومؤشرات عامة للفاعلية تصلح لقياس فاعلية المدارس بهدف تحسينها.ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى تطور مفهوم الفاعلية ومدخل قياسها والعوامل المؤثرة فيها وصولاً إلى مؤشرات فاعلية المدرسة ثم عرض متطلبات المدرسة في ظل العولمة ونظرياتها.

### أولاً: تطور مفهوم الفاعلية التنظيمية

إن الاهتمام بالفاعلية كهدف رئيسي وأساسي في الجهاز الحكومي الإداري يمكن أن يعود إلي كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة، أو ما يسمى مدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن العشرين 1880- 1940 م، وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية للإدارة أن تعلمها الإداريين وطبقوها في منظماتهم تزدد فاعلية وكفاءة الإدارة في المنظمة، كذلك ينظر هؤلاء الكتاب إلى أن المنظمات الرشيدة المغلقة لا تتأثر بيئتها الخارجية، ويمكن عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفاعلية والكفاءة الإدارية المطلوبة، وتسمى هذه الحقبة أيضا بحقبة فصل السياسة عن الإدارة، ومن هؤلاء الكتاب والمنظرين "تايلور" و"كولك" وأرويك".

وقد لحق بهؤلاء الكتاب "فيبر" الذي وضع نظرية البيروقراطية التي يعتقد أنها التنظيم المثالي لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية، وإن أي تغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلي زيادة تقسيم العمل، وتخفيض نطاق الإشراف كمعيار لقياس الفاعلية الإدارية في المنظمة، ويلاحظ تلك الحقبة أن المنظمات كانت تعتبر كينونة راشدة ونظاما لا يتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة ولا بالسياسة العامة للدولة، وإن إعادة أي تنظيم في الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل أو في إحدى وحداتها يجب أن يؤدي إلى تحسين في الفاعلية والكفاءة الإدارية للمنظمة، ومع تطور هذا المفهوم، أصبح ينظر إلى مشاكل الإدارة الحكومية على أنها مشكلات تقنية وفنية بحتة من الممكن حلها عن طريق تحليلها ودراستها بأسلوب علمي بحت وذلك بتطبيق المبادئ العلمية للإدارة.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت وجهة نظر الكلاسيكية في الإدارة حول التنظيم وإعادة التنظيم قديمة وغير متمشية مع الواقع، وتطور الحقل الإدارة العامة بشكل خاص، حيث حل محلها وجهة نظر علماء ومفكري الإدارة من الجيل الثاني الذين يعتبرون استخدام التنظيم وإعادة التنظيم والهيكلية الإدارية في الجهاز الإداري الحكومي عبارة عن وسيلة سياسية والهدف الرئيسي لها هو بروز أولويات جديدة في السياسة العامة للدولة، وتوحيد السياسات، وتحسين الكفاءة، وإعادة توزيع السلطات، والنفوذ، وتقسيم الوظائف والموارد المالية والبشرية والتقنية داخل الجهاز الإداري الحكومي بالدرجة الأولى وليس تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية، ولقد تساءل ماركس عن إمكانية فصل الإدارة عن السياسة في الجهاز الحكومي - القطاع العام - وانتهى إلى عدم إمكانية ذلك، حيث ثبت أن ما كان يعتقد أن للإدارة مبادئ علمية وأنها خالية من أي مفاهيم وقيم اجتماعية وسياسية أخرى غير صحيح، فالإدارة مملوءة بالقيم الاجتماعية والسياسية الأخرى التي تؤثر على أدائها ومن ثم يجب أخذها بعين الاعتبار. (خلف : 2006، ص100)

كذلك فعل "الدو" إذ هاجم مدرسة الإدارة العلمية وتركيزها على مفهوم الفاعلية والكفاية الاقتصادية والإدارية وإهمال القيم السياسية والاجتماعية الأخرى مثل: العدالة والمساواة، و" سايمون" الذي رفض مبادئ الإدارة العلمية واعتبرهما مبادئ متضاربة.

و بدأ عدد من هؤلاء الكتاب والمفكرين يتكلم عن دور المدير الإداري في الجهاز الحكومي في اللعبة السياسية، حيث من الممكن عن طريق إعادة التنظيم أن يتم التأثير في نظام توزيع السلطات والموارد المالية والبشرية والتقنية والوظائف، كما أن قيام المديرين البيروقراطيين بممارسة سلطاتهم المخولة لهم بموجب النظام، وخلق نظام من قيم العمل داخل المنظمة، أما "مانسفيل"د فقد أورد في تحليله لأهداف وأسباب التنظيم وإعادة التنظيم في الأجهزة الحكومية أسبابا متشابهة منها أن التنظيم وإعادة التنظيم يعطيان إشارة واضحة للتغيير في السياسة العامة، ويؤدي إلي زيادة الاهتمام بالبرامج المفضلة سياسيا والتي ترغب الحكومة في تنفيذها عن طريق الجهاز الإداري ووضعها من الأولويات أو في أعلى القائمة ومنح الأفراد الرئيسيين في الجهاز الإداري صلاحيات وسلطات كبيرة تتناسب مع مناصبهم ومسئولياتهم الإدارية.

هذا وقد تطورت نظريات الإدارة من النظرية الكلاسيكية للإدارة التي تنتظر للمنظمة كنظام راشد مغلق جامد ولا تتأثر ببيئتها الخارجية، والتي تركز بشكل كبير علي التخطيط والمراقبة لتحقيق الفاعلية الاقتصادية ، أدت إلى ظهور النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية النظام المفتوح، التي تنظر إلي المنظمة كنظام مكون من مجموعة من الأنظمة الثانوية متداخلة مع بعضها البعض تعمل كنظام واحد مفتوح، تتداخل وتتفاعل مع ما يحدث في بيئتها الخارجية من تغيرات اقتصادية وسياسية وتقنية واجتماعية تحدث في بيئتها الخارجية وتتفاعل معها، ومن ثم تتأثر بهاو تأخذها بعين الاعتبار، فمن وجهة نظر نظرية النظام المفتوح فان المنظمة تواجه حالات دائمة التحرك والتغير وتتصف هذه المغيرات بعدم التأكد والغموض، وليس بيد المنظمة السيطرة على الإنتاج، فهي مقيدة ومحددة بعدة عوامل خارجية وقوى داخلية تقنية نفسية واجتماعية، مما ينبغي على المنظمة أن تعي وتفهم هذه المنظمة هذه القوى والعوامل وكيفية التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية مما يحقق أهدافها العامة. (خلف: 2006، ص101)

## ثانيا: مفهوم الفاعلية التنظيمية

لقد تعددت مفاهيم الفاعلية التنظيمية باختلاف الباحثين فهي تتصف بالتعقيد كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في وجهات النظر المنظمات والأفراد وبذلك سنقدم مجموعة من المفاهيم.

الفاعلية من مادة (فعل)، قال الفيروز آبادي: الفعل: حركة الإنسان، أو كناية عن كل عمل متعد. وفي المعجم الوسيط: وصف في كل ما هو فاعل. (آبادي مجد الدين: 2009، ص1043)

لغة: الفاعلية هي مقدرة الشيء على التأثير (مومني: 2008، ص216)

يعتبر "برنارد" أول من حاول صياغة تعريفا للفاعلية بأنها "تحقيق الهدف المحدد"

أما "اتزيوني" فعرّفها على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المحددة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية. ("علام، حلمي: 2012، ص125)

يعرفها "فدлер": "تقدر فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحقّقه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها".

كما تعرف على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها" (بن نوار، 2006، ص200)

بينما تقدر هذه الفاعلية في رأي "هاوس" بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية العاملين معه، وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به.

أما "هرسي وبلانشارد" فيعرفان الفاعلية حسب نظريتهما الموقفية بدلالة أداء المجموعة وإنتاجيتها ومدى تحقق أهدافها من جهة، ولظروف النفسية والاجتماعية والمادية للأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.

ويعرف "ويب" الفاعلية بأنها "القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة"

وتعرف فاعلية المنظمة بأنها "عبارة عن درجة نجاح المنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة الموجودة في داخل المنظمة أو خارجها واستخدامها".

عرف "اتزيوني" "الفاعلية بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها" (السالم، 2005، ص32)

كما تعرف على أنها مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المرسومة. وتقاس مدى قدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد.

أشار "ألفار" إلى أن الفاعلية تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"، من هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفاعلية ترتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو

والبقاء بالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها في أوساط بيئة غير مستقرة مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه، وعليه فإن الفاعلية بموجب هذا التعريف والمفهوم وتكمن في تحقيق ما يأتي:

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار البقاء عاملة فيها.

قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

وقد عرف برنارد الفاعلية على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها". (الشماع ، خضير: 2009، ص299)

من هنا تظهر أن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما إذا فشلت المنظمة في ذلك تتصف بعدم الفاعلية وعلى هذا الأساس تتصل الفاعلية بمقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة. ". (الشماع و خضير: 2009، ص299)

تعريف "ماهوني وستريس": يعرفانها بأنها "المرونة والإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة ( أبو قف: 1993 ، ص93 )

### ثالثا : معايير مقاييس الفاعلية التنظيمية

الفاعلية الكلية: وتعني قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.

الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

الربحية: وهي نسبة العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.

النوعية: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.

الحوادث: وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال. ( عبوي: 2006، ص37)

النمو: وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم.

الغياب: وهي ظاهرة القطاع أو الابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب عديدة.

دوران العمل: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى.

الرضا الوظيفي: ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي.

الحوافز والدوافع: وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي تواجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.

المعنويات أو الروح الجماعية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا علي سلوك العاملين.

الرقابة: وهي آلية للضبط السلوكي العام فرديا وتنظيما ومجتمعيا.

الصراع والتماسك: وهما طرفي خط متصل يلتقيان بدرجات نسبية متفاوتة أي تكون عوامل الصراع مقابلة لعوامل التماسك والوحدة التنظيمية.

المرونة-التكيف: وهي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابيا.

التخطيط: تحديد الأهداف بدقة.

الإجماع على الأهداف: وتعني مدى موافقة الأفراد المعنيين على الأهداف وتفهيم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها وكمية ونوعية وتوقيت إنجازها وغير ذلك.

وحدة وتماسك الأفراد والأهداف: أي الانسجام بين الأدوار والأعراف التي يتبناها الأفراد في التنظيم بحيث شكل نظاما موحدا ومتكاملا ومنسجما ذاتيا.

مهارات التفاعل الإداري: وتتمثل مجموعة القدرات والخصائص السلوكية للمديرين والأفراد العاملين.

المهارات الإدارية المتعلقة بالمهمة: وتتمثل بالقدرات الفنية والسلوكية والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة. ( عبيو: 2006، ص38)

الاتصال وإدارة المعلومات: وتتمثل في شبكة المعلومات والبيانات والاستفادة منها في مجال القرارات والأهداف والعلاقات التنظيمية المختلفة.

الجاهزية: وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الاستجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.

استغلال البيئة: يمكن الاستفادة منها في خدمة المنظمة وأهدافها.

تقييم الوحدات والأشياء الخارجية: وتعني قدرة المنظمة في الحكم على المكونات البيئية وتقييمها السليم وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

الاستقرار: وتتمثل في مدى التغيير البيئي الداخلي والخارجي والتنبؤ بهذا التغيير والسيطرة عليها.

قيمة العنصر الإنساني: أي إدراك المنظمة لمجوداتها البشرية وتميزها وتنميتها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة. (عبوي: 2006، ص37)

المشاركة والتأثير المشترك: وتتمثل في مدى إسهام كافة العاملين واطلاعهم وتأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية. التدريب والتطوير

التركيز على الإنجاز: أي الاهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الأداء والإنجاز الفردي والمؤسسي بحيث يصبح الإنجاز قيمة ومعيارا للتقدير والتحفيز والقرارات.

استيعاب وذاتية الأهداف التنظيمية. (عبوي: 2006، ص39)

### رابعاً:مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

يمكن تصنيف المداخل المختلفة لقياس الفاعلية التنظيمية على النحو التالي:

#### 1- القدرة على تحقيق الأهداف:

كان الحكم على الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات يتمثل في قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ومن الأهداف المألوفة للحكم على فاعلية التنظيم.

تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد، وبتكلفة قليلة وبالنسبة للمؤسسة الخاصة القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن والتفوق على المنافس، أو التوسع والانتشار والحصول على حصة معينة من السوق وذلك حسب طبيعة العمل والأهداف التي تختلف من تنظيم إلى آخر ويتضح من هذا المعيار لقياس الفاعلية الافتراض. ( القروي، 2008، ص115)

بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعا، وأن هناك اتفاقا عاما أو إجماعا من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف وهي افتراضات تحتاج إلى مناقشة للتأكد من مدى صدقها، لأن كثير من المنظمات الإدارية لا تضع دوما أهدافا هي محددة قابلة للقياس.

إن أحد المشاكل التي تبرز في تبني هذا النهج لقياس الفاعلية التنظيمية ، الافتراض بأن هناك أهداف واضحة يمكن قياسها، وأن الذين يحددون الأهداف هم الإدارة العليا مثل مديرين ونوابهم ولكن من المعروف أن هناك أطرافا كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية ولا يقتصر الأمر في هذا المجال على الإداريين في مستويات الإدارة العليا، أما المشكلة الأخرى في قياس الفاعلية التنظيمية وفق هذا الأسلوب فهي وجود عدة مستويات من الأهداف الاستراتيجية ومتوسطة المدى وقصيرة المدى، فأهداف الجامعات أهداف تتمثل في التعليم والبحث العلمي والتدريب وخدمة المجتمع، كما أن الأهداف الإستراتيجية للجامعات قد تكون قيادة المجتمع وبلورة فلسفة أساسية في هذا الاتجاه بينما قد تكون للجامعات أهداف متوسطة المدى وهي إيجاد بنية تحتية تتمثل بتأهيل الكوادر التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة، للقيام بتحقيق الأهداف قصيرة المدى المتمثلة باستحداث البرامج الأكاديمية و أن تتعارض بعض الأهداف المطلوب تحقيقها ومن الأمثلة على ذلك التوفيق بين تقديم الخدمات أو سلع بجودة عالية بكلفة أقل. ( القروي، 2008، ص116)

فكلا الهدفين مهم ولكنهما في اغلب الأحيان متعارضين قد يكون تخفيض التكاليف على حساب النوعية وهذا امتحان أساسي الإدارة الفعالة وقدرتها على تحقيق التوفيق بين هذين الهدفين وغير ذلك من المتناقضات ومن الأمثلة الأخرى على تعارض الأهداف على مستوى التنظيم ، ما يتوقعه الزبائن في الحصول على سلعة جديدة بسعر معقول بينما تتركز أهداف الموظفين في الحصول على أكبر قدر من المزايا والمنافع بينما يهدف أنصار البيئة إلى الحفاظ على بيئة نظيفة أكبر، وهذه كلها أهداف على الإدارة أن تستوعبها وتوفق بينها وهو أمر ليس من السهل تحقيقه. (الرزاق جليبي:1985، ص 27)

### 2- المدخل النظمي:

إن مفهوم النظم يقتضي أن يتم النظر للتنظيم باعتباره كيانا مركبا ويكون من عديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها والتي يشكل في مجموعها كل متكامل مختلفا في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية ويكون النظام من عدة عناصر أهمها:

المدخلات، العمليات، الأنشطة التي يتم خلالها تشغيل المدخلات وإدارتها في المخرجات وهي العنصر الثالث المتمثل في السلع التي يتم إنتاجها. (القروي: 2008، ص166)

المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية على التنظيم، التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد أداء المنتج وكافة المتأثرين بها مما يشكل سببا للتعديل والتغيير في المدخلات بما ينسجم مع المعلومات التي توفرها التغذية الراجعة.

إن من الواضح أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف ولكن يراها جزءا أو عنصرا واحدا من عناصر عديدة لابد من التركيز عليها جميعا ليضمن استمرار النظام وقدرته على الحصول على الموارد اللازمة بما يكفل له الاستقرار والاستمرار وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المدخل يركز المحيطة، فهذا المدخل يركز على أهمية الاهتمام بالوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف فقط لأنه يرى أنها لا يمكن أن يحقق إلا من خلال الاهتمام بكافة الوسائل ويتحقق الفاعلية التنظيمية من زاوية نظرية النظم بوجود وعي وتفاعل كامل مع المكونات البيئية، إذ لابد لأي منظمة من الإهتمام بإيجاد علاقات فعالة وجيدة مع المستفيدين والمعاملين معها، والجهات الحكومية الأخرى وكافة الجهات ذات التأثير على مخرجات العمل فيها كما أن استمرار التنظيم يتطلب استمرار الجهد لتأمين كافة المدخلات من مواد خام، وقوى بشرية وخطط إنتاج والتعامل مع المستجدات البيئية المختلفة ومنها التغيير في وعي وأذواق المستفيدين والا سيكون مصير التنظيم معرضا للخطر.

ويمكن ترجمة معايير الفاعلية التنظيمية إجرائيا إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف الخدمات

المرونة والتجارب مع التغيرات البيئية

كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية

وضوح خطوات الاتصال

مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه .

مستوى مقبول من الرضا الوظيفي

ويمكن تمثيل هذه المقاييس لمعدلات لقياس الفاعلية مثل نسبة المخرجات المدخلات ونسبة العمليات التحويلية للمدخلات ونسبة العمليات التحويلية للمخرجات ونسبة المدخلات للمخرجات، ويبين الجدول أمثلة على معايير من هذا النوع تتناسب مع مختلف التنظيمات: (القرويتي، 2008، ص116)

جامعة	مستشفى	مصنع	المتغيرات الأساسية
عدد أبحاث هيئة التدريس	عدد المرضى المعالجين	العائد على الاستثمار	المدخلات/مخرجات
تكلفة نظام المعلومات	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبية	التغير في مستوى المخزون	عمليات تحويلية/ مدخلات
عدد الطلبة	عدد المرضى المعالجين	حجم المبيعات	عمليات تحويلية/ مخرجات
التغير في أعداد الطلبة	التغيير في عدد المرضى	التغير في رأس المال	المدخلات/ المخرجات

جدول رقم (01) يبين معدلات قياس الفاعلية للمدخلات والمخرجات

### 3 مدخل تطوير الذات

ويركز هذا المدخل على قدرة المنظمة على تطوير ذاتها بذاتها، كمعيار للحكم على مدى فعاليتها في نطاق إطار سلوكي متعدد المتغيرات والأبعاد، ويتم التأكيد بشكل خاص على المتغيرات الإنسانية والبيئية التي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها.

ويتفق رواد هذا المدخل جميعا على أن فاعلية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعتها عملياتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، ومدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل المنظمة وخارجها، لذلك يركز هذا النموذج على تطوير ممارسات عملية من أجل تعزيز:

السلوك الإشرافي الذي يظهر اهتماما بالعاملين.

روح فريق العمل وعمل الفريق بين العاملين والإدارة.

عدم الفصل بين مفهوم الكفاءة والفاعلية.

عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفاعلية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية مثل المدرسة، وذلك لاستناده على المعلومات الكمية. (القرويتي: 2008، ص167)

المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب المصادر، الأمر الذي يكون له أثر على المخرجات.

تعدد مكونات النظام الداخلية منها والخارجية يعني تعدد قيمها، واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة، ووسائل تنفيذها واختيار وتطبيق مقاييس الفاعلية. (القرويتي: 2008، ص168)

### خامسا: العوامل المؤثرة في نجاح فاعلية المنظمات

هناك عوامل أساسية تلعب دورا رئيسيا في تحديد القدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من ناحية وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد والمتاحة من ناحية أخرى، وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض وتحديد هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها وأهمها ما يأتي:

#### 1- العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة لعاملين، واستراتيجية الإدارة والسلوك المنظمة وترتبط هذه العلوم (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

#### 2- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تمثل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة. (الشماع و خضير، 2009، ص306)

#### 3- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسب وبالسعر الملائم، وتعتمد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموافقة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها. (جلبي، 1985، ص 27)

ينضح أن المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها خاصة وأن العوامل الفنية والتكنولوجية والمتغيرات المختلفة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة وطبيعة المخرجات المحققة تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق المواءمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال.

