

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل



أثر التنظيم الإداري على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي  
-دراسة ميدانية بثنائية مليحة حميدو – ولاية عين تموشنت-

تحت إشراف الأساتذة:

من إعداد وتقديم الطالبة:

د. سرير احمد بن موسى

عمامرة بشرى

د. عميرات محمد امين

تاريخ المناقشة: 2026/06/18

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

| الاسم واللقب      | الرتبة               | الصفة          |
|-------------------|----------------------|----------------|
| قناوي أمينة       | أستاذة محاضرة – ب    | رئيساً         |
| سرير أحمد بن موسى | أستاذ التعليم العالي | مشرفاً ومقرراً |
| عميرات محمد أمين  | أستاذ التعليم العالي | مشرفاً مساعدًا |
| محمد رمضان        | أستاذ التعليم العالي | ممتحنًا        |

السنة الجامعية: 2025 – 2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإخجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوفاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): عاصمة شرف

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 410322221

الصادرة في دائرة عين تموشنت الأورنجية بتاريخ: 2024.03.09

دائرة: عين الأورنجية ولاية عين تموشنت

والمسجل بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع تطبيقي ومجدي

والمكلف بإخجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

أثر التطبيع الإداري على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي  
دراسة ميدانية بتأنيدي مدينة صيدو - عين تموشنت

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في  
إخجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

2026/06/29 عين تموشنت في:

امضاء المعني

# الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة): سرير أحمد بن موسى  
مذكرة التخرج في الماستر الموسومة: أثر التنظيم الإداري على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي  
دراسة ميدانية بثنائية مليحة حميدو، عين تموشنت

من انجاز الطالبة:  
عمامرة بشرى

ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

أشهد أن الطالبة قد قامت برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وبإمكانها  
يداع النسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

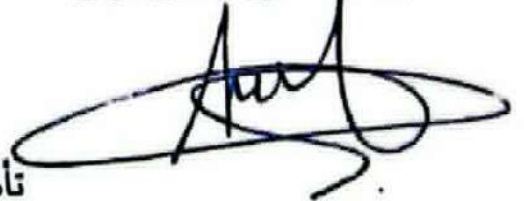
عين تموشنت في: 29 جوان 2026

امضاء رئيس اللجنة

الاسم واللقب: فناوي أمينة

امضاء المشرف

الاسم واللقب: سرير أحمد بن موسى



سنني  
رئيس قسم  
العلوم الاجتماعية





## الشكر

أشكر الله عز وجل أولاً وأخيراً على توفيقه لي لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة، على توجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إنجاز هذا البحث.

وأشكر كل أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا عليّ بالعلم طوال مساري الدراسي.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة أو نصيحة مفيدة.

وفي الأخير، أتمنى أن يكون هذا العمل في المستوى المطلوب.





## إهداء

إلى من كان لهما الفضل الأكبر في وجودي وفي مسيرتي الحياتية والدراسية،

إلى من علّمني معنى الصبر والتضحية دون انتظار مقابل،

إلى من كان دعاؤهما سرّ نجاحي وسندي في كل خطوة،

إلى والديّ العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما،

إلى من زرع في داخلي حب العلم والاجتهاد، وكانا دائماً مصدر القوة والدعم في لحظات الضعف والتعب،

إليكما أهدي هذا العمل المتواضع تعبيراً عن امتناني واعترافي بفضلكما الكبير.

إلى إخوتي وأخواتي، رفقاء الدرب، الذين شاركوني تفاصيل حياتي وكانوا دائماً سنداً لي بكلماتهم وتشجيعهم،

إلى كل أصدقائي وزملائي الذين رافقوني خلال سنوات الدراسة، وشاركوا معي لحظات النجاح والتعب،

والذين كان وجودهم يخفف عني صعوبات الطريق ويزيدني إصراراً على الاستمرار،

إلى كل من علّمني حرقاً أو قدم لي نصيحة أو دعماً ولو بسيطاً،

إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني دون تردد،

إلى أساتذتي الكرام الذين لم يخلوا عليّ بالعلم والتوجيه، وكان لهم دور كبير في تكويني الأكاديمي والعلمي،

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون خالصاً ومفيداً، وأن يلقي القبول والرضا.



# فهرس المحتويات

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| II.....  | الشكر                              |
| III..... | إهداء                              |
| IX.....  | مقدمة                              |
| ب.....   | الفصل الأول : الاطار العام للدراسة |
| 2.....   | الفصل الأول : الاطار العام للدراسة |
| 3.....   | 1-أسباب اختيار الموضوع:            |
| 3.....   | 2-الدراسات السابقة:                |
| 6.....   | 3-النقد العام للدراسات:            |
| 7.....   | 4- إشكالية الدراسة وفرضياتها:      |
| 9.....   | 5-تعريفات المفاهيم والمصطلحات:     |
| 11.....  | 6-أهمية الدراسة:                   |
| 12.....  | 7- أهداف الدراسة:                  |
| 12.....  | 8- منهج الدراسة:                   |
| 14.....  | خاتمة الفصل :                      |

## الفصل الثاني: التنظيم الإداري في المؤسسات التربوية

|         |                                          |
|---------|------------------------------------------|
| 23..... | تمهيد:                                   |
| 24..... | أولاً: مفهوم التنظيم الإداري             |
| 27..... | ثانياً: اهداف التنظيم الإداري في المؤسسة |
| 29..... | ثالثاً: مبادئ التنظيم الإداري            |
| 30..... | رابعاً: أنماط التنظيم الإداري            |
| 31..... | خامساً: عناصر التنظيم الإداري            |
| 32..... | سادساً: التنظيم الإداري في المؤسسة       |
| 34..... | خلاصة الفصل:                             |

## الفصل الثالث: الأداء المهني للأستاذة في التنظيم الاداري

|         |                                          |
|---------|------------------------------------------|
| 38..... | تمهيد:                                   |
| 38..... | أولاً: مفهوم الأداء المهني               |
| 42..... | ثانياً: أهمية الأداء المهني للأستاذ      |
| 43..... | ثالثاً: مؤشرات الأداء المهني للأستاذ     |
| 46..... | رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء المهني |

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| 50..... | خامسا: علاقة التنظيم الإداري بالأداء المهني    |
| 50..... | سادسا: خصوصية الأداء المهني في التعليم الثانوي |
| 53..... | خلاصة الفصل:                                   |

#### الفصل الرابع: الجانب الميداني

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل النتائج

|                                 |                                                |
|---------------------------------|------------------------------------------------|
| 56.....                         | تمهيد:                                         |
| 56.....                         | أولاً: بطاقة تعريفية بالمؤسسة                  |
| 57.....                         | ثانياً: معلومات خاصة بالمؤسسة                  |
| 58.....                         | ثالثاً: مجالات الدراسة                         |
| 58.....                         | ج- المجال الزمني                               |
| 59.....                         | رابعاً: عرض وتحليل بيانات الشخصية للمقابلة     |
| 82.....                         | سادسا: تحليل محاور المقابلة                    |
| 84.....                         | سابعا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية |
| 90.....                         | خلاصة الفصل:                                   |
| Erreur ! Signet non défini..... | خاتمة                                          |
| Erreur ! Signet non défini..... | قائمة المراجع والمصادر                         |
| 106.....                        | ملخص الدراسة :                                 |

# قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل               | الصفحة |
|-----------|---------------------------|--------|
| الشكل 1   | دائرة نسبية لمتغير الجنس  | 59     |
| الشكل 2   | توزيع العينة حسب الأقدمية | 60     |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                 | رقم الجدول |
|--------|----------------------------------------------|------------|
| 59     | توزيع العينة حسب الجنس                       | جدول 1     |
| 60     | توزيع العينة حسب الأقدمية                    | جدول 2     |
| 61     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 1 | جدول 3     |
| 61     | تفريغ المقابلة 1                             | جدول 4     |
| 64     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 2 | جدول 6     |
| 64     | تفريغ المقابلة 2                             | جدول 7     |
| 66     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 3 | جدول 8     |
| 67     | تفريغ المقابلة 3                             | جدول 9     |
| 68     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 4 | جدول 10    |
| 69     | تفريغ المقابلة 4                             | جدول 11    |
| 71     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 5 | جدول 12    |
| 71     | تفريغ المقابلة 5                             | جدول 13    |
| 73     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 6 | جدول 14    |
| 73     | تفريغ المقابلة 6                             | جدول 15    |
| 75     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 7 | جدول 16    |
| 76     | تفريغ المقابلة 7                             | جدول 17    |
| 78     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 8 | جدول 18    |
| 78     | تفريغ المقابلة 8                             | جدول 19    |
| 80     | توزيع العينة حسب البيانات الشخصية للمقابلة 9 | جدول 20    |
| 80     | تفريغ المقابلة 9                             | جدول 21    |

# مقدمة

يعد التنظيم الإداري من أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، باعتباره الأداة التي يتم من خلالها تنسيق الجهود وتوزيع المهام وتحقيق الانسجام بين مختلف الأفراد والمصالح داخل المؤسسة. وتزداد أهمية هذا التنظيم داخل المؤسسات التربوية نظراً لطبيعة العمل التعليمي الذي يتطلب دقة في التسيير، وتعاوناً مستمراً بين مختلف الفاعلين من إدارة وأساتذة وموظفين من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

عرف قطاع التربية في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة، فرضت ضرورة اعتماد تنظيم إداري فعال يواكب هذه التحولات ويساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية. وأصبح نجاح المؤسسة التربوية اليوم مرتبطاً بمدى قدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، إضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة تسمح للعاملين بأداء مهامهم في أفضل الظروف .

يعتبر الأداء المهني من أهم المؤشرات التي تعكس فعالية المؤسسة التعليمية، كونه يعبر عن مستوى التزام العاملين بواجباتهم وقدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة. كما يتأثر هذا الأداء بعدة عوامل، من بينها طبيعة التنظيم الإداري، أساليب التسيير، وضوح المسؤوليات، والعلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة .

من هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة أثر التنظيم الإداري على الأداء المهني في التعليم الثانوي، باعتبار هذه المرحلة من أهم المراحل التعليمية التي تتطلب إدارة محكمة وتنظيماً فعالاً لضمان السير الحسن للعملية التربوية وتحقيق الجودة المنشودة في التعليم .

تم اختيار ثانوية مليحة حميدو كميدان للدراسة، بهدف التعرف على واقع التنظيم الإداري داخلها، ومدى تأثيره على الأداء المهني للعاملين بها، إضافة إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي قد تعيق فعالية هذا التنظيم وانعكاساتها على الأداء داخل الوسط التربوي .

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني، وتحليل مختلف الجوانب المرتبطة بهما من خلال الجمع بين الجانب النظري والدراسة الميدانية، بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين الأداء داخل مؤسسات التعليم الثانوي وتطوير أساليب التنظيم والتسيير الإداري بما يخدم العملية التعليمية .

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني، حيث تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، والذي شمل عرض الموضوع، وأسباب اختياره، والإشكالية، والفرضيات، وأهمية الدراسة والمفاهيم الأساسية والمنهج المعتمد وأدوات الدراسة. أما الجانب النظري فقد تناول مختلف المفاهيم المتعلقة

بالتنظيم الإداري والأداء المهني ، في حين خُصص الجانب الميداني لدراسة داخل ثانوية المليحة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة

## الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

## الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
  2. الدراسات السابقة
  3. إشكالية الدراسة
  4. فرضيات الدراسة
  5. تحديد المفاهيم والمصطلحات
  6. منهج الدراسة
  7. أهداف الدراسة
  8. صعوبات الدراسة
- خلاصة الفصل

## 1-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث العلمي لا يكون اعتباطياً، بل يستند إلى مجموعة من الدوافع العلمية والعملية التي تدفع الباحث إلى دراسة ظاهرة معينة ومحاولة فهمها وتحليلها. وقد جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من مجموعة من الأسباب يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ أهمية التنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية، حيث يعد عنصراً أساسياً في تنظيم العمل التربوي والإداري وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.
- ✓ الدور المحوري الذي يلعبه الأستاذ في العملية التعليمية، إذ يعتبر الأستاذ العنصر الأساسي في تحقيق جودة التعليم، مما يستدعي الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على أدائه المهني.
- ✓ الرغبة في التعرف على طبيعة العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني للأساتذة داخل مؤسسات التعليم الثانوي.
- ✓ المساهمة في تسليط الضوء على أهمية التنظيم الإداري الجيد في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة التعليمية.
- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع باعتباره من المواضيع المرتبطة بالمجال التربوي والتعليمي.

## 2-الدراسات السابقة:

### 1-الدراسات العربية

1. بركاتي زهراء (2020) التسيير الإداري ودوره في تحسين الأداء البيداغوجي لأستاذ التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بثانويتي عبد الرحمان بن عوف وقسوم العيد بعين الخضراء) مذكرة ماستر - الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التسيير الإداري على تحسين أداء الأساتذة في التعليم الثانوي من خلال دراسة ميدانية بثانويتين في ولاية المسيلة، الجزائر. انطلقت إشكالية البحث من السؤال الرئيسي: هل يسهم التسيير الإداري الفعال في تحسين الأداء البيداغوجي لدى الأساتذة؟ كما اشتملت على مجموعة تساؤلات فرعية حول دور التخطيط، التنظيم، والتوجيه الإداري في رفع فعالية التدريس.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر مقابلات موجهة للعينة المختارة من الأساتذة، وتم تحليلها إحصائياً لتحديد العلاقة بين التسيير الإداري والأداء البيداغوجي.

أظهرت النتائج أن التسيير الإداري الجيد يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء البيداغوجي للمعلمين، حيث ساهم التخطيط والتنظيم والتوجيه الإداري في تعزيز فعالية التدريس والأداء المهني بشكل واضح.

## 2. أبو ارميلة (2025) السعادة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة بالقدس الشرقية -مقال علمي

تناول هذا المقال تأثير السعادة التنظيمية في المدارس على الأداء الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية بالقدس الشرقية، فلسطين. انطلقت إشكالية البحث من التساؤل: هل ترتبط مستويات السعادة التنظيمية لدى المعلمين بمدى أدائهم الوظيفي؟

اعتمد الباحث المنهج الكمي التحليلي، حيث تم إجراء مقابلات على عينة من المعلمين، ثم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار العلاقات بين المتغيرات المختلفة المتعلقة بالسعادة التنظيمية والأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن السعادة التنظيمية ترتبط إيجابياً ومعنوياً بالأداء الوظيفي للمعلمين، وأن بيانات العمل التي تشجع على المشاركة والتقدير والاحترام تزيد من جودة الأداء المهني وتدعم التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة.

## 3. أثر التنظيم الإداري على جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس (2020) أثر التنظيم الإداري على جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية - مذكرة ماستر

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التنظيم الإداري على جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الليبية، انطلقت من إشكالية البحث التالية: إلى أي مدى يساهم التنظيم الإداري المنظم في تحسين جودة الأداء الأكاديمي للمدرسين الجامعيين؟

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام أدوات قياس متعددة شملت مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، ثم حللت النتائج لتحديد أثر التنظيم الإداري على الأداء الأكاديمي. أظهرت النتائج أن التنظيم الإداري الفعال له تأثير إيجابي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، خصوصاً فيما يتعلق بالتخطيط الإداري، توزيع المهام، وتوفير بيئة عمل داعمة للبحث والتدريس. كما بينت الدراسة أن وجود إجراءات تنظيمية واضحة ودعم إداري مستمر يعزز كفاءة التدريس ويقلل من المشكلات الإدارية.

ب-الدراسات الأجنبية:

1. H. Li, J. Zhang, W. Chen (2025) هيكل التنظيم المدرسي، رفاية المعلمين،

وقيادة المعلم: بين المناطق الحضرية والريفية في الصين (مقال علمي منشور)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين هيكل التنظيم المدرسي ورفاية المعلمين وقدرتهم على القيادة المهنية، مع التركيز على الفروق بين المناطق الحضرية والريفية في الصين. انطلقت إشكالية البحث من التساؤل: كيف يؤثر الهيكل التنظيمي للمدرسة على رفاية المعلمين وقيادتهم المهنية؟

اعتمد الباحثون المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر مقابلات أجريت على عينة كبيرة من المعلمين، ثم حُللت إحصائياً باستخدام برامج التحليل المتقدم لتحديد أثر الهيكل التنظيمي على رفاية المعلمين وقدرتهم على القيادة.

أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي المناسب يعزز رفاية المعلمين ويقوي قدرتهم على القيادة المهنية، مع وجود اختلافات واضحة بين المناطق الحضرية والريفية. كما أظهرت الدراسة أن الأبعاد الإدارية مثل توزيع الصلاحيات، وضوح المهام، والتنسيق بين الأقسام تلعب دوراً كبيراً في تحسين فعالية المعلمين.

2. L. Wang, X. Liu, P. Li (2020) تأثير ظروف التنظيم المدرسي على التعلم المهني

للمعلمين: دور الكفاءة الذاتية للمعلم كعامل وسيط (مقال علمي منشور)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير الظروف التنظيمية داخل المدرسة مثل القيادة، وفرص التعلم، والخطط التنظيمية على التعلم المهني للمعلمين، مع التركيز على دور الكفاءة الذاتية للمعلم كعامل وسيط. انطلقت إشكالية البحث من السؤال: هل تؤثر الظروف التنظيمية على التعلم المهني للمعلمين من خلال تعزيز كفاءتهم الذاتية؟

اعتمد الباحثون المنهج الكمي التحليلي، حيث وزعوا استبيانات على عينة من المعلمين، وحلّلوا البيانات إحصائياً باستخدام برامج التحليل المتقدم لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن الظروف التنظيمية الإيجابية داخل المدرسة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على التعلم المهني للمعلمين، عبر تعزيز كفاءتهم الذاتية، وأن الأبعاد التنظيمية المرتبطة بالدعم والإشراف والتخطيط لها التأثير الأكبر.

### 3. N. El Khoury, M. Haddad (2024) تأثير القيادة التحويلية وبيئة العمل على أداء

#### المعلمين في بيئات تعليمية متأثرة بالآزمات (مقال علمي منشور)-لبنان

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية وبيئة العمل على الأداء المهني للمعلمين في المدارس اللبنانية المتأثرة بالآزمات. اعتمدت الدراسة على منهج كمي استنباطي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من 509 معلمين، ثم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متقدمة لتحديد العلاقة بين نوع القيادة وبيئة العمل وأداء المعلمين. انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل: كيف يؤثر كل من نمط القيادة التحويلية وبيئة العمل على الأداء المهني للمعلمين في بيئات تعليمية متأثرة بالآزمات؟ أظهرت النتائج أن بيئة العمل لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المهني للمعلمين، بينما كان تأثير القيادة التحويلية غير مباشر وضعيف نسبياً، مع ملاحظة أن الظروف البيئية والسياق الخاص بالآزمات قد لعب دوراً في تحديد قوة العلاقة بين القيادة والتحصيل المهني.

### 3-النقد العام للدراسات:

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح أنها ساهمت بشكل كبير في إبراز أهمية التنظيم الإداري وعلاقته بالأداء المهني للمعلمين، حيث أكدت معظمها على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. كما تنوعت هذه الدراسات من حيث المناهج المستخدمة، حيث اعتمد أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ومع ذلك، يمكن تسجيل مجموعة من الملاحظات العامة، من أهمها أن معظم الدراسات ركزت على جانب واحد من التنظيم الإداري مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية أو إدارة الوقت، دون تناول التنظيم الإداري بشكل شامل ومتكامل. كما أن العديد من الدراسات اعتمدت على عينات محدودة مما قد يؤثر على تعميم النتائج. إضافة إلى ذلك، فإن اختلاف السياقات الجغرافية والثقافية لبعض الدراسات الأجنبية قد يحد من إمكانية تطبيق نتائجها في البيئة المحلية.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوز هذه النقائص من خلال تناول التنظيم الإداري بمختلف أبعاده، ودراسة تأثيره على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي في سباق محلي، بما يساهم في تقديم نتائج أكثر شمولية ودقة.

## 4- إشكالية الدراسة وفرضياتها:

بعد التنظيم الإداري من العناصر الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات التربوية، حيث يسهم في تنسيق الجهود وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة التعليمية بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية. فالمؤسسة التعليمية، وخاصة في مرحلة التعليم الثانوي، تعتمد على مجموعة من الهياكل والتنظيمات الإدارية التي تحدد الأدوار والمسؤوليات، وتنظم عملية اتخاذ القرار، وتوزيع المهام بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التربوية. ومع التطورات التي يشهدها قطاع التربية والتعليم في مختلف الدول، أصبح الاهتمام بالتنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية ضرورة ملحة، لما له من دور مهم في تحسين سير العمل التربوي والإداري، ورفع مستوى الأداء المهني للعاملين في المؤسسة، وعلى رأسهم الأستاذ الذي بعد العنصر الأساسي في العملية التعليمية. فالأستاذ لا يعمل بمعزل عن الإطار التنظيمي للمؤسسة، بل يتأثر بشكل مباشر بطبيعة التنظيم الإداري السائد داخلها، من حيث وضوح القوانين والتعليمات، وطبيعة العلاقات الإدارية، وأساليب القيادة والإشراف التربوي. كما أن فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة التعليمية تسهم في خلق بيئة عمل مناسبة تساعد الأستاذ على أداء مهامه التربوية والتعليمية بكفاءة، من خلال توفير ظروف عمل جيدة، وتنظيم العمل داخل المؤسسة، وتحديد المسؤوليات بشكل واضح، بالإضافة إلى توفير قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارة والأساتذة. وفي المقابل، قد يؤدي ضعف التنظيم الإداري أو غموضه إلى ظهور العديد من المشكلات داخل المؤسسة التعليمية، مثل سوء توزيع المهام، وضعف التنسيق بين مختلف الفاعلين، وغياب التواصل الفعال بين الإدارة والأساتذة، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على الأداء المهني للأستاذ.

