

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية

تخصص تربوية

إشراف:
أ.د. بلقاسم سلاطينية

إعداد الطالبة:
أسماء بن تركي

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة بسكرة
جامعة بسكرة
جامعة قسنطينة
جامعة بسكرة

رئيسا
مشرفا و مقررا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

أ.د. عبد الرحمن برفوق
أ.د. بلقاسم سلاطينية
أ.د. حميد خروف
د. حسان الجيلالي

السنة الجامعية 2007 / 2008

فهرس الموضوعات

شكر و تقدير

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

مقدمة.....أ

الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة

1. مشكلة الدراسة.....2
2. مبررات اختيارها.....5
3. أهميتها.....5
4. هدفها.....6
5. الدراسات السابقة:.....7

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

- تمهيد.....21
1. مفاهيم أساسية.....22
 2. خصائصها.....30
 3. أهميتها.....32
 4. مصادرها.....34
 5. تصنيفها.....37
 6. قياسها.....39

الفصل الثالث: فعالية الإدارة المدرسية

- تمهيد.....45
1. الإدارة المدرسية.....46
 - 1 1 مفاهيم أساسية.....46
 - 2 1 نشأة الإدارة المدرسية وتطورها.....52
 - 3 1 أهداف الإدارة المدرسية و وظائفها.....55
 - 4 1 عناصرها.....57
 - 5 1 أنماطها.....63
 2. فعالية الإدارة المدرسية.....65
 - 1 2 مفاهيم أساسية.....65
 - 2 2 خصائص الإدارة المدرسية الفعالة.....68
 - 3 2 مداخل دراسة الفعالية.....69
 - 4 2 معايير قياس فعالية الإدارة المدرسية.....73

الفصل الرابع: علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية

75.....	تمهيد.....
76.....	1. نسق القيم التنظيمية في الإدارة المدرسية.....
78.....	2. القيم التنظيمية و علاقتها بتنظيم عناصر الإدارة المدرسية.....
73.....	3. القيم التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين بالإدارة المدرسية.....
82.....	4. دور القيم التنظيمية داخل إدارة المدرسة.....
83.....	5. دور مدير المدرسة في بناء القيم التنظيمية و إكسابها لأعضاء إدارته.....
85.....	6. تشكيل القيم التنظيمية.....
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
89.....	تمهيد.....
90.....	1. تساؤلات الدراسة.....
93.....	2. مجالاتها.....
97.....	3. المنهج المتبع في الدراسة.....
99.....	4. أداة جمع البيانات.....
103.....	5. أساليب المعالجة الإحصائية.....
الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج	
106.....	تمهيد.....
108.....	1. عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج.....
108.....	1 1. البيانات الشخصية.....
111.....	2 1. بيانات محاور الاستمارة.....
157.....	2. النتائج العامة للدراسة.....
خاتمة	
المصادر و الملاحق	
ملخص البحث	

مقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية المسؤولة المباشرة على تطبيق أهداف المنظومة التربوية، إذ أنها تتأثر إلى حد كبير بأعضائها؛ إذ بإمكان قراراتهم أن تحدد الفرق بين النجاح و الركود، فما يحملونه من قيم تنظيمية توجههم في أداء وظائفهم.

فللقيم التنظيمية دور هام و مؤثر في تحديد الإطار العام لسلوك الإداريين في المدرسة عند ممارستهم لوظائفهم و اتخاذهم القرارات، على اعتبار ما يراه " روبرت مرتن " من أن القيم ظاهرة اجتماعية ثقافية تربط أجزاء البناء الاجتماعي و تساعد في حفظ السلوك و الامتثال لقواعد النظام العام، و ما أكده بأن مشكلات مجتمع التضامن العضوي تكمن في الامتثال لقواعد النظام العام؛ يمكن القول بأن المشكلات التي تعاني منها الإدارات المدرسية قد تكون ناتجة عن طبيعة ممارسة القيم التنظيمية السائدة بها، و بالتالي يكون لها الأثر الإيجابي أو السلبي في تحقيق فعاليتها.

من هذا جاءت هذه الدراسة لتبحث العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة و الممارسة في الإدارة المدرسية و تحقيق فعاليتها، من خلال الكشف عن ممارسة مجموعة من القيم التنظيمية (قيمة الانضباط، قيمة الإتقان، قيمة العلاقات المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)؛ و ذلك من خلال جملة من الخطوات مقسمة في ستة فصول؛ حيث تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة من خلال مبررات اختيارها، أهميتها، تساؤلاتها ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة.

بينما تناول الفصل الثاني المتغير المستقل للدراسة حيث بدأنا بتحديد تعريفات إجرائية تخص هذا المتغير، ثم خصائص القيم التنظيمية، أهميتها، مصادرها، تصنيفها و قياسها.

أما الفصل الثالث فقد تم فيه تقديم للمتغير التابع للدراسة ؛ فعالية الإدارة المدرسية، من خلال تقسيمه إلى قسمين، الأول اشتمل على الإدارة المدرسية من خلال مفاهيمها، نشأتها، تطورها وظائفها ثم عناصرها و أنماطها، بينما اشتمل القسم الثاني على فعالية الإدارة المدرسية من خلال تقديم مجموعة من المفاهيم الأساسية، ثم خصائص الإدارة المدرسية الفعالة ثم مداخل دراسة الفعالية و معايير قياس فعالية الإدارة المدرسية.

أما الفصل الرابع فقد خصص لدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية و فعالية الإدارة المدرسية من خلال نسق القيم التنظيمية السائدة في الإدارة المدرسية، القيم التنظيمية و

علاقتها بتنظيم عناصر الإدارة المدرسية، دور مدير المدرسة في بناء القيم التنظيمية و إكسابها لأعضاء إدارته ثم كيفية تشكل القيم التنظيمية.

بينما احتوى الفصل الخامس على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من تساؤلات و مجالات و كذا المنهج المتبع و أداة جمع البيانات، و أساليب المعالجة الإحصائية.

أما الفصل السادس فقد خصص لتحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج المتوصل إليها، واستخلاص النتائج العامة.

الفصل
الأول
التعريف
بمشكلة
الدراسة

1. مشكلة الدراسة:

تمثل المدرسة بصفقتها مؤسسة تربوية اجتماعية مجالا مكانيا للتفاعل بين مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتكاملة يحكمها تنظيم رسمي، يحدد دور كل جزء من أجزائها. فالمدرسة لم تعد مكانا يتلقى فيه المتعلم كميات من المعرفة عن طريق الحفظ و التلقين و إنما أصبحت مكانا يهدف إلى مساعدة المتعلم على إكسابه أساليب و مهارات التكيف الايجابي مع نفسه و بيئته و مجتمعه و حياته المتغيرة كما اتسعت مهامها لتشمل مسؤوليات نحو المجتمع لتساهم في حل المشكلات الاجتماعية و المهنية و الصحية و الثقافية، فتحقيق المدرسة لكل هذه المسؤوليات و الأهداف و نجاحها في أدائها لرسالتها على الوجه المنشود، كل ذلك لن يكون إلا بوجود تكامل وظيفي بين كل أجزائها، تسيرها إدارة مدرسية فعالة تسودها مجموعة من القيم توجه العاملين لأداء و وظائفهم. تعتبر الإدارة المدرسية نشاطا منظما و مقصودا يرمي إلى تحقيق أهداف محددة، تمثل الجزء الرئيسي الذي يقوم على تسيير شؤون المدرسة، فهي وسيلة مهمة لتنظيم جهود العاملين بها، لأجل تنمية سليمة للتلاميذ؛ تتوافق و قدراتهم و استعداداتهم و ظروف البيئة التي يعيشون فيها، فبالرغم من أنها _ الإدارة المدرسية _ لا تدخل بصورة مباشرة في العملية التعليمية إلا أنها ضرورية و مهمة في بناء التفاعل بين عناصر المدرسة (التلميذ، المعلم، المنهج و البيئة المدرسية بكل أجزائها و مكوناتها) للوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل فعال.

فالإدارة المدرسية كتنظيم اجتماعي رسمي لها أهداف واضحة و لوائح مقرررة رسميا و نسق ادوار محدد، لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى لطبيعة نشاطها المميز و المختلف عن غيرها من الإدارات؛ وللاهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك و كغيرها من التنظيمات؛ لها نسق قيمى يكون أساس تشكيله مدير المدرسة بالاشتراك مع العاملين معه، هذا النسق القيمي يعمل كموجه و محدد لسلوك أعضاء إدارة المدرسة في أدائهم لوظائفهم، يتم استخلاصه من اللوائح و المواد المنظمة لسير العملية التعليمية، أو الناتجة عن التفاعل بين المدير و باقي أعضاء إدارته (مدير الدراسات، المقتصد و أعوانه، مستشار التربية و مساعديه المراقبين , مساعدي التربية) أثناء أدائهم لوظائفهم و المهام المنوطة بكل فرد منهم على حسب ما تنص عليه التشريعات و القوانين المنظمة لسير الحياة المدرسية.

فلمدير المدرسة دور وظيفي هام و رئيسي بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، بصفته الرئيس المباشر على جميع العاملين و المسؤول الأول عن نجاحها في تحقيق أهدافها، بتنسيق كافة الجهود و توفير التسهيلات و الإمكانيات لتحقيق أهدافها و بالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظومة التربوية، هذا الدور الوظيفي الذي يكون بتكامل بين المدير و أعضاء إدارته؛ تسوده و تحكمه مجموعة من القيم التنظيمية تعمل كموجهات عامة لسلوكهم و الظاهرة في أدائهم لوظائفهم، تعكس الأطر المرجعية التي يلتزم بها أفراد الإدارة المدرسية في انتهاجهم لسلوك ما يرغبون فيه دون غيره.

فالقيم التنظيمية جزء من مجموع القيم العامة للفرد، ذات خصائص ثابتة نسبيا يدركها الفريق الإداري للمدرسة يعيشونها و يعبرون عنها، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم في اختيارهم بين المهم و غير المهم و المرغوب فيه دون آخر غير

مرغوب؛ فهي المحددة لسلوك الفرد العامل داخل الإدارة المدرسية سواء تم إدراك ذلك أم لم يتم إدراكه.

فالمعاش للمدرسة الثانوية في الآونة الأخيرة يمكن أن يلاحظ أنه كثير بين تلاميذها من يعتمد على الدروس الخصوصية سواء بالمدرسة ذاتها أو خارجها و يلاحظ أيضا الانحراف السلوكي للتلاميذ و كذلك التسرب المدرسي و بروز ظاهرة العنف بين التلاميذ و أساتذتهم و حتى بين التلاميذ و الإداريين و غيرها من المشكلات؛ التي تؤدي في غالب الأحيان إلى تقليل إنجازات المدارس الثانوية و تنقص من مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية، هذه المشاكل قد تعود لأسباب عديدة منها؛ تدني مستوى الأساتذة و الضعف في تكوينهم، كثافة البرامج و عدم ملاءمتها، أو قد تكون لوجود خلل وظيفي ما في إدارة المدرسة.

باعتبار القيم التنظيمية السائدة داخل الإدارة المدرسية سواء الناتجة عن تطبيق القوانين المنظمة لسير الحياة المدرسية أو الناتجة عن التفاعل بين المدير و أعضاء إدارته؛ هي واحدة من أهم موجهاتهم في أدائهم لوظائفهم، قد تكون هي أحد الأسباب المعرقة لتحقيق إدارة المدرسة لأهدافها، و بالتالي قد تكون للقيم التنظيمية السائدة علاقة بتحقيق الإدارة المدرسية لفعاليتها.

و انطلاقا مما سبق جاءت دراستنا لبحث علاقة القيم التنظيمية السائدة داخل الإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها، و ذلك على اعتبار أن الإدارة المدرسية تنظيم اجتماعي رسمي تسوده مجموعة من القيم التنظيمية، و التي تم حصرها تماشيا مع طبيعة الدراسة و مجالها الزمني و بالاستعانة بالدراسات السابقة، و بالنصوص التنظيمية الخاصة بتسيير الحياة المدرسية في (قيمة الانضباط في العمل، قيمة إتقان العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، و قيمة المشاركة الجماعية)، و ذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة هذه القيم التنظيمية بين أعضاء الإدارة المدرسية، و التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة، بطرحنا للتساؤل الآتي:

ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية ؟

2. مبررات اختيار المشكلة:

تعتبر المدرسة الجزائرية جزءاً من الأجزاء المهمة في المجتمع، لها وظائف أساسية تؤديها، من خلال تحقيقها لمجموعة من الأهداف المسطرة، معتمدة في ذلك على غيرها من الأجزاء الأخرى للمجتمع، تواجه العديد من المشاكل والصعوبات في تحقيق أهدافها، مما دفع بالإدارة التربوية لاتخاذ العديد من الإجراءات والإصلاحات، مثل الإصلاح في المناهج التربوية، تغيير مقاربات التدريس وغيرها من الإصلاحات الأخرى.

تدل هذه المشاكل والصعوبات على وجود خلل وظيفي ما في أحد عناصر أو أجزاء المدرسة، ولأن الإدارة المدرسية هي أحد الأجزاء وأهمها في المدرسة، باعتبارها القائم على تسيير شؤونها، و حلقة الوصل بين الإدارة التربوية والأستاذ المشرف المباشر على العملية التعليمية، فقد يكون عدم أدائها لدورها بالشكل الصحيح كما هو مسطر ومخطط له من طرف المسؤولين عن ذلك، أحد أسباب هذه المشاكل التي تعاني منها المدرسة وتعيقها في أدائها لوظائفها بالشكل الفعال.

و انطلاقاً من أن القيم التنظيمية السائدة داخل إدارة المدرسة، هي الموجه الأساسي للموظفين لأداء وظائفهم، قد تكون أحد أسباب تخلف الإدارة المدرسية عن أداء مهامها بكل فعالية.

3. أهميتها:

تكمن أهمية مشكلة الدراسة في:

- الإدارة المدرسية جزء من أجزاء المنظومة التربوية، وهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة، ولها دور أساسي لإنجاح مخططاتها، من خلال العمل المتكامل بين أعضائها، ونجاحها في ذلك يعني نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وبالتالي نجاح المنظومة التربوية.
- كما أن القيم التنظيمية الممارسة في الإدارة المدرسية كباقي التنظيمات الاجتماعية الأخرى، هي قيم يؤمن بها المدير وباقي أعضاء إدارته، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم وفي العلاقات المتبادلة فيما بينهم.
- فالقيم التنظيمية الممارسة في الإدارة المدرسية والتي يؤمن بها أفرادها؛ هي واحدة من موجات سلوك أعضائها، وكما أقر بذلك (تالكوت بارسونز) يمكن أن تكون نقطة مرجعية أساسية لتحليل بناء وعملية الاتساق الاجتماعي، وبالتالي يمكن أن تكون للقيم التنظيمية الممارسة علاقة بفعالية الإدارة المدرسية.

4. هدفها:

تقوم كل دراسة علمية على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد، أما هذه الدراسة فتهدف إلى دراسة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها؛ وذلك من خلال:

- التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، و قيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أدائهم لوظائفهم.
- التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية، و قيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم.
- التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

5. الدراسات السابقة:

يطلق لفظ الدراسات السابقة على الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، هذا النوع من الدراسات يوجد في الجرائد أو في المجلات أو البحوث أو في الكتب أو المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو الأطروحات الجامعية¹، إذ تكمن أهمية عرض هذه الدراسات في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة و الاستفادة من مجهود الآخرين و التبصر لأخطائهم².

في هذا الجزء من البحث سيتم عرض مجموعة من الدراسات، و التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي انطلقت منها الباحثة في تكوين خلفية مرجعية لجوانب عديدة و مختلفة للظاهرة محور الدراسة، ذلك بعد الإطلاع على الأطر النظرية و التصورية لهذه الدراسات، و على الأساليب و الطرق المنهجية المطبقة وصولاً للنتائج التي توصلت إليها، بهدف الاستفادة منها في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية، و لتوظيف نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة، و مقارنتها بما خلصت إليه الدراسات السابقة من نتائج بنتائج الدراسة الحالية.

مع الإشارة إلى أن عرض الدراسات السابقة سيكون مشتملاً على معلومات موجزة حولها، إضافة إلى أهم النتائج التي تضمنتها، مع تقديم عرض لأوجه التشابه و الاختلاف بينها و موضوع الدراسة الحالية، مع بيان مواقع الاستفادة منها و ذلك على النحو التالي:

الدراسة الأولى:

القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.

و هي مذكرة مكملة مقدمة من طرف نجاة قريشي للحصول على درجة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006-2007، وهي دراسة ميدانية وصفية تبحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- ✓ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة و المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، و إدارة البيئة؟
- ✓ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟
- ✓ ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، و إدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة.
- ✓ التعرف على اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية.
- ✓ معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 91.
² - ميلود سفاري: الأسس المنجية في توظيف الدراسات السابقة، في: فضيل دليو: دراسات في المنهجية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص ص(37-44).

✓ تحديد هذه العلاقة.

و لتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، معتمدة على مقياس (ليكرت) المتدرج ذي خمسة نقاط.

هذا الاستبيان طبق بطريقة المسح الشامل على 50 إطارا مسؤول بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة، و المقسمة كما يلي: (06) إطارات مسيرة، (14) إطارا سامي و (30) إطارا متوسطا، مستخدمة الأساليب الإحصائية التالية:
✓ حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة.

✓ حساب المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة، و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية.

✓ معامل الارتباط (برسون) للدرجات الخام بالطريقة العامة.
و بعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة و تحليل البيانات المتحصل عليها و مناقشتها، توصلت الباحثة قريشي إلى النتائج التالية:

✓ وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة و التي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي: إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، إدارة الإدارة.

✓ وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة و التي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي: المخرجات، البيئة، المدخلات، العمليات.

✓ وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة (بأبعادها الإدارية الأربعة) و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم¹.

الدراسة الثانية:

العلاقات الإنسانية و فعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة.

و هي دراسة ميدانية أعدتها الباحثة سهام بن رحمون، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، للسنة الجامعية 2006-2007. قامت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ؟
 - 2- هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ؟
 - 3- ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال و المشاركة و التفويض) ؟
- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ معرفة مدى اهتمام القائمين على الإدارة المدرسية الجزائرية و تطبيقهم للعلاقات الإنسانية.

¹ - نجاه قريشي: القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم دراسة اتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، معهد علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007..

- ✓ معرفة اهتمامات مدير المدرسة في تنظيم وإدارة المدرسة، هل يهتم بالنتائج وتحقيق مردود عال، أم يهتم بالعلاقات مع الآخرين أم أنه يوازن بينهما؟
- ✓ معرفة الطريقة والأسلوب الذي يعتمده المديرون في الإدارة المدرسية في حل النزاعات الداخلية والمشاكل التي تحدث هل يركزون على العلاقات الإنسانية كالتشاور والتحاور في حلها والاستماع للآخرين؟
- ✓ معرفة مدى اهتمام المديرين بتحقيق الحاجات المادية والمعنوية لأعضاء الإدارة المدرسية وسعيهم لتحقيق جو تنظيمي اجتماعي في المدرسة.
- ✓ معرفة عوامل تحقيق وتجسيد العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية الجزائرية.
- ✓ معرفة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض في الإدارة المدرسية، وكيف يتم ممارستها كعمليات حيوية في الإدارة، وما هو الغرض منها إضافة لإنجاز الأعمال ومراقبتها؟
- ✓ التعرف على مدى ممارسة وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى عوامل العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض.
- ✓ النتائج التي تحققها هذه العوامل وتؤدي إلى فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية ومعرفة أسباب رضا المجتمع البشري في المدرسة ودرجة المشاركة والاتصال والتعاون المتبادل بين أعضاء مختلف المستويات الإدارية.
- و لتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بغرض وصف واقع العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق فعالية هذه الأخيرة، أما عن أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الباحثة المقابلة المقننة مع مديري ثانويات بلدية بسكرة، بالإضافة إلى استمارة قياس الاتجاه؛ وزعت على عينة البحث من أفراد الإدارة المدرسية (الإداريين و المدرسين) لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة، معتمدة في تحليلها على الأساليب الإحصائية التالية:
- استخدام التكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء إجابات المبحوثين.
- استخدام المتوسط الحسابي للعبارات ومعاملات الارتباط بين محاور الاستمارة لجميع عينة أعضاء الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين) ثم وفقا للمهنة والجنس كل على حدا.
- حيث ثبت من خلال تحليل البيانات أن المديرين يدعون إلى العمل بالتعاون ويهتمون بالتحفيز المعنوي، إلا أنهم يهتمون نسبيا بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، كما يهتمون أيضا نسبيا بالعلاقات الإنسانية كمؤثر إيجابي للمردود التربوي و تسعى عينة من المديرين إلى العلاقات الإنسانية من تشاور وتحاور وإنصات كحل للنزاعات الداخلية عند توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية، و من نتائج هذه الدراسة أيضا أن عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية من اتصال ومشاركة وتفويض في الإدارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود جدا، ما أدى إلى نسبية فعالية الإدارة المدرسية¹.

الدراسة الثالثة:

¹ - سهام بن رحمون: العلاقات الإنسانية و فعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، معهد علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007..

و هي رسالة ماجستير مقدمة من طرف خالد بن عبد الله الحنيطة، و هي دراسة وصفية أجريت بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض سنة 2003م، تحت عنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء.

هدفت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:
ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

و التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- ✓ ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية ؟
- معتمدا على المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، مستخدما الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، و مستوى كفاءة الأداء، معتمدا في بنائها على مقياس ليكرت المتدرج ذي خمس نقاط، طبقت هذا الاستبيان على عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها 385 فرد، جاءت أهم نتائج تحليلها ومناقشتها كما يلي:
- ✓ تبين أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- ✓ تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.
- ✓ توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية و بين كفاءة الأداء و هي: القانون و النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء [1].

الدراسة الرابعة:

دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية.

و هي رسالة مقدمة من طرف دخيل الله حمد محمد الصريصري للحصول على درجة دكتور فلسفة في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، في سنة 1992، وهي دراسة ميدانية وصفية تبحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- ✓ هل يؤدي عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي إلى انخفاض فعاليته؟
- ✓ هل يؤثر عدم تكامل المدخلات على عمليات النظام و بالتالي مخرجاته؟
- ✓ هل يؤدي عدم تفاعل النظام التعليمي مع بيئته إلى انخفاض فعاليته؟
- و للبحث عن إجابة لهذه التساؤلات عمل الباحث على اختبار الفرضيات التالية:
- ✓ يؤدي عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي (إمكانات بشرية، مادية..) إلى انخفاض فعالية التنظيم.
- ✓ يؤثر عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي على فعالية العمليات التعليمية.

¹ - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض، <http://www.nauss.edu.sa/nassu/Arabic/>، 2006/04/09، h10:30.

✓ تتأثر مخرجات النظام التعليمي بالقصور الذي تعاني منه العمليات و المدخلات مما يجعل هذه المخرجات غير متسقة مع الاحتياجات الفعلية لقطاعات المجتمع.
 ✓ يؤدي قصور العلاقات و عدم التفاعل بين النظام التعليمي و مؤسسات البيئة الخارجية إلى انخفاض فعالية النظام بصفة عامة و انخفاض مخرجاته بشكل خاص.

و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الواقع الميداني لمشكلة الدراسة، مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، متضمنة 164 عبارة، تتم الإجابة عليها باختيار واحدة من البدائل التالية: موافق بشدة، موافق، لا أعلم، أرفض، أرفض بشدة.
 هذا الاستبيان طبق على عينة عشوائية طبقية، تمثلت في القيادات التعليمية لبعض الإدارات و المدارس و عدد من رجال الأعمال في المؤسسات التي تتعامل مع خرجي النظام مجال البحث حيث شملت العينة: 30 فرداً من الإدارات التعليمية، 62 فرداً من مديري المدارس، 105 فرداً من المعلمين، 28 فرداً من مديري مؤسسات البيئة الخارجية. حيث ركزت هذه الدراسة على مفهوم أساسي هو فعالية التنظيم، و الذي حاول الباحث استنتاجه من آراء و وجهات نظر الكتاب و الباحثين.

كما تم بناء الإطار النظري في سبعة فصول جاء تناول الفصل الأول للدراسة الاستطلاعية للبحث، بينما جاء الفصل الثاني لعرض الدراسات السابقة للموضوع، أما الفصلين الثالث و الرابع فقد تناولوا الفعالية التنظيمية، حيث تضمنها الفصل الثالث بشكلها العام، بينما فصل في تناولها الفصل الرابع خاصة بقطاع التعليم، أما الفصل الخامس حدد فيه الباحث المتغيرات البيئية و أثرها على فعالية النظام التعليمي، بينما الفصل السادس فقد تناول فيه خطوات الدراسة الميدانية، و تضمن الفصل السابع و الأخير تحليل البيانات الميدانية و النتائج المتوصل إليها و التي جاءت كما يلي:

✓ من بين المعوقات الأساسية لفعالية النظام التعليمي انخفاض عناصر مدخلاته و عدم تكاملها في تحقيق الفعالية، و الذي قد يعود لأسلوب الإدارة المتبع حيث تغلب الرقابة المركزية في إدارتها و في برامج تنفيذ العمل.
 ✓ بالرغم من انخفاض فعالية عمليات النظام التعليمي إلا أنها أكثر فعالية مقارنة ببعده المدخلات.