لذا فإن السعي الحديث للمنظمة في تحقيق أهدافها يجعلها قادرة باستمرار على التطور والنمو و على خلق مكونات الاستقرار، والاستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحا. (الشماع و خضير: 2009 ، ص306)

### سادسا: مؤشرات فاعلية المدرسة

الفاعلية المدرسية تشمل على جوانب عديدة لما يتم في المدرسة من أنشطة وعمليات تنعكس علي الإدارة والمعلمين والطلبة، وبالتالي علي المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، لذا فإن السؤال عم إذا كانت المدرسة فعالة أم لا، ليس بذي قيمة، فالفاعلية ليست شيئا واحدا، ولا يمكن تعريفها أو قياسها على أساس بعد واحد، كما أن المدرسة أو أي منظمة يمكن أن تكون فعالة وغير فعالة بنفس الوقت اعتادا على المعيار المستخدم في قياس فعاليتها.

وقد ظهر في الأدب التربوي العديد من المؤشرات والمعايير التي استخدمت لقياس فاعلية المدارس فمن الباحثين الدين تناولوا موضوع فاعلية المدرسة "أوستن"، والذي يري أن المدرسة الفعالة هي تلك التي يتوفر لها مدير قائد، له مشاركة قوية في برامج التعليم الصفي فيها، ولديه توقعات عالية بالنسبة لأداء المعلمين والطلبة، وكذلك توافر معلمين لديهم توقعات عالية بالنسبة لنجاح طلبتهم، وبإمكانهم اختيار إستراتيجية التعليم المناسبة لنجاح كل طالب كفرد، وتوافر علاقات جيدة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة كما أنه في هذه المدرسة (الفعالة) يصرف كثير من الوقت في التعليم ويعتمد في تقويم الطلبة على الاختبارات التي يعدها ويطورها المعلمون، وكذلك حكم المعلمين على إنجاز طلبتهم.

أما "موس" فيقترح ثلاث خصائص تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية هي علاقات دافئة، مساندة الإداريين للمعلمين، والتأكيد علي المهام الأكاديمية، وأخيرا توافر وسط اجتماعي لعمل المعلمين.

كذلك حاول "مورتي مور و سامونز" تحديد العوامل التي تميز المدرسة الفعالة علي غيرها، وتوصلا إلي مجموعة من العوامل التي تؤثر علي فاعلية المدرسة، كان أهمها قيادة مدرسية هادفة، وقيام المعلمين بواجباتهم الأكاديمية بشكل جيد، وتوافر بيئة تعليمية إيجابية ومنظمة، وتعليم يضع التحديات أمام عقل الطالب ومشاركة الإباء والتعاون معهم. (أخوار رشيدة، 2006، ص100)

كما قام "ريتشارد وهيرش" بتحليل شامل للبحوث والدراسات التي أجريت حول المدارس الفعالة، وقد حدد العناصر التي تزيد من فاعلية المدرسة على النحو التالي:

أهداف أكاديمية واضحة: ويؤكد هذا العنصر على أهمية أهداف المدرسة الأكاديمية حيث يشارك في تحقيق تلك الأهداف كل من الإدارة المدرسية والمعلمين، والمجتمع والآباء والطلاب أنفسهم ولكي تشارك هذه الأطراف في تحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية لا بد من وضوح تلك الأهداف لهم.

**النظام والانضباط:** لزيادة فاعلية المدرسة لا بد أن تكون الأنظمة والتعليمات المدرسية مناسبة بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأكاديمية، ومرنة بحيث تسمح للمدرسة بمواجهة المواقف المتجددة والمشكلات الطارئة بفاعلية عالية، كما يجب أن تشجع هذه الأنظمة وتساعد المعلمين والطلبة على تحقيق أهدافهم، وحاجاتهم الخاصة، وأن لا تعيق عملية تحقيقها.

- **توقعات عالية:** ومن طرق إيجاد الثقة عند الطلبة هو القبول بأن المدرسة لديها الثقة في قدرتها على الأداء الجيد، فتقة الإدارة بعملها ينعكس على ثقة الطالب نفسه بقدراته، وهذا ما يميز المدارس الفعالة عن غير الفعالة. (أخوار رشيدة، 2006، ص100)

- **كفاية المعلم:** إن حصول الطلبة على انطباع بأن المدرسة تزيد منهم أن يتعلموا، وتوقع أن يكون لهم القدرة على ذلك، وعندما يقوم المعلمون بإفهام طلابهم بأنهم يتوقعون نجاحهم، فإن ذلك سيؤدي إلى مردود هائل، وتحصيل أفضل وهذا لا يتحقق إلا بوجود معلم مؤهل وفعال.

- **العناية الفائقة:** وتتحقق من خلال إهتمام المعلم بتحقيق الأهداف التعليمية عند الطلبة أكثر من اهتمامه بانتهاء الحصة أو اليوم الدراسي، وهذا الاهتمام يولد عند الطلبة شعورا بالرضى والإشباع الأمر الذي ينعكس علي تحصيلهم.

- **الحوافز والمكافآت العامة:** من المعروف أن المكافآت تعطي شهرة للتحصيل الأكاديمي بمختلف أشكاله، كما تخلق المنافسة بين الطلبة، وتولد لديهم الثقة بقدراتهم وإنجازاتهم، مما يدفع الطالب المتفوق إلى طلب التفوق باستمرار لذلك فإن المدرسة الفعالة تتميز بوجود نظام للحوافز والمكافآت العامة.

- **تأييد المجتمع:** لكي تحقق المدرسة الفاعلية لا بد لها من الحصول على دعم المجتمع و تأييده، ويتم ذلك من خلال تعزيز تعاون المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة مع المدرسة.

**القيادة الإدارية:** من العناصر الهامة لزيادة فاعلية المدرسة هو وجود قائد فعال، يؤيد ويشجع عناصر زيادة الفاعلية للمدرسية، ويعمل على تحقيقها من خلال توجيه المعلمين والطلبة وتنسيق جهودهم نحو تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية. (سلامة عبد العظيم، 2006، ص 360)

- وقت التعلم الأكاديمي العالي: وذلك بتقسيم الوقت على المناهج المختلفة حسب أهميتها وحاجاتها، ودور المدير هنا هو الحد من تسرب أو ضياع الوقت التعليمي في المدرس.

- الأعمال المنزلية المتكررة والمراقبة: إن تعيين وجبات منزلية للطلبة بحيث تتناسب مع وقتهم وقدراتهم يؤكد على خصائص عديدة للتعلم، منها أن المدرسة ليست المكان الوحيد للتعلم، واستقلالية الطالب ومسئوليته عن تعلمه، من هنا يجب على المعلمين مراقبة الواجبات المنزلية وتقييمها بحيث تحقق أهدافها.

- مناهج متوازن تماما: في هذا المنهاج لابد من انسجام محتوى المنهاج مع طرق التعليم وأساليب تقويم الطلبة، كذلك لابد من تخطيط محتوى المنهاج ليسند محتوى المنهاج الأخرى.

- استراتيجيات تعليم متنوعة: إن تنوع الأساليب المستخدمة في عملية التدريس تقوي البرنامج التعليمي وتدعمه، كما يمكن أن تزيد من حماس المعلم وأدائه، وذلك بتجنيب التدريس الروتيني المتكرر سنة بعد سنة، كذلك فإن الطلبة جميعهم لا يتعلمون بطريقة واحدة، كما يصعب تعليم محتوى المنهاج بكامله بطريقة واحدة.

- فرص تحمل الطالب المسؤولية: ويتم ذلك في المواقف الصفية، بتحميل الطالب مسؤولية تعلمه لإظهار ما يمكنه عمله، وإتاحة الفرص للطلبة لعرض أعمالهم على المعلم، ومساعدة بعضهم البعض أكاديميا، والمشاركة في تحديد أنشطة التعلم وواجباتهم المنزلية.

وهكذا مما تقدم نجد أن فاعلية المدرسة تتأثر بعوامل عديدة تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها التربوية، وأن دراسة فاعلية المدرسة أمر مهم للقائمين على التربية والتعليم للتأكيد من قدرة هذه المؤسسة على بلوغ الأهداف والغايات المنشودة منها، وبما أن مديري المدارس هم من أهم العناصر الأساسية في تفعيل دور المدرسة، وعليهم يقع عبء كبير في حمل الأهداف المدرسية وتحقيقها، فإن الباحثة تأمل من خلال دراستها هذه التعرف على تصوراتهم لأهم الخصائص المميزة للمدرسة الفعالة، ودرجة توافر هذه الخصائص في مدارسهم. (أخوار رشيدة، 2006، ص100)

بيئة مدرسية آمنة: يسير العمل داخل المدرسة الفاعلة بشكل واضح ومنظم وخالي من أي أعراض فيزيقية حيث يعتبر المناخ السائد داخل المدرسة ميسرا لكل من عمليتي التدريس والتعلم. (سلامة عبد العظيم : 2006 ، ص 360)

## سابعا: نظريات الفاعلية التنظيمية

اختلفت مدرسة الاتجاهات النظرية ما بين العلماء في دراسة موضوع الفاعلية لكون تنوع تخصصاتهم (اقتصادي، سياسي، اجتماعي...) وهذا انعكس بطبيعة الحال على تناولهم المتباين للقضايا التنظيمية على مستوى المؤسسة، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى أهم المداخل النظرية لدراسة موضوع الفاعلية، والمتمثلة في: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية، وأخيرا المدرسة السلوكية في الإدارة.

### 1. مدرسة الإدارة العلمية:

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية في الثمانينات من القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية بجهود رائدها " فريدريك تايلور " F. Taylor وزملائه.

قد جاءت لرفع مستوى فاعلية المؤسسات الصناعية وإدارتها وأفرادها على أسس علمية حديثة ومتطورة، والحفاظ على الموارد واستغلالها بما يضمن زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية.

وجاءت أيضا لتطوير أساليب العمل ووضع أسس إدارية وتنظيمية جديدة لتحقيق أهداف العمال والمؤسسات، وهذا ما جعل هذه المدرسة تهتم بفاعلية العمال والبحث عن سبل زيادتها لتحقيق أهدافه التنظيمية.

حيث أصدر تايلور كتابا بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية عام 1911"، ولقد وضع فيه أفكاره بشأن أساليب وفنون الإدارة، وكان هدفه رفع الفاعلية الصناعية والكفاءة من خلال رفع الإنتاجية

### 1.1 سبل تحقيق الفاعلية في مدرسة الإدارة العلمية:

لقد كرس " تايلور " معظم وقته للبحث والدراسة وإجراء التجارب بغية زيادة الفاعلية وتجاوز تبذير الموارد وضياح الوقت، والذي وقف عليهم عن كثب في مصنع "ميدفال" للحديد والصلب.

وسنحاول فيما يلي عرض أهم الأفكار والتوصيات التي توصل إليها "تايلور" بخصوص سبل زيادة الفاعلية والكفاءة والإنتاج، لدى العمال ومؤسساتهم الإنتاجية على مختلف أنواعها:

. تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية. (حنفي والقزاز: 1996، ص 343)

. العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، والسعي إلى رفع مستويات الفاعلية ورفع المستويات المهنية والتدريبية للعمال. (محمد الطيب: 1999 ص 25)

. القيام بدراسة علمية لجميع الحركات التي يؤديها العمال أثناء أدائهم لأعمالهم، وتمكن "تايلور" عن طريق هذه الدراسة من الوصول إلى معرفة كثيرة من الحركات غير الضرورية التي يؤديها العمال ، فقام من أجل زيادة فاعلية العمال باستبعادها.

. تناول بالدراسة معرفة الفترات التي يصل فيها العامل إلى حالة التعب بحيث عندما يتم إعطاء العامل فترة راحة، وذلك للتغلب على الإعياء البدني ومن ثم ضمان عدم انخفاض فاعلية العمال.

وهكذا توصل تايلور إلى أن الطريق الأفضل لتحقيق الفاعلية يكمن في تطبيق هذه الأفكار. (السلمي:1985)، ص 21)

### 2.1 آثار مدرسة الإدارة العلمية على الفاعلية:

عند استعراض وتحليل الأفكار التي أتت بها الإدارة العلمية، نلاحظ بوضوح مدى الإسهام الذي قدمته في مجال الفاعلية.

فبعد ابتكارها لأساليب ترفع من مستويات أداء العمل، انعكس هذا آليا على رفع مستويات الفاعلية لدى العمال، وهذا يتجلى بوضوح عند المقارنة بين الأداء الفعلي (الحادث)، والأداء المعياري (المطلوب)، إضافة إلى تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم في التسيير والإدارة الذي زاد من أهمية الاهتمام بفاعلية العمال لتحقيق أهداف التنظيم، ولقد تمثلت هذه الأساليب فيما يسمى بـ "دراسة الحركة والزمن". (عبد الهادي: 1966، ص 55).

ولم تقف جهود "تايلور" عند دراسة الحركة والزمن بل اهتم أيضا بدراسة الأدوات التي استخدمها العامل في عمله من حيث وضعها، شكلها وترتيبها حتى يسهل على العمال عملهم، ولقد كان هدفه من هذه الأعمال هو رفع مستوى الفاعلية.

كما أنه كان يحاول التأكيد على أن علاج الفاعلية يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد ومبادئ وأسس علمية (أحمد مصطفى خاطر: 2003، ص 32).

كما أكد "تايلور" على أهمية الاختيار الصحيح للعمال وتدريبهم واعتبر أن اختيار المناسب للمكان المناسب هام وضروري لزيادة فاعلية العمل والعمال. (مرسي بدري: 2000، ص 126)

ونشير في الأخير إلى أن الإدارة العلمية تعرضت إلى انتقادات شديدة حيث اعتبرها البعض تمثل نوعا من الاستبعاد واهدار للكرامة الإنسانية والظلم، لأن هناك فروق فردية بين الأفراد في الفاعلية والقوة ودرجة الاحتمال والكفاءة، ولكن يجب التنكير بأنه وبالرغم من فشل الإدارة العلمية في تحقيق أهدافها في وقت مضى، يوجد الآن في جميع الدول الصناعية المتطورة، تحليل للأعمال ودراسة للحركة الزمن وهذا من أجل رفع مستويات الفاعلية في مجال العمل.

### 2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية تقريبا سنة "1930" تهدف للتأكد على أهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة، وان الاهتمام بموضوع الفاعلية كان على يد " هوجو مونستربرج hugo munsterberg " عالم النفس الصناعي الذي يرى أن مدرسة الإدارة العلمية ركزت اهتمامها ودراساتها على القدرات البدنية للعمال، وتجاهله القدرات الذهنية والنفسية، ومن أهم المبادئ التي نادى بها "هوجو مونستربرج" نجد:

البحث عن الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب عن طريق الاختبارات النفسية.

إيجاد العمل الذي يتماشى وطبيعة الفرد وعقليته وفاعليته.

التعرف على الفروق الموجودة بين الافراد في المواهب والقدرات ووضعها في الحسبان. (عادل راشد: دون سنة، ص53)

وأن الاهتمام بمشكلة الفاعلية في هذه المدرسة تم على يد " إلتون مايو el-ton mayo " أستاذ البحث الصناعي في كلية "هارفارد الأمريكية " وقد أسهمت دراسته التي قام بها في مصانع شركة "ويسترن إلكتروك " western électric " في لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي.

ومن ثم تصبح الإشكالية في هذه المدرسة، ما هي محددات الفاعلية؟ (السلمي: 1985، ص 21)

### 2.2 الإسهامات الجديدة التي قدمها مايو إلى مفهوم الفاعلية:

من خلال ما تناوله "مايو" في تجاربه وأبحاثه، يمكننا أن نستنتج النظرة الجديدة لمفهوم الفاعلية التي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

إن فاعلية العامل لا تحدد تبعاً لطاقاته الفيزيولوجية، وإنما لطاقاته الاجتماعية. إن المكافآت والحوافز تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال ودفعهم نحو تحقيق الفاعلية.

إن التخصص الدقيق ليس هو بالضرورة أهم أشكال التنظيم الذي يحقق الفاعلية.

إن العمال لا يجابهون الإدارة وسياساتها كأجزاء وإنما باعتبارهم أعضاء في جامعات.

وهكذا يمكننا أن نصل إلى نتيجة هامة من خلال استعراض وتحليل العلاقات في إطار أفكار مايو وزملائه، وهي أن هذه المدرسة على النقيض في نظريتها للفاعلية من منطق وأسلوب التفكير المدرسة الكلاسيكية، فهي تكاد تهمل البعد الفيزيولوجي وتركز على البعد الاجتماعي للطاقات البشرية.

ونشير إلى أن دراسة العلاقات الإنسانية لا تنحصر في أبحاث "مايو" بل أيضاً هناك كتاب آخرون ساهموا في هذا المجال منهم "روثلسبرجر" "roethlisberger"، "ديكسن" "dickson"، هويتهد "whitehead". وغيرهم الذين يرون أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم تكمن في تنسيق الجماعات، وإيجاد الانسجام بينهم، كي تبلغ أقصى طاقة في إنجاز عمل ما، وأثبتوا أنه لا يمكن للأفراد إتمام المهام الموكلة إليهم بفاعلية عن طريق إصدار الأوامر.

وفي الأخير نشير إلى أن تركيزنا على دراسات "مايو" يستند على مبرر أنه يعتبر رائداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، كما أن تجاربه وأبحاثه تعتبر أولى الخطوات نحو تطوير الفكر الإداري للاهتمام بالإنسان كإنسان وكفرد في جماعته.

نستنتج أن مدرسة العلاقات الإنسانية تعرضت إلى جملة من الانتقادات يتمثل أهمها في أنها ركزت

أبحاثها وتجاربه على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الدافع الوحيد الذي يفسر سلوك العاملين، كما

أن اهتمامها الأول كان منصباً على التنظيم الغير رسمي. (السلي:1985، ص 21)

### 3 نظرية التكوين الإداري:

إن الاهتمام بمحاولة رفع فاعلية العامل لم يكن قاصرا على مفكري ومهندسي أمريكا فقط، أنه في نفس الوقت تقريبا بدأ هنري فايول " henry fayel " بنشر أبحاثه وتجاربه العلمية حول موضوع الفاعلية في نشرة الجمعية الفرنسية للصناعات المعدنية، ويرجع الفضل في بلورة أفكار النظرية الكلاسيكية للتنظيم إلى المدراء الممارسين للعملية الإدارية ، الذين وجدوا مشاكل عويصة في المنظمات كبيرة الحجم ، دفعتهم لتسخير خبراتهم العلمية كمدراء من أجل إيجاد الطرق الكفيلة لعلاج تلك المشاكل، وراحوا يسعون إلى إيجاد التصحيحات المثالية مركزين أساسا على العلاقات الهيكلية بين الإنتاج والأفراد والتمويل والوحدات المختلفة للمنظمة. (السلي:1985، ص 21)

ومن ثم تصبح الإشكالية عند هذه المدرسة هي: كيف يتم التعامل مع هذه العلاقات المجتمعة لكي يتحقق الهدف المطلوب وهو رفع الفاعلية.

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة على هذا السؤال يرى مفكرو هذه المدرسة أنه يمكن بلوغ هذا الحد عن طريق التخصص في القيام بالمهام وجمعها في أقسام وتحديد المسؤولية وفق مبدأ نطاق الإشراف أو التفويض، ومراقبة إنجاز الأعمال وفق المخطط الموضوعي. ومن أهم أفكار هذه المدرسة ، وكذا أبرز كتابها نجد: "فايول" و:روبينسون".

### 3-1 " هنري فايول":

ركز "فايول" على أهمية عناصر الإدارة وحدد مجموعة من وظائف الإدارة مثل: التخطيط التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، السيطرة والتحكم.

كما أكد على أهمية التنبؤ وبعد النظر كأحد الوظائف الأساسية التي يجب أن يتمتع بها أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا، ولا سيما عند وضع ورسم السياسات والخطط وتحديد طرق العمل وأساليب تنفيذه وتحديد طرق العمل وأساليب تنفيذه وتحديد عناصر الزمن، تحقيق المرونة، الاستمرارية ووضوح القرات والأوامر.

كما أكد من جهة أخرى على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة والعمل على تنسيق الجهود ، وحسن اختيار العمال وتدريبهم ، والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد وتشمل الموارد : القوى العاملة، رأس المال اللازمة للإنتاج. (السلي:1985، ص 21)

ويؤكد "فايول" بأنه لا يوجد شيء جامد أو مطلق في الشؤون الإدارية ولكن على النقيض ، فإن هذه المبادئ من شأنه رفع الفاعلية.