ويعتبر الأداء المهني للأستاذ من المؤشرات الأساسية لنجاح العملية التعليمية، حيث يتجلى من خلال قدرته على التخطيط للدروس، واستخدام الطرق البيداغوجية المناسبة، وإدارة القسم، والتفاعل مع التلاميذ، والمشاركة في الأنشطة التربوية داخل المؤسسة. غير أن هذا الأداء لا يتحدد فقط بكفاءة الأستاذ الشخصية، بل يتأثر أيضاً بالظروف التنظيمية والإدارية التي يعمل في إطارها.

ومن هذا المنطلق، يبرز دور التنظيم الإداري داخل المؤسسة التعليمية في التأثير على مستوى الأداء المهني للأستاذ، سواء بشكل إيجابي من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة، أو بشكل سلبي في حالة وجود اختلالات تنظيمية تعيق سير العمل التربوي داخل المؤسسة. لذلك أصبح من الضروري دراسة طبيعة العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني للأستاذ، والكشف عن مدى تأثير التنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية على أداء أساتذة التعليم الثانوي لمهامهم التربوية والمهنية.

وعليه تسمى هذه الدراسة إلى محاولة فهم طبيعة العلاقة بين التنظيم الإداري داخل المؤسسة التعليمية ومستوى الأداء المهني لأستاذ التعليم الثانوي، والكشف عن مدى تأثير التنظيم الإداري في تحسين أو إضعاف هذا الأداء.

#### أ- الإشكالية الرئيسية:

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يؤثر التنظيم الإداري في المؤسسات التربوية على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي ؟

#### ب- التساؤلات الفرعية:

- ✓ كيف ينعكس نمط القيادة على مستوى أداء الأساتذة التعليم الثانوي ؟
- ✓ كيف يقلل تحديد المهام والمسؤوليات من التوتر ويرفع المردود المهني؟
- ✓ كيف يساهم الدعم والتحفيز في تحقيق الرضا المهني للأستاذ؟
- ✓ كيف يؤثر الاتصال الداخلي بين الموظفين على أداء الأستاذ ؟

#### ج- فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث تمثل إجابات أولية ومؤقتة عن تساؤلات الدراسة، يسعى الباحث إلى اختبارها والتحقق من صحتها من خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات. وتساعد الفرضيات على توجيه البحث وتحديد مساره العلمي، كما تساهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وفي هذه الدراسة يتمثل المتغير المستقل في التنظيم الإداري داخل المؤسسة التعليمية، بينما يتمثل المتغير التابع في الأداء المهني لأستاذ التعليم الثانوي.

#### د- الفرضية الرئيسية:

للتنظيم الإداري في المؤسسة التربوية تأثير على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي؟

## هـ-الفرضيات الجزئية:

- ✓ لنمط القيادة الديمقراطي دور في تعزيز مستوى أداء الأساتذة التعليم الثانوي.
- ✓ يساهم وضوح تحديد المهام والمسؤوليات في التقليل التوتر ورفع كفاءة الأداء المهني
- لاساتذة التعليم الثانوي .
- ✓ يساهم الدعم والتحفيز في تحقيق الرضا المهني لأساتذة التعليم الثانوي.
- ✓ الاتصال الداخلي الفعال يؤدي إلى تحسين أداء أساتذة .

## 5-تعريفات المفاهيم والمصطلحات:

### • مفهوم التنظيم الإداري

لغة : تؤخذ كلمة التنظيم لغةً من المصدر نَظَمَ، فتتظيم العمل يعني ترتيبه وتديره بطريقة معينة.<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** يُطلق مفهوم التنظيم الإداري على أحد وظائف العملية الإدارية المتكاملة، والتي تُعنى بوضع وتطوير الهياكل التنظيمية، والاستعانة بالموارد البشرية وغير البشرية في سبيل مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها. وبسبب أهمية التنظيم الإداري تسعى إدارة المنظمات إلى أن يكون استغلال الموارد فعالاً، بالإضافة إلى التنفيذ السليم للأنشطة والمهام الوظيفية التي يُعنى بها أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

**إجرائياً:** يقصد بالتنظيم الإداري في هذه الدراسة مجموعة الإجراءات والقواعد التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة التعليمية في تنظيم العمل داخل الثانوية، مثل توزيع المهام والمسؤوليات، وتنظيم العلاقات بين الإدارة والأساتذة، وتحديد قنوات الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> اب تعريف ومعنى التنظيم الوظيفي في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي [www.almaany.com](http://www.almaany.com)، اطلع عليه بتاريخ 2026/03/10بتصرف .

<sup>2</sup> سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكه ، تعريف التنظيم الإداري وأهمية في المؤسسات"، المجلة العربية للنشر العلمي الاصدار الخامس- العدد خمسون 2022م ، ص 1470

## • مفهوم الأداء المهني

**لغة :** الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform To)، وقد أُشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>1</sup>

**اصلاحاً :** هو مستوى الإنجاز والفعالية التي يظهرها الموظف في أداء المهام والواجبات الموكلة إليه.<sup>2</sup>

**إجرائياً :** يقصد بالأداء المهني في هذه الدراسة مستوى قيام أستاذ التعليم الثانوي بمهامه التربوية والتعليمية داخل المؤسسة، مثل التخطيط للدروس، إدارة القسم، استخدام الوسائل التعليمية، والتفاعل مع التلاميذ.

## • مفهوم الأستاذ

**لغة :** علم أعاده له أمانة، وعلى رجل حصلت له حقيقة العلم، وعلى الشيء عرفه فتقنه، وعلم المرء: أتقنه، علم تعليمًا وعلمًا، وعلم الصناعة جعله معلمًا .

ومنه المعلم هو من يمارس مهنة تعليم التلاميذ والطلاب في المعاهد.<sup>3</sup>

**اصطلاحاً :** المعلم هو الإنسان الذي يقوم بعملية التعليم ومساعدة المتعلمين على اكتساب الخبرات، فإن بعضهم في مواقف تعليمية لإحداث التغيرات المرغوبة في ضوء الأهداف التعليمية.<sup>4</sup>

**إجرائياً :** يقصد بالأستاذ في هذه الدراسة أستاذ التعليم الثانوي الذي يعمل في المؤسسات التعليمية ويقوم بتدريس التلاميذ في مرحلة التعليم الثانوي.

## • مفهوم التعليم الثانوي

**لغة :** كلمة التعلم آتية من لفظة (علم) التي تعني في معجم "ابن منظور": "وعلمت الشيء أعلمه علماً: عرفته، قال ابن بري: وتقول علم وفقه، أي تعلم وفقه، وعلم وفقه، أي ساد العلماء والفقهاء"، أما عند علماء النفس فتعني: "تغيير شبه دائم في سلوك الفرد ينشأ عن التدريب أو الخبرة أو الممارسة، وعرفه ، بأنه

<sup>1</sup> الشيخ الداوي - . تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث عدد 07، 2010، ص 217

<sup>2</sup> 10 11 السعيد حسن إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، القاهرة 2017 ، ص. 90

<sup>3</sup> سالمى خديجة ، خصائص المعلم ودوره في العملية التعليمية مجلة الفكر المتوسطى ، المجلد 11 / العدد: 01، 2022، ص 546

<sup>4</sup> 13 كيفوش ربيع معلم اللغة: إعداداته وكفاياته التعليمية ، مجلة المعيار المجلد العاشر العدد 03، 2019، ص 36

معنى العلم هو المعرفة والفهم، وهو يأتي بدل جهد ودراية لتوصيل أفكار بطرق مضبوطة ومدرسة يعقلها السامع ويلتزم بمضمونها.<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** التعلم هو عملية تغير شبه دائم في سلوك الفرد، لا يلاحظ بشكل مباشر، ولكن يستدل عليه من السلوك، ويكون نتيجة الممارسة، كما يظهر في تغير الأداء لدى الكائن الحي. والتعلم على هذا النحو يتطلب ضرورة استقرار الكائن الحي النسبي للمواقف التي يراد تعلمها.<sup>2</sup>

**إجرائياً:** يقصد بالتعليم الثانوي في هذه الدراسة المرحلة التعليمية التي يدرس فيها التلاميذ في الثانوية لمدة ثلاث سنوات بعد التعليم المتوسط، ويشرف على تدريسهم أساتذة التعليم الثانوي.

## 6- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع مهم في المجال التربوي، وهو العلاقة بين التنظيم الإداري داخل المؤسسة التعليمية والأداء المهني للأستاذ. ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين أساسيين هما: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

### أ- الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بموضوع التنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

- تساعد في توضيح العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني للأستاذ في مؤسسات التعليم الثانوي.

- تقدم إضافة علمية يمكن أن تفيد الباحثين والطلبة في مجال العلوم التربوية.

- يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً علمياً للدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع التنظيم الإداري والأداء المهني في المؤسسات التعليمية.

### ب- الأهمية العملية:

- تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم صورة واضحة عن واقع التنظيم الإداري داخل مؤسسات التعليم الثانوي.

- يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المهني للأساتذة من خلال التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة فيه.

- قد تفيد الإدارة التربوية في تطوير أساليب التنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

<sup>1</sup> ابن منظور لسان العرب، تحقيق عبدالله على الكبير وآخرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، (1981)، ج ص 417

<sup>2</sup> الطيب دية أصول نظريات التعلم في التراث العربي ، مجلة العلوم الانسانية الجامعة أم البواقي المجلد 07 العدد 02 ، 2022

يمكن أن تساعد المسؤولين في قطاع التربية على اتخاذ قرارات تساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة التعليمية.

## 7- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:
- ✓ التعرف على طبيعة التنظيم الإداري داخل مؤسسات التعليم الثانوي.
- ✓ الكشف عن مستوى الأداء المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- ✓ معرفة أثر التنظيم الإداري على الأداء المهني لأستاذ التعليم الثانوي.
- ✓ التعرف على الفروق في مستوى التنظيم الإداري حسب متغيرات الجنس والعمر والأقدمية.
- ✓ التعرف على الفروق في مستوى الأداء المهني حسب متغيرات الجنس والعمر والأقدمية.
- ✓ الخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين التنظيم الإداري ورفع مستوى الأداء المهني للأساتذة.

## 8- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر التربوية والاجتماعية، حيث يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها، من خلال جمع البيانات المتعلقة بها وتنظيمها للوصول إلى نتائج دقيقة. ويهدف هذا المنهج إلى دراسة أثر التنظيم الإداري على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، وذلك عبر تحليل مختلف العوامل الإدارية المؤثرة في أداء الأستاذ داخل المؤسسة التربوية. ويُعرف المنهج الوصفي تحليلي بأنه: "أسلوب يُستخدم لدراسة ووصف الظواهر والمشكلات وصفاً دقيقاً للوصول إلى تفسيرات منطقية للمشكلة محل الدراسة"<sup>1</sup>.

## 9- أداة البحث:

### أ-مقابلة :

المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة وتمثل يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص بذلك وسيلة شخصية مباشرة" غرضها الحصول على حقائق ومواقف أو

<sup>1</sup> عبيدات ذوقان، وآخرون، \*البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه\*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص

سلوك أو معتقدات أو اتجاهات يحتاج إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤشراتها<sup>1</sup>.

ب-ملاحظة :

تعني الاهتمام أو الانتباه إلى الشيء أو الحدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد بدر ، أصول البحث العلمي ، و مناهجه ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط4 ، 1978 ، ص 154

<sup>2</sup> جودت عزت عطوى ، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه ، ادواته ، طورقه الإحصائية ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2007 ،

## خاتمة الفصل :

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض أهم العناصر التي تشكل الأساس النظري والمنهجي للبحث. حيث تم التطرق إلى إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها الرئيسية والفرعية، إضافة إلى عرض الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها.

كما تم توضيح أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية، إلى جانب تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها. وتم كذلك تحديد مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة بهدف توضيحها وضبط استخدامها في سياق البحث.

وفي الأخير تم استعراض عدد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مما يساعد على تحديد موقع هذه الدراسة ضمن الجهود العلمية السابقة.

وبذلك يشكل هذا الفصل قاعدة أساسية لفهم موضوع الدراسة والانطلاق نحو الفصول اللاحقة التي ستناول الجوانب النظرية والتطبيقية بشكل أكثر تفصيلاً.

## الفصل الثاني: التنظيم الإداري في المؤسسة

## الفصل الثاني: التنظيم الإداري في المؤسسات التربوية

1. مفهوم التنظيم الإداري

2. أهداف التنظيم الإداري في المؤسسة

3. مبادئ التنظيم الإداري

4. أنماط التنظيم الإداري

5. عناصر التنظيم الإداري

6. التنظيم الإداري في المؤسسة التعليمية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يُعد التنظيم الإداري من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، لما له من دور محوري في تحديد كيفية توزيع المهام وتنسيق الجهود داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

فهو لا يقتصر على مجرد ترتيب للأعمال، بل يمثل إطاراً شاملاً يحدد العلاقات التنظيمية، ويضبط توزيع السلطة والمسؤوليات، ويؤسس لقواعد العمل داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، يتناول هذا الفصل التنظيم الإداري من جوانب متعددة، من خلال التطرق إلى مفهومه وخصائصه وأهميته، إضافة إلى مبادئه وأنماطه، ثم عناصره الأساسية، وأخيراً تطبيقاته داخل المؤسسة، وذلك بهدف إبراز دوره في تحسين الأداء التنظيمي وضمان فعالية العمل الإداري.

## أولاً: مفهوم التنظيم الإداري

### 1- تعريف التنظيم الإداري

يُعدّ التنظيم الإداري من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، إذ يمثل نشاطاً جوهرياً للإدارة وعنصراً حاسماً في مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض سير العمل.<sup>1</sup>

ويهدف التنظيم إلى تنسيق وترتيب مختلف الموارد والإمكانات، بما في ذلك العنصر البشري، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويمكن تعريف التنظيم بأنه عملية توزيع الأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة على مختلف الأقسام والأفراد، مع تحديد العلاقات الوظيفية وأساليب العمل والإجراءات المنظمة لها.

وقد تناول عدد من العلماء والباحثين مفهوم التنظيم بتعريفات متعددة، من أبرزها:

- يرى مارشال ديموك أن التنظيم هو "التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كيان موحد تُمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة بهدف تحقيق غاية محددة"، مما يجعله يمثل الهيكل الذي تنفذ من خلاله المنظمة أنشطتها وتحقق أهدافها .
- أما ماكس فيبر، فقد ركز على خصائص التنظيم الرسمي، واعتبره تحديداً دقيقاً للواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، مع توضيح العلاقات بينها<sup>2</sup> .
- في حين عرّف هنري فايول التنظيم بوصفه وظيفة إدارية يقوم من خلالها المدير بتحديد الموارد المادية والبشرية المناسبة، وتنسيقها بما يحقق أهداف المنظمة، وتشمل هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة، من بينها :
  - التأكد من توافق خطط التنظيم مع القوانين واللوائح المعمول بها .
  - تحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة وتوضيح الواجبات، مع تشجيع المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية .

<sup>1</sup> مرسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ط1، ص21

<sup>2</sup> ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1985، ص.287

○ إرساء نظام عادل للأجور والمكافآت، وتطبيق الجزاءات لضمان تصحيح الأخطاء وتعزيز الكفاءة .

○ العمل على تطبيق مبدأ وحدة الأمر والحد من الإجراءات الروتينية غير الضرورية .

وعليه، يمكن القول إن التنظيم هو عملية منهجية تهدف إلى ترتيب الأعمال وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات، ضمن إطار من القواعد والعلاقات التي تنظم عمل الأفراد، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وفق الخطة المرسومة.

لا يقتصر التنظيم الإداري على كونه عملية تقنية لتوزيع المهام، بل يُعدّ أيضاً إطاراً اجتماعياً ينظم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

فهو يعكس نسقاً اجتماعياً قائماً على التفاعل بين مختلف الفاعلين، حيث يتحدد من خلاله الدور الاجتماعي لكل فرد، ومكانته داخل الجماعة المهنية، مما يساهم في تحقيق الانسجام والاستقرار داخل المؤسسة.

## 2- خصائص التنظيم الإداري

يُعد تقسيم العمل أحد الأسس الجوهرية في بناء المنظمة، إذ لا يمكن تصور وجود تنظيم إداري دون توزيع المهام. ويقصد به تخصيص كل فرد بمهمة محددة، بعد تجزئة العمل المعقد إلى مجموعة من المهام البسيطة، بحيث يُسند لكل عامل جزء منها. ويساهم هذا الأسلوب في تحسين الأداء ورفع الكفاءة والإنتاجية مع مرور الوقت، نتيجة تراكم الخبرة والتعلم المستمر<sup>1</sup>.

أما التنسيق، فهو عملية ربط الجهود والأنشطة المختلفة داخل المنظمة بطريقة منظمة ومنطقية، حيث يتم توزيع المهام على الأفراد ثم دمجها في إطار متكامل يضمن تحقيق الأهداف العامة. وبالتالي فإن التنظيم يعتمد بشكل أساسي على تحقيق الانسجام بين مختلف الأعمال.

وفيما يتعلق بـ **الأهداف المحددة**، فإن التنظيم الإداري يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، مما يستوجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ودقيقة ومحددة بشكل مسبق لتوجيه الجهود نحوها.

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، المرجع السابق ص 288

كما يعمل التنظيم على تحديد العلاقة بين السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، من خلال توضيح الصلاحيات الممنوحة لكل موظف أو مدير، مقابل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقه أثناء أداء مهامه، بما يضمن وضوح الأدوار وتوازنها.

وأخيرًا، يلعب الاتصال الإداري دورًا مهمًا في نجاح التنظيم، حيث يجب أن تكون أساليب الاتصال وتدفق المعلومات واضحة ومفهومة لجميع أعضاء المنظمة، بما يضمن نقل المعلومات بكفاءة ويساعد على تحسين التنسيق واتخاذ القرارات.

كما أن التنظيم الإداري يرتبط بطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، حيث يؤثر نمط التفاعل بين الأفراد في درجة فعاليته. فكلما كانت العلاقات قائمة على التعاون والثقة، ساهم ذلك في تحسين الأداء الجماعي، بينما تؤدي العلاقات المتوترة إلى ضعف التنسيق وانخفاض الفعالية التنظيمية.

### 3- أهمية التنظيم الإداري

إذا كانت وظيفة التخطيط تتمثل في تحديد أهداف المنظمة الإدارية وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها، فإن التنظيم يُعد الوسيلة العملية التي يتم من خلالها تنفيذ هذه الأهداف.<sup>1</sup>

ويُعد التنظيم ضرورة لا غنى عنها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها بطريقة منهجية، بما يضمن بلوغ الغايات التي أنشئت من أجلها المنظمة، بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها.

وتتجلى أهمية التنظيم الإداري في مجموعة من الجوانب الأساسية، من أبرزها أنه يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بما يعزز كفاءة العمليات الإدارية ويسهل تنفيذها.

كما يعمل على الحد من الازدواجية والتكرار في المهام، من خلال توزيع واضح للاختصاصات بين الموظفين.

كذلك يساهم التنظيم في توحيد الجهود وتنسيقها داخل المنظمة، ويُعد حلقة وصل فعالة بين مختلف الأفراد والوحدات، خاصة في ظل توسع المنظمات وتزايد أعداد العاملين فيها.

<sup>1</sup> تامر يوسف أبو العجين: أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم 1 إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2010، ص ص 9-10

ومن جهة أخرى، يساعد التنظيم الإداري على تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، من خلال إيجاد آليات مرنة للاستجابة لهذه التغيرات.

كما يتيح التنظيم توزيع الوظائف وفقاً لمؤهلات الأفراد وخبراتهم، ويعمل على تحديد العلاقات الوظيفية بشكل دقيق، بحيث يكون كل موظف على دراية بواجباته وصلاحياته.

وفي هذا السياق، أشار هريبرت سيمون إلى أن التنظيم الجيد يترك أثراً إيجابياً واضحاً على سلوك الأفراد وأدائهم داخل المنظمة.

إضافة إلى ذلك، يقوم التنظيم بتقسيم العمل بين العاملين، بحيث يُكلف كل فرد بمهمة محددة تتيح له التركيز وتحقيق الكفاءة في الأداء.

كما يضع إجراءات عمل معيارية ومفصلة، مما يخفف عن الموظفين عبء الاجتهاد في تحديد أساليب التنفيذ في كل مرة.

ولا يقتصر دور التنظيم على ذلك، بل يمتد ليشمل نقل الصلاحيات واتخاذ القرارات عبر مختلف المستويات الإدارية، بما يضمن تدفق المعلومات وتوفير المؤشرات اللازمة للعمل.

وأخيراً، يوفر التنظيم نظاماً فعالاً للاتصال داخل المنظمة، من خلال شبكات اتصال رسمية وغير رسمية تدعم التنسيق وتبادل المعلومات بين الأفراد.

### ثانياً: أهداف التنظيم الإداري في المؤسسة

يساهم التنظيم الجيد في تحديد العلاقات الوظيفية بشكل دقيق بين العاملين، حيث يدرك كل فرد موقعه داخل الهيكل التنظيمي، وطبيعة ارتباطه برؤسائه ومرؤوسيه، مما يعزز وضوح الأدوار ويقلل من التضارب في الصلاحيات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> موقع Business4Lions، التنظيم الإداري: التعريف، الأهمية، الأنواع، المبادئ، الخصائص، متاح على الرابط: الاطلاع على

المقال - <https://www.ontrainers.com/%d8%ba%d9%8a%d8%b1-%d9%85%d9%88%d8%ac%d9%88%d8%af%d8%a9/en>

كما يتيح التنظيم وضوحًا أكبر فيما يتعلق بـ تحديد المهام والأنشطة، إذ يكون كل موظف على دراية تامة بالواجبات الموكلة إليه، الأمر الذي يقلل من الغموض ويزيد من مستوى الأداء والكفاءة.