✓ تتخفف فعالية النظام التعليمي بسبب انخفاض فعالية المدخلات و عدم تكاملها و التي تؤثر على فعالية مخرجاته^[1].

الدراسة الخامسة:

دراسة تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم.

و هي رسالة مقدمة من طرف عمار بوخدير؛ للحصول على درجة دكتوراه علم النفس، سنة 2005، وهي دراسة ميدانية وصفية تبحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- ✓ ما هي أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد و يولونها اهتماماً كبيراً عند ممارساتهم التسييرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية؟
- ✓ ما مدى ممارسة أفراد المؤسسة لهذه القيم؟

¹ - دخيل الله حمد محمد الصريصري: دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد العلوم التجارية، جامعة المملكة العربية السعودية، 1992.

- ✓ هل توجد اختلافات أو تشابهات في درجة ممارسة القيم تعزى لمتغيري المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي للإطار؟
- ✓ هل توجد فروق دالة في درجة ممارسة القيم التنظيمية تعزى لمتغيري السن و الأقدمية في المؤسسة؟

و للبحث عن إجابة لهذه التساؤلات عمل الباحث على اختبار الفرضيات التالية:

- ✓ نتوقع وجود درجة عالية دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 من الممارسة لكل قيمة من القيم التنظيمية المبحوثة كما تدركها الأطارات العليا و الوسطى.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مدركات الأطارات حول درجة ممارسة كل قيمة من القيم التنظيمية مجتمعة تعزى لعاملتي المستوى التعليمي و مستوى الوظيفة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مدركات الأطارات لدرجة ممارسة القيم التنظيمية و كل من عامل العمر و الأقدمية في المؤسسة. معتمداً على المنهج الوصفي لوصف الواقع الميداني لمشكلة الدراسة، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، للتعرف على مدى ممارسة الأفراد للقيم التنظيمية المدروسة و التعرف عن طبيعة العلاقة بينها و بين المتغيرات الشخصية، تضمن الاستبيان 40 سؤالاً تقيس في مجملها درجة ممارسة الأفراد للقيم التنظيمية المدروسة (قيمة الانضباط في العمل، قيمة الإتقان في العمل، قيمة الجدية في العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة)، مجموعة من البيانات العامة لوصف أفراد الدراسة (السن، الأقدمية في الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

بالإضافة إلى المقابلة و تحليل المضمون لوثائق و نشرات إعلامية صادرة عن المؤسسة (المجال المكاني للدراسة) في دراسته الاستطلاعية؛ للكشف على القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد.

حيث طبق استبيان الدراسة على عينة من الأطارات العليا و الوسطى بالمؤسسة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية.

ركزت هذه الدراسة على المفاهيم الأساسية التالية: الممارسة التسييرية، ثقافة المنظمة، المدبرون، التحول، مقسماً دراسته إلى قسمين: قسم نظري و آخر تطبيقي. حيث تم بناء القسم النظري في أربعة فصول: تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها و أهم الدراسات السابقة، بينما جاء الفصل الثاني لعرض أهم الاتجاهات الفكرية في نظريات الإدارة و التنظيم، و عرض مختلف مراحل تطور القيم التنظيمية في الفكر الإداري، ثم أشكال التسيير التي تعاقبت على المؤسسة الجزائرية. أما الفصل الثالث تناول فيه الباحث متغير الثقافة التنظيمية؛ و تناول في الفصل الرابع متغير الثقافة التنظيمية.

بينما القسم الميداني فقد تم بناؤه في فصلين؛ الفصل الخامس عرض فيه الباحث الإطار المنهجي لدرسته من خلال؛ مجالات الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، ثم عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية، أما الفصل السادس و الأخير فقد عرض نتائج الدراسة الأساسية و مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة و التي جاءت كما يلي:

✓ توجد درجة عالية من الممارسة لجميع القيم التنظيمية (ترشيد الموارد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، الأمن و السلامة، العمل الجاد، الاهتمام بالمحيط)، باستثناء قيمة العلاقات الإنسانية التي كانت درجة ممارستها معتدلة، و قيمة التنمية الشخصية التي جاءت درجة ممارستها منخفضة^[1].

الدراسة السادسة:

الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية.

و هي رسالة مقدمة من طرف محمد الطاهر بوياية ؛ للحصول على درجة دكتوراه في علم النفس، سنة 2004، وهي دراسة وصفية تبحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

✓ هل ستنتج "إسبات Ispat" عنابة مجال الدراسة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

✓ هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية و فعالية التنظيم؟

✓ هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا و الدنيا؟

و للبحث عن إجابة لهذه التساؤلات عمل الباحث على اختبار الفرضيات العامة و التي صاغها كما يلي:

كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين و المسيرين كلما تحققت الفعالية.
و يندرج تحت هذه الفرضيات الجزئية التالية:

- ✓ لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.
- ✓ لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.
- ✓ لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.
- ✓ لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة.

معتمدا في دراسته على المنهج الوصفي لوصف الواقع الميداني لمشكلة الدراسة، مستخدما ثلاث أدوات لجمع البيانات الخاصة بدراسته تمثلت في؛ الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، هذا الأخير الذي طبق على عينة من الإطارات العليا و الوسطى بالمؤسسة، تم وصفها من خلال طبيعة التكوين، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي.

اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، تمثلت في 48 إطارا موزعين وفقا لعينة الدراسة إلى في فئتين؛ أولى ممثلة في 20 إطارا من الفئة الوسطى العليا، و ثانية ممثلة في 28 إطارا من الفئة الوسطى الأدنى منها.

ركزت هذه الدراسة على المفاهيم الأساسية التالية: الثقافة التنظيمية، الفعالية، الرضا، الأداء.

كما تم بناء الإطار النظري لهذه الدراسة في خمسة فصول، تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة ، أما الفصول (الثاني، الثالث، و الرابع) فقد تناول فيها بالدراسة ما يلي على التوالي؛ المنظمة، الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، بينما تناول الفصل الخامس؛ مجالات الدراسة، المنهج و الأداة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم تحليل و عرض النتائج و التي أكد من خلالها أن:

¹ - عمار بوخدير: تجدد الممارسات التسييرية و تحول ثقافة التنظيم، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد علم النفس، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005.

- ✓ مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة و الاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجانب التقني و المادي بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.
- ✓ الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام ثقافة المنظمة باعتبارها من العوامل الحساسة في إنجاز الأعمال^[1].

6.1. مجالات الاستفادة منها:

يمكن تلخيص استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ✓ في بناء الجانب النظري للدراسة
- ✓ الاستفادة من الجوانب المنهجية.
- ✓ الاستعانة بها في بناء أداة جمع البيانات.
- ✓ الاستفادة من نتائجها في عملية التحليل.
- ✓ مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

6.2. علاقتها بالدراسة:

عرض علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة يتم من خلال نقاط الاتفاق و الاختلاف بينها كما يلي:

¹ - محمد الطاهر بويابة: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة (غير منشورة)، معهد علم النفس، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004.

1 2 6. نقاط الاتفاق:

- ✓ تتفق هذه الدراسة و الدراسة الثانية في تناول نفس المتغير التابع (فعالية الإدارة المدرسية) بالدراسة، كما تشترك معها في مجتمع الدراسة (ثانويات بسكرة البلدية).
- ✓ كما تشترك هذه الدراسة مع كل من الدراسة الأولى و الثالثة و الخامسة، في دراسة القيم التنظيمية.
- ✓ و تتفق هذه الدراسة و الدراسات الستة السابقة في المنهج المتبع في الدراسة الميدانية (المنهج الوصفي)، و استخدام نفس أسلوب جمع البيانات من خلال؛ الدراسات المكتبية في المجال النظري، و البيانات الإحصائية المستمدة من الدراسة الميدانية.

2 2 6. نقاط الاختلاف:

1 2 2 6. من حيث الهدف:

- هدفت الدراسة الأولى إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، و إدارة البيئة) و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.
- أما الدراسة الثانية، فقد هدفت من خلالها الباحثة إلى التعرف على مدى ممارسة وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى عوامل العلاقات الإنسانية، و النتائج التي تحققت هذه العوامل وتؤدي إلى فعالية الإدارة المدرسية الجزئية.
- بينما هدفت الدراسة الثالثة إلى التعرف على؛ العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.
- أما الدراسة الرابعة فقد هدفت دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم العام بالمملكة السعودية من خلال مدخلات النظام و عملياته و مخرجاته و مدى تفاعله مع بيئته.
- بينما هدفت الدراسة الخامسة إلى التعرف على، أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد للمؤسسة، و مدى ممارسة أفرادها لهذه القيم، و تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة لهذه القيم التنظيمية و بعض المتغيرات كالسن و الأقدمية و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي.
- و هدفت الدراسة الأخيرة إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الإدارية الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية (الإستحقاق، التطوري، العلمي، القانوني).
- أما هذه الدراسة فقد هدفت إلى: دراسة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها.

2 2 2 6. من حيث المجال:

- شملت الدراسات السابقة عدا الدراسة الثانية مجالات مختلفة من الدراسة تمثلت على الترتيب في:
- ✓ مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.
 - ✓ الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران(الرياض).
 - ✓ المنطقة الغربية من قطاع التعليم العام (جدة، مكة المكرمة، الطائف) السعودية.
 - ✓ مؤسسة إسبات (سيدار سابقا) بمدينة عنابة.
 - ✓ مؤسسة إنتاجية و مجموعة من المؤسسات الخدمتية بمدينة عنابة.

✓ بينما مجال هذه الدراسة فتمثل في: ثانويات بلدية بسكرة.

الفصل
الثاني
القيم
التنظيمية

تمهيد

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دورا مهما في الحفاظ عليه، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، ففي هذا الفصل من الدراسة نتناول عرضا نظريا للقيم التنظيمية يتضمن خصائصها و أهميتها بالنسبة لكل تنظيم، أهم مصادرها، و التصنيفات التي صنفت بها و عرض موجز لكيفية قياسها، و قبل كل ذلك نستعرض مجموعة من التعريفات لمصطلحات مهمة في هذا الفصل لنضع من خلالها و بالاستفادة منها مفاهيم إجرائية لهذه الدراسة.

1. مفاهيم أساسية

1.1. تعريف القيمة:

يعد مفهوم القيمة من المفاهيم التي عني بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة، كالفلسفة و الاقتصاد و التربية و علم الاجتماع و غيرها من التخصصات العلمية الأخرى، ترتب عن هذا التداخل في الاختصاصات نوع من الخلط و الغموض في تأويل و استخدام مفهوم القيم من تخصص لآخر، بل تعدى ذلك لأن يكون له استخدامات متعددة داخل التخصص الواحد و بذلك تعددت و اختلفت تعريفات الباحثين للقيمة. و لأن هذه الدراسة سنتناول علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، سيتم عرض مفهوم القيمة وفقا لما يحقق الهدف من هذه الدراسة.

1.1.1. لغة:

جاء في لسان العرب أن القيمة واحدة القيم، وأصله الواو لأنه يقوم مقام الشيء¹، و قوم الأمر (بكسر القاف) نظام الأمر و عماده، و ماله قيمة إذا لم يدم على شيء².

و أستخدم لفظ القيمة في اللغة لمعرفة قيمة الشيء، فقيمة الشيء قدره و قيمة المتاع ثمنه كما جاء في المعجم الوسيط قيم الشيء تقييما أي قدره، و استخدمت القيمة أيضا بمعنى الاستقامة و الاعتدال³، إذ يقول تعالى في الآية 161 من سورة الأنعام: (قل إنني هداني ربي إلى صراطٍ مستقيمٍ دينا قيما ملة إبراهيم حنيفا و ما كان من المشركين) دينا قيما أي مستقيما⁴.

من خلال ما سبق؛ يمكن القول أن المعنى اللغوي للقيمة يدور حول الثبات و الدوام على الأمر، الاعتدال و الاستقامة، و من ثمة فللقيمة - في اللغة العربية - معنى إيجابيا يعكس أهميتها في حياة الفرد و المجتمع.

211 اصطلاحا:

ارتبطت دراسة موضوع القيم بنظرية السعر أو الثمن في الاقتصاد ، أما الفلسفة فاعتبرت القيم جزءا من الأخلاق أو الفلسفة السياسية و علم الجمال. بينما القيم في علم الاجتماع هي حقائق تعبر عن البناء الاجتماعي و نابعة منه، فهو - علم الاجتماع - لا يهتم بتخمين و بحث وزنها الجوهرية بقدر ما يهتم بتطبيقها على الأفراد و الجماعات في علاقاتهم الاجتماعية و تفاعلاتهم المستمرة فيما بينهم؛ بغية معرفة مستوياتهم الاجتماعية و الفوارق السيكوجتماعية التي تميز الأفراد و الجماعات بعضهم عن بعض⁵.

يتضح جليا أن الدراسة السوسولوجية للقيم تختلف عن دراستها في غيرها من العلوم الأخرى، على اعتبار أنها عناصر بنائية تستق أساسا من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات.

و على اختلاف اتجاهات علماء الاجتماع و توجهاتهم اختلف تعريفهم للقيم. حيث يعرفها وليامز في الموسوعة العلمية للعلوم الاجتماعية بقوله أنها: « أشكال من التوجهات المختارة التي تتصل بعناصر كثيرة كالمصالح أو مظاهر السعادة أو التفضيلات و الواجبات و الالتزامات الأخلاقية و الرغبات و المطالب و الحاجات و أشكال النفوذ و الإنجاز»⁶.

¹ ابن منظور الأفرقي المصري: لسان العرب، المجلد 12، بيروت، دار إحياء التراث العربي، دون تاريخ، ص 500.

² الفيروزي أبادي: القاموس المحيط، الجزء 04، بيروت، دار العام للجميع، 1306هـ، ص 168.

³ مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الجزء 02، طبعة 03، القاهرة، دار عمران، ص 797.

⁴ أبي بكر جابر الجزائري: أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مجلد 02، دون ناشر، 1993، ص 148.

⁵ دونالد ماكري: قيمة، في: مشال دانك (محرر): قاموس علم الاجتماع، ترجمة: عبد الهادي الجوهري، طبعة 02، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1988، ص ص(192-193).

⁶ سمير عسكر و عادل زايد: المحددات الشخصية لقيم العمل و علاقتها بالرضى الوظيفي دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 01، عدد 02، مايو 1994، ص 206.

هذا التعريف لم يربط القيم بالسلوك المفضل اجتماعيا فقط بل ربطه بكل سلوك أو نشاط يقوم به الفرد مهما كانت صفته حسنة أو غير حسنة، مفضل كان أو غير مفضل باعتبارها - القيم - الموجّهات العامة له.

أما المعجم النقدي لعلم الاجتماع فقد جاء فيه أن القيم: « تنشأ من نقاشات و نزاعات أو تسويات بين تنوع من الآراء و وجهات النظر فهي، لا تختزل في أفضليات فردية، تلزم الذين ينتمون إليها»، مضيفا إلى ذلك أنها: « ترتيبات معيارية خاصة تظهر دائما مركبة »¹.

يؤكد المعجم النقدي من خلال ما سبق أن القيم تمثل أفضليات الأفراد، موضحا أن هذه القيم أو كل ما يفضله أفراد مجتمع ما تتكون عادة وسط محيط متعدد الأبعاد، و لا تمثل بالضرورة مبادئ أكيدة صريحة و واضحة المعنى.

بينما عبد الهادي الجوهري يرى أن القيم: « عبارة عن أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشربها الفرد و يحكم بها، تحدد مجالات تفكيره، و سلوكه و تؤثر في تعلمه، تختلف هذه القيم باختلاف المجتمعات، و القيمة قد تكون إيجابية أو سلبية »². حسب هذا التعريف، القيم عبارة عن أحكام يكتسبها الفرد في حياته من البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها، تكون مساعدة له في بناء أفكاره و تحديد اتجاهاته سلبا أو إيجابا على اختلاف طبيعة المجتمع المكتسبة منه.

بينما يرى محمد عاطف غيث أن القيمة كمصطلح عام في العلوم الاجتماعية قد تعني: « أي موضوع أو حاجة أو اتجاه أو رغبة، يستخدم هذا المصطلح حينما تظهر علاقة تفاعلية بين الحاجات و الاتجاهات و الرغبات من جهة و الموضوعات من جهة أخرى »³.

و فقا لهذا التعريف تتجسد القيم في موقف تتفاعل فيه كل من حاجات الفرد و اتجاهاته و رغباته في موضوع معين، و الملاحظ أن هذا التعريف ربط بين الحاجات و الاتجاهات و الرغبات من خلال أن لكل منها دور في بناء قيم الفرد.

أما أنصار النظرية البنائية الوظيفية يرون أن القيم هي التي تشكل درجة الوعي الاجتماعي و الاتفاق العام، و هي بدورها التي تحدد الأيديولوجية الاجتماعية التي تعزز من عمليات التماسك و التضامن الاجتماعي و اتفاق الأعضاء و مكونات النسق أو التنظيم حول جميع الأهداف و الغايات العامة التي يسعى و يهدف إليها النسق الأكبر، و يؤكدون - أنصار النظرية البنائية الوظيفية- على أهمية وجود نوع من الاتفاق حول عدد من القيم و المعتقدات العامة بين أعضاء النسق الاجتماعي مصدره وجود مجموعة من القيم الجمعية (ثقافية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية، أو مجموعة من العادات و التقاليد و الأعراف و القوانين) للوصول إلى تفاعل اجتماعي متماسك.⁴

¹ - بودون و ف بودنيكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، المؤسسة الجامعية، دون ناشر، ص 452.

² - دونالد ماكري: مرجع سبق ذكره، ص ص (192-193).

³ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ، ص 505.

⁴ - عبد الله عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسولوجية المعاصرة، جزء 02، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ، ص 24.

و في كتابه النسق الاجتماعي، يرى تالكوت بارسونز أن القيم: « عبارة عن عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً أو مستو للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف»¹.

فبارسونز يعتبر القيم جزءاً من أجزاء النسق و أحد معايير اختيار بديل من بين جملة البدائل لدى الفرد قبل اتخاذه قرار الأخذ بسلوك معين بدل سلوك آخر، كما اعتبرها أيضاً أحد العناصر المميزة لتوجهات الفاعل.

و في مقال علمي له رفقة إدوارد شيلر نشر في كتاب "نحو نظرية عامة للفعل" اشتركا معا في تحريره بعنوان: "القيم و الدوافع و أنساق الفعل" يرى أن الفاعل و الموقف و توجيه الفاعل إزاء الموقف تمثل الإطار المرجعي للفعل، و توجيه الفاعل يمثل محور النظرية عنده و الذي ميزه بعنصرين توجيهيين هما توجيهات دافعية تمدنا بالطاقة التي ستبذل في الفعل، و أخرى قيمية تشير إلى مراعاة بعض المعايير و المستويات الاجتماعية².

فالقيم عند بارسونز تعتبر واحدة من أهم مفاهيم تفكيره، إذ يعرفها في فرض ثانوي مؤداه: « أن نسق التوجيهات القيمية الذي يؤمن به أفراد نسق اجتماعي معين، يمكن أن يكون نقطة مرجعية أساسية لتحليل بناء و عملية الأنساق الاجتماعية.

و بالإضافة إلى أن القيم عند بارسونز تمثل جزءاً من أجزاء النسق و معياراً لاختيار بديل من البدائل و أحد العناصر الموجهة لسلوك الفاعل فهي التزام من طرف الأفراد لتأييد بعض الاتجاهات أو أنماط الفعل من أجل جماعة النسق و من ثمة تكتسب دورها في الوسط الذي هي جزء من أجزاءه³.

من جملة التعريفات السابقة للقيم يمكن ملاحظة أن بعض الباحثين يرون أن القيم تمثل اهتمامات أو تفضيلات أو تنظيمات لمجموعة من الأحكام، و يعرف آخرون القيم من خلال السلوك الظاهر من الفرد، و يكمن مرجع هذه الاختلافات في تعريف القيم في المؤشرات التي تدل على القيم، فالبعض يراها في دائرة الاتجاهات و البعض الآخر يراها في الأنشطة السلوكية.

إلا أنه يمكن القول أن معظم التعريفات السابقة للقيم تؤكد أن لها - القيم - مقاييس أو معايير لإصدار حكم على ما هو ذو قيمة، و يكون مرغوباً فيه من قبل المجتمع. و تتفق الباحثة مع ما ورد في التعريفات السابقة من أن القيم مقاييس أو معايير أو أحكام تحدد سلوك الفرد لما هو مرغوب فيه وفق القواعد و المبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تعتبر جزء منه.

2.1 تعريف التنظيم:

اختلفت التعريفات و تعددت حول مصطلح التنظيم. ففي اللغة مصطلح تنظيم من فعل نظم، و يقال مازال على نظام واحد أي عادة واحدة، و نقول ليس لهذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته⁴.

¹ - محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص 506.

² - محمود عودة و آخرون: نيقولا تيماشيف نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها، مراجعة: محمود عاطف غيث، طبعة 07، دون ناشر، 1978، ص ص (355-356).

³ - المرجع السابق: ص 365.

⁴ - السيد محمد مرتضى الزبيدي: تاج العروس، المجلد 09، بيروت، دار صادر، دون تاريخ، ص ص (76-77).

أما في الاصطلاح يعرف التنظيم بأنه: « تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة و المحددة و ذلك من خلال تقسيم العمل و الوظيفة بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة و المسؤولية¹ ». و يعرفه شستر برنرد بأنه: « نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى اثنين أو أكثر من الأشخاص² ».

يلاحظ أن التعريفين السابقين ركزا في تعريفهما للتنظيم على النشاطات التي تكون بين أعضائه، هذه النشاطات المنسقة و القائمة على وعي من أعضاء التنظيم، تكون عادة لأجل تحقيق هدف محدد.

و يوافق ماكس فيبر في تعريفه للتنظيم التعريفين السابقين، عند استعراضه لما يعرف بالجماعات المتضامنة بأنه: « نسق غرض مستمر لنشاط من السلوك³ »، بينما و في تعريف آخر له يعرفه بأنه: « اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة³ ».

فتعريف فيبر للتنظيم اتسم نوعا ما بالعمومية، إلا أنه و عند استعراضه لمفهوم التنظيم في إطار الجماعة المتضامنة يتبين أن التنظيم عنده هو: « علاقات و تفاعل اجتماعي في إطار قواعد محددة، تقوم على أساس تقسيم العمل و التسلسل الوظيفي لتحقيق أهداف محدد⁴ ».

أما عبد الصمد الأغبري يرى أن التنظيم هو: « ثاني أهم عناصر الإدارة و معناها تقسيم العمل بين أفراد المؤسسة، مع تفويضهم السلطات و الصلاحيات الكافية للقيام بالمهام الموكلة إليهم بأقل وقت و جهد و تكلفة⁴ ». هذا التعريف للتنظيم ركز على مفهومين أساسيين هما تقسيم العمل و تفويض السلطة، مع إعطاء المسؤولية الكافية للأفراد للقيام بالأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه.

بينما بلقاسم سلاطنية و آخرون عرفوا التنظيم بمعاداة رياضية مبسطة على النحو التالي: التنظيم = أعمال + أفراد + إمكانيات + سياسات + نظم و إجراءات⁵. هذه المعادلة الرياضية الدالة عن تعريف محدد للتنظيم يمكن الاستنتاج من خلالها أن التنظيم هو مجموعة من الأعمال التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بتوفر الإمكانيات اللازمة، لتطبيق سياسات مسطر بوجود نظم و إجراءات محددة. بينما يعرف بارسونز التنظيم في إطار اجتماعي و إنساني تقوم على أساس تحقيق أهداف محددة بأنه: « عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة⁶ ». من جملة التعريفات السابقة نخلص للتعريف الإجرائي التالي:

¹ - Philippe Bermoua: A quoi sert la sociologie des organisation, Sciences humaines, N 20 hors, Série Mars Avril, 1998, p 05.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 11.

³ - المرجع السابق: ص 09.

⁴ - عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، 2000، ص 170.

⁵ - بلقاسم سلاطنية و آخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر، 2007، ص 177.

⁶ - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط 02، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 11.

التنظيم: هو ذلك الإطار الذي يتم بداخله تنفيذ البرامج و الخطط و السياسات، وفقا لنموذج بنائي معين بهدف تحقيق أهداف واضحة و محددة.

3.1. تعريف القيم التنظيمية:

في ضوء العرض السابق لتعريف القيم، يمكن النظر لتعريف مصطلح القيم التنظيمية كاستخدام خاص للمفهوم العام للقيم داخل تنظيم معين، على اعتبار أن القيم التنظيمية هي الموجهات العامة لسلوك الفرد داخل التنظيم.
إذ تعرف **القيم التنظيمية** على أنها: «المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوار و الغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة»¹.