### 2-3 " روبنسون وزملاؤه:

تمثلت هذه الجهود في تطوير أفكار "فايول" في إطار ما يعرف بنظرية الإدارة الكلاسيكية أو النظريات العامة في الإدارة، ومن أهم رواد هذا الاتجاه نجد كلا من: "روبينسون Robinson"، "موني Monney"، وريالي Reily براون Brown وغيرهم اللذين ركزوا بصورة خاصة ،لتقديم عدد من المبادئ والأفكار العامة التي من شأنه تحقيق الفاعلية والتي يمكن أن يستعين بها كل مدير في إقامة نوع من البناءات الرسمية ، والعمل على إدارة المؤسسات أو التنظيمات أيا كان نوعها ،عن طريق إتباع القواعد العقلانية الرشيدة .

كما ركز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة أن يهتم المدير بتحديد مجموعة من القواعد أو البناءات الرسمية ،التي يمكن أن تحقق فاعلية المؤسسة وعملها ، خاصة أن هذه البناءات تقوم من أجل تحقيق عدد من الأهداف العامة الأمر الذي يتطلب تحديد الوظائف الرئيسية داخل المؤسسة ، وفي جميع الأنشطة الإدارية والفنية التي تصنف ضمن إطار هذه الوظائف أو تتدرج تحت مسؤولية من يقومون بها.

كما يجب على فئة المديرين ألا يقوموا بوظائفهم الإدارية العليا ، بقدر ما يهتمون بعمليات التنسيق ، وهذا ما جعل أصحاب هذا الاتجاه يوصفون بتحليلهم للإدارة على أنها عملية تنفذ بواسطة التنسيق ، بين مجموعة الأعمال التي تؤديها مختلف التخصصات داخل المؤسسات .

### 2-4 النظرية البيروقراطية :

يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" صاحب الفضل في إنتاج البيروقراطية ويعني هذا المصطلح - حسب - توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم، ومن ثم فإن الهدف من هذه النظرية هو وصف الجهاز الإداري للتنظيمات التي تحقق الفاعلية وكيف يؤثر هذا الجهاز على الكفاءة والسلوك التنظيمي، لأن البيروقراطية تمثل السلوك الأمثل والأفضل بالنسبة للتنظيمات الكبيرة والمعقدة، كالجيش والشركات الكبيرة. (عادل راشد: دون سنة، ص102)

إن الأسلوب البيروقراطي حسب " فيبر " يتميز عن سواه في الإقلال من الاحتكاك والتخفيض من التكاليف المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن. ويتميز النموذج المثالي البيروقراطي عنده كنوع من التنظيم التسلسلي والبعد العقلاني الذي يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى، ولقد استعمل هذا المفهوم ليميز به نوعا معينا من البناء ، وبصفة خاصة التنظيم العقلاني باعتباره الخط الفاصل لمعرفة العناصر البعيدة عن الفاعلية.

## 2- 4-1 خصائص التنظيم البيروقراطي الذي يحقق الفاعلية:

لقد عرض " فيبر " الخصائص أو العناصر العامة التي نميز بها نموذج المثالي، والذي من شأنه رفع مستوى الفاعلية داخل التنظيم، وأهم هذه الخصائص بإيجاز هي:

- ارتباط التنظيم بالقواعد الوظيفية، كما أنه يقوم على مبدأ تقسيم العمل.
- وجود مجالات ، محددة رسمية وثابتة للتخصص الوظيفي تنظمها مجموعة من القواعد واللوائح. (أسعد مرشد 1988، ص 187)
- يخضع ترتيب الموظفين مهنيا طبقا لنظام الأدمية أو الإنجاز أو كليهما.
- توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات بشكل رسمي ثابت وفقا لقواعد واضحة ومحددة.
- إن العمل وتنفيذ المهام والواجبات لا يتم بشكل احتياطي، بل يخضع لطرق وأساليب محددة .
- يسود التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي، أي أنه مقسم إلى مستويات عدة.
- إن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة للموظف، ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.
- كل موظف أو فرد داخل التنظيم له قدر معين من الاقتدار .
- يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل : إجراء اختبارات.
- كل موظف يتقاضى راتبا محددًا حسب فاعليته وكفاءته.

وباختصار لقد عرض "فيبر" نموذجه المثالي للبيروقراطية، موضحا الملامح العامة والخطوط الرئيسية لأبعاده الداخلية والخارجية ، والتي من شأنها رفع مستوى الفاعلية محاولا إبراز أهم ملامح هذا النموذج في إطار سوسيولوجي تاريخي مقارنة. (عادل راشد: دون سنة، ص102)

## 2-4-2 تقييم البيروقراطية تجاه الفاعلية:

توجد عدة نقائص تشوب نظرية البيروقراطية نوجز منها ما يلي:

- إن عدم الاهتمام بالفرد، ومعاملته كأنه آلة بمعنى تجريده من طبيعته النفسية والاجتماعية يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة، تؤدي إلى انخفاض فاعلية التنظيم وبالتالي فاعلية العمال عوضا عن ارتفاعها.

- إن بعض المبادئ مثل مبدأ الترقية بالأقدمية التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي، قد تؤدي إلى احتمال انخفاض فاعلية العمال.

- البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق، وليس مفتوحا.

ومن ثم اقتصرت فاعلية التنظيم على الخصائص الداخلية واستبعدت دور الظروف الخارجية المؤثرة بشكل كبير في فاعلية التنظيم والعمال، غير أنهما كانت قوة الانتقادات فإن هذا لن يقودنا إلى الحكم على عدم صلاحية هذه النظرية. (أسعد مرشد 1988، ص 188)

بل نقول إن النموذج البيروقراطي المثالي لا يصح لوصف فاعلية تنظيم قائم ولكنه يصلح كأساس لمقارنة فاعلية تنظيمات فعلية للتعرف على أوجه النقص فيها ومحاولة اجتبابها.)

## 2-5 المدرسة السلوكية في الإدارة:

تتطلق مدرسة العلوم السلوكية في تفسيرها للسلوك البشري من فكرة الدوافع التي تحرك السلوك، ومن ثم فإنها ترى أن استهداف الفاعلية يتحقق عن طريق دراسة وفهم السلوك البشري.

وحاولت هذه المدرسة معالجة الإشكالية التي مفادها: { ما هي الدوافع الأساسية التي تدفع الإنسان للعمل وتحرك سلوكه في العمل وتجعله يؤدي عمله بفاعلية؟}.

عن فهم حقيقة هذه الدوافع حسب هذه المدرسة التي تدفع العامل للعمل، تمكن من تحديد كيفية التأثير عليه، وبالتالي ضمان دفعه بأقصى جهد ممكن، وتحقيق الرضا لديه عن العمل، كما أن موضوع الدافعية يتصف بالديناميكية، حيث النظرة إلى الدافعية تطورت من افتراض أن الدافع منشأها داخلي، أي تتبع من داخل الفرد إلى افتراض أن الدوافع تتأثر بعوامل خارجية ناشئة من البيئة المحيطة. (حجيم الطائي وآخرون: 2006، ص 274)

## 2-5-1 نظريات مدرسة السلوكية في الإدارة:

### - نظرية الدافعية لـ "رنسيس ليكرث"

تعتبر نظرية الدافعية لـ " رنسيس ليكرث" إحدى النماذج الحديثة لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات قائمة بالفعل ، فالمشاهدات المتكررة عن "الفاعلية" في تنظيمات مختلفة كانت بمثابة العامل الرئيسي إلى الرغبة في تكوين هذه النظرية.

أما الغرض الذي انطلق منه "ليكرث" في دراسته، فيصب في أن انتهاج بعض التنظيمات لمبادئ ومفاهيم نظرية الكلاسيكية هو السبب في انخفاض فاعليتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التي تفوقها في ذلك بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية مختلفة.

### 1- العوامل الدافعة للعمل:

لخص "ليكرث" العوامل التي تدفع الفرد إلى العمل فيما يلي:

- عوامل ذات دافع اقتصادي مثل الأجر .

- عوامل ذات دوافع ذاتية مثل الرغبة في الإنجاز . (أسعد مرشد 1988، ص 188)

- عوامل ذات دوافع أمنية.

- عوامل ذات صلة بالرغبة في تجديد والابتكار .

### 2- نتائج الدراسات:

بعد الدراسات التي قام بها "ليكرث" وزملائه في جامعة "ميشغن" توصل إلى النتائج التالية:

• إن العمال في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد، وبالمثل فإنهم يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في الحالات التي تهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.

• المشاعر السلبية أو الإيجابية التي يشعر بها الفرد ،مصدرها جماعة العمل ،أي أن هذه الأخيرة تعتبر المؤثرة غير المباشرة على السلوك الإنساني.

• إن التنظيم لن يصل إلى تحقيق هدفه، وهو الحصول على الفاعلية القصوى لجماعات العمل، إلا إذا تم ربط الجماعات من خلال حلقة الوصل.... بين المؤسسات التنظيمية المختلفة.

• إن فاعلية التنظيم تتوقف على فاعلية كل جماعة العمل. (أبو شيخة: 2000 ، ص 263 )

وفي الأخير فقد ركز "ليكرث" على أهمية وظيفتي الاتصال والقيادة من أجل تدعيم العمل التنظيمي ورفع فاعلية جماعات العمل، ومن ثم فهو يرى أن أنسب أساليب الإشراف والقيادة المؤدية إلى تحقيق الفاعلية هو ذلك الأسلوب الذي يطلق عليه "القيادة الديمقراطية".

.....ب - نظرية الحاجات "تمودج ماسلو":

قدم "ابراهيم ماسلو".....نظريته المعروفة باسم "نظرية تدرج الحاجات" وهذه النظرية تستند على الافتراض الخاص بأن الدوافع نابعة من داخل الفرد، فالمثيرات تنشأ عن الحاجة التي تحدث نوعاً من القلق والتوتر داخل الفرد، فيسلك سلوكاً معيناً بهدف إشباعها فتنتهي أو تخف حدة التوتر أو القلق.

وقد بنى "ماسلو" نظريته على الفروض التالية:

- 1- إن الإنسان له حاجات متعددة وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما تلك التي يقوم بإشباعها فلا تكون بمثابة دافع للسلوك.
- 2- إن حاجات الفرد تخضع لترتيب هرمي، وإذا ما تم إشباع إحداها، تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها.

وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية طبقاً لترتيب وجودها إلى خمس (05) مجموعات حسب أهميتها النسبية وهي:

- الحاجات الفيزيولوجية.

- الحاجة إلى الأمان.

- الحاجة إلى الانتهاء.

- الحاجة إلى الاحترام.

- الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى "ماسلو" أن إشباع الحاجات يتم على الهرم ، فلا يمكن أن يقفز الإنسان من إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، دون إشباع الحاجات طبقاً لترتيبها (الأمان، الانتماء، الاحترام...).

- 3- إن الحاجات ترتبط ببعضها البعض وتتداخل فيما بينها لأن إشباع الحاجة لا يعني إسقاطها واختفائها عند ظهور الحاجات الأخرى. (الأزهري: د سنة، ص338)

ومما سبق يمكن القول أن نظرية تدرج الحاجات "ماسلو" تفترض أن الناس يدفعون إلى العمل لرغبتهم في إشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة وأن قوة هذه الحاجات لدى الأفراد تتأثر بعاملين أساسيين:

- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان.

- درجة استثارة حاجة الفرد بفعل منبهات خارجية.

وما يمكن ذكره من مزايا لهذه النظرية، يتمثل في كون أن تحليل "ماسلو" للحاجات البشرية يتيح إمكانية الاستفادة منه في مجال تسيير المورد البشري وتوجيهه والتأثير على سلوكه ن من أجل رفع فاعليته.

ومقابل هذه الميزة وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية يدور أهمها في أن نموذجها للدافعية ينقصه الدليل

العلمي والعملي على إمكانية التطبيق والتعميم على جميع المجتمعات والأفراد، يضاف إلى ذلك انه إذا

كانت الدافعية حركية راسية وليست أفقية طبق تدرج الحاجات عند ماسلو، فان ذلك يعني الخطاء الفرض

الأساسي للنظرية والمتمثل في أن الدافعية لا ترتبط بحاجة واحدة بل بمجموعة من الحاجات إن لم تكن

كلها.

## 2-2 إسهامات المدرسة السلوكية في تطوير مفهوم الفاعلية:

يمكننا القول من خلال بعض أفكار مدرسة السلوكية في الإدارة، أن هذه المدرسة قد أسهمت في تطوير مفهوم الفاعلية، حيث يتجه بعض الباحثين السلوكيين إلى الحكم على مستوى فاعلية المنظمة، من خلال تكاليف السعادة والصحة داخل المنظمة.

ويؤكد "ليكرث" على ضرورة الاهتمام بالعاملين، ويعتبرهم رأس المال الحقيقي للمؤسسة، ويجب أخذ مقياس رأس المال البشري في الاعتبار عند قياس مستوى أداء المنظمة. (العديلي:1993، ص154)

ويمثل إرضاء العاملين محور الاهتمام للفكر التسييري للسلوكيين، لذلك راحوا يركزون على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، وجعل المناخ التنظيمي أكثر إنسانية.

وهكذا نفهم من المدرسة السلوكية أن توفر الرضا الوظيفي، يؤدي النجاح المنظمة وتحقيقها للفاعلية المطلوبة، وهي في سبيل ذلك تقترح استخدام أساليب نفسية والاجتماعية مثل: المشاركة واثراء الوظيفة وبناء فريق العمل. (أبو شيخة: 2000 ، ص 263)

ومايمز هذه المدرسة انها تنظر الى السلوك الإنساني خلال البيئة التي توجد فيها، وتأخذ في اعتبارها عددا وافرا من العوامل المؤثرتوتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من جهة، والعوامل البيئة المؤثرة فيه من جهة أخرى. (حجيم الطائي و آخرون:2006)، ص ( 274 )

### ثامنا: متطلبات الإدارة المدرسية الفعالة في ظل العولمة:

#### الرؤية الاستراتيجية:

إن أولى مسؤوليات مدير المدرسة لمواكبة العولمة وما تحمله من تحديات وضع رؤية إستراتيجية واضحة تجد استعدادا لمشاركة في تنفيذها من العاملين بالمدرسة سواء أكانوا معلمين أم إداريين أم طلابا، وتعتبر الرؤية المستقبلية هي العين النافذة التي ينظر من خلالها مدير المدرسة والعاملين معه للوصول إلى الأهداف المرسومة، إذ هي الوضع المستقبلي الذي تسعى المدرسة إليه وهي في نفس الوقت متطلب هام للقيادة الإدارية الفعالة .

وتتمثل الرؤية الإستراتيجية للمدرسة في رؤية مدير المدرسة والعاملين معه للعمل المدرسي في الأهداف التي يتوقع من المدير تحقيقها في فترة زمنية محددة، بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المدرسة ومستواها التعليمي والتربوي والثقافي.

فالمهم وضع استراتيجيات مستقبلية لرؤية العمل المدرسي ومستقبل المدرسة والنظر للقضايا الإستراتيجية ذات الأولوية في العمل المدرسي عن طريق إيجاد مجموعة من البدائل التي تساعد مدير المدرسة في تحديد ما يمكن أن تكون عليه المدرسة في المستقبل من حيث عمليات التحسين وتطوير الوظائف والمسؤوليات ودراسة احتياجات المجتمع والعمليات والموارد وفرص المنافسة وتحليل البيئة المدرسية ولتحقيق ذلك فإن على مدير المدرسة "أن يشارك المعلمين والإداريين لتنفيذ هذه الرؤية ويتوصل إلى إجماع في الرأي حول هذه الرؤية ويحدد مهام التوجيه والعوامل المحفزة للنجاح ومسح المعلومات الداخلية والخارجية المتعلقة بتنفيذ هذه الرؤية، وتطوير الأهداف الإستراتيجية الواقعية وتطبيق خطط العمل وتخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذها، وأخيرا فإن عليه أن يطور الأساليب لتقييم هذه الأهداف . (أبو شيخة: 2000، ص 263 )

### التخطيط الاستراتيجي:

إن مدير المدرسة في ظل التنافس العالمي والمعرفة المعلوماتية مطالب بإدارة بيئة مدرسية من منظور الجودة الشاملة من خلال ترسيخ مفاهيم المشاركة والمساواة والحرية، مدير يرى في تقنيات المعلومات أسلوب للتطوير ويرى في المشاركة وسيلة للعمل والأداء، ولا يرى بأن أساليب الجودة الشاملة وسيلة المدير الفعالة نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي.

وليتحقق ذلك فمن الأهمية بمكان إعطاء مدير المدرسة المساحة الكافية والموضوعية من الحرية في اتخاذ القرارات الداخلية، ومن الصلاحيات ما يساعده على إحداث التطوير العلمي لمخطط في مدرسته، إن ذلك لن يحقق لمدير المدرسة التفوق في إدارته لمدرسته إلا من خلال قدرة المدير على استخدام استراتيجيات مستمدة من واقع المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية ومهاراته في تفعيل تلك الحاصلة في مؤسسات البيئة المحلية والإقليمية والعالمية، فالمسح الاستراتيجي لهذه البيئة المدرسية والتحليل الداخلي والخارجي لها ودراسة جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات فيها ، والمشاركة الهادفة في العملية التخطيطية من قبل أفراد المجتمع المدرسي، إجراءات إستراتيجية مهمة تساعد مدير المدرسة على إدراك التحديات التي تواجه العمل من أجل التغلب عليها ويحدد الفرص التي يجب الاستفادة منها . ولقد أدت التحديات الرئيسية التي تواجه مدير المدرسة إلى ضرورة إعادة هيكلة العمل المدرسي وتطوير المناهج الدراسية لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الطالب والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية سريعة التغير، لذا كان التخطيط الاستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه مدير المدرسة، فممارات التغيرات السريعة في العالم ، وتزويد الطلاب في المدارس بالأدوات والوسائل التي تعتبر من ضروريات تحقيق النجاح في القرن القادم، حيث ستكون لدى الطلاب الكفايات والمهارات المتعلقة بكيفية وأساليب.

التعامل مع المعرفة العالمية في مجال المعلومات من حولهم، كل ذلك يتطلب من مدير المدرسة وعيا بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومنهجيته.(أخوار رشيدة، 2006، ص101 )

### إدارة التغير:

إن على مدير المدرسة وهو يواجه تحديات العولمة في قيادته للمؤسسة التربوية أن يعتمد على التغيير المدروس والمخطط له، إذ أن التغيير الحقيقي في العملية التعليمية يهدف إلى تطوير فاعلية عمل الإدارة المدرسية عن طريق مساعدة إدارة المدرسة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، فإدارة التغيير تعني قدرة الإدارة المدرسية على مواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة التي تؤثر على العمل التربوي بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير

السلبى، وهي بهذا المعنى تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق بصورة أكثر فاعلية لإحداث التغيير بهدف تحقيق الأهداف المرسومة.

ومما لاشك فيه أن نجاح مدير المدرسة في تحقيق التغيير الإيجابي المنشود يتوقف بدرجة كبيرة على نوعية الأسلوب المستخدم وعلى إدارة وتحفيز العاملين ومتابعة وتطوير وممارستهم باستمرار ذلك لأن في طياته الاستعداد التام للتغيير والتطوير، ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها في العمل يؤثر بشكل جذري في مستوى نتائجها التعليمي ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التغيير والتطوير .

إن التحديات المعاصرة التي تواجه العمل التربوي اليوم تتطلب من مدير المدرسة أن يكون له دور فاعل وملمس في عملية التغيير بحيث يكون قائداً وموجهاً له وذلك من خلال العمل على إحداث تغييرات بمدرسته تؤدي إلى إحداث تطوير جذري في عملية التعليم والتعلم، وهذا التغيير مع مشاركة أفراد المجتمع المدرسي والمحلي والإدارة العليا في عملية التغيير حتى تؤدي ثمراتها المرجوة، وبث الرغبة والتجديد في الفريق الإداري والفني الذي يعمل معه .