ومن جهة أخرى، يعمل التنظيم على توحيد الجهود وتوجيهها نحو أهداف مشتركة، بحيث تتكامل أنشطة الأفراد والأقسام المختلفة في إطار منسجم يخدم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بدلًا من العمل بشكل فردي أو متشتت.

كذلك يُسهم في منع الازدواجية والتكرار في العمل، من خلال توزيع واضح للمهام والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد.

ويُعد منح الصلاحيات المناسبة جزءًا أساسيًا من التنظيم، حيث يساعد على تمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة، من خلال توفير السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم، مما يعزز سرعة الإنجاز وتحمل المسؤولية.

كما يحقق التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للموارد، سواء كانت بشرية أو مادية، عبر توظيف الإمكانيات المتاحة بطريقة فعالة تحقق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة.

إضافة إلى ذلك، يسهم التنظيم في تحقيق الانسجام بين العاملين، حيث ينظم العلاقات الوظيفية والاجتماعية داخل المؤسسة، ويقلل من فرص النزاعات وسوء الفهم الناتج عن تضارب الصلاحيات أو غموض المسؤوليات.

ولا يقل أهمية عن ذلك دوره في تعزيز الرقابة الإدارية، إذ يوفر هيكلًا واضحًا يمكن من خلاله متابعة الأداء، وتقييم النتائج، والتأكد من تنفيذ الخطط وفق الأهداف المحددة.

وأخيرًا، يعمل التنظيم على **تحديد الصلاحيات بدقة** لكل من الرؤساء والمرؤوسين، مما يضمن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، ويعزز مبدأ المساءلة داخل المنظمة.

وبذلك، يظهر التنظيم الإداري كأداة متكاملة لا تقتصر على توزيع المهام فقط، بل تمتد لتشمل تحقيق التوازن والتنسيق والفعالية في جميع جوانب العمل داخل المنظمة.

### ثالثاً: مبادئ التنظيم الإداري

على الرغم من صعوبة الجزم بوجود مبادئ تنظيمية ثابتة تصلح للتطبيق في جميع المنظمات، إلا أن هناك اتفاقاً بين علماء الإدارة على أهمية مجموعة من المبادئ التي يُستحسن الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي، لما لها من دور في تحسين كفاءة التنظيم ورفع فعاليته. ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي<sup>1</sup>:

- **مبدأ وحدة الهدف**: ينبغي أن تتكامل أهداف الوحدات والأقسام المختلفة مع الهدف العام للمنظمة، بحيث تسهم جميع الجهود في تحقيق غاية مشتركة .
- **مبدأ الكفاءة**: يهدف التنظيم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى درجة من الفاعلية، وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية .
- **مبدأ نطاق الإشراف**: يتطلب التنظيم تحديد عدد مناسب من المرؤوسين لكل رئيس، بما يضمن فعالية الإشراف وسهولة التواصل والفهم بين الرؤساء والعاملين .
- **مبدأ التفويض**: يقوم على منح جزء من السلطة للمستويات الأدنى، بما يسهم في تسهيل إنجاز الأعمال، وتعزيز مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات .
- **مبدأ تقسيم العمل**: يتمثل في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة ومحددة، مما يساعد على التخصص ورفع الكفاءة وتحقيق وفورات الإنتاج .
- **مبدأ وحدة الأمر**: يعني أن يتلقى الموظف أوامره من رئيس واحد فقط، لتفادي تضارب التعليمات وضمان وضوح المسؤوليات .
- **مبدأ التدرج الإداري**: يشير إلى ضرورة وضوح خط السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه، مما يسهم في تحسين الاتصال واتخاذ القرارات بفعالية .
- **مبدأ توازن السلطة والمسؤولية**: يقتضي منح الفرد السلطة اللازمة لأداء مسؤولياته، فلا معنى لتحمله مسؤولية دون تمكينه من الصلاحيات المناسبة، مع بقاء المسؤولية النهائية على عاتق المفوض .
- **مبدأ مستوى السلطة**: يفترض أن يتخذ كل مدير القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياته، دون تصعيدها إلى مستويات أعلى إلا عند الضرورة .

<sup>1</sup> تامر يوسف أبو العجين: أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة

- مبدأ ديناميكية التنظيم: رغم أهمية الاستقرار التنظيمي، إلا أنه يجب أن يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، من خلال مراجعته وتحديثه بشكل دوري بما يتلاءم مع الظروف المستجدة .
- وبذلك، تمثل هذه المبادئ إطارًا إرشاديًا يساعد المنظمات على بناء تنظيم إداري متوازن وفعال، قادر على تحقيق أهدافه بكفاءة واستجابة للتغيرات.

#### رابعاً: أنماط التنظيم الإداري

- تتنوع أنماط التنظيم الإداري باختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها، ويعتمد اختيار النمط المناسب على حجم المؤسسة ونوع نشاطها والبيئة التي تعمل فيها.
- وتُعد هذه الأنماط من الأدوات الأساسية التي تساعد على توزيع السلطة وتحديد العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية.

ومن أبرز أنماط التنظيم الإداري:

#### • التنظيم الرأسي (التنفيذي):

- يقوم على تسلسل هرمي واضح للسلطة، حيث تنتقل الأوامر من أعلى إلى أسفل بشكل مباشر، ويكون لكل مرؤوس رئيس واحد فقط، مما يضمن وحدة القيادة وسهولة الرقابة .

#### • التنظيم الوظيفي:

- يعتمد على مبدأ التخصص، حيث تُقسم المنظمة إلى وحدات حسب الوظائف (كالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية)، ويشرف على كل وظيفة مختصون، مما يساهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء .

#### • التنظيم الرأسي-الوظيفي (الاستشاري):

- يجمع بين مزايا التنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي، حيث توجد سلطة تنفيذية تتخذ القرارات، إلى جانب جهاز استشاري يقدم الخبرة والمشورة دون أن يمتلك سلطة إصدار الأوامر .

## • التنظيم المصفوفي:

يُعد من الأنماط الحديثة، حيث يجمع بين أكثر من أساس للتنظيم (الوظيفي والمشروع)، ويتميز بمرونة عالية، لكنه قد يؤدي إلى ازدواجية في السلطة .

وبذلك، فإن اختيار النمط التنظيمي المناسب يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الفعالية التنظيمية وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة.

## خامساً: عناصر التنظيم الإداري

يُعدّ التنظيم الإداري إطاراً متكاملًا تُمارس من خلاله مختلف الأنشطة داخل المنظمة، حيث يقوم على مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتتمثل هذه العناصر في الهيكل التنظيمي، والقوانين واللوائح، إلى جانب العلاقات التنظيمية التي تربط بين مكونات المنظمة.

فبالنسبة لـ **الهيكل التنظيمي**، فإنه لا يقتصر على كونه تمثيلاً شكلياً لتوزيع المناصب، بل يُعد أداة أساسية لتحديد الاختصاصات وتقسيم العمل على أسس علمية، بما يحقق مبدأ التخصص ويعزز الكفاءة الإنتاجية. كما يوضح هذا الهيكل مستويات السلطة الإدارية وتسلسلها، ويحدد بدقة خطوط الاتصال الرسمية، الأمر الذي يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار، وتقليل التعارض في الاختصاصات، وضمان التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.<sup>1</sup>

ويُسهم وضوح الهيكل التنظيمي في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة، مع إتاحة قدر من المرونة يسمح بالتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

أما **القوانين واللوائح**، فهي تمثل الإطار التنظيمي الرسمي الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث تتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف جوانب العمل الإداري، مثل شروط التوظيف، ونظام الحضور والانصراف، وآليات الترقية، ونظم الحوافز والعقوبات.

<sup>1</sup> موضوع. (د.ت). عنوان المقال. تم الاسترجاع من: <https://mawdoo3.com/>

وتكمن أهميتها في تحقيق الانضباط والعدالة بين العاملين، وضمان توحيد المعايير والإجراءات داخل المنظمة، مما يقلل من الاجتهادات الفردية ويحد من الفوضى التنظيمية.

كما تساهم هذه القوانين في حماية حقوق كل من المنظمة والعاملين، وتعزيز الشفافية والمساءلة في الأداء.

وفيما يتعلق بـ **العلاقات التنظيمية**، فإنها تمثل الشبكة التي تربط بين الأفراد والوحدات الإدارية، وتشمل العلاقات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي، وكذلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

وتتخذ هذه العلاقات أشكالاً متعددة، منها العلاقات الرأسية التي تقوم على مبدأ السلطة والتبعية، والعلاقات الأفقية التي تقوم على التعاون والتنسيق بين الأقسام، إضافة إلى العلاقات الاستشارية التي تدعم عملية اتخاذ القرار. وتلعب هذه العلاقات دوراً محورياً في تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التعاون، وتقليل الصراعات التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

وعليه، فإن فعالية التنظيم الإداري لا تتحقق إلا من خلال التكامل بين هذه العناصر الثلاثة؛ حيث يوفر الهيكل التنظيمي الإطار البنيوي، وتضبط القوانين واللوائح السلوك والإجراءات، بينما تضمن العلاقات التنظيمية حسن التفاعل والتنسيق بين مختلف الأطراف.

ويؤدي هذا التكامل إلى بناء نظام إداري متوازن يتميز بالوضوح والانضباط والمرونة، وقادر على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة عالية.

### سادساً: التنظيم الإداري في المؤسسة

يُعتبر التنظيم الإداري أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، حيث يحدد الإطار الذي تُمارس من خلاله مختلف الأنشطة والوظائف.<sup>1</sup>

فهو لا يقتصر على توزيع المهام فقط، بل يشمل تحديد العلاقات التنظيمية، وتوزيع السلطات، وضبط سير العمل وفق قواعد ولوائح محددة.

<sup>1</sup> موضوع. (د.ت). عنوان المقال. تم الاسترجاع من: <https://mawdoo3.com/>

ويهدف التنظيم الإداري في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات، من أهمها:

- ضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام .
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح .
- تسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار .

كما يُسهم التنظيم الإداري في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، من خلال وضع هيكل تنظيمي واضح، وتطبيق نظام من القوانين واللوائح التي تنظم العمل، إضافة إلى بناء علاقات تنظيمية قائمة على التعاون والتكامل بين العاملين.

ومن جهة أخرى، يجب أن يتسم التنظيم الإداري بالمرونة، حتى يتمكن من التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، مما يساعد على استمراريتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

## خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن التنظيم الإداري يشكل ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل الأهداف إلى واقع عملي منظم.

فقد تبين أن التنظيم يقوم على مجموعة من العناصر المتكاملة، أهمها الهيكل التنظيمي، والقوانين واللوائح، والعلاقات التنظيمية، والتي تضمن وضوح البناء الإداري وانسيابية العمل داخله.

كما أظهر الفصل أن للتنظيم الإداري خصائص وأهمية كبيرة، تتجلى في تحقيق الكفاءة، وتوحيد الجهود، وتحديد المسؤوليات، وتحسين الاتصال واتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، فإن مبادئ التنظيم وأنماطه المختلفة تساعد على اختيار الهيكل الأنسب الذي يتماشى مع طبيعة كل مؤسسة.

وفي الأخير، فإن فعالية التنظيم الإداري لا تتحقق إلا من خلال التكامل بين جميع عناصره، ومرونته في التكيف مع التغيرات، مما يجعله أداة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته وتطورها.

## الفصل الثالث: الأداء المهني للأستاذة في التنظيم الإداري

## الفصل الثالث: الأداء المهني للأساتذة في التعليم الثانوي

### تمهيد

1. مفهوم الأداء المهني
2. أهمية الأداء المهني للأستاذ
3. مؤشرات الأداء المهني للأستاذ
4. العوامل المؤثرة في الأداء المهني
5. علاقة التنظيم الإداري بالأداء المهني
6. خصوصية الأداء المهني في التعليم الثانوي

### خلاصة الفصل

### تمهيد:

يُعدّ الأداء المهني التدريسي من المفاهيم المحورية في ميدان علوم التربية وعلم التدريس، نظراً لارتباطه المباشر بجودة العملية التعليمية وفعالية الممارسات الصفية للمعلم.

فهو لا يقتصر على مجرد نقل المعارف، بل يتجاوز ذلك ليشمل مجموعة من الأدوار التربوية والبيداغوجية والتنظيمية التي يقوم بها المعلم داخل القسم وخارجه، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

ويكتسي هذا المفهوم أهمية بالغة، كونه يعكس مدى كفاءة المعلم وقدرته على توظيف معارفه ومهاراته في مواقف تعليمية متنوعة، كما يُعدّ مؤشراً على جودة النظام التربوي ككل.

وانطلاقاً من ذلك، يهتم هذا الفصل بتوضيح مفهوم الأداء المهني التدريسي وخصائصه، إضافة إلى إبراز أهميته بالنسبة لكل من المعلم والمتعلم والمؤسسة التربوية، فضلاً عن تحديد أبرز مؤشرات والعوامل المؤثرة فيه.

كما يتناول هذا الفصل العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني، باعتبار أن البيئة التنظيمية تمثل الإطار الذي تُمارس فيه العملية التعليمية، إلى جانب التطرق إلى خصوصية الأداء المهني في مرحلة التعليم الثانوي، لما تتميز به هذه المرحلة من متطلبات بيداغوجية ونفسية خاصة.

### أولاً: مفهوم الأداء المهني

يُعدّ الأداء المهني التدريسي من المفاهيم الأساسية في ميدان التربية وعلم التدريس، حيث يرتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك المعلم وممارساته داخل الموقف التعليمي وخارجه، وبالكيفية التي يترجم بها معارفه ومهاراته إلى ممارسات فعلية داخل القسم.

فهو لا يقتصر على عملية نقل المعلومات، بل يشمل مختلف الأدوار التربوية التي يقوم بها المعلم، مثل إدارة القسم، وتنظيم التعلم، والإسهام في الأنشطة المدرسية، وكل ما من شأنه أن يساهم في تحسين تعلم التلاميذ وتطوير قدراتهم.

وفي هذا السياق، يؤكد بعض الباحثين أن الأداء المهني التدريسي يتجلى في السلوكيات القابلة للملاحظة والقياس، والتي يقوم بها المعلم أثناء ممارسته لمهامه التربوية، مثل طرق وأساليب التدريس، وأساليب التقويم،

وطريقة تفاعله مع المتعلمين. كما أن فعالية هذا الأداء تقاس من خلال نتائج التعلم التي يحققها التلاميذ، باعتبارها انعكاساً مباشراً لجودة التدريس وكفاءته<sup>1</sup>.

كما يُنظر إلى الأداء المهني للمعلم على أنه عملية تنفيذية متكاملة للدرس، تقوم على ربط المحتوى التعليمي بالواقع الاجتماعي للمتعلمين، واستخدام استراتيجيات تدريس متنوعة وفعالة، إلى جانب توظيف الوسائل التعليمية المناسبة.

ويهدف ذلك إلى جعل التعلم أكثر ارتباطاً بحياة المتعلم اليومية، من خلال ربط المعارف النظرية بالمشكلات الواقعية التي يواجهها، مما يساهم في تنمية قدراته على التفكير وحل المشكلات.

ومن جهة أخرى، يمتد الأداء المهني التدريسي ليشمل مختلف مراحل العملية التعليمية، بدءاً من التخطيط الجيد للدرس، مروراً بمرحلة التنفيذ داخل القسم، وصولاً إلى عملية التقويم التي تهدف إلى قياس مدى تحقق الأهداف التعليمية<sup>2</sup>.

كما يتطلب هذا الأداء استخدام أساليب ووسائل تعليمية ملائمة، بما يضمن تحقيق جودة التعلم وفعالية العملية التربوية.

وعليه، يمكن القول إن الأداء المهني للمعلم هو مجموعة متكاملة من الممارسات التربوية والتعليمية التي يقوم بها داخل القسم وخارجه، من خلال تفاعل مباشر مع المتعلمين، ووفق مراحل منظمة تشمل التخطيط والتنفيذ والتقويم، بهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من التكيف مع متطلبات البيئة ومواجهة مختلف التحديات.

ولا يمكن فهم الأداء المهني التدريسي بمعزل عن البعد الاجتماعي، إذ يُعدّ المعلم فاعلاً اجتماعياً يتفاعل مع محيطه المدرسي من تلاميذ وإدارة وزملاء. ويتشكل هذا الأداء في إطار عملية التنشئة الاجتماعية المهنية، التي يكتسب من خلالها المعلم القيم والمعايير التي توجه سلوكه داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> وهبي السيد إسماعيل (2002). اتجاهات معاصرة في تقويم أداء المعلم. المؤتمر العلمي رقم 14. مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء. مجلة جامعة عين شمس. المجلد 2. ص ص 755-78.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بن عبد الرحمن (2018). درجة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. ع 60. ص ص 17-

## - خصائص الأداء المهني:

تُشير مختلف التعريفات السابقة لمفهوم الأداء المهني التدريسي إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها هذا الأداء، والتي يمكن توضيحها وتفصيلها على النحو الآتي<sup>1</sup>:

### 1-الأداء التدريسي سلوك متغير

يُعتبر الأداء التدريسي سلوكًا تعليميًا متغيرًا، إذ يعكس مجموعة من التصرفات اللفظية وغير اللفظية التي يقوم بها المعلم أثناء ممارسته لمهامه.

ويتمثل السلوك اللفظي في مختلف أشكال التواصل الشفهي، من شرح وتوجيه وتبليغ للمحتوى التعليمي، بينما يتمثل السلوك غير اللفظي في الإيماءات، وتعابير الوجه، وحركات الجسم، وتغيير وضعية الوقوف داخل القسم، إضافة إلى سلوكيات التعزيز والتغذية الراجعة التي تؤثر في تفاعل المتعلمين.

### 2-القابلية للملاحظة والقياس

يتسم الأداء التدريسي بإمكانية ملاحظته وقياسه، باعتباره مجموعة من السلوكيات الظاهرة التي يمكن رصدها باستخدام أدوات البحث العلمي، مثل الملاحظة، والمقابلة، والاختبارات، والمقاييس التربوية والنفسية. وتُعد هذه المؤشرات دلالات تعكس جودة أداء المعلم داخل الموقف التعليمي.

كما تختلف عملية القياس باختلاف أهدافها؛ فقد تكون لأغراض بحثية أكاديمية، أو لأغراض تربوية تتعلق بالتقويم المهني للمعلم أو تحسين تكوينه.

### 3-الأداء التدريسي نسبي

يتميز الأداء التدريسي بطابعه النسبي، إذ لا يمكن للمعلم بلوغ مستوى الكمال المطلق، وإنما يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من معايير الأداء الجيد.

ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل، منها ما هو شخصي كالكفاءات والقدرات الذهنية، ومنها ما هو موضوعي كظروف العمل ونظام الحوافز، إضافة إلى العوامل الاجتماعية والمهنية.

<sup>1</sup> حمادة سوسن سامي (2015). الاتجاهات الحديثة في التدريس والتطوير المهني للمعلم. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع

لذلك فإن مستوى الأداء قد يرتفع أو ينخفض تبعاً لهذه الظروف.

#### 4-قابلية الأداء للتطور

يتصف الأداء التدريسي بإمكانية التطور المستمر، حيث تلعب الخبرة المهنية المكتسبة دوراً أساسياً في تحسين أداء المعلم مع مرور الوقت. فالمعلم الخبير غالباً ما يكون أكثر كفاءة من المبتدئ، غير أن التكوين المستمر والانخراط في الدورات التدريبية يساهمان في تطوير الأداء وتحسينه بشكل تدريجي، بما يضمن الوصول إلى مستويات أعلى من الجودة المهنية.

#### 5-الأداء التدريسي بنية متكاملة

يُعد الأداء التدريسي بنية متكاملة تتداخل فيها مجموعة من الأدوار والمهام، مثل التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والتوجيه، والمساهمة في تطوير المناهج.

وتعمل هذه العناصر في ترابط وتكامل، بحيث يؤثر كل عنصر في الآخر، مما يجعل الأداء التدريسي منظومة مترابطة وليست أنشطة منفصلة.

#### 6-الأداء التدريسي عملية نظامية

يتميز الأداء التدريسي بكونه عملية نظامية، حيث تتفاعل عناصر متعددة داخل منظومة التعليم والتعلم بشكل منظم ومترابط. ويشمل ذلك المعلم والمتعلم وطرائق التدريس والوسائل التعليمية والنشاط التعليمي، حيث يؤدي هذا التفاعل إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

وخلاصة القول، فإن الأداء المهني التدريسي يتميز بمجموعة من الخصائص المتداخلة والمتكاملة التي تجعل منه عملية ديناميكية تتأثر بعدة عوامل، وتعمل في إطار منظومة تعليمية شاملة، تهدف في النهاية إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

## ثانياً: أهمية الأداء المهني للأستاذ

تكتسي دراسة الأداء المهني التدريسي للمعلم، سواء كانت دراسة تقييمية أو بحثاً أكاديمياً، أهمية كبيرة نظراً لما توفره من معطيات دقيقة حول جودة العملية التعليمية، وانعكاساتها على مختلف أطرافها داخل المؤسسة التربوية<sup>1</sup>.

### 1-الأهمية بالنسبة للمعلم

تساعد دراسة الأداء التدريسي في الكشف عن مستوى الكفاءات المهنية للمعلم، باعتبار أن أدائه داخل القسم يعكس ما يمتلكه من مهارات وقدرات تعليمية.

كما تساهم هذه الدراسات في تحديد جوانب القوة والضعف في الممارسة التدريسية، مما يتيح للمعلم فرصة تطوير أدائه وتحسينه من خلال التكوين الذاتي أو الالتحاق ببرامج تدريبية مناسبة.

كما تساهم في رفع فعالية أداء المعلم داخل المواقف التعليمية، حيث يصبح أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التربوية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مردود المتعلمين.

