

- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى القائلة بـ : درجة المناخ التنظيمي في ثانويات الجلفة منخفضة من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية في كل محاوره.

جدول رقم (04) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على فقرات محور الهيكل التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	الهيكل التنظيمي	
0.598	2.37	2	18	15	التكرار	الأهداف والمهام واضحة في ثانويتي
		5.7	51.4	42.9	النسبة %	
0.684	2.34	4	15	16	التكرار	تخصصات الأساتذة تتناسب مع مهام وواجبات وظائفهم
		11.4	42.9	45.7	النسبة %	
0.632	2.20	4	20	11	التكرار	العلاقة بين المدير والأساتذة تتميز بالوضوح والمرونة
		11.4	57.1	31.4	النسبة %	
0.676	2.11	6	19	10	التكرار	تعمل الإدارة على تقييم الأساتذة بالإنصاف والعدل
		17.1	54.3	28.6	النسبة %	
0.742	2.09	8	16	11	التكرار	يتم محاسبة ومسائلة المقصرين
		22.9	45.7	31.4	النسبة %	
0.591	2.06	5	23	7	التكرار	الهيكل التنظيمي منسجم مع الأهداف العامة للثانوية
		14.3	65.7	20	النسبة %	
0.684	1.94	9	19	7	التكرار	الهيكل التنظيمي بثانويتي يؤدي إلى سرعة في انجاز في العمل وبجودة عالية
		25.7	54.3	20	النسبة %	
0.43795	2.1592	38	130	77	التكرار	البعد الكلي
		15.51	53.06	31.43	النسبة %	

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين عن عبارات المحور الأول تتراوح ما بين 1.94 و 2.37 اذ جاء المتوسط الحسابي لإجابة الباحثين عن عبارة :الأهداف والمهام واضحة في ثانويتي بمتوسط قدره 2.37 وانحراف معياري قدره 0.60 حيث بلغت نسبة % 51.4 موافقون على وضوح الأهداف التنظيمية في مقابل 5.7 غير موافقين وجاء مجال الهيكل التنظيمي بأكمله بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف

معياري قيمته 0.44 ونسبة 53.06% من الأساتذة موافقون على الهيكل التنظيمي، لأن الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد بصفة رسمية مكانة كل موظف ودوره داخل المؤسسة ولا يمكن فصله عن السلطة لأنها هي التي تحدد الأدوار التنظيمية للعمل .

فالهيكل التنظيمي يساعد في اتخاذ القرارات وتوفير الصلاحيات ووضوح الأهداف بالنسبة للأساتذة كما أنه لا يمكن الاعتماد على مجرد الوعي بالأهداف لأن ذلك ينطوي على تضليل مالم يكن العاملين على وعي بنوعيتها فما يعتبر هدفا عاما بالنسبة لأستاذ ما فإنه يكون خاصا بالنسبة لأستاذ آخر لذا تجدر الإشارة هنا لفحص الأهداف وإدارك مدى ملائمتها.

جدول رقم (05) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة على فقرات لمحور الاتصال.

الاتصال		موافق	موافق لحد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار النسبة %	تتميز الاتصالات في ثانويتي بالسهولة والمرونة	10	21	4	2.17	0.618
		28.6	60	11.4		
التكرار النسبة %	هيكل ونظام العمل يساهم في تحقيق أهداف الثانوية	10	20	5	2.14	0.648
		28.6	57.1	14.3		
التكرار النسبة %	تبذل الإدارة جهدا للتغلب على معوقات الاتصال	7	22	6	2.03	0.618
		20	62.9	17.1		
التكرار النسبة %	يساهم نظام الاتصال في الثانوية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	7	21	7	2.00	0.642
		20	60	20		
التكرار النسبة %	المعلومات تتميز بالدقة والوضوح	6	23	3	2.00	0.594
		17.1	65.7	17.1		
التكرار النسبة %	تنجز الاتصالات بين إدارة الثانوية والأساتذة بسرعة	5	19	11	1.83	0.644
		14.3	54.3	31.4		

0.759	1.80	14	14	7	التكرار	تستخدم الثانوية وسائل اتصال حديثة ومتطورة
		40	40	20	النسبة %	
0.4563 6	1.9959	53	140	52	التكرار	البعد الكلي
		21.63	57.14	21.22	النسبة %	