كما يعرفها كل من **جاكس أرسن و بيير هلفر** بأنها: «مجموع الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة و يؤمنون بها، تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم»².

كل من التعريفين السابقين اعتبر أن القيم التنظيمية هي مجموعة المعتقدات التي يحملها الفرد و يشترك في الإيمان بها مع باقي أفراد التنظيم تعمل كموجه لسوكاتهم في أدائهم لوظائفهم.

أما الباحثان **فرانيسيس و وودكوك** يعرفان القيم التنظيمية بأنها: «عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، و ما هو مهم أو غير مهم، و تبنى عليها أعمالنا في المنظمات»³.

و يتفق الباحثان **فرانيسيس و وودكوك** في تعريفهما للقيم التنظيمية في أنها ما يعتقده الأفراد داخل التنظيم، و يضيف على ذلك أن هذه المعتقدات هي بخصوص ما هو حسن أو سيئ أو مهم و غير مهم داخل التنظيم.

بينما **موسى اللوزي** يرى أن القيم التنظيمية هي: «الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة، يدركها أعضاؤها و يتعايشون معها و يعبرون عنها»⁴.

و تعرف **نجاه قريشي** القيم بأنها: «مجموعة من الأفكار و المعتقدات المتعلقة بمجال العمل و التي تحدد سلوك الإطارات المسؤولة و توجهه نحو تحقيق الأهداف داخل التنظيم»⁵.

من جملة التعريفات السابقة نخلص للتعريف الإجرائي التالي:

القيم التنظيمية هي:

جزء من أجزاء التنظيم، تتمثل في مجموعة من الخصائص الثابتة لمحيطه الداخلي، يدركها أفرادها و يعبرون عنها، توجههم في أدائهم لوظائفهم، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لمهامهم، لتحقيق الأهداف المسطرة.

2. خصائصها

¹ - محمد الطاهر بويابة: مرجع سبق ذكره، ص 67.

² - Jacques Orsoni et Jean Pierre Helfer, **Management stratégique**, E2, Paris, Boulevard saint Germain, 1994; p 158.

³ - ديف فرانيسيس و مايك وودكوك: **القيم التنظيمية**، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي و عامر عبد الله الصعيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 18.

⁴ - موسى اللوزي: **التنظيم و إجراءات العمل**، عمان، دار وائل، 2002، ص 232.

⁵ - نجاة قريشي: مرجع سبق ذكره، ص 13.

اختلف علماء الاجتماع في تحديد خصائص القيم، و أكثر ما ميزها أنها نسبية، متدرجة و متكاملة، و بما أننا نتناول بالدراسة القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة، يمكن تحديد أهم خصائصها كما يلي:

- ✓ أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.
 - ✓ قابلة للقياس و التقويم من خلال سلوك الفرد الملاحظ في أدائه لوظائفه داخل التنظيم.
 - ✓ تشكل جزءا من ثقافة التنظيم¹.
 - ✓ تكون عادة منتشرة داخل التنظيم.
 - ✓ مفيدة لأعضاء التنظيم، لأنها تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.
 - ✓ ضرورية لاختيار ما هو أفضل².
 - ✓ مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
 - ✓ تختلف باختلاف الدور و المركز الوظيفي للفرد، كما تختلف باختلاف الجنس و العمل و المعطيات الدينية و الأخلاقية³.
 - ✓ نسبية؛ فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه و ظروفهم من جهة و لاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
 - ✓ كما تؤثر القيم التنظيمية السائدة على آراء و اتجاهات و أنماط سلوك الفرد.
 - ✓ منتشرة في أجزاء التنظيم ملزمة و أمرية؛ لأن الفرد عضو تنظيم ما يعاقب و يثاب على أساسها.
 - ✓ يتم التعرف عليها من خلال الاستجابات اللفظية للفرد العامل أو من خلال سلوكه أثناء أدائه لمهامه.
 - ✓ تكون أحيانا صريحة و أحيانا أخرى ضمنية⁴.
- و من وجهة نظر الباحثة فالقيم التنظيمية تمتاز بخصائص عديدة توضح طبيعتها و تبين مدلولها، أهمها ما يلي:
- عامة و منتشرة:

يحتوي مجتمع أي تنظيم نسقا متكاملا من القيم، تشمل قيم الانضباط في العمل، قيم إتقان العمل، قيم إنسانية، و قيم المشاركة الجماعية، هذا النسق من القيم ينتشر بين جميع أفراد أعضاء التنظيم.

مترابطة:

تؤثر القيم التنظيمية و تتأثر بغيرها من الظواهر الاجتماعية داخل التنظيم، بوجود و اعتماد متبادل بين دور الفرد داخل التنظيم و القيم السائدة فيه، كما أن هناك تأثير و تأثير مشترك بين القيم التنظيمية و مكونات البناء التنظيمي.

معيارية مكتسبة:

¹ - رجب بن علي بن عبيد العويسي: القيم السلوكية، عمان، وزار التربية الوطنية، 2007، ص2.

² - Mare Denney; *évaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement formation*, France, Esf éditeur; 2001, p13.

³ - جابر نصر الدين و لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، عين مليلة، دار الهدى، 2006، ص ص (167-168).

⁴ - أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار المسيرة، 2001، ص 70.

تتصف القيم التنظيمية بهاتين الصفتين؛ لأن مجموعة المعايير التي يضعها أي مجتمع تنظيم معين لأجل توجيه و تنظيم سلوك أفراد و الحكم على هذا السلوك تكون عادة مشتقة من القيم السائدة داخل هذا التنظيم، يكتسبها الفرد من خلال عملية التنشئة التنظيمية*.

* هي العملية التي يكتسب و يتعلم من خلالها العضو الجديد في التنظيم القيم التنظيمية السائدة (نتناولها بأكثر تفصيل لاحقاً في فصل العلاقة).

نسبية إنسانية:

تتصف القيم التنظيمية بأنها نسبية إنسانية فهي ليست أمراً مجرداً مستقلاً في ذاته عن سلوك الفرد داخل التنظيم، لأنها تتبع عادة من رغباته و ما يفضله. ولكونها إنسانية فهي ذات طبيعة نسبية تختلف من شخص لآخر و من زمان إلى زمان تبعاً للحاجات و الرغبات التي يراود من القيم التنظيمية تحقيقها داخل التنظيم.

الزامية:

تتميز القيم التنظيمية بصفة الإلزامية، لأنها تتضمن الأوامر و النواهي و الجزاءات المترتبة عليها، و من ثمة فهي ذات صفة إلزامية على كل عضو من أعضاء التنظيم الذين وضعوها و ارتضوا بها.

3. أهميتها:

أن دراسة القيم التنظيمية السائدة داخل التنظيم أهمية كبيرة كونها تشكل أساس فهم و استيعاب اتجاهات الأفراد و أدائهم لأعمالهم، فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح¹، إذ يتفق معظم العلماء و المفكرين على أهمية القيم داخل التنظيم، إلا أنهم يختلفون حول مدى هذه الأهمية، و يتجسد ذلك في موقفين رئيسيين:

الموقف الأول: ينظر أنصاره إلى القيم كقوة منشأة للسلوك، و أن أي تغيرات و تطورات في التنظيم يجب أن تسبقه تغيرات في القيم التنظيمية السائدة.

الموقف الثاني: أنصار هذا الموقف يرون أن القيم التنظيمية تعتبر قوة ضابطة و منظمة للسلوك فقط، و أن أساس التغيير يكون في العناصر المادية و وسائل الإنتاج بالدرجة الأولى، و حسبهم فالقيم التنظيمية نفسها تتكيف و التغيرات المادية الحاصلة².

و انطلاقاً من الموقف الأول يمكن القول أن للقيم دوراً هاماً في تكوين سلوك الفرد و الجماعة، و على أساسها يتم إصدار الأحكام على الممارسات العملية، و كذلك تعتبر هي أساس بناء تنظيم سليم متكامل³.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن للقيم التنظيمية أهمية أساسية داخل التنظيم تتمثل فيما يلي:

- ✓ أنها المحرك و الموجه الأساسي لسلوك الفرد داخل التنظيم.
- ✓ تعتبر بمثابة المعيار الذي يتم من خلاله المقارنة بين السلوكات و المفاضلة بين الأشياء و المواقف المختلفة، فيجعل بعضها مقبولاً يحضى بالتأييد و الآخر مرفوضاً يقابل بالمناهضة.
- ✓ تمثل أحد عوامل تكامل و تماسك أجزاء التنظيم للوصول به إلى حالة التوازن أو الاستقرار؛ تلعب دور الإطار المرجعي لكل أعضاء التنظيم، إذ يجب أن لا تتعارض مع القيم العامة أو تختلف معها، و بالتالي تساعد في بناء علاقات و سلوكات محددة و واضحة داخل التنظيم.

¹ - موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 231.

² - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران، 1999، ص 143.

³ - خليل عبد الرحمن المعاينة: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار الفكر، 2000، ص 188.

- كما أنه لتوحد القيم داخل التنظيم أهمية كبيرة؛ لأن التقاء جميع أعضائه على قاعدة قيمية موحدة يساعد على استبعاد وجود خلل وظيفي ما بين الأجزاء أو عدم التفاهم بين الأفراد، مما يعزز العلاقات الاجتماعية داخله و يؤدي إلى:
- ✓ التقارب و التفاعل الايجابي بين الرؤساء و المرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة و المشاركة الجماعية و انجاز الأهداف المرسومة.
 - ✓ جعل الموظفين قادرين على مراقبة أنفسهم، و بالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن الانحرافات السلوكية أو الإدارية المقصودة، من خلال تنميتهم و توعيتهم و تعزيز انتمائهم.
 - ✓ تدعيم فرص العدالة و الحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و بالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية و الفساد الإداري¹.

¹ - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص ص (144 - 145).

4. مصادرهما:

للقيم العامة علاقة وطيدة بحياة الفرد و الجماعات، فهم يتمسكون بها لأنها تعطي لوجودهم الإنساني معانيه التي تميزه عن وجود غيره من الكائنات الأخرى، فالفرد لا يستطيع العيش دون قيم، أو أن يترك البحث عما هو أسمى في نظره من القيم لأن القيمة بالنسبة له هي كل شيء¹.

برغم هذه الأهمية إلا أن الدارسين لموضوع القيم لم يتفقوا على تحديد مصادر القيم، و تعددت آراءهم و اختلفت في تحديد أهم المرتكزات التي على أساسها يتم تشكيل و بناء القيم لدى الفرد و الجماعة.

فهنالك من يرى أن نسق القيم لدى الفرد يتشكل انطلاقاً من ثلاثة محددات، بيئية اجتماعية، سيكولوجية و أخرى بيولوجية².

و يرى آخرون أن للقيم مصدرين أساسيين هما الفرد و المجتمع³، بينما يرى مراد زعيمي أن قضية أصل القيم و مصدرها يمكن تحديده في أربعة آراء و هي:

- الرأي الأول: و يمثل هذا الرأي أصحاب الاتجاه الفردي، و حسبهم فإن الفرد هو الذي يعطي القيم للأشياء و الأفعال، حيث يربطون القيم بالإنسان و ينسبون أصلها إلى الطبيعة البشرية، أي أن القيمة تعتمد على الاختيار الحر و الرغبة الذاتية للأفراد مما ينفى معنى الالتزام و يجعل من القيمة سهلة التغيير.

- الرأي الثاني: يمثل هذا الرأي أصحاب الاتجاه الجماعي، و الذين يرون أن مصدر القيم هو المجتمع، و يردون القيم إلى العقل الجمعي.

- الرأي الثالث: يرد أصحاب هذا الرأي القيم إلى طبيعة الأشياء و الأفعال ذاتها، حيث يكتشف الإنسان هذه القيمة بعقله نظراً لجاذبيتها و قدرتها على التأثير في رغباته.

- الرأي الرابع: فالقيم عندهم تعلوا فوق الإنسان و قدراته، و لا بد أن تكون عامة، ثابتة مطلقة، كلية تطبق على الجميع دون استثناء، غير خاضعة لإرادتهم و أهوائهم الفردية و الجماعة و الذي لا يكون إلا بوجود الله الخالق⁴.

انطلاقاً مما سبق ذكره من مصادر للقيم، و لأن هذه الدراسة تتناول القيم التنظيمية كجزء من القيم العامة يمكن أن نحدد مصادرهما كما يلي:

1.4 المصدر الديني:

يعتبر الدين واحد من أهم المصادر التي يستمد منه الأفراد قيمهم⁵، ففي المجتمع الجزائري يعتبر الدين الإسلامي المصدر الرئيسي لكثير من القيم، فالله عز و جل يأمرنا في آيات عديدة بالتحلي بقيمتي الإتقان و الانضباط في كل الأعمال التي نؤديها كقوله جل شأنه في سورة الأنفال الآية 211: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله و الرسول و تخونوا أماناتكم و أنتم تعلمون)، كما حث نبيه على ذلك في قوله صلى الله عليه و سلم: « إن الله يحب

¹ - صلاح قنصوه: نظرية القيمة في الفكر المعاصر بين النسبية المطلقة، القاهرة، دار الثقافة للطباعة و النشر، 1980، ص 327، نقلاً عن: لعمور وردة: قيم الزواج لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: مراد زعيمي، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، (بحث غير منشور)، ص 30.

² - معتز سيد عبد الله و عبد الطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار غريب، 2001، ص 375.

³ - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص ص (200، 201).

⁴ - مراد زعيمي: دراسات نقدية في علم الاجتماع رؤية نقدية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2004، ص ص (184-189).

⁵ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشروق، 2003، ص ص (159-160).

إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه « و هو حديث مباشر من الرسول عليه الصلاة و السلام يحث فيه على نشر قيمة إتقان العمل، كما وردت أحاديث عديدة منه عليه الصلاة و السلام؛ تحث على الانضباط في العمل كقوله صلى الله عليه و سلم: « من غشنا فليس منا»، و قوله عليه الصلاة و السلام: « كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته».

2.4. المصدر الاجتماعي:

باعتبار الفرد جزء مهم في البناء الاجتماعي للمجتمع الذي ينتمي إليه، فإنه يكتسب قيماً تتلاءم و طبيعة مجتمعه للحفاظ على التوازن و الاستقرار بداخله، هذه القيم تختلف باختلاف المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد¹، فالفرد و قبل دخوله لأي تنظيم و انتمائه إليه يكون لديه مجموعة من القيم العامة و التي تمثل أحد مصادر تكوينه أو اكتسابه للقيم التنظيمية، بالتالي فالمجتمع يمثل أحد المصادر الأولية في بناء الفرد و الجماعة للقيم التنظيمية الخاصة بتنظيم ما.

3.4. الخبرة السابقة:

تشكل سنوات العمل أو المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في تنظيم ما، مجموعة من الخبرات المترابطة و التي تعتبر إحدى مصادر القيم التنظيمية لدى أفراد التنظيم، و التي تظهر خاصة في تفاعلاتهم و تعاملهم مع بعضهم البعض من جهة و من الأهمية التي يعطونها للأشياء و الأفعال من جهة أخرى، فبقدر المدة الزمنية التي يقضيها الأفراد داخل التنظيم تختلف القيم التنظيمية المكتسبة لديهم².

4.4. جماعة العمل:

على الرغم من أهمية المصدر الديني و الاجتماعي و الخبرة السابقة في بناء القيم التنظيمية لدى الفرد، إلا أن جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد داخل تنظيم ما دور مهم جداً في اكتسابه لقيم تنظيمية معينة خاصة بهذا التنظيم.

فأفراد التنظيم باعتبار أنهم يشكلون فيما بينهم مجتمع يتفاعل أعضائه فيما بينهم، تتكون لديهم مجموعة من القيم الخاصة، انطلاقاً من طبيعة التنظيم ذاته، ظروفه و أهدافه دون الخروج عن القيم العامة للمجتمع الذي ينتمون إليه، و الذي لا يمكن نفيه كمصدر من مصادر القيم التنظيمية .

فالأفراد أعضاء تنظيم ما و بمرور الوقت تتكون لديهم مجموعة من المعتقدات الخاصة بهم و التي تعمل كموجه لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم، و تأخذ نوعاً من الإلزام على أعضاء التنظيم، فالفرد الذي يبتعد عن هذه القيم تمارس عليه مجموعة من الضغوطات مثل عزله عن الأفراد الآخرين و عدم التعامل معه إلا في الضرورة مما يجعل الفرد يتبنى القيم التي يؤمن بها باقي أفراد التنظيم³.

¹ - خضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء، 2002، ص 86.

² - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة...، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³ - المرجع السابق ص 160.

5. تصنيفها:

تعد مسألة تصنيف القيم من أهم المسائل التي أثارها اهتمام الباحثين و الذين اختلفوا في وضع تصنيف موحد للقيم، إذ يقرر الكثير ممن درسوا و بحثوا في موضوع القيم أنه من الصعب تصنيفها تصنيفاً شاملاً، بسبب أن القيم تعتبر من المفاهيم المعقدة و المتناولة بالدراسة من مختلف العلوم الاجتماعية، و لاختلاف وجهات النظر و كذلك المداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون للتصنيف.

إذ يقول **كلاكهون**: « إن جانباً كبيراً من الخلط الذي يحيط بمناقشة القيم راجع بغير شك إلى الحقيقة التي مؤداها أن الباحث يتحدث عن القيم و في ذهنه مقولة عامة بينما يناقشها باحث آخر في ضوء نمط خاص للقيمة على حين يتبنى باحثاً ثالث نمطاً خصوصياً آخر ونحن لم نستطع أن نكشف حتى الآن تصنيفاً شاملاً للقيم¹ ».

و على اعتبار أن المقصود بتصنيف القيم هو توزيعها في فئات أو مجموعات وفقاً لبعد معين أو عدة أبعاد باعتبار أن كل فئة أو مجموعة تربطها معاً خصائص أو سمات مشتركة، و بعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات حول القيم وتصنيفها يمكن ذكر أهمها و التي يمكن إسقاطها على القيم التنظيمية كما يلي:

العالم **ريتشرز** من خلال نظرة شاملة للقيم قام بتصنيفها وفق عدة منظورات حددها كالتالي:

المنظور الأول (مجال القيمة):

و تقسم القيمة فيه إلى: قيم شبيهة، قيم بيئية، قيم ذاتية، قيم جماعية و قيم مجتمعية.

المنظور الثاني (موضوع القيمة):

وفقاً لهذا المنظور قسمت القيم إلى: قيم أخلاقية، قيم اقتصادية، قيم جمالية، قيم سياسية، قيم دينية، قيم عقلية، قيم عاطفية، قيم مهنية و قيم اجتماعية.

¹ - علي عبد الرزاق جليبي: المجتمع والثقافة و الشخصية، بيروت، دار النهضة العربية 1984، ص 140.

المنظور الثالث (التصنيف وفق مجموعة من المعايير):
 في هذا المنظور تصنف القيم إتباعاً لمجموعة من المعايير هي: معيار الذاتية و الموضوعية، معيار العمومية و الخصوصية، معيار النهائية و الوسطية، معيار العلاقة بين مختص القيمة و المستفيد منها، معيار المضمون¹.
 و يميز سبرانجر بين ستة أنواع للقيم هي: قيم اقتصادية، قيم جمالية، قيم اجتماعية، قيم سياسية، و قيم دينية².
 كما تصنف القيم إلى ثلاث فئات رئيسية، قيم عامة يتم الكشف عنها في سياق اجتماعي من خلال السلوك التفضيلي، قيم متصورة و تمثل تصورات مثالية عما يجب أن يكون و على أساسها يتم الحكم على السلوك، و قيم أخرى موضوعية³.
 أما **كلاكهون** قدم تصنيفاً للقيم معتمداً في مجموعة من الأبعاد كما يلي:
 العمومية (قيم عامة و قيم خاصة)، الشدة (قيم ملزمة و قيم تفضيلية و قيم مثالية)،
 الوضوح (قيم واضحة و قيم ضمنية)، الانتشار (قيم فردية و قيم اجتماعية)، قيم
 وسيلية و أخرى غائية.

✓ بينما صنف علماء الاجتماع القيم إلى:
 ✓ قيم أخلاقية و هي: (القيم التي يشعر الفرد بأنها واجبة التنفيذ مثل الأمانة، الصدق، الإخلاص، عدم الالتزام بها يشعره بتأنيب الضمير).
 ✓ قيم خاصة بالسّمات العامة للشخصية: (في هذا النوع من القيم حدد علماء الاجتماع أهم الصفات التي يفضل أن تتوفر في الفرد أو في الآخرين و توصلوا إلى وضع 4500 صفة يمكن أن يوصف بها الفرد منها (طموح، مرن، متعاون،...)).
 ✓ قيم ذاتية تم تحديدها في مجموعة من الصفات الذاتية تساعد الفرد على النجاح و كذا الشعور بالرضا عن النفس.
 ✓ قيم خاصة بالتعامل مع الآخرين: (التعامل باحترام و تقدير، احترام خصوصية الغير،... إلخ)⁴.
 كما صنفت الباحثة **نجاه قريشي** القيم التنظيمية إلى قيم مرنة و قيم غير مرنة، قيم وسيلية و قيم غائية، قيم أساسية و قيم فرعية⁵.
 بينما ميز كل من **كاتر و كاهن** بين نوعين من القيم هي قيم أخلاقية و قيم نفعية و يؤكد العالمان على عدم الفصل بين هذين النوعين من القيم مع سيطرة نسق من هذه القيم على مجمل العلاقات السائدة بين مختلف الأفراد و جماعات العمل وذلك حسب طبيعة التنظيم الذي على أساسه تتحدد أنماط السلوك⁶.

6. قياسها:

تقاس القيم بطرق و أساليب عديدة من بينها الملاحظة المنظمة، المقابلة الشخصية، تحليل المضمون و استمارة الاستبيان.

¹ - إيمان العربي النقيب: القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل، تقديم: شبل بدران، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص ص (25-22).

² - خليل مخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، ط2، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2000، ص ص (242-243).

³ - فؤاد حيدر: علم النفس الاجتماعي دراسات نظرية و تطبيقية، بيروت، دار الفكر العربي، 1994، ص 97.

⁴ - سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم اجتماع المعاصر، القاهرة، مطبعة النيل، 2002، ص ص (297-300).

⁵ - نجاة قريشي: مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁶ - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 131.

1.6. الملاحظة:

تتميز الملاحظة عن غيرها من مقاييس القيم بأنها تطلعنا على مظهر السلوك دون تزييف، خاصة إذا أجريت الملاحظة دون علم الفرد أو مجموعة الأفراد عينة الدراسة. و الملاحظة كأسلوب للتعرف على القيم و تحديدها نادرا ما تستخدم لعدة أسباب أهمها: اهتمام الباحثين بالجانب الكمي في قياس الظواهر باستخدامهم لاستمارات الاستبيان و المقابلات الشخصية المقننة. فالملاحظة العلمية يمكن أن تعطى نتائج دقيقة في العلوم الاجتماعية إذا تم استخدامها بالشكل الملائم¹، فهي كما يعرفها موريس إنجرس فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام و عناية².

فاستخدام الملاحظة كأداة للبحث أو للكشف عن القيم، يتطلب من الباحث الإجابة على تساؤلين رئيسين:

الأول: ما القيم التي يهتم الباحث بدراستها؟

الثاني: ما مظاهر هذه القيم، و هل هي ثابتة أم متغيرة؟³.

2.6. المقابلة:

تعتبر المقابلة المقننة من أصلح أدوات جمع البيانات إذا كانت البيانات المطلوب جمعها تتصل بعقائد الأفراد أو بشعورهم، أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين⁴.

إذ تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات و أكثرها شيوعا، فهي محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها، فهي تعطي للباحث فرصة التعمق في فهم الظاهرة محل الدراسة، و ملاحظة سلوك المبحوث⁵.

ففي مجال قياس القيم يعتبر استخدام المقابلة أكثر انتشارا عن غيرها من الأساليب مقارنة بالملاحظة، حيث أخذ استخدام الباحثين لهذه الأداة صورا و أشكالاً مختلفة، منها تقديم القصص التي يطلب من المبحوث إكمالها، و استخدام مجموعة من القصص التي يطلب من المبحوث إكمالها، و استخدام مجموعة من القصص الناقصة تشتمل على نوع من الصراع بين حاجتين أو قيمتين و يطلب من المبحوث اختيار الحل المناسب من وجهة نظره⁶.

3.6. تحليل المضمون:

يقصد بتحليل المضمون تفكيك وثيقة معينة إلى وحدات لها معنى، و يدل المضمون على مجموع العناصر الدالة و التي يمكن النظر إليها سواء في معناها الظاهر أو المضمرة، باستخدام الاستدلال الاستنباطي للمعاني أو الأفكار أو السمات بأسلوب منهجي و موضوعي.

¹ - معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص (389-391).

² - موريس إنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، مراجعة: مصطفى ماضي، الجزائر، دار القصة، 2004، ص 197.

³ - معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص 391.