إضافة إلى ذلك، فإن تقييم الأداء يعد وسيلة مهمة للحصول على الترقية المهنية والمكافآت، وفق معايير موضوعية تعتمد على جودة الأداء<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى، تساهم هذه الدراسات في تعزيز وعي المعلم بذاته المهنية، وتمكينه من إدراك مستواه الحقيقي، مما يساعده على تحقيق قدر من الرضا المهني، نتيجة شعوره بالإنجاز وتحقيق الأداء المطلوب.

<sup>1</sup> هاشم زكي محمود (1988). إدارة الموارد البشرية. الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.

<sup>2</sup> Bruno Suchaut (2012). L'évaluation des enseignant, Grenoble : édition halsh

## 2- الأهمية بالنسبة للمتعلم

تتعرض دراسة الأداء التدريسي بشكل مباشر على المتعلمين، حيث يؤدي تحسين أداء المعلم إلى تحسين جودة التعليم ورفع مستوى التحصيل الدراسي. فكلما ارتفعت كفاءة التدريس، زادت قدرة التلاميذ على الفهم والاستيعاب واكتساب المعارف.

كما أن تطوير أساليب وطرائق التدريس من خلال تقييم الأداء يتيح تنويع الاستراتيجيات التعليمية، مما يساعد على مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين، ويجعل العملية التعليمية أكثر مرونة وفعالية.

إضافة إلى ذلك، فإن تحسين أداء المعلم يساهم في تعزيز دافعية التعلم لدى التلاميذ، خاصة عندما يعتمد المعلم على أساليب التحفيز والتغذية الراجعة بشكل فعال، مما يشجعهم على المشاركة والتفاعل داخل القسم.

كما أن الأداء الجيد للمعلم ينعكس على اتجاهات المتعلمين نحو المادة الدراسية والمعلم، ويعزز لديهم ميولاً إيجابية نحو التعلم بصفة عامة.

## 3- الأهمية بالنسبة للمؤسسة التربوية

تسهم دراسة الأداء التدريسي في الرفع من فعالية المؤسسة التربوية من خلال تحسين جودة المخرجات التعليمية، سواء من حيث الكم أو الكيف. فكلما كان أداء المعلمين أكثر كفاءة، ارتفعت جودة التكوين الذي تقدمه المدرسة.

كما تساعد هذه الدراسات في دعم دور المدرسة كمؤسسة اجتماعية أساسية، تسهم في إعداد أفراد ذوي كفاءات ومهارات تلبي حاجات المجتمع، مما يعزز من مكانتها ووظيفتها التربوية.

إضافة إلى ذلك، فإن تحسين الأداء التدريسي ينعكس على فعالية المؤسسة ككل، من خلال تحقيق انسجام بين مختلف عناصر العملية التعليمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج التربوي وجودة النتائج التعليمية.

## ثالثاً: مؤشرات الأداء المهني للأساتذ

بما أن الأداء التدريسي يُعد متغيراً سلوكياً يظهر في مجالات متعددة تعكس مهاماً فرعية للأداء العام، فإن ذلك يدل على وجود مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن هذا الأداء، والتي يمكن توضيحها فيما يلي

### - دافعية المعلم للإنجاز

تُعتبر دافعية الإنجاز المهني من أهم المؤشرات الدالة على مستوى الأداء التدريسي للمعلم، إذ إن خاصية الاستثارة التي توجه سلوك المعلم وفق نموذج المثير والاستجابة، تمكنه من توظيف مؤهلاته المهنية داخل المواقف الصفية.

لذلك، عند دراسة وتقويم أداء المعلم، يُعد هذا المؤشر عنصراً أساسياً، لأنه يعكس مستوى الدافعية باعتبارها متغيراً سلوكياً قابلاً للملاحظة.

### - الأهداف التعليمية

يمكن اعتبار الأهداف التعليمية، سواء المرتبطة بالدرس أو الوحدة التعليمية أو السنة الدراسية، من المؤشرات المهمة في قياس الأداء التدريسي.

فمدى مساهمة المعلم في تحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى نوعيتها وجودتها، يعكس مستوى الأداء المهني التدريسي داخل المواقف الصفية.

### - التحصيل الدراسي للتلميذ

تظهر آثار أداء المعلم بشكل مباشر في مستوى تحصيل المتعلمين، حيث يُعد التحصيل الفردي والجماعي لتلاميذ القسم انعكاساً مباشراً لنوعية الأداء التدريسي.

وبناءً على هذا الترابط، يُعتبر التحصيل الدراسي من أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المعلم وتحليله.

### - لوائح التقويم الذاتي

يمارس المعلم عملية التقويم الذاتي لأدائه المهني، من خلال إصدار أحكام ذاتية حول مستوى أدائه بهدف تحسينه.

وتُعدّ لوائح التقويم الذاتي، خاصة تلك المعتمدة على معايير علمية، من الأدوات المهمة في قياس الأداء التدريسي وتحديد جوانب القوة والضعف فيه.

### - المنتج العلمي للمعلم

في ظل التطور المعاصر لدور المعلم، أصبح يُنظر إليه كباحث ومنتج للمعرفة. وعليه فإن كل ما ينتجه المعلم من مواد تعليمية، وخطط دراسية، وأنشطة تطبيقية، إضافة إلى المؤلفات العلمية المرتبطة بمجاله، يُعدّ مؤشراً مهماً على جودة أدائه التدريسي.

### - التدريس الصفّي

يشمل التدريس الصفّي مختلف الأنشطة التعليمية التي يقوم بها المعلم أثناء تنفيذ الدرس داخل القسم، بما في ذلك تنظيم بيئة التعلم، وتطبيق استراتيجيات التدريس، وتوظيف الوسائل التعليمية، وإدارة التفاعل الصفّي، وتقييم تعلم التلاميذ.

وتُعدّ هذه السلوكات مؤشرات مباشرة قابلة للملاحظة تعكس مستوى الأداء التدريسي.

كما يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المعلم على توظيف نظريات التعلم، واختيار الاستراتيجيات المناسبة، والتحكم في بيئة التعلم، مما يجعله من أهم المؤشرات التي لا يمكن إغفالها عند تقييم الأداء التدريسي.

### - المسؤولية المهنية

يُعدّ التزام المعلم بالمسؤولية المهنية من المؤشرات الأساسية في تقييم أدائه، ويتجلى ذلك في الانضباط الوظيفي، والالتزام بالحضور، واحترام أوقات العمل، والتواصل المهني مع الإدارة والتلاميذ، إضافة إلى الاستجابة للتكوين المستمر والالتزام بأخلاقيات المهنة.

وتمثل هذه الجوانب مؤشرات سلوكية مهمة تعكس مستوى الأداء الفعلي للمعلم.

### - توظيف تكنولوجيا التعليم

أصبح استخدام تكنولوجيا التعليم من المتطلبات الأساسية في العملية التعليمية الحديثة، حيث يُعد توظيف الوسائل التكنولوجية، مثل البرمجيات التعليمية، والمحتوى الرقمي، والألعاب التعليمية، ومنصات التواصل، مؤشراً مهماً على تطور أداء المعلم.<sup>1</sup>

كما أن قدرة المعلم على إنتاج المحتوى التعليمي ونشره رقمياً تعكس مستوى كفاءته المهنية في التدريس المعاصر.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء المهني

قابلية الأداء المهني التدريسي للتطور والنمو تعني أنه يتأثر بعدة عوامل مختلفة تسهم في تحسينه أو تراجعها، ويمكن عرض هذه العوامل كما يلي:<sup>2</sup>

##### - العوامل الذاتية:

وهي مجموعة المتغيرات التي تؤثر في الأداء التدريسي وترتبط أساساً بخصائص شخصية المعلم، ومن أبرزها:

##### - اتجاهات المعلم نحو مهنة التدريس:

تتشكل اتجاهات المعلم ومواقفه تجاه مهنة التدريس تحت تأثير شروط ومتطلبات المهنة وما قد تفرضه من ضغوط، حيث قد تتحول هذه الاتجاهات إما إلى عامل دافع للعمل أو عامل نفور منه.<sup>3</sup>

ورغم ذلك، فإن تأثير ظروف المهنة على الاتجاهات يكون أقل مقارنة بالتقويم الذاتي للمعلم وما يصدره من أحكام حول مهنته.

<sup>1</sup> عطية محسن علي ؛ ال هاشمي عبد الرحمن (2008). التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

<sup>2</sup> ماجدة مصطفى السيد ؛ خضر صلاح الدين ؛ فرماوي محمد ؛ لطفي مديحة عمر ؛ أبو زيد عادل (2007). التدريس المصغر ومهارات. حلوان: الدار العربية للنشر والتوزيع 103 .. مجدي صلاح طه المهدي (2019). مناهج البحث التربوي. ط 1. القاهرة دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع

<sup>3</sup> مرسي محمد عبد العليم (1984). المعلم والمناهج وطرق التدريس. الرياض: دار عالم الكتب.

وكلما كانت اتجاهات المعلم إيجابية ومبنية على القبول والرضا، انعكس ذلك إيجاباً على تطوير أدائه التدريسي، بينما الاتجاهات السلبية قد تؤدي إلى سوء التوافق المهني وبالتالي تراجع مستوى الأداء.

#### - مستوى كفاءات المعلم:

تُعد الكفاءات التي يمتلكها المعلم من أهم العوامل المؤثرة في أدائه، إذ تتحول هذه الكفاءات إلى ممارسات فعلية داخل القسم أثناء تنفيذ النشاط التعليمي وتقويمه.

وكلما ارتفع مستوى الكفاءات المهنية، تمكن المعلم من أداء أدواره التعليمية بكفاءة عالية، مما ينعكس على جودة أدائه التدريسي.

أما ضعف الكفاءات فيؤدي إلى صعوبات في تنفيذ المهام ويؤثر سلباً على مستوى الأداء.

#### - طرق واستراتيجيات التدريس:

اختيار المعلم للطرق والاستراتيجيات المناسبة لكل درس وفق طبيعته وأهدافه وخصائص المتعلمين يعد عنصراً أساسياً في تحديد جودة أدائه.

فكلما كان الاختيار مدروساً ومتنوعاً ومناسباً للموقف التعليمي، ارتفع مستوى الأداء التدريسي، بينما يؤدي سوء الاختيار أو عدم ملاءمة الأساليب إلى صعوبات في تنفيذ الدرس وتراجع الأداء.

#### - الرضا المهني للمعلم:

يُعتبر الرضا المهني من العوامل المؤثرة في الأداء التدريسي، لأنه يحقق للمعلم نوعاً من الاستقرار النفسي ويزيد من دافعيته للعمل.

فالشعور بالرضا يدفع المعلم لبذل جهد أكبر وتحسين أدائه، بينما يؤدي عدم الرضا، خاصة المرتبط بالعمل أو الرتبة أو العائد المادي، إلى انخفاض مستوى الجهد وبالتالي تراجع الأداء.

### - التوافق المهني للمعلم:

يعبر التوافق المهني عن قدرة المعلم على التكيف مع ظروف العمل المدرسي ومتطلباته. وكلما كان التوافق مرتفعاً، زادت قدرة المعلم على الاندماج في مهنته وتقديم أداء أفضل وأكثر فعالية، أما ضعف التوافق فيؤدي إلى نفور من المهنة وانعكاس سلبي على مستوى الأداء التدريسي.

### - العوامل الموضوعية:

وهي عوامل مرتبطة بالبيئة التعليمية والبيداغوجية التي يعمل فيها المعلم، ومن أهمها:

### - الوسائل التعليمية:

تلعب الوسائل التعليمية دوراً مهماً في دعم العملية التدريسية، حيث يساهم توفرها وحسن استخدامها في تحسين أداء المعلم داخل القسم. كما أن نوعية الوسائل تختلف باختلاف طبيعة المادة الدراسية، مما يجعلها عنصراً مؤثراً في جودة الأداء التدريسي.

### - الإدارة المدرسية:

تؤثر الإدارة المدرسية بشكل مباشر في أداء المعلم من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل، وتنظيم الموارد، وضبط النظام داخل المؤسسة.

فالإدارة الجيدة التي تدعم العمل والإبداع تساهم في رفع مستوى الأداء، بينما الإدارة الضعيفة أو غير المنظمة تؤدي إلى عرقلة العمل وتراجع الأداء.

### - المنهاج الدراسي:

يؤثر المنهاج في أداء المعلم من حيث بنيته وسهولة تطبيقه وملاءمته لأهداف التعليم. فالمنهاج الواضح والقابل للتطبيق يساعد المعلم على تقديم أداء جيد، بينما يؤدي المنهاج المعقد أو غير المدروس إلى صعوبات في التنفيذ وضعف في الأداء.

### - توزيع التلاميذ على الأفواج التربوية:

يؤثر عدد التلاميذ داخل القسم على أداء المعلم، فكلما كان العدد مناسباً، سهلت عملية التفاعل والتحكم في القسم وتحسين الأداء.

أما الاكتظاظ فيؤدي إلى صعوبات في التسيير ويؤثر سلباً على جودة التدريس.

### - الحجم الساعي للعمل:

يعد الحجم الساعي للعمل من العوامل المهمة المؤثرة في الأداء التدريسي، إذ إن زيادة ساعات العمل بشكل مفرط تؤدي إلى الإرهاق والتعب وانخفاض مستوى الأداء مع مرور الوقت.

وفي المقابل، فإن تقليل ساعات العمل بشكل مبالغ فيه قد يقلل من روح المسؤولية ويؤثر سلباً على الجدية في العمل.

لذلك يجب أن يتم تنظيم الحجم الساعي بطريقة مدروسة تراعي طبيعة المادة وظروف العمل المدرسي وخصائص البيئة التعليمية.

يتضح أن الأداء المهني التدريسي يتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي قد ترفع من مستواه أو تؤدي إلى انخفاضه، حيث إن تفاعل هذه العوامل هو الذي يحدد جودة أداء المعلم داخل العملية التعليمية.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في توجيه سلوك المعلم، حيث تحدد القيم السائدة داخل المؤسسة وأنماط التفاعل المقبولة، مما يؤثر على درجة اندماج المعلم وشعوره بالانتماء، وبالتالي على مستوى أدائه المهني.

### خامسا: علاقة التنظيم الإداري بالأداء المهني

تُعدّ العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني علاقةً وثيقة ومباشرة، حيث يشكّل التنظيم الإداري الإطار الذي تُمارس داخله مختلف الأنشطة التربوية والتعليمية، بينما يُمثّل الأداء المهني الصورة التطبيقية لعمل المعلم داخل هذا الإطار<sup>1</sup>.

فكلما كان التنظيم الإداري داخل المؤسسة واضحاً وفعالاً، انعكس ذلك إيجاباً على أداء المعلمين، من خلال تحديد دقيق للمهام، وتوزيع واضح للصلاحيات، وتنظيم محكم للعلاقات الوظيفية بين مختلف الفاعلين التربويين. وهذا يساهم في تقليل التداخل في المسؤوليات، والحد من الفوضى الإدارية، مما يتيح للمعلم التركيز على مهمته الأساسية المتمثلة في التدريس وتحسين التعلّمات.

كما يساهم التنظيم الإداري الجيد في توفير بيئة عمل مستقرة، من خلال ضبط الإجراءات، وتنظيم الوقت المدرسي، وتوفير الوسائل التعليمية، وضمان الانضباط داخل المؤسسة.

وهذه العوامل مجتمعة تُعدّ عناصر داعمة لرفع جودة الأداء المهني للمعلم، وتحسين فعاليته داخل القسم.

في المقابل، فإن ضعف التنظيم الإداري أو غموضه يؤدي إلى اضطراب في سير العمل، وتداخل في المهام، وضعف في التنسيق بين المصالح المختلفة، مما ينعكس سلباً على أداء المعلم ويؤثر على جودة العملية التعليمية ككل.

وعليه، فإن التنظيم الإداري لا يُعدّ مجرد إطار تنظيمي، بل هو عنصر أساسي في تحسين الأداء المهني، من خلال توفير شروط العمل المناسبة، وضمان الانسجام بين مختلف مكونات المؤسسة التربوية.

### سادسا: خصوصية الأداء المهني في التعليم الثانوي

يتميز الأداء المهني التدريسي في التعليم الثانوي بمجموعة من الخصائص التي تميّزه عن المراحل التعليمية الأخرى، نظراً لطبيعة المتعلمين، ومحتوى المناهج، والأهداف التربوية المسطرة في هذه المرحلة.

<sup>1</sup> الفتلاوي، س. (2003). الكفايات التدريسية: المفهوم والتطبيق. دار الشروق للنشر والتوزيع.

ففي هذه المرحلة العمرية، يكون المتعلم أكثر نضجاً من الناحية الفكرية والنفسية، مما يتطلب من المعلم اعتماد أساليب تدريس تعتمد على الحوار، والمناقشة، وتنمية التفكير النقدي، بدل الاكتفاء بالتلقين ونقل المعرفة. كما يصبح دور المعلم موجّهاً وميسراً أكثر من كونه ناقلاً للمعلومة فقط.

كما يتميز الأداء المهني في التعليم الثانوي بارتفاع مستوى التخصص في المواد الدراسية، مما يفرض على المعلم امتلاك كفاءات علمية وبيداغوجية دقيقة، وقدرة على تبسيط المفاهيم المعقدة وربطها بالواقع الحياتي للمتعلمين<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى، تتطلب هذه المرحلة تنوعاً في استراتيجيات التدريس، واستخداماً فعالاً للوسائل التعليمية الحديثة، بما في ذلك تكنولوجيا التعليم، وذلك لجعل التعلم أكثر جاذبية وفاعلية، وتحفيز المتعلمين على المشاركة النشطة داخل القسم.

كما يبرز في التعليم الثانوي دور التقويم بشكل أكبر، حيث لا يقتصر على قياس التحصيل الدراسي فقط، بل يمتد إلى تقويم المهارات الفكرية والتحليلية لدى المتعلمين، وهو ما يفرض على المعلم دقة وموضوعية في قياس الأداء وتوجيه التعلم.

إضافة إلى ذلك، يتطلب الأداء المهني في هذه المرحلة قدرة أكبر على إدارة القسم، نظراً لتنوع سلوكيات المتعلمين وازدياد حاجتهم إلى الاستقلالية وتحمل المسؤولية، مما يجعل المعلم مطالباً بمهارات تواصل وتسيير فعّالة.

وعليه، فإن خصوصية الأداء المهني في التعليم الثانوي تكمن في كونه أداءً أكثر تعقيداً وتخصصاً، يجمع بين الجانب العلمي والبيداغوجي والتواصلي، بهدف تحقيق تعلم نوعي يتماشى مع متطلبات هذه المرحلة التعليمية.

تُعدّ المؤسسة التربوية نسقاً اجتماعياً متكاملًا، يخضع لقواعد الضبط الاجتماعي التي تنظم سلوك الأفراد وتوجه علاقاتهم.

<sup>1</sup> صادق، م. وأبو حطب، ف. (1986). علم النفس التربوي. مكتبة الأنجلو المصرية.

وفي هذا الإطار، يتأثر الأداء المهني للمعلم بطبيعة هذه العلاقات، حيث يساهم التنظيم الجيد في خلق بيئة اجتماعية إيجابية قائمة على التعاون والتكامل، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء التدريسي.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن الأداء المهني التدريسي يُعدّ عملية مركبة وديناميكية، تتداخل فيها مجموعة من الأبعاد السلوكية والمعرفية والتنظيمية، حيث لا يمكن اختزاله في جانب واحد، بل هو منظومة متكاملة تشمل التخطيط والتنفيذ والتقويم والتفاعل الصفي.

كما تبين أن هذا الأداء يتميز بعدة خصائص أهمها قابليته للملاحظة والقياس، ونسبيته، وإمكانية تطوره المستمر، إضافة إلى كونه بنية متكاملة وعملية نظامية تتأثر بتفاعل عناصر متعددة داخل البيئة التعليمية.

وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن للأداء المهني أهمية كبيرة لدى مختلف الفاعلين التربويين؛ فهو يساعد المعلم على تحسين ممارساته وتطوير كفاءاته، ويسهم في تحسين تعلم التلاميذ ورفع مستوى تحصيلهم، كما يعزز فعالية المؤسسة التربوية وجودة مخرجاتها.

ومن جهة أخرى، تم الوقوف على أهم مؤشرات الأداء المهني التدريسي، والتي تعكسه بصورة سلوكية قابلة للقياس، مثل دافعية الإنجاز، والتحصيل الدراسي، والتدريس الصفي، والمنتج العلمي، والمسؤولية المهنية، وتوظيف تكنولوجيا التعليم.

كما تم التأكيد على أن هذا الأداء يتأثر بعوامل ذاتية وموضوعية متداخلة، منها ما يرتبط بشخصية المعلم وكفاءاته واتجاهاته، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية والتنظيم الإداري والمنهاج والوسائل التعليمية.

وأخيراً، أبرز الفصل أن التنظيم الإداري الجيد يشكل دعامة أساسية لنجاح الأداء المهني، في حين أن خصوصية التعليم الثانوي تفرض على المعلم مستوى أعلى من الكفاءة والتخصص، واعتماد استراتيجيات تدريس أكثر تنوعاً وفعالية.

كما يتضح أن المؤسسة التربوية تمثل بناءً اجتماعياً متكاملًا، يقوم على التفاعل بين مختلف الفاعلين، حيث يشكل المعلم عنصراً أساسياً في هذا النسق من خلال دوره الاجتماعي وأدائه المهني.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل النتائج

تمهيد

1. مجال الدراسة
2. عينة الدراسة
3. أدوات جمع البيانات
4. عرض وتحليل النتائج
5. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، والذي يُعدّ الركيزة الأساسية لربط الإطار النظري بالواقع العملي، حيث يتم من خلاله اختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحتها في سياق ميداني ملموس.

وقد تم الاعتماد في هذا الإطار على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرته على توفير معطيات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، فضلاً عن سهولة توزيعه واسترجاعه من أفراد العينة.

وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 10 أساتذة ثانوية مليحة حميدو، تم اختيارهم باعتبارهم يمثلون مجتمع الدراسة، وبما يتيح الحصول على تصورات وآراء متنوعة حول موضوع البحث.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات المجمعة وتفسيرها، من خلال استخدام أساليب إحصائية مناسبة، قصد الكشف عن طبيعة العلاقة بين التنظيم الإداري السائد داخل المؤسسة التربوية ومستوى الأداء المهني للأساتذة.

كما يسعى هذا الفصل إلى إبراز مدى تأثير مختلف أبعاد التنظيم الإداري، مثل وضوح الهيكل التنظيمي، وتوزيع المهام، وأساليب الاتصال الإداري، على فعالية الأداء المهني، بما في ذلك جودة التدريس، والالتزام الوظيفي، والتفاعل مع التلاميذ.

ومن خلال ذلك، يتم الوصول إلى نتائج علمية تساعد في تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المهني للأساتذة، وتعزيز فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

**أولاً: بطاقة تعريفية بالمؤسسة**

تُعدّ ثانوية مليحة حميدو من المؤسسات التربوية التابعة لولاية عين تموشنت، وهي مؤسسة تعليمية تعمل ضمن المنظومة التربوية الوطنية التي تهدف إلى ضمان تعليم نوعي ومتكامل لفائدة التلاميذ في مختلف الأطوار الدراسية.

وتسعى هذه الثانوية، مثل باقي المؤسسات التعليمية، إلى تجسيد أهداف الإصلاح التربوي من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة تتسم بالانضباط والتنظيم، بما يسمح بتحسين جودة العملية التعليمية والتعلمية.

وتولي المؤسسة اهتماماً خاصاً بتنظيم العمل الإداري والتربوي داخلها، من خلال ضبط المهام وتوزيعها بين مختلف الفاعلين التربويين، وعلى رأسهم الأساتذة والإدارة التربوية.

ويُعد هذا التنظيم عاملاً أساسياً في تسهيل سيرورة العمل اليومي داخل المؤسسة، حيث يساهم في خلق مناخ مهني يساعد الأساتذة على أداء مهامهم البيداغوجية في ظروف ملائمة، سواء من حيث توفير الوسائل التعليمية أو من حيث وضوح التعليمات الإدارية.

كما تعمل الثانوية على تعزيز التواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة داخلها، من إدارة وأساتذة وتلاميذ، بهدف تحسين التنسيق وتفادي الاختلالات التنظيمية التي قد تؤثر على الأداء العام.

ويُنْتَظَر من هذا التنظيم الإداري أن ينعكس إيجاباً على الأداء المهني للأساتذة، من خلال رفع مستوى الالتزام، وتحسين جودة التدريس، وتشجيع المبادرات التربوية داخل القسم.

وبناءً على ذلك، فإن دراسة واقع التنظيم الإداري داخل ثانوية مليحة حميدو تُعدّ خطوة مهمة لفهم مدى تأثيره على الأداء المهني للأساتذة، والكشف عن نقاط القوة والضعف فيه، بما يسمح باقتراح حلول عملية من شأنها تطوير العمل التربوي داخل المؤسسة.

### ثانياً: معلومات خاصة بالمؤسسة

- اسم المؤسسة: ثانوية مليحة حميدو
- الموقع: الممينة الجديدة – عين تموشنت
- تاريخ التأسيس: 01 سبتمبر 2001
- النمط: نصف داخلي
- عدد الأساتذة: 51
- عدد العمال: 49
- عدد الأقسام: 21
- المساحة: 12532 م<sup>2</sup>

### ثالثاً: مجالات الدراسة

يتحدد إطار هذه الدراسة من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي: المجال المكاني، والمجال البشري، والمجال الزمني، والتي تُعدّ عناصر ضرورية لضبط حدود البحث وتوضيح سياقه العام.

#### أ- المجال المكاني

يتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في ثانوية مليحة حميدو، الواقعة بالمدينة الجديدة بولاية عين تموشنت. وتُعد هذه المؤسسة الإطار التطبيقي الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية، حيث تم فيها ملاحظة الواقع التنظيمي والإداري القائم، وجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

وقد ساعد اختيار هذه الثانوية على دراسة الظاهرة في بيئة تعليمية حقيقية، مما يمنح النتائج مصداقية أكبر ويعكس واقع التنظيم الإداري داخل المؤسسات التربوية.

#### ب- ثانياً: المجال البشري

أما المجال البشري فيتمثل في العينة المختارة للدراسة، والتي تتكون من 10 أساتذة ينتمون إلى ثانوية مليحة حميدو.

وقد تم اختيار هذه العينة بشكل مقصود باعتبارها تمثل الفئة الأكثر ارتباطاً مباشرة بموضوع البحث، كون الأساتذة هم الفاعلون الأساسيون في العملية التعليمية، والمتأثرون بشكل مباشر بأسلوب التنظيم الإداري داخل المؤسسة.

وتسمح هذه العينة، رغم صغر حجمها، بالحصول على معطيات نوعية تعكس تصورات وانطباعات الأساتذة حول واقع التنظيم الإداري وأثره على أدائهم المهني.

#### ج- المجال الزمني

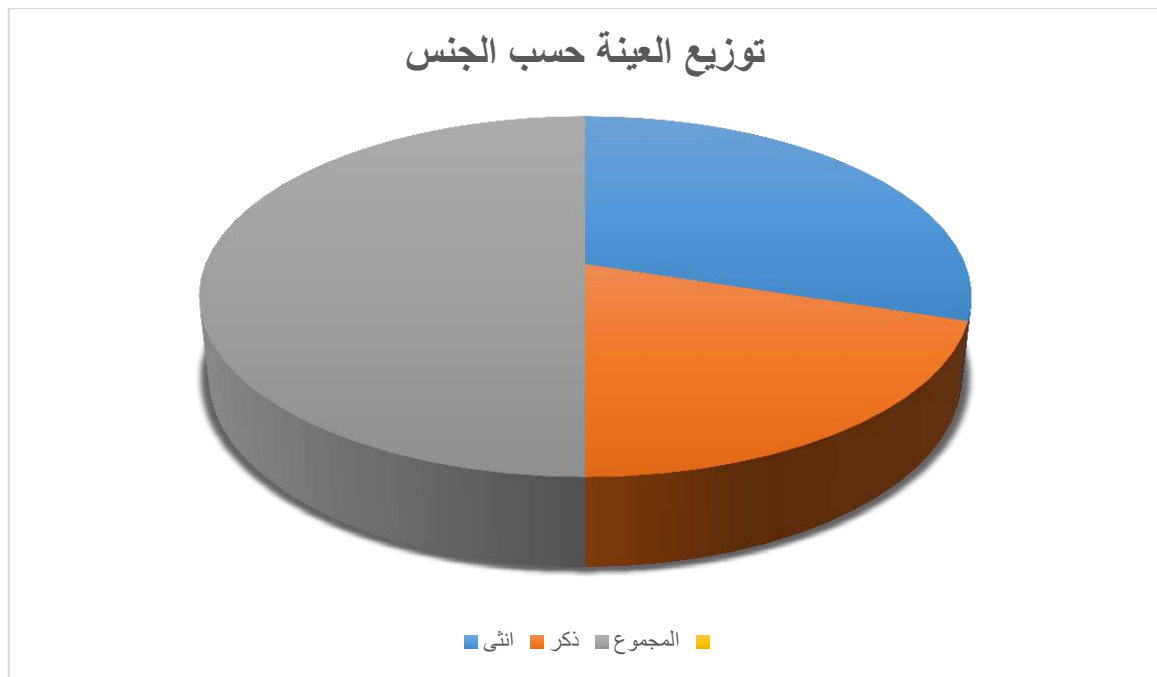
تمت الدراسة الميدانية خلال فترة زمنية محددة امتدت من 2026/04/16 إلى 2026/04/30، وهي فترة كافية نسبياً لإجراء مقابلات الدراسة، إضافة إلى تحليل أولي للبيانات المتحصل عليها.

وقد تم اختيار هذه الفترة بعناية لتفادي أوقات الذروة داخل المؤسسة، وضمان تعاون أفراد العينة واستجابتهم بشكل أفضل، مما ساهم في تسهيل عملية جمع المعلومات في ظروف تنظيمية مناسبة.

وبشكل عام، فإن تحديد هذه المجالات الثلاثة (المكاني، البشري، والزمني) يساهم في ضبط إطار الدراسة بدقة، ويُساعد على فهم النتائج في سياقها الصحيح دون تعميم غير مبرر، مما يعزز من القيمة العلمية للبحث.

#### رابعاً: عرض وتحليل بيانات الشخصية للمقابلة

الشكل 1 دائرة نسبية لمتغير الجنس

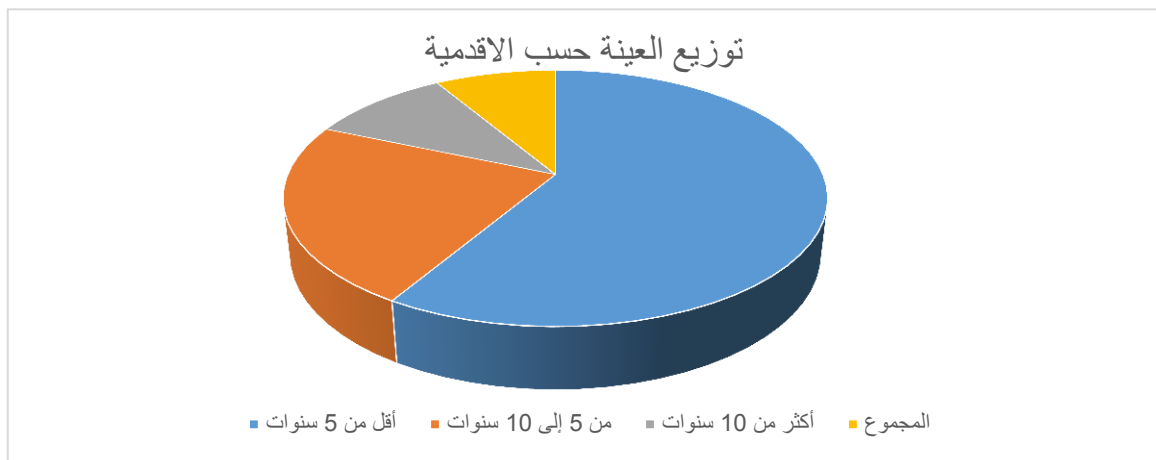


جدول 1 توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس   | النسبة % | التكرار |
|---------|----------|---------|
| ذكر     | 40%      | 4       |
| أنثى    | 60%      | 6       |
| المجموع | 100%     | 10      |

يتضح من خلال الجدول أن عينة الدراسة تتكون من 10 أساتذة، حيث بلغ عدد الإناث 6 أستاذات بنسبة 60%، في حين بلغ عدد الذكور 4 أساتذة بنسبة 40%. وتبين هذه النتائج أن فئة الإناث تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة مقارنة بالذكور، مما يعكس غلبة العنصر النسوي ضمن الأساتذة المبحوثين بثانوية مليحة حميدو بولاية عين تموشنت. وتساهم هذه المعطيات في إعطاء صورة عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، دون أن يكون للجنس تأثير مباشر على نتائج الدراسة المتعلقة بأثر التنظيم الإداري على الأداء المهني للأساتذة.

الشكل 2 توزيع العينة حسب الإقدمية



جدول 2 توزيع العينة حسب الإقدمية

| الإقدمية          | النسبة % | التكرار |
|-------------------|----------|---------|
| أقل من 5 سنوات    | 30%      | 3       |
| من 5 إلى 10 سنوات | 40%      | 4       |
| أكثر من 10 سنوات  | 30%      | 3       |
| المجموع           | 100%     | 10      |

يتبين من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستويات متفاوتة من الأقدمية المهنية، حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين تتراوح أقدمتهم بين 5 و 10 سنوات 40%، وهي النسبة الأعلى ضمن العينة، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين تقل أقدمتهم عن 5 سنوات 30%، كما بلغت نسبة الذين تفوق أقدمتهم 10 سنوات 30%. وتظهر هذه النتائج أن العينة تضم أساتذة ذوي خبرات مهنية متنوعة، الأمر الذي يساهم في إثراء الدراسة وتقديم تصورات مختلفة حول أثر التنظيم الإداري على الأداء المهني للأساتذة، بالنظر إلى اختلاف سنوات الخبرة والتجارب المهنية بين أفراد العينة.

#### خامسا: أجوبة المقابلة

#### المقابلة رقم (01)

#### البيانات الشخصية:

#### جدول 03 توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 1

| الإجابة                    | البيان            |
|----------------------------|-------------------|
| ذكر                        | الجنس             |
| أكثر من 40 سنة             | السن              |
| أكثر من 10 سنوات           | الأقدمية في العمل |
| لغة عربية (ماستر أدب عربي) | التخصص            |

#### تفريغ المقابلة:

#### جدول 04: تفريغ المقابلة 1

| إجابة المبحوث                                                                            | السؤال                             | المحور                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| يتم توزيع المهام داخل المؤسسة حسب المسؤوليات المحددة، وفي الغالب يكون كل شخص يعرف المهام | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |

|                                     |                                               |                                                                                                            |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                               | المطلوبة منه، وهذا يساعد على تنظيم العمل.                                                                  |
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة     | هل تعتمد الإدارة على<br>تنظيم جيد في العمل؟   | نعم، يوجد تنظيم في العمل خاصة في الاجتماعات ومتابعة سير العمل، لكن أحيانا تحتاج بعض الأمور إلى تنسيق أكثر. |
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة     | هل توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة؟ | نعم، توجد قوانين وتعليمات واضحة تنظم العمل، ونحن نلتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة.                            |
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة     | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟   | نعم، يتم احترام التسلسل الإداري، حيث تمر المعلومات والتعليمات عبر المسؤولين حسب التنظيم الموجود.           |
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة     | هل يتم إشراك الأساتذة في بعض القرارات؟        | أحيانا يتم أخذ رأي الأساتذة خاصة في الأمور المتعلقة بالجانب التربوي وتنظيم العمل.                          |
| الاتصال<br>والتحفيز<br>داخل المؤسسة | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟     | يوجد تواصل بين الإدارة والأساتذة، خاصة من خلال الاجتماعات أو عند وجود أمور تحتاج إلى نقاش.                 |
| الاتصال<br>والتحفيز<br>داخل المؤسسة | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟       | نعم، تصلنا المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق الإدارة أو الإعلانات والاجتماعات.                             |
| الاتصال<br>والتحفيز<br>داخل المؤسسة | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟                | نعم، يوجد تعاون بين الأساتذة والإدارة خاصة في تنظيم الأنشطة وبعض الأعمال المشتركة.                         |
| الاتصال<br>والتحفيز<br>داخل المؤسسة | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟        | توفر الإدارة الدعم في حدود الإمكانيات المتاحة، خاصة في الجانب التنظيمي والإداري.                           |
| الاتصال                             | هل يتم تحفيز                                  | يوجد تشجيع معنوي من طرف الإدارة، مثل التقدير أو                                                            |

|                                                                             |                                                  |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| كلمة شكر، وهذا يساعد على تحسين العمل.                                       | الأساتذة من طرف الإدارة؟                         | والتحفيز داخل المؤسسة                      |
| نعم، أحرص على تحضير الدروس وتنظيمها قبل تقديمها للتلاميذ.                   | هل تحرص على التخطيط الجيد للدروس؟                | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، الخبرة تساعد كثيرا في التعامل مع التلاميذ وتنظيم القسم.                | هل تتمكن من إدارة القسم بفعالية؟                 | الأداء المهني للأستاذ                      |
| أستعمل بعض الوسائل التعليمية حسب طبيعة الدرس والإمكانيات المتوفرة.          | هل تستخدم وسائل تعليمية متنوعة؟                  | الأداء المهني للأستاذ                      |
| علاقتي جيدة مع التلاميذ، وأحاول دائما أن تكون مبنية على الاحترام والتواصل.  | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                         | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، أعتمد على الفروض والاختبارات والمتابعة المستمرة لمعرفة مستوى التلاميذ. | هل تقوم بتقويم التلاميذ بانتظام؟                 | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، عندما يكون التنظيم جيدا يساعد الأستاذ على التركيز والعمل في ظروف أفضل. | هل التنظيم الإداري الجيد يساعدك على تحسين أدائك؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، لأن معرفة كل شخص لدوره ومسؤولياته تجعل العمل أكثر سهولة.               | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟          | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، ضعف التنظيم قد يسبب بعض الصعوبات ويؤثر على سير العمل.                  | هل ضعف التنظيم يؤثر على أدائك؟                   | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التحفيز والتقدير يساعدان الأستاذ على تقديم مجهود أكبر.                 | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟      | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التواصل الجيد يسهل العمل ويساعد على حل المشاكل بطريقة أسرع.            | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟       | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

البيانات الشخصية:

جدول 06: توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 2

| الإجابة                       | البيان            |
|-------------------------------|-------------------|
| أنثى                          | الجنس             |
| من 30 إلى 40 سنة              | السن              |
| من 5 إلى 10 سنوات             | الأقدمية في العمل |
| لغة فرنسية (ماستر لغة فرنسية) | التخصص            |

تفريغ المقابلة

جدول 07: تفريغ المقابلة 2

| إجابة المبحوث                                                                                   | السؤال                                        | المحور                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| يتم توزيع المهام من طرف الإدارة حسب المسؤوليات، وكل أستاذ تكون لديه مهام محددة يقوم بها.        | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟            | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |
| نعم، يوجد تنظيم في العمل خاصة فيما يتعلق بالاجتماعات وتنظيم الدخول والخروج ومتابعة سير الدراسة. | هل تعتمد الإدارة على تنظيم جيد في العمل؟      | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |
| نعم، توجد قوانين داخل المؤسسة ونحن نعمل وفق النظام الداخلي والتعليمات الخاصة بقطاع التربية.     | هل توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |
| نعم، يتم احترام التسلسل الإداري، فعند وجود أي أمر يتم الرجوع إلى المسؤول المعني.                | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟   | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |
| أحيانا تستشير الإدارة الأساتذة وتأخذ آراءهم                                                     | هل يتم إشراك الأساتذة في                      | التنظيم الإداري              |

|                                                                                           |                                                  |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| خاصة في الأمور التي تخص العمل التربوي.                                                    | بعض القرارات؟                                    | داخل المؤسسة                               |
| نعم، يوجد تواصل بين الإدارة والأساتذة، خاصة من خلال الاجتماعات أو عند مناقشة بعض المشاكل. | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟        | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| نعم، عادة تصلنا المعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب.                       | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟          | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| نعم، يوجد تعاون بين الأساتذة خاصة في تحضير بعض الأنشطة أو تبادل الخبرات.                  | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟                   | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| توفر الإدارة المساعدة في الأمور الإدارية وتنظيم العمل حسب الإمكانيات المتوفرة.            | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟           | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| يوجد تحفيز معنوي من خلال التشجيع والتقدير، وهذا يعطي نوعا من الرغبة في العمل.             | هل يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة؟            | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| نعم، أحضر الدروس مسبقا وأحاول تنظيم الحصة حسب مستوى التلاميذ.                             | هل تحرصين على التخطيط الجيد للدروس؟              | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، مع الخبرة يصبح التعامل مع التلاميذ وتنظيم القسم أسهل.                                | هل تتمكنين من إدارة القسم بفعالية؟               | الأداء المهني للأستاذ                      |
| أستعمل بعض الوسائل حسب الدرس، خاصة الوسائل المتوفرة داخل المؤسسة.                         | هل تستخدمين وسائل تعليمية متنوعة؟                | الأداء المهني للأستاذ                      |
| علاقتي جيدة مع التلاميذ، وأحاول دائما الحفاظ على الاحترام والتواصل معهم.                  | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                         | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، أقوم بتقويمهم من خلال الفروض والاختبارات والمتابعة المستمرة.                         | هل تقومين بتقويم التلاميذ بانتظام؟               | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، التنظيم الجيد يساعد الأستاذ على القيام بعمله بطريقة أفضل وأكثر راحة.                 | هل التنظيم الإداري الجيد يساعدك على تحسين أدائك؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، عندما تكون المهام واضحة يكون العمل أسهل وتقل بعض الضغوط.                             | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟          | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

|                                            |                                             |                                                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني | هل ضعف التنظيم يؤثر على أدائك؟              | نعم، أي نقص في التنظيم يمكن أن يسبب بعض العراقيل في العمل.                  |
| العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟ | نعم، التشجيع يجعل الأستاذ يشعر بالتقدير ويزيد من اهتمامه بالعمل.            |
| العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟  | نعم، التواصل الجيد يساعد على التنسيق وتجنب سوء الفهم بين الإدارة والأساتذة. |

### المقابلة رقم (03)

#### البيانات الشخصية

جدول 08: توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 3

| البيان            | الإجابة                           |
|-------------------|-----------------------------------|
| الجنس             | أنثى                              |
| السن              | أقل من 30 سنة                     |
| الأقدمية في العمل | أقل من 5 سنوات                    |
| التخصص            | لغة إنجليزية (ماستر لغة إنجليزية) |

