

أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية في التطوير المهني

أحمد بن جابر بن أحمد ال هشال الشهري

باحث ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية
aalshehri1808@stu.kau.edu.sa, ahmed058233@gmail.com

حمزة بن ذاكر الزبيدي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية
hzmazubaidi@kau.edu.sa

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية في التطوير المهني للمعلمين، من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية. تمثلت في: الكشف عن واقع المناخ التنظيمي بأبعاده (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين)، وتحديد واقع ممارسة التطوير المهني بأبعاده (التخطيط، التدريب، الاتصال الإداري، الموارد والتقنيات الحديثة)، وقياس درجة تأثير المناخ التنظيمي في التطوير المهني، ومعرفة العلاقة الارتباطية بينهما، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبية (المسحي، والارتباطي)، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الظهران الأهلية والبالغ عددهم (269) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (159) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن واقع المناخ التنظيمي كان مرتفعاً، وتصدره بعد "الاهتمام بالعاملين"، يليه "الاتصالات"، كما جاء واقع ممارسة التطوير المهني مرتفعاً أيضاً، خاصة في بعدي "الموارد والتقنيات الحديثة" و"التدريب". وكشفت نتائج الانحدار الخطي عن وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد المناخ التنظيمي في أبعاد التطوير المهني، وكان أعلاها تأثيراً "الاهتمام بالعاملين" و"التكنولوجيا"، كما أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي والتطوير المهني، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي "القرارات" و"الحوافز" تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي، وتوصي الدراسة بتنظيم حوافز تشجع على الإبداع، وتنفيذ برامج تدريبية لتطوير مهارات المعلمين، والاهتمام باحتياجاتهم لرفع رضاهم المهني. كما تدعو لتحديث الإجراءات الإدارية داخل المدارس لتوفير بيئة عمل محفزة، وتعزيز البنية التكنولوجية عبر التحديث الدوري للأجهزة واستخدام الموارد الرقمية. وتؤكد أهمية تصميم آلية تقييم دورية لقياس فعالية الأداء التنظيمي، من خلال جمع آراء المعلمين وتحليلها لتطوير البرامج والقرارات الإدارية بمرونة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التطوير المهني، مدارس الظهران الأهلية.

The impact of the organizational climate of Dhahran National Schools on professional development

Ahmed Jaber Ahmed Al-Hashal Alshahri

Master's Researcher, Educational Administration, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia
aalshehri1808@stu.kau.edu.sa, ahmed058233@gmail.com

Hamza Thaker Alzubaidi

Assistant Professor of Educational Administration, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia
hzmalzubaidi@kau.edu.sa

Abstract

This study aimed to identify the impact of the organizational climate of Dhahran Ahliyya Schools on the professional development of teachers, by answering the sub-questions. The study aimed to reveal the reality of the organizational climate in its dimensions (communications, decisions, incentives, technology, and employee care), determine the reality of practicing professional development in its dimensions (planning, training, administrative communication, resources and modern technologies), measure the degree of influence of the organizational climate on professional development, know the correlation between them, and reveal statistically significant differences according to the variables of gender and academic qualification. To achieve the study objectives, the quantitative approach was used in two ways (survey and correlation), and the questionnaire was used as a study tool. The study population consisted of all male and female teachers in Dhahran Ahliyya Schools, numbering (269) male and female teachers. A random sample of (159) male and female teachers was selected from them. The results showed that the reality of the organizational climate was high, and it was at the top of the "employee care" dimension, followed by "communications". The reality of practicing professional development was also high, especially in the "resources and modern technologies" and "training" dimensions. The results of the linear regression revealed a statistically significant effect of all organizational climate dimensions on the dimensions of professional development, with the highest impact being "concern for employees" and "technology." The results also revealed a strong and statistically significant correlation between the dimensions of organizational climate and professional development. The

results also revealed statistically significant differences in the dimensions of "decisions" and "incentives" based on gender, in favor of females. No significant differences were found based on academic qualifications. The study recommends the development of incentives that encourage creativity, the implementation of training programs to develop teachers' skills, and addressing their needs to increase their job satisfaction. It also calls for updating administrative procedures within schools to provide a stimulating work environment and enhancing the technological infrastructure through periodic updating of devices and the use of digital resources. It emphasizes the importance of designing a periodic evaluation mechanism to measure the effectiveness of organizational performance by collecting and analyzing teachers' opinions to develop programs and administrative decisions with flexibility and effectiveness.

Keywords: Organizational Climate, Professional Development, Dhahran Ahliyya Schools.

المقدمة

يشهد العالم بأسره تطورًا علميًا في جميع المجالات، ومن هذه المجالات مجال التعليم، حيث أن مجال التعليم هو الشريان النابض الذي تبني عليه الأمم تقدمها ونهضتها، ولذلك يعد العلم بحرًا زاخرًا بالمعارف المتنوعة، وفي ظل استمرار التطور، فإن الدراسات والأدبيات تؤكد أن العنصر البشري سيظل العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، لذلك فإن أداء أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية العنصر البشري، مما يتطلب الرعاية لهم وتوفير المناخ المناسب لهم، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تحديد سلوك الأفراد وأدائهم. وفي البيئة التعليمية على وجه الخصوص فإن المناخ التنظيمي لا يقتصر على بيئة العمل فقط، بل يمتد ليشمل التفاعل بين المعلمين، والإدارة، والطلاب، مما يجعله عاملاً مؤثراً على العملية التعليمية بأكملها.

وقد اتفق كل من (السكران ، 2004؛ قرواني، 2012) بأن المناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وهي التي تميزها عن غيرها من المؤسسات باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، النمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات وطبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي يعمل من خلاله كافة المؤسسات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية. ومن هنا تأتي أهمية فهم المناخ التنظيمي في المدارس، وخاصة في المؤسسات التعليمية الخاصة التي قد تتسم بخصوصيات معينة في إدارة الموارد البشرية والعملية التعليمية، حيث يؤدي دورًا هامًا في التأثير على المخرجات. وقد أكدت الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي، حيث يشير

القحطاني (2020) أن للمناخ التنظيمي دورًا هامًا في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار الثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

ولما كان التطوير المهني أحد المتغيرات التي يمكن أن يتأثر بالمناخ التنظيمي في جميع المنظمات، حيث يشير محمد (2016) أن التطوير المهني وتحسين مستوى الأداء لدى الأفراد في المؤسسات على اختلاف أنواعها يهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الجودة في هذا الأداء؛ مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العمل في هذه المؤسسات ودوام الارتقاء والتطور والنمو فيها، ولعل هذه الأمور هي من أهم ما يمكن يناقشه المسؤولون ومتخذي القرارات في اجتماعاتهم للتطوير المستمر وفقا لبنود الخطط الاستراتيجية للمؤسسات ومتطلباتها لتحقيق أهدافها.

ومن هنا يظهر أثر التطوير المهني في التعليم على وجه الخصوص، حيث أنه أحد أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تشير الرؤية (2030) التوسع في التدريب من أجل تفعيل وتحسين طرق التعليم والتعلم، وإثراء المتخصصين في مجال التعليم من خلال تزويدهم بمسارات مهنية متنوعة وخبرات ذات صلة. حيث أكد دراسة العنبري (2021) أنه تبني العديد من الأنظمة الدولية أساليب مهنية مختلفة تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين، والعمل على تحسين جودة التدريس لديهم، ولعل من أهم التوجهات الحديثة التي تركز عليها برامج التطوير المهني للمعلمين في عصرنا الحالي هو التركيز على استدامة التطوير المهني والتطوير الذاتي للمعلم، والاعتماد على أساس الكفايات والأداء في تصميم البرامج المهنية بهدف تطوير القدرات الإدارية والشخصية والأكاديمية لدى المعلمين، كذلك نشر الثقافة المهنية داخل البيئة المدرسية.

ومن هنا تأتي أهمية التطوير المهني، حيث أكدت هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (2019) أن الهدف الأساسي من التطوير المهني هو تطوير قدرات المعلم ومعارفه لتجعله قادرًا على مواكبة التغيرات السريعة والمستحدثات في المجال المعرفي والعلمي والتقني، حيث أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اهتمامًا خاصًا بتطوير المعلمين والاستمرار في تنميتهم مهنيًا من خلال مجموعة كبيرة من البرامج المخطط لها، إذ تمت الموافقة على إنشاء معهد التطوير المهني التعليمي بتاريخ 29 أكتوبر 2019م؛ لتحسين أداء المعلم وتمهين التعليم ورفع جودة مخرجاته.

ونظرًا لأهمية التطوير المهني للمعلمين، وأثر المناخ التنظيمي جاءت هذه الدراسة للبحث عن أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية في التطوير المهني.

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي كمعلم لاحظ أن المناخ التنظيمي في البيئة التعليمية له أثر كبير في التطوير المهني لدى العاملين في قطاع وزارة التعليم بشكل عام، ولدى المعلمين بشكل خاص، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أبعاد المناخ التنظيمي وأثره على التطوير المهني للمعلمين بمدارس الظهران الأهلية من أجل المساهمة في العمل التنظيمي في التعليم.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات المتعلقة بتحسين جودة التعليم وتطوير المعلمين مهنيًا؛ لذلك يعد المناخ التنظيمي من أهم العوامل الأساسية التي تساهم في خلق بيئة تعليمية فعالة وداعمة في التعليم. ويعتبر المناخ المناسب للعمل هو مفتاح النجاح لأية منظمة.

وفي مدارس الظهران الأهلية، تظهر الحاجة إلى دراسة مدى تأثير المناخ التنظيمي في المنظمة التعليمية على التطوير المهني للمعلمين، حيث يمكن أن تكون البيئة التنظيمية عاملاً محفزاً أو معيقاً لتطوير قدراتهم.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي أكدت أهمية المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فرص التطوير المهني مثل دراسة العمري (2013) حيث أكدت أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي. وكما توصلت دراسة المعجون (2013) أنه يوجد علاقة بين المناخ المدرسي والأداء المهني، أي أنه كلما كان المناخ سلباً كان الأداء المهني ضعيفاً. وأشارت دراسة شابي (2023) على أن المناخ التنظيمي له علاقة ارتباطية موجبة بالأداء الوظيفي للمعلمين. إلا أنه لا يزال هناك نقص في الدراسات الموجهة نحو فهم هذا التأثير في سياق المدارس الخاصة وعلى وجه الخصوص المدارس الأهلية غير الربحية مثل مدارس الظهران الأهلية. وبتتبع أدبيات الإدارة التربوية في السياق التعليمي، وحيث أنه على (حد علم الباحث) لم يجد دراسة تطرقت لأثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية في التطوير المهني للمعلمين، لذا جاءت رغبة الباحث في الكشف عن أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية في التطوير المهني.

وتعتبر مدارس الظهران الأهلية "منذ إنشائها عام 1977م، كمدارس غير ربحية تشتمل على جميع المراحل الدراسية من الروضة حتى نهاية المرحلة الثانوية، وقد دفع الباحث نحو اختيار المعلمين في مدارس الظهران الأهلية مجتمعاً للبحث مجموعة من المبررات التي تتميز فيها مدارس الظهران الأهلية تتمثل في الآتي:

1. التطور الوظيفي المستمر.
2. أسست دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
3. اعتماد برنامج التعليم العالمي الخاص من قبل منظمة اد فانس أي دي الدولية.

4. حصلت على ترخيص برنامج البكالوريا الدولية في برنامج سنوات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة.
5. وجود مستشار جامعي لطلاب يساعدهم في اكتشاف مواهبهم وتحديد ميولهم.
6. أنها مؤسسة غير ربحية حيث تدر الأرباح والإيرادات على المدرسة من أجل دعمها.
7. حصول المدرسة على العديد من الجوائز منها (فوز المدرسة بمسابقة المدرسة القارئة - حصول العديد من الطلاب على بعض الجوائز مثل: المسابقة العالمية فورميلا ون (2022) -الحصول على المركز الأول على مستوى المملكة في مسابقة الهيبو (2023) -الحصول على المركز الأول على مستوى المملكة 2023 في (KAUST SPACE 2101 إلخ).

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية في التطوير المهني؟
ويتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية بأبعاده التالية: (الاتصالات -القرارات -الحوافز - التكنولوجيا -الاهتمام بالعاملين)؟
2. ما واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتطور المهني في مدارس الظهران الأهلية؟
4. ما درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني بأبعاده التالية: (التخطيط -التدريب -الاتصال الإداري -الموارد والتقنيات الحديثة) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس _ المؤهل العلمي).
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس _ المؤهل العلمي).

أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية بأبعاده التالية: (الاتصالات -القرارات -الحوافز -التكنولوجيا -الاهتمام بالعاملين) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية.
2. الكشف عن واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين.

3. الكشف عن طبيعة العلاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتطور المنهجي في مدارس الظهران الأهلية.
4. الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي في التطوير المهني بأبعاده التالية: (التخطيط -التدريب -الاتصال الإداري -الموارد والتقنيات الحديثة) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية.
5. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس _ المؤهل العلمي).
6. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس _ المؤهل العلمي).

أهمية البحث

- يتطلع الباحث لمعرفة أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على التطوير المهني للمعلمين.
- يأمل الباحث أن تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال ومن ثم تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال الدراسة.
- يأمل الباحث إلى تقديم نموذج مناخي في المؤسسات التعليمية.
- يأمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التعليم في خلق مناخ مناسب للكادر التعليمي.
- يتطلع الباحث أن تساهم نتائج البحث الحالي في جذب انتباه المزيد من الباحثين لإجراء دراسات مشابهة، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية؛ لتحقيق الاستفادة القصوى من عملية البحث العلمي.
- يأمل الباحث أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج قد يستفاد منها في تقديم توصيات تساهم في دعم ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية بأبعاده التالية: (الاتصالات -القرارات -الحوافز -التكنولوجيا -الاهتمام بالعاملين) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس الظهران الأهلية بالمنطقة الشرقية.
 - الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين في مدارس الظهران الأهلية بالمنطقة الشرقية.
 - الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 1446 هـ.

مصطلحات الدراسة

المناخ التنظيمي:

هي طبيعة بيئة العمل أو البيئة النفسية التي يشعر بها الموظفين والتي تؤثر في مواقفهم وسلوكهم تجاه عملهم (Nabilla & Riyano) 2020: 1439.

وقد أشار المغربي (2010:303) بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي."

ويعرف الباحث المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: مجموعة من الخصائص والأنظمة التي تميز بيئة العمل الداخلية في مدارس الظهران الأهلية وتؤثر في سلوك المعلمين واتجاهاتهم إيجاباً أو سلباً، وتتمثل في الأبعاد الآتية: (الاتصالات -القرارات -الحوافز -التكنولوجيا -الاهتمام بالعاملين).