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين عن عبارات المحور الثاني تتراوح ما بين 2.17 و 1.80 اذ جاء المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين عن عبارة: تتميز الاتصالات في ثانويتي بالسهولة والمرونة قدره 2.17 وانحراف معياري قدره 0.61 حيث بلغت نسبة 60% موافقون لحد ما على تميز الاتصالات بالسهولة والمرونة في مقابل 11.4% غير موافقين وجاء مجال محور الاتصال بأكمله بمتوسط حسابي قدره 1.99 وانحراف معياري قيمته 0.45 ونسبة 57.14 % من الأساتذة موافقون لحد ما على تميز الاتصالات بالسهولة والمرونة، وهذا راجع إلى حرية الأساتذة في إبداء رأيهم إضافة إلى قرب الطاقم الإداري منهم كما أن اللوائح ووسائل الاتصال الشفهية والمكتوبة تتميز بالوضوح مثلا (الأدلة الإرشادية - رزمة التوقيت - إعلانات). كل هذا قد ساهم حسب استجابتهم في توفير الجهد والوقت إضافة إلى التفاعل في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة حيث يجد الأساتذة أن لهم القدرة على المشاركة بأرائهم حول كل ما يتعلق بالفعل التربوي بالمؤسسة مما ولد لديهم شعورا بالراحة النفسية والإبداع وتحقيق التميز وزيادة مرونة سلوكهم.

جدول رقم (06) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة على فقرات لمحور طبيعة العمل.

طبيعة العمل		موافق	موافق لحد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين	التكرار	17	16	2	2.43	0.608
	النسبة %	48.6	45.7	5.7		
يتيح لي عملي استخدام ما لدي من مواهب ومهارات	التكرار	14	18	3	2.31	0.631
	النسبة %	40	51.4	8.6		

0.632	2.20	4	20	11	التكرار	حجم العمل يتلاءم مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية
		11.4	57.1	31.4	النسبة %	
0.648	2.14	5	20	10	التكرار	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أدائي وواجباتي
		14.3	57.1	28.6	النسبة %	
0.692	2.14	6	18	11	التكرار	ساعات ومواعيد العمل مناسبة
		17.1	51.4	31.4	النسبة %	
0.702	2.09	7	18	10	التكرار	توفر ادارة ثانويتي مقومات الأمن والسلامة
		20	51.4	28.6	النسبة %	
0.562	2.09	4	24	7	التكرار	تتطلب طبيعة عملي إنجاز أعمال يعتبرها الآخرون على قدر كبير من الأهمية
		11.4	68.6	20	النسبة %	
0.612	1.91	8	22	5	التكرار	تغلب الأعمال الروتينية على مهماتي وواجباتي الوظيفية
		22.9	62.9	14.3	النسبة %	
0.2966 9	2.1643	39	156	85	التكرار	البعد الكلي
		13.93	55.71	30.36	النسبة %	

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين عن عبارات المحور الثالث تتراوح ما بين 1.91 و 2.43 اذ جاء المتوسط الحسابي لإجابة الباحثين عن عبارة وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين قدره 2.43 وانحراف معياري قدره 0.60 حيث بلغت نسبة 45.7% موافقون لحد ما على أن وظيفتهم تمنحهم تقدير واحترام الآخرين في مقابل 5.7% غير موافقين وجاء مجال محور طبيعة العمل بأكمله بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري قيمته 0.29 ونسبة 55.71 % من الأساتذة موافقون لحد ما على مناخ تنظيمي خلق ظروف عمل وبيئة مادية (تهوية - إضاءة - نظافة القاعة - تنظيم مواعيد ساعات العمل - مكتب.....الخ).

وهذا ما يفسر أن الأساتذة حققوا الأمان في عملهم وغير مهددين في وظائفهم مما يزيد دافعيتهم للإنجاز وبالتالي يرتفع مستوى رضاهم الوظيفي في حين أن 13.93 % غير

موافقين على طبيعة العمل وهذا راجع لعدم ملائمة المناخ التنظيمي في بعض الثانويات التي تمت زيارتها ميدانيا بسبب قدم البناءات التي يمارسون بها الأنشطة الرياضية وعدم توفر الوسائل التعليمية والبيداغوجية إضافة لانعدام شروط السلامة والصحة المهنية خاصة فيما يتعلق بالتلاميذ ( حوادث مدرسية)، واضطراب مواعيد الحصص البدنية وعدم ملائمتها مما أثر سلبا على مستوى أدائهم وكذا رغبتهم في تعديلها ،اذ أن توفر أسلوب إشراف ومرونة العلاقة بين الإدارة والأساتذة والعلاقة ما بين الزملاء وتنظيم الوقت .....الخ، كل هذه العوامل تساهم في تحفيز الأساتذة وزيادة أدائهم التربوي وانعدامها ينعكس سلبا على أدائهم كما تقلل ظروف العمل من درجة التغيب والتأخر عن الحصص.