⁴ - محي محمد سعد مسعد: الطريقة العملية لإعداد البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص 35.

⁵ - المرجع السابق: ص 39.

⁶ - معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف خليفة: مرجع سبق ذكره، ص 391.

إذ يذهب كل من إميل دوركايم و دي سوسور إلى أن: « المعنى الواضح لأي نص من النصوص لا يتأتى من القراءة الأولى و المباشرة له، و إنما لابد من تنظيم جديد للمادة المقروءة بكيفية تسمح بالوصول إلى المعنى المقصود »¹.

و يستخدم تحليل المضمون كأداة للكشف عن القيم من خلال تحليل مضمون الرسالة، سواء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرئية، و من أوائل المستخدمين له في هذا المجال « رالف وايت » في سنة 1974.

كما استخدمه الباحث كاظم في العديد من الدراسات من بينها دراسته التتبعية لقيم عينة من طلاب الجامعة المصرية في خمسة سنوات في الفترة ما بين 1957 و 1962 و التي كشفت عن كفاءة تحليل مضمون السير الذاتية في الكشف عن القيم و تحديدها بدقة².

4.6. استثمار الاستبيان:

تعتبر استثمار الاستبيان واحدة من بين أدوات جمع البيانات في كل البحوث الاستطلاعية و الوصفية و التجريبية، و أكثرها استخداما و ملائمة للبحوث الوصفية خاصة فيما يطلق عليه بالمسوح الاجتماعية³، إذ قام العديد من العلماء و الباحثين ببناء استثمار استبيان لقياس القيم، هذه المقاييس تعددت و اختلفت لتعدد جهات نظر الباحثين في دراستهم للقيم من جهة و لاختلاف تصنيفهم للقيم كما ذكرنا سابقا من جهة أخرى⁴.

و من بين أشهر مقاييس القيم مقياس روكتش 1973 و هو مقياس متكون من مجموعتين من القيم أولى مرتبطة بالغايات المرغوب تحقيقها و مجموعة ثانية من القيم مرتبطة بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الغايات، على أن تكون المجموعة الأولى من القيم تعكس ما يكافح الفرد من أجل إنجازه في النهاية، بينما تعكس الثانية أساليب و كيفية تحقيق الفرد لهذه الغايات.

أما سوبر فقد وضع مقياسا آخر لقياس القيم التنظيمية، و هو مقياس يتناول بالدراسة قيم الأفراد في العمل من خلال خمسة عشر جانبا، تختلف أهمية كل جانب عن غيره من فرد لآخر متمثلة فيما يلي: (الإبداع، الإنجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة)، ذلك بوضع عبارات تقيس هذه الجوانب، تكون الإجابة عليها بواحدة من البدائل التالية: (مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما)، ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل قيمة من القيم، على أن يكون مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 إلى 15 درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشر درجات يعني أن هنا اهتمام كبير بهذه القيمة، أما إذا تراوحت درجة قيمة من القيم بين 5 و 9 دل ذلك على أن هناك اهتماما معتدلا بها، بينما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بهذه القيمة⁵.

¹ - أحمد أوزي: تحليل المضمون و منهجية البحث، المغرب، الشركة المغربية للطباعة و النشر، 1993، ص ص (13-14).

² - معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص 392.

³ - سعيد ناصف: محاضرات في تصنيف البحوث الاجتماعية و تنفيذها نماذج لدراسات و بحوث ميدانية، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، 1997، ص 79.

⁴ - سمير عسكر و عادل زايد: مرجع سبق ذكره، ص 207.

⁵ - مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعية، 2003، ص 288.

- أما الباحثان ديف فرانسيس و مايك وودكوك وضعا مقياس للقيم التنظيمية، يتمثل في استبيان يضم اثنتي عشرة قيمة موزعة على أربعة محاور كما يلي:
- ✓ إدارة المنظمة: قيم امتلاك النفوذ، الصفوة، و المكافأة.
 - ✓ إدارة المهمة: قيم الفعالية، الكفاءة و الاقتصاد.
 - ✓ إدارة العلاقات: قيم العدل، فرق العمل، القانون و النظام.
 - ✓ إدارة البيئة: قيم الدفاع، التنافس و استغلال الفرص¹.

¹ - ديف فرانسيس و مايك وودكوك: مرجع سبق ذكره، ص ص(39-40).

في آخر هذا الفصل يمكن القول أن القيم التنظيمية جزء لا يتجزأ من التنظيم، يدركها أفرادها و تظهر في تفاعلاتهم، لها خصائص عديدة أهمها أنها نسبية و متكاملة فيما بينها، و لها أهمية كبيرة داخل التنظيم لدورها الهام في تكوين سلوك الفرد و الجماعة على السواء، و توجيه أدائهم لوظائفهم.

الفصل
الثالث
فعالية
الإدارة
المدريسيّة

تمهيد

يقوم كل تنظيم على أساس تحقيق أهداف واضحة محددة مخطط لها مسبقاً، فالإدارة المدرسية كغيرها من التنظيمات لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها بكل فعالية، ففي هذا الفصل نتناول بالدراسة فعالية الإدارة المدرسية، وذلك بتقسيمه إلى جزئين، أول يعرض بعض الأساسيات للتعرف عن الإدارة المدرسية وذلك من خلال نشأتها، تطورها، أهدافها ووظائفها، ثم عناصرها وأنماطها، ثم جزء يتناول فعالية الإدارة المدرسية من خلال خصائص الإدارة المدرسية الفعالة، مداخل دراسة الفعالية، معايير قياس فعالية الإدارة المدرسية.

1. الإدارة المدرسية

1.1 مفاهيم أساسية

1.1.1 تعريف الإدارة:

تعتبر الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، تزداد أهمية باستمرار بزيادة النشاطات البشرية و اتساعها من ناحية، و الاتجاه نحو المزيد من التخصص من ناحية أخرى.

حيث يرى محمد قباري إسماعيل أن الإدارة هي: « نظام اجتماعي يعتمد على تنظيمات رسمية تستند كلها إلى نظرية التكامل و التعاون، حيث يعمل كل عضو من أعضاء التنظيم في نسق متعاون رتيب، تغلب عليه روح الفريق الواحد الذي يعمل لكي يحقق أهدافا بعينها و إشباع حاجات مشتركة »¹.

هذا التعريف اعتبر الإدارة كتتنظيم اجتماعي رسمي، يعمل بشكل متكامل لأجل تحقيق أهداف محددة للتنظيم من جهة، و إشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى.

و يوافقه إلي حد ما تعريف جيتزلر حيث يعرفها بأنها: « عبارة عن تركيب يشمل الهيكل الهرمي بين الرئيس و المرؤوس داخل النظام الاجتماعي »².

فجيتزلر في تعريفه للإدارة إضافة لاعتباره إياها تنظيما اجتماعيا، فهي تأخذ شكل التسلسل الهرمي بين الرئيس و المرؤوسين.

ركز كل من التعريفين السابقين للإدارة، على جانب البناء فيها أو كيف تنتظم هذه الإدارة، بينما تركز تعريفات أخرى على جانبها الوظيفي.

إذ تعرف الإدارة على أنها: « تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف »³.

كما تعرف أيضا على أنها: « عملية توجيه الجهود البشرية و قيادتها في أي منظمة لتحقيق هدف ما »، و أنها بصفة عامة: « القدرة على الإنجاز »⁴.

وهو ما يتفق و تعريف هنري فايول الذي ربط تعريفه للإدارة بقيام أعضائها بمجموعة من الأعمال و الوظائف العامة لأي إدارة مهما كانت طبيعة نشاطها، حيث يرى أن الإدارة هي: « القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة »⁵.

و يعرفها قاموس الموارد البشرية على أنها: « مجموعة محددة من المهام الإدارية، موزعة على أفراد عاملين تتم مكافأتهم »⁶.

بينما جاء في موسوعة العلوم الاجتماعية أن الإدارة هي: « العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه »⁷.

¹ - قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1406 هـ، ص 11.

² - حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003، ص 10.

³ - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، القاهرة، دار الفجر، 2004، ص 36.

⁴ - محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدرسة و آفاق التطوير العام، الأردن، مكتبة دار الثقافة، 2004، ص 23.

⁵ - محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص 27.

⁶ - Jean Marie peretti: Dictionnaire des Ressource Humaines, Librairie Vuibert, 10-1999, p6.

⁷ - بلقاسم سلاطنية و آخرون: مرجع يبق ذكره، ص 08.

هذا التعريف ركز على الإدارة من ناحية تحقيق الأهداف، و هو ما يتفق مع التعريف التالي للإدارة على أنها: « مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أو من خلال و مع الآخرين »¹.

من جملة التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي:
الإدارة هي: عملية مشتركة بين المدير و مرؤوسيه، لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.

11 2. تعريف المدرسة:

في اللغة أصل كلمة مدرسة من المِدرَس، و المِدرَس هو الموضع الذي يُدرس فيه².

و يرى خان عبد الحميد الغباني أن المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية خطط لها المجتمع بطريقة مقصودة لتساهم في عملية التنشئة الاجتماعية و التطبيع الاجتماعي عن طريق قيامها بحاجة من حاجاته الأساسية، و هي إعداد شباب المستقبل و إكسابهم معايير و قيم المجتمع في مختلف مراحل التعليم³.

هذا التعريف اعتبر المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية و واحدة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية ، بينما يرى السوسيولوجيون أن المدرسة هي مؤسسة شكلية رمزية معقدة، تشتمل على سلوك مجموعة كبيرة من الفاعلين و تنطوي على منظومة من العلاقات بين مجموعات تتربط فيما بينها بواسطة شبكة من العلاقات التي تؤدي فعلا تربويا عبر التواصل بين مجموعات المعلمين و المتعلمين⁴.

أما شيبمان فيرى أن المدرسة هي: « شبكة من المراكز و الأدوار التي يقوم بها المعلمون و التلاميذ، حيث يتم اكتساب المعايير التي تحدد لهم أدوارهم المستقبلية في الحياة الاجتماعية »⁵.

فالمدرسة: مؤسسة اجتماعية تربوية، تتشكل من مجموعة عمل متكامل، تتضافر فيها جهود فريق من العاملين لأجل إنجاز مهام محددة، هذا الفريق المتشكل من مدير المدرسة و مساعديه الذين يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي، و المعلمون الذين يمثلون الجزء المباشر القائم على العملية التعليمية، و هناك أيضا المستخدمون من العمال الذين يشاركون في العمل بالمدرسة بجهود ملموسة، كل هذه الجهود تكون بشكل منسق متكامل لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة⁶.

و هو التعريف الذي تتخذه الباحثة تعريفا إجرائيا لهذه الدراسة.

11 3. تعريف الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية، فهي القائم على تحقيق رسالة المدرسة، باعتبارها أهم وحدة إدارية تربط بين الإدارة التعليمية و

1- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 04.

2- ابن منظور الأفرقي: مرجع سبق ذكره، ص 80.

3- خان عبد الحميد الغباني: الطفل و الأسرة و المجتمع، عمان، دار صفاء، 2002، ص 85.

4- علي أسعد وطفة و علي جاسم الشهاب، علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة المدرسية و وظيفتها الاجتماعية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2004، ص 20.

5- المرجع السابق: ص 17.

6- محمد جاسم محمد: مرجع سبق ذكره، ص 22.

المدرسة، و المسؤول أمامها عن تحقيق الأهداف المسطرة، بتنظيمها للمدرسة و توجيه حركة العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها.

إذ تعرف الإدارة المدرسية على أنها: « مجموعة من العمليات نقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية و التعليمية بما يحقق السياسة التعليمية و أهدافها»¹.

و يعرفها **محمد شعلان و آخرون** على أنها: « العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية و توجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه».

بينما **يورد آخرون** تعريفا للإدارة المدرسية بأنها: « حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية و المادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، و الإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد»².

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ أنها تتفق جميعا على تعريف الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من العمليات تؤدي بغرض تحقيق أهداف المدرسة، لكنها لم توضح ما هي هذه العمليات؟، و ما طبيعتها؟، و كيف تؤدي؟.

و في تعريفه للإدارة المدرسية يوضح **إبراهيم عصمت مطاوع** هذه العمليات على أنها كغيرها من العمليات الإدارية هي: «عمليات تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل نشاط بالمدرسة من الناحية التربوية و التعليمية و الاجتماعية و الخلقية و غيرها»³. كما يرى **صلاح عبد الحميد مصطفى** بأنها: « مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة جهودهم و تقويمها، تؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، و تحقيق أهداف المدرسة»⁴.

من خلال التعريفين السابقين، فالإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة، و المقصود بالعمليات كلا من التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التنسيق، الرقابة و التقويم، و التي كما وصفها **صلاح عبد الحميد مصطفى** في تعريفه بالوظيفية، تمارس لأجل أداء وظائف محددة لتحقيق أهداف المدرسة.

و هو ما يتوافق و تعريف **عدلي سليمان** للإدارة المدرسية بوصفه إيّاها بأنها: «عملية توجيه الطاقات البشرية و المادية التي تحتويها المؤسسة التعليمية لبلوغ الهدف الذي قامت من أجله، و تتضمن وظائف الإدارة المدرسية عمليات البحث و التخطيط و التنظيم و الإشراف و التنسيق و التسجيل و المتابعة و الميزانية و التمويل، عن طريق هذه الوظائف تتم كل من العملية التعليمية و العملية الاجتماعية»⁵.

بينما يعرف **أحمد إبراهيم أحمد** الإدارة المدرسية بأنها: « ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة و خارجها وفقا لسياسة عامة و فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق و أهداف المجتمع و الصالح العام للدولة».

¹ - محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق، 2001، ص 54.

² - محمد حسن العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة، 1999، ص 18.

³ - إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التعليمية في الوطن العربي، القاهرة، مكتبة النهضة و دار الفكر، 2003، ص 46.

⁴ - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، طبعة 02، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2002، ص 38.

⁵ - عدلي سليمان: الوظيفة الاجتماعية للمدرسة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999، ص 28.

و يتفق معه إلى حد ما كل من محمد سيف الدين فهمي و حسن عبد المالك محمود في تعريفها بأنها: « جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة و الإداريين و الفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة و خارجها، بما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية صحيحة و على أسس سليمة »¹.

من جملة التعريفات السابقة نخلص للتعريف الإجرائي التالي:

الإدارة المدرسية: هي مجموعة من التفاعلات و النشاطات المنسقة يقوم بها فريق من الإداريين ((مدير المدرسة ، مدير الدروس « الدراسات»، المتصرف المالي » المقتصد «، مستشار التربية الرئيسي « المراقب العام»، و كل مساعدي التربية)) داخل المدرسة، تسود بينهم مجموعة من القيم التنظيمية تكون بمثابة الموجه لهم في أدائهم لوظائفهم، بهدف تحقيق أهدافها البيداغوجية و التربوية.

و أثناء عملية البحث لتحديد تعريف الإدارة المدرسية، لوحظ أنه و في العديد من المراجع لم يتم الفصل بين مفهومين لهما علاقة بالإدارة المدرسية و هما (الإدارة التعليمية، و الإدارة التربوية)، لذا ترى الباحثة ضرورة توضيح الفرق بين هذه المفاهيم.

4 1 1. الفرق بين الإدارة المدرسية و التعليمية و التربوية:

شاع استخدام هذه المصطلحات الثلاثة في الكتب و المؤلفات التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعليم، إذ و في أحيان كثيرة تستخدم هذه المصطلحات للدلالة على مفهوم واحد، و يرجع الخلط في استخدام هذه المفاهيم للنقل عن المصطلح الأجنبي Educati، و الذي يترجم باللغة العربية أحيانا بمعنى « التربية »، و أحيانا أخرى بمعنى « التعليم »، و بالتالي تكون ترجمة المصطلح « Administration éducation » إلى العربية هي « الإدارة التربوية » تارة و « الإدارة التعليمية » تارة أخرى، أي أنهما مصطلحين لمفهوم واحد، هذا من جهة، و من جهة أخرى، يوجد كثير من الباحثين يفضلون استخدام مصطلح تربوية عن استخدام مصطلح تعليم، و بالتالي فهم يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية على اعتبار أن التربية أشمل و أعم من التعليم، و أن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة، فحسبهم بهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية².

كما يخلط الكثيرون في استخدام مصطلحي الإدارة التعليمية، و الإدارة المدرسية، و يشار بكليهما لنفس المفهوم، بينما يوجد ثمة فرق واضح بينهما.

فالإدارة التعليمية تختص برسم السياسة التعليمية، و وضع خططها، بينما تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذها، على أن تقدم لها الإدارة التعليمية العون و المساعدة و كل التسهيلات المالية و الفنية، و تمدها بالعناصر البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، و تمارس الإشراف عليها، و هو ما يوضحه محمد منير مرسى في التعريف التالي: « الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم تلك السياسة »³.

¹ - محمد عبد القادر عابدين: مرجع سبق ذكره، ص 55.

² - أحسن لبصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية الإدارية التربوية علم و فن، عين مليلة، دار الهدى، 2002، ص ص (26-27).

³ - محمد عبد القادر عابدين: مرجع سبق ذكره، ص 59.

و بالتالي يمكن لنا القول أن العلاقة المنطقية بين المفاهيم الثلاثة هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية و صلة الأولى بالثانية هي صلة الخاص بالعام، إذ تحدد الأولى على أنها على مستوى المدرسة، و في الوقت نفسه لها ارتباطها بالمستويات العليا للإدارة التعليمية¹.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الفاصل النهائي في المقصود من هذه المصطلحات الثلاثة، يرجع إلى المربين و العاملين في ميدان التربية و أي هذه المفاهيم يكثر استخدامه بينهم و يتفقون عليه.

و بما أن هذه الدراسة تطبق ميدانيا في إحدى ولايات الجزائر، إذ يمكن للباحثة الاستفادة من هذا الاختلاف و توظيف كل مصطلح من المصطلحات السابقة و ذلك بعد أن تحدد تعريفا إجرائيا لكل مصطلح منهم وفقا لطبيعة الدراسة و مجالها المكاني كما يلي:



21. نشأة الإدارة المدرسية وتطورها

عرفت الدراسات السوسولوجية للبناءات التنظيمية للمدرسة تطورا و تقدما في الآونة الأخيرة، إذ اهتم العديد من الباحثين في مجال علم اجتماع التربية بدراسة الفئات المهنية و الإدارية داخل المدرسة، و المتمثلة في مجالس إدارة المدرسة، و مدير المدرسة و النظار و المدرسين و الإداريين المساعدين و غيرهم، و من أهم الباحثين في هذا المجال نذكر جروس، ماسون، هالين، بومان، تشارلز بيدول، هذا الأخير استطاع أن يقدم تحليلات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة المدرسية كأحد الأنماط الإدارية في التنظيمات الاجتماعية الحديثة، مشيرا إلى طبيعة البناءات التنظيمية للمدارس خلال القرن التاسع عشر و القرن العشرين، هذه البناءات التنظيمية و بمرور الوقت عرفت تطورا ملحوظا نتيجة للنمو التنظيمي و كذا زيادة القواعد و الإجراءات البيروقراطية الرسمية و غير الرسمية².

و يرى الكثير من المختصين و الباحثين في الإدارة بوجه عام، بأن لها ميادين كثيرة و مختلفة، لكل منها نشاطها المميز لها، تتشابه في بعض مبادئها و أساليبها، و تختلف في البعض الآخر³. فالإدارة المدرسية باعتبارها جزءا من الإدارة العامة، فهي تستمد منها مبادئها و قوانينها و أصولها، و هو ما أكده سيرز في كتابه " عملية الإدارة " بقوله أن: « طبيعة الإدارة و خصائصها تستمد من طبيعة الخدمات التي تقوم بها، سواء كان نشاطها خديما أو إنتاجيا »، و وافقه جريفت في ذلك في كتابه « نظرية الإدارة » في تحديده للفرق بين الإدارة العامة و التعليمية، بوصفه لطبيعة الفرق بينهما بأنه فرق نعني على أساس أن لفظ الإدارة موجود في كل منهما و الاختلاف بينهما يكمن في النعتين « العامة و التعليمية »⁴. و باعتبار الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية التي تعتمد في نشأتها و تطورها على ما توصل إليه الباحثون من مفاهيم في الإدارة العامة يمكن لنا

¹ - محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999، ص 19.

² - عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع المدرسة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص 141.

³ - أحمد عبد السلام دباس: آراء و نظرات في الإدارة، دمشق، دار طلاس، دون تاريخ، ص 45.

⁴ - أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص 17.

القول بأن الإدارة المدرسية تشتق أسسها و عملياتها و مبادئها من الإدارة العامة، على أن تكتسب صفاتها و طبيعتها من ميدان التربية و التعليم. إذ يرجع ظهور الإدارة كعلم إلى مؤتمر براغ في 1924، أما ظهور علم الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة فقد كان في سنة 1946، أين بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم بالإدارة المدرسية¹.

فتطور الإدارة المدرسية كان انعكاسا لتطور الإدارة العامة هذه الأخيرة التي عرفت تطورا مستمرا، و تعددت مدارسها منذ مطلع القرن العشرين، بدأ بمدرسة الإدارة العلمية لمؤسسها فريدريك تايلور (1856-1915)، ثم المدرسة السلوكية و من أهم رواده إلتن مايو و روثيز برجز، ثم المدرسة الكمية على يد كل من تشرشيريان و نورساتر، و أخيرا ظهر على يد كل من تومسون و لورانس و لورس ما يعرف في مجال الفكر الإداري باسم المدرسة الموقفية.

هذه المدارس المختلفة يمكن إدراجها تحت ثلاثة اتجاهات رئيسية كما يلي: اتجاه الإدارة الرسمية، الإدارة الإنسانية، و الاتجاه التوفيقي في الإدارة.

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي و العشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003، ص ص (14-15).

1 21. اتجاه الإدارة الرسمية:

يركز هذا الاتجاه على ضرورة توفر الحافز الاقتصادي لدى الفرد لتشجيعه على العمل بأكبر طاقة ممكنة و بالتالي الزيادة في الإنتاج¹، و أهم من مثل هذا الاتجاه مدرسة الإدارة العلمية والتي من أهم مبادئها:

✓ استخدام طرق دراسة الوقت و الحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
✓ استخدام الحوافز لأفراد العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة و بالسرعة أو المعدل المطلوب.

✓ استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف و الشروط المحيطة بالعمل².
و لظهور الحركة العلمية في أواخر القرن 19 تأثيرا كبيرا على ميادين كثيرة، من بينها إدارة المدرسة إذ نقلتها من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال و الخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تعالج مشاكلها الإدارية بأسلوب علمي أساسه التفكير و الاستقرار و أدوات التحليل و القياس الموضوعي، و بالتالي انتقلت مبادئ الإدارة من مجال الصناعة و الأعمال إلى إدارة المدرسة³.

2 21. اتجاه الإدارة الإنسانية:

و يعتبر هربرت سيمون من أوائل الذين اعترفوا بأثر العلاقات الإنسانية على العملية الإدارية، في مؤلفه السلوك الإداري (1945) حيث شرح طبيعة و أهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية. إذ يركز أنصار هذا الاتجاه على أهمية معاملة الشخص العامل كإنسان له حق الحياة، إذ يعتبر هذا الاتجاه كنتيجة لما أثارته النظريات الكلاسيكية خصوصا حركة الإدارة العلمية من انتقادات عبرت عن ضرورة خلق توازن بين الأبعاد الإنسانية و المادية. و بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات و الأبحاث في هذا الاتجاه، اكتشافها لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، فتماسك الجماعة و الالتزام بمبادئها يؤثر بشكل واضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل⁴.

3 21. الاتجاه التوفيقي:

في هذا الاتجاه يتم التوفيق بين الاتجاهين السابقين، و يقوم على تكامل العناصر الرسمية و غير الرسمية في الإدارة، و كذا التوفيق الإيجابي بين الحوافز الاقتصادية و الحاجات الفردية بشكل يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في النظام من جهة و العالم الخارجي من جهة أخرى⁵. و هو ما ظهر في أبحاث جريفت الذي استطاع أن يطور نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار، و في 1968 وضع يعقوب جيتز نظرية الإدارة المدرسية باعتبارها عملية اجتماعية، و التي تعتبر من أشهر النظريات المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية، تعود بداياتها إلى الدراسات التي أجراها كل من جوبا و بارسونز، إلا أنها تنسب إلى رائدها يعقوب جيتزلز⁶، و الذي ينظر للإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين (مدير المدرسة و بقية العاملين فيها من وكلاء، معلمين، موظفين و تلاميذ...)، في إطار نظام اجتماعي متكون من جانبين

¹ - حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص 36.

² - بلقاسم سلاطينية و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ - عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، 2000، ص ص (66-67).

⁴ - بلقاسم سلاطينية و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص (34-35).

⁵ - حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁶ - عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص 67

متداخلين يمكن تصورهما في صورة كل منهما مستقل عن الآخر¹. فالسلوك الإداري هو نتاج للعلاقة بين الجانبين التنظيمي و الشخصي أي بين دور المدرسة و شخصية الفرد، فكل عضو في الإدارة المدرسية لا يمكنه العمل، إلا بتوفر هذين الجانبين معاً، فكل منهما يكمل الآخر².