التطوير المهني:

التطوير المهني في دراسة (العسيري، 2017): هو تحسين مهارات المعلم ومعارفه وممارساته من خلال برامج توجيهية وتدريبية ليحظى بكفاءة عالية تمكنه من ممارسة مهنته وسد احتياجاته، ويتم تنفيذ البرامج من خلال المدرسة أو المؤسسة التعليمية المسؤولة لتمكين المعلم من تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة بما ينعكس على مخرجات العملية التعليمية بشكل فعال.

ويعرف الباحث التطوير المهني إجرائياً بأنه: مجموعة من الإجراءات التحسينية للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من أجل إكسابهم المهارات اللازمة ليحظى بكفاءة عالية تمكنه من ممارسة مهنته وتحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة والتي تنعكس على مخرجات العملية التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الإدارة لاسيما السلوكية منها. حيث لقي هذا الموضوع اهتماماً كبيراً في المنظمات لما له من أثر إيجابي في كثير من الجوانب، حيث يكسب المنظمة سرعة وكفاءة في تحقيق أعلى المعايير في جميع الجوانب وتعددت الدراسات المهمة في هذا المجال.

ويتناول الباحث من خلال هذا الفصل الخلفية النظرية للبحث من خلال المبحثين التاليين:

- المناخ التنظيمي: ويقدم الباحث عرضاً موجزاً عن المناخ التنظيمي من حيث مفهومه، وأهمية المناخ التنظيمي، والعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، وأبعاد المناخ التنظيمي.

• التطوير المهني: ويقدم الباحث عرضاً موجزاً عن التطوير المهني من حيث مفهومة، وأهمية التطوير المهني، وأهدافه، وأساليب التطوير المهني، وأبعاد التطوير المهني.

المبحث الأول: المناخ التنظيمي

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر بها ويتأثر بها من ناحية أخرى.

كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض، وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض (العميان، 2013).

مفهوم المناخ التنظيمي:

إن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي اختلف حوله الكتاب والباحثين ولم يتفقوا على مفهوم واحد، حيث تعددت التعاريف حول هذا المفهوم، ويعود سبب الاختلاف في ذلك إلى اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه، وبالرغم من التعدد في التعاريف إلا أنها تتفق في المضمون وينحصر التباين في بعض الاختلافات الثانوية.

وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

يعرفه بالكو (2016) أنه مجموعة الخصائص والأساليب والسياسات التي تُنظم سلوك الأفراد في البيئة الداخلية للعمل، وينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، ويتصف بالثبات النسبي والاستقرار، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب فلسفة الإدارة العليا وسياستها، ويتضمن مجموعة الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.

ويعرفه عبدالله (2020): "أن المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص المميزة لكل منظمة عن غيرها وبيئتها الداخلية وخصائص هذه البيئة والتي تتسم بالثبات النسبي، ويعبر عن البيئة الاجتماعية للمنظمة التي تشمل الثقافة والقيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية".

وفي ضوء التعريفات السابقة وتأملها يمكن استنباط مجموعة من النقاط الأساسية، والتي تمثل العناصر الرئيسية لمفهوم المناخ التنظيمي وهي كالتالي:

1. أنها مجموعة من الخصائص أو الصفات.

2. أنها تكون في البيئة الداخلية للعمل.

3. أنها تؤثر في سلوك الأفراد وتوجههم.
4. أن نتائجها تؤثر إيجاباً أو سلباً على المنظمة.
5. أنها تتمثل في الأبعاد التالية: (الاتصالات -القرارات -الحوافز -التكنولوجيا -الاهتمام بالعاملين). وبناء على ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي في السياق المدرسي على أنها: مجموعة من الخصائص والأنظمة التي تميز بيئة العمل الداخلية وتؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم إيجاباً أو سلباً، وتتمثل في الأبعاد الآتية: (الاتصالات -القرارات -الحوافز -التكنولوجيا -الاهتمام بالعاملين).

أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ أهمية كبيرة في جميع المنظمات والذي بدوره يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما أشار (علي وآخرون، 2023) تكمن أهمية المناخ التنظيمي باعتباره من أهم صفات المنظمات والذي يعكس مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق، لأنه يعتبر عنصراً هاماً محصلة لتفاعل لعدد من المتغيرات ذات العلاقة ببيئة العمل المادية والبشرية والتنظيمية والتي ترسم ثقافة المنظمات، فقد يكون إيجابياً ومحفزاً، وقد يكون عكس ذلك محبطاً ومنفراً، حيث يكون لنمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات تأثيراً هاماً على إنجاز المهام، كما نجد أن لطبيعة الاتصال أهمية بالغة في تكيف العمال، مما يجعله مؤشراً نستدل به على واقع التنظيم وإمكانيته في القدرة على التكيف، لذلك تسعى المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي يساعد عمالها على القيام بدورهم بشكل كامل.

أما عن أهمية المناخ التنظيمي في مجال التعليم على وجه الخصوص فله أثر كبير حيث يعكس هذا الأمر على العاملين في المؤسسة التعليمية وعلى مخرجات التعليم وجودته، كما أشار. (Vedavathi, 2017)

تبرز أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في المدرسة من خلال مشاركة المجتمع المدرسي القيم والأهداف والعمل كفريق واحد، كما يعزز العمل الجماعي إدارة الجودة في المدارس، حيث يمكن للفرق استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وزيادة الفعالية التنظيمية، وتحسين جودة البرامج التعليمية، وتحقيق بيئات تعليمية وعمل أفضل. وبالتالي، يعد العمل الجماعي الناجح مكوناً لا غنى عنه في عملية بناء مناخ تنظيمي مدرسي ناجح، فالمناخ التنظيمي الإيجابي يشجع المجتمع المدرسي على المشاركة في أحداث المدرسة ككل، فهو يشعر الموظفين أنهم جزء من المدرسة، وبالتالي يشاركون في قيادة المدرسة، كما يعمل على تقليل إحباط الموظفين والمواقف السلبية في بيئة العمل، والفهم الواضح للمناخ التنظيمي في المدرسة يساعد المديرين على تطوير سياسات موارد بشرية فعالة تلبى احتياجات الموظف وتحقق نتائج عمل مرضية في المجالات التي يقدرها الموظفون أكثر، بحيث تصبح المدارس مراكز تعليمية حقيقية حيث يشارك الطلبة في عمل أكاديمي مليء بالتحديات ومثير للاهتمام، ويشارك المعلمون والإداريون بشكل تعاوني في التعرف إلى أكثر الاستراتيجيات والتقنيات التعليمية فعالية،

وبالتالي يعكس مناخ المدرسة التنظيمي الجوانب الجسدية والنفسية للمدرسة التي تكون أكثر عرضة للتغيير وتوفر الشروط المسبقة اللازمة للتدريس والتعلم، إضافة إلى أنه يعد عامل مهم في عملية تحسين الأداء الأكاديمي وإصلاح المدرسة.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تصنف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات: عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية، وذلك كالآتي: (حمادات، 2008: 43)

1. العوامل الخارجية:

أ. البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء أكانت ظروف سياسية اقتصادية، قانونية، أو اجتماعية سائدة. فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع بينهم.

ب. البيئة الاقتصادية تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بالمنظمة، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المنظمة جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز (المغربي، 2007: 26).

ت. البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم (الصيرفي، 2007: 265).

ث. البيئة الثقافية: ويقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.

ج. المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة التي تكون مصدر قلق وتؤثر سلباً على أداء العاملين.

2. العوامل التنظيمية:

ونذكر منها:

أ. السياسات والممارسات الإدارية ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد وكلما كانت السياسات الإدارية موضوعية وعادلة كلما كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعاً.

ب. طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير المرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق (الصيرفي، 2007:266).

وكما كان البناء التنظيمي مرناً ومستوعباً للظروف فإنه يكون مشجعاً على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات. أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات فتؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطاً للعزائم.

ت. نظام الأجور والحوافز أن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بها (رجراجة، 2015).

ث. الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سيزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

ج. أهداف المنظمة: فكلما كانت الأهداف واضحة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود تعارض وتناقضات في الأداء، وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم (الصيرفي، 2007:267).

ح. الثقافة التنظيمية: وتعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم بسبب تأثيرها المباشر على الأفراد وعلى الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة. كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

خ. ظروف العمل: ويقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية..." التي يعمل بها الأفراد، حيث أن توفر بيئة سليمة أو عدمه سوف يؤثر على سلوك الأفراد.

د. البيئة التكنولوجية حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية (الصيرفي، 2007:264).

3. العوامل الشخصية:

أن العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث كونه ذكراً أو أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضاً عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية، تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فعالية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء (المغربي، 2007:26).

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي، منها:

- أ. قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على أداء الأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط وبالتالي انخفاض إنتاجيته.
- ب. تناقض القيم: فالعمل الوظيفي قد يتطلب بعض السلوكيات التي لا تتماشى مع أخلاق وقيم الموظف وهذه السلوكيات قد تصيبه بالذنب والقلق الدائم وتأتيب الضمير وبالتالي تؤثر سلباً على إنتاجيته.
- ت. درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطر معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ الذي يتتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء (الصيرفي، 2007:268).

4. العوامل النفسية:

ونذكر منها:

- أ. الضيق والقلق: الضيق والقلق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، وحاجاته ورغباته. أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.
- ب. الصراع النفسي: فالصراع النفسي صفة لها محوران، فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد، أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع ينتج بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل.
- ت. الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباط بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع وأنه لا بديل من الانضمام للمنظمة (المغربي، 24، 2007:25).

أبعاد المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين وجهات النظر حول الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، ولعل سبب الاختلاف هذا يعود إلى اختلاف المقاييس المستخدمة لقياس المناخ التنظيمي فهي متغيرة ومتباينة.

ويوجد هناك تداخل بين كل من عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، ولكن عناصر المناخ التنظيمي تمثل الأطر الأعم التي تستوعب الأبعاد المتعددة، ويمكننا القول إن عناصر المناخ التنظيمي تشمل ثلاثة عناصر أساسية هي السياسات والممارسات الإدارية، وهيكل المنظمة، والبيئة الخارجية، فكلما كانت هذه العناصر إيجابية

ومدعمة فهي تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يؤدي لزيادة الإنتاجية ورضا العاملين (الخاجة، 2006:28). وسوف يتناول الباحث بعض نماذج أبعاد المناخ التنظيمي التي وضعت من قبل مجموعة من الباحثين والمختصين وهي كالآتي:

1. نموذج كامبل "cample": قام كامبل بتقديم مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة للمناخ التنظيمي، وقد تمكن من تحديد تسعة أبعاد أساسية له وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد تشمل: (الهيكل التنظيمي وتحديد وظائف التنظيم-الشفافية والصراحة في التعامل-أسلوب اتخاذ القرار-التدريب والتطوير-المخاطرة والأمان-التقدير والتغذية العكسية-كفاءة ومرونة التنظيم-المعنوية والمكانة - الإنجاز) (الدقس، 1991:33).

2. نموذج فورهند "forehand": يذهب هذا النموذج في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلى أربعة أبعاد وهي: (الأهداف-الهيكل التنظيمي-التعدد التنظيمي-القيادة) (forehand, 1994; 245).

3. نموذج ستيرز "steers" يقدم هذا النموذج أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي يرى أنها متبادلة التأثير وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم ودرجة انتمائهم التنظيمي، وهذه الأبعاد تتمثل في: (التدريب - الهيكل التنظيمي - كفاءة أسلوب الأداء الوظيفي-البيئة الخارجية) (الطعامنة، 1996: 22).

4. نموذج ليكرت "likert": ويعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو أول المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والذي حدد أبعاد المناخ التنظيمي في: (الاتصالات - التكنولوجيا - القرارات -الاهتمام بالعاملين - الحوافز) (الكبيسي، 1998:64).

5. نموذج أبي زيد: اهتم هذا النموذج بتقييم المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، وفي هذا النموذج تكون المناخ التنظيمي من ستة أبعاد هي: (القيادة-طبيعة العمل - الحوافز-تقييم الأداء-البناء التنظيمي-الولاء التنظيمي) (أبي زيد، 2008:20).

وبناءً على ما سبق من تعدد نماذج المناخ التنظيمي إلا أنها تشترك في كثير من الأبعاد لذا يمكن للباحث أن يختار نموذج ليكرت لعدة أسباب منها:

1. أنه يهتم بالعلاقات الإنسانية.

2. أن هذه الأبعاد شاملة للمناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحث.

3. يدعم على الإبداع والمشاركة.

4. أنه أسلوب مرن ويمكن تطبيقه على المنظمات.

وفيما يلي عرض وتوضيح لأبعاد المناخ التنظيمي حسب النموذج المذكور:

1. الاتصالات: يقصد بها عملية نقل وتبادل للأفكار والمعلومات والبيانات والتعليمات داخل المنظمة الإدارية وتوفير المشاركة والتجاوب بين المرسل والمستلم فيها بقصد تحقيق الأهداف المشتركة بينهما من خلال الوحدة في الفهم والفكر بين طرفي الاتصال الإداري (علي وآخرون، 2023). وتظهر أهمية الاتصالات كأحد الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي باعتباره جوهر العملية الإدارية ولذلك يجب تحديد الاتصالات بمعايير وقواعد للارتقاء بفعالية وكفاءة أداء المنظمة، مما يتطلب ضرورة تنظيم الاتصالات داخل المنظمة، أو خارجها ومن خلال مختلف القنوات المعتمدة لغايات الاتصال والتواصل وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصال، وكلما زادت وسائل الاتصالات والشبكات تتحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة (Prasad, et al., 2020).

2. القرارات: تكون أهمية اتخاذ القرارات في مشاركة العاملين بحكم أنهم عنصر أساسي في العمل والأهداف لأية منظمة وتتيح مشاركة الأفراد في المنظمات من إعطائهم فرصة لتقديم آرائهم ومقترحاتهم من وجهة نظرهم كعاملين.

وتكمن أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار من محددات المناخ التنظيمي، والتي أكدت أهميتها بالنسبة للعاملين باعتبارهم شركاء في العمل والأهداف، مما شكل تحول واضح في سياسات المنظمات والتوجه نحو تحفيز العاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتي تبين بأن لها تأثير إيجابي على سلوكهم ودوافعهم وأدائهم الوظيفي. وقد تبين أيضاً بأن تبني تكتيكات تشاركية العاملين في عملية اتخاذ القرارات قد ساهمت في توفير الفرصة لتحسين وتطوير العمل، وهو ما يتوافق مع استعداد الأشخاص الأقوى للمشاركة في القرارات ليكونوا أعضاء منتجين وفاعلين للإسهام في ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة الفاعلة، وتحسين قدرة العاملين على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف مما دفع إدارات المنظمات بإعطاء أولوية للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار (Swidan, et al, 2022).