جدول رقم (07) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة على فقرات لمحور الاشراف.

الاشراف الإداري		موافق	موافق لحد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يعمل المدير بمقترحات الأساتذة	التكرار	14	17	4	2.29	0.667
	النسبة %	40	48.6	11.4		
يحرص المدير على المساواة في التعامل مع الأساتذة	التكرار	13	18	4	2.26	0.657
	النسبة %	37.1	51.4	11.4		
يحرص المدير على تطبيق المعايير المحددة للأداء الوظيفي	التكرار	11	20	4	2.20	0.632
	النسبة %	31.4	57.1	11.4		
يسعى المدير لإجراء التغييرات الضرورية التي تساعد في تطوير العمل	التكرار	11	20	4	2.20	0.632
	النسبة %	31.4	57.1	11.4		
يبحث المدير جميع جوانب العملية التعليمية التعليمية مع الأساتذة	التكرار	8	22	5	2.09	0.612
	النسبة %	22.9	62.9	14.3		
يتيح المدير للأساتذة معرفة ما هو متوقع منهم	التكرار	7	22	6	2.03	0.618
	النسبة %	20	62.9	17.1		
البعد الكلي	التكرار	64	119	27	2.1762	0.45002

		12.86	56.67	30.47	النسبة %	
--	--	-------	-------	-------	-------------	--

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين عن عبارات المحور الرابع تتراوح ما بين 2.29 و 2.03 اذ جاء المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين عن عبارة يعمل المدير بمقترحات الأساتذة قدره 2.29 وانحراف معياري قدره 0.66 حيث بلغت نسبة 48.6% موافقون لحد ما على عمل المدير بمقترحاتهم في مقابل 11.4 % غير موافقين وجاء مجال محور الإشراف الإداري بأكمله بمتوسط حسابي قدره 2.17 وانحراف معياري قيمته 0.45 ونسبة 56.67 % من الأساتذة موافقون لحد ما على أساليب الإشراف المتبعة في مؤسساتهم حيث أن الطاقم المشرف على المؤسسات التربوية محل الدراسة (ثانويات الجلفة )، يعملون على توفير الطرق والآليات الصحيحة للعمل التربوي وإبلاغهم بذلك بطريقة واضحة وبالتالي فإنه كلما ساهم الطاقم التربوي ( مدير - ناظر - مراقب وأساتذة .) بتسهيل طرق التواصل وتوفير مناخ عمل كلما زاد الولاء للمؤسسة كما أنهم يمنحون الأساتذة الثقة وإشراكهم في صنع القرارات التربوية .

كما أن الأساتذة يجمعون على أن القائد التربوي (مدير ثانوية) الناجح هو الذي يتميز بالكفاءة المهنية والعملية ويمنحهم هامش الحرية للمشاركة في الفعل البيداغوجي والتربوي .

في حين كانت نسبة 12.86 % غير موافقون على اساليب الإشراف المتبعة وهذا راجع إلى أن المشرفين في مؤسساتهم لا يلمون بجميع أساليب ومهارات الإدارة الحديثة باعتبار أن المهام التي يقومون بها روتينية (العلاقة بين التلاميذ فقط نفس الأجواء التربوية تتكرر)، وقد وجدنا هذا خاصة لدى الأساتذة ذوي الأقدمية أو أولئك الذين لديهم اختلاف أو صراع مع إدارة الثانوية وأيضاً قد عبروا حسب استجاباتهم أن المدراء لا يراعون الجانب الإنساني للأستاذ كونهم يتصرفون بسوء المعاملة والتعسف في استعمال السلطة (الحسم - إنذار.....الخ).من خلال هذا نستنتج أن الأساتذة يولون أهمية للعلاقات الإنسانية في التعامل من قبل إدارة الثانوية.

-عرض ومناقشة في ضوء الفرضية الثانية القائلة ب : لا توجد فروق في اتجاهات الأساتذة نحو محاور المناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي ، الخبرة البيداغوجية

## جدول رقم (08)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي من خلال مواقفهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة المعنوية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات المناخ التنظيمي
0.663	0.193	0.038 0.196	1 33 34	0.038 6.483 6.521	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الهيكل التنظيمي
0.601	0.279	0.059 0.213	1 33 34	0.059 7.022 7.081	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاتصال
0.703	0.148	0.013 0.090	1 33 34	0.013 2.979 2.993	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	طبيعة العمل
0.165	2.014	0.396 0.197	1 33 34	0.396 6.490 6.886	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإشراف الإداري