إذا نحن نحتاج إلى إدارة تبنى على ما أفرزه التعليم المطور ومدير يؤمن بالتغيير الهادف فيهيئ أبواب الابتكار ويكافئ عليه ويستغل في تصميم وتطوير استراتيجيات تفعيل أداء العمل التربوي، فيا أيها المربي الفاضل . ( أخوار رشيدة، 2006، ص102 )

عليك إذا أن تسعى للتغيير وتجعله وسيلة للوصول بمدرستك إلى مواجهة تحديات العولمة سواء أكان ذلك التغيير في الفرد عن طريق تنمية القيم والاتجاهات والقدرات الابتكارية والإبداعية، أو كان التغيير في التنظيم الإداري وأسلوب العمل أو التغيير في النظام الإداري القائم ليكون أكثر إسهاماً في تعزيز الكفاءة والفاعلية . ( أخوار رشيدة، 2006، ص104 )

### التفكير الإبداعي:

إن من أهم أدوار مدير المدرسة في مواجهة تحديات العولمة التطوير والإبداع والابتكار في العمل المدرسي، ذلك لأن طبيعة العمل الإداري هي التطوير والتغيير في الاستراتيجيات والسياسات والأنظمة والإجراءات والأدوات وغيرها، فإذا أراد مدير المدرسة لمدرسته أن تواكب التطور الحاصل في الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب أو التغيير الحاصل في العلاقات الإنسانية ومنهجية العمل المدرسي، إن يأخذ بالإبداع الخلاق والتفكير الابتكاري، فإن التطور والتنمية يتوقفان على الإبداع بدرجة كبيرة، إذ أن مسيرة التقدم المؤسسي تتحقق بالتدبير الإبداعي والتفكير الابتكاري. ( أخوار رشيدة: 2006، ص105 )

لذا ينبغي عليه أن يأخذ بالإبداع من حيث كونه مبدعا ومبتكرا في فكره وأساليبه في التعامل مع عمله الإداري، وفي تعامله مع العاملين في المجتمع المدرسي وفي تعامله مع قضايا العولمة والتغيير والتطوير وأن يكون لديه السماحة الإدارية والتحفيزية للعاملين معه بعملية الإبداع والسعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة التربوية لها.

وأن يغير مفهوم الإدارة المدرسية وأن تتحول إلى إدارة تعمل في ظل نظام مغلق تقليدي إلى إدارة مفتوحة للجميع، يشارك في خططها وبرامجها فريق العاملين بالمدرسة، هذه المشاركة تجسد العلاقة بين الإدارة المدرسية وسائر العاملين في المدرسة وبالتالي فهي عنصر حاسم في المناخ المدرسي الإيجابي، إذ على مدير المدرسة أن يعمل على إيجاد التفاعل الإداري بين العاملين في المدرسة، كان يحفز المدرسين وينمي بينهم الدافعية للعمل الجماعي المشترك عن طريق تكوين مجموعات للإشراف على تسيير العمل في كل الأمور لتعليمية والأنشطة المدرسية، وأن يتخذ من الإجراءات ما يمكن المدرسين من المساهمة الفعالة في جماعات العمل هذه، وعليه أن يمنح الأفراد الذين يظهرون تقدما ونموا وفاعلية في الأداء الفرصة في إبداء الرأي والمشاركة في تحقيق الأهداف، ولاشك بأن النجاح في تنمية شعور الجماعة نحو العمل الفعال يساهم بعد ذلك في التركيز على حل المشكلات التي تعوق الأهداف.

فالمدير الفعال ينبغي أن يعمل بأسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة بحيث يهتم جميع العاملين من إداريين ومنفذين وطلاب بنجاح مدرستهم وأساليب تطوير الأداء بما يحقق الكامل والترابط في النسيج المدرسي، وليس من شك في أن وجود رؤية مشتركة للجهازين الفني والإداري بالمدرسة ينمي لديهم أسلوب المساءلة الذاتية.

وهنا تكمن أهمية الإدارة بالرؤية المشتركة حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع وتحقق الولاء والانتماء للمدرسة من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمدرسة إلى التفوق والنجاح، إذا فالمطلوب مدير يساهم في بناء وتطوير مدرسته، ويشعر أنه جزء منها ومن تقدمها، وقائد يعمل من خلال الجماعة وبروح العمل الجماعي ويأخذ بمبدأ الفريق الواحد في العمل ومن خلال ذلك كله يحقق عن الجودة الشاملة في الواقعة. (خلف، أخوار : 2006، ص100 )

### خلاصة:

مما سبق يتضح أن الفاعلية التنظيمية ذات أهمية كبيرة فلا يمكن أن نتكلم عن منظمة متطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة فاعلية الأسس والقواعد التي تبنى عليها والفاعلية كمفهوم مرتبطة بمدى تحقيق الأهداف المرسومة لأي مؤسسة كانت وتزداد الفاعلية عندما يرتبط هدف الفرد بأهداف المؤسسة وهي إحدى المؤشرات الأساسية التي يستخدمها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها للحكم على قدرة المنظمة في أداء مهامها وتحقيق النجاح التنظيمي.

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: العينة وكيفية اختيارها

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

ينطوي البحث العلمي على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تساعد الباحث على الإحاطة والإلمام بالموضوع المراد دراسته، وفي خضم هذه الخطوات يتبنى الباحث منهجا يتلاءم ونوع الدراسة بالإضافة إلى اعتماد أدوات منهجية لجمع معلومات ميدانية قصد التحقق من فرضيات الدراسة، ومحاولة الربط مع ما تبناه في الإطار النظري للموضوع، ويكون ذلك في مجال زمني، مكاني وبشري، ومن خلال عينة الدراسة التي تميز مجتمع البحث إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## 1 - الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات في البحوث العملية فهي تسهل فهم المشكلة محل الدراسة وقد تناولت الدراسة الاستطلاعية في بحثنا هذا الخطوات التالية:

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بزيارة استطلاعية إلى ثانوية زين محمد بن رباح وهذا بغرض اختيار مجموعة من الأساتذة

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية للباحثة في:

جمع الحقائق والمعلومات عن الموضوع سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

الكشف على ما سوف يواجهه الباحث من صعوبات أثناء التطبيق.

معرفة إن كان للأساتذة تصور معرفي لمساراتهم الوظيفية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من ثلاثين (30) أستاذا من ثانوية "زين محمد بن رباح" "قاوس" تم اختيارهم من أجل معرفة إن كان المسار الوظيفي للأساتذة له علاقة بالفاعلية التنظيمية للمؤسسة أم لا.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية تم التوصل إلى الأداة النهائية للدراسة وهي الاستبيان.

## 2- مجالات الدراسة:

تعد مجالات الدراسة في البحوث التربوية من أنواع المعطيات التي تم الباحت بمؤشرات ومادة سوسولوجية تساعده على التحليل والتفسير وعليه فإن مجالات دراستنا كانت كما يلي:

### 1-2 المجال المكاني:

وهو الحيز المكاني التي تمت به هذه الدراسة والمتمثلة في ثانوية "زين محمد بن رباح" التي تقع عند مخرج بلدية "قاوس" وعلى الطريق الوطني رقم 77.

جاء مشروع إنشاء المؤسسة التربوية في 03 مارس 2007 م وقد فتحت أبوابها كملحقة لثانوية "بلهوشات الشريف" في السنة الدراسية 2010/2011 م، ثم كان الافتتاح الرسمي في (18) فيفري 2013 .

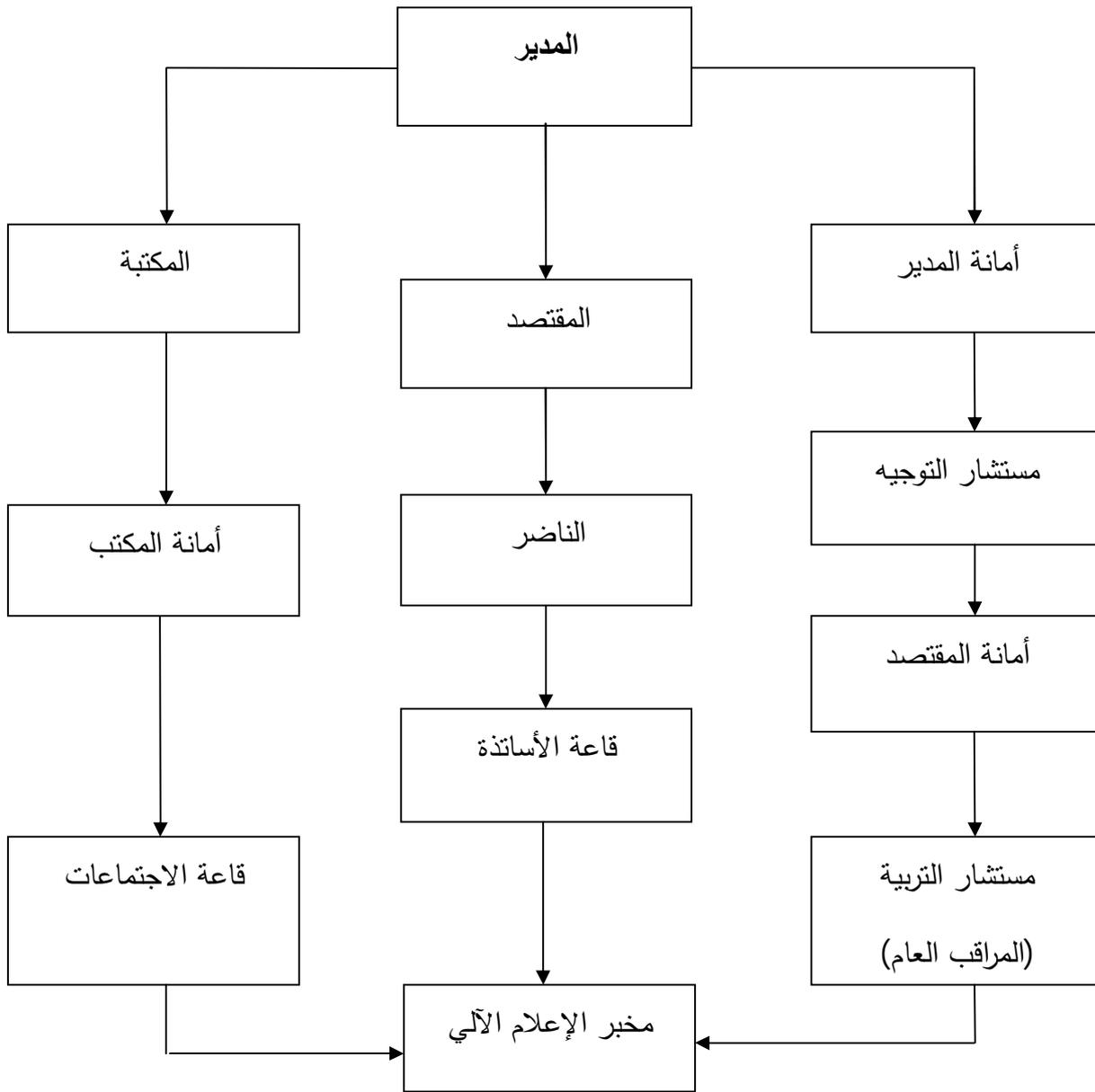
تقدر مساحتها حوالي 13,07214 م<sup>2</sup> حيث تتبع النظام النصف داخلي.

تضم الثانوية (18) حجرة دراسية و مخبر للإعلام الآلي، ويوجد بها (09) مكاتب ومدرج وعيادة وقاعة رياضية ومطعم و (07) سكنات وظيفية.

أما العدد الإجمالي للتلاميذ فيبلغ (622) تلميذ منهم (230) ذكور و (392) إناث، وعدد التلاميذ الملتحقين بالنصف الداخلي يقدر ب (334) تلميذ منهم (110) ذكور و (220) إناث كما تضم المؤسسة (43) أستاذ موزعين على مواد مختلفة.

بالإضافة إلى أن التلاميذ موزعين على (19) فوج كما يوجد بالثانوية (18) موظفا إداريا.

الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة:



مخطط توضيحي للهيكل التنظيمي والإدارية بالمؤسسة

## 2-2 المجال البشري:

قبل التعرف بالشكل الدقيق على مجتمع البحث في دراستنا الميدانية هذه لا بد لنا أولاً من تعريف مجتمع البحث بصورة أكاديمية حيث عرفه "موريس أنجرس" بأنه "مجموعة من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي" (أنجرس: 2009، ص100)

ويقصد بالمجال البشري عدد أساتذة التعليم الثانوي في ثانوية "زين محمد بن رابح" بقاوس حيث توظف هذه الثانوية (43) أستاذ خلال السنة الدراسية 2016-2017، والتي وقع عليها اختيار العينة، وذلك نظراً لأن موضوع الدراسة يتطلب اختيار هذا المجتمع باعتباره موضوعاً يتناول المسار الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية للمدرسة، وهم قمة الهرم وبالتقريب يمكن من خلالهم اكتشاف إن كان للمسار الوظيفي للأساتذة دور في زيادة الفاعلية التنظيمية بالمدرسة، وبالتالي كان مجتمع البحث محصوراً في أساتذة الثانوية عامة وأساتذة مدرسة "زين محمد بن رابح" خاصة.

## 2-3 المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني للدراسة الوقت المستغرق لإنجاز البحث، وقد جاء تقسيم المجال الزمني وفقاً لما استغرقت كل مرحلة من مراحل البحث وجاء التقسيم كما يلي:

**المرحلة الأولى:** وتتضمن التفكير في موضوع الدراسة واختياره في نوفمبر وتم خلالها الضبط النهائي للعنوان وقد طرح الموضوع على الأساتذة المشرفة وتم قبوله وكان ذلك بعد إجراء عدة نقاشات مع الأساتذة .

**المرحلة الثانية:** بعد الموافقة على البحث من قبل اللجنة العلمية بدأت مرحلة جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع إلى غاية شهر ماي بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المراجع التي تساعدنا في صياغة المشكلة والمعلومات النظرية حول المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية، والقيام بزيارة استطلاعية إلى ثانوية "زين محمد بن رابح" في بداية مارس.

**المرحلة الثالثة:** بدأت هذه المرحلة بتاريخ 02 أبريل إلى غاية 24 أبريل خلال هذه الفترة قمنا بزيارات متتالية للمدرسة بغرض توزيع الاستمارات على الأساتذة لمدة أسبوع ولقد تحصلنا عليهم بتاريخ 15 أبريل، إلى جانب تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ثم ضبط المذكرة في شكلها النهائي، وتجدر الإشارة هنا أننا تمكنا من استعادة كل الاستمارات.

### 3- مجتمع الدراسة:

وحتى نستطيع فهم موضوع دراستنا كان اختيارنا لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع أساتذة ثانوية "زين محمد بن رابح" قاوس" وقد تكونت عينة الدراسة من (43) أستاذ، أي ما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة وتم اختيارها عن طريق تقنية أسلوب الحصر الشامل المستخدم في الدراسات الوصفية.

#### 3-1 المنهج المستخدم:

من أجل أن تكون الدراسة عملية لا بد أن تستند إلى منهج عملي تسير وفقه ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، ويمكن إعطاء تعريف للمنهج على أنه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة وتطوير النتائج التي يتم التواصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (أنجرس: 2002، ص98)

ويعرف المنهج الوصفي على أنه "نوع من أساليب البحث، يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، دراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى والبحث الوصفي يهتم بتحليل دقيق للأنشطة والأشياء كما هي في الوقت الحاضر" (جودت بني جابر: 2004، ص50)

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة الذي هو في صدد البحث الذي يدور حول المسار الوظيفي للأساتذة وعلاقته بالفاعلية التنظيمية للمدرسة.

فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها ، باعتباره يدرس الظواهر ويصفها كما هي في الواقع ويعبر عنها كما وكيفاء، كما أنه يرتبط ارتباط وثيقا بالشبكات والظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويعد أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي.

### 3-2 خصائص مجتمع الدراسة

#### • حسب الثانوية:

الثانوية	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
ثانوية زين محمد بن رباح	43	%100

جدول رقم (02) يمثل أفراد مجتمع البحث حسب الثانوية:

من خلال الجدول نلاحظ أن مجتمع البحث كان عددا من الأساتذة لثانوية زين محمد بن رباح حيث كان عدده (43) أي بنسبة 100 وهذا راجع إلى استخدام تقنية المسح الشامل للثانوية.

#### • حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	13	30.2%
إناث	30	.69.8%
المجموع	43	%100

جدول رقم(03): يبين أفراد العينة حسب الجنس.

يوضح هذا الجدول أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس، حيث مثل نسبة (30.2) نسبة الذكور، أما (69.8) نسبة الإناث.

ومنه نستنتج أن نسبة الإناث يفوقون عدد الذكور في العينة بنسبة (69.8)

#### • حسب التخصص.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علمي	23	53.5%
أدبي	20	46.5%
المجموع	43	100%

**جدول رقم(04): يبين أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص**

يوضح جدول أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص، حيث مثلت نسبة (46.5) بالنسبة للأساتذة في التخصص الأدبي أما بنسبة (53.5%) فكانت نسبة الأساتذة في التخصص العلمي ومنه نستنتج أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من التخصص العلمي بنسبة(53.5%).

• **حسب المستوى التعليمي**

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
39.5%	17	ليسانس
37.2%	16	ماستر
0%	0	ماجستير
23.3%	10	مدرسة عليا للأساتذة

**جدول رقم(05): يبين أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي**

يوضح جدول أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص، حيث مثلت نسبة (39.5) بالنسبة للأساتذة في المستوى التعليمي ليسانس أما بنسبة (37.2) فكانت نسبة الأساتذة في المستوى الماستر بنسبة(37.2) وكانت نسبة الأساتذة المستوى ماجستير (0) أما أساتذة ذو مستوى المدرسة العليا فكانت نسبتهم(23.3) ومنه نستنتج أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من المستوى العلمي ليسانس بنسبة(39.5).

**حسب الخبرة:**

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
32.6%	14	5-1
53.5%	23	10 - 6
7%	3	15 - 11
7%	3	15 فما فوق

**جدول رقم(06): يبين أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة**

يوضح جدول أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة، حيث مثلت نسبة (32.6%) بالنسبة للأساتذة ذوي الخبرة 5-1 أما ذوي الخبرة 10-6 مثلت بنسبة (53.5%) أما الفئة الثالثة من (11-15) قدرت بنسبة(7%) وكانت نسبة الأساتذة ذوي خبرة فوق 16 سنة (7%).

ومنه نستنتج أن اغلب أفراد مجتمع الدراسة من الفئة ذوي خبرة (10-6) بنسبة (53.5%).

#### 4- أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية:

##### 4-1 أداة الدراسة:

"تعرف الأداة بأنها الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، واللافت أن هناك كثير من الأدوات والوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات كما يمكن استخدام عدد من هذه الأدوات معا في البحث الواحد وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها، وأيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب. (إبراهيم لطفى: 1995، ص85)

واستخدمت الاستمارة بغرض التعرف على مدى تأثير المسار الوظيفي للأساتذة على الفاعلية التنظيمية للمدرسة

تعتبر استمارة البحث من أهم وأكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى ما تقدمه هذه الأداة من اختصار الجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، والاستمارة عبارة "عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة أو مشكلة".

كما تعرف أيضا على أنها " أداة تتضمن مجموعة من الفقرات او العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث" (الشايب: 2012، ص70 )

حيث قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة، وتضمنت (33) سؤال وقد قسمت إلى ثلاث محاور وهي كالآتي:

**المحور الأول:** وقد تمحور حول البيانات الشخصية وتضمنت أربعة أسئلة (1-4)

**المحور الثاني:** وقد تمحور حول الخبرة المهنية للأساتذة والإنتاجية العلمية، وقد تضمن 15 سؤال (5-19)

**المحور الثالث:** وقد ركز على الكفاءة المهنية والنمو الأكاديمي للتلاميذ، وقد تضمن 14 سؤال (19- 33)

## 2-4 معيار الحكم على الاستمارة الدراسة:

تم استخدام مقياس التدرج الثلاثي كمعيار حكم على استمارة الدراسة ولتحديد مدى مساهمة المسار الوظيفي للأساتذة في زيادة الفاعلية التنظيمية للمدرسة، حيث تم إعطاء الدرجة (03) للاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى التقدير (موافق)، وتم إعطاء الدرجة (02) للاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى التقدير (محايد)، وتم إعطاء الدرجة (01) للاستجابة مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى التقدير (محايد).

بذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على مساهمة المسار الوظيفي للأساتذة في الفاعلية التنظيمية للمدرسة، وعليه تم تفسير النتائج وفق المعيار التالي:  $0.66 = \frac{1-3}{3}$   
ثم نجمع 0.66 مع 1 لمعرفة درجة الحكم على الدرجة، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات في المحور:

- ❖ من 1 إلى 1.66 فان مساهمة المسار في زيادة الفاعلية التنظيمية تكون ضعيفة.
- ❖ من 1.67 إلى 1.66 فان مساهمة المسار في زيادة الفاعلية التنظيمية تكون متوسطة.
- ❖ من 2.34 إلى 1.66 فان مساهمة المسار في زيادة الفاعلية التنظيمية تكون عالية.