#### تفريغ المقابلة:

جدول 09: تفريغ المقابلة 03

| المحور                       | السؤال                             | إجابة المبحوث                                                                                               |
|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التنظيم الإداري داخل المؤسسة | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟ | يتم توزيع المهام حسب ما تحدده الإدارة، وكل أستاذ يعرف المهام الخاصة به، خاصة فيما يتعلق بالتدريس والمتابعة. |

|                                                                                  |                                               |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| نعم، يوجد تنظيم في المؤسسة، خاصة في برمجة الاجتماعات وتنظيم العمل اليومي.        | هل تعتمد الإدارة على تنظيم جيد في العمل؟      | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، توجد قوانين واضحة ونحن نتبع التعليمات الخاصة بالمؤسسة وقطاع التربية.        | هل توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يتم الرجوع إلى الإدارة والمسؤولين عند وجود أي استفسار أو مشكلة.             | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟   | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| أحيانا يتم الاستماع إلى آراء الأساتذة، خاصة في الأمور التي تخص القسم أو الأنشطة. | هل يتم إشراك الأساتذة في بعض القرارات؟        | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يوجد تواصل، خاصة عندما تكون هناك أمور تحتاج إلى توضيح أو تنظيم.             | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟     | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، غالبا يتم إعلامنا بالمستجدات عن طريق الإدارة أو الاجتماعات.                 | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟       | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، هناك تعاون بين الأساتذة خاصة بين أساتذة نفس المادة.                         | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟                | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، تساعد الإدارة في بعض الأمور التي نحتاجها خاصة في الجانب التنظيمي.           | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟        | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| يوجد تشجيع من الإدارة، خاصة من خلال التقدير المعنوي.                             | هل يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة؟         | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، أحضر الدروس مسبقا وأضع خطة للحصة حتى يكون العمل منظما.                      | هل تحرصين على التخطيط الجيد للدروس؟           | الأداء المهني للأستاذ         |
| نعم، أحاول تنظيم القسم والتعامل مع التلاميذ حسب الوضعيات المختلفة.               | هل تتمكنين من إدارة القسم بفعالية؟            | الأداء المهني للأستاذ         |
| أستخدم بعض الوسائل المتوفرة، خاصة ما يساعد على توضيح الدرس للتلاميذ.             | هل تستخدمين وسائل تعليمية متنوعة؟             | الأداء المهني للأستاذ         |
| علاقتي جيدة، وأحاول دائما بناء علاقة قائمة على الاحترام والتعاون.                | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                      | الأداء المهني للأستاذ         |

|                                                                      |                                                  |                                            |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| نعم، أتابع مستوى التلاميذ من خلال التقويمات والفروض.                 | هل تقومين بتقويم التلاميذ بانتظام؟               | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، عندما يكون العمل منظما أستطيع التركيز أكثر على الجانب التعليمي. | هل التنظيم الإداري الجيد يساعدك على تحسين أدائك؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، لأن معرفة المطلوب من الأستاذ تجعل العمل أكثر سهولة.             | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟          | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، يمكن أن يؤثر لأنه يسبب بعض التأخير أو صعوبة في تنظيم العمل.     | هل ضعف التنظيم يؤثر على أدائك؟                   | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التحفيز يجعل الأستاذ يشعر بأن مجهوده مقدر.                      | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟      | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التواصل الجيد يساعد على العمل في ظروف أفضل.                     | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟       | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

المقابلة رقم (04)

البيانات الشخصية

جدول 09: توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 04

| الإجابة                           | البيان            |
|-----------------------------------|-------------------|
| ذكر                               | الجنس             |
| أكثر من 40 سنة                    | السن              |
| أكثر من 10 سنوات                  | الأقدمية في العمل |
| علوم طبيعية (ماستر علوم بيولوجية) | التخصص            |

تفريغ المقابلة:

جدول 10: تفريغ المقابلة 04

| إجابة المبحوث                                                                                         | السؤال                                        | المحور                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| يتم توزيع المهام من طرف الإدارة حسب القوانين والتنظيم المعمول به، وكل أستاذ تكون لديه مسؤوليات محددة. | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟            | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يوجد تنظيم في المؤسسة، خاصة في متابعة العمل وتنظيم مختلف الأنشطة التربوية.                       | هل تعتمد الإدارة على تنظيم جيد في العمل؟      | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، القوانين موجودة ومعروفة، وهذا يساعد على معرفة واجبات وحقوق كل طرف.                               | هل توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يتم احترام التسلسل الإداري، وكل طلب أو انشغال يمر عبر المسؤولين المعنيين.                        | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟   | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| أحيانا يتم إشراك الأساتذة من خلال تقديم الاقتراحات أو مناقشة بعض الأمور المتعلقة بالعمل.              | هل يتم إشراك الأساتذة في بعض القرارات؟        | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يوجد تواصل بين الطرفين، خاصة في الاجتماعات أو عند وجود مستجدات.                                  | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟     | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، يتم إعلامنا بمختلف التعليمات والمعلومات التي تخص العمل.                                          | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟       | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، العمل الجماعي موجود خاصة بين الأساتذة في تبادل الأفكار والخبرات.                                 | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟                | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| توفر الإدارة الدعم في الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها، خاصة في الجانب الإداري.                         | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟        | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| يوجد نوع من التحفيز المعنوي، خاصة من خلال التشجيع والتقدير.                                           | هل يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة؟         | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، التخطيط يساعدني على تقديم الدرس بطريقة                                                           | هل تحرص على                                   | الأداء المهني                 |

|                                                                          |                                                  |                                            |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| منظمة وتحقيق الأهداف المطلوبة.                                           | التخطيط الجيد للدروس؟                            | لأستاذ                                     |
| نعم، الخبرة المهنية تساعد كثيرا في التحكم في القسم والتعامل مع التلاميذ. | هل تتمكن من إدارة القسم بفعالية؟                 | الأداء المهني<br>لأستاذ                    |
| نعم، أستخدم بعض الوسائل حسب طبيعة المادة والإمكانيات الموجودة.           | هل تستخدم وسائل تعليمية متنوعة؟                  | الأداء المهني<br>لأستاذ                    |
| علاقتي جيدة مع التلاميذ، وأحاول دائما أن يكون هناك احترام متبادل.        | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                         | الأداء المهني<br>لأستاذ                    |
| نعم، التقويم يكون بشكل مستمر لمعرفة مستوى التلاميذ وتطورهم.              | هل تقوم بتقويم التلاميذ بانتظام؟                 | الأداء المهني<br>لأستاذ                    |
| نعم، التنظيم الجيد يوفر ظروفًا تساعد الأستاذ على أداء عمله بشكل أفضل.    | هل التنظيم الإداري الجيد يساعدك على تحسين أدائك؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، عندما تكون المهام واضحة يكون هناك انسجام أكثر في العمل.             | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟          | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، ضعف التنظيم قد يؤدي إلى بعض المشاكل التي تؤثر على سير العمل.        | هل ضعف التنظيم يؤثر على أدائك؟                   | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التحفيز يعطي الأستاذ رغبة أكبر في تقديم الأفضل.                     | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟      | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التواصل الجيد يساعد على التنسيق وحل مختلف المشاكل.                  | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟       | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

المقابلة رقم (05)

البيانات الشخصية:

جدول 11: توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 05

| البيان            | الإجابة           |
|-------------------|-------------------|
| الجنس             | أنثى              |
| السن              | من 30 إلى 40 سنة  |
| الأقدمية في العمل | من 5 إلى 10 سنوات |
| التخصص            | رياضيات           |

تفريغ المقابلة:

جدول 12: تفريغ المقابلة 05

| المحور                          | السؤال                                        | إجابة المبحوث                                                                          |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟            | يتم توزيع المهام حسب اختصاص كل فرد، والإدارة تقوم بتوضيح ما هو مطلوب من كل أستاذ.      |
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة | هل تعتمد الإدارة على تنظيم جيد في العمل؟      | نعم، يوجد تنظيم في العمل، خاصة في إعداد الجداول وتنظيم مختلف النشاطات داخل المؤسسة.    |
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة | هل توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة؟ | نعم، توجد قوانين واضحة، ونحن نعمل وفق القواعد والتعليمات المعمول بها.                  |
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟   | نعم، يتم احترام التسلسل الإداري، فعند وجود مشكلة أو طلب يتم التوجه إلى المسؤول المعني. |
| التنظيم الإداري<br>داخل المؤسسة | هل يتم إشراك الأساتذة في بعض القرارات؟        | أحيانا يتم إشراكنا في بعض الأمور، خاصة ما يتعلق بالجانب التربوي وتنظيم العمل.          |

|                                                                                |                                                  |                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| نعم، يوجد تواصل، ويمكن للأساتذة طرح انشغالاتهم عند الحاجة.                     | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟        | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| نعم، عادة تصل المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق الإدارة أو الاجتماعات.         | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟          | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| نعم، يوجد تعاون بين الأساتذة خاصة في تبادل الخبرات ومساعدة بعضنا البعض.        | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟                   | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| توفر الإدارة الدعم في حدود الإمكانيات الموجودة، خاصة في الجانب التنظيمي.       | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟           | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| يوجد تشجيع معنوي، وهذا يساعد على الاستمرار في العمل وتحسين الأداء.             | هل يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة؟            | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              |
| نعم، التخطيط مهم خاصة في مادة الرياضيات لأنه يساعد على تنظيم خطوات الدرس.      | هل تحرصين على التخطيط الجيد للدروس؟              | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، أحاول تنظيم القسم والتعامل مع التلاميذ حسب طبيعة كل وضعية.                | هل تتمكنين من إدارة القسم بفعالية؟               | الأداء المهني للأستاذ                      |
| أستخدم بعض الوسائل التي تساعد التلاميذ على فهم الدرس، حسب الإمكانيات المتوفرة. | هل تستخدمين وسائل تعليمية متنوعة؟                | الأداء المهني للأستاذ                      |
| علاقتي جيدة، وأحاول دائما تشجيع التلاميذ على المشاركة والفهم.                  | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                         | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، أقوم بالتقويم من خلال التمارين والفروض والاختبارات.                       | هل تقومين بتقويم التلاميذ بانتظام؟               | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، التنظيم الجيد يساعد على العمل براحة والتركيز على الجانب التعليمي.         | هل التنظيم الإداري الجيد يساعدك على تحسين أدائك؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، عندما تكون الأمور واضحة يكون العمل أكثر سهولة.                            | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟          | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، يمكن أن يسبب بعض الصعوبات خاصة في تنظيم الوقت والعمل.                     | هل ضعف التنظيم يؤثر على أدائك؟                   | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

|                                            |                                             |                                                         |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟ | نعم، التشجيع يعطي دافعا للأستاذ ويجعله يهتم أكثر بعمله. |
| العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟  | نعم، التواصل الجيد يساعد على التعاون وتسهيل العمل.      |

المقابلة رقم (06)

البيانات الشخصية:

جدول 13: توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 06

| البيان            | الإجابة           |
|-------------------|-------------------|
| الجنس             | ذكر               |
| السن              | من 30 إلى 40 سنة  |
| الأقدمية في العمل | من 5 إلى 10 سنوات |
| التخصص            | فيزياء            |

تفريغ المقابلة:

جدول 14: تفريغ المقابلة 06

| المحور                       | السؤال                                   | إجابة المبحوث                                                                                   |
|------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التنظيم الإداري داخل المؤسسة | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟       | يتم توزيع المهام حسب القوانين والتنظيم الموجود، وكل أستاذ تكون لديه مهامه الخاصة التي يقوم بها. |
| التنظيم الإداري داخل المؤسسة | هل تعتمد الإدارة على تنظيم جيد في العمل؟ | نعم، يوجد تنظيم في المؤسسة، خاصة في الأمور المتعلقة بالبرمجة والمتابعة اليومية.                 |
| التنظيم الإداري              | هل توجد قوانين واضحة                     | نعم، القوانين واضحة، وهذا يساعد على معرفة                                                       |

|                                                                                 |                                             |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| طريقة العمل داخل المؤسسة.                                                       | تنظم العمل داخل المؤسسة؟                    | داخل المؤسسة                  |
| نعم، يتم احترام التسلسل الإداري، حيث يتم التعامل مع الإدارة حسب الهيكل الموجود. | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| أحيانا يتم إشراك الأساتذة من خلال طرح الآراء والاقتراحات.                       | هل يتم إشراك الأساتذة في بعض القرارات؟      | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يوجد تواصل، خاصة عند وجود أمور جديدة أو تعليمات تخص العمل.                 | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟   | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، تصلنا المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب غالبا.                    | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟     | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، يوجد تعاون بين الأساتذة خاصة في تحضير بعض الأعمال أو تبادل التجارب.        | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟              | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، تقدم الإدارة المساعدة في بعض الأمور التي نحتاجها داخل المؤسسة.             | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟      | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| يوجد تشجيع من الإدارة، خاصة عندما يكون هناك مجهود أو نشاط من طرف الأستاذ.       | هل يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة؟       | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، أقوم بتحضير الدروس مسبقا وتنظيم طريقة تقديمها للتلاميذ.                    | هل تحرص على التخطيط الجيد للدروس؟           | الأداء المهني للأستاذ         |
| نعم، مع الخبرة يصبح التعامل مع التلاميذ وتنظيم القسم أفضل.                      | هل تتمكن من إدارة القسم بفعالية؟            | الأداء المهني للأستاذ         |
| أستعمل الوسائل المتوفرة التي تساعد على شرح الدروس خاصة في الجانب التطبيقي.      | هل تستخدم وسائل تعليمية متنوعة؟             | الأداء المهني للأستاذ         |
| علاقتي جيدة، وأحاول دائما خلق جو يساعد على التعلم.                              | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                    | الأداء المهني للأستاذ         |
| نعم، أقوم بمتابعة مستوى التلاميذ من خلال الفروض والاختبارات.                    | هل تقوم بتقويم التلاميذ بانتظام؟            | الأداء المهني للأستاذ         |
| نعم، التنظيم الجيد يجعل الأستاذ يعمل في                                         | هل التنظيم الإداري الجيد                    | العلاقة بين التنظيم           |

|                                                              |                                             |                                            |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ظروف أكثر استقراراً.                                         | يساعدك على تحسين أدائك؟                     | الإداري والأداء المهني                     |
| نعم، وضوح المهام يساعد على تجنب الفوضى ويجعل العمل أسهل.     | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟     | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، يمكن أن يؤثر لأن العمل يحتاج إلى تنسيق وتنظيم.          | هل ضعف التنظيم يؤثر على أدائك؟              | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، عندما يشعر الأستاذ بالتقدير يكون لديه دافع أكبر للعمل.  | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التواصل الجيد يساعد على حل المشاكل والتنسيق بين الجميع. | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟  | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

المقابلة رقم (07)

البيانات الشخصية:

جدول 14: توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 07

| الإجابة          | البيان            |
|------------------|-------------------|
| أنثى             | الجنس             |
| أكثر من 40 سنة   | السن              |
| أكثر من 10 سنوات | الأقدمية في العمل |
| تاريخ وجغرافيا   | التخصص            |

تفريغ المقابلة:

جدول 15: تفريغ المقابلة 7

| إجابة المبحوث                                                                                          | السؤال                                        | المحور                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| يتم توزيع المهام من طرف الإدارة حسب التنظيم الموجود، وكل أستاذ يعرف المهام التي يقوم بها داخل المؤسسة. | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟            | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يوجد تنظيم في العمل، خاصة من خلال إعداد البرامج والجدول ومتابعة سير الدراسة.                      | هل تعتمد الإدارة على تنظيم جيد في العمل؟      | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، توجد قوانين وتعليمات واضحة، وهذا يسهل العمل داخل المؤسسة.                                         | هل توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يتم احترام التسلسل الإداري، حيث يتم الرجوع إلى المسؤولين حسب طبيعة الموضوع.                       | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟   | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| أحيانا تقوم الإدارة باستشارة الأساتذة، خاصة في بعض القرارات التي تخص الجانب التربوي.                   | هل يتم إشراك الأساتذة في بعض القرارات؟        | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يوجد تواصل بين الإدارة والأساتذة، خاصة خلال الاجتماعات أو عند وجود أمور تحتاج إلى تنظيم.          | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟     | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، تصلنا المعلومات الخاصة بالعمل سواء عن طريق الإدارة أو وسائل التواصل داخل المؤسسة.                 | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟       | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، يوجد تعاون بين الأساتذة خاصة في الأنشطة والمناسبات المدرسية.                                      | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟                | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| توفر الإدارة الدعم حسب الإمكانيات، خاصة فيما يتعلق بالجانب الإداري والتنظيمي.                          | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟        | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| يوجد تحفيز معنوي، مثل التشجيع والتقدير، وهذا له أثر إيجابي على العمل.                                  | هل يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة؟         | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |

|                                                                                     |                                                  |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| نعم، التخطيط ضروري خاصة في المواد التي تحتاج إلى تنظيم الأفكار وترتيب المعلومات.    | هل تحرصين على التخطيط الجيد للدروس؟              | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، الخبرة تساعد على التحكم في القسم ومعرفة طريقة التعامل مع التلاميذ.             | هل تتمكنين من إدارة القسم بفعالية؟               | الأداء المهني للأستاذ                      |
| أستخدم بعض الوسائل التي تساعد على تقريب المعلومات للتلاميذ حسب الإمكانيات المتوفرة. | هل تستخدمين وسائل تعليمية متنوعة؟                | الأداء المهني للأستاذ                      |
| علاقتي جيدة مع التلاميذ، وأحاول دائما الحفاظ على الاحترام المتبادل.                 | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                         | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، أقوم بالتقويم من خلال الفروض والاختبارات ومتابعة مشاركة التلاميذ.              | هل تقومين بتقويم التلاميذ بانتظام؟               | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، التنظيم الجيد يساعد الأستاذ على العمل بطريقة أكثر راحة وتنظيما.                | هل التنظيم الإداري الجيد يساعدك على تحسين أدائك؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، عندما تكون الأمور واضحة يصبح العمل أسهل وأقل ضغطا.                             | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟          | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، لأن أي نقص في التنظيم يمكن أن يسبب بعض الصعوبات في العمل.                      | هل ضعف التنظيم يؤثر على أدائك؟                   | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التحفيز يجعل الأستاذ يشعر بقيمة العمل الذي يقوم به.                            | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟      | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التواصل الجيد يساعد على التعاون ويجعل العمل يسير بشكل أفضل.                    | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟       | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

المقابلة رقم (08)

البيانات الشخصية

جدول 16: توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 8

| الإجابة        | البيان            |
|----------------|-------------------|
| ذكر            | الجنس             |
| أقل من 30 سنة  | السن              |
| أقل من 5 سنوات | الأقدمية في العمل |
| إعلام آلي      | التخصص            |

تفريغ المقابلة:

جدول 17: تفريغ المقابلة 8

| إجابة المبحوث                                                                  | السؤال                                        | المحور                       |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| يتم توزيع المهام حسب الاختصاص والمسؤوليات، وكل أستاذ يعرف المهام المتعلقة به.  | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟            | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |
| نعم، يوجد تنظيم عام داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالجدول وتنظيم العمل اليومي. | هل تعتمد الإدارة على تنظيم جيد في العمل؟      | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |
| نعم، توجد قوانين واضحة تحدد طريقة العمل والواجبات داخل المؤسسة.                | هل توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |
| نعم، يتم احترام التسلسل الإداري، وأي انشغال يتم طرحه على المسؤول المعني.       | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟   | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |
| أحيانا يتم أخذ رأي الأساتذة خاصة في بعض                                        | هل يتم إشراك الأساتذة في                      | التنظيم الإداري داخل         |

|                                            |                                                  |                                                                             |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| المؤسسة                                    | بعض القرارات؟                                    | الأمر المتعلقة بالتلاميذ أو تنظيم العمل.                                    |
| الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟        | نعم، يوجد تواصل خاصة عند وجود تعليمات أو أمور تحتاج إلى توضيح.              |
| الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟          | نعم، تصل المعلومات الخاصة بالعمل سواء عن طريق الاجتماعات أو الإعلانات.      |
| الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟                   | نعم، يوجد تعاون بين الأساتذة خاصة في بعض الأنشطة أو الأعمال المشتركة.       |
| الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟           | نعم، تقدم الإدارة المساعدة في بعض الأمور التي تساعد على أداء العمل.         |
| الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة              | هل يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة؟            | يوجد تشجيع من الإدارة، خاصة من خلال التقدير والتعامل الجيد.                 |
| الأداء المهني للأستاذ                      | هل تحرص على التخطيط الجيد للدروس؟                | نعم، أحضر الدروس مسبقا وأحاول تنظيم الحصة بطريقة مناسبة.                    |
| الأداء المهني للأستاذ                      | هل تتمكن من إدارة القسم بفعالية؟                 | نعم، أحاول تنظيم القسم والتعامل مع التلاميذ بطريقة تساعد على التعلم.        |
| الأداء المهني للأستاذ                      | هل تستخدم وسائل تعليمية متنوعة؟                  | أستعمل الوسائل المتوفرة، خاصة الوسائل الرقمية التي تساعد في شرح بعض الدروس. |
| الأداء المهني للأستاذ                      | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                         | علاقتي جيدة، وأحاول دائما التعامل معهم بطريقة تساعد على التواصل.            |
| الأداء المهني للأستاذ                      | هل تقوم بتقويم التلاميذ بانتظام؟                 | نعم، أقوم بمتابعة مستوى التلاميذ من خلال التمارين والفروض.                  |
| العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني | هل التنظيم الإداري الجيد يساعدك على تحسين أدائك؟ | نعم، التنظيم يساعد الأستاذ على القيام بعمله بشكل منظم وتجنب بعض المشاكل.    |
| العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟          | نعم، عندما تكون المهام واضحة يكون العمل أسهل بالنسبة للجميع.                |
| العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني | هل ضعف التنظيم يؤثر                              | نعم، ضعف التنظيم يمكن أن يسبب بعض                                           |

|                                                              |                                             |                                            |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| الصعوبات في العمل اليومي.                                    | على أدائك؟                                  | الإداري والأداء المهني                     |
| نعم، التشجيع يعطي دافعا للأستاذ خاصة في بداية المسار المهني. | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التواصل الجيد يسهل العمل ويساعد على التعاون بين الجميع. | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟  | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

المقابلة رقم (09)

البيانات الشخصية

جدول 18: توزيع العينة حسب البيانات الشخصية المقابلة 9

| الإجابة              | البيان            |
|----------------------|-------------------|
| أنثى                 | الجنس             |
| من 30 إلى 40 سنة     | السن              |
| من 5 إلى 10 سنوات    | الأقدمية في العمل |
| علوم اقتصادية وتسيير | التخصص            |