3. الحوافز: هي وسيلة لتأثير في رفع معنويات العاملين لرفع الأداء لديهم وفعل المهام المطلوبة على أكمل وجه وبكفاءة عالية لتجنب الأخطاء والوصول لرغباته.

ويعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من

الأداء ومن هنا نستطيع القول إن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة (1992) (John,

4. التكنولوجيا: تُعد تكنولوجيا العمل من مظاهر التغيير والتطوير على بيئة العمل والزامي إلى تحقيق عدة غايات وأهداف مرتبطة بالإنتاجية وسرعة العمل وتبسيط إجراءات العمل، وضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات والمستجدات في البيئة الخارجية، ورفع القدرة التنافسية للمنظمات وخاصة وفي ظل التقنية العالية والتكنولوجيا المتقدمة والثورة المعلوماتية الهائلة والإنترنت وشبكات الاتصال التكنولوجية الحديثة والتي كان الدور الكبير في تحسين المناخ التنظيمي وتحسين بيئة العمل وتخفيض ضغط العمل والإرهاق الوظيفي للعاملين (2020, Jaingam).

وتظهر أهمية التكنولوجيا كإحدى المؤثرات في تخفيض حجم موارد ونفقات المنظمات، وكذلك الإسهام في ضبط عملية الرقابة والمتابعة من قبل الإدارات العليا، ومتابعة نتائج القرارات المتخذة من قبل الإدارة التنفيذية، وضمان سرعة العمل وإجراءاته، والمساهمة في تحسين كفاءة وإنتاجية العاملين، وتحسين فاعلية التواصل والتعاون بين العاملين، وسرعة تدفق المعلومات وتبادل الأفكار والعمل الجماعي وهذا يحسن من بيئة العمل وتشكيل مناخ وظيفي يسوده التعاون والدقة في العمل وسرعة الإنجاز للمهام والأهداف (Laudon & Traver, 2020).

5. الاهتمام بالعاملين: يُعد الاهتمام بالعاملين هو من الإجراءات التي تمارسها المنظمات لراحة الموظفين ورضاهم، وذلك لتعزيز الإنتاجية وولائهم للمنظمة، حيث يعد الموظفين هم الركن الأساسي من أركان تلك المنظمة وتحقيق بيئة محفزة لهم يساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام ومن الطرق التي يمكن من خلالها الاهتمام بالعاملين هي التعليم والتدريب المستمر.

كما ذكر (الشريف، 2013) أن الاهتمام بالعاملين يكون من خلال نظم التعليم والتدريب المستمر للعاملين وتطوير أنفسهم لتحسين الأداء وذلك بتوفير برامج تدريبية، بحيث يشعر العاملون بالثقة في أنفسهم والأمان الوظيفي.

المبحث الثاني: التطوير المهني

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم التطوير المهني، وأجمعت على كونه يتصف بالشمول والاتساع والاستمرارية، ويرتبط بالتطوير المستدام، ولا يقتصر دوره على تحسين الأداء وتنميته، بل يشتمل أيضاً على تطوير المؤسسة وتنميتها، بمن فيها من مديري وإداريين وعاملين، ولذلك، لابد من أن تتضافر في التنمية المهنية

الجهود البشرية والإمكانات المادية بهدف تحسين الأداء الممارس من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات والقدرات، وأنه يتجسد في ثلاثة مكونات (تدريب مهني، تعليم مهني دعم مهني) (مغربي، 2009).

كما عرفه (الهويش، 2018، 256) بأنه أحد الركائز الأساسية لتحسين العملية التعليمية، ورفع مستوى التعليم، ويؤثر بشكل إيجابي في سلوك المعلمين، وتحسين أدائهم، بما يعزز من ثقة المعلمين بأنفسهم، وبالتالي يدفع المعلمين إلى الإبداع، والابتكار.

وفي ضوء التعريفات السابقة وتأملها يمكن استنباط مجموعة من النقاط الأساسية، والتي تمثل العناصر الرئيسية لمفهوم التطوير المهني وهي كالتالي:

1. أنها مجموعة من الإجراءات التحسينية.
2. أنها تكسبهم مهارات تجعلهم بكفاء عالية.
3. أنها تحقق أهداف العملية التعليمية.
4. أن نتائجها تنعكس على مخرجات العملية التعليمية.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التطوير المهني في السياق المدرسي على أنها: مجموعة من الإجراءات التحسينية للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من أجل إكسابهم المهارات اللازمة ليحظى بكفاءة عالية تمكنه من ممارسة مهنته وتحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة والتي تنعكس على مخرجات العملية التعليمية.

أهمية التطوير المهني:

للتطوير المهني أهمية كبير حيث يعد استثمار ضروري لضمان النجاح سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. ولقد اهتمت المؤسسات المحلية بعملية التطوير المهني للعملية التعليمية لأنها تعود بالمنفعة الكبيرة على كافة مستويات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمادية وغيرها، وعلى الرغم مما يواجه هذا القطاع من عثرات ومشاكل وتحديات تحده من التطور والوصول إلى الرقي الحضاري، إلا أن الدول ركزت على العملية التعليمية وتطويرها من أجل إخراج قوى عاملة تتناسب وتوائم بين مخرجات العملية الاقتصادية التربوية ومتطلبات وحاجات سوق العمل المحلية ومتطلبات عملية التنمية الشاملة والمستدامة بكل جوانبها المختلفة (أبو تراب، 2021: ص 66).

وتتجلى أهمية التطوير المهني التعليمي من تزايد الفهم للدور المهم الذي يلعبه المعلم في مجال العمل التربوي، فهو يؤثر على المدرسة ويساهم في الارتقاء بمستوى جودة التدريس والتأثير على مختلف الجوانب في حياة الطلاب بالإضافة إلى ذلك، فالمعلم يعد العامل الأكثر أهمية وتأثيراً على مستوى الإنجاز والتحصيل الدراسي

لدى الطلاب (Wasserman & Migdal, 2019, 132-133)

كما تنبع أهمية التطوير المهني التعليمي في أن هذا التطوير يؤدي إلى (أبو سردانة، 2017، ص 9):

1. تزويد المعلمين بأحدث الاستراتيجيات وطرق التدريس في التعلم النشط.
2. تدريب المعلمين على تأمل تعليمهم لطلبته والعمل على تحسينه.
3. تقديم مواد تدريبية بأساليب تفاعلية مشوقة عن طريق التعلم عن بعد والتركيز على التعلم الذاتي.
4. روح الفريق التي تدعم مجتمعات التعلم وتبادل الخبرات بين الزملاء.
5. وجود أنشطة متنوعة تسعى لتمليك المعلمين المعرفة النظرية والتطبيقية.
6. إشراك أولياء الأمور في تحسين تعلم أبنائهم بشكل فاعل وتوظيف البيئة المحلية بما يدعم ذلك.

أهداف التطوير المهني:

يهدف التطوير المستمر إلى تحسين مهارات الفرد ومعرفته في مجال عمله، حيث يساعده على تعزيز الأداء، ومواكبة التغيرات الحاصلة، وزيادة الثقة بالنفس، وتحقيق الرضا الوظيفي، وفتح فرص للترقية، وهذا الأمر يساهم في نجاح الفرد والمؤسسة.

وللتطوير المهني مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي: (التويحي وتراوري، 2018)

- رفع مستوى المهارة في مجال التدريس في كلا الجانبين التربوي والتخصصي.
 - رفع مستوى المهارة في مجال البحث العلمي.
 - رفع مستوى المهارة للقيام بمهارة الإدارة وخدمة المجتمع.
 - اكتساب المعلومات اللازمة للتعامل مع مستحدثات تكنولوجيا التعليم والتعلم واستخدامها في التعليم الذاتي والتعليم المستمر.
 - توفير المناخ المناسب للتعرف على قدرات وتجارب بعضهم البعض من خلال تبادل الآراء والمناقشات.
- ويرى (القطان، 2017) أن التنمية والتطوير المهني تهدف إلى تخفيف بعض المعوقات التي تواجه القادة والأفراد في أعمالهم، وبالتالي بناء برامج تنموية متكاملة لهم، تحقق الأمان الوظيفي لهم، ومسايرة التطور التكنولوجي والثورة المعرفية.

أساليب التطوير المهني:

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم أصبح التطوير المهني عنصراً أساسياً لضمان استمرارية النجاح والتميز والإبداع في مختلف المجالات. ويتطلب هذا التطور من الأفراد والمؤسسات السعي المستمر لاكتساب مهارات جديدة وتحسين الأداء بما يتوافق مع التغير الحاصل، ولذلك يوجد العديد من الأساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا الهدف، والتي تعزز القدرات وزيادة الكفاءة وتحقيق التطور المستمر.

ويذكر سباركز ولوكز هورسي (Horsey Loucks and Sparks, 2009) خمسة نماذج وأساليب للتطوير المهني للمعلمين وهي:

1. التطوير الموجة ذاتياً: وفيه يحدد المعلم مطالبه واحتياجاته ثم يقوم بتطوير قدراته وحل مشاكله ذاتياً.
 2. الملاحظة والتقييم: يعتمد على ملاحظة شخص آخر لتدريسه داخل الفصل وتقييمه، وتقييم تعلم طلابه من خلال إعطائه تغذية راجعة على أدائه.
 3. المشاركة الفعلية في عمليات التطوير والتحسين: والتي تسمح للمعلم بالتطور المهني من خلال المناقشة، والملاحظة والتجريب والتدريب، وبالتالي اكتساب مهارات واتجاهات جديدة.
 4. التدريب: والذي يجب أن يعد من خلال خبراء يحددون الأهداف والمخرجات والأنشطة لعملية التدريب حتى تحقق أهدافها.
 5. الاستقصاء الموجه: الذي من خلاله يمكن للمعلم تحديد المشكلة وجمع معلومات حولها وتحليلها وتغيير الممارسات التدريسية بناء على نتائجها.
- وتحصر (ابن مبرد 2021) هذه الأساليب في:

- الملاحظة: ملاحظة معلم لزميله، أو التشاركية بينهما والمناقشات البعيدة.
- التدريب من خلال العروض الجماعية، أو المناقشات، أو المحاكاة.
- الإرشاد: من معلم ذي خبرة لزميله الجديد، أو الإرشاد من قبل المديرين والمشرفين.
- التعلم الذاتي من خلال شبكات الإنترنت وما تتضمنه مما يخص هيئة التدريس.

أبعاد التطوير المهني:

تعددت الأبعاد التي تناولها الباحثون في مجال التطوير، غير أن ما رآه الباحث مناسباً ويتفق مع الدراسة الحالية هو ما ذهب إليه (السقار، 2023) و(مصاروة وعمليات، 2022):

1. التخطيط: التخطيط هو مفهوم يشير إلى العملية التي يتم من خلالها بناء تصور لما ستبدو عليه المؤسسة

في المستقبل، وكيفية تطوير الإجراءات اللازمة، والعمليات، والقدرات لتحقيق ذلك المستقبل. شغلت هذه المفاهيم الأساسية اهتمام الفكر الإداري، وفقاً ل (الصانع، والكنزي والرميضي، 2011، 51)، يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على اختيار أعمالها المستقبلية بناءً على معلومات فريدة في موقعها الاستراتيجي. وبالمثل، وصف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية توجيه، ودمج، وتنسيق العمليات الإدارية والتنفيذية للمؤسسة من أجل تحقيق رؤية لمستقبلها. من أجل وضع سياسات وممارسات لتحقيق هذا الهدف بدعم كامل من الإدارة العليا، وإشراك جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية صياغة رؤية المؤسسة، وأهدافها المستقبلية من خلال اعتماد السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وضمان تنفيذها خلال فترة زمنية محددة (إبراهيم، 2010، 16).

2. التدريب: يعرف التدريب على أنه جهود مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف، والقدرات والمهارات اللازمة والمرتبطة بالعمل (عبودي، وأبو صالح، وسليمان، 2020) حيث تهدف عملية التدريب إلى مساعدة العاملين على تحسين أدائهم من خلال تطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، والتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل (الطعاني، 2010، 16)، وترتبط كفاءة المعلمين ارتباطاً وثيقاً برغبته في معرفة الأساليب الحديثة، والمستحدثات التقنية، ورغبتهم في تطوير أنفسهم، ويكون ذلك من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية في مجال عملهم.

3. الاتصال الإداري: يعرف الاتصال الإداري على أنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أية مؤسسة، ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المناطة إليهم، من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة (رويم، وغربي، 2019، 51).

يُعد الاتصال الإداري من أهم الوظائف، والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن للعملية الإدارية أن تنجح بدونها، فأى ضعف في الاتصال الإداري يمكن أن يؤثر سلباً في مستوى الأداء في المؤسسة، ويتوقف نجاح أية مؤسسة ليس فقط على كفاءة العاملين فيها، وإنما أيضاً على التعاون فيما بينهم، وتحقيق العمل الاجتماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بعضهم البعض (أحمد، 2019، 53).

4. الموارد والتقنيات الحديثة: "هي تطبيق المبادئ العلمية في تسهيل عملية التعليم، والتعلم من خلال استخدام التقنيات المتطورة. وتزيد هذه التقنية من فرص الوصول للمعلومات بجهد، ووقت أقل من قبل المعلم المحترف، كما تعزز مفاهيم التعليم، وتجعل عملية التعليم، والتعلم أكثر سهولة بساطة" (الغامدي، 2017، 506).

الدراسات السابقة

عمد الباحث في هذه الدراسة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة الحالية وهما المناخ التنظيمي، والتطور المهني ومن خلال البحث لاحظ الباحث ندرة الدراسات العربية التي تناولت المناخ التنظيمي وبالأخص في سياق التعليم؛ كونها من المفاهيم الحديثة في المجال الإداري ككل، بينما في هذا المصطلح في العالم الغربي أكثر انتشاراً. أما بالنسبة إلى متغير سلوك التطوير المهني، فقد وقف الباحث على العديد من الدراسات في هذا الشأن على المستويين العربي والعالمي.

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي:

هدفت دراسة الدرياشي (2024) للكشف عن أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: الدور الوسيط الرأس المال البشري في المؤسسة للضمان الاجتماعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (306) من مدرء الأقسام، وكانت عينة الدراسة قصدية (عمدية)، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وأظهرت الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التغير المستقل (المناخ التنظيمي) مجتمعه والمتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)، وهذا يدل على وجود أثر ذي ولاية إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعه في (تحسين الأداء الوظيفي - سرعة العمل - إتقان العمل - جودة العمل - رأس المال البشري)، كما أظهرت الدراسة على وجود أثر الرأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي، وإلى وجود أثر للمناخ التنظيمي على رأس المال البشري.