31. أهداف الإدارة المدرسية و وظائفها:

بتطور الفكر الإداري و التربوي تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية و اتسع مجالها، فلم تعد وظيفة الإدارة المدرسية تنحصر في عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفقاً لقواعد و تعليمات معينة صادرة من إدارة تربوية، كالمحافظة على نظام المدرسة و حصر غياب التلاميذ و حضورهم و حفظهم للمقررات الدراسية و صيانة المبنى المدرسي و تجهيزاته، بل أصبحت بالإضافة لما سبق عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم و تسهيل و تطوير نظام العمل بالمدرسة³، و هو ما يتمشى و المتغيرات الجديدة سواء بالنسبة للمدرسة أو المنظومة التربوية الحديثة، و متطلبات العمل وفقاً لهذا التغيير، فمن بين أهم وظائفها نذكر ما يلي:

✓ التركيز على الجانب الإنساني، بوضع الموظف المناسب (من حيث القدرة و المؤهل و كذا الخبرة) في الوظيفة المناسبة له.
✓ رفع مستوى المعلمين مهنياً.

✓ تطوير كافة محاور العملية التعليمية، بالاهتمام بالمكتبات، و رعاية التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة (الموهوبين، المعاقين، المتخلفين دراسياً...)⁴.

✓ مراجعة نقدية لنظام التوجيه و الإشراف الفني، و ما يتصل به من تقارير و توجيهات ذات صياغات نمطية عامة.

✓ ضمان الانتظام و الانضباط من كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية طلاباً و معلمين و عمال.

✓ التوظيف الأمثل للمعدات و الأجهزة و الوسائط التعليمية، و صيانتها و القضاء على مخاوف مفهوم العهدة⁵.

بينما يرى عدد من الباحثين في الإدارة المدرسية، أنها كغيرها من الإدارات لها مجموعة من الوظائف المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف و التقويم، و هو ما أورده إبراهيم أبو فروة حيث ذكر أن وظائف الإدارة المدرسية هي: اتخاذ القرارات، التخطيط و التنظيم و الاتصال.

كل هذه الوظائف السابق ذكرها، تهدف الإدارة المدرسية من تحديدها إلى تحقيق أهداف واضحة، هذه الأخيرة تتأثر بعوامل و متغيرات عديدة، فأهداف إدارة المدرسة في المرحلة الثانوية، تختلف عنها في المرحلتين الابتدائية و الإكمالية، لاختلاف حجم المدرسة، نوعية العاملين فيها و مؤهلاتهم... و غيرها من العوامل الأخرى.

41. عناصرها:

¹ - جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي و أصولها و تطبيقاتها، عمان، دار الثقافة، 2004، ص 40.

² - عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص ص (68-69).

³ - صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ - عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁵ - حامد عمار: دراسات في التربية و الثقافة مواجهة العولمة في التعليم و الثقافة، دون بلد، مكتبة الدار العربية للكتاب، 2000، ص ص (228-229).

تعتبر المدرسة المؤسسة الاجتماعية المسؤولة عن تحقيق و تنفيذ السياسة التعليمية للدولة، يتوقف نجاحها في ذلك على مدى نجاح الإدارة المدرسية و تحقيق هذه الأهداف¹. هذه الإدارة التي يسهر على تسييرها فريق إداري يعمل في إطار منظم تحدد فيه مراتب السلطة في توازن مع المسؤولية و بتقسيم العمل المراد القيام به و تشكيل جماعات العمل لأداء الوظائف الموكل إليهم².

و لأن المجال المكاني للدراسة هو المدارس الثانوية، نتناول في تحديدنا لعناصر الإدارة المدرسية، بالاعتماد على ما جاء في التشريع المدرسي الجزائري في الجانب التسييري للمدرسة الثانوية كما يلي: « يسير المؤسسة مدير يعين بعد نجاحه في الدورة التكوينية المعدة لتكوين مديري مؤسسات الثانوي، يساعد مدير المؤسسة مجلس التوجيه و التسيير و ثلاثة مساعدين على الأقل هم:

- مدير الدروس (الدراسات).

- المتصرف المالي (المقتصد).

- مستشار التربية الرئيسي (المراقب العام³)

و هو ما ستعتمده الباحثة في ذكر أعضاء تنظيم الإدارة المدرسية.

1.4.1. المدير:

تحتاج المدرسة الثانوية كغيرها من المؤسسات التعليمية، لمدير يديرها و يسير شؤونها يكون المسؤول أمام الإدارة التعليمية (مدير التربية) عن حسن سير العملية التعليمية، فله دور أساسي و صلاحيات يمارسها طبقا للقوانين المعمول بها، فهو من الناحية القانونية يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدرسية و يتولى الإشراف على عملها و التعامل باسمها و السهر على تنفيذ كل العمليات المتعلقة بهدفها في حدود الاختصاصات التي تخولها له السلطة الوصية تطبيقا للتنظيم الجاري العمل به⁴.

فمدير المدرسة هو الرئيس الإداري الذي يوجه و يعاون، يربط نشاطات الآخرين و يراقبها، يتركز عمله على التحقق من أن مدرسته تسير نحو أهدافها المرسومة بكفاءة و فاعلية⁵، فدوره دائماً مركباً، إذ يحدده سير جيوفاني في تسع مهام هي كالآتي:

✓ تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معا.

✓ المحافظة على الانسجام و بناء فهم متبادل.

✓ تأصيل القيم و ذلك بإنشاء مجموعة من الإجراءات لتحقيق رؤية المدرسة.

✓ التحفيز و يتم بتشجيع الموظفين و هيئة التدريس.

✓ الإدارة (التخطيط و حفظ السجلات و رسم الإجراءات و التنظيم... الخ).

✓ الإيضاح أي إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.

✓ التمكين أي إزالة العوائق التي تقف أمام تحقيق هيئة التدريس و الموظفين لأهدافهم

و توفير الموارد اللازمة لذلك.

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - رشيد أورليسان: التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي العام و التقني، البلدة، قصر كتاب، دت، ص 13.

³ - عبد الرحمن بن سالم: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري للمعلمين و الأساتذة و طلبة المعاهد التكنولوجية للتربية و المركز الوطني و المراكز الجهوية لتكوين إطارات التربية، ط3، عين مليلة، دار الهدى، 2000، ص 54.

⁴ - زرهوني الطاهر: تنظيم و تسيير مؤسسة التربية و التعليم، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 19.

⁵ - <http://www.3iny.com/vb/newrephv.php> , 13- 04-2007, h 10:07.

✓ الإشراف للتأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها¹.

كما يمكن تقسيم الوظائف الأساسية التي يقوم بها المدير إلى صنفين، عامة تتمثل في التنسيق، التوجيه، الاتصال، الرقابة، اتخاذ القرارات و التقويم و أخرى خاصة تتعدد بتعدد مجالاته كمدير للمدرسة بين تربوية، إدارية، مالية، صحية، الأمن، و التقويم.

1 1 4 1. الوظائف العامة:

1 1 1 4 1. التنظيم: في مجال الإدارة المدرسية وضع التدريبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية². فالتنظيم كإطار عام لوظائف الإدارة يضم مختلف العلاقات و النتائج المترتبة عن تحديد دور الإدارة و تحديد الوسائل لتحقيق هذه الأدوار، و ما يجب أن يترتب على ذلك بالضرورة من وجود أدوات اتصال و تعاون و تنسيق بين مختلف مستوياته³.

2 1 1 4 1. التخطيط: يعتبر التخطيط وظيفة إدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية⁴، فهو واحد من الوظائف الأساسية لمدير المدرسة الثانوية، إذ لا يمكن إتمام أي عمل دون تخطيط مسبق له، فهو يسبق تنفيذ أي عمل آخر لأنه المحدد لما يجب تنفيذه و كيف يتم و متى يتم؟

3 1 1 4 1. التنسيق: يقصد به في الإدارة المدرسية تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة إذ لا يمكن تحقيق التنسيق ما لم تحدد أهداف النشاط وتوزع الأعمال بكل دقة⁵، فالتنسيق يحقق الانسجام بين مختلف الأنشطة و الأدوار، و يضمن عدم التضارب و التداخل بين الصلاحيات⁶، و هو ما أكدت عليه النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، و هو ما نص عليه القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 02 مارس 1991 في المادة 05، و المادة 08 من نفس القرار⁷. (أنظر الملحق رقم [04]).

4 1 1 4 1. التوجيه: فالتوجيه في الإدارة المدرسية يعني الاتصال بالمعلمين والإداريين العاملين في المدرسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التربوية، و الذي يقوم على مجموعة من المبادئ أهمها:

✓ وحدة الأمر : لأن التوجيه يكون أكثر فاعلية وجدوى إذا ما تلقى العاملون في المدرسة الإرشادات والأوامر من مصدر واحد.

✓ الإشراف المباشر : و هو ضروري وهام في عملية التوجيه.

✓ اختيار الأسلوب : يجب من مدير المدرسة أن يختار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد الذين يتولى توجيههم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم انجازه⁸، انجازه⁸، و هو ما تنص عليه المادة رقم 11 من القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ المؤرخ في 02 مارس 1991. (كما هو موضح في الملحق رقم [04]).

¹ - <http://www.minshawi.com/other/tartury.htm>, 22-11-2007, h 21:32 .

² - <http://www.ranyah.net/mofakera.htm>, 22/11/2007,h 21:58 .

³ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص185.

⁴ - http://www.staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter1/wataf_aladara_5.htm, 19:29h, 22-11-2007.

⁵ - <http://www.ranyah.net/mofakera.htm>, 22-11-2007, h 22:05.

⁶ - محمد الصالح حثروبي: المرجع في الإدارة المدرسية، عين مليلة، دار الهدى، 2005، ص 12.

⁷ - وزارة التربية الوطنية الجزائرية: مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مديرية التوجيه و الاتصال المديرية الفرعية للتوثيق، مارس 1993، ص 53.

⁸ - <http://www.ranyah.net/mofakera.htm>, 23-11-2007, h 09:23.

5 1 1 4 1. الاتصال: هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهو عملية ضرورية لاتخاذ القرار الفعال، و الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذها ، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا ، رسمياً أو غير رسمي ، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها¹.

6 1 1 4 1. الرقابة: وتعني الرقابة التأكد من تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية²، و هي مهمة أساسية يقوم بها مدير الثانوية، و شرط ضروري لنجاح المؤسسة إداريا و تربويا³، إذ ورد في المادة 10 من القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 02 مارس 1991 و المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي أنه يتوجب على المدير التأكد من: (التدرج في تقديم الدروس و تسلسله، تطبيق البرامج، تواتر الفروض المنزلية) عن طريق المراقبة، و تؤكد أيضا كل من المواد التالية(المادة 11، المادة 12، المادة 28، و المادة 29) من نفس القرار (أنظر الملحق رقم [04])

7 1 1 4 1. اتخاذ القرارات: تعتبر وظيفة اتخاذ القرار الوظيفة المتغلغلة في كل الوظائف الأخرى السابقة الذكر⁴، إذ يقول عنها هربارت سيمون أنها قلب الإدارة، فمدير المدرسة الثانوية يتخذ قرارات متعددة تتعلق بكل الوظائف السابقة، أثناء ممارسته لمهامه المتنوعة. (كما هو موضح في الملحق رقم [04]) في القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 2 مارس 1991 و القرار الوزاري رقم 178 المؤرخ في 02 مارس 1991 في كل من المواد (المادة 19، المادة 20) في مجال إنشاء مجالس التأديب و تنظيمها و عملها في مؤسسات التعليم الثانوي. و على رأي عبد الكريم درويش، فإنه مهما يكن الأمر أو القرار فالواقع المعاش يبين أن مهمة اتخاذ القرار في أي مجال من مجالات الحياة التربوية و الإدارية داخل الثانوية لا تنتهي بصدوره، فالقرار لا تتحقق فعاليته إلا بوجود عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه⁵.

2 1 4 1. الوظائف الخاصة:

زيادتا على الوظائف العامة سابقة الذكر، يقوم مدير المدرسة الثانوية بوظائف خاصة في مجالات مختلفة تتميز بالتداخل و التكامل فيما بينها، هي المجال التربوي، المجال الإداري، المجال المالي، مجال التكوين، مجال الصحة، مجال الأمن، و مجال التقويم و تبعا لطبيعة موضوع الدراسة و الوقت المحدد لها ستركز الباحثة على المجالين الأول و الثاني (المجال التربوي، و المجال الإداري) فقط. كما هو موضح في الرسم التخطيطي التالي:

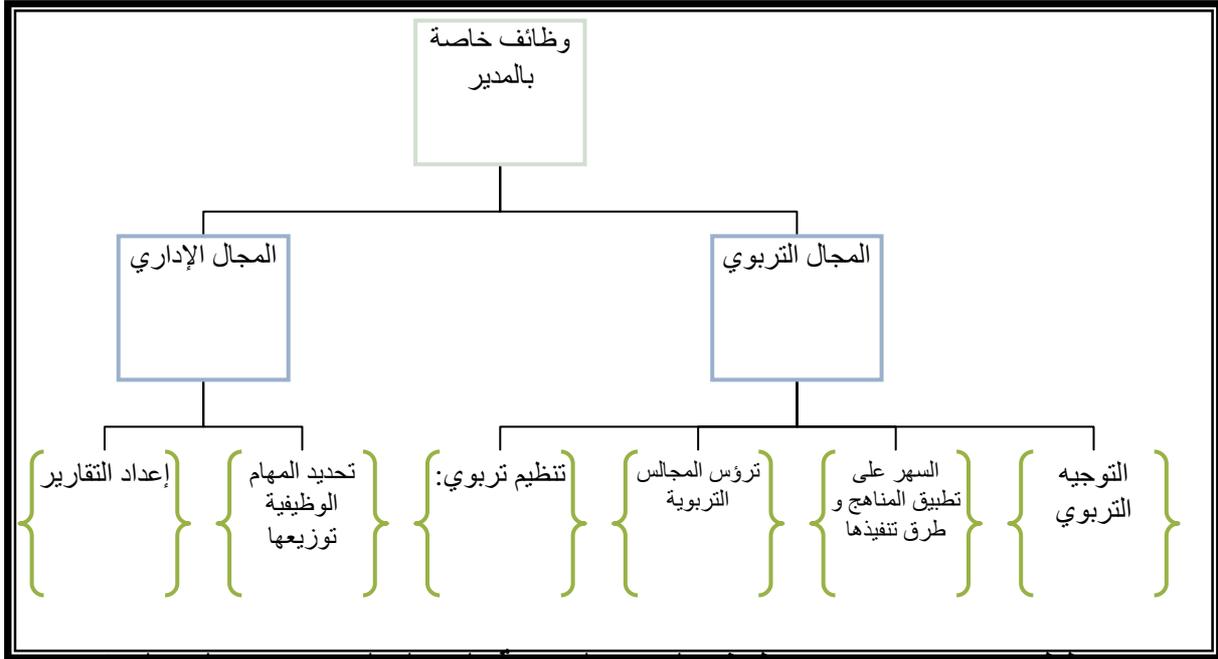
¹ - <http://www.alnoor.info/Learn/topicbody>, 24-11-2007, h 09:23 .

² - محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 31.

³ - محمد بن حمودة: مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁴ - سيد محمود الهواري: وظائف المديرين، بيروت، مطبعة الإنصاف، 1974، ص 77.

⁵ - عبد الكريم درويش و آخرون: أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلوا مصرية، 1974، ص 460.



*محظت بوصيحي يوضح وظائف المدير الخاصة (المجال التربوي، و المجال الإداري)

2.41. مدير الدراسات (الناظر)

يعتبر مدير الدراسات مساعد مدير الثانوية في كل ما يتعلق بالحياة البيداغوجية و التربوية و كافة الأنشطة الثقافية و كذا الإدارية و المالية، و في حالة غياب المدير أو غيابه لأي طارئ ما يحل محله - مدير الدراسات - ليتولى القيام ببعض مهامه التي يمكن تفويضها و إمداده بالسلطة اللازمة للقيام بذلك¹، و بحكم وظيفته الأساسية و الخاصة بالجانب البيداغوجي، فإنه يتولى مسك كل الوثائق و الدفاتر و بعض السجلات التي لها علاقة بمهامه و يقوم بحفظها و تنظيمها في مكتبه². و حسب المناشير الرسمية على مدير الدراسات القيام بما يلي:

- ✓ يساهم في تدعيم العلاقات داخل المجموعة التربوية.
- ✓ يساهم في تحسين الظروف التي تتم فيها الدراسة.
- ✓ يساهم في تنمية النشاطات الاجتماعية و التربوية.
- ✓ يساهم في تنظيم الحياة في النظام الداخلي بالمؤسسة.
- ✓ يساهم في المحافظة على المكتبة و كيفية تسييرها.
- ✓ يساهم في ربط و توطيد العلاقات بأولياء التلاميذ.
- ✓ يساهم في حماية الوسط و البيئة داخل المؤسسة³.

3.41. المقتصد (المتصرف المالي)

يعتبر المقتصد عضو من أهم أعضاء الفريق الإداري بالمدرسة الثانوية، يمثل تحت إشراف المدير سلطة الوصاية المالية للمؤسسة، فهو المحاسب العمومي لها و مسؤول الدفاتر الحسابية من مداخيل، مصاريف، و ثائق رسمية، ملفات الموظفين، و

¹- زرهوني الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 53.

²- أحس أولبصير: مرجع سبق ذكره، ص 271.

³- زرهوني الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص ص (54-55).

المحافظة على ممتلكات المؤسسة، بالإضافة إلى الجانب المالي فللمقتصد بالمؤسسة دور تربوي مهم، من خلال تحسين أحوال حياة التلاميذ و الموظفين بها¹.

1 4 4. مستشار التربية الرئيسي (المراقب العام)

يعتبر مستشار التربية الرئيسي أو المراقب العام هو المسؤول المكلف بحفظ النظام و حسن السلوك في المدرسة الثانوية، إذ يساهم تحت إشراف مدير الدراسات و مدير المدرسة في المهام التربوية².

1 5. أنماطها:

تختلف الإدارات المدرسية فيما بينها لاختلاف طريقة التسيير الإداري لها، والتي تعود بالدرجة الأولى لمديرها باعتباره المسؤول الأول عن كل ما يجري بالمؤسسة إلى:

1 5 1. النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري):

الإدارة الأوتوقراطية، تعتبر السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، و بالتالي فهي ترى أن المسؤولية منحت لها ضمناً و لم تفوض إلى غيرها، و من أهم صفات مدير هذا النوع من الإدارة أنه:

✓ يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته يضع ضمنها الخطط و السياسات و لا يحدد عنها، فيظهر الرضا و الحب لمن يسير معه و يوافقه الرأي و عدم الرضا عن كل من خالفه في ذلك.

✓ اجتماعه مع فريقه الإداري و هيئة التدريس، قصيرة بدون تخطيط مسبق، يعطي فيها بيانات و تعليمات بسرعة و إنجاز³.

و من أهم الأسس التي يقوم عليها هذا النوع من الإدارة ما يلي:

✓ تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل.

✓ الفصل التام بين التخطيط و التنفيذ.

✓ الولاء المطلق للرؤساء و الدفاع عنهم.

✓ الدكتاتورية في التوجيه.

✓ لا يوفر الجو و المناخ الملائم للعملية التعليمية⁴.

1 5 2. النمط الديمقراطي:

هذا النمط الإداري يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات و في حل المشكلات، حيث يعمل على تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين داخل المدرسة، فهو يحترم شخصية الفرد و يمنحه الحرية بدرجة لا تتعارض مع حرية الجماعة، إذ يهدف هذا النمط إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين بتطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار و تنفيذه⁵، من بين أهم الأسس التي يقوم عليها هذا النمط الإداري ما يلي: تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة.

¹- المرجع السابق: ص ص (60-61).

²- زرهوني الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 84.

³- جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العملية، الأردن، دار الثقافة، 2004، ص 23.

⁴- تيسير الدويك و آخرون: أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي، ط02، عمان، دار الفكر، 1998، ص ص (18-20).

⁵- صلاح عبد الحميد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- ✓ المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات و البرامج، فالإدارة الديمقراطية تتطلب اشتراك كل التلاميذ و أعضاء هيئة المدرسة في تحديد السياسات و البرامج.
- ✓ تكافؤ السلطة و المسؤولية، فالمدير يفوض للأعضاء العاملين معه القيام ببعض الواجبات و المسؤوليات مع منحهم السلطة التي تكافؤ مع المسؤولية.
- ✓ تحديد و تنظيم الأعمال كي لا تتضارب و تتداخل.
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل.
- ✓ الاهتمام بمبدأ تفويض السلطة في العمل الإداري.
- ✓ العمل على تطوير العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل¹.

3 5 1. النمط المتساهل:

- هذا النمط من الإدارة المدرسية، يسبب عادة الاضطراب و الفوضى و الخلل الإداري للمدرسة، و يعيقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها، لانعدام التخطيط و التنظيم في العمل و التنسيق بين العاملين في المدرسة²، فلا أسس علمية منظمة تقوم عليها هذه الإدارة، و أهم ما يميزها ما يلي:
- ✓ يتميز مديرها بشخصية مرحة متواضعة يترك العاملين في المدرسة يتصرفون بحرية زائدة عن اللزوم، دون أن يتدخل في شؤونهم.
 - ✓ الاجتماعات طويلة، غير مخطط لها مسبقا بشكل جيد، الجميع يتحدث و يبدي رأيه.
 - ✓ هذا النمط الإداري لا يكسب العاملين خبرات و مهارات جديدة، يشعر الموظفون فيها بعدم القدرة على التصرف و الاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب الاستشارة أو النصح من المدير³.

2. فعالية الإدارة المدرسية

1 2. مفاهيم أساسية

1 1 2. الفعالية:

- تعددت اتجاهات الباحثين حول وضع تعريف للفعالية و اختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه، حيث تعرف الفاعلية على أنها: « عمل الشيء الصحيح »⁴ و هو ما يتوافق و تعريف علي الشريف للفعالية، إذ يضيف عليه الزمن المناسب و الطريقة الملائمة في قوله أن: « الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب و بالطريقة الملائمة »⁵.
- و من بين أكثر التعريفات شيوعا للفعالية تعريف فروم و الذي أشار للفعالية على أنها: « صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة و يترتب عليه أثر مرئي »⁶.

¹ - محمد حسين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص (47،48).

² - صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ - جودت عزت عطوي: مرجع سبق ذكره، ص (27-28).

⁴ - ايفرام ثوربان: نظم دعم الإدارة نظم دعم القرارات و نظم دعم الخبرة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: محمد يحيى عبد الرحمان، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2000، ص 86.

⁵ - علي شريف: الإدارة المعاصرة، ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص 39.

⁶ - طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، القاهرة دار غريب، دت، ص 193.

نلاحظ أن هذا التعريف ربط الفعالية بصفة السلوك الذي تبذل فيه طاقة معينة للوصول إلى نتائج ملموسة.
بينما يرى بشير عباس العلق أن الفعالية هي: «مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة»¹.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الفعالية تتمثل في لعناصر اللازمة و مدى صلاحيتها لتحقيق الأهداف المسطر.

من التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ أنها ركزت في تعريفها للفعالية على طبيعة الأنشطة و الممارسات من خلال أداء الشيء الصحيح في الوقت المناسب باستخدام العناصر المناسبة للحصول على النتائج المطلوبة.

بينما يستخدم آخرون مصطلح الفعالية للتعبير عن تحقيق الأهداف و تطبيق السياسات و قفا لما هو محدد لها إذ تعرف على أنها: «القدرة على تحقيق الأهداف»².
و هو ما أشار إليه بارسونز في حديثه عن الأبعاد البنائية للتنظيم بأن أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى هو تحقيقه لأهداف محددة، موضحاً أن أهداف التنظيم تعبر عن أقصى درجات الرشد التنظيمي و فعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة³.

و هو ما يؤكد إتريني بأن الفعالية تتحدد بالدرجة التي يتم بها تحقيق الأهداف⁴.
جاء في معجم المصطلحات التربوية و النفسية بأن الفعالية هي: «مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة و دورها في نشاط المؤسسة»⁵، و هو التعريف الذي تتفق معه الباحثة و تعتبره تعريفاً إجرائياً للدراسة.

2.1.2. تعريف فعالية الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية تنظيم اجتماعي رسمي كغيرها من التنظيمات الاجتماعية الأخرى، لها طابعها المميز الذي يتماشى و طبيعة أهدافها، تسودها قوى بشرية و أخرى مادية، تكون هذه الإدارة فعالة كلما تم الاستخدام الأمثل لهذه القوى⁶.
إذ تعرف فعالية الإدارة المدرسية بأنها: «الدرجة التي تحقق بها المدرسة و مديرها الأهداف التعليمية التربوية المنشودة»⁷، من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الفعالية هي تحقيق المدرسة للأهداف التعليمية.