تفريغ المقابلة

جدول 19: تفريغ المقابلة 8

| إجابة المبحوث                                                                                     | السؤال                             | المحور                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| يتم توزيع المهام حسب طبيعة العمل والاختصاص، والإدارة تقوم بتوضيح المسؤوليات المطلوبة من كل أستاذ. | كيف يتم توزيع المهام داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة |

|                                                                                   |                                               |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| نعم، يوجد تنظيم في المؤسسة خاصة في تسيير العمل اليومي وتنظيم مختلف النشاطات.      | هل تعتمد الإدارة على تنظيم جيد في العمل؟      | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، توجد قوانين وتعليمات واضحة تساعد على تنظيم العمل داخل المؤسسة.               | هل توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة؟ | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يتم احترام التسلسل الإداري، حيث يتم التعامل مع المسؤولين حسب طبيعة كل موضوع. | هل يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة؟   | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| أحيانا يتم إشراك الأساتذة من خلال تقديم آرائهم واقتراحاتهم حول بعض الأمور.        | هل يتم إشراك الأساتذة في بعض القرارات؟        | التنظيم الإداري داخل المؤسسة  |
| نعم، يوجد تواصل بين الإدارة والأساتذة، خاصة عند الحاجة إلى مناقشة بعض الأمور.     | هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة؟     | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، يتم إعلامنا بالتعليمات والمعلومات الجديدة التي تخص العمل.                    | هل يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل؟       | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، يوجد تعاون بين الأساتذة خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى تنسيق.                | هل تشجع الإدارة العمل الجماعي؟                | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| توفر الإدارة الدعم في بعض الجوانب التي تساعد على أداء العمل بشكل أفضل.            | هل توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة؟        | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| يوجد تشجيع معنوي من خلال التعامل الجيد والتقدير.                                  | هل يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة؟         | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة |
| نعم، التخطيط يساعدني على تنظيم الدرس وتقديمه بطريقة واضحة للتلاميذ.               | هل تحرصين على التخطيط الجيد للدروس؟           | الأداء المهني للأستاذ         |
| نعم، أحاول دائما تنظيم القسم والتعامل مع مختلف مستويات التلاميذ.                  | هل تتمكنين من إدارة القسم بفعالية؟            | الأداء المهني للأستاذ         |
| أستعمل بعض الوسائل حسب طبيعة الدرس والإمكانيات الموجودة.                          | هل تستخدمين وسائل تعليمية متنوعة؟             | الأداء المهني للأستاذ         |
| علاقتي جيدة مع التلاميذ، وأحاول دائما خلق جو مناسب للتعلم.                        | كيف هي علاقتك بالتلاميذ؟                      | الأداء المهني للأستاذ         |

|                                                                                 |                                                  |                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| نعم، أقوم بمتابعة التلاميذ من خلال الفروض والاختبارات والتقييم المستمر.         | هل تقومين بتقويم التلاميذ بانتظام؟               | الأداء المهني للأستاذ                      |
| نعم، التنظيم الجيد يجعل الأستاذ يعمل في ظروف أفضل ويساعده على التركيز في مهامه. | هل التنظيم الإداري الجيد يساعدك على تحسين أدائك؟ | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، لأن وضوح المسؤوليات يجعل طريقة العمل أكثر سهولة.                           | هل وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل؟          | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، يمكن أن يؤدي إلى بعض الصعوبات في تنظيم العمل.                              | هل ضعف التنظيم يؤثر على أدائك؟                   | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التحفيز يشجع الأستاذ ويزيد من اهتمامه بالعمل.                              | هل التحفيز الإداري يزيد من فعاليتك المهنية؟      | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |
| نعم، التواصل الجيد يساعد على التنسيق بين الإدارة والأساتذة.                     | هل الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء؟       | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني |

#### سادسا: تحليل محاور المقابلة

##### 1. تحليل محور التنظيم الإداري داخل المؤسسة

من خلال تحليل إجابات الأساتذة المبحوثين، تبين أن التنظيم الإداري داخل المؤسسة التعليمية يقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى ضمان السير الحسن للعمل التربوي والإداري. وقد أشار أغلب المبحوثين إلى أن المهام والمسؤوليات يتم توزيعها بصورة واضحة، مما يساعدهم على معرفة واجباتهم المهنية والالتزام بها. كما أكدوا أن الإدارة تعتمد على تنظيم العمل وفق قوانين وتعليمات محددة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

كما أظهرت المقابلات أن احترام التسلسل الإداري يعد من السمات الأساسية التي تحكم العلاقات المهنية داخل المؤسسة، حيث يتم التعامل مع مختلف القضايا الإدارية وفق الهيكل التنظيمي المعتمد. وأشار بعض المبحوثين إلى وجود درجة من المشاركة في بعض القرارات المتعلقة بالعمل التربوي، غير أن القرار النهائي يبقى من صلاحيات الإدارة باعتبارها الجهة المسؤولة عن تسيير المؤسسة. وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه

الباحث هنري فايول الذي اعتبر أن التنظيم الإداري يقوم على مبادئ أساسية من بينها تقسيم العمل، ووحدة الأمر، وتسلسل السلطة، وهي مبادئ تهدف إلى تحقيق الفعالية والكفاءة داخل التنظيمات.<sup>1</sup>

## 2. تحليل محور الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة

من خلال دراسة إجابات المبحوثين، تبين أن الاتصال الإداري يمثل عنصراً أساسياً في تسيير المؤسسة التعليمية، حيث أكد أغلب الأساتذة وجود تواصل مستمر بينهم وبين الإدارة فيما يتعلق بمختلف الأنشطة والمهام المهنية. كما أظهرت المقابلات أن الإدارة تحرص على إبلاغ الأساتذة بالمعلومات والتعليمات المتعلقة بالعمل، سواء من خلال الاجتماعات أو المذكرات الإدارية أو الاتصال المباشر.

كما بينت المقابلات أن تشجيع العمل الجماعي وتوفير الدعم المهني للأساتذة يساهمان في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة. وأشار بعض المبحوثين إلى أن التحفيز المعنوي الذي تقدمه الإدارة يشكل عاملاً مهماً في رفع معنوياتهم وتعزيز رغبتهم في أداء مهامهم بصورة أفضل.

وتتسجم هذه النتائج مع ما تؤكد عليه نظريات العلاقات الإنسانية، خاصة أفكار إلتون مايو الذي أبرز أهمية الاتصال والعلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء وتحقيق الرضا المهني لدى العاملين<sup>2</sup>

## 3. تحليل محور الأداء المهني للأساتذ

أظهرت المقابلات أن الأساتذة يولون أهمية كبيرة للأداء المهني من خلال التخطيط المسبق للدروس، وإدارة القسم، واستخدام الوسائل التعليمية المختلفة، بالإضافة إلى التفاعل الإيجابي مع التلاميذ ومتابعة عملية التقويم بصورة مستمرة. وقد أكد أغلب المبحوثين أن جودة الأداء المهني ترتبط بدرجة كبيرة بتوفر الظروف التنظيمية المناسبة داخل المؤسسة. كما تبين أن الأستاذ الذي يعمل في بيئة منظمة وواضحة المعالم يكون أكثر قدرة على

<sup>1</sup> Henri Fayol, "Administration Industrielle et Générale", Paris, Dunod, 1916, p. 42.

<sup>2</sup> Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, New York, Macmillan, 1933, p. 68.

التركيز على مهامه البيداغوجية وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. في المقابل، قد تؤدي المشكلات التنظيمية أو ضعف التنسيق الإداري إلى التأثير سلباً على فعالية الأداء المهني.<sup>1</sup>

#### 4. تحليل محور العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني

من خلال تحليل إجابات المبحوثين، تبين وجود علاقة وثيقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي، حيث أكد أغلب الأساتذة أن وضوح المهام وتحديد المسؤوليات يسهمان في تحسين أدائهم المهني ويقللان من الضغوط المهنية التي قد تواجههم أثناء العمل. كما أشاروا إلى أن الاتصال الجيد والتحفيز الإداري يساعدان على رفع مستوى الفعالية المهنية وتحقيق نتائج أفضل في العملية التعليمية.

كما أظهرت المقابلات أن ضعف التنظيم الإداري قد يؤدي إلى حدوث ارتباك في العمل وإلى انخفاض مستوى الأداء نتيجة غموض الأدوار أو ضعف التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. وعليه يمكن القول إن فعالية التنظيم الإداري تمثل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين الأداء المهني للأساتذة<sup>2</sup>

#### سابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية

##### 1-الفرضية الرئيسية

"للتنظيم الإداري في المؤسسة التربوية تأثير على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي"

##### النتيجة:

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الأساتذة يؤكدون وجود تأثير واضح للتنظيم الإداري على أدائهم المهني، حيث بينت المعطيات أن كلما كان التنظيم الإداري أكثر فعالية ووضوحاً داخل المؤسسة، ارتفع مستوى الأداء المهني للأساتذة، خاصة في الجوانب المرتبطة بالتخطيط والتفاعل مع التلاميذ.

ويُفهم من ذلك أن التنظيم الإداري لا يُعد عنصراً ثانوياً داخل المؤسسة التربوية، بل هو عامل أساسي يؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء المهني وفي طريقة تنفيذ المهام البيداغوجية اليومية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 214.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 187.

فمن خلال نتائج المقابلة، يتضح أن وضوح الإجراءات الإدارية، وحسن توزيع المهام، واستقرار العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، كلها عناصر تساهم في خلق بيئة عمل منظمة تساعد الأستاذ على أداء مهامه في ظروف مناسبة.

هذا الاستقرار التنظيمي يقلل من مظاهر العشوائية والارتباك، ويجعل الأستاذ أكثر قدرة على التركيز على الجانب التعليمي بدل الانشغال بالإشكالات الإدارية أو التنظيمية.

كما أن ارتفاع مستوى الأداء المهني في جانب التخطيط يعكس أهمية التنظيم الإداري في توفير الظروف الملائمة للإعداد الجيد للدروس، سواء من حيث احترام التوقيت، أو توفر الوسائل، أو وضوح البرامج والتوجيهات الرسمية.

فكلما كان التنظيم الإداري محكماً، كلما تمكن الأستاذ من إعداد دروسه بشكل أكثر دقة وفعالية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعلم داخل القسم.

أما فيما يتعلق بالتفاعل مع التلاميذ، فإن التنظيم الإداري الجيد يساهم في خلق مناخ تربوي منضبط يساعد على تحسين العلاقة البيداغوجية بين الأستاذ والمتعلمين، من خلال تقليل الفوضى التنظيمية داخل المؤسسة، وتوفير بيئة مدرسية مستقرة.

هذا الاستقرار يتيح للأستاذ التركيز على الجوانب التربوية والتواصلية، مما يعزز من فعالية التدريس ويزيد من استجابة التلاميذ داخل القسم.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني ليست علاقة ظرفية، بل هي علاقة بنيوية متداخلة، حيث يشكل التنظيم الإداري الإطار الذي يُمارس داخله العمل التربوي. وكلما ارتفعت جودة هذا التنظيم، كلما تحسن الأداء المهني للأساتذة، وهو ما تؤكد نتائج الدراسة الميدانية بشكل واضح، مما يدعم الفرضية الرئيسية ويؤكد صحتها في السياق المدروس. **الفرضية الرئيسية محققة**

## - الفرضيات الجزئية

### 1-نمط القيادة الديمقراطي دور في تعزيز مستوى أداء الأساتذة في التعليم الثانوي

#### -النتيجة:

أشارت النتائج إلى أن نمط القيادة الديمقراطي، القائم على إشراك الأساتذة في بعض جوانب اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم، يساهم في تحسين الأداء المهني ورفع مستوى الانخراط في العمل، من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء المهني.

وُفهم من ذلك أن أسلوب القيادة داخل المؤسسة لا يقتصر على التسيير الإداري فقط، بل يمتد تأثيره إلى الجوانب النفسية والمهنية للأساتذة، حيث يلعب دوراً مهماً في تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل ومدى التزامهم به.

فالقيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ المشاركة والتشاور، وهو ما يمنح الأساتذة إحساساً بأنهم جزء فعال من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وليسوا مجرد منفذين للتعليمات. هذا الإحساس بالمشاركة يعزز لديهم روح المبادرة، ويزيد من استعدادهم لتحمل المسؤولية، كما يرفع من مستوى الدافعية الداخلية لديهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة أدائهم داخل القسم.

كما أن الاستماع إلى آراء الأساتذة ومقترحاتهم يساهم في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يشعر الأستاذ بأن خبرته المهنية محل تقدير واحترام، مما يعزز ثقته في نفسه وفي المؤسسة التي يعمل بها. هذا التقدير المعنوي يعد عاملاً أساسياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي يرتبط بدوره ارتباطاً وثيقاً بالأداء المهني.

إضافة إلى ذلك، فإن القيادة الديمقراطية تساعد على تقليل التوتر المهني والصراعات الإدارية، من خلال فتح قنوات للحوار والتواصل بين الإدارة والأساتذة، مما يسمح بمعالجة الإشكالات بطريقة تشاركية بدل الأسلوب الفوقي أو المركزي.

وهذا النوع من التسيير يخلق جواً من التعاون والتفاهم داخل المؤسسة، ينعكس إيجاباً على سير العملية التعليمية ككل. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نمط القيادة الديمقراطي يمثل عاملاً مهماً في تحسين الأداء المهني للأساتذة، لأنه لا يؤثر فقط على الجانب التنظيمي، بل يمتد تأثيره إلى الجوانب النفسية والسلوكية، مما يعزز الانخراط المهني ويزيد من فعالية الأداء داخل المؤسسة التربوية الفرضية محققة

## 2- يساهم وضوح تحديد المهام والمسؤوليات في التقليل من التوتر ورفع كفاءة الأداء المهني

### -النتيجة:

تبين أن وضوح المهام وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة يساعد بشكل كبير على تقليل الغموض والضغط المهني، مما يخفف من التوتر لدى الأساتذة ويتيح لهم التركيز أكثر على الجوانب البيداغوجية، وبالتالي تحسين كفاءة الأداء. ويعكس هذا المعطى أهمية التنظيم الإداري الدقيق في خلق بيئة عمل مستقرة وواضحة المعالم، حيث يعرف كل طرف وظيفته وحدود تدخله، مما يقلل من حالات الارتباك أو التداخل في المهام.

فعندما تكون المهام محددة بشكل واضح، يصبح عمل الأستاذ أكثر تنظيماً، إذ يدرك بدقة ما هو مطلوب منه سواء في الجانب التعليمي أو التربوي أو حتى الإداري المرتبط بالقسم. هذا الوضوح يحد من الاجتهادات العشوائية أو التفسيرات المختلفة للتعليمات، ويجعل سير العمل أكثر سلاسة وانسجاماً داخل المؤسسة.

كما أن تحديد المسؤوليات بدقة يساهم في تقليل الضغط المهني الناتج عن الغموض أو تكرار المهام أو غياب التنسيق بين مختلف الفاعلين. فالأستاذ، عندما يكون على دراية تامة بحدود مسؤوليته، يستطيع توزيع جهده ووقته بشكل أفضل، مما ينعكس إيجاباً على جودة التحضير للدروس، وتنفيذها، وتقييم المتعلمين.

ومن جهة أخرى، فإن هذا الوضوح التنظيمي يساهم في تعزيز الشعور بالثقة والاستقرار المهني، حيث يشعر الأستاذ بأن بيئة العمل منظمة وخالية من التعقيدات الإدارية غير الضرورية. وهذا بدوره ينعكس على تحسين الأداء البيداغوجي، من خلال تمكينه من التركيز على العملية التعليمية بدل الانشغال بالإشكالات التنظيمية.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن وضوح المهام وتحديد المسؤوليات يُعدّان من العوامل الأساسية التي تدعم الأداء المهني داخل المؤسسات التربوية، إذ يساهمان في خلق مناخ عمل منظم وفعال، يقل فيه التوتر المهني وتزداد فيه كفاءة الأداء وجودة المردود التربوي. **الفرضية محققة**

## 3- يساهم الدعم والتحفيز في تحقيق الرضا المهني لأساتذة التعليم الثانوي

### -النتيجة:

أظهرت النتائج أن التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة يبقى ضعيفاً نسبياً، إلا أن الأساتذة الذين يشعرون بدرجة من الدعم والتشجيع يسجلون مستوى أعلى من الرضا المهني، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم

داخل القسم. ويُفهم من ذلك أن التحفيز يُعدّ عاملاً مهماً في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، حتى في ظل وجود بعض النقائص على مستوى الممارسات التحفيزية داخل المؤسسة.

فالتحفيز، سواء كان مادياً أو معنوياً، يلعب دوراً أساسياً في تعزيز دافعية الأستاذ نحو العمل، حيث أن الشعور بالتقدير والاعتراف بالمجهودات المبذولة يرفع من مستوى الانخراط المهني ويزيد من الإحساس بالقيمة المهنية داخل المؤسسة.

وفي المقابل، فإن ضعف آليات التحفيز قد يؤدي إلى نوع من الفطور أو انخفاض الدافعية لدى بعض الأساتذة، رغم استمرارهم في أداء مهامهم بشكل مقبول.

كما أن الدعم المعنوي، مثل التشجيع، والتقدير من طرف الإدارة أو الزملاء، يُعتبر من العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين الرضا المهني، لأنه يعزز الجانب النفسي للأستاذ ويجعله يشعر بأن جهوده محل اهتمام وتقدير. وهذا النوع من التحفيز لا يقل أهمية عن التحفيز المادي، بل قد يفوقه تأثيراً في بعض الحالات، خاصة في البيئة التربوية التي تعتمد بشكل كبير على الالتزام الداخلي والمسؤولية الذاتية.

ومن جهة أخرى، تبين النتائج أن وجود مستوى معين من التحفيز، حتى وإن كان محدوداً، يساهم في رفع جودة الأداء داخل القسم، حيث ينعكس الرضا المهني على طريقة تعامل الأستاذ مع التلاميذ، وعلى جودة التحضير للدروس، وعلى أسلوبه في التدريس والتقييم. فكلما ارتفع الرضا المهني، كلما زادت رغبة الأستاذ في تحسين أدائه وتطوير ممارساته البيداغوجية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التحفيز يمثل حلقة وصل مهمة بين التنظيم الإداري والأداء المهني، وأن تحسين آلياته داخل المؤسسة من شأنه أن يرفع من مستوى الرضا المهني للأساتذة، وبالتالي ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية ككل. **الفرضية محققة جزئياً**

#### 4-الاتصال الداخلي الفعال يؤدي إلى تحسين أداء الأساتذة

##### النتيجة:

أكدت النتائج أن الاتصال داخل المؤسسة يُعدّ مقبولاً ويمثل عاملاً مساعداً في تنظيم العمل، حيث يساهم في تسهيل تبادل المعلومات وضمان سير الدروس بشكل منتظم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأساتذة

رغم أنه ما يزال يحتاج إلى تعزيز من حيث التفاعل. ويُفهم من ذلك أن الاتصال الإداري والتربوي داخل المؤسسة يؤدي دوراً محورياً في ضبط العملية التعليمية وتنسيق مختلف الأنشطة بين الفاعلين التربويين، إلا أن فعاليته تبقى مرتبطة بدرجة انفتاحه وعمق التفاعل بين الأطراف المعنية.

فالاتصال المقبول داخل المؤسسة يظهر من خلال انتقال المعلومات الإدارية في الوقت المناسب، ووضوح التوجيهات الصادرة عن الإدارة، إضافة إلى إمكانية التواصل بين الأساتذة والإدارة عند الحاجة. هذا النوع من الاتصال يساهم في تقليل الغموض الإداري ويضمن نوعاً من الاستمرارية في العمل التربوي دون تعطيل أو ارتباك، مما يساعد على تنظيم الدروس والأنشطة التربوية بشكل أفضل.

غير أن النتائج تشير في المقابل إلى أن هذا الاتصال يحتاج إلى مزيد من التعزيز من حيث التفاعل، أي أنه لا يزال في بعض جوانبه ذا طابع رسمي أو وظيفي أكثر منه تشاركي. فزيادة التفاعل بين الإدارة والأساتذة، وبين الأساتذة أنفسهم، من شأنه أن يثري النقاشات التربوية ويساهم في تبادل الخبرات والاقتراحات، مما ينعكس إيجاباً على تطوير الممارسات البيداغوجية.

كما أن الاتصال الفعال لا يقتصر فقط على نقل المعلومات، بل يشمل أيضاً الاستماع الفعال، وتبادل الآراء، وفتح قنوات للحوار حول مختلف القضايا المهنية. وعندما يكون الاتصال أكثر تفاعلية، فإنه يعزز الشعور بالانتماء المهني لدى الأساتذة، ويزيد من مستوى التعاون داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين جودة الأداء العام.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاتصال داخل المؤسسة يمثل عاملاً مهماً في دعم التنظيم الإداري وتحسين الأداء المهني للأساتذة، إلا أن تطويره نحو مزيد من التفاعل والانفتاح سيجعله أكثر فعالية، ويعزز بشكل أكبر من جودة العملية التعليمية داخل المؤسسة التربوية. **الفرضية محققة**

### خلاصة الفصل:

توصلت الدراسة إلى أن التنظيم الإداري يُعد عنصراً أساسياً ومحورياً في تحسين الأداء المهني للأساتذة، باعتباره الإطار الذي تُنظم داخله مختلف العمليات التربوية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية. فكلما كان التنظيم الإداري أكثر فعالية ووضوحاً، كلما ساهم ذلك في توفير بيئة عمل مستقرة ومنظمة، تساعد الأساتذة على أداء مهامهم البيداغوجية بكفاءة أعلى وجودة أفضل.

كما أبرزت النتائج أن التنظيم الإداري لا يؤثر بشكل مباشر فقط، بل يتداخل مع مجموعة من العوامل التنظيمية الأخرى التي تدعم الأداء المهني، وعلى رأسها الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة. فالارتباط الفعال يُعتبر وسيلة أساسية لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس بين مختلف الفاعلين التربويين، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز التنسيق بين الإدارة والأساتذة، وبالتالي يساهم في تنظيم العمل اليومي بشكل أكثر انسيابية.