## 3-3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

### 1-3-4 حساب الصدق الذاتي لأداة الدراسة:

يعد الصدق من الخصائص التي ينبغي الاهتمام بها في بناء الأداة، إذ تعد الأداة صادقة عندما تكون قادرة على قياس السمة أو الصفة التي وضعت لأجلها، وقد تم الاعتماد في حساب الصدق الذاتي على ثبات الأداة.

الصدق الذاتي = ثبات الأداة

$$0.88 =$$

$$0.93 =$$

#### 4-3-2 صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان:

قامت الباحثة بالتحليل الإحصائي لبنود الاستبيان على عينة من الدراسة قوامها (30) أستاذا وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمحور التابعة له باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، كما هو مبين الجداول التالية:

رقم البند	البند	معامل الارتباط	القيمة الاجمالية
1	تساعدني مسيرتي التربوية في رفع درجة استعداد المتعلمين للتعلم.	0,312	0.00
2	يساعدني تدرجي في التعليم من تفعيل المحتوى الدراسي.	0,060	0.000
3	زادتي تجربتي في التدريس من توطيد العلاقات التربوية بين المعلم والمتعلم والإدارة التعليمية.	0,723 <sup>**</sup>	0.000
4	مع مرور الوقت زادت قدرتي في تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ.	0,485 <sup>**</sup>	0.000
7	تمكنني خبرتي من تنويع النشاط الصفي وغير الصفي.	0,644 <sup>**</sup>	0.000
8	يساعدني مشواري التدريسي في تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة.	0,604 <sup>**</sup>	0.000
9	تمكنني تجربتي التعليمية من إتاحة فرص تعليمية متكافئة بين أوساط التلاميذ.	0,432 <sup>*</sup>	0.000
11	مع مرور الوقت يتمكن الأستاذ من معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور.	0,706 <sup>**</sup>	0.000

## الفصل الرابع..... إجراءات الدراسة الميدانية

0.000	0,461*	تساعدني تجربتي في التعليم من تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة.	12
0.000	0,670**	يساهم التدرج في التعليم من توفير مناخ مدرسي صحي للتعلم.	12
0.000	0,568**	لسنوات تدريس الأستاذ دور كبير في تقديم متعلمين أكفاء.	14

### جدول رقم (07) يبين معاملات الارتباط لبندود المحور الأول

يوضح الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين كل بند من بنود المحور الأول والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ولذلك يعتبر المحور صادقاً وقياسياً فعلاً ما أعد لقياسه.

رقم البند	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في تنمية مهارات المتعلمين	0,363	0.001
2	يساهم تكيف الأستاذ مع المواقف التعليمية في مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين	0,363*	0.001
3	امتلاك الأستاذ معارف ملائمة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين	0,439*	0.001
4	تساهم مهارات الأستاذ من استيعاب المتعلمين لمحتويات المنهج التعليمي	0,523**	0.001
5	يساعد الأداء الوظيفي للأستاذ من تدريب التلاميذ على التفكير المبدع	0,624**	0.001
7	تساهم الكفاءة المعرفية للأستاذ في تزويد المتعلمين بخبرات نوعية	0,456*	0.001
8	تساهم مهارة التواصل عند الأستاذ في تنظيم عملية التعلم	0,206	0.001

0.001	0,549**	تؤثر شخصية الأستاذ على المتعلمين في الارتقاء بأدائهم في المستوى العملي	9
0.001	0,661**	تساهم المهارات النفسية للأستاذ في تنمية روح العمل الجماعي للمتعلمين	10
0.001	0,387*	تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في حل بعض المشكلات السلوكية السلبية للمتعلمين	12
0.001	0,484**	تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في زيادة دافعية المتعلمين للتعلم	12
0.001	0,672**	تساهم شخصية الأستاذ في إتاحة فرص التفاعل بينه وبين المتعلمين	14

**جدول رقم (08) يبين معاملات لارتباط لبنود المحور الثاني**

يوضح الجدول رقم (07) معامل الارتباط بين كل بند من بنود المحور الأول والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ولذلك يعتبر المحور صادقاً ويقاس فعلاً ما أعد لقياسه.

**4 - 2 الصدق البنائي:**

تم تطبيق الصدق البنائي على نفس عينة الصدق وهي: (30) أستاذاً بهدف التعرف على معاملات الارتباط لمحاور الأداة ككل، وذلك بالاعتماد على معامل "بيرسون" والجدول الآتي يوضح ذلك:

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	مساهمة الخبرة المهنية للأستاذ في زيادة الإنتاجية العلمية	0.892**	0.001
2	مساهمة الكفاءة المهنية للأستاذ في تحسين النمو الأكاديمي للتلميذ	0.810**	0.001

**جدول رقم (09) يبين معاملات الارتباط لمحاور الأداة ككل.**

يوضح الجدول رقم (07) الصدق البنائي لأداة الدراسة، والمتمثل في معاملات الارتباط لمحاور الأداة ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ولذلك تعتبر الأداة ككل صادقة وتقاس فعلاً ما أعدت لقياسه.

#### 4 - 3 ثبات أداة الدراسة:

يمكن الثبات من الحصول على نفس النتائج عند تكرار التجربة على نفس الأفراد وفي نفس الظروف وبدرجة مقبولة من الاتساق والدقة.

وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وتم حسابه عن طريق برنامج (spss) وقد طبق على عينة قوامها 30 أستاذا ويمثل الجدول التالي معاملات ثبات ألفا كرونباخ:

رقم المحور	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	مساهمة الخبرة المهنية في زيادة الإنتاجية العلمية	0.807**
2	مساهمة الكفاءة المهنية في زيادة النمو الأكاديمي للتلميذ	0.772**
الأداة ككل		0.882**

جدول رقم(10) يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

يوضح الجدول رقم (08) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة حسب المحاور والذي يبين أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.772، 0.807)، مما يدل على أن هذه المعاملات تمتاز بدرجة عالية من الثبات، في حين تبين أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغ (0.882) مما يدل على أن ثبات الدراسة عالية، وصالح لأغراض الدراسة الحالية.

#### خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من العمليات التمهيدية، إنتقلنا مباشرة لعمليات التجميع، ويعتبر الإحصاء وسيلة أساسية في أي بحث علمي لأنها تساعد الباحثة على تحليل ووصف البيانات لمزيد من الدقة، وطبيعة الفرضية تتحكم في اختيار الأدوات والأساليب التي تستعملها الباحثة للتحقق من فرضيات الدراسة وتتطلب الدراسة الحالية استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والذي يعتبر من أكثر البرامج استخداما وشيوعا في التحليل الإحصائي، وكذلك برنامج، (Excel 2007) وتم اللجوء في الدراسة الحالية إلى الأساليب الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي: ويعد من مقاييس النزعة المركزية، ويتم فيه التعرف على متوسط توزيع الدرجات من مجموع الدرجات.

الانحراف المعياري: ويعد من مقاييس التشتت ويعرفنا على درجة انحراف الدرجة عن الدرجات الكلية. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لإظهار النتائج عند الحاجة ولتحديد نسبة شيوع الاستجابة عن الاستجابات الكلية، وتبين خصائص مجتمع الدراسة.

كأ<sup>2</sup> مربع وذلك لإظهار النتائج عند الحاجة ولتحديد نسبة شيوع الاستجابة عن الاستجابات الكلية وإظهار العلاقة بين المتغيرات

وقد استخدم في حساب صدق الاتساق الداخلي معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية، كما استخدم في حساب الصدق البنائي.

أما في حساب الثبات فقد استخدم معامل ألفا كرونباخ لمعرفة معاملات الثبات لكل محور ولأداة ككل.

### خلاصة الفصل:

سعى هذا الفصل إلى إعطاء نظرة عامة عن المراحل والأسس المنهجية للبعد الميداني للدراسة وسمح بتحويل المعطيات إلى معلومات وتقديرات كمية تفيد في تحقيق الهدف العلمي الذي انطلقت منه هذه الدراسة وهو إبراز دور المسار الوظيفي في زيادة الفاعلية التنظيمية للأساتذة بالمدرسة، فمن خلال هذا الفصل وهو الإطار المنهجي توضح لنا الخطوات لإقبال على مواصفة خطوة تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

ثالثاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج من خلال تفرغ وتحليل البيانات التي توصلت إليها دراستنا، والتي بموجبها سوف يتم حصر كافة البيانات والمعلومات التي جمعناها عن طريق جميع المفردات التي شملتها الدراسة، وعملية التفرغ والتحليل سوف تشمل كافة البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة والتي تشمل كل من الفرضية الأولى والثانية، حيث أن هذه العملية من شأنها أن تساعدنا في الوصول إلى أهم النتائج والأهداف التي سعت هذه الدراسة لتحقيقها.

### أولاً : النتائج العامة للدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات، تم معالجة البيانات إحصائياً وعرضها وفقاً لتنظيم وتسلسل التساؤلات والفرضيات كما يلي:

### أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

عرض نتائج الفرضية الأولى والثانية ومناقشتها: بالنسبة إلى محاور الاستبيان ككل وإلى كل محور على حدة، وفيما يلي جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة عينة الدراسة على محاور الأداة ككل:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنود
عالية	0.23	2.76	مساهمة الخبرة المهنية في تحسين الإنتاجية العلمية بالمدرسة
عالية	0.24	2.78	مساهمة الكفاءة المهنية في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ بالمدرسة
عالية	0.22	2.77	الأداة ككل

جدول رقم(11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات التلاميذ على محاور الأداة ككل.

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الاساتذة على محاور الأداة ككل حسب كل محور شكل هذه الأداة ، ويتضح أن الدرجة الكلية للدراسة جاءت متوسطها الحسابي (2.77) وانحراف معياري (0.22) وهي درجة عالية، تشير أن المسار الوظيفي له علاقة بالفاعلية التنظيمية بدرجة عالية وقد جاء المحور الأول والثاني بمتوسطات عالية (2.76 ، 2.78) وانحراف معياري(0.23 ، 0.24) وهي درجة عالية .

من خلال النتائج السابقة التي تحصلنا عليها في الدراسة الميدانية يتضح لنا بأن الفرضية الرئيسية التي مفادها " يساهم المسار الوظيفي للأساتذة في زيادة الفاعلية التنظيمية للمدرسة " قد تحققت وبشكل

كبير لأنه كلما كان المسار الوظيفي للأستاذ فعال كلما زاد تحسن التعليم والتعلم بالمدرسة وبالتالي زادت الفاعلية التنظيمية لها .

### ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة :

1 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى الموسومة بـ " تساهم الخبرة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في تحسين الإنتاجية العلمية للمدرسة" :

الجدول رقم (12): يبين مساعدة المسيرة التربوية في رفع درجة استعداد المتعلمين للتعلم

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	2	41	التكرار
%100	0%	%4.7	%95.3	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذًا يقرون بمساعدة المسيرة التربوية في رفع درجة استعداد المتعلمين للتعلم، في حين (02) أساتذة أي بنسبة (4.7%) محايدين أما الفئة المعارضة فكانت منعدمة مثلت (0%) من خلال معطيات الجدول رقم (1) يتضح لنا بأن المسيرة التربوية للأستاذ تساهم في تفعيل قابلية التلاميذ من أجل التعلم بنسبة كبيرة جدا مما يفسح المجال للتلاميذ من تحقيق التعلم الفعال ويتهيئون للتعلم بصفة جيدة.

الجدول رقم (13): يساعدني تدرجي في التعليم من تفعيل المحتوى الدراسي

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	2	41	التكرار
%100	0%	%4.7	%95.3	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذ يساعدهم تدرجهم في التعليم من تفعيل المحتوى الدراسي ، في حين (02) أساتذة

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

أي بنسبة (4.7%) محايدين أما الفئة المعارضة فكانت منعدمة مثلت (0%) من خلال يتضح لنا بأن المسيرة التربوية لأستاذ تساهم في تفعيل قابلية التلاميذ من أجل التعلم بنسبة كبيرة جدا مما يفسح المجال للتلاميذ من تحقيق التعلم الفعال وتهيئون للتعلم بصفة جيدة.

الجدول رقم (14): زادتني تجربتي في التدريس من توطيد العلاقات التربوية بين المعلم والمتعلم والإدارة التعليمية.

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	12	31	التكرار
%100	0%	27.9%	72.1%	النسبة المئوية

من خلال معطيات الجدول رقم(3) نلاحظ أن أغلب أفراد مجتمع البحث نسبة (72.1%) من أفراد العينة أي (31) أستاذ، زادت تجربتهم في التدريس من توطيد العلاقات التربوية بين المعلم والمتعلم والإدارة التعليمية. في حين (12) أساتذة أي بنسبة (27.9%) محايدين، أما الفئة المعارضة فكانت منعدمة من خلال هذه النتائج يتضح لنا بأن التجربة في التدريس تساهم في بناء علاقات اجتماعية إنسانية بين الأستاذ وتلميذه.

الجدول رقم (15): مع مرور الوقت زادت قدرتي في تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	7	36	التكرار
%100	0%	16.3%	83.7%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذ مع مرور الوقت زادت قدرتهم في تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ ، في حين (07) أساتذة أي بنسبة (16.3%) محايدين من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن مع مرور الوقت في التدريس يزيد فهم التلاميذ لأستاذهم من ثم تحصيلهم الجيد للدروس وفهمها.

الجدول رقم (16) استفدت من سنوات التدريس في تحقيق أهداف المنهج التعليمي.

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	11	32	التكرار
%100	0%	25.6	74.4%	النسبة المؤوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.4%) من أفراد العينة أي (32) أستاذًا استفادوا من سنوات التدريس في تحقيق أهداف المنهج التعليمي ، في حين (11) أستاذًا أي بنسبة (25.6%) محايدين ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن سنوات التدريس الأستاذ تساهم في تفعيل المواد الذي يدرسها فيحقق أهداف المنهاج.

الجدول رقم (17) تساهم سنوات تدريسي في تفعيل موضوعية التقويم التربوي

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	1	10	32	التكرار
%100	2.3%	23.3%	74.4%	النسبة المؤوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.4%) من أفراد العينة أي (32) أستاذًا يقرون بمساهمة سنوات تدريسهم بتفعيل موضوعية التقويم التربوي ، في حين (10) أساتذة أي بنسبة (23.3%) محايدين، أما الفئة الضعيفة كانت للمعارضين بنسبة (2.3%) وعددهم (01) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المسيرة التربوية للأستاذ تساهم في جعل التقويم التربوي يحتكم إلى القواعد العلمية.

الجدول رقم (18) تمكّني خبرتي من تنويع النشاط الصفي وغير الصفي

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	1	10	32	التكرار
%100	2.3%	23.3%	74.4%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.4%) من أفراد العينة أي (32) أستاذًا تمكّنهم خبرتهم من تنويع النشاط الصفي وغير الصفي ، في حين (10) أستاذة أي بنسبة (23.3%) محايدين أما المعارضون فمثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن الخبرة التعليمية للأستاذ تساهم في خلق نشاطات للتلاميذ وجعل الغرفة الصفية حيوية.

الجدول رقم (19) يساعدني مشواري التدريسي في تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة.

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	3	13	27	التكرار
%100	7%	30.2%	62.8%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (62.8%) من أفراد العينة أي (27) أستاذًا يساعدهم مشوارهم التدريسي في تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة. في حين (13) أستاذ أي بنسبة (30.2%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (7%) أي ثلاث أستاذة ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المشوار التدريسي للأستاذ يساهم في تقديم تلاميذ متمكنين من كامل المعرفة التي تقررت عليهم في التدريس.

الجدول رقم (20) تمكني تجرّبي التعليمية من إتاحة فرص تعليمية متكافئة بين أوساط التلاميذ

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	1	6	36	التكرار
%100	2.3%	14 %	83.3%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذًا تمكنهم تجربتهم التعليمية من إتاحة فرص تعليمية متكافئة بين أوساط التلاميذ ، في حين (6) أساتذة أي بنسبة (14.3%) محايدون أما المعرضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن التجربة التعليمية للأستاذ تمكنه من مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.

الجدول رقم (21) يساعدني مشواري التدريسي الطويل في معالجة بعض المشكلات التعليمية

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	9	34	التكرار
%100	0%	20.9%	79.1%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (79.1%) من أفراد العينة أي (34) أستاذًا يساعدهم مشوارهم التدريسي الطويل في معالجة بعض المشكلات التعليمية ، في حين (09) أساتذة أي بنسبة (20.9%) محايدين أما المعرضون مثلوا نسبة (0%) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المشوار التدريسي الطويل للأستاذ يساعده في حل بعض المشكلات التربوية التي قد يتعرض لها التلاميذ أثناء تعلمهم.

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (22) مع مرور الوقت يتمكن الأستاذ من معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور.

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	1	6	36	التكرار
%100	2.3%	14 %	83.3%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذًا مع مرور الوقت يستطيعون معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور ، في حين (6) أستاذة أي بنسبة (14%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المشوار التدريسي للأستاذ يمكنه من حل القضايا التعليمية من خلال المعطيات العلمية واستناده إلى المنطق العلمي.

الجدول رقم (23) تساعدني تجربتي في التعليم من تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	2	4	37	التكرار
%100	4.7%	9.3 %	86%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (86.0%) من أفراد العينة أي (37) أستاذًا تساعدهم تجربتهم في التعليم من تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة ، في حين (04) أستاذ أي بنسبة (9.3%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذين (02) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن التجربة العلمية للأستاذ تمكنه من تحقيق الأهداف التي سطرت في التعليم.

الجدول رقم (24) يساهم التدرج في التعليم من توفير مناخ مدرسي صحي للتعلم

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	2	11	30	التكرار
%100	4.7%	25.6 %	69.8%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (69.8%) من أفراد العينة أي (30) أستاذًا يساهم التدرج في التعليم من توفير مناخ مدرسي صحي للتعلم ، في حين (11) أستاذة أي بنسبة (25.6%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذين(02) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن تدرج الأستاذ في التعليم يساعده إلى حد كبير في خلق جو ملائم و مناسب للتعلم.

الجدول رقم (25) لسنوات تدريس الأستاذ دور كبير في تقديم متعلمين أكفاء.

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	2	6	35	التكرار
%100	4.7%	14%	81.4%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (81.4%) من أفراد العينة أي (35) أستاذًا لسنوات تدريسهم دور كبير في تقديم متعلمين أكفاء ، في حين (6) أستاذة أي بنسبة (14%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذ واحد (02) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن لسنوات تدريس الأستاذ دور كبير في تقديم تلاميذ لهم قدرة معرفية كبيرة.

الجدول رقم (26) تمكني تجرّبي التعليمية من تجويد العمل التعليمي

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	5	38	التكرار
%100	0	11.63 %	88.4%	النسبة المؤوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (88.4%) من أفراد العينة أي (38) أستاذًا تمكنهم تجربتهم التعليمية من تجويد العمل التعليمي ، في حين (05) أستاذ أي بنسبة (11.6%) محايدين أما المعرضون مثلوا نسبة (0%) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بان التجربة التعليمية للأستاذ تمكنه من تقديم العمل التربوي بجودة عالية.

## الفصل الخامس.....عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة على السؤال الفرعي تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمدى إسهام الخبرة المهنية لأساتذة التعليم الثانوي في زيادة معدل الإنتاجية العلمية للمدرسة.