كما أشارت دراسة شابي ومنصوري (2023) لمعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية عين رقاده-قالمة-، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة (30) فرداً، وقد تم اختيار العينة عشوائياً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة على وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة ومستوى أداء العمل، كما بينت الحوافز المادية ضرورة فهي تحفز العمال على زيادة أدائهم وتشجعهم على تلبية أهداف المؤسسة، في حين أثبتت الدراسة أن الاتصال يشجع على طرح وتقديم الآراء والمقترحات، وعلى أن المرؤوسين يحبذون استعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ويولونها اهتمام كبير في العمل، كما بينت النتائج أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي وعلى سرعة وجودة إنجاز العمل.

وساهمت دراسة الشمري (2023) لتعرف على القيادة الريادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديرات المدارس الابتدائية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) التحليلي، وكانت عينه الدراسة (350) معلمة، وقد تم اختيار العينة عشوائياً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة،

وأظهرت الدراسة أن مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بمحافظة حفر الباطن يمارسن القيادة الريادية في مدارسهن، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية في أبعاد القيادة الريادة التالية [الرؤية الاستراتيجية - الإبداع - المبادرة الاستباقية]، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين القيادة الريادية والمناخ التنظيمي لدى مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن، وكما توصلت الدراسة إلى أن للقيادة الريادية دور في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن.

وهدفت دراسة Pinar Cakir & Yasar Yavuz (2023) لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتصورات السعادة التنظيمية التي لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي للموظفين في تحقيق أهداف المنظمات المدرسية، واستخدمت المنهج المسحي الوصفي والعلاقي، وكانت عينة الدراسة (497) معلماً، وقد كانت عينة الدراسة بطريقة العنقودية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والسعادة التنظيمية وأن المناخ التنظيمي يفسر سعادة الموظف بنسبة 66%.

وأجرى Nadia Khan (2019) دراسة لتحديد العلاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلمين وتأثير الأبعاد الرئيسية للمناخ المدرسي (القيادة الجماعية والإنجاز الأكاديمي واحترافية المعلمين والضعف المؤسسي) على التزام المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الكمي الارتباطي، وكانت عينة الدراسة (230) من معلمي المدارس الخاصة الابتدائية، وقد كانت العينة غير احتمالية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلمين، وأشارت النتائج في تحليل الانحدار أن القيادة الجماعية والضعف المؤسسي هما مؤثران على التزام المعلمين.

ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير التطوير المهني:

هدفت دراسة برهانو (Berhanu, 2024) لمعرفة مدى تنفيذ التطوير المهني المستمر للمعلمين: دور الخصائص الشخصية للمعلمين، وإدراكهم تجاه التطوير المهني المستمر، ودعم قادة المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط المتوازي المتقارب، وكانت عينة الدراسة (384) معلم بالإضافة إلى (11) مجري مقابل، وكانت عينة الدراسة بين العشوائية والقصدية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة والمقابلة، وتوصلت النتائج أن تنفيذ المعلمين للتطوير المهني المستمر ليس له علاقة بالعمر وطول الخدمة وتصور المعلمين تجاه التطوير المهني المستمر. ومع ذلك، هناك علاقة كبيرة وقوية وإيجابية بين تنفيذ المعلمين للتطوير المهني المستمر ومساهمة قادة المدارس في التطوير المهني المستمر. يفسر دعم قادة المدارس 39.6% من إجمالي التباين في تنفيذ التطوير المهني المستمر للمعلمين. أخيراً، كان الافتقار إلى الثقافة المدرسية الجيدة بين المستخدمين في أنشطة التطوير المهني، ونقص الالتزام، ونقص التمويل، ونقص الفهم المشترك المتعلقة

بالتطوير المهني المستمر، من أبرز التحديات التي أثرت على المعلمين.

كما أشارت دراسة الخراشة (2023) للكشف عن أثر التدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (345) موظفاً وموظفة، وكانت عينة الدراسة عشوائية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن فاعلية التدريب الإلكتروني في بلديات إقليم الجنوب من وجهة نظر المبحوثين جاءت متوسطة، كما أن مدى تطوير أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب من وجهة نظر المبحوثين جاء متوسطاً، وتبين الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب الإلكتروني بأبعاده (خطة التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) فيتطور أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب في الأردن.

وسعت دراسة غريز، وتشيتيو، وفيدان (Grenz, and Chetio, and Vidan, 2023) لمعرفة تصورات المعلمين تجاه متعلمي اللغة الإنجليزية (ELLS) وإمكانية الوصول إلى المحتوى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة (79) معلم ومعلمة، وكانت عينة الدراسة هي الاستبانة، وأظهرت النتائج أن حوالي نصف المستجيبين، 45% من معلمي المرحلة الابتدائية و62% من معلمي المرحلة الثانوية قد تلقوا تدريباً على تدريس متعلمي اللغة الإنجليزية. في كل من المدارس الابتدائية والثانوية، أشار أكثر من نصف المعلمين (59%) إلى أنهم شعروا بأنهم حصلوا على الدعم اللازم للعمل بفعالية مع طلاب اللغة الإنجليزية. علاوة على ذلك، شعر أقل بقليل من نصف المعلمين (39%) بأنهم مستعدون للعمل مع متعلمي اللغة الإنجليزية. تسلط هذه الدراسة الضوء على مجالات الحاجة المحتملة فيما يتعلق بالتطوير المهني للمعلمين.

وأجرى التميمي (2022) دراسة للكشف عن واقع معرفة المعلمين بسياسات التطوير المهني في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (384) معلماً ومعلمة، وكانت عينة الدراسة عشوائية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وأظهرت الدراسة أن واقع معرفة المعلمين بسياسات التطوير المهني في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالرؤية العامة لها جاء بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن واقع معرفة المعلمين بسياسات التطوير المهني في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بدور المؤسسات التعليمية المختلفة في تطوير المعلمين مهنيًا جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً جاء واقع معرفة المعلمين بسياسات التطوير المهني في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق ببنية برامج التطوير المهني للمعلمين بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة على كل من: أن برامج التطوير المهني للمعلمين تركز على الجانب النظري من التطوير دون الاهتمام بالجانب العملي، وكذلك أن برامج التطوير المهني تشتمل على تطوير المهارات العلمية والتربوية بالإضافة إلى مهارات أخرى مثل: الفنية المهنية التكنولوجية الشخصية، وقدم

البحث عدة توصيات يؤمل أن تساعد الجهات المعنية في التركيز على توعية المعلمين بالسياسات العامة للتطوير المهني للمعلمين بالمملكة العربية السعودية، وتحقيق الاستفادة من المؤسسات التعليمية والتدريبية للمشاركة في عملية التطوير المهني للمعلمين.

وسعت دراسة مصاروة وعليمات (2022) لتعرف على مستوى الإبداع لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فعالية التطوير المهني للمعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وكانت عينة الدراسة (358) معلماً، وكانت عينة الدراسة عشوائية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في مستوى فعالية التطوير المهني للمعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 < a \leq$) وفقاً لمتغير (الجنس)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

وأن الدراسة الحالية اكتسبت أهمية عن غيرها من الدراسات السابقة في كونها - بحسب علم الباحث - الأولى من نوعها والتي تناولت أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية في التطوير المهني في مدارس الظهران بوجه الخصوص. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على معطيات الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وفي اختيار أداة الدراسة وتحديد الأبعاد المتعلقة بكل متغير وفي تفسير النتائج وتحليلها، كما تعد الدراسات السابقة أساساً ومرجعاً يعتمد عليه الباحث في إجراء وتنفيذ الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية في التطوير المهني، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتطوير المهني في مدارس الظهران الأهلية، ومن ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

تناول هذا الفصل بيان لمنهجية الدراسة وإجراءاتها مستعرضاً في طياته مجتمع الدراسة الحالية وعينتها ومتغيراتها، وكيفية تصميم الأداة، وآلية تطبيق الدراسة الحالية، موضحاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج بأسئلة الدراسة الحالية.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واستخراج نتائجها استخدم الباحث المنهج الكمي بأسلوبية المسحي والارتباطي، وذلك لكونهما الأكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته. كما يُعرّف كرسويل (Creswell, 2014) المنهج الكمي بأنه: "المنهج الذي يستخدمه الباحث لاختبار صحة النظريات المادية بدراسة العلاقة بين متغيرات محددة سلفاً قبل بدء عملية البحث".

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع معلمي ومعلمات مدارس الظهران الأهلية بالمنطقة الشرقية والبالغ عددهم (269) معلماً ومعلمة، منهم (102) معلماً، (167) معلمة. ووفقاً للإحصائيات الواردة من إدارة الموارد البشرية بمدارس الظهران الأهلية للعام الدراسي (1446/1447هـ)، ونظراً لمحدودية حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى جميع المعلمين والمعلمات، فقد تم تضمينهم بالكامل في الدراسة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس الظهران الأهلية بالمنطقة الشرقية وبلغ عددهم (159) معلماً ومعلمة بما يتناسب مع حجم المجتمع، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وحتى يتم التحقق من قابلية العينة للدراسة، فقد طبق الباحث الاستبيان على عينة تجريبية من مجتمع الدراسة من غير العينة المختارة وكانت الاستجابات متوازنة ما يوحي بإمكانية إجراء الدراسة على العينة الرئيسية، وقد تم اختبار صدق وثبات المقياس المستخدم من خلال اختبار صدق الاتساق الداخلي، واختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ، وفيما يتعلق باختبار صدق الاتساق الداخلي للمقياس تبعاً لاستجابات العينة التجريبية فقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون وذلك على النحو التالي في جدول (1-3):

جدول (1-3): معامل ارتباط بيرسون لعبارة محاور الدراسة مع الدرجة الكلية تبعاً لاستجابات العينة التجريبية

رقم العبارة	الاتصالات	القرارات	الحوافز	التكنولوجيا	الاهتمام بالعاملين	التخطيط	التدريب	الاتصال الإداري	الموارد والتقنيات الحديثة
1	.817**	.684**	.687**	.720**	.794**	.894**	.917**	.895**	.912**
2	.759**	.779**	.794**	.903**	.755**	.912**	.953**	.746**	.900**
3	.828**	.866**	.816**	.969**	.905**	.934**	.918**	.830**	.887**
4	.354*	.827**	.679**	.972**	.912**	.953**	.882**	.751**	.926**
5	.504**	.449*	.804**	.904**	.727**	.903**	.845**	.857**	.577**
6	.756**	.885**	.873**	.931**	.802**				

**دال عند المستوى الاحتمالي 0.01

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون بجدول (3-1) إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل عبارة وبين إجمالي المقياس المنتمية إليه، مما يدل على أن المقياس على درجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت الدلالة عند المستوى الاحتمالي (0.01) وهي درجة دالة إحصائياً، أما ما يتعلق باختبار الثبات بالنسبة للعينات التجريبية فقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3-2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	الاتصالات	القرارات	الحوافز	التكنولوجيا	الاهتمام بالعاملين	التخطيط	التدريب	الاتصال الإداري	الموارد والتقنيات الحديثة
6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
معامل ألفا كرونباخ	.858	.916	.882	.957	.894	.956	.941	.909	.903

تشير النتائج بجدول (3-2) إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المقاييس أكبر من 0.7، مما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة على درجة عالية من الثبات، وبهذا فإن تطبيق المقياس على العينة التجريبية أشار إلى قابليتها للدراسة وأنها على درجة عالية من الصدق والثبات، وقام الباحث برفع الاستبانة إلكترونياً عبر موقع (Google Drive)، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على استجابات من أفراد مجتمع الدراسة.

وصف العينة الأساسية للدراسة

تكونت العينة الأساسية للدراسة من (159) من معلمي مدارس الظهران الأهلية. تعريف العينة: The Sample هي مجموعة من الأفراد مشتقة من المجتمع الأصلي، ويفترض فيها أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً (حمدي عطيفة، 2012، 273). وقد تكونت العينة الأساسية للدراسة من (159) معلم ومعلمة وبنسبة (100%) من معلمي مدارس الظهران الأهلية. وفيما يلي توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية للمشاركين وهي (الجنس - المؤهل العلمي):

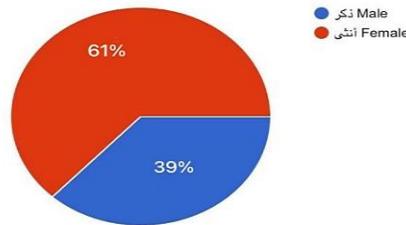
أ. توزيع العينة وفقاً لمتغير "الجنس": يستعرض جدول (3-3) وشكل (3-1) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3-3): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	62	39%
أنثى	97	61%
الإجمالي	159	100%

نسخ الرسم البياني

الجنس
Gender
ردأ 159



شكل (3-1): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن إجمالي حجم العينة بلغ (159) معلماً ومعلمة، بلغ عدد المعلمين الذكور (61) معلماً بنسبة بلغت (39%)، بينما بلغ عدد المعلمات الإناث (97) معلمة بنسبة (61%) من مجموع العينة.

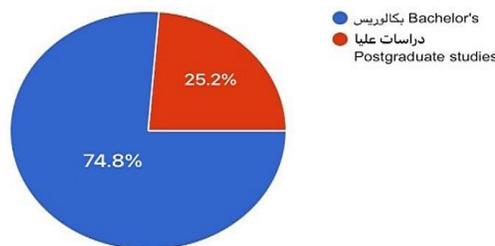
ب. توزيع العينة وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي": يستعرض جدول (3-4) وشكل (3-2) توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3-4): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	119	74.8%
دراسات عليا	40	25.2%
الإجمالي	159	100%

نسخ الرسم البياني

المؤهل العلمي
Academic Qualification
ردأ 159



شكل (3-2): توزيع أفراد العينة وفق المتغير المؤهل العلمي

النتائج بالجدول والشكل السابقين أن (119) شخصًا من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي البكالوريوس بنسبة (74,8%)، بينما بلغ عدد من كان مؤهلهم العلمي دراسات عليا (40) شخصًا بنسبة بلغت (25,2%) من عينة الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة الحالية؛ لمناسبتها لطبيعة الدراسة من حيث الأهداف، والمنهج المُتَّبَع، ومجتمع الدراسة، ولقدرتها على جمع المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين في وقت قصير؛ بهدف التعرف على أثر المناخ التنظيمي في مدارس الظهران الأهلية، والتعرف على مستوى التطوير المهني لدى المعلمين ومن وجهة نظرهم، وتحديد العلاقة بينهما.

وبعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة الحالية، وتحديد الهدف من الاستبانة، وكذلك تحديد نمط وفئات التقدير للاستبانة، قام ببناء وصياغة استبانة الدراسة، فقد اعتمد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبيان (أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية) على الاستبيان المستخدم في دراسة (الشريف، 2013). بأبعاده التالية: الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين، والمكون من (41) عبارة وقد اختصر الباحث على العبارات حيث أصبحت (30) عبارة.