أما التحفيز، سواء كان مادياً أو معنوياً، فقد تبين أنه يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الدافعية والرضا المهني لدى الأساتذة، رغم أن نتائجه تشير إلى وجود ضعف نسبي في هذا الجانب داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن أي مستوى من الدعم والتشجيع ينعكس إيجاباً على أداء الأساتذة، من خلال تعزيز إحساسهم بالتقدير المهني وتحفيزهم على بذل مجهود أكبر في العملية التعليمية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحسين كل من الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة لا يُعتبر مجرد إجراء تكميلي، بل هو عنصر جوهري في دعم فعالية التنظيم الإداري ذاته. فالعلاقة بين هذه العناصر علاقة تكاملية، حيث يؤدي تحسينها إلى رفع جودة العمل التربوي بشكل عام، سواء من حيث التخطيط، أو التنفيذ، أو التفاعل داخل القسم.

وفي الأخير، تؤكد الدراسة أن تطوير التنظيم الإداري وتعزيز آليات الاتصال والتحفيز يمثلان مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المهني للأساتذة، وبالتالي الرفع من جودة التعليم داخل المؤسسة التربوية ككل، بما ينسجم مع أهداف الإصلاح التربوي ومتطلبات المدرسة الحديثة.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر التنظيم الإداري على الأداء المهني للأساتذة بثنائية ملوحة حميدو (ولاية عين تموشنت)، وبعد تحليل البيانات المستقاة من المقابلة المجرأعلى عينة مكونة من 10 أساتذة، يمكن القول إن التنظيم الإداري داخل المؤسسة التربوية يُعدّ عاملاً محورياً في تحسين الأداء المهني للأساتذة أو التأثير عليه سلباً في حال وجود خلل فيه .

قد أظهرت نتائج الدراسة أن مختلف أبعاد التنظيم الإداري، مثل وضوح المهام، واحترام التسلسل الإداري، وجودة الاتصال الداخلي، إضافة إلى مستوى التحفيز الإداري، تشكل منظومة مترابطة تؤثر بشكل مباشر في فعالية الأستاذ داخل القسم. فكلما كان التنظيم أكثر وضوحاً ودقة، كلما ساعد ذلك على خلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة، تتيح للأستاذ التركيز على الجانب البيداغوجي دون تشتيت أو ضغط إضافي مرتبط بالغموض الإداري .

كما تبين أن وضوح توزيع المهام والمسؤوليات يساهم في تحسين سير العمل داخل المؤسسة، ويقلل من التداخل في الأدوار، مما ينعكس إيجاباً على تخطيط الدروس وإعدادها بشكل أفضل. وفي السياق نفسه، فإن جودة الاتصال الداخلي تلعب دوراً مهماً في تسهيل تبادل المعلومات بين الإدارة والأساتذة، وضمان وصول التوجيهات في الوقت المناسب، وهو ما يساعد على تنظيم العمل التربوي بشكل أكثر فعالية وانسجاماً .

أما عنصر التحفيز، فقد أظهرت النتائج أنه رغم ضعفه النسبي داخل المؤسسة، إلا أنه يظل عاملاً مؤثراً في رفع مستوى الرضا المهني لدى الأساتذة، حيث يؤدي الشعور بالتقدير والدعم إلى تعزيز الدافعية الداخلية وتحسين جودة الأداء داخل القسم. وفي المقابل، فإن ضعف بعض آليات التحفيز أو محدوديتها قد يؤدي إلى انخفاض نسبي في مستوى الانخراط المهني، حتى في ظل وجود تنظيم إداري مقبول .

وبناءً على ذلك، يتضح أن التنظيم الإداري لا يعمل بشكل منفصل عن باقي العوامل التنظيمية، بل يتكامل مع الاتصال والتحفيز ونمط القيادة ليشكل منظومة واحدة تؤثر في الأداء المهني للأساتذة. كما أن أي خلل في أحد هذه العناصر قد ينعكس سلباً على جودة العملية التعليمية ككل .

وفي ضوء هذه النتائج، تم التوصل إلى أن الفرضية الرئيسية للدراسة التي مفادها أن "التنظيم الإداري الجيد يساهم في تحسين الأداء المهني للأساتذة" قد تحققت بدرجة معتبرة من خلال المعطيات الميدانية، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية واضحة بين جودة التنظيم الإداري وارتفاع مستوى الأداء المهني داخل المؤسسة محل الدراسة تبقى هذه الدراسة في خانة نسبية (تحليل و نتائج) .

### التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تحسين التنظيم الإداري ورفع مستوى الأداء المهني داخل المؤسسة:

1. تعزيز وضوح المهام الإدارية من خلال تحديد دقيق لأدوار كل فرد داخل المؤسسة لتفادي التداخل والارتباك.

2. تحسين الاتصال الداخلي بين الإدارة والأساتذة عبر اجتماعات دورية ووسائل تواصل فعالة وسريعة.

3. تفعيل نظام التحفيز سواء المادي أو المعنوي لتشجيع الأساتذة على تقديم أداء أفضل.

4. إشراك الأساتذة في اتخاذ القرار خاصة في القضايا التربوية البيداغوجية التي تخصهم مباشرة.

5. تعزيز التكوين المستمر للإطارات التربوية والإدارية لتحسين مهارات التسيير والتنظيم.

6. الحد من البيروقراطية الإدارية وتبسيط الإجراءات بما يخدم السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

7. خلق مناخ عمل إيجابي قائم على الاحترام والتعاون بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

وفي الأخير، يمكن القول إن تحسين التنظيم الإداري داخل المؤسسات التربوية ليس خياراً ثانوياً، بل هو ضرورة أساسية لضمان أداء مهني فعال ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية ككل.

# قائمة المراجع والمصادر

1- الكتب العربية:

1. ابن منظور، لسان العرب، تحقيق عبد الله علي الكبير وآخرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1981، ج.
2. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، ط4، 1978.
3. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
4. حسين، محمد عبد الله، مبادئ علم التربية والتعلم، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012.
5. الحلو، ماجد راغب، علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1985.
6. حمادة، سوسن سامي، الاتجاهات الحديثة في التدريس والتطوير المهني للمعلم، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
7. الخميسي، السيد سلامة، التربية والمدرسة والمعلم: قراءة اجتماعية ثقافية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
8. السعيد حسن، إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2017.
9. شعلان، عبد الرحمن، إدارة التعليم والمناهج التربوية، دار الكتاب الجامعي، عمان، 2015.
10. صيام، محمد بدر عبد السلام، دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين، مكتبة عين الجامعة.
11. عبد العليم، مرسي محمد، المعلم والمناهج وطرق التدريس، دار عالم الكتب، الرياض، 1984.
12. عبيدات ذوقان، وآخرون، \*البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه\*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
13. العزاوي، نجم عبد الله عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010.
14. علام، صلاح الدين محمود، القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
15. علام، صلاح الدين محمود، القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

16. علي، عطية محسن ؛ الهاشمي، عبد الرحمن، التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. الفتلاوي، س.، الكفايات التدريسية: المفهوم والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
18. كمال الدين، سامي، التربية وعلم النفس التربوي، دار النهضة العربية، بيروت، 2011.
19. اللوزي، مرسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
20. ماجدة مصطفى السيد ؛ خضر صلاح الدين ؛ فرماوي محمد ؛ لطفي مديحة عمر ؛ أبو زيد عادل، التدريس المصغر ومهاراته، الدار العربية للنشر والتوزيع، حلوان، 2007.
21. محمود، هاشم زكي، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1988.
22. المهدي، مجدي صلاح طه، مناهج البحث التربوي، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2019.
23. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
24. علي السلمي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار غريب، القاهرة، 2001.

## 2-الكتب الأجنبية :

25. Armstrong, Michael ,Armstrong's Handbook of Management and Leadership ,Kogan Page ,2010.
26. Daft, Richard L. ,Organization Theory and Design ,Cengage Learning , 2015.
27. Gulick, Luther & Urwick, Lyndall (eds.) ,Papers on the Science of Administration ,Institute of Public Administration ,1937.
28. Jones, Gareth R. ,Organizational Theory, Design, and Change , Prentice Hall ,2010.
29. Mintzberg, Henry ,The Structuring of Organizations ,Prentice-Hall , 1979.
30. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary ,Management ,Pearson Education ,2018.

31. Stoner, James A. F. ; Freeman, R. Edward ; Gilbert Jr., Daniel R. ،  
Management ،Prentice Hall ،2003.
32. Henri Fayol, "Administration Industrielle et Générale", Paris, Dunod,  
1916.
33. Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, New  
York, Macmillan, 1933.

### 3- الرسائل الجامعية:

34. أبو العجين، تامر يوسف، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في  
قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2010.

### 4- المقالات العلمية :

35. Suchaut, Bruno ،L'évaluation des enseignant ،Grenoble : édition halsh ،  
2012.
36. إسماعيل، وهبي السيد، "اتجاهات معاصرة في تقويم أداء المعلم"، المؤتمر العلمي رقم 14،  
مجلة جامعة عين شمس، المجلد 2، 2002.
37. رحمون، أمينة، "الكفايات اللازمة لتطوير الأداء المهني للأستاذ في ظل الإصلاحات التربوية  
بالوطن العربي"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 3.
38. سالمى خديجة، "خصائص المعلم ودوره في العملية التعليمية"، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد  
11، العدد 01، 2022.
39. سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، "تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات"، المجلة  
العربية للنشر العلمي، العدد 50، الإصدار الخامس، 2022.
40. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
41. الطيب دية، "أصول نظريات التعلم في التراث العربي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم  
البواقي، المجلد 07، العدد 02، 2022 .
42. عبد الرحمن، عبد الوهاب، "درجة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية  
بجامعة الملك سعود"، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد 60، 2018.

43. كيفوش ربيع، "معلم اللغة: إعداداته وكفاياته التعليمية"، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 03، 2019.

المواقع الإلكترونية:

موقع Business4Lions ، "التنظيم الإداري: التعريف، الأهمية، الأنواع، المبادئ، الخصائص"، متاح على الرابط:

[Business4Lions](#)

1. موقع موضوع، "عنوان المقال"، متاح على الرابط:

[موقع موضوع](#)

# قائمة الملاحق

## الملحق 1 مقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بو شعيب عين تموشنت

كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

قسم علوم اجتماعية تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم " دليل المقابلة "

اثر التنظيم الإداري على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص -عمل وتنظيم-

نود من سيادتكم مد يد العون من خلال الإجابة عن أسئلة هذه المقابلة ونحيطكم علما أن أجوبتكم ستحظى

بالسرية التامة، وأن معلومات هذه المقابلة لن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط

ولكم منا جزيل الشكر والعرفان.

من إعداد الطالبة :

عمامرة بشرى

تحت إشراف الأستاذ "أحمد بن موسى سرير " "عميرات محمد امين "

عنوان الدراسة: أثر التنظيم الإداري على الأداء المهني لأساتذة التعليم الثانوي

ملاحظة:

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

3. الأقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

4. التخصص:

☐ علمي ☐ أدبي ☐ تقني

المحور الثاني: التنظيم الإداري داخل المؤسسة

1. يتم توزيع المهام داخل المؤسسة بشكل واضح

2. الإدارة تعتمد على تنظيم جيد في العمل

3. توجد قوانين واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة

4. يتم احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة

5. يتم إشراك الأساتذة في بعض القرارات

المحور الثالث: الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة

6. يوجد تواصل فعال بين الإدارة والأساتذة

7. يتم إعلام الأساتذة بكل ما يخص العمل

8. تشجع الإدارة العمل الجماعي

9. توفر الإدارة الدعم اللازم للأساتذة

10. يتم تحفيز الأساتذة من طرف الإدارة

#### المحور الرابع: الأداء المهني للأستاذ

11. أحرص على التخطيط الجيد للدروس
12. أتمكن من إدارة القسم بفعالية
13. أستخدم وسائل تعليمية متنوعة
14. أتفاعل بشكل إيجابي مع التلاميذ
15. أقوم بتقويم التلاميذ بانتظام

#### المحور الخامس: العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المهني

16. التنظيم الإداري الجيد يساعدني على تحسين أدائي
17. وضوح المهام يقلل من التوتر في العمل
18. ضعف التنظيم يؤثر سلباً على أدائي
19. التحفيز الإداري يزيد من فاعليتي المهنية
20. الاتصال الجيد داخل المؤسسة يحسن الأداء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

الفترة الدراسية : 2006-2007

مدرسة التربية الوطنية : عين تلمسان  
ثانوية : ثانوية محمد بن عبد الوهاب

### البطاقة الفنية

اسم المؤسسة : ثانوية "مليحة حميدو".

تاريخ الإفتتاح : 2001/09/01.

طاقة الإستيعاب : 300/1500.

النظام : نصف داخلي.

قاعة المطالعة : 01.

عدد الملاعب : 01.

قاعة الرياضة : 01.

المطعم : 01 بطاقة إستيعاب 380 تلميذ.

عدد الحجرات الدراسية : 28 تشغل منها 18 حجرة.

قاعة للأساتذة : 01.

قاعة الإعلام الآلي : 01.

المخابر : مخبر العلوم 01.

قاعة للأرشيف : مخبر الفيزياء 01.

عدد القاعات المختصة : 06.



عين توجنشت في ..... / ..... / 2025  
2025 494 73

رقم: 234 / 2025 / 2025 / 2025

## رخصة تربص (إجراء دراسة ميدانية)

المؤسسة المستفيدة: ..... / ..... / 2025

الطالب (ة): ..... / ..... / 2025

تاريخ ومكان الميثاق: ..... / ..... / 2025

المسجل في: السنة الثالثة ماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

وبالتالي لإجراء دراسة ميدانية داخل مؤسساتكم الخاصة والتي تهدف إلى تعزيز تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الاجتماعية - وهذا في إطار إعداد مذكرة التخرج قبل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل - خلال السنة الجامعية 2025/2026.

الأستاذ المشرف: ..... / ..... / 2025

تاريخ فترة الدراسة الميدانية: من: ..... / ..... / 2025 إلى: ..... / ..... / 2025

خلال هذه الفترة، الطالب مكرم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتطبيق المهام التي تلتزم بها المؤسسة المستفيدة.

كما أن الطالب مدعو للتحمل الصارم لقواعد الانضباط المعمول بها في القنون الداخلي للمؤسسة، والالتزام بالقوانين والإجراءات والتعليمات والقوانين الخاصة بالجامعة والأمن.

نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تكونوا من ذوي المسؤولية والالتزام.

رئيس القسم: ..... / ..... / 2025

المؤسسة المستفيدة: ..... / ..... / 2025



هذا من طرف بلعاج بوشيب - عين توجنشت 234 / 2025 / 2025 / 2025  
UNIVERSITY AIN TADJEMOUT BELKACEM BOUCHAÏB  
BP 234 Route de BORDJ BELKACEM - AIN TADJEMOUT 36000 - ALGERIE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement  
Supérieur et de La Recherche  
Scientifique  
Université Ain  
Témouchent Belhadj Bouchaib  
Faculté des lettres, langues et des  
sciences sociales  
Département des sciences sociales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت/بحاج بوشعيب  
كلية الآداب، اللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

السنة الجامعية: 2025-2026

بطاقة الاشراف على مذكرة التخرج

الاسم واللقب للطالب (ة): بشروا عسامة تاريخ ومكان الازدياد: 26/12/2001  
الاسم واللقب للطالب (ة): بشروا عسامة تاريخ ومكان الازدياد: 26/12/2001  
الشهادة المحضرة: شهادة ماستر التخصص: علم الاجتماع التربوي وال  
عنوان المذكرة: أثر التعليم الإداري على الأداء الوظيفي للمدراء  
التعليم الثانوي دراسة ميدانية: شاذلية ملحة و  
اسم ولقب الأستاذ المشرف: أحمد بغير موهوب مؤهل: دكتور في الفلسفة الدرجة العلمية: دكتور  
مكان التريض: شاذلية ملحة صيدو: عبد الوهاب تقيت: تسن

التاريخ  
...../...../.....  
18 ماي 2026  
تأشيرة رئيس القسم  
قسم العلوم الاجتماعية  
رئيس القسم  
العلوم الاجتماعية واللغات وال

التاريخ  
2026/05/18  
إمضاء الأستاذ المشرف  
ع

التاريخ  
2026/05/18  
إمضاء الطالب  
أحمد

## ملخص الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن التنظيم الإداري يمثل عاملاً أساسياً في التأثير على الأداء المهني للأساتذة، حيث يرتبط نجاح العملية التعليمية بمدى وضوح المهام والمسؤوليات، واحترام التسلسل الإداري، وفعالية الاتصال الداخلي، إضافة إلى مستوى التحفيز الإداري داخل المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن هذه العناصر تتكامل فيما بينها لتوفير بيئة عمل مستقرة تساعد الأستاذ على التركيز على مهامه البيداغوجية ورفع مستوى أدائه المهني. كما بينت الدراسة أن أي خلل في أحد هذه العناصر ينعكس سلباً على جودة الأداء وسير العمل التربوي. وبناءً على ذلك، أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة التنظيم الإداري وتحسن الأداء المهني للأساتذة بثانوية مليحة حميدو بولاية عين تموشنت، مع الإشارة إلى أن النتائج المتوصل إليها تبقى نسبية لارتباطها بعينة محدودة شملت عشرة أساتذة فقط.

## الكلمات المفتاحية:

التنظيم الإداري، الأداء المهني، الأساتذة، الاتصال الداخلي، التحفيز الإداري، المؤسسة التعليمية، الثانوية، القيادة الإدارية.

## Abstract

The study concluded that administrative organization is a fundamental factor influencing teachers' professional performance. The findings revealed that the clarity of tasks and responsibilities, respect for the administrative hierarchy, the effectiveness of internal communication, and the level of administrative motivation all contribute to creating a stable work environment that enables teachers to focus on their pedagogical duties and improve their professional performance. The study also showed that these elements are interrelated and that any deficiency in one of them negatively affects the quality of performance and the educational process. Accordingly, the study confirmed the existence of a positive relationship between the quality of administrative organization and the improvement of teachers' professional performance at Mliha Hamidou Secondary School in Ain Temouchent Province. However, the results remain relative due to the limited sample size, which consisted of only ten teachers.

## Keywords:

Administrative Organization, Professional Performance, Teachers, Internal Communication, Administrative Motivation, Educational Institution, Secondary School, Administrative Leadership.

## قائمة المحتويات :

| الصفحة                                   | العنوان                          |
|------------------------------------------|----------------------------------|
| II                                       | الشكر                            |
| III                                      | إهداء                            |
| أ                                        | المقدمة                          |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة        |                                  |
| 3                                        | الدراسات السابقة                 |
| 7                                        | فرضيات الدراسة                   |
| 7                                        | تعريفات المفاهيم والمصطلحات      |
| 6                                        | إشكالية الدراسة وفرضياتها        |
| 13                                       | خاتمة الفصل                      |
| الفصل الثاني: التنظيم الإداري في المؤسسة |                                  |
| 23                                       | تمهيد                            |
| 24                                       | مفهوم التنظيم الإداري            |
| 28                                       | أهداف التنظيم الإداري في المؤسسة |
| 30                                       | مبادئ التنظيم الإداري            |
| 31                                       | أنماط التنظيم الإداري            |
| 33                                       | عناصر التنظيم الإداري            |

| العنوان                                                 | الصفحة |
|---------------------------------------------------------|--------|
| التنظيم الإداري في المؤسسة                              | 35     |
| خلاصة الفصل                                             | 36     |
| الفصل الثالث: الأداء المهني للأستاذة في التنظيم الإداري |        |
| تمهيد                                                   | 38     |
| مفهوم الأداء المهني                                     | 39     |
| أهمية الأداء المهني للأستاذ                             | 43     |
| مؤشرات الأداء المهني للأستاذ                            | 45     |
| العوامل المؤثرة في الأداء المهني                        | 48     |
| علاقة التنظيم الإداري بالأداء المهني                    | 52     |
| خصوصية الأداء المهني في التعليم الثانوي                 | 53     |
| خلاصة الفصل                                             | 55     |
| الفصل الرابع: الجانب التطبيقي                           |        |
| تمهيد                                                   | 59     |
| بطاقة تعريفية بالمؤسسة                                  | 60     |
| معلومات خاصة بالمؤسسة                                   | 61     |
| مجالات الدراسة                                          | 61     |
| عرض وتحليل بيانات المقابلة                              | 63     |

| الصفحة | العنوان                                 |
|--------|-----------------------------------------|
| 73     | مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية |
| 81     | خلاصة الفصل                             |
| 83     | الخاتمة                                 |
| 91     | قائمة المصادر والمراجع                  |
| 91     | الملاحق                                 |
| 106    | ملخص                                    |
| 107    | قائمة المحتويات                         |
| 109    | قائمة الجداول                           |
| 111    | قائمة الأشكال                           |
| 112    | قائمة الملاحق                           |

## قائمة الجداول :

| الصفحة | عنوان الجدول                        | رقم الجدول |
|--------|-------------------------------------|------------|
| 63     | توزيع العينة حسب الجنس              | جدول 1     |
| 65     | توزيع العينة حسب الأقدمية           | جدول 2     |
| 66     | آراء الأساتذة حول التنظيم الإداري   | جدول 3     |
| 68     | الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة       | جدول 4     |
| 70     | مستوى الأداء المهني                 | جدول 5     |
| 72     | العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء | جدول 6     |

قائمة الاشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل                  | رقم الشكل |
|--------|------------------------------|-----------|
| 63     | دائرة نسبية لمتغير<br>الجنس  | الشكل 1   |
| 64     | توزيع العينة حسب<br>الأقدمية | الشكل 2   |

قائمة الملاحق :

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|--------------|------------|
| 100    | مقابلة       | الملحق 1   |
| 104    | بطاقة فنية   | الملحق 2   |
| 105    | رخصة تربص    | الملحق 3   |