والجداول الآتي رقم (27): يوضح نتائج الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُنى
عالية	0.21	2.95	1- تساعدني مسيرتي التربوية في رفع درجة استعداد المتعلمين للتعلم
عالية	0.21	2.95	2 - يساعدني تدرجي في التعليم من تفعيل المحتوى الدراسي
عالية	0.45	2.72	3- زادتني تجربتي في التدريس من توطيد العلاقات التربوية بين المعلم والمتعلم والإدارة التعليمية
عالية	0.37	2.83	4 - مع مرور الوقت زادت قدرتي في تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ
عالية	0.44	2.74	5 - استفدت من سنوات التدريس في تحقيق أهداف المنهج التعليمي
عالية	0.50	2.72	6 - تساهم سنوات تدريسي في تفعيل موضوعية التقويم التربوي
عالية	0.50	2.72	7- تمكنني خبرتي من تنويع النشاط الصفّي وغير الصفّي
عالية	0.62	2.55	8 - يساعدني مشواري التدريسي في تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة

عالية	0.45	2.81	9 - تمكيني تجرّبي التعليمية من إتاحة فرص تعليمية متكافئة بين أوساط التلاميذ
عالية	0.41	2.79	10 - يساعدني مشواري التدريسي الطويل في معالجة بعض المشكلات التعليمية
عالية	0.45	2.81	11 - مع مرور الوقت يتمكن الأستاذ من معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور.
عالية	0.50	2.81	12 - تساعدني تجرّبي في التعليم من تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة
عالية	0.57	2.65	13- يساهم التدرج في التعليم من توفير مناخ مدرسي صحي للتعلم
عالية	0.52	2.76	14 - لسنوات تدريس الأستاذ دور كبير في تقديم متعلمين أكفاء
عالية	0.32	2.88	15- مكنني تجرّبي التعليمية من تجويد العمل التعليمي

المصدر إعداد الطالبة بناء على نتائج (spss)

بالنظر إلى معطيات الفرضية الأولى أن متوسطاتها الحسابية تراوحت من (2.55، 2.95) بانحراف معياري تراوح من (0.213، 0.628) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفرضية (2.76) بوهي درجة عالية بانحراف قدر ب(0.231).

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (07) الخاص بمحور الخبرة المهنية والإنتاجية العلمية أن الاستجابات كانت جد عالية في أغلب البنود ومقاربة، وأعلى الاستجابات كانت في البندين (01) و (02) حيث نص البند (01) تساعدني مسيرتي التربوية في رفع درجة استعداد المتعلمين للتعلم ب(41) من (43) واستجابة قدرها 95.3 ومتوسط حسابي قدره 2.95 ، أما في ما يخص البند(2) فنص على يساعدني تدرجي في التعليم من تفعيل المحتوى الدراسي ب 41 من 43 و استجابة قدرها 95.3 ومتوسط

حسابي قدره 2.95، في حين نجد أن البنود (8) و(13) و(14) و(16) فكانت ذات استجابات عالية حيث تتراوح النسبة المؤوية ما بين (79.1، 83.7) أما المتوسط الحسابي لهذه البنود فكان (2.72، 2.83).

وفقا لهذه المعطيات في الجدول رقم(16) نخلص إلى أن الخبرة المهنية لأساتذة التعليم الثانوي تساهم بدرجة عالية في زيادة معدل الإنتاجية العلمية للمدرسة، وتظهر هذه المساهمة العالية للإنتاجية العلمية في تنمية التفكير لدى التلاميذ وتفعيل مناهج التربية من خلال الموضوعية في التقويم التربوي وتحقيق الأهداف المرجوة من المنهج التعليمي، في حين توفر مناخ جيد للتعلم، يضاف إلى ذلك أن الخبرة المهنية للأساتذة تؤثر في إنتاجهم العلمي.

والجداول الآتية توضح نتائج الدراسة من خلال حساب التكرارات و النسب المؤوية و ك<sup>2</sup>لاضهار العلاقة بين المتغيرات :

الجدول رقم (28) يبين مساعدة المسيرة التربوية في رفع درجة استعداد المتعلمين للتعلم

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
موافق	41	%95.3	35.372	3.84	1	0.05
محايد	2	%4.7				
معارض	0	%0				
المجموع	43	%100				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذًا يقرون بمساعدة المسيرة التربوية في رفع درجة استعداد المتعلمين للتعلم، في حين (02) أساتذة أي بنسبة (4.7%) محايدين وهذا ما تؤكد ك<sup>2</sup> المحسوبة %35.372 و ك<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن ك<sup>2</sup> المحسوبة < ك<sup>2</sup> الجدولة أي 35.37 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المسيرة التربوية للأستاذ لها علاقة في تفعيل قابلية التلاميذ من أجل التعلم.

الجدول رقم (29) يساعدني تدرجي في التعليم من تفعيل المحتوى الدراسي

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
موافق	41	%95.3	35.372	3.84	1	0.05
محايد	2	%4.7				
معارض	0	%0				
المجموع	43	%100				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذًا يساعدهم تدرجهم في التعليم من تفعيل المحتوى الدراسي، في حين (02) أساتذة أي بنسبة (4.7%) محايدين وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة %35.372 و كاه الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه المحسوبة < كاه الجدولة أي  $35.37 < 3.84$  أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن تدرج الأستاذ في التعليم له علاقة في تقديم مضمون المنهاج التعليمي بأحسن الطرق.

الجدول رقم (30): زادتني تجربتي في التدريس من توطيد العلاقات التربوية بين المعلم والمتعلم والإدارة التعليمية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	8.395	72.1%	31	موافق
				27.9%	12	محايد
				%0	0	معارض
				%100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (72.1%) من أفراد العينة أي (31) أستاذًا زادتهم تجربتهم في التدريس من توطيد العلاقات التربوية بين المعلم والمتعلم والإدارة التعليمية ، في حين (12) أساتذة أي بنسبة (27.9%) محايدين وهذا ما تؤكدته كا<sup>2</sup> المحسوبة **8.395%** و كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كا<sup>2</sup> المحسوبة < كا<sup>2</sup> المجدولة أي **8.395 < 3.84** أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن التجربة التدريسية للأستاذ لها علاقة في بناء علاقات اجتماعية إنسانية بين الأستاذ والتلميذ.

الجدول رقم (31): مع مرور الوقت زادت قدرتي في تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	19.558	83.7%	36	موافق
				16.3%	7	محايد
				0%	0	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذًا مع مرور الوقت زادت قدرتي في تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ، في حين (07) أساتذة أي بنسبة (16.3%) محايدين وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة % 19.558 و كاه الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه المحسوبة < كاه الجدولة أي 19.558 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن مع مرور الوقت في التدريس له علاقة بالفهم الجيد للتلاميذ.

الجدول رقم (32): استفدت من سنوات التدريس في تحقيق أهداف المنهج التعليمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	الاحتمالات
0.05	1	3.84	10.256	74.4%	32	موافق
				25.6%	11	محايد
				0%	0	معارض
				100%	43	المجموع

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.7%) من أفراد العينة أي (32) أستاذًا استفادوا من سنوات التدريس في تحقيق أهداف المنهج التعليمي ، في حين (11) أستاذ أي بنسبة (25.6%) محايدين وهذا ما تؤكدته  $\chi^2$  المحسوبة % 10.256 و  $\chi^2$  الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن  $\chi^2$  المحسوبة <  $\chi^2$  الجدولة أي  $10.256 < 3.84$  أي توجد دلالة إحصائية، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن سنوات التدريس الأستاذ لها علاقة في تفعيل المواد الذي يدرسها وتحقيق أهداف المنهاج.

### الجدول رقم (33) تساهم سنوات تدريسي في تفعيل موضوعية التقويم التربوي

الاحتمالات	التكرار	النسبة	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
موافق	32	74.4%	35.488	5.99	2	0.05
محايد	10	23.3%				
معارض	1	2.3%				
المجموع	43	100%				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.4%) من أفراد العينة أي (32) أستاذًا تساهم سنوات تدريسهم في تفعيل موضوعية التقويم التربوي ، في حين (10) أستاذ أي بنسبة (23.3%) محايدين، أما الفئة الضعيفة كانت للمعارضين بنسبة (2.3%) وعددهم (01) وهذا ما تؤكدته  $\chi^2$  المحسوبة % 10.256 و  $\chi^2$  الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (02) ومنه فإن  $\chi^2$  المحسوبة <  $\chi^2$  الجدولة أي  $10.256 < 5.99$  أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المسيرة التربوية للأستاذ لها علاقة بموضوعية التقويم التربوي الذي يحتكم إلى القواعد العلمية.

الجدول رقم (34) تمكيني خبرتي من تنويع النشاط الصفي وغير الصفي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	35.488	74.4%	32	موافق
				23.3%	10	محايد
				2.3%	1	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.4%) من أفراد العينة أي (32) أستاذًا تمكنهم خبرتهم من تنويع النشاط الصفي وغير الصفي ، في حين (10) أستاذ أي بنسبة (23.3%) محايدون أما المعرضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة **35.488%** و كاه المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فان كاه المحسوبة < كاه المجدولة أي **35.488 < 5.99** أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن الخبرة التعليمية للأستاذ تساهم خلق نشاطات للتلاميذ أجل جعل الغرفة الصفية حيوية.

الجدول رقم (35) يساعدني مشواري التدريسي في تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	20.279	62.8%	27	موافق
				30.2%	13	محايد
				7%	3	معارض
				100%	43	المجموع

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (62.8%) من أفراد العينة أي (27) أستاذا يساعدهم مشوارهم التدريسي في تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة ، في حين (13) أستاذ أي بنسبة (30.2%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (7%) أي ثلاث أساتذة (3) وهذا ما تؤكدته  $\chi^2$  المحسوبة % 20.279 و  $\chi^2$  الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن  $\chi^2$  المحسوبة <  $\chi^2$  الجدولة أي 20.279 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المشوار التدريسي للأستاذ يساهم في تقديم تلاميذ متمكنين من كامل المعرفة التي تقررت عليهم في التدريس.

الجدول رقم (36) تمكيني تجريتي التعليمية من إتاحة فرص تعليمية متكافئة بين أوساط التلاميذ

مستوى الدلالة	درجة الحرية	$\chi^2$ الجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	50.000	83.7%	36	موافق
				14%	6	محايد
				2.3%	1	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذا تمكنهم تجريتي التعليمية من إتاحة فرص تعليمية متكافئة بين أوساط التلاميذ، في حين (6) أستاذ أي بنسبة (14.3%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) وهذا ما تؤكدته  $\chi^2$  المحسوبة % 20.279 و  $\chi^2$  الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن  $\chi^2$  المحسوبة <  $\chi^2$  الجدولة أي 20.279 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن التجربة التعليمية للأستاذ تمكنه من مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.

الجدول رقم (37) يساعدني مشواري التدريسي الطويل في معالجة بعض المشكلات التعليمية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	14.535	79.1%	34	موافق
				20.9%	9	محايد
				0%	0	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (79.1%) من أفراد العينة أي (34) أستاذًا يساعدهم مشوارهم التدريسي الطويل في معالجة بعض المشكلات التعليمية ، في حين (09) أستاذ أي بنسبة (20.9%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (0%) وهذا ما تؤكد ك<sup>2</sup> المحسوبة 14.535% و ك<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن ك<sup>2</sup> المحسوبة < ك<sup>2</sup> المجدولة أي 14.535 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المشوار التدريسي الطويل للأستاذ يساعده في حل بعض المشكلات التربوية التي قد يتعرض لها التلاميذ أثناء تعلمهم.

الجدول رقم (38) مع مرور الوقت يتمكن الأستاذ من معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	53.907	83.7%	36	موافق
				14%	6	محايد
				2.3%	1	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذاً مع مرور الوقت تمكنوا من معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور ، في حين (6) أستاذ أي بنسبة (14%) محايدون أما المعرضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة 53.907% و كاه الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه المحسوبة < كاه الجدولة أي 53.907 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المشوار التدريسي للأستاذ يمكنه من حل القضايا التعليمية من خلال المعطيات العلمية واستناده إلى المنطق العلمي.

الجدول رقم (39) تساعدني تجربتي في التعليم من تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	53.907	86%	37	موافق
				9.3%	4	محايد
				4.7%	2	معارض
				%100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (86.0%) من أفراد العينة أي (37) أستاذًا تساعدهم تجربتهم في التعليم من تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة ، في حين (04) أساتذة أي بنسبة (9.3%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذين (02) وهذا ما تؤكد كاه<sup>2</sup> المحسوبة 53.907% و كاه<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه<sup>2</sup> المحسوبة < كاه<sup>2</sup> المجدولة أي 53.907 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن التجربة العلمية للأستاذ تمكنه من تحقيق الأهداف التي سطرت في التعليم.

الجدول رقم (40) يساهم التدرج في التعليم من توفير مناخ مدرسي صحي للتعلم

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	28.512	69.8%	30	موافق
				25.6%	11	محايد
				4.7	2	معارض
				%100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (69.8%) من أفراد العينة أي (30) أستاذًا يساهم تدرجهم في التعليم من توفير مناخ مدرسي صحي للتعلم ، في حين (11) أستاذ أي بنسبة (25.6%) محايدون أما المعرضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذين (02) وهذا ما تؤكد كاه<sup>2</sup> المحسوبة % 28.512 و كاه<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فان كاه<sup>2</sup> المحسوبة < كاه<sup>2</sup> المجدولة أي 5.99 < 28.512 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن تدرج الأستاذ في التعليم يساعده إلى حد كبير في خلق جو ملائم و مناسب للتعلم.

الجدول رقم (41) لسنوات تدريس الأستاذ دور كبير في تقديم متعلمين أكفاء

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	45.256	81.4%	35	موافق
				14%	6	محايد
				4.7%	2	معارض
				%100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (81.4%) من أفراد العينة أي (14) أستاذ لسنوات تدريسهم دور كبير في تقديم متعلمين أكفاء، في حين (6) أستاذ أي بنسبة (14%) محايدون أما المعرضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذين (02) وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة 45.256% و كاه المجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فان كاه المحسوبة > كاه المجدولة 5.99 أي 45.256 > 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن لسنوات تدريس الأستاذ دور كبير في تقديم تلاميذ لهم قدرة معرفية كبيرة.

الجدول رقم (42) تمكنتي تجرّيتي التعليمية من تجويد العمل التعليمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	25.326	88.4%	38	موافق
				11.63%	5	محايد
				0%	0	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (88.4%) من أفراد العينة أي (38) أستاذًا تمكّنهم تجرّيتهم التعليمية من تجويد العمل التعليمي ، في حين (05) أستاذة أي بنسبة (11.6%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (0%) وهذا ما تؤكده كا<sup>2</sup> المحسوبة 25.326% و كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كا<sup>2</sup> المحسوبة < كا<sup>2</sup> المجدولة أي 25.326 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن التجربة التعليمية للأستاذ تمكّنه من تقديم العمل التربوي بجودة عالية.

2 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية الموسومة بـ " تساهم الكفاءة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ.

الجدول رقم (43) تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في تنمية مهارات المتعلمين.

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	2	41	التكرار
%100	0%	4.7%	95.3%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذًا تساهم قدرتهم المعرفية في تنمية مهارات المتعلمين ، في حين (02) أساتذة أي بنسبة (4.7%) محايدين، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن القدرة المعرفية للأستاذ تساعده في تنمية مهارات المتعلمين نحو الأحسن.

الجدول رقم (44) يساهم تكيف الأستاذ مع المواقف التعليمية في مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	7	36	التكرار
%100	0%	16.3%	83.7%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذًا يساهم تكيفهم مع المواقف التعليمية في مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين، في حين (07) أساتذة أي بنسبة (16.3%) محايدين، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن تكيف الأستاذ مع المواقف التعليمية تمكنه من مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين.

الجدول رقم (45) امتلاك الأستاذ معارف ملائمة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	3	40	التكرار
%100	0%	7%	93%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (93%) من أفراد العينة أي (40) أستاذًا يمتلكون معارف ملائمة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين ، في حين (3) أساتذة أي بنسبة (7%) محايدين من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن امتلاك الأستاذ معارف ملائمة يساعده في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين بالمعلومات اللازمة.

الجدول رقم (46): تساهم مهارات الأستاذ من استيعاب المتعلمين لمحتويات المنهج التعليمي

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	2	41	التكرار
%100	0%	4.7%	95.3%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذًا تساهم مهاراتهم في استيعاب المتعلمين لمحتويات المنهج التعليمي ، في حين (2) أساتذة أي بنسبة (4.7%) محايدين، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن مهارات الأستاذ تساعده في جعل المتعلمين يفهمون محتويات المنهج التعليمي.

الجدول رقم (47) يساعد الأداء الوظيفي للأستاذ من تدريب التلاميذ على التفكير المبدع

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	2	12	29	التكرار
%100	4.7%	27.9%	67.4%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (67.4%) من أفراد العينة أي (29) أستاذاً يساعد أداءهم الوظيفي للأستاذ من تدريب التلاميذ على التفكير المبدع ، في حين (12) أستاذاً أي بنسبة (27.9%) محايدين، أما المعارضون كانوا أستاذاً بنسبة (4.7%) من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك أن الأداء الوظيفي للأستاذ من يشجع التلاميذ على التفكير المبدع.

الجدول رقم (48) يساهم إنجاز الأستاذ لعمله بفاعلية في رفع أداء المتعلمين أثناء عملية التعلم

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	7	36	التكرار
%100	0%	16.3%	83.7%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذاً يساهم إنجازهم العملي بفاعلية في رفع أداء المتعلمين أثناء عملية التعلم ، في حين (07) أستاذاً أي بنسبة (16.3%) محايدين، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن إنجاز الأستاذ لعمله يؤثر على أداء المتعلمين.

الجدول رقم (49) تساهم الكفاءة المعرفية للأستاذ في تزويد المتعلمين بخبرات نوعية

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	2	7	34	التكرار
%100	4.7%	16.3%	79.1%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (79.1%) من أفراد العينة أي (34) أستاذًا تساهم كفاءتهم المعرفية في تزويد المتعلمين بخبرات نوعية ، في حين (07) أستاذ أي بنسبة (23.3%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (4.7%) أي (2) أستاذة، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن كفاءة المعرفية للأستاذ تزود المتعلمين بخبرات جديّة وذات جودة عالية

الجدول رقم (50) تساهم مهارة التواصل عند الأستاذ في تنظيم عملية التعلم.

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	1	3	39	التكرار
%100	2.3%	7%	90.7%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (90.7%) من أفراد العينة أي (39) أستاذًا تساهم مهاراتهم في التواصل من تنظيم عملية التعلم ، في حين (3) أستاذ أي بنسبة (7%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1)، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن مهارة التواصل لها دور كبير من أجل للتنظيم أوقات التعليم.

الجدول رقم (51) تؤثر شخصية الأستاذ على المتعلمين في الارتقاء بأدائهم في المستوى العملي

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	1	6	36	التكرار
%100	2.3%	%14	83.7	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذاً تؤثر شخصيتهم على المتعلمين في الارتقاء بأدائهم في المستوى العملي ، في حين (6) أساتذة أي بنسبة (14%) محايدون أما المعارضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك أن التلاميذ يتأثرون بشخصية الأستاذ في التعلم ويعتبرونه قدوة لهم.

الجدول رقم (52) تساهم المهارات النفسية للأستاذ في تنمية روح العمل الجماعي للمتعلمين

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	10	33	التكرار
%100	%0	%23.3	76.7	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (76.7%) من أفراد العينة أي (33) أستاذاً تساهم مهارتهم النفسية في تنمية روح العمل الجماعي للمتعلمين ، في حين (10) أساتذة أي بنسبة (23.2%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (0%)، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بان العامل النفسي الذي يتمتع به الأستاذ يساعد في خلق جو من التعليم الجماعي.

الجدول رقم (53) تساهم المهارات المكتسبة للأستاذ في توجيه سلوك المتعلمين نحو الأحسن

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	1	4	38	التكرار
%100	2.3%	%9.3	%88.4	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (88.4%) من أفراد العينة أي (38) أستاذًا تساهم مهاراتهم المكتسبة في توجيه سلوك المتعلمين نحو الأحسن ، في حين (4) أستاذ أي بنسبة (9.3%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المهارات المكتسبة للأستاذ تساعده في تعديل بعض سلوكيات المتعلمين السلبية.

الجدول رقم (54) تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في حل بعض المشكلات السلوكية السلبية للمتعلمين

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	3	9	31	التكرار
%100	%7	20.9%	%72.1	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (72.1%) من أفراد العينة أي (31) أستاذًا تساهم قدرتهم المعرفية في حل بعض المشكلات السلوكية السلبية للمتعلمين ، في حين (09) أساتذة أي بنسبة (20.9%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (7%) أي (3) أساتذة، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن القدرة المعرفية للأستاذ تساهم في حل بعض المشكلات التي تعرض لها من خلال خبرته.

الجدول رقم (55) تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في زيادة دافعية المتعلمين للتعلم.

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	2	9	32	التكرار
%100	4.7%	20.9%	74.4%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.4%) من أفراد العينة أي (32) أستاذًا تساهم قدرتهم المعرفية في زيادة دافعية المتعلمين للتعلم ، في حين (9) أساتذة أي بنسبة (20.9%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذين (02) ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن القدرة المعرفية للأستاذ تمكنهم من إثارة الدافعية عند التلاميذ وحثهم على التعلم.