وفيما يتعلق بالمحور الثاني (التطوير المهني)، فقد صمم الباحث عبارات تقيس التطوير المهني للمعلمين معتمداً على أبعاد التطوير المهني في دراسات سابقة وتكون من (20) عبارة.

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

• الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تمثلت في (الجنس، المؤهل العلمي).

• الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

-المحور الأول: أثر المناخ التنظيمي، ويتكون من (30) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد:

➤ البعد الأول: الاتصالات، ويتكون من ست عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (1-6).

➤ البعد الثاني: القرارات، ويتكون من ست عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (7-12).

➤ البعد الثالث: الحوافز، ويتكون من عشر عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (13-18).

➤ البعد الرابع: التكنولوجيا، ويتكون من عشر عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (19-24).

➤ البعد الخامس: الاهتمام بالعاملين، ويتكون ثمان عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (25-30).

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو المقياس ككل على ارتفاع أثر المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية وذلك على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

-المحور الثاني: التطوير المهني للمعلمين، ويتكون من (20) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد.

➤ البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط، ويتكون من ست عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (1-5).

➤ البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب، ويتكون من خمس عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (6-10).

➤ البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري، ويتكون من ست عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (11-15).

➤ البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والتقنيات الحديثة، ويتكون من خمس عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (16-20).

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو المقياس ككل على ارتفاع التطوير المهني للمعلمين وذلك على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity):

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة؛ عُرضت على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وإدارات التعليم، وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة العبارة للمحتوى، والنظر في مدى سلامة صياغة العبارة، وأيضاً في مدى وضوح العبارة، وكذلك في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وأي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو الحذف، أو الإضافة وفقاً لما يراه الأستاذ المحكم لازماً، وتمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، والتي تبين من خلالها عدم حصول أي من العبارات في الاستبانة على أقل من (85%) من موافقات الأساتذة هيئة التحكيم، ولم يكن هناك أيضاً أي ملاحظات حول الأبعاد والمحاور من قبلهم، وعليه وبعد مناقشة مشرفي على هذه الرسالة لم يتم الحذف أو التعديل أو الإضافة على الاستبانة،

والتي عُدّة من قبل الباحث خصيصاً لتحقيق أهداف هذه الدراسة، بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة والإفادة منها في طريقة صياغتها بالطرق العلمية والعملية المناسبة لهذه الدراسة وقد عَدَّ الباحث آراء الأساتذة هيئة التحكيم حول الاستبانة بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى الأداة الدراسة واعتبرت الأداة صالحة لقياس ما لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة:

يقصد به درجة ارتباط كل عبارة بإجمالي المقياس المنتمية إليه، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور ويوضح جدول (3-5) مدى وجود ارتباط بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور.

جدول (3-5): معامل ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية

المحور رقم العبارات	المحور الأول: المناخ التنظيمي							المحور الثاني: التطوير المهني	
	الاتصالات	القرارات	الحوافز	التكنولوجيا	الاهتمام بالعاملين	التخطيط	التدريب	الاتصال الإداري	الموارد والتقنيات الحديثة
1	.730**	.645**	.778**	.856**	.757**	.885**	.860**	.837**	.916**
2	.763**	.764**	.773**	.872**	.812**	.897**	.879**	.764**	.887**
3	.747**	.595**	.570**	.786**	.855**	.898**	.890**	.758**	.868**
4	-.656**	.397**	.781**	.847**	.763**	.861**	.876**	.747**	.857**
5	.793**	.811**	.822**	.858**	.839**	.893**	.832**	.740**	.716**
6	.800**	.778**	.860**	.699**	.752**				

**دال عند المستوى الاحتمالي 0.01

تشير النتائج بجدول (3-5) أنّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ ما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول والمحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه، وهذا يدل على أن المقاييس على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

وتشير نتائج معامل ارتباط بيرسون بجدول (3-5) إلى وجود ارتباط دال إحصائية بين كل عبارة وبين إجمالي المقياس المنتمية إليه، مما يدل على أن المقاييس على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة

الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ: فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فقد تم ذلك من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (3-6) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

جدول (3-6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور الثاني: التطوير المهني				المحور الأول: المناخ التنظيمي				المحور	
الموارد والتقنيات الحديثة	الاتصال الإداري	التدريب	التخطيط	الاهتمام بالعاملين	التكنولوجيا	الحوافز	القرارات	الاتصالات	البعد
5	5	5	5	6	6	6	6	6	عدد العبارات
.776	.803	.848	.711	.701	.821	.887	.723	.786	معامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج بجدول (3-6) إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المقاييس أكبر من 0.7، مما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة على درجة عالية من الثبات.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جرى تجميعها، فقد استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS). وبعد ذلك جرى حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
5. معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق بين استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
7. اختبار (ت) لتحديد الفروق بين بين متوسطي عينتين مستقلتين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية بأبعاده التالية: (الاتصالات -القرارات -الحوافز -التكنولوجيا -الاهتمام بالعاملين) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية. والكشف عن واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين. والكشف عن تأثير المناخ التنظيمي في التطوير المهني بأبعاده التالية: (التخطيط -التدريب -الاتصال الإداري - الموارد والتقنيات الحديثة) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية.

والكشف عن طبيعة العلاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتطور المنهجي في مدارس الظهران الأهلية. والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس -المؤهل العلمي). والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس -المؤهل العلمي).

نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية بأبعاده التالية (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين)؟".

وللإجابة عن السؤال الأول، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية بأبعاده التالية (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

1. واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تبعًا لبعده (الاتصالات): يستعرض جدول (4-1) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (الاتصالات)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (1-4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (الاتصالات)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
1	يمكن لي ولزملائي أن نتصل مباشرة بإدارة المدرسة والبحث معها في المشاكل التي تواجهنا في عملنا	0.6%	1	2.5%	4	5.7%	9	44.7%	71	46.5%	74	4.34	0.75
2	يقوم المعلمون بالتواصل مباشرة وباستمرار بإدارة المدرسة	0.6%	1	1.3%	2	8.2%	13	50.9%	81	39.0%	62	4.26	0.72
3	يوجد تواصل فعال بين مختلف الأقسام في المدرسة التي أعمل بها	1.3%	2	2.5%	4	14.5%	23	51.6%	82	30.2%	48	4.07	0.81
4	أشعر بعدم الرضا عن طبيعة التواصل لدى المدرسة التي أعمل بها	35.2%	56	32.1%	51	15.1%	24	10.7%	17	6.9%	11	2.22	1.23
5	تهتم المدرسة التي أعمل بها بعقد الاجتماعات وإعداد التقارير الاستثنائية في الحالات غير المتوقعة	1.3%	2	0.0%	0	10.1%	16	49.7%	79	39.0%	62	4.25	0.74
6	تتسم طرق وأساليب التواصل لتقديم التغذية الراجعة بفاعلية عالية	1.9%	3	0.0%	0	10.1%	16	52.8%	84	35.2%	56	4.19	0.77
المتوسط العام												3.89	0.84

تشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الاتصالات)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 2.22 درجة إلى 4.34 درجة، وقد بلغ المتوسط العام 3.89 درجة، بانحراف معياري 0.84 درجة، ويشير هذه المتوسط إلى خيار موافق وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية فيما يتعلق ببعده الاتصالات. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المدارس تهتم بالاتصالات وتعمل على تنميتها، ويتسق هذا مع جهود وزارة التعليم بتعزيز الاتصالات في كافة الإدارات والمدارس خاصة بين المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شابي ومنصوري (2023) التي توصلت إلى دور الاتصال في المناخ التنظيمي الفعال، وأنه يساعد على طرح الآراء والمقترحات.

أما عن ترتيب العبارات فإن النتائج توضح أن عبارة "يمكن لي ولزملائي أن نتصل مباشرة بإدارة المدرسة والبحث معها في المشاكل التي تواجهنا في عملنا" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ 4.34 درجة، في حين جاءت في الترتيب الأخير عبارة "أشعر بعدم الرضا عن طبيعة التواصل لدى المدرسة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي 2.22 درجة.

2. واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تبعاً (لبعد القرارات): جدول (4-2) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (القرارات) وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-2): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (القرارات)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
1	تتخذ القرارات الإدارية في معظمها من قبل إدارة المدرسة بعد إدراك تام لنوعية المشكلات وطبيعة العمل	1.3%	2	2.5%	4	8.2%	13	64.2%	102	23.9%	38	4.07	0.73
2	يفوض مدير المدرسة جزءاً من سلطاته للمعلمين لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم	1.3%	2	7.5%	12	18.9%	30	54.1%	86	18.2%	29	3.81	0.87
3	توفر المدرسة التي أعمل بها المعلومات المناسبة والكافية لاتخاذ القرارات	1.3%	2	0.0%	0	6.9%	11	59.1%	94	32.7%	52	4.22	0.68
4	أشعر بعدم الرضا عن طبيعة اتخاذ القرارات لدى المدرسة التي أعمل بها	14.5%	23	28.9%	46	19.5%	31	28.3%	45	8.8%	14	2.88	1.22
5	تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي	3.1%	5	3.1%	5	18.9%	30	50.9%	81	23.9%	38	3.89	0.91
6	غالباً ما يتم التعرف على آراء الأطراف المرتبطة بعملية القرار، قبل أية قرارات مهمة	3.1%	5	4.4%	7	15.7%	25	56.0%	89	20.8%	33	3.87	0.90
المتوسط العام												3.79	0.89

تشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (القرارات)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 2.88 درجة إلى 4.07 درجة، وقد بلغ المتوسط العام 3.79 درجة، بانحراف معياري 0.89 درجة، ويشير هذه المتوسط إلى خيار موافق وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية فيما يتعلق ببعد القرارات، ويرى الباحث بأن القرارات التي يتم اتخاذها في المدرسة من قبل الإدارة تنال رضا المعلمين، ويوافقون على معظمها، وأن المدرسة توفر المعلومات المناسبة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السوايعر (2022) التي توصلت إلى أن بعد اتخاذ القرارات جاء مرتفعاً.

كما توضح النتائج أن عبارة "توفر المدرسة التي أعمل بها المعلومات المناسبة والكافية لاتخاذ القرارات" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.22 درجة، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "أشعر بعدم الرضا عن طبيعة اتخاذ القرارات لدى المدرسة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي 2.88 درجة.

3. واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تبعاً لبعدها (الحوافز): يستعرض جدول (3-4) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (الحوافز) وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3-4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (الحوافز)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
1	أحصل على حوافز مادية ومعنوية بعد المشاركة في دورات تدريبية وحضور المؤتمرات والندوات العلمية خارج نطاق المدرسة	8.2%	13	7.5%	12	22.6%	36	47.2%	75	14.5%	23	3.52	1.09	
2	العمل في هذه المؤسسة يعطيني مقداراً من التميز في العمل	1.9%	3	1.3%	2	5.0%	8	54.7%	87	37.1%	59	4.24	0.77	
3	أشعر بأهمية وإنسانية العمل الذي أقوم به داخل المدرسة	1.3%	2	0.6%	1	4.4%	7	49.1%	78	44.7%	71	4.35	0.71	
4	هناك عدالة في نظام الرواتب والمكافآت	8.8%	14	7.5%	12	22.6%	36	45.3%	72	15.7%	25	3.52	1.12	
5	يحقق نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة استقرار المعلمين وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي	3.1%	5	8.2%	13	13.8%	22	55.3%	88	19.5%	31	3.80	0.95	
6	تميز الإدارة بين المعلم المجتهد والمتسبب في العمل	5.0%	8	5.7%	9	12.6%	20	55.3%	88	21.4%	34	3.82	1.00	
المتوسط العام													3.88	0.94

تشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الحوافز)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.52 درجة إلى 4.35 درجة وقد بلغ المتوسط العام 3.88 درجة، بانحراف معياري 0.94 درجة ويشير هذا المتوسط إلى خيار موافق وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية فيما يتعلق ببعدها (الحوافز)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المعلمين راضون عن الحوافز التي يتم تقديمها، وأنهم يشعرون بأن أعمالهم يتم تقديرها، كما يرى الباحث أن الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية تترك أثراً إيجابياً على أداء المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شابي ومنصوري (2023) التي توصلت إلى أن الحوافز المادية ضرورية لتعزيز المناخ التنظيمي.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات فقد جاء في الترتيب الأول عبارة "أشعر بأهمية وإنسانية العمل الذي أقوم به داخل المدرسة" بمتوسط حسابي 4.35 درجة، وجاءت عبارة "هناك عدالة في نظام الرواتب والمكافآت" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 3.52 درجة.

4. واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تبعًا لبعد (التكنولوجيا): يستعرض جدول (4-4) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (التكنولوجيا)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (التكنولوجيا)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
1	تساعد التكنولوجيا الموجودة في المدرسة التي أعمل بها في تحقيق التكامل بين جميع أقسام المدرسة	1.9%	3	0.6%	1	5.7%	9	55.3%	88	36.5%	58	4.24	0.75	
2	تحرص المدرسة التي أعمل بها على تطوير الأجهزة التقنية الموجودة بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية	2.5%	4	0.0%	0	6.3%	10	59.1%	94	32.1%	51	4.18	0.76	
3	استخدام التكنولوجيا المعلومات يساعدني على الشعور بالاستقرار الوظيفي	1.3%	2	0.6%	1	10.7%	17	58.5%	93	28.9%	46	4.13	0.72	
4	حدثة الوسائل التعليمية وتقنية عرض البيانات داخل القاعات الدراسية	3.1%	5	0.0%	0	6.9%	11	56.6%	90	33.3%	53	4.17	0.81	
5	توفر الإدارة للمعلمين قاعدة بيانات تساعد في تنفيذ أعمالهم	1.9%	3	0.6%	1	3.1%	5	62.3%	99	32.1%	51	4.22	0.71	
6	توضع مواعيد الجدول الدراسي وأسلوب تنظيمه بما يتناسب مع المعلمين	1.3%	2	5.7%	9	15.1%	24	57.2%	91	20.8%	33	3.91	0.83	
المتوسط العام													0.76	4.14

تشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التكنولوجيا)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.91 درجة إلى 4.24 درجة، حيث بلغ المتوسط العام 4.14 درجة، بانحراف معياري 0.76 درجة ويشير هذا المتوسط إلى خيار موافق وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية فيما يتعلق ببعد التكنولوجيا. ويرى الباحث بأهمية دور التكنولوجيا في تطوير العملية التعليمية وإيجاد بيئة مناسبة لتحقيق الإنجاز وزيادة الدافعية نحو تطوير التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شابي ومنصوري (2023) التي توصلت إلى أن المرؤوسين يحبون التكنولوجيا ويهتمون بها.