بينما يرى حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ بأن الفعالية في الإدارة يمكن أن تتحقق إذا توفرت على:

- و عي بوظيفتها الأساسية.
- تفهمها لأهداف المرحلة التعليمية، و تهيئة الظروف المادية و المعنوية الملائمة.

¹ - إبراهيم كشك: مضامات إدارية صور من الواقع الإداري و أفكار إدارية عرضت بأسلوب القصة و الخاطرة و الحوار...، عمان، دار وائل، 1999، ص 275.

² - موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل، 2002، ص 238.

³ - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط 4، قطر، دار فطري بن الفجاءة، 1986، ص 177.

⁴ - دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁵ - حسن شحاته و زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية و النفسية: مراجعة: حامد عمار، دون بلد، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 38.

⁶ - طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر، 2001، ص 21.

⁷ - أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص 08.

- مشجعة للتلاميذ و المدرسين على حد سواء.

- العمل مع الإدارة التعليمية بشكل متكامل.

إذ يعرفان الإدارة المدرسية الفعالة بأنها: « الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة،... الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية و المعنوية بتفهمها للأهداف المرحلة التعليمية و أهميتها في السلم التعليمي، مشجعة لتلاميذها و لمدرسيها، و تكون قادرة على ترجمة فلسفة و أهداف المرحلة التعليمية، و هي التي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة»¹.

بينما يرى **محمد منير مرسى** أن الإدارة المدرسية الفعالة هي: « الإدارة الناجحة و التي تستند إلى العلاقات الإنسانية و المشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين و الآباء و ممثلي المجتمع»².

هذا التعريف ربط فعالية الإدارة المدرسية بطبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة و بالمشاركة في اتخاذ القرارات، سواء كانت داخلية من المدرسة كنسق مغلق، أو مشاركة الوسط الخارجي و اعتبار المدرسة نسقا مفتوحا لها علاقات خارجية. هذا التعريف لم يوضح أي نجاح يقصد هل في الأساليب أم في الوظائف أم نجاح آخر؟

كما ترى **سهام بن رحمون** أن فعالية الإدارة المدرسية تكمن في: « ممارسة وظائف الإدارة بتحديد الوظائف و الأهداف، شرح الأهداف، توزيع المهام و تنظيمها، تنسيق الآراء و توجيه القدرات، متابعة الأعمال و تعديل الأخطاء و ذلك بالاستناد إلى العلاقات الإنسانية و خاصة عواملها: الاتصال المشاركة، التفويض، لينتج عنه تحقيق الأهداف، تحقيق حاجات أفراد الإدارة المدرسية المعنوية و المادية، و تحقيق الرضا و الأداء الجيد»³.

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن فعالية الإدارة المدرسية تتمثل في ممارسة الوظائف الإدارية استنادا للعلاقات الإنسانية.

ومن جملة التعريفات السابقة نخلص للتعريف الإجرائي التالي:

الإدارة المدرسية الفعالة هي: الإدارة التي تتميز في أدائها لوظائفها، بالموضوعية في اتخاذ القرارات، و الاتصال الجيد بين أعضائها، لتحقيق بذلك أهدافها الإدارية و التربوية.

2.2 خصائص الإدارة المدرسية الفعالة:

حتى يكون التنظيم المدرسي فعالا لا بد و أن يسير وفق فلسفة إدارية واضحة، يتميز بتنظيم واضح و محدد لاتخاذ قرارات مقبولة من طرف جميع أعضاء التنظيم المدرسي⁴، المدرسي⁴، ولكي تصل المدرسة لتحقيق ذلك ينبغي أن تتميز إدارتها بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

¹ - حافظ فرج أحمد و محمد صريصري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص ص (52-53).

² - محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999، ص 22.

³ - بن رحمون سهام: مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁴ - إبراهيم محمد أبو فدوة: الإدارة المدرسية، ط02، طرابلس، دار النشر الجامعية المفتوحة، 1991، ص 131.

1 2 2. إدارة هادفة: إدارة لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد الموضوعية و التخطيط السليم في إطار الصالح العام.

2 2 2. إدارة إيجابية: تظهر الإيجابية في الإدارة المدرسية في حل المشكلات و مواجهتها أي أن يكون لها الدور القيادي في تسيير العمل و توجيهه في جو يسوده المحبة، مشجع لقدرات و إمكانيات الفرد¹.

3 2 2. إدارة اجتماعية: و هي إدارة المدرسة التي لا تعتمد في تسييرها على الاستبداد و التسلط، بل تكون قادرة على ممارسة علاقات إنسانية طيبة بين أفرادها، تلجأ إلى المشورة و الأخذ بآراء الآخرين في اتخاذها لقراراتها، بحيث يعمل الكل من أجل هدف واحد و مشاركة فعالة في الفكر و الرأي.

4 2 2. إدارة تتصف بالمرونة: أي أن تكون إدارة المدرسة غير منحازة إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة تسيء للعمل التربوي، و أن تتصف بالجدية و الحرص على تحقيق أهدافها².

3 2. مداخل دراسة الفعالية: تعددت مداخل دراسة الفعالية و اختلفت لاختلاف و جهات نظر الباحثين و توجهاتهم، إذ لم يتم الاتفاق على مدخل موحد لدراسة الفعالية يمكن تطبيقه على جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها، نعرض من بين أهم هذه المداخل ما يلي:

1 3 2. مدخل الهدف: يمثل هذا المدخل الرؤية التقليدية و النموذجية لدراسة الفعالية، يستند على فرضية مؤداها أن: كل تنظيم يبرر وجوده كعنصر من عناصر المجتمع بتحقيقه لأهداف تتناسب و رغبات المجتمع ككل أو جزء من أجزائه، و بالتالي قياس الفعالية وفقاً لهذا المدخل يتم بناء على مدى تحقيق التنظيم لأهدافه و التي تبرر وجوده، انطلاقاً من أن لدى كافة التنظيمات أهدافاً واضحة قابلة للقياس كما و نوعاً، و أن هناك إجماعاً و اتفاقاً عاماً من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف³. إذ يقترح فورن بينيس أن تصنف المنظمات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشأت لأجله، و صنف على هذا الأساس المنظمات التي تقوم بإنتاج نمط واحد كالمصانع تحت هدف زيادة الإنتاج، و المنظمات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الاستشارية تحت هدف التوصل إلى أفكار جديدة، و منظمات التعليم تحت هدف إحداث تغيير في ميول و اتجاهات الأفراد⁴.

غير أن هذا المدخل يعاني من مشكلات عديدة، حيث يرى بينيس أن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعالية لعدة أسباب أهمها :

- ✓ غياب هدف سائد بمعنى الكلمة لدى بعض المنظمات .
- ✓ اختلال أهداف الفئات التي تهتمها فعالية المنظمة .
- ✓ بعض المنظمات تنشأ لتحقيق هدفين معا في وقت واحد كالجامعات التي تسعى في مجال البحث العلمي و التعليم و المدارس التي تهتم بالكيف و الكم في نوعية المتخرجين⁵.

¹ - حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ - محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل، 2000، ص 88.

⁴ - دخيل الله حمد محمد الصريصري : مرجع سبق ذكره ، ص 85.

⁵ - المرجع السابق : ص 87 .

2.3.2. مدخل النظم: هذا المدخل يعتبر التنظيم كيان مركب يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة، لكل منها خصائص تشكل في مجموعها كلاً متكاملًا مختلف في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية.

إذ يتكون النظام من عدة عناصر أهمها المدخلات، عمليات، وأنشطة يتم من خلالها تشغيل المدخلات وإدارتها للحصول على المخرجات، وفقا لهذا المدخل فالفعالية تتحقق بوجود الوعي و التفاعل التام مع مكونات البيئة¹.

3.3.2. مدخل نماذج الوظيفة الاجتماعية: يعتبر بارسونز أكثر من تبنى هذا المدخل، و الذي يعتمد على ما تقوم به المنظمات من أجل المجتمع الذي تعتبر جزءاً منه، و تبعاً لما جاء به بارسونز فعلى كل منظمة اجتماعية حل أربعة مشاكل أساسية هي كالتالي:

✓ المشكلة الأولى: مشكلة التأقلم أو التكيف مع النظام لمواجهة متطلبات البيئة و تحولاتها المتسارعة.

✓ المشكلة الثانية: مشكلة تحقيق الأهداف أو تحديدها و تحريك الموارد للوصول إليها.

✓ المشكلة الثالثة: مشكلة دمج أو إنشاء و تنظيم مجموعة من العلاقات بين وحدات النظام، تعمل على تنسيقهم و توحيدهم في كيان واحد.

✓ المشكلة الرابعة: هي مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط، دوافع و حوافز ثقافة النظام.

غير أن مشكلة هذا المدخل تكمن في أنه يأخذ طابعاً تجريدياً جداً، مما جعل منه نموذج نظري بعيد عن نظام الروابط التي يمكن أن يشتق منها فرضيات².

4.3.2. مدخل القدرة على التوفيق بين القيم و المصالح المختلفة: يقوم هذا المدخل على اعتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع و اتفاق على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، و لا أولوية بعضها على البعض الآخر، فالمعيار المعتمد في هذا المدخل هو معيار شخصي يعتمد القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم، لذا وجب تحديد كافة المصالح المختلفة و ترتيبها في قائمة واحدة ليتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم حسب طبيعة عملها³، إذ يعتمد هذا المدخل على القيم التالية:

1.4.3.2. قيم المرونة و النظام: فالمنظمة التي تأخذ القيم المرنة تتميز بالإبداع و الابتكار و سهولة التكيف مع المواقف الصعبة.

2.4.3.2. قيم الاهتمام بالناس أو الاهتمام بالمنظمة: الاهتمام بالناس يعني الاهتمام بمشاعرهم و مراعاة احتياجاتهم و الأخذ برأيهم و مشاركتهم، أما الاهتمام بالمنظمة يعني الاهتمام بالإنجاز و الأهداف و تحقيق معدلات إنتاجية و كفاءة عالية⁴.

بعد عرض بعض أهم المداخل التي تناولت دراسة الفعالية يمكن لنا القول أنه يوجد اختلاف واضح بين الباحثين لإيجاد مدخل موحد لقياس الفعالية التنظيمية، هذا الاختلاف راجع لأسباب عدة يمكن تلخيص ذلك في:

¹ - محمد قاسم القربوتي: نظرية...، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² - ريتشارد هـ هال: المنظمات عملياتها مخرجاتها، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، ط 05، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، 2001، ص ص (596-597).

³ - محمد قاسم القربوتي: نظرية...، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁴ - أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 37.

- كل مدخل يركز على بعد واحد و ينظر للفعالية نظرة جزئية، مما يجعل من المداخل السابقة لا تعطي القياس الحقيقي للفعالية، إذا ما استخدم كل مدخل منفرد، كما أن هذه المداخل لم تقدم التبريرات التي تعلل أسباب اختيار بعضها للدراسة¹.
- أما عن إمكانية استخدام هذه المداخل لقياس فعالية الإدارة المدرسية، ترى سهام بن رحمون بأنها: « مداخل تستطيع الإدارة المدرسية الاعتماد عليها لقياس فعاليتها »²، إلا أن الباحثة لا تتفق معها في الرأي و ترى أن:
- ✓ مداخل الأهداف لا يمكن أن يتحقق من خلال الأهداف التربوية و التعليمية التي اعتبرتها سهام بن رحمون محك لفعالية الإدارة المدرسية، إذ لا يمكن صياغتها في أهداف واضحة محددة قابلة للقياس الصحيح.
 - ✓ الاعتماد على مدخل النظم لا يمكن أن يعطي نتائج صحيحة من خلال العمل على توضيح خطوط الاتصال و تحقيق الرضا لدى العاملين، فهذا غير كافي لأن مدخل النظم - كما ذكرت الباحثة سابقا - تتحقق حسبه الفعالية بوجود الوعي و التفاعل التام مع مكونات البيئة، و لأن المدخلات و المخرجات تعتبر أحد أهم عناصر هذه البيئة فالعلاقة بينهما غير واضحة، مما يجعل من مدخل النظم لا يعطي القياس الصحيح للفعالية التنظيمية.
- و تتفق الباحثة مع رأي دخيل الله حمد محمد الصريصري في أن دراسة الفعالية التنظيمية لأي تنظيم مهما كانت طبيعته سواء كان خدماتي أو إنتاجي، و للحصول على نتائج إيجابية تفيد البحث يتطلب ذلك:
- ✓ الاستفادة من مداخل دراسة الفعالية التنظيمية السابقة دون استثناء.
 - ✓ عدم إمكانية تعميم نتائج الدراسة التي تعتمد على مدخل واحد في الدراسة³.
- و فيما يلي يتم عرض أهم معايير قياس فعالية الإدارة المدرسية.

¹ - دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص 93.

² - سهام بن رحمون: مرجع سبق ذكره، ص 93.

³ - دخيل الله حمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص 94.

4 2. معايير قياس فعالية الإدارة المدرسية:

تقع على الإدارة المدرسية مسؤوليات و وظائف و مهام عديدة متنوعة و متعددة المجالات كما ذكرنا سابقا، و لمعرفة مدى نجاحها في أدائها لوظائفها، و ضع الباحثون في هذا المجال أربعة معايير للحكم على فعاليتها يمكن إيجازها على النحو التالي:

1 4 2. المعيار الأول: التفويض الواضح للسلطة، مع تحديد المسؤوليات التي تتناسب و المهام المفوضة، على أن يكون العاملون بالمدرسة على علم بواجباتهم و مسؤولياتهم و مدى السلطات الممنوحة لهم، و دورهم في تنظيم العمل المدرسي¹.

2 4 2. المعيار الثاني: لأن الإدارة المدرسية تخدم التعليم عليها أن تحدد وظائفها و تنظيمها و وسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة².

3 4 2. المعيار الثالث: أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به، على خصائص المعلمين القائمين بهذا العمل.

4 4 2. المعيار الرابع: أن يتوفر لدى إدارة المدرسة الوسائل و الأدوات التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً، و ذلك على حسب ظروف المدرسة و الصعوبات التي تواجهها، مما يتطلب من الفريق الإداري للمدرسة الاستعانة بخبراتهم لتسيير الإدارة على أحسن وجه³.

مما سبق يمكن أن نستنتج أنه حتى تكون الإدارة المدرسية، إدارة فعالة يجب أن تسعى لإيجاد مناخ عمل مدرسي ملائم للمعلمين و التلاميذ، تسوده علاقات إنسانية طيبة قائمة على التعاون المشترك بين أعضاء الفريق الإداري، تسمح بتبادل وجهات النظر و فتح مجالات للحوار الهادف و البناء لصالح العملية التعليمية⁴.

¹ - صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 223.

² - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ - حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص ص (54-55).

⁴ - المرجع السابق: ص 55.

الفصل
الرابع
علاقة القيم
التنظيمية
بفعالية
الإدارة
المدرسية

تمهيد

بعد تناول كل من متغيري الدراسة « القيم التنظيمية و فعالية الإدارة المدرسية »

في الفصلين السابقين، نتناول في هذا الفصل العلاقة بينهما من خلال نسق القيم التنظيمية في الإدارة المدرسية، القيم التنظيمية و علاقتها بتنظيم عناصر الإدارة المدرسية، القيم التنظيمية و علاقتها بأداء أعضائها ثم تحديد دور القيم التنظيمية داخل إدارة المدرسة و دور مدير المدرسة في بناء القيم التنظيمية و إكسابها لأعضاء إدارته، ثم تناول كيف تشكيل القيم التنظيمية داخل الإدارة المدرسية.

1. نسق القيم التنظيمية في الإدارة المدرسية:

لكل فرد أو عضو من أعضاء الفريق الإداري للمدرسة نظامه القيمي الخاص به والذي يتضمن أولوياته القيمية ضمن إطار أهميتها النسبية له، هذا النظام القيمي يتم تحديده في ضوء الأهمية النسبية التي يقرها الفرد لقيم معينة دون أخرى تشكل فيما بينها نسق من القيم لدى الفرد العامل بالإدارة المدرسية¹.

فدراسة قيم معينة أو فهمها لا يمكن أن يتم بمعزل عن قيم أخرى، و بالتالي فهي تتحدد فيما بينها و تنظم حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة لتشكل ما يسمى ب: نسق من القيم، وهو: « وحدة مترابطة من القيم تمثل كلا متكاملًا تميز جماعة معينة أو مجتمعًا معينًا، يحكم و يوجه أنماطهم السلوكية و مثلهم و أساليبهم في تحقيق أهدافهم² ».

و كما للفرد نسق قيم يحدد في إطاره سلوكياته و ممارساته، يمكن القول أن الإدارة المدرسية كتنظيم يسودها نسق من القيم له، دور هام و مؤثر عند قيام أعضائها بوظائفهم و أدائهم لمهامهم لتحقيق أهدافها. و المقصود بنسق القيم: « مجموعة القيم المترابطة، التي تنظم سلوك الفرد و تصرفاته، و يتم ذلك غالبًا دون وعي الفرد ».

أو هو عبارة عن: « ترتيب هرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو أفراد المجتمع و تحكم سلوكه أو سلوكهم³ ».

و منه يمكن القول أن نسق القيم التنظيمية في الإدارة المدرسية هو: « مجموعة من القيم المترابطة و المتكاملة التي تنظم سلوك الفرد و تصرفاته في أدائه لوظائفه في إدارة المدرسة ». و يعرف أيضا على أنه: مجموع القيم التي يتبناها أعضاء الفريق الإداري أو مجتمع الإدارة المدرسية، تحكم و تحدد سلوكهم في أداء وظائفهم، و التي ترتب وفقا لأولويات الإدارة المدرسية⁴.

فنسق القيم التنظيمية يمثل تنظيمًا شاملاً للقيم السائدة داخل الإدارة المدرسية، حيث تمثل كل قيمة من قيم هذا النسق عنصر من عناصره المتفاعلة فيما بينها لتؤدي وظائفها المنوطة بها على أكمل وجه.

فكثير من الإداريين يعتقدون بأهمية أن توجد القيم دون أي شروط تقيدها و توجهها، و حسبهم أن القيم تتواجد في وسط الجماعة أو المجتمع أو في مكان العمل بغض النظر عن مضامينها شرط من شروط تحقيق الفعالية⁵.

غير أن الباحثة توافق عبد المعطي محمد عساف في رأيه القائل بضرورة توفر القيم على مجموعة من الشروط حتى تحقق وظيفتها المنشودة، فمجتمع الإدارة المدرسية تسوده مجموعة من قيم التنظيمية بشرط أن تتوفر فيها جملة من الشروط حتى تكون مساعدة للفريق الإداري لأداء وظائفه بكل فعالية و هي كالتالي:

✓ أن تكون واقعية، قابلة للتحقق يمكن لمجتمع الإدارة المدرسية تبنيها و تطبيقها.

¹ - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي سلوك الأفراد و الجماعات، ط 03، عمان، دار وائل، 2001، ص 138.

² - سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، القاهرة، مكتبة الشقيري، 1997، ص 183.

³ - معنز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص 372.

⁴ - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁵ - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص 145.

- ✓ أن تكون حركية تحت أفراد الإدارة المدرسية على العمل النشط و أداء وظائفهم بكل حيوية.
- ✓ أن تكون إيجابية، منطقية لا تعتبر بديلا للنظريات و القواعد العلمية بل تسعى للإستفادة منها كمرشد في سلوكياتها المتبعة، لإيجاد نوع من التوازن بين البناء العلمي و البناء القيمي¹.
- مما سبق يمكن القول أن دراسة القيم التنظيمية في إدارة المدرسة كتنظيم اجتماعي:
- ✓ يمكن أن تتم في إطار تنظيمي عام، تنتظم فيه القيم مشكلة فيما بينها نسق قيمي متكامل و تترابط أجزائه فيما بينها.
- ✓ يتسم هذا النسق بالديناميكية و التفاعل بين أجزائه.
- ✓ هذا النسق القيمي يظهر في تفاعلات أعضاء إدارة المدرسة في أدائه لوظائفه.

¹ - المرجع السابق: ص 145.

2. القيم التنظيمية و علاقتها بتنظيم عناصر الإدارة المدرسية:**2.1 ثبات القيم برغم تباين عناصر الإدارة المدرسية:**

يعتبر توحيد القيم التنظيمية في الإدارة المدرسية، و التقاء أعضائها على قاعدة قيمية موحدة، أحد العوامل المساعدة في القضاء على أسباب عدم التفاهم بينهم، و يعزز توحدهم و يزيد في تماسك أجزائه و تحقيق أهدافه، و من أهم النتائج التي تترتب على ذلك في الإدارة المدرسية:

- ✓ التقارب و التفاعل بين أعضاء الفريق إدارة المدرسة.
- ✓ تنمية وعي الموظفين و التزامهم و تعزيز انتمائهم، مما يزيد في قدرتهم على مراقبة أنفسهم، و يحول دون أي انحرافات سلوكية مما ينعكس على فعالية إدارة المدرسة.
- ✓ تدعيم فرص العدالة و الحيادية داخل الإدارة المدرسية¹.

2.2 علاقة تغير القيم بتغير سلوك الإداريين:

يسود أي مجتمع نسق محدد من القيم الثابتة نسبياً، و المعبر عنها في سلوك أفرادها، فتغير هذه القيم يؤدي إلى التغير في سلوك أفراد الجماعة، و تعديل القيم داخل مجتمع معين يؤدي إلى تعديل أنماط سلوك أفرادها بل و حتى عناصرها، كما أن التغيير في القيم قد يؤدي إلى تغيير في مدى قدرة الجماعة أو أفراد المجتمع على مواجهة المشكلات التي تواجهه و تساعده على إيجاد الحلول لها².

فموظفي الإدارة المدرسية على اعتبار أنهم يشكلون فيما بينهم مجتمعاً مصغراً، يسوده نسق محدد من القيم التنظيمية، يتميز بالثبات النسبي و الظاهر في أداء أعضائها لوظائفها وفقاً لطبيعة مهامهم.

فتغير القيم التنظيمية السائدة داخل إدارة المدرسة أو إجراء تعديل عليها يؤدي إلى تغيير سلوك أعضائها، وذلك ما أثبتته الاختلاف في طريقة تسيير الإدارة من مدرسة إلى أخرى برغم توحيد القوانين و اللوائح المنظمة لسير الحياة بالمدرسة؛ و بالتالي يمكن القول أن تغير القيم التنظيمية من إدارة إلى أخرى يؤدي إلى تغير أداء أعضائها لوظائفهم مما يؤثر على فعالية كل إدارة، إما إيجاباً أو سلباً، و هو ما تؤكد نتائج دراسة خالد الحنيطة « القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء »؛ بأنه هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء³.

2.3 علاقة تغير ترتيب القيم التنظيمية بتغير سلوك الإداريين:

تترتب القيم السائدة بكل مجتمع على اختلاف طبيعته ترتيباً تلقائياً، على حسب أهميتها و دور كل قيمة من القيم في تحقيق أهداف المجتمع، مما يجعل قيمة معينة تسود عند أفراد مجتمع ما، فيما تسود قيمة مغايرة في مجتمع آخر، هذا الترتيب لا يكون هكذا عشوائياً بل يأتي نتيجة لمجموعة من الشروط الفيزيائية و الاجتماعية المحيطة بأفراد هذا المجتمع، فبالتعرف على القيم السائدة بين أفراد مجتمع ما يمكن التنبؤ بسلوك أفرادها⁴.

¹ - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص ص (144-145).

² - عبد السلام الشيخ: مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ - خالد بن عبد الله الحنيطة: مرجع سبق ذكره ص 148.

⁴ - المرجع السابق ص ص (101-100).

فإدارة المدرسة كلما كانت تهتم بمساعدة أعضائها ترفع من روحهم المعنوية، و تشجعهم على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية، و تهتم كذلك و بدرجة كبيرة بمبدأ تفويض السلطة لبعض الأعمال لأفراد قادرين على تحمل المسؤولية، كلما اتصف مديرها بالمرونة في التعامل مع فريقه الإداري، و في تفسير اللوائح و القوانين مراعيًا في ذلك المشاعر الإنسانية للعاملين معه¹.

¹ - محمد حسن العجمي: مرجع سبق ذكره، ص ص (47-48).

بالإضافة لما سبق فالإدارة المدرسية التي تسود بها قيم المشاركة الجماعية يسودها عادة أنماط مختلفة من السلوك مثل: المشاركة الجماعية في أداء الوظائف المنوطة بهم لأجل إنجاز الأهداف بشكل أفضل، كذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأساسية¹.

فكل من القيم الإنسانية و قيم المشاركة الجماعية و غيرها من القيم التنظيمية الأخرى، الاختلاف في الترتيب فيما بينها، يؤدي إلى الاختلاف في طريقة التفاعل بين أعضاء الإدارة المدرسية أثناء أدائهم لوظائفهم، هذا الاختلاف في ترتيب القيم التنظيمية يعتبر واحدا من المؤشرات الدالة على سلوك الأفراد أثناء أدائهم لوظائفهم.