الجدول رقم (56) تساهم شخصية الأستاذ في إتاحة فرص التفاعل بينه وبين المتعلمين

المجموع	معارض	محايد	موافق	
43	0	6	37	التكرار
%100	0%	%14	86%	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (86%) من أفراد العينة أي (37) أستاذًا تساهم شخصيتهم في إتاحة فرص التفاعل بينه وبين المتعلمين، في حين (6) أساتذة أي بنسبة (14%) محايدين أما المعارضون كانوا منعدمين، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن شخصية الأستاذ لها دور كبير في إتاحة فرص للعلاقات الاجتماعية مع التلاميذ.

للإجابة على السؤال الفرعي تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمدى إسهام الكفاءة المهنية لأساتذة التعليم الثانوي في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ.

والجداول الآتية توضح نتائج الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
عالية	0.21	2.95	1- تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في تنمية مهارات المتعلمين
عالية	0.37	2.83	2 - يساهم تكيف الأستاذ مع المواقف التعليمية في مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين
عالية	0.25	2.93	3- امتلاك الأستاذ معارف ملائمة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين
عالية	0.21	2.95	4 - تساهم مهارات الأستاذ من استيعاب المتعلمين لمحتويات المنهج التعليمي
عالية	0.37	2.83	5 - يساعد الأداء الوظيفي للأستاذ من تدريب التلاميذ على التفكير المبدع
عالية	0.53	2.74	6 - يساهم انجاز الأستاذ لعمله بفاعلية في رفع أداء المتعلمين أثناء عملية التعلم
عالية	0.39	2.88	7- تساهم الكفاءة المعرفية للأستاذ في تزويد المتعلمين بخبرات نوعية
عالية	0.42	2.76	8 - تساهم مهارة التواصل عند الأستاذ في تنظيم عملية التعلم
عالية	0.35	2.86	9 - تؤثر شخصية الأستاذ على المتعلمين في الارتقاء بأدائهم في المستوى العملي

عالية	0.39	2.88	10 - تساهم المهارات النفسية للأستاذ في تنمية روح العمل الجماعي للمتعلمين
عالية	0.45	2.81	11 - . تساهم المهارات المكتسبة للأستاذ في توجيه سلوك المتعلمين نحو الأحسن
عالية	0.41	2.86	12 - تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في حل بعض المشكلات السلوكية السلبية للمتعلمين
عالية	0.55	2.69	13 - تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في زيادة دافعية المتعلمين للتعلم
عالية	0.35	2.86	14 - تساهم شخصية الأستاذ في إتاحة فرص التفاعل بينه وبين المتعلمين

المصدر إعداد الطالبة بناء على نتائج (spss)

بالنظر إلى معطيات الفرضية الثانية نلاحظ أن متوسطاتها الحسابية تراوحت من (2.76، 2.95) بانحراف معياري تراوح من (0.558، 0.213) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفرضية (2.78) وهي درجة عالية بانحراف قدر بـ(0.221).

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (07) الخاص بمحور الخبرة المهنية والإنتاجية العلمية أن الاستجابات كانت جد عالية في أغلب البنود ومقاربة، وأعلى الاستجابات كانت في البندين (01) و (02) حيث نص البند (05) تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في تنمية مهارات المتعلمين ب 41 من 43 و استجابة قدرها 95.3 ومتوسط حسابي قدره 2.95 ، أما في ما يخص البند(2) فنص على تساهم مهارات الأستاذ من استيعاب المتعلمين لمحتويات المنهج التعليمي ب 41 من 43 و استجابة قدرها 95.3 ومتوسط حسابي قدره 2.95، في حين نجد أن البنود (8) و(10) و(07) و(3) فكانت ذات استجابات عالية حيث تتراوح النسبة المئوية ما بين ( 79.1،95.3) أما المتوسط الحسابي لهذه البنود فكان (2.88،2.93) .

وفقا لهذه المعطيات في الجدول رقم(16) نخلص إلى أن الكفاءة المهنية لأساتذة التعليم الثانوي تساهم بدرجة عالية في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ، وتظهر هذه المساهمة العالية النمو الأكاديمي للتلاميذ

في تنمية التفكير لدى التلاميذ مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ وتوجيه سلوكياتهم نحو الأحسن و تنمية روح العمل الجماعي بينهم ، في حين توفر مناخ جيد للتعلم، يضاف إلى ذلك أن الكفاءة المهنية للأساتذة تؤثر في نمو التلاميذ الأكاديمي إيجابيا.

والجداول الآتية توضح نتائج الدراسة من خلال حساب التكرارات و النسب المئوية و كا<sup>2</sup>:

الجدول رقم (57) تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في تنمية مهارات المتعلمين

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
موافق	41	95.3%	35.372	3.84	1	0.05
محايد	2	4.7%				
معارض	0	0%				
المجموع	43	100%				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذ تساهم قدرتهم المعرفية في تنمية مهارات المتعلمين ، في حين (02) أساتذة أي بنسبة (4.7%) محايدين وهذا ما تؤكدته كا<sup>2</sup> المحسوبة 35.372% و كا<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كا<sup>2</sup> المحسوبة < كا<sup>2</sup> الجدولة أي 35.37 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن القدرة المعرفية للأستاذ تساعده في تنمية مهارات المتعلمين نحو الأحسن.

الجدول رقم (58) يساهم تكيف الأستاذ مع المواقف التعليمية في مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	19.558	83.7%	36	موافق
				16.3%	07	محايد
				0%	0	معارض
				%100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذ يساهم تكيفهم مع المواقف التعليمية في مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين ، في حين (02) أساتذة أي بنسبة (4.7%) محايدين وهذا ما تؤكد كاه<sup>2</sup> المحسوبة 19.558% و كاه<sup>2</sup> المجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه<sup>2</sup> المحسوبة < كاه<sup>2</sup> المجدولة أي 19.558 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن تكيف الأستاذ مع المواقف التعليمية تمكنه من مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين .

الجدول رقم (59) امتلاك الأستاذ معارف ملائمة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	31.837	93%	40	موافق
				07%	3	محايد
				0%	0	معارض
				%100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (93%) من أفراد العينة أي (40) أستاذ امتلاك الأستاذ معارف ملائمة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين ، في حين (3) أساتذة أي بنسبة (7%) محايدين وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة 31.837% و كاه المجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه المحسوبة < كاه المجدولة أي 31.837 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن امتلاك الأستاذ معارف ملائمة يساعده في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين بالمعلومات اللازمة.

الجدول رقم (60): تساهم مهارات الأستاذ من استيعاب المتعلمين لمحتويات المنهج التعليمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	35.372	95.3%	41	موافق
				4.7%	2	محايد
				0%	0	معارض

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

				100%	43	المجموع
--	--	--	--	------	----	---------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (95.3%) من أفراد العينة أي (41) أستاذ تساهم مهاراتهم من استيعاب المتعلمين لمحتويات المنهج التعليمي ، في حين (2) أساتذة أي بنسبة (4.7%) محايدين وهذا ما تؤكد ك<sup>2</sup> المحسوبة %35.372 و ك<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن ك<sup>2</sup> المحسوبة < ك<sup>2</sup> الجدولة أي 35.37 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن مهارات الأساتذ تساعده في جعل المتعلمين يفهمون محتويات المنهج التعليمي .

الجدول رقم (61) يساعد الأداء الوظيفي للأستاذ من تدريب التلاميذ على التفكير المبدع

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك <sup>2</sup> الجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	26.000	67.4%	29	موافق
				27.9%	12	محايد
				4.7%	2	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.7%) من أفراد العينة أي (32) أستاذًا يساعد أداءهم الوظيفي من تدريب التلاميذ على التفكير المبدع ، في حين (11) أستاذ أي بنسبة (25.6%) محايدين وهذا ما تؤكد ك<sup>2</sup> المحسوبة %26.000 و ك<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (02) ومنه فإن ك<sup>2</sup> المحسوبة < ك<sup>2</sup> الجدولة أي 26.000 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك أن الأداء الوظيفي للأستاذ من يشجع التلاميذ على التفكير المبدع .

الجدول رقم (62) يساهم انجاز الأستاذ لعمله بفاعلية في رفع أداء المتعلمين أثناء عملية التعلم

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	19.558	83.7%	36	موافق
				16.3%	7	محايد
				0%	0	معارض
				%100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذًا يساهم انجازهم لعمله بفاعلية في رفع أداء المتعلمين أثناء عملية التعلم ، في حين (07) أستاذة أي بنسبة (16.3%) محايدين وهذا ما تؤكد كاه<sup>2</sup> المحسوبة 19.558% و كاه<sup>2</sup> المجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه<sup>2</sup> المحسوبة < كاه<sup>2</sup> المجدولة أي 19.558 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن انجاز الأستاذ لعمله يؤثر أداء المتعلمين .

الجدول رقم (63) تساهم الكفاءة المعرفية للأستاذ في تزويد المتعلمين بخبرات نوعية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	41.349	79.1%	34	موافق
				16.3%	7	محايد
				4.7%	2	معارض
				%100	43	المجموع

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (79.1%) من أفراد العينة أي (34) أستاذ تساهم كفاءتهم المعرفية في تزويد المتعلمين بخبرات نوعية ، في حين (7) أستاذ أي بنسبة (16.3%) محايدون أما المعرضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذ واحد (1) وهذا ما تؤكد كاه<sup>2</sup> المحسوبة 41.349% و كاه<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه<sup>2</sup> المحسوبة < كاه<sup>2</sup> الجدولة أي 41.349 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن كفاءة المعرفية للأستاذ تزود المتعلمين بخبرات جديّة وذات جودة عالية

الجدول رقم (64) تساهم مهارة التواصل عند الأستاذ في تنظيم عملية التعلم

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة	كاه <sup>2</sup> المحسوبة	كاه <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
موافق	39	90.7%	63.814	3.84	2	0.05
محايد	3	7.0%				
معارض	1	2.3%				
المجموع	43	100%				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (90.7%) من أفراد العينة أي (39) أستاذًا تساهم مهارتهم من التواصل عند الأستاذ في تنظيم عملية التعلم، في حين (3) أستاذ أي بنسبة (7.0%) محايدون أما المعرضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) وهذا ما تؤكد كاه<sup>2</sup> المحسوبة 63.814% و كاه<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن كاه<sup>2</sup> المحسوبة < كاه<sup>2</sup> الجدولة أي 63.814 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن مهارة التواصل لها دور كبير من أجل للتنظيم أوقات التعليم.

الجدول رقم (65) تؤثر شخصية الأستاذ على المتعلمين في الارتقاء بأدائهم في المستوى العملي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	50.000	83.7%	36	موافق
				14.0%	6	محايد
				2.3%	1	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (83.7%) من أفراد العينة أي (36) أستاذ تؤثر شخصيتهم على المتعلمين في الارتقاء بأدائهم في المستوى العملي، في حين (6) أستاذ أي بنسبة (14.3%) محايدون أما المعرضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة % 50.000 و كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (02) ومنه فان كا<sup>2</sup> المحسوبة < كا<sup>2</sup> الجدولة أي 5.99 < 50.000 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك أن التلاميذ يتأثرون بشخصية الأستاذ في التعلم ويعتبرونه قدوة لهم.

الجدول رقم (66) تساهم المهارات النفسية للأستاذ في تنمية روح العمل الجماعي للمتعلمين

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	12.302	76.7%	33	موافق
				23.3%	10	محايد
				%0	0	معارض
				100%	43	المجموع

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (76.7%) من أفراد العينة أي (34) أستاذًا تساهم مهاراتهم النفسية في تنمية روح العمل الجماعي للمتعلمين ، في حين (10) أستاذًا أي بنسبة (23.3%) محايدين أما المعرضون مثلوا نسبة (0%) وهذا ما تؤكدته  $\chi^2$  المحسوبة %12.302 و  $\chi^2$  الجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فإن  $\chi^2$  المحسوبة <  $\chi^2$  الجدولة أي 12.302 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن العامل النفسي الذي يتمتع به الأستاذ يساعده في خلق جو من التعليم الجماعي.

الجدول رقم (67) تساهم المهارات المكتسبة للأستاذ في توجيه سلوك المتعلمين نحو الأحسن

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
موافق	38	88.4%	58.930	3.84	2	0.05
محايد	4	9.3%				
معارض	1	2.3%				
المجموع	43	100%				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (88.4%) من أفراد العينة أي (38) أستاذًا تساهم مهاراتهم المكتسبة في توجيه سلوك المتعلمين نحو الأحسن ، في حين (4) أستاذًا أي بنسبة (9.3%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (2.3%) أي أستاذ واحد (1) وهذا ما تؤكدته  $\chi^2$  المحسوبة %58.930 و  $\chi^2$  الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (02) ومنه فإن  $\chi^2$  المحسوبة <  $\chi^2$  الجدولة أي 58.930 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن المهارات المكتسبة للأستاذ تساعده في تعديل بعض سلوكيات المتعلمين السلبية.

الجدول رقم (68) تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في حل بعض المشكلات السلوكية السلبية للمتعلمين

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	30.326	72%	31	موافق
				20.9%	9	محايد
				6.1%	3	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (72.1%) من أفراد العينة أي (31) أستاذًا تساهم قدرتهم المعرفية في حل بعض المشكلات السلوكية السلبية للمتعلمين، في حين (09) أساتذة أي بنسبة (20.9%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (6.1%) أي ثلاث أساتذة (30) وهذا ما تؤكد كاه<sup>2</sup> المحسوبة 30.326% و كاه<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فان كاه<sup>2</sup> المحسوبة < كاه<sup>2</sup> الجدولة أي 30.326 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بان القدرة المعرفية للأستاذ تساهم في حل بعض المشكلات التي تعرض لها من خلال خبرته.

الجدول رقم (69) تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في زيادة دافعية المتعلمين للتعلم

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	2	3.84	34.372	74.4%	32	موافق
				20.9%	9	محايد
				4.7%	2	معارض
				100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (74.4%) من أفراد العينة أي (32) أستاذ تساهم قدرتهم المعرفية في زيادة دافعية المتعلمين للتعلم ، في حين (9) أستاذ أي بنسبة (20.9%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (4.7%) أي أستاذين (02) وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة % 34.372 و كاه المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (02) ومنه فإن كاه المحسوبة < كاه المجدولة أي 34.372 < 5.99 أي توجد دلالة إحصائية ، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بأن القدرة المعرفية للأستاذ تمكنهم من إثارة الدافعية عند التلاميذ وحثهم على التعلم.

الجدول رقم (70) تساهم شخصية الأستاذ في إتاحة فرص التفاعل بينه وبين المتعلمين

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
0.05	1	3.84	22.349	86%	37	موافق
				14%	6	محايد
				0%	0	معارض

				100%	43	المجموع
--	--	--	--	------	----	---------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (86%) من أفراد العينة أي (37) أستاذًا تساهم شخصي الأستاذ في إتاحة فرص التفاعل بينه وبين المتعلمين ، في حين (6) أساتذة أي بنسبة (14%) محايدين أما المعارضون مثلوا نسبة (0%) وهذا ما تؤكد كاه المحسوبة % 22.349 و كاه<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة هي 0.05 ودرجة الحرية (01) ومنه فان كاه<sup>2</sup> المحسوبة < كاه<sup>2</sup> الجدولة أي 22.349 < 3.84 أي توجد دلالة إحصائية، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم تفسير ذلك بان شخصية الأستاذ لها دور كبير في إتاحة فرص للعلاقات الاجتماعية مع التلاميذ.

## ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى الموسومة ب: "تساهم الخبرة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في زيادة معدل الإنتاجية العلمية للمدرسة".

من خلال النتائج المتحصل عليها وفي ضوء تحليل المعطيات المشتقة من الواقع التربوي تؤكد أنها تحققت، وهذا ما قد أشارت إليه الفرضية الأولى بنسبة كبيرة، وقد تم التحقق من صحتها باستخدام النسب المؤوية والتكرارات والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجداول ، حيث كانت استجابات الأساتذة لهذه الفرضية بنسبة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفرضية (2.76) وانحراف معياري (0.231) في حين بلغت الدرجة الكلية (2.77) وهي درجة عالية جدا ، فقد كانت النسبة المؤوية مرتفعة في كل البنود، وهذا ما يشير إلى أن أساتذة التعليم الثانوي لديهم خبرة مهنية تساعدهم في تحسين الإنتاج العلمي لهذه الثانوية، فالإنتاجية العلمية لها علاقة وطيدة بمدخلات التعليم، وتتوقف هذه العلاقة على الطريقة التي تتم بها العملية التعليمية وعلى الشكل الذي يؤول به التعليم عندما يؤول نواتجه ، حتى يتمكن التلاميذ من الحصول على المعارف والمعلومات والأخلاق والمثل العليا، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أقدمية الأستاذ في التدريس تكسبه الخبرة التعليمية وبالتالي تمكنه من التنوع في الأنشطة وأساليب تقديم الدرس في مختلف المواد التعليمية، فمن خلال الاستبيان الذي وزعناه على الأساتذة تبين أن الأساتذة ذوي الخبرة التعليمية يستطيعون التحكم في المادة المعرفية وتنوع الأساليب التعليمية واختيارها حسب ما يتلاءم وقدرات التلاميذ الفكرية، وبذلك يكسبهم سلوكيات وقيم من أجل التعايش في المجتمع، كما يكسبهم الانضباط واحترام الوقت وحب العمل.

ويقول "كولجراف" (Colgrave) في كتابه (المدرس والمدرسة) إن خلاص التربية وإنقاذها من مفسادها لا يكون إلا بتأثير المثقفين الخبراء من المدرسين والمدرسات على التلاميذ الذين تتحت رعايتهم.

وهذا ما يتفق مع حدود اطلاع الباحثة على أغلب الدراسات التي أجريت في مجتمع المدارس الثانوية والتي ركزت على الفاعلية التنظيمية للمدرسة دون التطرق للمسار بصفة مباشرة، فقد اتفقت على أهمية الخبرة التدريسية في زيادة الفاعلية وهذا ما اتفق مع دراسة دراسة "جورمان" 1998، هدفت الدراسة إلى استطلاع مشاعر المعلمين للفاعلية ، بالإضافة إلى دراسة "طناش" التي هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة أربد في الأردن ومعرفة أثر طبيعة العمل والخبرة.

كما نجد رواد نظرية الفاعلية ومن بينهم "هنري فايول" الذي أكد على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة والعمل على تنسيق الجهود ، وحسن اختيار العمال وتدريبهم، والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد.

ومن أهم المبادئ التي نادى بها "هوجو مونستربرج" نجد:

البحث عن الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب عن طريق الاختبارات النفسية.

إيجاد العمل الذي يتماشى وطبيعة الفرد وعقليته وفاعليته.

التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في المواهب والقدرات ووضعها في الحسبان.

وهذا يقودنا إلى طرح استخلاص حوصلة علمية مفادها كون المؤسسات التربوية تمتلك أصلا نظرة قائمة على مفاهيم مبادئ الخبرة التعليمية والتي تأسست بدورها لوضع خطط تطويرية قائمة على الأداء الجيد للأساتذة و بالمقابل قد تبدو هذه الدرجة العالية دليلا على بوادر إيجابية في التطوير الإداري التربوي الذي تتبناه المؤسسة التربوية في الجزائر في إطار التطوير الشامل للإدارة عموما والتربوية على وجه التحديد.

**مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية الموسومة ب:** "تساهم الكفاءة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ"

من خلال النتائج المتحصل عليها وفي ضوء تحليل المعطيات المشتقة من الواقع التربوي تؤكد أنها تحققت، وهذا ما قد أشارت إليه الفرضية الثانية بنسبة كبيرة، كما هو موضح في الجداول ، فقد تم التحقق من صحتها باستخدام النسب المؤوية والتكرارات والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي حيث كانت استجابات الأساتذة لهذه الفرضية بنسبة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفرضية (2.76) وانحراف معياري (0.241) في حين بلغت الدرجة الكلية (2.78) وهي درجة عالية والتي قدرت النسبة المؤوية في الجدول رقم (4) (95.3%) فبعض النسب كانت (90.7%) حيث كانت استجابات الأساتذة لهذه الفرضية بنسب عالية، فقد كانت النسبة المؤوية مرتفعة في كل البنود، وهذا ما يشير أن أساتذة التعليم الثانوي لديهم كفاءة مهنية تساعدهم في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ،

وتعزو الباحثة ذلك أن المبحوثين من حملة المؤهلات العلمية لديهم تطلعت وخطط شخصية تؤثر على كفاءتهم المهنية، فالمدرس هو أهم العناصر الأساسية في العملية التعليمية والكفيل بإعداد الأجيال الصاعدة، يؤثر في التلاميذ بأقواله وأفعاله ومظهره، وسائر تصرفاته التي ينقلها التلاميذ عنه أحيانا، ويقدر كفاءته في عمله وتكيفه بقدر ما ينجح في العمل فهو قادر على تهيئة الظروف الملائمة لنمو تلاميذه في الوجهة المرغوب فيها و تعليمهم تعلمًا مثمرًا، ويجعلهم قادرين على التعامل الناجح مع بيئتهم الطبيعية ومواقف حياتهم في الجماعة ، وعلى تحسين أحوالهم المعيشية ، ولذلك فإن المعلم الكفاء يمثل دون شك ذخيرة قومية كبرى، ذلك أن تكوين جيل بأكمله يعتمد إلى حد كبير على ما يتصف به ذلك المعلم من سمات تعاونه على أداء هذه المهمة. كما تقدر كفاءة المدرس في ضوء أثارها على التلميذ ، وقد أخذت هذه الآثار أسماء متعددة مثل نمو التلاميذ، مكاسب التلاميذ، تغيرات التلاميذ، ولكنها تتضمن جميعها التغير في سلوك التلاميذ ، فجعل التلاميذ مواطنين صالحين يعتبر هدفا بعيدا يهيم المدرس والمدرسة وهي عملية ترجمة الأهداف البعيدة إلى أهداف إجرائية، والمدرس عامل هام في العملية التعليمية فهو الذي يهيئ الجو المناسب للتعلم وتوجيه التلاميذ وإرشادهم في المواقف التعليمية ويفهم خصائص تلاميذه وحاجاتهم ويساعدهم على تكوين عادات واتجاهات ومهارات مرغوب فيها، ويساعدهم على تنمية ما يمكن من قدراتهم للإسهام الناجح في الحياة ، وهو وسيلة المجتمع والمدرسة في تربية التلاميذ، لذلك يجب توفر خصائص فيه كالقدرة على توجيه البرنامج التعليمي نحو أهداف تربوية.

وقد اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة بها مكتب "الأبحاث التابع لقسم التدريب المدرسين" التي تتمحور حول "بعض العلاقات السلوكية المرتبطة بفاعلية المدرس" كما اتفقت مع دراسة "إلهيتي" التي تتمحور حول "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين" إلا أنها اختلفت مع هذه الأخيرة في العينة.

وهذا ما تؤكد نظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي اعتمدت على مبداء الكفاءة والمؤهل و الأقدمية في الترقية.

كما أكد "تايلور" على أهمية الاختيار الصحيح للعمال وتدريبهم واعتبر أن اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب هام وضروري لزيادة فاعلية العمل والعمال.

ويؤكد "ليكرث" على ضرورة الاهتمام بالعاملين، ويعتبرهم رأس المال الحقيقي للمؤسسة، ويجب أخذ مقياس رأس المال البشري في الاعتبار عند قياس مستوى أداء المنظمة، وقد خلص "ليكرث" إلى العوامل التي تدفع الفرد إلى العمل فيما يلي:

- عوامل ذات دوافع ذاتية مثل الرغبة في الإنجاز .

- عوامل ذات صلة بالرغبة في تجديد والابتكار .

#### مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

انطلاقاً مما تم عرضه من خلفية نظرية في كل ما يتعلق بالمسار الوظيفي والفاعلية واعتماداً على البيانات الإحصائية وفي إطار الهدف الرئيسي للدراسة وهو التأكد من وجود علاقة بين المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية لدى أساتذة التعلم الثانوي ومن خلال تحديد فرضيات الدراسة، وبعد إجراء الطالبة الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (43) أستاذا قامت بتوزيع الاستمارة في ثانوية "زين محمد بن رابح" وشرعت في حساب النتائج إحصائياً، والتي تحتوي على 33 سؤال من أجل التأكد من صحة الفرضيات.

وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة بين المسار الوظيفي للأستاذ والفاعلية التنظيمية للمدرسة، وهذا ما تؤكدته الدراسة الميدانية التي أجريت حول "المسار الوظيفي للأستاذ وعلاقته بالفاعلية التنظيمية"، والتي تم التحقق منها بدرجات عالية ومقاربة بالفرضية الأولى أثبتت أن الخبرة المهنية تساهم في تحسين الإنتاجية العلمية وهذا لا يؤكد على وجود علاقة بين الخبرة المهنية للأستاذ والإنتاجية العلمية، من خلال ما يقدمه المعلم من نشاطات تعليمية فعالة تساهم في تفعيل المنهاج ومحتواه وتقديم مخرجات عالية الجودة وتحقيق المبادئ العلمية، فلخبرة المعلم التعليمية دور كبير في تربيته لأساليب متنوعة في إيصال الأفكار للتلاميذ أثناء إلقاءه للدروس والتنوع في الأنشطة التعليمية و ربط هذه الأنشطة بقيم أخلاقية تتماشى مع قدرات التلاميذ العقلية والمعرفية حتى يتمكن من اكتسابها، كما أكدت الفرضية الثانية أن الكفاءة المهنية للأستاذ تساهم في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ، من خلال إثارة دافعية المتعلم نحو البحث عن المعرفة، تنمية حب الاكتشاف، الابتكار، التحليل والاستنباط، النقد وتنمية الفكر الإبداعي قصد تحقيق المعرفة. وبالتالي فقد تم التحقق من الفرضية الرئيسية التي تتمحور حول "مساهمة المسار الوظيفي للأساتذة في تحسين الفاعلية التنظيمية للمدرسة"

مما يعكس هذا التوافق في الاستجابات أهمية المسار الوظيفي للأستاذ بالثانوية، والذي يعد مؤشرا واضحا على علاقته بالفاعلية التنظيمية، سواء ما تعلق منها بالجوانب الأكاديمية أو البحثية والتي تؤدي إلى تأديتهم للبحث العلمي والتفرغ له. وفي هذه الحالة فإن تزايد خبرتهم وكفاءتهم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، ويصاحب كذلك اتجاهات وأنماط سلوكية إيجابية جدا مثل الإبداع والمرونة ، وغيرها من الآثار والجوانب السلوكية الإيجابية التي كشفت الدراسات عن وجود علاقة بينهما وبين الفاعلية.

كذلك ومن خلال النتائج السابقة تتضح مكانة المورد البشري ودوره في التعليم و أمكن الخروج بخلاصة مفادها أن المسار الوظيفي للأساتذة يؤدي إلى استقرارهم و زيادة وكفاءتهم، إذا فالإدارة مطالبة بتفهم السلوكيات الأساتذة و الاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي لهم و إتاحة الفرصة الوظيفية متساوية أمام الجميع دون تحيز، بما يحقق تكافؤ الفرص أمامهم، أي جعل العنصر البشري محور اهتمامها خاصا.

منه يمكن القول أن مفهوم المسار الوظيفي التربوي له درجة كبيرة من التأثير في الفاعلية التربوية للمدرسة الجزائرية وهناك بعض الأساتذة من لهم مسار وظيفي علمي جيد وهم على دراية بمتطلبات التعليم، لذا بات لزاما محاولة الحد من العراقيل الإدارية التي تمنع مساهمهم من التطوير بشكل أوسع من أجل تطبيقه بدرجة عالية من خلال خبرتهم ومستواهم التعليمي .

### التوصيات:

في ضوء الأهداف التي سعى البحث لتحقيقها وما توصل إليه من نتائج واستنتاجات، تخرج الباحثة بجملة من التوصيات وهي كالتالي:

الاهتمام بمستوى الدافعية لدى أساتذة التعليم الثانوي من خلال الحوافز المادية والمعنوية ، ورفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل وتفعيل الإدارات التي تهتم بالبحوث والدراسات لقياس مستوى الدافعية للأساتذة.

متابعة معدلات الإنتاجية العلمية لدى الأساتذة، من خلال التأكد من تأدية المهام بكفاءة وفاعلية، وتقييم أداء الأساتذة بما يتناسب مع جودة الإنتاجية والاهتمام بتقديم الاحترام و التقديم للأساتذة المميزين لما لذلك من أثر على فاعلية الأستاذ وعلاقته بمساره التعليمي.

التركيز على الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، من خلال توفير برامج تدريبية خاصة تتسجم مع المسارات الوظيفية للأساتذة، وأخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند ترفيتهم،مما يؤدي إلى سهولة رسم المسارات الوظيفية و يساهم في زيادة فاعلية الأفراد.

التقليل من المشكلات التي تواجه الأستاذ خلال مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.الاهتمام بالنتائج التي يحققها التلاميذ ومتابعة استعدادهم ودافعيتهم للتعلم من أجل الحكم على مدى فاعلية المؤسسة التعليمية .

الخطمة

بناء على ما سبق قد تم ختم هذه الدراسة البسيطة والمتواضعة، حيث أن كل دراسة ميدانية تنطلق من إشكال يتطلب الإجابة عنه أو تشخيص مصدر ومنبع المشكلة، وقد انطلقت الباحثة في دراستها هذه من تساؤل أساسي تحاول من خلاله الكشف على مدى مساهمة المسار الوظيفي للأساتذة للتعليم الثانوي في زيادة الفاعلية التنظيمية للمدرسة وبذلك إظهار العلاقة بين هاتين المتغيرين، كما أن لكل باحث غايات وأهداف للدراسة وفرضيات توجهه إلى المسار الحقيقي، وتوضح له الأدوات اللازمة لموضوع الدراسة وتحدد المنهج الملائم لموضوع الدراسة، فانطلقت من فرضيتين هما:

✓ تساهم الخبرة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في زيادة معدل الإنتاجية العلمية للمدرسة.

✓ تساهم الكفاءة المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي في تحسين النمو الأكاديمي للتلاميذ.

تم اختبارهما ميدانيا بثنائية "زين محمد بن رابح"، فكانت نتائج هذه الفرضيات محققة بنسبة إيجابية، نتيجة للوصف والملاحظة الدقيقة لكل الحالات مكنتنا من الوصول إلى معلومات وبيانات مناسبة وملائمة لموضوع الدراسة وكان ذلك بعد دعم الباحثة دراستها بجانب نظري، حيث عرضت فيه المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية.

وأخيرا تتمنى الباحثة أن تكون هذه الدراسة منطلقا لعرض مناقشات ووجهات نظر جديدة أكثر سعة وشمولية تغني وتثري الإدارة والإشراف البيداغوجي بدراسات أكثر انتشارا وتوسعا من هذه الدراسة، وأن تستفيد منها الأجيال القادمة.



**قائمة المصادر**  
**المراجع**

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية.
2. جودت بني جابر (2004): علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، دط ، الأردن.
3. حاروش نور الدين (2011): إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1 ، الجزائر.
4. حاروش نور الدين (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر.
5. حمداوي وسيلة (2004)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ط1، الجزائر.
6. خالد حامد (2003): منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر والتوزيع، دط، الجزائر.
7. خالد حامد (2008): منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر، ط1، الجزائر.
8. خليل محمد حسن الشماخ وخضر كاظم محمود (2009): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4 ، عمان .
9. راوية حسن (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية.
10. زاهد محمد ديري (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
11. زيد منير عبوي (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
12. سلامة عبد العظيم حسين (2006) الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
13. سيد محمد جاد الرب (2009): استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، دط، مصر.
14. صالح بن نوار (2006): فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، د ط ، قسنطينة .

15. صلاح مصطفى الفوال(1992): منهجية العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة.
16. طلعت إبراهيم لظفي(1995): أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
17. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم(2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، ط2، الأردن.
18. عاطف علي(2006): المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت.
19. عالية خلف أخوار رشيدة (2002): المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان.
20. عبد الحافظ الشايب(2012): أسس البحث التربوي، دار وائل للنشر، ط2، عمان.
21. علي السلمي(1985)، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة.
22. علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
23. علي عبد الرزاق جليبي(1985)، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت.
24. علي عبد الرزاق جليبي(2003)، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط4، بيروت.
24. فضيل حسونة(2011): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
25. فلاح حسين عداي الحسيني(2006): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.
26. فيصل حسونة(2008)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان .

27. محمد الصيرفي (2007): السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية .
- 28 . محمد علام ولجلال إسماعيل حلمي (2013): علم اجتماع التنظيم "مداخل نظرية ودراسات ميدانية" ، مكتبة الأنجلو المصرية، د ط، مصر .
29. محمد علي محمد (1983).: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، دط، القاهرة.
30. محمد فالح صالح (2004)، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
31. محمد قاسم القروبيتي (2005): نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
32. محمد مصطفى زيدان (1981): الكفاية الإنتاجية للمدرسين، دار الشوق للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية.
33. محمد وليد البطش وفريد كامل أبو زينة (2007): مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان .
34. محي الدين الأزهري (2000): الإدارة من وجهة نظر المنظمة، ط2، دار الفكر العربي، الكويت.
35. المختار إبراهيم (2005).: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، ط1، الجزائر .
36. مصطفى محمود أبو بكر (2002): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية.
37. موريس أنجرس (2002): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر .
38. موريس أنجرس (2009): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر .
39. مؤيد سعيد السالم (2005): نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.

40. نادر احمد أبو شيخة(2000)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن.
45. ناصر محمد العديلي(1993)، السلوك الإنساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، ط2، الرياض.
46. وسيلة حمداوي(2013): إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، ط1، مصر.
47. يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان(2004) السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
48. يوسف حجيم الطائي و آخرون(2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن.

#### ثانيا : المعاجم

49. عيسى مومني (2008): المنار قاموس لغوي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
50. محمد بن يعقوب الفيروز آبادي مجد الدين(2009): القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط8، لبنان.

#### ثالثا : المجالات

51. سمير أسعد مرشد(1988): مفهوم الكفاءة والفاعلية في نظرية الإدارة العامة ، مجلة الاقتصاد والإدارة جامعة الملك فيصل السعودية، العدد48. السعودية.
52. الدكتور أيمن حسن ديوب(2013) : أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 29 - العدد الثاني - الأردن.

53. سعد العنزي وآخرون(2009): فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري الفكر الإداري، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد مجلة جامعة بغداد ، قسم إدارة الأعمال - المجلد 15، العدد 53، بغداد.

#### رابعاً:المذكرات

54. محمد أحمد عبد الله طيبيل(2013): تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة .

55. دحاش سيليا(2015) : أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين بالبويرة - "uno" - دراسة حالة المركز التجاري، مذكرة مكملة للحصول على شهادة ماستر، جامعة البويرة، الجزائر .

56. صالح بن نوار(2005): الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، الجزائر .

57. حنان تيغزة(2013):علاقة الرقابة البيروقراطية بفاعلية التنظيم الصناعي بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة قسنطينة، الجزائر .

58. نور الدين ايمان، كحول صورية(2008): الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة: وجهة نظر أصحاب المصلحة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية المنظمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .

## ملحق رقم 1

كلية: العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

### استبيان حول

المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي  
دراسة ميدانية بثانوية "زين محمد بن رابح" - جيجل

تحت إشراف:

د/ نجية بكيري

إعداد الطالبة:

مريم عميمور

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة

تحية طيبة وبعد: لتحضير مذكرة تخرج للسنة الثانية ماستر إدارة وإشراف بيداغوجي، أتمنى منكم العون والمساعدة في هذا المجال وذلك بالإجابة على بنود هذا الاستبيان، في إطار بحث علمي، ولذلك نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة بموضوعية وشفافية مع كامل الثقة بأن المعلومات الواردة فيها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم مساعدتنا، ولكم شكرنا وتقديرنا.  
\* ضع علامة (x) في المكان المناسب.

السنة الجامعية: 2016-2017

أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس:

ذكر  - أنثى

- المستوى التعليمي:

ليسانس  - ماجستير

ماجستير  - مدرسة عليا للأساتذة

- التخصص:

أدب عربي  - علوم تجريبية

- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  5 - 10

11 - 15  16 فما فوق

ثانياً: الخبرة المهنية والإنتاجية العلمية

الرقم	البنود	موافق	محايد	معارض
1	تساعدني مسيرتي التربوية في رفع درجة استعداد المتعلمين للتعلم			
2	يساعدني تدريجي في التعليم من تفعيل المحتوى الدراسي			
3	زادنتي تجربتي في التدريس من توطيد العلاقات التربوية بين المعلم والمتعلم والإدارة التعليمية			
4	مع مرور الوقت زادت قدرتي في تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ			
5	استفدت من سنوات التدريس في تحقيق أهداف المنهج التعليمي			
6	تساهم سنوات تدريسي في تفعيل موضوعية التقويم التربوي			
7	تمكنني خبرتي من تنويع النشاط الصفّي وغير الصفّي			
8	يساعدني مشواري التدريسي في تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة			
9	تمكنني تجربتي التعليمية من إتاحة فرص تعليمية متكافئة بين أوساط التلاميذ			
10	يساعدني مشواري التدريسي الطويل في معالجة بعض المشكلات التعليمية			
11	مع مرور الوقت يتمكن الأستاذ من معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور.			
12	تساعدني تجربتي في التعليم من تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة			
13	يساهم التدرج في التعليم من توفير مناخ مدرسي صحي للتعلم			
14	لسنوات تدريس الأستاذ دور كبير في تقديم متعلمين أكفاء			
15	تمكنني تجربتي التعليمية من تجويد العمل التعليمي			
ثالثاً : الكفاءة المهنية والنمو الأكاديمي للطالب				

			تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في تنمية مهارات المتعلمين	16
			يساهم تكيف الأستاذ مع المواقف التعليمية في مراعاة الجوانب النفسية للمتعلمين	17
			امتلاك الأستاذ معارف ملائمة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمتعلمين	18
			تساهم مهارات الأستاذ من استيعاب المتعلمين لمحتويات المنهج التعليمي	19
			يساعد الأداء الوظيفي للأستاذ من تدريب التلاميذ على التفكير المبدع	20
			يساهم انجاز الأستاذ لعمله بفاعلية في رفع أداء المتعلمين أثناء عملية التعلم	21
			تساهم الكفاءة المعرفية للأستاذ في تزويد المتعلمين بخبرات نوعية	22
			تساهم مهارة التواصل عند الأستاذ في تنظيم عملية التعلم	23
			تؤثر شخصية الأستاذ على المتعلمين في الارتقاء بأدائهم في المستوى العملي	24
			تساهم المهارات النفسية للأستاذ في تنمية روح العمل الجماعي للمتعلمين	25
			تساهم المهارات المكتسبة للأستاذ في توجيه سلوك المتعلمين نحو الأحسن	26
			تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في حل بعض المشكلات السلوكية السلبية للمتعلمين	27
			تساهم القدرة المعرفية للأستاذ في زيادة دافعية المتعلمين للتعلم	28
			تساهم شخصية الأستاذ في إتاحة فرص التفاعل بينه وبين المتعلمين	29



## Summary of the study

The career path and its relationship with the organizational effectiveness for high school teachers.

The career path of high school teachers plays a crucial role, especially in helping this category to adapt to the surrounding circumstances. This study aimed to identify the relationship between the career path and the organizational effectiveness for high school teachers. As a field study in Zi Mohammed Ben Rabeh, high school, Kaouas, to achieve the aims of the scientific research, Questionnaires have been used to collect information and data that serve the study. The questionnaire included two axes. It has been distributed on the members of the research society that covered 43 teachers. The researcher has followed the descriptive analytical method to achieve the aims of the research and its relevance to the nature of this study. To judge the validity of the form, we have calculated honesty and stability by using the parameter of Persoon and Sperman Brown.

The study included two hypotheses:

- The professional experience of a high school teacher contributes to the increase of the scientific productivity of the school.
- Professionalism of a high school teacher contributes to the improvement of the academic growth of students.

After applying the data statically by using SPSS program, each of the mathematical averages, standard deviation, percentages, and duplication have been calculated. Besides, the test of  $K^2$ .

Results:

The career path of high school teachers greatly contributes to the increase of the organizational effectiveness of the school throughout the professional experience and efficiency.

There is a relationship between the career path and the organizational effectiveness which helps in the creation of stability and achieving the educational ambitions and goals.

Keywords of the study:

- Career path: المسار الوظيفي
- Organizational effectiveness : الفاعلية التنظيمية
- High school teaching : التعليم الثانوي
- High school teachin: أساتذة التعليم الثانوي