كما توضح النتائج أن عبارة "تساعد التكنولوجيا الموجودة في المدرسة التي أعمل بها في تحقيق التكامل بين جميع أقسام المدرسة" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.24 درجة، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "توضع مواعيد الجدول الدراسي وأسلوب تنظيمه بما يتناسب مع المعلمين" بمتوسط حسابي 3.91 درجة.

5. واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تبعًا لبعد (الاهتمام بالعاملين): يستعرض جدول (4-5) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (الاهتمام بالعاملين) وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-5): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية على عبارات بعد (الاهتمام بالعاملين)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
1	تتلاءم مكاتب المعلمين من حيث تجهيزاتها وموقعها داخل المدرسة مع أداء أعمالهم بشكل جيد	5.7%	9	9.4%	15	10.7%	17	51.6%	82	22.6%	36	3.76	1.08
2	تتوفر الوسائل التعليمية وتقنيات المعلومات لخدمة العملية التعليمية والبحثية	1.9%	3	0.6%	1	4.4%	7	62.9%	100	30.2%	48	4.19	0.71
3	تتلاءم المقررات التي يدرسها المعلمين مع تخصصهم الدقيق	1.9%	3	5.0%	8	10.1%	16	59.1%	94	23.9%	38	3.98	0.85
4	توجد خدمات صحية وخدمات اجتماعية تقدمها المدرسة للمعلمين	1.9%	3	2.5%	4	10.1%	16	58.5%	93	27.0%	43	4.06	0.80
5	تمارس الإدارة العدالة في توزيع الأعباء التدريسية على المعلمين	2.5%	4	3.1%	5	16.4%	26	57.9%	92	20.1%	32	3.90	0.84
6	تحرص إدارة المدرسة على إشراك المعلمين في تحديد أولويات خطط التطوير المهني	1.9%	3	1.9%	3	7.5%	12	64.8%	103	23.9%	38	4.07	0.75
المتوسط العام												3.99	0.84

تشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الاهتمام بالعاملين)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.76 درجة إلى 4.19 درجة، حيث بلغ المتوسط العام 3.99 درجة، بانحراف معياري 0.84 درجة ويشير هذا المتوسط إلى خيار موافق وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية فيما يتعلق ببعد الاهتمام بالعاملين. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الاهتمام بالمعلمين ومتطلباتهم وتلبية مطالبهم، من العوامل التي تساعد على تحسين المناخ التنظيمي وتزيد من فاعلية المعلمين في المدارس، كما تفسر النتيجة بأن من أهم مطالب المعلمين في الوقت الراهن توفير الوسائل التعليمية وتقنية المعلومات لأن ذلك يساعدهم في تقديم خدمة تعليمية مميزة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2023) التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي الذي يخضع للقيادة الريادية يعزز من أداء العاملين في المؤسسة.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات بعد الاهتمام بالعاملين فقد جاءت عبارة "تتوفر الوسائل التعليمية وتقنيات المعلومات لخدمة العملية التعليمية والبحثية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.19 درجة، وفي الترتيب

الأخير جاءت عبارة "تتلاءم مكاتب المعلمين من حيث تجهيزاتها وموقعها داخل المدرسة مع أداء أعمالهم بشكل جيد" بمتوسط حسابي قدره 3.76 درجة.

نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "ما واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات واقع المناخ التطوير المهني للمعلمين في الظهران الأهلية بالأبعاد الأربعة للتطوير المهني (التخطيط، التدريب، الاتصال الإداري، الموارد والتقنيات الحديثة)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1. واقع ممارسة التطوير المهني تبعاً لبعد (التخطيط): يستعرض جدول (4-6) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لبعد (التخطيط) وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-6) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لبعد (التخطيط)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
1	توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات المعلمين المهنية	1.3%	2	3.8%	6	5.0%	8	60.4%	96	29.6%	47	4.13	0.77
2	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على وضع خطط فردية لتطويرهم المهني بما يتوافق مع تخصصاتهم	1.9%	3	1.3%	2	13.2%	21	54.7%	87	28.9%	46	4.08	0.80
3	تساعد إدارة المدرسة على دعم المعلمين في وضع خططهم التعليمية وفقاً للأسس التربوية	1.3%	2	1.3%	2	8.2%	13	58.5%	93	30.8%	49	4.16	0.73
4	توفر إدارة المدرسة بيئة جذابة لمناقشة الخطط التطويرية مع المعلمين بشكل مستمر	1.9%	3	1.3%	2	9.4%	15	56.0%	89	31.4%	50	4.14	0.78
5	تساهم إدارة المدرسة بتوفير فرص تدريبية مستمرة ومتنوعة للمعلمين لتعزيز مهاراتهم المهنية	1.9%	3	3.1%	5	6.3%	10	57.9%	92	30.8%	49	4.13	0.81
المتوسط العام												4.13	0.78

تشير النتائج بالجدول السابق إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التخطيط)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 4.08 درجة إلى 4.16 درجة، حيث بلغ المتوسط العام 4.13 درجة، بانحراف معياري 0.78 درجة، ويشير هذا المتوسط إلى خيار موافق وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين فيما يتعلق بعد التخطيط، ويرى الباحث بأن التخطيط بالغ الأهمية في تطوير الأداء المهني وبدونه لا يمكن أن تتطور العملية التعليمية، كما يرى أيضًا بأن من آليات التخطيط الفعالة لتطوير الأداء المهني دعم المعلمين في وضع الخطط التعليمية في المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مصاروة وعليمات (2022) إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتطوير المهني الذي يركز على المعلمين وتمكينهم من التخطيط والمشاركة في وضع الأهداف.

وقد جاء ترتيب العبارات على النحو التالي: جاءت عبارة "تساعد إدارة المدرسة على دعم المعلمين في وضع خططهم التعليمية وفقاً للأسس التربوية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.16 درجة، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "تشجع إدارة المدرسة المعلمين على وضع خطط فردية لتطويرهم المهني بما يتوافق مع تخصصاتهم" بمتوسط حسابي 4.08 درجة.

2. واقع ممارسة التطوير المهني تبعًا لبعدها (التدريب): يستعرض جدول (4-7) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لبعدها (التدريب) وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-7): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لبعدها (التدريب)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
1	تشجع إدارة المدرسة فرص التدريب المهني للمعلمين داخل الفصول الدراسية	1.3%	2	11.3%	18	55.3%	88	30.8%	49	4.13	0.76		
2	تتعاون إدارة المدرسة مع جهات تدريبية معتمدة لتقديم برامج التطوير المهني	1.3%	2	8.8%	14	56.6%	90	32.7%	52	4.19	0.72		
3	تصمم إدارة المدرسة خططاً تدريبية تلبى احتياجات المعلمين لأجل تطويرهم	1.3%	2	10.1%	16	58.5%	93	29.6%	47	4.14	0.72		
4	توفر إدارة المدرسة ورش عمل ودورات تدريبية تواكب المستجدات التربوية	3.1%	5	3.8%	6	57.9%	92	34.6%	55	4.20	0.81		
5	تحث إدارة المدرسة المعلمين على التواصل مع الآخرين باستخدام شتى أنواع الوسائل التقنية	1.9%	3	0.0%	0	56.0%	89	39.6%	63	4.31	0.70		
	المتوسط العام									4.19	0.74		

تشير النتائج بالجدول السابق إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التدريب)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 4.13 درجة إلى 4.31 درجة، حيث بلغ المتوسط العام 4.19 درجة، بانحراف معياري 0.74 درجة، ويشير هذا المتوسط إلى خيار موافق وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين فيما يتعلق ببعدها التدريب، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التدريب قد أضحى بالغ الأهمية في الوقت الراهن حيث يكون له دوراً كبير في صقل مهارات المعلمين ويساعدهم على تطوير أدائهم المهني، كما الباحث أن التدريب على الوسائل التقنية الحديثة من أهم صور التدريب الفعالة في الوقت الراهن، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الوادعي وآل سفران (2021) التي توصلت إلى دور التدريب في تحسين تطوير المهني، وتختلف هذه النتيجة السابقة عن نتيجة دراسة الوادعي وآل سفران (2021) التي توصلت إلى ضعف التدريب ووجود احتياجات تدريبية قائمة على المعايير الوطنية.

كما توضح النتائج أن عبارة "تحت إدارة المدرسة المعلمين على التواصل مع الآخرين باستخدام شتى أنواع الوسائل التقنية" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.31 درجة، أما عبارة "تشجع إدارة المدرسة فرص التدريب المهني للمعلمين داخل الفصول الدراسية" فقد جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 4.13 درجة.

3. واقع ممارسة التطوير المهني تبعاً لبعده (الاتصال الإداري): يستعرض جدول (4-8) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لبعده (الاتصال الإداري)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-8): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لبعده (الاتصال الإداري)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
1	تسعى إدارة المدرسة لتطوير مهارات المعلمين في الاتصال الإداري من خلال برامج تدريبية وورش عمل	3.1%	5	0.6%	1	69.2%	110	0.0%	0	27.0%	43	3.47	1.00
2	تسهم إدارة المدرسة في نشر المحتوى التربوي لسرعة إيصال المعلومات للمعلمين	2.5%	4	1.3%	2	6.3%	10	58.5%	93	31.4%	50	4.15	0.80
3	تتيح إدارة المدرسة الفرص للمعلمين لتعبير عن احتياجاتهم لتدريبهم ومقترحاتهم بسهولة	1.9%	3	2.5%	4	11.3%	18	56.6%	90	27.7%	44	4.06	0.81
4	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التواصل الفعال مع الطلاب وأولياء الأمور	1.9%	3	0.0%	0	3.1%	5	52.2%	83	42.8%	68	4.34	0.72
5	يعزز مدير المدرسة الدافعية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المعلمين	1.9%	3	0.0%	0	3.8%	6	58.5%	93	35.8%	57	4.26	0.71
	المتوسط العام											4.06	0.81

تشير النتائج بالجدول السابق إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الاتصال الإداري)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.47 درجة إلى 4.34 درجة، حيث بلغ المتوسط العام 4.06 درجة، بانحراف معياري 0.81 درجة، ويشير هذا المتوسط إلى خيار موافق وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين فيما يتعلق ببعد الاتصال الإداري، ويرى الباحث بأن الاتصال الإداري له دور كبير في تطوير الأداء المهني، وأن المعلمين يرون في التخطيط صورة من أهم صور تطوير الأداء المهني، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مصاروة وعليمات (2022) التي توصلت إلى أهمية ودور التواصل الإداري من القادة إلى المرؤوسين.

وتشير النتائج إلى أن عبارة "تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التواصل الفعال مع الطلاب وأولياء الأمور" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.34 درجة، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "تسعى إدارة المدرسة لتطوير مهارات المعلمين في الاتصال الإداري من خلال برامج تدريبية وورش عمل" بمتوسط حسابي قدره 3.47 درجة.

4. واقع ممارسة التطوير المهني تبعاً لبعد (الموارد والتقنيات الحديثة): يستعرض جدول (4-9) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لبعد (الموارد والتقنيات الحديثة) وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-9): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لبعد (الموارد والتقنيات الحديثة)

م	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		انحراف معياري
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
1	تقدم إدارة المدرسة دعماً فنياً مستمراً للمعلمين لمساعدتهم في حل المشكلات التقنية	3	1.9%	0	0.0%	5	3.1%	89	56.0%	62	39.0%	0.71
2	تحرص إدارة المدرسة على تنظيم دورات تدريبية في التقنيات الحديثة لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم	2	1.3%	2	1.3%	9	5.7%	83	52.2%	63	39.6%	0.74
3	تحت إدارة المدرسة المعلمين الجدد على اكتساب مهارات في التوظيف الموارد والتقنيات الحديثة	2	1.3%	4	2.5%	4	2.5%	95	59.7%	54	34.0%	0.73
4	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على تطوير كفاءاتهم في استخدام التكنولوجيا باستمرار	3	1.9%	3	1.9%	8	5.0%	90	56.6%	55	34.6%	0.78
5	تميز شبكات المعلومات التي تستخدمها المدرسة التي أعمل بها بأنها حديثة ومتطورة	2	1.3%	1	0.6%	12	7.5%	93	58.5%	51	32.1%	0.71
	المتوسط العام											0.73

تشير النتائج بالجدول السابق إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الموارد والتقنيات الحديثة)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 4.20 درجة إلى 4.30 درجة حيث بلغ المتوسط العام 4.24 درجة، بانحراف معياري 0.73 درجة، ويشير هذا المتوسط إلى خيار موافق بشدة وفق تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بشدة على واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين فيما يتعلق ببعد الموارد والتقنيات الحديثة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الاهتمام بالموارد والتقنيات الحديثة يأتي في مقدمة ممارسات تطوير الأداء المهني في المدارس، كما يرى الباحث بأن حل المشكلات الفنية والتقنية له دور كبير في تعزيز أداء المعلمين وتطوير أدائهم المهني. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة التيمي (2022) التي توصلت إلى أن الموارد والتقنيات الحديثة من متطلبات المعلمين الأساسية.

كما توضح النتائج أن عبارة "تقدم إدارة المدرسة دعماً فنياً مستمراً للمعلمين لمساعدتهم في حل المشكلات التقنية" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.30 درجة، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "تتميز شبكات المعلومات التي تستخدمها المدرسة التي أعمل بها بأنها حديثة ومتطورة" بمتوسط حسابي 4.20 درجة.

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتطور المهني في مدارس الظهران الأهلية؟".

وللإجابة عن السؤال الرابع يستعرض جدول (4-10) استجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتطور المهني في مدارس الظهران الأهلية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-10): استجابات أفراد عينة حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتطور المهني في مدارس الظهران الأهلية

الاهتمام بالعاملين	التكنولوجيا	الحوافز	القراءات	الاتصالات	
.808**	.720**	.734**	.581**	.620**	التخطيط
.749**	.731**	.639**	.501**	.646**	التدريب
.661**	.647**	.530**	.431**	.573**	الاتصال الإداري
.766**	.834**	.622**	.490**	.592**	الموارد والتقنيات الحديثة
**دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.01					

تشير النتائج بالجدول إلى وجود ارتباط دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.01 بين كل أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصالات، والقرارات، والحوافز، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين) كل على حدة، وبين جميع بنود التطوير المهني (التخطيط، والتدريب، والاتصال الإداري، والموارد والتقنيات الحديثة)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين المناخ التنظيمي والتطور المهني بأبعادهم لكل بعد على حدة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المناخ التنظيمي بأبعاده وكذلك التطوير المهني بأبعاده يرتبطان ببعضهما البعض، وأنهما يعملان على إنجاح المؤسسات التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شابي ومنصوري (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: "ما درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني بأبعاده (التخطيط، التدريب، الاتصال الإداري، الموارد والتقنيات الحديثة) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية؟".