¹ - جار الله الخشالي و عدنان كاظم جواد: علاقة قيم العمل الإداري بالخيار الاستراتيجي للمديرين دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية - المجلد 06، عدد 02، ص 27.

3. القيم التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين بالإدارة المدرسية:

تحدد قدرة الإدارة المدرسية على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة أو صغيرة بمدى قدرة القيم التنظيمية السائدة بها على تحفيز أعضائها عن طريق مجموعة من الأساليب والأدوات و الممارسات الإدارية نذكر منها ما يلي:

1.3 التفاعل و الانصهار بين أعضاء إدارة المدرسة:

و يتم ذلك من خلال تعرف أعضاء الإدارة المدرسية على القيم التنظيمية السائدة، و تبنيهم لهذه القيم التي تعتبر المرشد لهم في أدائهم لوظائفهم و لقراراتهم المتخذة.

2.3 الالتزام بمراسيم و تعاليم محددة:

من بين الطرق التي يمكن من خلالها تشكيل قيم تنظيمية خاصة بتنظيم ما مهما كانت طبيعة نشاطه، الالتزام بتعاليم محددة و واضحة تخص هذا التنظيم دون سواه من التنظيمات الأخرى.

ففي الإدارة المدرسية تمثل اللوائح و القوانين مجموعة من التعاليم الواضحة و التي تحمل في طياتها مجموعة من القيم التنظيمية، توضح و تحدد سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم أعضاء الإدارة المدرسية للقواعد و المعتقدات السائدة¹.

و هو ما دفع بمديرية التوجيه و الاتصال المديرية الفرعية للوثائق أن تضع لعمال و مسيري قطاع التربية بالجزائر، كتيب يضم مجموعة من النصوص المتعلقة بتنظيم الحياة بالمدرسة، بهدف جمع كل النصوص التنظيمية في شكل سلسلة، تتضمن مجموعة من المحاور من بينها محور ينظم سير الإدارة المدرسية، لمساعدة المدير للوصول إلى التشريع المدرسي، أو القيم التنظيمية التي يرغبون بنشرها في وسط إدارة المدرسة الثانوية، باعتبارها عنصر من العناصر الضرورية للتنظيم، و التي لا تقل أهميتها عن بقية العناصر الأخرى و التي تساهم في خلق الشروط المناسبة للعمل من أجل بلوغ الأهداف المرسومة².

بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن من خلال إعلان بعض المواقف المحددة أو عرض لوقائع و أحداث حقيقية ذات تأثير هام على أداء العاملين في الإدارة المدرسية لوظائفهم، يتم من خلالها نشر قيم تنظيمية جديدة بين أعضاء الإدارة، أو التأكيد على قيم تنظيمية أخرى سائدة في الإدارة، و منه تدعيم التزام الموظفين بالقيم التنظيمية السائدة، بما يحقق فهما مشتركا و مرشدا عاما لسلوك العاملين بالإدارة المدرسية³.

4. دور القيم التنظيمية داخل الإدارة المدرسية:

للقيم التنظيمية السائدة داخل الإدارة المدرسية، دور مهم في توجيه العاملين و تنظيم عملية التفاعل بين أعضاء الفريق الإداري، هذا الدور يظهر من خلال:

1.4 توجهات أنظمة المدرسة و العاملين بها:

و المقصود بالتوجهات، الطريقة التي تؤثر بها القيم التنظيمية على عملية تحقيق الأهداف، فإذا كانت القيم متوافقة مع أهداف إدارة المدرسة، فهي تعتبر قوة إيجابية

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص ص (412- 413).

² - وزارة التربية الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 413.

للمدرسة و بالتالي تكون أحد عوامل فعاليتها، أما إذا كانت غير متوافقة مع الأهداف، فهي بذلك قوة سلبية داخل الإدارة و المدرسة ككل، فهي بذلك معيقة لها في تحقيق أهدافها، أو قد تدفعها بعيدا عنها¹.

2.4. الانتشار:

يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء منظمة ما في تشكيل القيم التنظيمية الخاصة بها².

فانتشار القيم التنظيمية داخل مجتمع الإدارة المدرسية، يعني تبني أفرادها بشكل كبير لهذه القيم، و التي تصبح جزءا من معتقداتهم، و الظاهرة في أدائهم لوظائفهم المنوطة بهم.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 409.

² - المرجع السابق: ص 409.

3.4. القوة:

تشير القوة إلى تأثير القيم التنظيمية على أفراد التنظيم، فالعديد من التنظيمات تمتلك القوة لإرغام أعضائها لفعل أشياء كثيرة، بينما يوجد تنظيمات أخرى تؤثر على العاملين بها دون اللجوء إلى الإرغام لفعل شيء ما دون غيره.

4.4. الإلزام:

تلعب القيم التنظيمية دور مهم في التأثير على أفراد التنظيم في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء تنظيم معين¹. فالقيم التنظيمية السائدة في الإدارة المدرسية، لها تأثير في الدرجة التي يكون فيها أفرادها على استعداد لبذل الجهود و الولاء للإدارة و إظهار انتمائهم لها، فالقيم التنظيمية بإمكانها خلق ظروف و أجواء داخل الإدارة المدرسية، تؤدي إلى جعل العاملين بها إما مستعدين، أو غير مستعدين للالتزام في أدائهم لوظائفهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

5. دور مدير المدرسة في بناء القيم التنظيمية و إكسابها لأعضاء إدارته:

يعتبر مدير المدرسة المسير و المسؤول الأول عنها، فله الدور الأساسي و المهم في بناء القيم التنظيمية لكل أفراد مدرسته و إكسابها لهم، على الأخص فريقه الإداري العامل معه، يتم ذلك من خلال:

1.5. المدير القدوة:

ينبغي أن يكون المدير هو القدوة إدارته الذين الذي يشرف عليهم، فمدير المدرسة بإمكانه أن يعلم و يكسب مساعديه في الإدارة بالقدوة الحسنة و المثل، تعتبر هذه الطريقة إحدى أهم الوسائل المؤثرة في الأفراد لإكسابهم القيم التنظيمية، التي يريد أن تميز إدارته عن غيرها من إدارة المدارس الأخرى، و ذلك لتمييز هذه الطريقة بدوام أثرها و استمراره.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 410.

2.5. خلق مناخ مناسب داخل الإدارة المدرسية:

إن إيجاد مناخ إداري إيجابي مناسب يوفر لعمال الإدارة المدرسية المصداقية و الحيوية و النشاط، إضافة إلى الفاعلية فيما يطرح من قضايا أو مشكلات تواجه إدارة المدرسة حتى يكونوا قادرين على تجنب المشكلات السلوكية التي قد تظهر بسبب شعور العامل بالملل و الروتين المتكرر في أداء الوظائف.

3.5. بناء علاقات إنسانية إيجابية بين أعضاء إدارة المدرسة:

من أهم مقومات نجاح الإدارة المدرسية في أداء أفرادها لوظائفهم، نجاحهم في بناء مناخ عمل تسوده علاقات إنسانية، محفزة على العمل، تسوده قيم الاحترام المتبادل و الثقة و التواصل الفعال فيما بينهم.

4.5. انضباط المدير في أدائه لوظائفه:

فمفهوم الانضباط في العمل لدى المدير الفعال يمثل أسلوب أو طريقة من أهم الطرق لبناء قيم تنظيمية معينة يرغب المدير في غرسها و إكسابها لأعضاء إدارته و كل الموظفين في المدرسة، فهو لا يقتصر فقط على مجرد الالتزام بالقوانين الإدارية و التقيد بها، و إنما هي عملية يقوم بها المدير لمساعدة أعضاء إدارته على تبني قيم تنظيمية تساعدهم على إيجاد بيئة عمل منظمة، تحقق الأهداف المنوطة بها، و تسهم كذلك في تطوير سلوك هادف منضبط ذاتيا لا يحتاج إلى مراقبة دائمة، عند باقي أعضاء إدارة المدرسة¹.

¹ - رجب بن علي بن عبيد العويسي: مرجع سبق ذكره، ص ص (3-4).

6. تشكيل القيم التنظيمية:

عادة ما تتصل القيم التنظيمية بأهداف التنظيم و كيفية تحقيقها، إذ يبدأ عادة تشكيل هذه القيم من طرف المؤسسين أو القادة، بحيث تكون لهم فلسفة معينة، وبعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم و القناعات و السلوكات و تصبح هي الأساس في التعامل و التفاعل بين أفراد التنظيم¹.

كما سبق و أن ذكرنا في فصل القيم التنظيمية، أن لها مصادر عديدة تم تحديدها في المصادر التالية: (المصدر الديني، المصدر الاجتماعي، الخبرة السابقة، جماعة العمل)، هذه المصادر كلها تتكامل فيما بينها عبر مراحل ثلاث لتشكل في ترابطه و تكاملها فيما بينها القيم التنظيمية السائدة في الإدارة المدرسية، و التي يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

16. ما قبل الدخول في الإدارة المدرسية:

فالفرد و قبل انضمامه للعمل في إدارة مدرسة ما، يكون لديه بناء محدد من القيم تتعلق بالعمل الجديد الذي سينظم إليه و بالجماعة التي سينتمي إليها، هذا العضو الجديد في الإدارة المدرسية، تمت تنشئته اجتماعيا على مجموعة من القيم، في جميع مراحل تربيته و تعلمه سواء كانت المباشرة أو غير المباشرة، و بالتالي فهو ينضم للعمل مع الفريق الإداري و هو يحمل مجموعة من القيم².

26. المواجهة:

تبدأ هذه المرحلة بمجرد دخول الفرد كعضو جديد للإدارة المدرسية بنسق من القيم المكتسبة لديه سابقا؛ التي يحمل من خلالها توقعاته عن وظائفه الإدارية بالمدرسة، و عن زملائه و مديره و عن طبيعة الإدارة المدرسية بشكل عام. سميت هذه المرحلة بمرحلة المواجهة لأن الفرد بدخوله للإدارة المدرسية يواجه مجموعة من القيم التنظيمية الجديدة بالنسبة له، هذه القيم إذا ما برهنت توقعاته على أنها صحيحة نوعا ما، فإن هذه المرحلة تؤكد مدركاته الأولية، أما إذا ما اختلفت توقعاته عن القيم التنظيمية مع الواقع، يدخل هذا الفرد في عملية تنشئة تنظيمية جديدة تخص الإدارة التي انتمى إليها، أي تنشئته على القيم السائدة، و محاولة إكسابه إياها، بهدف التخلص من افتراضاته السابقة و تعويضها بمجموعة أخرى من القيم التنظيمية المرغوب فيها و المتعارف عليها داخل الإدارة المدرسية.

36. مرحلة التحول:

سميت هذه المرحلة بمرحلة التحول لمروور الفرد الجديد في الإدارة المدرسية بعدة تغيرات في قيمه، و ذلك أثناء تعامله و تفاعله مع باقي أعضاء الفريق الإداري، و على الأخص الطريقة التي يتم بها حل المشكلات التي يتعرض لها العضو الجديد في الإدارة المدرسية أثناء مرحلة المواجهة.

فعملية التحول قد تكون باكتساب الفرد لمجموعة من القيم التنظيمية الخاصة بالإدارة المدرسية، و ذلك عندما يكون الفرد قادرا على إنجاز مهامه و أداء وظائفه بكل ثقة، و ليس ذلك فقط، بل أن يكون الفرد قادرا على أن يتفهم تنظيم الإدارة المدرسية

¹ - سيد الهوارى: منظمة القرن 21 منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور إلى القرن 21، مصر، مكتبة عين شمس، 1999، ص (97-98).

² - ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، عمان، دار الشروق، 2003، ص 335.

بكل إجراءاتها و قواعدها و ممارساتها الرسمية المقبولة، و بالتالي يمكن له أن يتوقع ما هو مطلوب منه، و ما المقصود بالعمل الجيد و الفعال بالنسبة لإدارة المدرسة التي ينتمي إليها¹ ؟

فسلوك الفرد في تفاعله مع الآخرين أثناء أدائهم لمهامهم و وظائفهم، يوضح قيمه و قيم التنظيم الذي ينتمي إليه و يتأثر بافتراضات الأفراد حول ما هو مقبول أو غير مقبول، إذ يكمن تحت كل من أنماط السلوك و الافتراضات المشتركة مجموعة من القيم المشتركة بين أعضاء التنظيم، و التي تم تطويرها من جانب المدير و أعضاء إدارته، يكون قد تم الأخذ بها سواء بطريقة ضمنية أو علنية².

من خلال هذا الفصل، يمكن لنا أن نستخلص أن الإدارة المدرسية كغيرها من التنظيمات الأخرى، يسودها نسق محدد و متكامل من القيم التنظيمية، هذا النسق من القيم له علاقة بتنظيم عناصرها و بأدائهم لوظائفهم؛ من خلال التفاعل و الانصهار بينهم، و المساعدة على الالتزام بمراسيم محددة، و لمدير المدرسة الثانوية دور أساسي في بناءها و إكسابها لأعضاء إدارته

¹ - ماجدة العطية: مرجع سبق ذكره، صص(335_337).

² - مارجريت ديل و بول ايلز: تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة و أساليب التقييم، ترجمة: إعتدال معروف و خولة الزبيدي، مراجعة: فهد بن معقل العلي، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2002، صص (48-49).

الفصل
الخامس
الإجراءات
المنهجية
للدراسته
الميدانية

تمهيد

في هذا الفصل تستعرض الباحثة أهم الخطوات التي تربط البعد النظري للدراسة بالإجراءات الميدانية، و التي يعتبرها الباحثون في العلوم الاجتماعية بأنها مرحلة من مراحل البحث الاجتماعي، ذات أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية كغيرها من البحوث العلمية الأخرى.

1. تساؤلات الدراسة

باتباع مسار منهجي سوسولوجي للإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة:
(ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية ؟)، استوجب ذلك تحديد
تساولين فرعيين موضحين بأبعدهما و مؤشراتهما فيما يلي:

1.1. التساؤل الأول:

ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية (قيمة الانضباط في
العمل، قيمة الإلتقان في العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة
الجماعية) ؟

حيث تم تحديد هذا السؤال في أربعة أبعاد؛ كل بعد منها مثل قيمة من القيم
التنظيمية المدروسة، الأبعاد الأربعة و مؤشرات كل بعد منها موضحة كما يلي:

1.1.1. البعد الأول: قيمة الانضباط في العمل؛ و مؤشرات كما يلي:

- التواجد في المدرسة في الوقت المحدد

- الإلتزام بمواعيد الدوام المدرسي

- احترام المواقيت المقررة للاجتماعات

2.1.1. البعد الثاني: قيمة الانضباط في العمل؛ و مؤشرات كما يلي:

- متابعة الإدارة لأداء موظفيها.

- سعي كل عضو من أعضاء إدارة المدرسة لأداء عمله بطريقة صحيحة.

- تقويم الإدارة للمهام التي يؤديها أعضاؤها.

- عدم ظهور نقائص في المهام التي يؤديها أعضاء الإدارة المدرسية.

3.1.1. البعد الثالث: قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ مؤشرات كما يلي:

- بناء علاقات اجتماعية بين الزملاء في إطار العمل داخل المدرسة.

- شعور الفرد بأنه جزء مهم من أجزاء الإدارة المدرسية.

- وجود تفاعل ايجابي بين أعضاء الإدارة المدرسية.

- وجود جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء إدارة المدرسة.

4 1 1. البعد الرابع: قيمة المشاركة الجماعية؛ و مؤشرات كما يلي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التعاون بين أعضاء إدارة المدرسة.
- فتح مجالات للتشاور بين أعضاء إدارة المدرسة.
- مناقشة المشكلات لإيجاد حل لها.

هذه الأبعاد الأربعة؛ تم اختيارها بالاستعانة و الاستفادة من الدراسات السابقة حول موضوع القيم التنظيمية من جهة، و من جهة أخرى بعد الإطلاع على " مجموع النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية"، و التي احتوت عدد من المواد المنظمة لسير الحياة بالمدرسة، و الصادرة عن مديرية التوجيه و الاتصال المديرية الفرعية للتوثيق في نشرة وزارية في مارس 1993. (مجموعة المواد التنظيمية التي استخرج منها القيم التنظيمية المدروسة و المستخرجة من مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية موضحة في الملحق رقم 04).

2 1. التساؤل الثاني:

ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة؟ و للبحث عن إجابة لهذا التساؤل الفرعي الثاني تم تحديده في أربعة أبعاد، كل بعد منها يقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل كل قيمة من القيم السابقة، هذه الأبعاد الأربعة و مؤشراتها موضحة كما يلي:

1 2 1. البعد الأول:

مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط في العمل الممارسة؛ و مؤشرات كما يلي:

- الحفاظ على تطبيق القوانين، بتغيير أسلوب أداء الوظائف.
- معاملة المخطئ في أدائه لوظائفه إهمالا بطريقة حازمة.
- عقد اللجان الإدارية مساعد للفريق الإداري في أدائه لمهامه.

2 2 1. البعد الثاني:

مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الإتقان في العمل الممارسة؛
و مؤشرات كما يلي:

- عقد اجتماعات لمناقشة كيفية تطبيق التعليمات الطارئة.
- عقد اجتماع في حال وقوع مشكل ما داخل الإدارة.
- الحرص على الاتصال بين الأعضاء لضمان السير الحسن لأدائهم لوظائفهم.
- الاستفادة من النقد الموجه في تحسين طريقة أداء الوظائف.

3 2 1. البعد الثالث:

مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛
و مؤشرات كما يلي:

- حل الخلافات بين أعضاء الإدارة عن طريق التحاور.
- الاهتمام بالعلاقات المتبادلة بين أعضاء الإدارة المدرسية.
- إيجاد التواصل الإيجابي بين الأعضاء و المحفز على أداء الأعمال بشكل جيد.
- وجود قرارات تدل على الاهتمام بمصلحة أعضاء إدارة المدرسة.

4 2 1. البعد الرابع:

مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية؛ و مؤشرات
كما يلي:

- وجود تنسيق بين مختلف مصالح الإدارة المدرسية.
- مشاركة مدير المدرسة باقي أعضاء إدارته تنظيم الأعمال و المهام.
- مشاركة أعضاء إدارة المدرسة أساسي في اتخاذ القرارات.
- السماح لكل عضو من أعضاء إدارة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامه.
- اتخاذ مدير المدرسة قراراته بالتشاور مع أعضاء إدارته.

2. مجالاتها**2.1. المجال المكاني:**

تماشيا لطبيعة الموضوع « القيم التنظيمية و فعالية الإدارة المدرسية »، فالمجال المكاني للدراسة يتمثل في ثانويات بلدية بسكرة و المقدره عددها ب: 11 ثانوية، موزعة على ثلاثة مناطق كما يلي:

المنطقة الشرقية:

تعرف باسم العليا، تضم ثلاثة ثانويات هي كالتالي: ثانوية محمد بجاوي ، العليا الجديدة (سعيد عبيد)، و ثانوية محمد قروف.

المنطقة الوسطى:

و تضم بدورها ثلاث ثانويات: ثانوية خير الدين، ثانوية مكي مني، و ثانوية رضا العاشوري.

المنطقة الغربية:

و تضم ثلاث ثانويات: ثانوية سي الحواس، ثانوية العربي بن مهدي، ثانوية الحكيم سعدان، و ثانوية سعيد بن شايب.

مع استثناء الباحثة لثانوية الحي الغربي الجديدة ذلك كونها لأول سنة تفتح أبوابها للتدريس، و بالتالي أعضاء الإدارة المدرسية لم يمروا بعد بكامل مراحل التنشئة التنظيمية و لم يتشكل لديهم بعد مجموع القيم التنظيمية الخاصة بهم.

2.2. المجال البشري:

طبقا لما جاء في التشريع المدرسي الجزائري في الجانب التسييري للمدرسة الثانوية بأن: « يسير المؤسسة مدير يعين بعد نجاحه في الدورة التكوينية المعدة لتكوين مديري مؤسسات الثانوي يساعد مدير المؤسسة مجلس التوجيه و التسيير و ثلاثة مساعدين على الأقل هم:

➤ مدير الدروس (الدراسات).

➤ المتصرف المالي (المقتصد).

➤ و مستشار التربية الرئيسي (المراقب العام).

ولأن الباحثة تتناول بالدراسة كما تم تحديده سابقا فعالية الإدارة المدرسية؛ و بذلك تكون دراستنا مسحية على كل أعضاء الإدارات المدرسية الذين تم ذكرهم في التشريع المدرسي لكل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة، و المقدر عددهم ب: 205 إداري في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة، وزعت عليهم استمارات استبيان الدراسة، استرجع منها 115 استمارة استبيان فقط. (عدد الإداريين في كل ثانوية موضح في الجدول رقم [01])

بالإضافة إلى 48 أستاذا و الذين يمثلون عينة بنسبة 10 %؛ من إجمالي عدد الأساتذة في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة و المقدر عددهم ب: 488 أستاذ. اختيرت نسبة 10 % من الأساتذة لأسباب عديدة نذكر أهمها:

- استحالة تطبيق استمارة الاستبيان على جميع الأساتذة (488 أستاذ)؛ فطبيعة الدراسة لا تستلزم ذلك من جهة، و لأن المجال الزمني للدراسة لا يسمح بأن يطبق على 488 أستاذ بالإضافة لـ 205 إداري من جهة أخرى.

- وجود تجانس بين جميع الأساتذة إذ يشتركون في النقاط الأساسية التي تتطلبها محاور الاستبيان للإجابة على الأسئلة المطروحة.

حيث تقدم للأساتذة استمارة مشابهة لاستمارة الإداريين محذوف منها بعض العبارات الخاصة بالإدارة المدرسية و بالتعاملات الخاصة بهم (العبارات تتضح في عملية التحليل)، و نخص بالذكر الأسئلة الخاصة بقيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، و قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المدرسة ؛ و الجدول رقم [01] يوضح عدد الأساتذة في كل ثانوية و عينة 10 % من كل ثانوية بمجموع 48 أستاذ من 488 أستاذ.

جدول رقم [01]: يوضح عدد الإداريين و الأساتذة بكل ثانوية.

الرقم	الثانوية	عدد الإداريين	عدد الأساتذة	عينة الأساتذة
1	محمد بجاوي	17	36	4
2	سعيد عبيد	17	43	4
3	محمد قروف	18	53	5
4	رضا العاشوري	17	25	2
5	سي الحواس	30	36	4
6	العربي بن مهدي	22	84	8
7	الحكيم سعدان	18	44	4
8	سعيد بن شايب	15	52	5
9	محمد خير الدين	18	38	4
10	مكي مني	21	36	4
11	رأس القرية	12	41	4
	المجموع	205	488	48

3.2. المجال الزمني:

تعتبر الدراسة الميدانية ثاني مرحلة من مراحل إعداد البحث العلمي بعد إعداد الجانب النظري للدراسة، هذا الأخير الذي دامت مدة إنجازه في هذه الدراسة من أكتوبر 2006 إلى جويلية 2007، بعدها بدأ التحضير للدراسة الميدانية بدأ من إعداد الإطار المنهجي ثم جمع البيانات و تحليلها وصولاً إلى نتائج الدراسة، إذ يمكن تقسيم الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة إلى المراحل التالية:

1.3.2. المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تم القيام بالعديد من الخطوات الهامة و التي تعتبر ممهدة و أساسية للمراحل اللاحقة، و التي تم فيها إعداد خطة مبدئية للدراسة الميدانية تضمنت الإجراءات المنهجية للدراسة، تحديد مجالات الدراسة و المنهج المتبع، إعداد أداة جمع البيانات، و تحديد أساليب المعالجة الإحصائية.

2.3.2. المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة تم النزول إلى ميدان الدراسة و تطبيق استمارة الاستبيان في كل ثانويات بلدية بسكرة باستثناء ثانوية واحدة لا تتوفر على الشروط الخاصة بهذه الدراسة، بعد نهاية العطلة الشتوية مباشرة، و هو ما صادف إضراب تلاميذ السنة الثالثة من التعليم الثانوي عن الدراسة؛ مما عطل الباحثة في أحيان كثيرة عن توزيع و استلام الاستمارات، حيث استغرق توزيع استمارة الاستبيان و جمعها حوالي 30 يوماً من تاريخ 05 / 01 / 2008 إلى 03 / 02 / 2008.

3.3.2. المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم تفريغ البيانات في جداول بحساب التكرارات و النسب المئوية، و تطبيق الأساليب الإحصائية للدراسة، ثم تحليل هذه النتائج و مناقشتها و استخلاص النتائج العامة.

3. المنهج المتبع للدراسة:

يعرف المنهج على أنه: (مجموعة من الأسس و القواعد التي تحدد سير الباحث ابتداء من جمعه لبياناته و حتى تحقيق هدف بحثه)¹.

فالمنهج بنية متكاملة من العمليات الذهنية تنظم التحليل ضمن منطوق معين في رؤية الأمور استنادا إلى خلفية نظرية تمكن الباحث من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات و الوقائع المدروسة².