من خلال الجدول بلغت قيمة (ف) المحسوبة للمحاور الأربعة القيم التالية على التوالي: 0.193، 0.279، 0.148، 2.014، وكانت قيم الدلالة المعنوية للمحاور على الترتيب 0.663، 0.601، 0.703، 0.165، ومنه نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات استجابات الأساتذة حول المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي أي أنه مهما اختلفت مستواهم التعليمي فإن ظروف العمل لائقة ومتكيفون معها ومنه لا أثر لمتغير المؤهل العلمي على المناخ التنظيمي وهذا

ما يبرر أن المؤهل العلمي للأساتذة باعتباره رأسمال ثقافي يساعدهم على التكيف والمناخ التنظيمي لمؤسساتهم ويشكل استعداداتهم و سقل المهارات والأساليب التربوية والرياضية التي اكتسبوها من مجال تخصصهم .

جدول رقم (09)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي من خلال مواقفهم وفقا لمتغير الخبرة

الدلالة المعنوية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات المناخ التنظيمي
0.344	1.104	0.210 0.191	2 32 34	0.421 6.100 6.521	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الهيكل التنظيمي
0.207	1.653	0.332 0.201	2 32 34	0.663 6.418 7.081	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاتصال
0.661	0.419	0.038 0.091	2 32 34	0.076 2.917 2.993	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	طبيعة العمل
0.908	0.097	0.021 0.214	2 32 34	0.042 6.844 6.886	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإشراف الإداري

من خلال الجدول بلغت قيمة (ف) المحسوبة للمحاور الأربعة القيم التالية على التوالي: 1.104، 1.653، 0.419، 0.097، وكانت قيم الدلالة المعنوية للمحاور على الترتيب 0.344 ، 0.207 ، 0.661 ، 0.908 ومنه نستنتج أنها لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ، بين متوسطات استجابات الأساتذة حول المناخ التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة .

وهذا راجع الى أهمية المناخ التنظيمي الذي تسعى القيادة التربوية لكل ثانوية على توفيره لطاقتها التربوي خاصة اساتذة التربية البدنية لانهم يزاولون نشاطهم في قاعات أو ملاعب يجب ان تخضع للظروف ومعايير تتماشى ونظيرتها في اي مقاطعة تربوية لان هذا نابغ من طبيعة العملية التعليمية لحصص التربية البدنية مثلا( كرة السلة- اليد- الطائرة-.....الخ)،خاضعة لقوانين وقواعد عالمية وبالتالي فإن الثانوية بمواردها المادية والبشرية تعمل على تهيئة شروط بيداغوجية وتربوية ومادية لتحقيق الحيوية واطهار روح التفاؤل المبادرة والمشاركة الايجابية دون مراعاة لسنوات الخبرة لأن فهم المناخ التنظيمي يساعد على معرفة السلوك في اتجاهيه (سلوك المتعلمين والمدرسين)،وتوقعه من جهة ثانية لان نجاح النظام المدرسي يرتبط ارتباطا ايجابيا مع سلامة المناخ التنظيمي وتتجلى هاته العلاقة بين النظام التربوي والمناخ التنظيمي السائد في مستوى اداء المتعلمين وانضباطهم والأداء التربوي للأساتذة واستقرارهم وزيادة دافعيتهم للإنتاج وكذا جودة العملية التعليمية.

عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة القائلة ب : مستوى الالتزام التنظيمي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية بثانويات ولاية الجلفة منخفض .

جدول رقم (10) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة على فقرات لمحور الالتزام التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	موافق لحد ما	موافق بشدة	محور الالتزام التنظيمي	
					التكرار	النسبة %
0.443	2.74	9	26	0	التكرار	تهمني سمعة الثانوية ومدى تحقيقها لأهدافها
		25.7	74.3	0	النسبة %	
0.530	2.69	1	9	25	التكرار	أشعر بالولاء لهذه الثانوية
		2.9	25.7	71.4	النسبة %	
0.471	2.69	11	24	0	التكرار	لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل ثانويتي
		31.4	68.6	0	النسبة %	
0.558	2.57	1	13	21	التكرار	أشعر بالسعادة إن أتيت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة
		2.9	37.1	60	النسبة %	
0.507	2.51	17	18	0	التكرار	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة
		48.6	51.4	0	النسبة %	
0.608	2.43	2	16	17	التكرار	تتطابق قلبي مع قيم المؤسسة
		5.7	45.7	48.6	النسبة %	
0.655	2.43	3	14	18	التكرار	أبين لأصدقائي أن ثانويتي ممتازة وتستحق أن يعمل الشخص بها
		8.6	40	51.4	النسبة %	
0.646	2.37	3	16	16	التكرار	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الثانوية
		8.6	45.7	45.7	النسبة %	
0.676	2.31	4	16	15	التكرار	تدفعني ثانويتي إلى تقديم أفضل ما لديا من ناحية أدائي للعمل
		11.4	45.7	42.9	النسبة %	
0.583	2.31	2	20	13	التكرار	تعتبر ثانويتي أفضل مؤسسة يمكن العمل بها
		5.7	57.1	37.1	النسبة %	