وللإجابة عن السؤال الرابع تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني بأبعاده (التخطيط، التدريب، الاتصال الإداري، الموارد والتقنيات الحديثة) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية؟ وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1. أثر المناخ التنظيمي بأبعاده على بعد (التخطيط): يستعرض جدول (4-11) نتائج الانحدار الخطي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية تبعاً لبعده (التخطيط) وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-11): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية تبعاً لبعده (التخطيط)

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل Beta الانحدار المعيارى	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
			معامل الانحدار الجزئى B	الخطأ القياسى		
0.843	-0.198		1.368	-0.271	الثابت	1
0.001	3.280	0.187	0.068	0.224	الاتصالات	
0.836	-0.208	-0.014	.071	-0.015	القرارات	
0.013	2.502	0.210	0.066	0.166	الحوافز	
0.057	1.916	0.145	0.069	0.132	التكنولوجيا	
0.000	4.560	0.429	0.081	0.370	الاهتمام بالعاملين	
قيمة ف = 76.034		معامل التحديد = 0.713		معامل الارتباط المتعدد = 0.844		

توضح النتائج أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ترتبط بالتخطيط بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.844، كما تبلغ قيمة ف 76.034، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند المستوى الاحتمالي 0.01، ويشير معامل التحديد أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة تفسر 71.3% من التباين في التخطيط، وهذا يعني أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني فيما يتعلق ببعده التخطيط كانت كبيرة ويرى الباحث بأن المناخ التنظيمي يساعد في تهيئة البيئة للتخطيط وبالتالي تطوير الأداء المهني، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Berhanu, 2024) التي توصلت إلى أن علاقة قوية بين التطوير المهني فيما يتعلق بالتخطيط وسلوك القادة في المدارس، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2022) التي توصلت إلى أن معرفة المعلمين بسياسات التطوير المهني كانت متوسطة.

2. أثر المناخ التنظيمي بأبعاده على بعد (التدريب): يستعرض جدول (4-12) نتائج الانحدار الخطي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية تبعًا لبعده (التدريب)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-12): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية تبعًا لبعده (التدريب)

مستوى الدلالة	قيمة ت	Beta معامل الانحدار المعياري	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			معامل الانحدار الجزئي B	الخطأ القياسي	
0.321	0.995		1.385	1.378	الثابت
0.000	4.523	0.280	0.069	0.313	الاتصالات
0.295	-1.052	-0.075	0.072	-0.076	القرارات
0.272	1.104	0.100	0.067	0.074	الحوافز
0.001	3.288	0.270	0.070	0.229	التكنولوجيا
0.001	3.354	0.342	0.082	0.275	الاهتمام بالمعلمين
قيمة ف = 59.868		معامل التحديد = 0.662	معامل الارتباط المتعدد = 0.813		

توضح النتائج أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ترتبط بالتدريب بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.813، كما تبلغ قيمة ف 59.868، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند المستوى الاحتمالي 0.01، ويشير معامل التحديد أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة تفسر 66.2% من التباين في التدريب. وهذا يعني أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني فيما يتعلق ببعده التدريب كانت كبيرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المناخ التنظيمي له دور كبير في توفير تدريب فعال من شأنه أن يطور الأداء المهني، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخراشة (2023) التي توصلت إلى أن بعد التدريب جاء متوسطًا.

3. أثر المناخ التنظيمي بأبعاده على بعد (الاتصال الإداري): يستعرض جدول (4-13) نتائج الانحدار الخطي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية تبعًا لبعده (الاتصال الإداري).

جدول (4-13): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية تبعًا لبعده (الاتصال الإداري)

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل Beta الانحدار المعياري	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			معامل الانحدار الجزئي B	الخطأ القياسي	
0.061	-1.887		2.125	-4.010	الثابت
0.000	3.572	0.264	0.106	0.380	الاتصالات
0.594	-.534	-.045	0.111	-.059	القراءات
0.835	-.209	-.023	0.103	-.021	الحوافز
0.021	2.336	0.230	0.107	0.250	التكنولوجيا
0.002	3.077	0.376	0.126	0.388	الاهتمام بالعاملين
32.699 = قيمة ف		معامل التحديد = 0.517		معامل الارتباط المتعدد = 0.719	

توضح النتائج أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ترتبط بالاتصال الإداري بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.719، كما تبلغ قيمة ف 32.699، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند المستوى الاحتمالي 0.01، ويشير معامل التحديد أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة تفسر 51.7% من التباين في الاتصال الإداري. وهذا يعني أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني فيما يتعلق ببعده الاتصال الإداري كانت كبيرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المناخ التنظيمي يوفر الآليات المناسبة التي يتم من خلالها الاتصال الإداري بين المعلمين وإدارة المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدرباشي (2024) التي أثبتت تأثير المناخ التنظيمي على بعض المتغيرات، كما تتفق مع نتيجة دراسة (Khan, 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلمين، كما تختلف عن هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالله (2020) إلى غياب التوافق فيما يتعلق بالاتصال بين القيادة والعاملين في المؤسسة نتيجة لغياب المساواة.

4. أثر المناخ التنظيمي بأبعاده على الموارد والتقنيات الحديثة: يستعرض جدول (4-14) نتائج الانحدار الخطي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية تبعًا لبعده (الموارد والتقنيات الحديثة):

جدول (4-14): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية تبعاً لبعدها (الموارد والتقنيات الحديثة)

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل Beta الانحدار المعياري	المعاملات غير المعيارية		النموذج	1
			الخط القياسي	معامل الانحدار الجزئي B		
0.032	2.164		1.184	2.561	الثابت	
0.021	2.323	0.127	0.059	0.138	الاتصالات	
0.255	-1.143	-0.072	0.062	-0.071	القرارات	
0.359	0.920	0.074	0.057	0.053	الحوافز	
0.000	7.924	0.577	0.060	0.472	التكنولوجيا	
0.016	2.426	0.219	0.070	0.170	الاهتمام بالعاملين	
قيمة ف = 84.978		معامل التحديد = 0.735		معامل الارتباط المتعدد = 0.857		

توضح النتائج أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعاً ترتبط بالموارد والتقنيات الحديثة بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.857، كما تبلغ قيمة ف 84.978، وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى الاحتمالي 0.01، ويشير معامل التحديد أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعاً تفسر 73.5% من التباين في الموارد والتقنيات الحديثة. وهذا يعني أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني فيما يتعلق ببعدها الموارد والتقنيات الحديثة كانت كبيرة، ويرى الباحث بأن الموارد والتقنيات الحديثة ذات أهمية بالغة في تطوير الأداء المهني وأن تأثيرها يظهر حال وجود مناخ تنظيمي فعال. وتتفق كذلك مع دراسة بن حامد (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني.

نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس - المؤهل العلمي)؟". وللإجابة عن السؤال السادس قام الباحث باستخدام اختبار اختبار (ت)، لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1. الفروق في المناخ التنظيمي بأبعاده تبعاً لمتغير الجنس: يستعرض جدول (4-15) نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-15): نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي تبعًا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	متوسط خطأ القياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.237	1.187	.38327	3.01784	23.6774	62	ذكر	الاتصالات
		.28124	2.76984	23.1237	97	أنثى	
.018	2.384	.46164	3.63498	22.0000	62	ذكر	القرارات
		.27688	2.72694	23.2062	97	أنثى	
.017	2.406	.66903	5.26796	22.2258	62	ذكر	الحوافز
		.35990	3.54460	23.9072	97	أنثى	
.794	.262	.63765	5.02084	24.9355	62	ذكر	التكنولوجيا
		.28209	2.77828	24.7732	97	أنثى	
.500	.675	.63836	5.02645	23.6935	62	ذكر	الاهتمام بالعاملين
		.32462	3.19710	24.1340	97	أنثى	

تشير النتائج بالجدول إلى وجود فروق في كل من القرارات، والحوافز، حيث بلغت قيمتي ت لهما 2.384، 2.406، وهما قيمتان دالتان إحصائيًا عند المستوى الاحتمالي 0.05، وبالرجوع إلى قيم المتوسط الحسابي يتضح أن الفروق لصالح الإناث. بينما لم تتواجد فروق في كل من الاتصالات، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين، وهذا يعني أنه توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لمدراس الظهران تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث في بعدي القرارات والحوافز، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث في أبعاد الاتصالات والتكنولوجيا والاهتمام بالعاملين، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المعلمات الإناث يجدن تفاعلاً مع الإدارة المدرسية في القرارات المتخذة كما أنهن أكثر دافعية نحو العمل ولذلك فإنهن يحصلن على حوافز. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجماعين (2023) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

2. الفروق في المناخ التنظيمي بأبعاده تبعًا لمتغير المؤهل العلمي: يستعرض جدول (4-16) نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-16): نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ت	متوسط خطأ القياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	
.587	.545	.27147	2.96137	23.4118	119	بكالوريوس	الاتصالات
		.41322	2.61345	23.1250	40	دراسات عليا	
.259	1.134	.31271	3.41128	22.5714	119	بكالوريوس	القرارات
		.34805	2.20125	23.2250	40	دراسات عليا	
.741	.332	.42764	4.66499	23.1849	119	بكالوريوس	الحوافز
		.52860	3.34319	23.4500	40	دراسات عليا	
.516	.650	.37359	4.07540	24.7227	119	بكالوريوس	التكنولوجيا
		.44848	2.83646	25.1750	40	دراسات عليا	

.699	.388	.39488	4.30764	23.8908	119	بكالوريوس	الاهتمام بالعاملين
		.46532	2.94294	24.1750	40	دراسات عليا	

تشير النتائج بالجدول إلى عدم وجود فروق في كل أبعاد المناخ التنظيمي ترجع إلى المؤهل العلمي، حيث أن جميع قيم (ت) غير دالة إحصائيًا. ويرى الباحث بأن هذه النتيجة تعود بتقارب المستوى العلمي بين المعلمين وأن هذا لا يؤثر على المناخ التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجماعين (2023) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج السؤال السادس:

ينص السؤال السادس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس -المؤهل العلمي)؟".

وللإجابة عن السؤال السادس قام الباحث باستخدام اختبار اختبار (ت)، لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1. الفروق في التطوير المهني بأبعاده تبعًا لمتغير الجنس: يستعرض جدول (4-17) نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التطوير المهني تبعًا لمتغير الجنس وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-17): نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التطوير المهني تبعًا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	متوسط خطأ القياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.660	.441	.56784	4.47119	20.4839	62	ذكر	التخطيط
		.26643	2.62407	20.7320	97	أنثى	
.887	.143	.54461	4.28826	20.9355	62	ذكر	التدريب
		.23517	2.31613	21.0103	97	أنثى	
.832	.212	.60557	4.76827	18.5968	62	ذكر	الاتصال الإداري
		.37508	3.69408	18.4536	97	أنثى	
.774	.288	.51543	4.05854	21.2903	62	ذكر	الموارد والتقنيات الحديثة
		.23676	2.33180	21.1443	97	أنثى	

تشير النتائج بالجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التطوير المهني تبعًا لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائيًا، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التطوير المهني في المدارس يخضع لمعايير لا تفرق بين الذكور والإناث، وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة حمزة (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي، كما

تختلف مع نتائج دراسة مصاروة وعليمات (2022) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

2. الفروق في التطوير المهني بأبعاده تبعًا لمتغير المؤهل العلمي: يستعرض جدول (4-18) نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التطوير المهني تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-18): نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التطوير المهني تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ت	متوسط خطأ القياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
.254	1.114	.34481	3.76142	20.4538	119	بكالوريوس	التخطيط
		.35606	2.25192	21.1750	40	دراسات عليا	
.506	.666	.31466	3.43259	20.8824	119	بكالوريوس	التدريب
		.39384	2.49088	21.2750	40	دراسات عليا	
.882	.149	.38870	4.24022	18.5378	119	بكالوريوس	الاتصال الإداري
		.60752	3.84233	18.4250	40	دراسات عليا	
.863	.173	.30675	3.34625	21.1765	119	بكالوريوس	الموارد والتقنيات الحديثة
		.36337	2.29813	21.2750	40	دراسات عليا	

تشير النتائج بالجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التطوير المهني تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمزة (2024) ودراسة مصاروة وعليمات (2022) التي توصلتا إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي، وتفسر هذه النتيجة بأن المستويات العلمية متقاربة وأن أبعاد التطوير المهني المقدمة للمعلمين والمعلمات واحدة ولا تفرق بينهم تبعًا للمؤهل العلمي.

ملخص النتائج والتوصيات

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

يتناول هذا الفصل ملخص نتائج الدراسة الميدانية، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

أولاً: ملخص النتائج

ويتمثل في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

1. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

استهدف هذا السؤال التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية بأبعاده التالية: (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- أن استجابات أفراد العينة في بعد (الاتصالات) جاءت بدرجة كبيرة مما يدل على وجود قنوات مباشرة وفعالة بين المعلمين وإدارة المدرسة.
- أن استجابات أفراد العينة في بعد (القرارات) جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يدل على رضا المعلمين عن وضوح القرارات ومناسبتها ومشاركتهم أحياناً في صنعها.
- ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الحوافز)، حيث يشعر المعلمون بتقدير جهودهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وهذا يحقق الاستقرار الوظيفي ويعزز الدافعية.
- أن استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التكنولوجيا) جاءت بدرجة كبيرة، حيث يدل على توفر الأدوات التقنية الحديثة، وتوظيفها في العملية التعليمية، وهذا يدل على حرص الإدارة في التطوير المستمر.
- ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الاهتمام بالعاملين)، حيث يعكس ذلك على توفير بيئة عمل مناسبة، وتلبية احتياج المعلمين بما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

2. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

استهدف هذا السؤال التعرف على واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- أن أفراد العينة موافقون على واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين فيما يتعلق ببعد التخطيط، وأشارت النتائج إلى ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التخطيط)، حيث توفر الإدارة برامج تدريبية تلبي احتياجات المعلمين، وتدعمهم في وضع خطط تعليمية وفق أسس تربوية.
- أن استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (التدريب) كانت مرتفعة، وهذا يدل على أن المدرسة توفر ورش عمل ودورات تدريبية تواكب التطورات التربوية، وتتعاون مع جهات تدريبية معتمدة.

- ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارات بعد (الاتصال الإداري)، حيث تشجع الإدارة على التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتتيح الفرصة للتعبير عن الاحتياجات والمقترحات.
- أن أفراد العينة موافقون بشدة على واقع ممارسة التطوير المهني للمعلمين فيما يتعلق ببعده الموارد والتقنيات الحديثة، وهذا يدل على توفر دعم فني مستمر، وتشجيع المعلمين على تطوير مهاراتهم التقنية من خلال تنظيم دورات للتقنيات الحديثة.

3. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

- استهدف هذا السؤال الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتطور المهني في مدارس الظهران الأهلية، وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الاتصالات، والقرارات، والحوافز، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين) والتطور المهني بأبعاده، (التخطيط، والتدريب، والاتصال الإداري، والموارد والتقنيات الحديثة) وذلك لكل بعد على حدة.

4. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

- استهدف هذا السؤال الكشف عن أثر المناخ التنظيمي على التطوير المهني بأبعاده (التخطيط، التدريب، الاتصال الإداري، الموارد والتقنيات الحديثة) لدى المعلمين في مدارس الظهران الأهلية، وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني فيما يتعلق ببعده التخطيط كانت كبيرة، حيث أشارت النتائج إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ترتبط بالتخطيط بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.844، كما تبلغ قيمة ف 76.034، وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى الاحتمالي 0.01، ويشير معامل التحديد أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة تفسر 71.3% من التباين في التخطيط.
 - أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ترتبط بالتدريب بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.813، كما تبلغ قيمة ف 59.868، وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى الاحتمالي 0.01، ويشير معامل التحديد أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة تفسر 66.2% من التباين في التدريب. وهذا يعني أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني فيما يتعلق ببعده التدريب كانت كبيرة.
 - أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني فيما يتعلق ببعده الاتصال الإداري كانت كبيرة.
 - أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على التطوير المهني فيما يتعلق ببعده الموارد والتقنيات الحديثة كانت كبيرة.

5. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس:

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي لمدارس الظهران الأهلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس -المؤهل العلمي)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- توجد فروق ذلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لمدارس الظهران تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث في بعدي القرارات والحوافز، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث في أبعاد الاتصالات والتكنولوجيا والاهتمام بالعاملين، حيث أظهرت النتائج وجود فروق في كل من القرارات، والحوافز، حيث بلغت قيمتي ت لهما 2.384، 2.406، وهما قيمتان دالتان إحصائيًا عند المستوى الاحتمالي 0.05، وبالرجوع إلى قيم المتوسط الحسابي يتضح أن الفروق لصالح الإناث. بينما لم تتواجد فروق في كل من الاتصالات، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أبعاد المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير إلى المؤهل العلمي، حيث أن جميع قيم (ت) غير دالة إحصائيًا.

6. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال السادس:

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التطوير المهني للمعلمين في مدارس الظهران الأهلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس-المؤهل العلمي)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التطوير المهني تبعًا لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائيًا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التطوير المهني تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائيًا.

ثانيًا: توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، بالإضافة إلى خبرة الباحث في الميدان التعليمي، تم صياغة التوصيات التالية:

- تنظيم نظام حوافز فاعل في المؤسسات التعليمية وربطه بالإبداع والابتكار، من خلال وضع خطة واضحة تكافئ المعلمين عند قيامهم بمهام أو مبادرات تعزز من جودة التعليم وتدعم الابتكار.

- تنفيذ برامج تدريبية شاملة ومستمرة تهدف إلى تطوير المهارات المهنية والتربوية للمعلمين، بما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات الحديثة وتحقيق متطلبات التطوير.
- الاهتمام بتوفير الاحتياجات المادية والمعنوية للمعلمين بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودفعهم نحو أداء متميز ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- مراجعة وتحديث الإجراءات الإدارية والروتينية داخل المدارس، لتوفير بيئة عمل مرنة وصحية تمكن المعلمين من أداء مهامهم بكفاءة تامة.
- تعزيز البنية التكنولوجية الحالية في المدارس من خلال تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري، وتوسيع استخدام الموارد الرقمية في تطوير أداء المعلمين وتحسين جودة العملية التعليمية.
- تصميم آلية تقييم دوري لقياس فاعلية المناخ التنظيمي وتأثيره على التطوير المهني، يتم من خلالها جمع آراء المعلمين وتحليلها واستخدام نتائجها لتحديث البرامج التطويرية والقرارات الإدارية بمرونة وفاعلية.

ثالثاً: الدراسات المقترحة

بناء على أدبيات الدراسة وما أظهرت النتائج، إضافة لخبرة الباحث في الميدان التعليمي، فإنه يقترح على الباحثين في الميدان العلمي والتربوي، الموضوعات والعناوين التالية:

1. إجراء دراسة تتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي للمعلمين.
2. إجراء دراسة عن دور توظيف التكنولوجيا التعليمية في تعزيز دافعية المعلمين نحو العمل والتميز المهني.
3. إجراء دراسة تحليلية حول إيجابيات وسلبيات الاعتماد على التكنولوجيا في العملية التعليمية.
4. إجراء دراسة حول دور القيادة المدرسة في بناء مناخ تنظيمي داعم ومحفز في بيئة المدرسة.
5. إجراء دراسة ميدانية حول أثر المناخ التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
6. إجراء دراسة تستقصي أثر المناخ التنظيمي في المدرسة على تحسين نواتج التعليم لدى الطلاب.

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، ابراهيم كاظم (2010) تطوير أداء الجامعة في التقدم العلمي، والتقني، والتنمية البشرية، مجلة البحوث التربوية، والنفسية، جامعة بغداد 7(24)، 1-18.
- أحمد فريد حسين. (2019). الاتصال الإداري، وتأثيره على أداء المؤسسة. المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 1(1)، 26-55.

- ابن مبرد نورة راشد (2021) واقع التطوير المهني لمعلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض في ضوء المستحدثات التكنولوجية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(16)، 123-141.
- أبو تراب، تغريد قاسم محمد (2021). اقتصاديات التعليم وأثرها في النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول الخليج العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17 (26): ص 65 ص 82.
- أبو سردانة، عماد أحمد إبراهيم (٢٠١٧). فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، في الأردن.
- أبي زيد، رياض (2008)، تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (1).
- بالكو، مصطفى (2016). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة). بحث منشور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
- بن_حامد_حنان (2020). أثر المناخ التنظيمي في تطوير المسار المهني دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية لغروس-بسكرة.
- حمادات، محمد حسن محمد، (2008)، السموك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان.
- رجاجة، أمال (2015)، أثر المناخ التنظيمي عمى الإبداع لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، مذكرة ماجستير غير منشورة في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- رويم، فائزة، وغربي صبرينة (2019) البنية العاملية لمقياس الاتصال الإداري باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، 2(9) 41-69.
- سالم علي الوادعي، م.، محمد، حسن سعيد آل سفران & محمد. (2021). تقويم البرامج التدريبية لمركز التطوير المهني التعليمي بخميس مشيط في ضوء معايير الرخصة المهنية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 486-457، (6) 37.
- شابي & منصور. (2023). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

- عبدالله، دانية حسن محمد، وعوض الكريم، إدريس موسى، (2020) المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://1105141Record/com.mandumah.search/>
- علي، بشرى علي أحمد، محمد بشارة موسى بشارة، والبدوي سمية محمد الزين أحمد. (2023) الدور المعدل لدافعية الإنجاز في العلاقة بين المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي بالتطبيق على المصارف العاملة بولاية شمال كردفان المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (18)، 1 - 30.
- محمد، ناصر (2016). التعليم في عصر العولمة القاهرة: دار جونا للنشر والتوزيع.
- مدارس الظهران الأهلية

<https://dasatksa.weebly.com/1575160415781591160816101585-1608-1575160415781583158516101576.html>

- مصاروة مزنة محمد نصر الله وعليمات صالح ناصر (2022) مستوى الإبداع لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فعالية التطوير المهني للمعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://1336981Record/com.mandumah.search/>

- مغربي، علي أحمد، النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 20-43، (2009).
- موقع الرؤية تنمية القدرات البشرية: ص 20

https://www.vision2030.gov.sa/media/vp4j15ya/hcdp-delivery-plan_ar.pdf

- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2019). تنظيم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي. <http://www.eec.gov.sa> المملكة العربية السعودية.

- التويجري، أنس وتراوري، إيسوف (2018) ممارسة التطوير المهني بالمدارس العربية في بوركينا فاسو. مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد (7)، عدد (1)، ص 252 - 275.

- التميمي، فاطمة بنت عبدالرحمن عبدالله (2023). واقع معرفة المعلمين بسياسات التطوير المهني في المملكة العربية السعودية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، (14)، 877-914

- الخرشة، عيسى أمين، والعزب، حسين محمد عقيل. (2023). أثر التدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من [Record/com.mandumah.search//:http/1404711](http://Record/com.mandumah.search/:http/1404711)
- الجماعين، رشا رداد عبد النبي، وحوامدة، باسم علي عبيد. (2023). المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بسلوكيات المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من [Record/com.mandumah.search// http/1446301](http://Record/com.mandumah.search/http/1446301)
- الخرشة، عيسى أمين، والعزب، حسين محمد عقيل. (2023). أثر التدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من [Record/com.mandumah.search//:http/1404711](http://Record/com.mandumah.search/:http/1404711)
- الدقس، محمد، وآخرون (1991)، تقييم المناخ التنظيمي لشركات مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة دراسات عمان: الجامعة الأردنية، المجلد (18) العدد (1).
- السقار مريم هاني محمد والمقابلة محمد قاسم محمد (2023). مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتطوير المهني للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة جرش جرش مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1454850>
- السكران، ناصر محمد (2001) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السواعير، ميرفت أحمد فلاح، وحوارية، علي حسين محمد (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط عمان مسترجع من [Record/com.mandumah.search//:http/1327558](http://Record/com.mandumah.search/:http/1327558)
- الشريف، هاجر أحمد محمد وأحسونة ناصر فرج (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنغازي بنغازي مسترجع من [Record/com.mandumah.search// http/832283](http://Record/com.mandumah.search/http/832283)
- الشمري، مزنة حمد عمر والدوسري، رفعة بنت أحمد (2023). القيادة الريادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديرات المدارس الابتدائية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حفر الباطن حفر الباطن مسترجع من [Record/com.mandumah.search// http/1437105](http://Record/com.mandumah.search/http/1437105)

- الصانع، أحمد، والكنزي علي، والرميضي، خالد. (2011). معيقات، وظيفية الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، دراسات تربوية، ونفسية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 26(1/70)-21-54.
- الصيرفي، محمد (2007)، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الطعاني، وحسن أحمد (2010) تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن في ضوء المهام المطلوبة منهم من وجهة نظرهم مجلة دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية، الأردن، 37(1) 32-49.
- الطعامنة، محمد (1996)، وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، مجلة دراسات عمان الجامعة الأردنية، المجلد (23) العدد (1).
- العسيري، مهدي (2017) أساليب التنمية المهنية ومعوقات تنفيذها. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(7)، 151-168.
- العميان، محمود سلمان (2008) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط (4) دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العمري حيدر، والطعاني، شيرين صايل (2013). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة إربد. مجلة كلية التربية مج 24، ع 96، 111-136. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/506461>
- العنبوري، ناصر؛ الغافري، محمد (2021). تصورات مُعلمي الرياضيات في سلطنة عُمان نحو التطوير المهني القائم على بحث الدرس وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة تربويات الرياضيات 301-327(2021) .
- الغامدي، أحمد ابراهيم ساعد (2017) مدى تمكن معلمي التربية الفنية بمنطقة الباحة من مهارات استخدام التقنية الحديثة، وتأثير ذلك على استراتيجيات التدريس لديهم، مجلة بحوث التربية النوعية، 45(4) 499-528.
- القطان، إبراهيم (2017). دراسة ميدانية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز لمديري المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية -جامعة بنها.
- القحطاني، عبدالله بن حسن. (2020). المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبل. مجلة علمية، 36(2)، 573.
- الكبيسي، عامر بن خضير (1998)، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصر، الدوحة: مطابع دار الشرق.

- المعجون، سلمان عكاب صالح ومحمد حسام طه. (2013). المناخ المدرسي وعلاقته بالأداء المهني لدي معلمي المدارس الابتدائية رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تكريت تكريت مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/613436>
- المغربي، كامل محمد (2010) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط4). عمان، الأردن: دار الفكر.
- المفيز، خولة والتركي، مريم (2021). التطوير المهني لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية: الاستراتيجيات والتحديات مجلة كلية التربية جامعة عين شمس عدد (45)، ص 257-310.
- الهويش، يوسف محمد بن ابراهيم (2018) التنمية المهنية لمعلمي المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (1)42، 246-282.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Berhanu, K. g. (2024). Implementing continuing professional development for teachers: The role of teachers' personal characteristics, perception toward continuing professional development, and school leaders' support. Research in Educational Administration and Leadership, 9(3), 295-332. <http://10.30828/real.1386266>.
- Forehan and B.cerriti (1994)"organizational Behavior New York: businssbdlication.
- Grenz, J., Chetio, G., and Vidan, P. (2023). Teachers' perceptions of English language learners (ELLs) and access to content. International Journal of Research in Education and Science (IJRES), 9(3), 823-835. <https://doi.org/10.46328/ijres.3225>.
- Jaingam, S. (2020). Organizational climate, work motivation and work efficiency of employee at Rajamangala University of Technology Phra Nakhon (Doctoral dissertation). <https://repository.rmutp.ac.th/handle/123456789/2943?show=full>.
- John M. Ivancevich, (1992), Human Resources Management: Foundations of personnel, Homewood, Ill, Irwin.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2020). E-commerce 2019: Business, technology, society. Pearson. Available at:
<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/e-commerce-2019-business-technology-and-society/P200000007339/9780134998459>
- Momanyi, Marcella (2012). Effective Teacher Education and Professional Development in the 21 st Century .Journal of African Review, Vol. 54.

- Nabilla, A., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, and Organizational Climate with Organizational Citizenship Behavior in PT XYZ's Employee. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(8), 438-441.
- Nadia Khan (2019). The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment. *Journal of Education and Educational Development*. Vol. 6 No. 2.
- Pinar Cakir & Yasar Yavuz (2023). The Relationship between Organizational Climate and Organizational Happiness. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies (JELPS) Volume 7*.
- Prasad, K., Mangipudi, R., Vaidya, R., and Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4).
<https://www.researchgate.net/publication/341001182>
- Speaks, D. & Horsley, S. (2009). Five Models of Staff Development. *Journal of Staff Development*, 10 (4), 40- 57.
- Swidan, M. W. M., Ali, K. B., & Al-Tahitah, A. N. The Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment in 2022: Case Study-Gaza Electricity Distribution Corporation. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(3), 165-185.
<https://www.researchgate.net/publication/369826519>.
- Vedavathi., B. (2017). A Study on Secondary School Organizational Climate and Work Values of Secondary School Heads. *IOSR Journal of Research & Method in Education*. 7(2). 25-29.
- Wasserman, E., & Migdal, R. (2019). Professional Development: Teachers' Attitudes in Online and Traditional Training Courses. *Online Learning Journal*, 23(1), 132-143.