					%	
0.684	1.94	9	19	7	التكرار	أختلف مع هذه الثانوية فيما يتعلق بالسياسات التي تخص الأساتذة فيها
		25.7	54.3	20	النسبة %	
0.742	1.91	11	16	8	التكرار	إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه الثانوية لكي أحتفظ بعلمي فيها
		31.4	45.7	22.9	النسبة %	
0.657	1.74	13	18	4	التكرار	إنني على استعداد للعمل في أي ثانوية أخرى طالما نوعية العمل واحدة
		37.1	51.4	11.4	النسبة %	
0.702	1.51	21	10	4	التكرار	أحس أن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي بثانوية يجعلني أفكر بترك العمل فيها
		60	28.6	11.4	النسبة %	
0.561	1.26	28	5	2	التكرار	أشعر بأنني أرتكب خطأ كبيراً عندما قبلت العمل في هذه الثانوية
		80	14.3	5.7	النسبة %	
0.28019	2.2286	135	240	150	التكرار	البعد الكلي
		25.71	45.71	28.57	النسبة %	

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين عن عبارات المحور الثامن تتراوح ما بين 1.51 و 2.74 إذ جاء المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين عن عبارة تهمني سمعني الثانوية ومدى تحقيقها لأهدافها قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 0.44 حيث بلغت نسبة 74.3 % موافقون لحد ما على أن الثانوية تهتمهم سمعتها ومدى تحقيقها لأهدافها في مقابل 25.7 % غير موافقين وجاء مجال محور الالتزام التنظيمي بأكمله بمتوسط حسابي قدره 2.23 وانحراف معياري قيمته 0.28 ونسبة 45.71% من الأساتذة لديهم ولاء والالتزام تنظيمي بالثانويات التي يزاولون فيها نشاطهم التربوي حيث يعبر اساتذة التربية البدنية ويشعرون بالفخر والسعادة والولاء للثانويات التي هم أعضاء تربويون فيها إضافة لكونهم شركاء اجتماعيين ويتمتعون باستعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح الفعل التربوي التعليمي وفق أحدث الطرق التعليمية لأن أستاذ التربية البدنية يأتي للمؤسسة شخصاً

اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة له لإقامة علاقات مع زملائه من أجل تزويد ثانويته بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء والالتزام بأهدافها وقيمها حيث تتطابق قوة الأستاذ مع مؤسسته وارتباطه بها فالمؤسسات التعليمية هي واحدة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية كما أن المواقف الفعالة وتوجيه المنظمة التعليمية بحزم يعتمد أساسا على سياسات منسقة على أساس التطورات العلمية والتكنولوجية وعلى وجود طاقم تربوي مؤهل ومناخ تنظيمي صحي ، مما يسهم في تلبية الاحتياجات الاجتماعية وتحقيق الأداء الإبداعي و ذلك لا يكون إلا بالاهتمام بظروف الأساتذة ومراعاة احتياجاتهم .

في حين كانت نسبة %25.71 غير موافقين وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة وبعض الفاعلين التربويين (مفتش - تأخر التثبيت - ظروف العمل - بعد السكن - ضعف الحصول على الدرجة - مشاكل مع المفتش - المردودية ..)، مما سبب لهم مشاكل إدارية قللت من ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسات التي يعملون بها وهذا ما أفرز لديهم الرغبة في مغادرة الثانوية وبروز ظاهرة دوران العمل. لأن العلاقة مع إدارة الثانوية والمشاكل المترتبة خاصة عن منحة الأداء التربوي والتثبيت من بين الأسباب التي أثرت على الولاء والالتزام التنظيمي لأن الجهد الذي يبذلونه والعوائد المتوقعة اثر على الاداء التربوي نتيجة غياب التحفيز والقابلية للعمل لأننا نقصد بالتوقع هنا التقدير أو الحكم الذي يتصوره أستاذ التربية البدنية بشأن احتمال تحقيق نتيجة إيجابية ما في المستقبل وبالتالي فإن الأداء التربوي الفعلي للحصص التربوية يتحدد بمقدار الجهد المبذول.

عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرابعة القائلة بـ : لا توجد فروق في استجابات الأساتذة نحو الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة البيداغوجية

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة الالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي من خلال مواقفهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة المعنوية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محور الالتزام التنظيمي
0.136	2.330	0.176	1	0.176	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
		0.76	33	2.493	داخل المجموعات	
			34	2.669	المجموع	

من خلال الجدول بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمحور الالتزام التنظيمي القيمة التالية : 2.330 وكانت قيمة الدلالة المعنوية للمحور هي 0.136 ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي مما يبرز انه لا يوجد تباين بين الاساتذة في وجهة نظرهم حول الالتزام التنظيمي اي انهم متفقون على اهمية الالتزام التنظيمي وانضباطهم في العمل وانعكاسهم على مردوديتهم ونجاح الفعل التعليمي.

لان الكثير من الانماط السلوكية التي تؤدي الى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي التربوي مرجعها الى عدم الالتزام التنظيمي هذا الاخير الذي له علاقة مباشرة بالمستوى والتكوين العلمي والمعرفي للأستاذ وكذا سماته الشخصية لان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في الثانويات محل الدراسة وعدم وجود فروق في وجهات نظر الاساتذة ينتج عنه

انخفاض في المستوى وظهور عدة ظواهر سلبية مثلا(الغياب - التسرب- الاتكالية، التهرب، اللامبالاة...) مما يجعلهم اكثر رغبة في التضحية من اجل مؤسستهم واستمرارها.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة الالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي من خلال مواقفهم وفقا لمتغير الخبرة

الدالة المعنوية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محور الالتزام التنظيمي
0.766	0.268	0.022	2	0.044	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
		0.82	32	2.625	داخل المجموعات	
			34	2.669	المجموع	

من خلال الجدول بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمحور الالتزام التنظيمي القيمة التالية : 2.268 وكانت قيمة الدلالة المعنوية للمحور هي 0.766 ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية وفقا لمتغير الخبرة.

أي أنهم يثقون في خبرتهم في حال أوكل إليهم بعض المهام مثلا(تنشيط رحلات-دورات الرياضة مدرسية) فإنهم سيقومون بها على أكمل وجه خاصة الأساتذة أصحاب الخبرة أكثر من 5 سنوات حيث تتقوى اتجاهات التزامهم وتتشكل الثقة لأن الالتزام التنظيمي يمر بمراحل تمتد من تاريخ مباشرة الأستاذ لمهامه التعليمية والتربوية بصفته متربصا في عامه الأول حيث يخضع للإعداد و التدريب ويكون توجهه الأساسي هو السعي لتأمين قبوله (الترسيم) حيث تتشكل لديه مجموعة من الخبرات تتعلق بتحديات العمال ووضوح الدور وظهور جماعات متماسكة و إظهار مدى خبرته ومهارته ثم بعد الترسيم يسعى الأستاذ خلال هذه الفترة لإثبات نفسه وإظهار الالتزام بالعمل والتخوف من العجز غير ان كل ذلك مرتبط بمدى

اندماج الأستاذ في خط معين من التصرفات والسلوكيات الثابتة لأن التزامه يكون نتيجة رهانات جانبية لها علاقة بالمناخ التنظيمي الذي يسهم في تأكيد بقاءه واستقراره في ثانويته.

عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الخامسة القائلة بـ : توجد علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية قوية و موجبة بين درجة المناخ التنظيمي

و مستوى الالتزام التنظيمي .

حساب معامل الارتباط كارل بيرسون:

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة المعنوية	قيمة الارتباط
0.02	0.370

جدول رقم (14) العلاقة بين الاتصال والالتزام:

مستوى الدلالة المعنوية	قيمة الارتباط
0.257	0.198

جدول رقم (15) العلاقة بين طبيعة العمل والالتزام:

مستوى الدلالة المعنوية	قيمة الارتباط
0.08	0.440

## جدول رقم (16) العلاقة بين الإشراف الإداري والالتزام:

قيمة الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
0.273	0.113

بعد دراسة العلاقة بين محاور المناخ التنظيمي ومحور الالتزام التنظيمي نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة حيث كانت قيم الارتباط على التوالي : **0.370** ، **0.198** ، **0.273** ، وهذا ما يفسر أن المناخ التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي نظرا لقدمه وعدم تغييره وأسلوب الإشراف و طرائق الاتصال هذه العوامل السائدة خلقت علاقات التنظيمية تتسم بعدم المرونة والوضوح ما أثر على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة ثانوية التي هي محل الدراسة ، كما يلاحظ أن العلاقة بين محور طبيعة العمل ومحور الالتزام التنظيمي ذات دلالة إحصائية متوسطة **0.440** ومستوى دلالة معنوية **0.08** ، وهذا راجع لنوعية شروط العمل التي عرفت تغيرا من خلل توفر معظم الثانويات على قاعة ووسائل بيداغوجية لحصص التربية البدنية ساعدت الأساتذة على الرفع من أدائهم وزيادة تفانيهم في التدريس.

## الاستنتاج العام:

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي قد تراوحت ما بين 2.74 و 2.43 كما هو واضح في الجداول (4) ، (5) ، (6) ، (7) ، (10)، وقد جاء مجال محور طبيعة العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.43، حيث بلغت نسبة الأساتذة الموافقين لحد ما على طبيعة العمل وظروفه % 55.71 بينما لا يوافق ما نسبته % 13.93، مما يعني أن هناك مناخ تنظيمي وظروف عمل مناسبة تزيد من دافعية الأساتذة للإنجاز وترفع من مستوى رضاهم الوظيفي ومنه نستنتج : أنه كلما كانت العلاقة بين الإدارة والأساتذة مرنة كلما كان هناك تحفيز وارتفاع في أداء الأساتذة التربوي.

ثم جاء ثانيا مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 2.37، حيث بلغت نسبة الموافقة لحد ما على الهيكل التنظيمي % 53.06 ، أما غير الموافقين % 15.51 ، وهذا ما نستنتج منه أن الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد مكانة كل موظف ودوره داخل المؤسسة التي يزاول عمله بها وتوفير الصلاحيات له ومساعدته في اتخاذ القرارات المناسبة وتوضيح أهدافه.

وحل ثالثا مجال الإشراف الإداري بمتوسط حسابي قدره 2.29،، حيث بلغت نسبة الموافقة لحد ما على أساليب الإشراف المتبعة من طرف الإدارة ما نسبته % 56.67 ، في حين كانت نسبة عدم الموافقة % 12.86 ، وهذا راجع إلى الأساليب الإدارية الممتهنة من قبل المشرفين على هاته المؤسسات وهذا ما وجدناه لدى الأساتذة ذوو الأقدمية أو الذين لديهم صراعات مع المدراء ، من خلال كل هذا نستنتج أن :

الإشراف الإداري له أهمية كبيرة خاصة فيما يتعلق بالجانب الإنساني ، لأن الإشراف موجه بدرجة أولى نحو الاداء ومنه فإن العاملين في المؤسسات التربوية يولون أهمية للعلاقات الانسانية في التعامل من طرف المشرفين .

بوجود علاقة وطيدة بين سلوك المشرفين وحسن أداء العمال للعمل ، اعتبارا بأن السلوك الحسن للمشرف يساهم في رفع الانتاجية وزيادة الرضا عن العمل .

ورابعا جاء مجال محور الاتصال بمتوسط حسابي قدره 2.17، إذ أن ما نسبته % 57.41 موافقون لحد ما على تميز وتوفر مؤسساتهم على وسائل اتصال تساعدهم في العمل ، في حين كانت نسبة العاملين الغير موافقين هو % 21.63 ، خاصة فيما يتعلق بحدثة الوسائل ومنه نستنتج أن:

- قرب الطاقم الإداري من الأساتذة ومنحهم الحرية وإبداء آرائهم واقتراحاتهم فيما يخص المؤسسة ساهم في مرونة الاتصال ووفر الجهد والوقت ودفع بهم نحو الإبداع والتميز .

وأخيرا جاء مجال الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 2.74 ، حيث أن ما نسبته % 45.71 ، موافقون لحد ما على أن هناك التزام تنظيمي بالثانويات التي يزاولون نشاطهم بها في حين كانت نسبة % 25.71 ، غير موافقين على أن هناك التزام تنظيمي بمؤسساتهم وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة وبعض الفاعلين التربويين مما سبب لهم مشاكل وقلل من ولائهم والتزامهم ، ومنه نستخلص:

- أن الولاء والالتزام التنظيمي للأساتذة مرتبط بطبيعة علاقتهم مع الإدارة ، أي أنه كلما كان هناك تحفيز وقابلية للعمل كلما كان هناك أداء تربوي ناجح والتزام اتجاه المهنة والمؤسسة ، وغياب هذه العوامل يقلل من الالتزام ويظهر الرغبة لدى الأساتذة في مغادرة الثانويات التي يعملون بها.

- وجود توجهات ايجابية من قبل الأساتذة نحو محور المناخ التنظيمي بمحاوره الأربعة(العمل - - الاشراف - الاتصال.....) وتتفق هاته النتيجة مع ما جاءت به

دراسة السكران ودراسة دافيدسون 2003. وتختلف مع دراسات أخرى كدراسة الشنطي و ألفراو 2007.

- عدم وجود فروق بين الأساتذة في وجهة نظرهم حول الالتزام التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي ، أي أنهم متفقون على أهمية الالتزام وانضباطهم في العمل، وتتفق هاته النتيجة مع ما جاءت به دراسة المهدي 2002، ودراسة حنونة 2006، والجابري 2012، وتختلف مع دراسات أخرى كدراسة العبيدي 2012.

- عدم وجود فروق في استجابات الأساتذة نحو المناخ التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، والمؤهل العلمي لا يؤثر على المناخ التنظيمي ، بل يساعد الأساتذة على التكيف والمناخ التنظيمي لمؤسستهم، وتتفق هاته النتيجة مع عدة دراسات كدراسة دافيدسون 2003، جراتو 2001، قرواني.

- عدم وجود فروق في استجابات الأساتذة نحو الالتزام التنظيمي تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة البيداغوجية .وتطابقت نتائج هاته الدراسة مع عدة دراسات عربية كدراسة المهدي 2002 ،دراسة حنونة 2006 ، الجابري 2012، ودراسة أجنبية كدراسة مالك وناب وقيصر 2010.

- عدم تأثير سنوات الخبرة على المناخ التنظيمي للأساتذة العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين محاور المناخ التنظيمي ومحور الالتزام التنظيمي ، وهذا ما يفسر أن المناخ التنظيمي خاصة الهيكل وأسلوب الإشراف وطرق الاتصال خلقت ظروفًا تتسم بعدم المرونة والوضوح ما أثر على التزام الأساتذة التنظيمي وتتفق نتيجة هاته الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الحديدي 2003، ودراسة بدرية 2006.

وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين محور طبيعة العمل ومحور الالتزام التنظيمي وهذا راجع الى نوعية شروط العمل وتوفر المؤسسات على قاعات ووسائل بيداغوجية ترفع وتحسن من الأداء.

## خاتمة:

من خلال محاولتنا لطرح هذا الموضوع وما توصلت إليه الدراسات والأبحاث ،نستنتج أن المؤسسات التربوية تهدف الى تحقيق النجاح والتقدم ، وهذا لا يتحقق الا بتوفر عدة عوامل أهمها توفير مناخ تنظيمي فعال ، اذ تعتبر البيئة التنظيمية في الثانويات عاملا رئيسيا محددًا للمناخ التنظيمي ومدى اسهامه في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة ، هذا الاخير الذي بدوره يعبر عن مدى اقتناع الفرد بالمؤسسة والبقاء فيها وتحقيق أهدافه وشعوره بحالة ايجابية اتجاه مؤسسته ورضاه الوظيفي عن ظروف العمل بها.

وتتضح أهمية المناخ من خلال تحقيق أهداف المؤسسات التربوية بداية من توفير ظروف عمل جيدة ، ونقصد بالذكر هنا مكونات المناخ التنظيمي بداية من الهيكل التنظيمي مرورا بالإدارة، وظروف طبيعة العمل، وطرق الاتصال المستخدمة.... الخ، لذلك نجد أنه لا بد من التركيز على العنصر البشري ومراعات ميوله ورغباته ، وتوضيح الجوانب الايجابية والسلبية للمناخ.

كل هاته العوامل تساعد على الرفع من أداء الأساتذة ورضاهم الوظيفي وتدفع بهم نحو التميز، وتزيد من دافعيتهم للعمل وتضاعف ولائهم والتزامهم تجاه مؤسستهم ووظيفتهم.

اذن يمكننا القول أن المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي مرتبطان ببعضهما البعض نظرا لما للمناخ التنظيمي من تأثير على علاقات الأساتذة وتفاعلهم مع بيئة العمل والرفع من درجة الولاء والانتماء للمؤسسات العاملين بها ، فتوفر مناخ تنظيمي جيد يزيد من ولاء الأساتذة والتزامهم ويرفع أدائهم ورضاهم الوظيفي ، اما اذا اتسم المناخ بعدم المرونة والوضوح فان الاداء سيقل وبالتالي تقل معه نسبة الالتزام .