فموضوع البحث و طبيعة الدراسة تفرض على الباحث استخدام منهج معين دون منهج آخر غيره، ليمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسولوجية، فتحديد المنهج المتبع من الخطوات الضرورية و المهمة لتوضيح الطريقة المتبعة في هذه الدراسة للوصول إلى إجابة عن الأسئلة المطروحة.

و لأن هذه الدراسة من الدراسات الاستطلاعية، و بالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس و التي أجمعت في مجملها على استخدام المنهج الوصفي، لذلك فالمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، و الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها، و إخضاعها للدراسة الدقيقة³.

حيث تنطلق هذه الدراسة من تساؤل محدد: (ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية ؟)؛ معتمداً في البحث على إجابة لهذا التساؤل على نتائج استمارة الاستبيان مطبقة على جميع أعضاء إدارات المدارس الثانوية لبلدية بسكرة، من خلال مؤشرات تقيس ممارسة مجموعة من القيم التنظيمية (قيم الانضباط في العمل، قيم إتقان العمل، قيم العلاقات الشخصية المتبادلة، قيم المشاركة الجماعية)، و مؤشرات تقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة، و ذلك من خلال الربط بين متغيرات الدراسة و أسئلتها؛ و ترجمتها ميدانياً في استبيان الدراسة وفقاً لتحديد التعريفات الإجرائية للبحث.

ومن النتائج التي يتم استخلاصها بتطبيق استبيان الدراسة بعد التحليل و المناقشة، بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لعرض النتائج المتحصل عليها للتمكن فيما بعد من تفسيرها، هذه النتائج تتسم بالتناول الآني للظاهرة المدروسة؛ و من خلال هذه الأنية تستطيع الباحثة أن تربط دراستها بالدراسات المختلفة التي تتناول جزئيات من هذه الدراسة، مثل الدراسة التي ربطت القيم التنظيمية بفعالية التنظيم، و الدراسة التي ربطت فعالية الإدارة المدرسية بالعلاقات الإنسانية، و الدراسة التي ربطت فعالية التنظيم بكفاءة الأداء.

ولتميز المنهج الوصفي بالمرونة النسبية، جعل ذلك من أداة جمع البيانات وسيلة رئيسية، لكنها لا تلغي ملاحظات الباحثة و متابعتها أثناء إجراء الدراسة الميدانية و الاستعانة بها في تحليل النتائج.

¹ - عبد الباسط عبد المعطي: البحث الاجتماعي محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه و أبعاده، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص ص (33-34)، عن هالة منصور : محاضرات في مبادئ علم الإحصاء النفسي و الاجتماعي، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ص 11.

² - عبد الغني عمار: منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات التقنيات المقاربات، بيروت، دار الطليعة، 2007، ص 102.

³ - محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المطبعة العصرية، 1985، ص 55، عن بلقاسم سلاطينة و حسان الجبلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2004، ص 168.

كما يمكن هذا المنهج الباحثة من تعميم نتائج دراستها وفق معطيات أداة جمع البيانات، و من واقع ما تقدمه الجداول البسيطة و المركبة من مؤشرات إجمالية، تستطيع الباحثة من خلالها أن تربط المنظور الميداني بمخرجات جداول البحث و التأكد من أن جميع الأسئلة المطروحة في الاستبيان موجود في نتائج الدراسة.

إذ قامت الباحثة برسم خطوات دراستها الميدانية و ربطتها بالجانب النظري؛ للوصول في النهاية إلى غاية الدراسة، و خلاصتها، و من ثم تفسير تلك النتائج في ضوء الإجراءات المنهجية و الدراسات السابقة التي ساعدت في بناء استمارة الاستبيان.

4. أداة جمع البيانات

تعتمد المناهج الدراسية على اختلاف أنواعها على أدوات و وسائل جمع البيانات و المعلومات؛ و التي يستعين بها الباحث في البحث عن الإجابة على ما أثاره من تساؤلات و الوصول إلى النتائج المتعلقة بمشكلة دراسته، و تحقيقا لذلك استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، و التي تتلاءم و المنهج الوصفي المتبع، حيث يعرف الاستبيان على أنه: (مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة¹).

1.4 بناء استمارة الاستبيان:

حيث قامت الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان (أنظر الملحق رقم: 01)؛ بالاستفادة من الإطار النظري للدراسة، و استبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، و قسمت الباحثة استمارة الاستبيان إلى محورين أساسيين:

المحور الأول:

يقيس مدى ممارسة القيم التنظيمية محل الدراسة (قيمة الانضباط في العمل، قيمة إتقان العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)؛ و الذي قسم بدوره إلى أربعة أجزاء، كل جزء منها يقيس مدى ممارسة قيمة من القيم التنظيمية المدروسة.

المحور الثاني:

يقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة. حيث اشتمل المقياس على 32 عبارة؛ 16 عبارة منها تقيس المحور الأول و نفس العدد من العبارات (16) تقيس المحور الثاني (كما هو موضح في الجدول رقم [02])، و بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات؛ هذا الأخير الذي يعتمد على وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح، ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات، فإن كان مجموع النقاط يفوق المعدل، فإن اتجاه الرأي العام تكون قد وافقت على الموضوع قيد الدراسة، و إذا كان المجموع محل الدراسة و النقاش أقل من المعدل، فإن اتجاه الرأي العام تكون قد رفضت الموضوع، و إن كان المجموع يساوي المعدل فهذا يعني أن هناك نوع من التحفظ بشأن الموضوع²، حيث قابل كل عبارة من العبارات التي تقيس محاور الاستمارة قائمة تحمل العبارات التالية: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو الآتي:

دائما (5) درجات، غالبا (4) درجات، أحيانا (3) درجات، نادرا (2) درجات، أبدا (1) درجة واحدة؛ في العبارات الإيجابية.

أما العبارات السلبية فتكون ترتيب درجاتها على عكس ترتيب درجات العبارات الإيجابية كما يلي: دائما (1) درجة واحدة، غالبا (2) درجات، أحيانا (3) درجات،

¹ - عمار بوحوش و محمد الذنبيان: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات، 1999، ص 66.

² - عبد الناصر جندلي: تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 42.

نادرا (4) درجات، أبدا (5) درجات.(الجدول رقم [02]: يوضح توزيع العبارات على محاور استمارة الاستبيان).

الجدول رقم [02]: يوضح توزيع العبارات على محاور استمارة الاستبيان

النسبة المئوية	عدد العبارات	رقم العبارات	محاور استمارة الاستبيان	
12.5 %	4	10 - 04 - 05 - 01	قيمة الانضباط	المحور الأول
12.5 %	4	14 - 20 - 12 - 15	قيمة الإتقان	
12.5 %	4	22 - 29 - 27 - 24	قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة	
12.5 %	4	21 - 31 - 9 - 06	قيمة المشاركة الجماعية	
9.38 %	3	11 - 03 - 02	فعالية الإدارة في ظل قيمة الانضباط	المحور الثاني
12.5 %	4	13 - 19 - 16 - 17	فعالية الإدارة في ظل قيمة الإتقان	
12.5 %	4	23 - 28 - 25 - 26	فعالية الإدارة في ظل العلاقات الشخصية المتبادلة	
15.62 %	5	32 - 18 - 30 - 8 - 7	فعالية الإدارة في ظل قيمة المشاركة الجماعية	
100 %	32	المجموع		

2.4. صدق استمارة الاستبيان:

و يقصد بصدق استمارة الاستبيان، أن تقيس ما وضعت أصلاً لقياسه، أي أن تكون أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث، ويتم ذلك عادة بعرض الاستبانة على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث¹؛ فبعد بناء استمارة الاستبيان تم عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحديد مدى وضوح العبارات، و مدى انتمائها لمحاور الدراسة و تعديل الأخطاء الواردة فيها، حتى خرجت بصورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 01).

3.4. ثبات استمارة الاستبيان:

و يقصد بثبات استمارة الاستبيان؛ مدى التوافق أو الإتساق في نتائج الاستبيان إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة²

و لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان، تم تطبيقها على عينة من الإداريين أنظر (الجدول رقم [14])، حيث استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية؛ و ذلك يتم تقسيم الاختبار بد تطبيقه إلى نصفين و حساب معامل الارتباط كل نصف على حدة ثم الحصول بعد ذلك على معامل ثبات الاختبار من خلال المعادلات الإحصائية المناسبة لذلك³، و لحساب معامل الارتباط استخدمت الباحثة معامل الارتباط برسون (أنظر الملحق رقم [02]) و الذي قدر ب: 0.67، و هو ما دل على أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

4.4. تطبيق استمارة الاستبيان:

حيث تم تطبيق استمارة الاستبيان في كل ثانويات بسكرة البلدية باستثناء ثانوية واحدة لا تتوفر على الشروط الخاصة بهذه الدراسة، حيث استغرق ذلك قرابة شهر من الزمان، حيث تم توزيع 205 استمارة استبيان، أسترجم منها سوى 127 استمارة، و ألغي منها 12 استمارة استبيان، و بالتالي عدد الاستثمارات المستخدمة في التحليل 115 استمارة، بنسبة استرجاع مقدرة ب: 56.10 %، و ترجع الباحثة هذا العدد المتوسط من الاستثمارات المسترجعة إلى: رفض العديد من الإداريين الإجابة على الاستثمارات، بداية بحجة إضراب التلاميذ و حتى بعد نهاية الإضراب احتج الكثير منهم بحجة عدم وجود الوقت، برغم حصول الباحثة على إذن من مديرية التربية، و في ثانويات أخرى إذن من مدير الثانوية.

كما وزعت 48 استمارة استبيان على عينة الأساتذة و استلمت منها 40 استمارة استبيان و ألغي منها 03 استمارة استبيان، و بالتالي عدد الاستثمارات المستخدمة في التحليل 37 استمارة استبيان، بنسبة استرجاع مقدرة ب: 77.08 %.

و بعد ذلك تم تفرغ البيانات و معالجتها إحصائياً بالحاسوب بالاستعانة ببرنامج (Excel)، و من ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات و استخراج النتائج، و قد استغرقت عملية التحليل حوالي شهرين.

4.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

¹ - فوزي غرابية و آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ط3، دار وائل، عمان، 2002، ص 71.

² - المرجع السابق: ص 82.

³ - عبد الله عبد الرحمن و محمد علي البدوي: مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 362.

- استخدمت الباحثة لمعالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة الوصفية، و التي جاءت كما يلي:
- معامل الارتباط برسون لقياس ثبات الاستبيان.
 - التكرارات و النسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، و تحديد نسب استجاباتهم.
 - χ^2 لكشف العبارات الدالة.
 - المتوسط الحسابي للكشف على درجة ممارسة القيم التنظيمية.
 - الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت بين استجابات الإداريين.
 - معامل الارتباط للرتب سبيرمان، لدراسة العلاقة.
 - معامل الاختلاف لمعرفة الاختلاف بين إجابات الأساتذة و الإداريين.

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة؛ عرضاً تفصيلياً انطلاقاً من تساؤلاتها، ثم مجالاتها الثلاثة، و المنهج المتبع و أداة جمع البيانات و أساليب معالجة البيانات إحصائياً، و في الفصل الموالي يتم تحليل و مناقشة النتائج المحصل عليها.

الفصل
السادس
تحليل
البيانات و
النتائج
العامّة
للدراسته

تمهيد

بعد تطبيق استمارة الاستبيان على عينة الدراسة لجمع البيانات ، تأتي عملية تصنيف هذه البيانات و تحليلها، و مناقشة نتائجها و هو ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال حساب النسب المئوية لإجابات أفراد العينة، و حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة كا² لكل عبارة، ثم مناقشة هذه النتائج و دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة، ثم النتائج العامة من هذه الدراسة.

قبل عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج، نوضح معيار الحكم على درجة الموافقة على ممارسة القيم التنظيمية المدروسة وفقا لما يأتي:

- ☞ إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 3 تكون درجة ممارسة القيمة ضعيفة.
- ☞ إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [3 - 3.5] تكون درجة ممارسة القيمة التنظيمية متوسطة.
- ☞ إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [3.5 - 4] تكون درجة ممارسة القيمة التنظيمية فوق المتوسطة.
- ☞ إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [4 - 4.5] تكون درجة ممارسة القيمة التنظيمية قوية.
- ☞ إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [4.5 - 5] تكون درجة ممارسة القيمة التنظيمية قوية جدا.
- ☞ قيمة كا² محسوبة عند مستوى دلالة يساوي 0.05 و درجة حرية تساوي 04.

1. عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج

1.1. البيانات الشخصية:

الجدول رقم [03]: يوضح خصائص أعضاء الإدارة المدرسية وفقاً للسن:

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
02.61 %	3	أقل من 25 سنة
22.61 %	26] 35 – 25]
50.43 %	58] 45 – 35]
24.35 %	28] 45 سنة فأكثر
100 %	115	المجموع

من خلال الجدول رقم (02): يتبين أن الفئة العمرية لأعضاء الإدارة المدرسية تتراوح بين الكهولة و الشباب؛ حيث ينتمي حوالي نصف الأعضاء بنسبة 50.43 % من أعضاء الإدارة المدرسية إلى الفئة العمرية بين] 45 – 35] سنة، و تقارب نسبة عينة الدراسة في الفئتين العمريتين ما بين] 35 – 25] و الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسب متقاربة مقدرة على التوالي بـ: 22.61 % للفئة الأولى و 28 % للفئة الثانية.

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة تقارب النصف تنتمي للفئة العمرية ما بين] 45 – 35] سنة، و ترجع الباحثة هذه النسبة إلى أن أعضاء إدارة المدرسة؛ لا يصلون إلى هذا المنصب إلا بعد ترقيات عديدة و بالتالي يكونون في سن الكهولة، ما جعل الفئة العمرية للدراسات الخاصة بالإدارات تمس أكبر فئة عمرية في مرحلة الكهولة، و هو ما انعكس على العديد من الدراسات التي تتعلق بالإدارات منها؛ دراسة سهام بن رحمون: العلاقات الإنسانية و فعالية الإدارة المدرسية، و دراسة نجاة قريشي: القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم.

ترجع الباحثة انخفاض الفئة العمرية الأقل من 25 سنة، إلى استبعاد الباحثة للإداريين الجدد في الإدارة و كذا الإداريين في إطار عقود ما قبل التشغيل، لأن القيم التنظيمية يكتسبها الفرد بعد مدة زمنية معتبرة داخل التنظيم، حددتها الباحثة في هذه الدراسة بخمسة سنوات حتى يكون الإداري مر بكل مراحل التنشئة التنظيمية الخاصة بإدارة المدرسة و بالتالي تشكل القيم التنظيمية و اكتسابها من طرف الأفراد.*

الجدول رقم [04]: يوضح خصائص أعضاء الإدارة المدرسية وفقاً لعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية:

النسبة %	التكرار	سنوات العمل بالوظيفة الحالية
17.39 %	20	أقل من 05 سنوات
46.96 %	54] 15 – 05]
20.87 %	24] 25 – 15]
14.78 %	17] 25 سنة فأكثر
100 %	115	المجموع

من خلال الجدول رقم [04] يتضح أن؛ 57 فردا من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 46.96 % تتراوح سنوات العمل بالوظيفة التي يعملون بها بين 5 إلى 15 سنة، و 20.87 % من أفراد الدراسة تتراوح عندهم بين 15 إلى 25 سنة؛ و هي نسبة تتقارب مع نسبة الأفراد الذين تقل سنوات العمل بالوظيفة التي يعملون بها بتاريخ إجراء الدراسة الميدانية عن 5 سنوات و المقدرة بـ: 17.39 %، أما أفراد الدراسة الذين عملوا لأطول مدة في الوظيفة الحالية لأكثر من 25 سنة مثلوا ما نسبته 14.78 %.

مما سبق يتضح أن ما نسبته 82.61 % من أفراد الدراسة عملوا بالوظيفة الحالية لأكثر من خمسة سنوات، مما يجعل من أعضاء الإدارة المدرسية أفراد الدراسة، مكتسبين لمجموع للقيم التنظيمية الخاصة بمهامهم الخاصة بالوظيفة التي يعمل فيها. **الجدول رقم [05]: يوضح خصائص أعضاء الإدارة المدرسية وفقا لعدد سنوات العمل في المدرسة الحالية:**

النسبة	التكرار	سنوات العمل بالمدرسة الحالية
21.74 %	25	أقل من 5 سنوات
46.96 %	54] 15 – 5]
23.48 %	27] 25 – 15]
7.83 %	9	أكثر من 25 سنة
100 %	115	المجموع

يتضح من الجدول رقم (05) أن؛ 54 فردا من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 46.96 % تراوحت سنوات العمل بالمدرسة التي يعملون بها بتاريخ إجراء الدراسة بين 5 إلى 15 سنة، بينما 27 فرد منهم بنسبة 23.48 % من أفراد الدراسة عملوا بالمدرسة الحالية مدة زمنية تتراوح بين 15 إلى 25 سنة.

و حسب الجدول فإن نسبة 70.44 % من أفراد الدراسة تتراوح مدة عملهم بين 5 إلى 25 سنة، مما يدل على أن أفراد الدراسة قد اكتسبوا معظم القيم التنظيمية السائدة بإدارة المدرسة سواء بإرادته أو من خلال التعامل فيما بينهم.

من تحليل الجداول السابقة يمكن أن نلخص خصائص أعضاء إدارات المدارس الثانوية أفراد الدراسة كما يلي:

- معظم أفراد الدراسة من الإداريين تتراوح أعمارهم بين الكهولة و الشباب بنسبة 73.04 % ينتمون للفئة العمرية [25 – 45].
- معظم أعضاء الإدارات المدرسية أفراد الدراسة يعملون بالوظيفة الحالية بتاريخ إجراء الدراسة لأكثر من 5 سنوات بنسبة 82.61 %.
- معظم أفراد الدراسة تتراوح مدة عملهم بالمدرسة الحالية بتاريخ إجراء الدراسة الميدانية؛ بين 5 إلى 25 سنة بنسبة 70.44 %.

2 1. بيانات محاور الاستمارة

1 2 1. المحور الأول: درجة ممارسة القيم التنظيمية بإدارة المدرسة

1 1 2 1. درجة ممارس قيمة الانضباط في العمل

الجدول رقم [06]: يوضح التكرار و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على عبارات قيمة الانضباط مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					العبارات		رقم العبارة
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1	0.36	4	115	2	5	33	26	49	ك	يحرص أغلب أعضاء إدارة المدرسة على إتباع القوانين في أدائهم لوظائفهم.	1
			100	1.74	4.35	28.70	22.61	42.61	%		
2	0.34	3.85	115	3	10	34	22	46	ك	يتواجد أغلب أعضاء إدارة المدرسة ربع ساعة قبل بداية الدوام المدرسي.	5
			100	2.61	8.70	29.57	19.13	40.00	%		
3	0.32	3.57	115	3	14	41	28	29	ك	تجرى مجالس الأقسام خارج مواعيد الدراسة.	4
			100	2.61	12.17	35.65	24.35	25.22	%		
5	0.3	3.22	115	8	15	58	12	22	ك	يجتمع مجلس التنسيق الإداري بالمؤسسة مرة كل أسبوع.	10
			100	6.96	13.04	50.43	10.43	19.13	%		
			0.33	3.63	الدرجة الكلية لممارسة قيمة الانضباط في العمل						

العبارة رقم (01): يحرص أغلب أعضاء إدارة المدرسة على إتباع القوانين في أدائهم لوظائفهم.

أدلى 93.92 % من أعضاء الإدارة المدرسية بالموافقة بدرجات مختلفة على وجود حرص من طرف الإداريين على إتباع القوانين في أدائهم لوظائفهم، حيث أفاد 42.61 % منهم بأن هذا الحرص دائم، و تقاربت نسب القائلين بأن هذا الحرص يكون أحيانا فقط بنسبة 28.70 %، و القائلين بأنه غالبا ما يكون بنسبة 22.61 %.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ: 04.00، و الدال على وجود حرص من طرف الإداريين على تطبيق القوانين بدرجة قوية، باتفاق بينهم حول هذه العبارة دل عليه الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.36، بتركز في الإجابة حول أعلى درجات الموافقة.

هذه العبارة مؤشر دال على وجود درجة من قيمة الانضباط بين أعضاء إدارة المدرسة، و هو ما دلت عليه قيمة كاس للعبارة المقدر بـ: 67.39.

غير أن الباحثة و من خلال الاحتكاك و الحوار مع العديد من أعضاء الإدارات المدرسية بالأخص مستشاري التربية و مساعدي التربية للعديد من الثانويات أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية و الميدانية و بالأخص في حوار مع مديري الثانويات للسماح لها بإجراء الدراسة الميدانية و توزيع الاستمارات، لم تلحظ في حديثهم و لا تصرفاتهم كل هذا الحرص الذي دل عليه المتوسط الحسابي القوي الدال على حرص تطبيق القوانين، أين قامت الباحثة و في أكثر من ثانوية بتوزيع الاستمارات بطريقة غير رسمية (دون موافقة مدير الثانوية) برغم تصريح مديرة التربية للباحثة و السماح لها بإجراء الدراسة الميدانية بثانويات بسكرة البلدية.

و هو ما تؤكد استجابات الأساتذة إلى حد ما، و الذين أفادوا بوجود حرص من طرف الإداريين على إتباع القوانين و تطبيقها، لكن بدرجة ممارسة تقل عن الدرجة التي أفاد بها أعضاء إدارة المدرسة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي لإجابات الأساتذة حول هذه العبارة و المقدر بـ: 3.54 و الدال على وجود تطبيق للقوانين بدرجة فوق المتوسطة، بنشنت ضعيف بينهم قدره الانحراف المعياري المساوي: 0.54.

حيث أفاد حوالي نصف عينة الأساتذة بأنه أحيانا فقط ما يحرص أعضاء إدارة المدرسة على إتباع القوانين في أدائهم لوظائفهم بنسبة 50.82 %، و نسبة 44.26 % أفادوا بأنه غالبا ما يكون ذلك، بينما أفاد 4.92 % و بأقل نسبة من أن أعضاء إدارة المدرسة يحرصون دائما على إتباع القوانين، بالمقابل هذه الدرجة من الموافقة (دائما) حضت على أعلى نسبة من الموافقة عند الإداريين.

و ترجع الباحثة هذه النتيجة من استجابات الإداريين و الأساتذة بالحرص على تطبيق القوانين، لأن إدارة المدرسة الثانوية كغيرها من المؤسسات التابعة لوزارة التربية و التعليم تخضع للعديد من المتابعة و الرقابة من طرف الإدارة التعليمية (مديرية التربية)، مما يجعل إتباع القوانين في الإدارات الثانوية يأخذ طابعا شكليا أكثر منه مطبقا على الواقع، و هو ما لمستته الباحثة على أرض الواقع و في تصريحات مساعدي التربية و مستشاري التربية، و هو ما تؤكد دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري حول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، في نتائج دراسته حول نمط القيادة السائدة بأن معظم الرؤساء يهتمون بالجوانب الإجرائية الشكلية دون الاهتمام بالمضمون¹

و بحساب المتوسط الحسابي المرجح بين إجابات الإداريين و الأساتذة و المقدر بـ: 3.84 يمكن القول بوجود مؤشر دال على درجة فوق المتوسطة من الحرص على إتباع القوانين بين أعضاء إدارة المدرسة في أدائهم لوظائفهم، باختلاف ضعيف بين إجابات الإداريين و الأساتذة يساوي 14.06 %.

¹ - دخيل الله حمد محمد الصريصري، مرجع سبق ذكره، ص 305.

العبارة رقم (05): يتواجد أغلب أعضاء إدارة المدرسة ربع ساعة قبل بداية الدوام المدرسي.

أفاد 40 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنهم يتواجدون دائما بالمدرسة ربع ساعة قبل بداية الدوام المدرسي، و أفاد 29.57 % بأنه أحيانا ما يكون ذلك، بينما 19.13 % منهم أفادوا بأن وجودهم في هذا التوقيت بالمدرسة أحيانا فقط ما يكون. حضور الإداريين ربع ساعة قبل بداية الدوام المدرسي، يؤشر إلى وجود درجة من الانضباط بين أعضاء إدارة المدرسة، و هو تأكيد للإجابة عن العبارة السابقة رقم (01)، بتمركز لإجابات الإداريين حول أعلى درجات الموافقة، و التي تدل على وجود درجة فوق المتوسطة من قيمة الانضباط بين أعضاء إدارة المدرسة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر ب: 3.85. بنشئت ضعيف بين الإداريين دل عليه الانحراف المعياري قدر ب: 0.34، حيث جاءت في المرتبة الثانية ضمن العبارات الدالة على درجة ممارسة قيمة الانضباط في الإدارة المدرسية. و هو ما يؤكد كالمقدرة ب: 53.04.

العبارة رقم (04): تجرى مجالس الأقسام خارج مواعيد الدراسة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من العبارات الدالة على درجة ممارسة قيمة الانضباط بين أعضاء الإدارة المدرسية. حيث أدلى 97.39 % بموافقتهم على أن مجالس الأقسام تجرى خارج مواعيد الدراسة، هذه الموافقة جاءت بدرجات متفاوتة، حيث أفاد 35.65 % و بأعلى نسبة منهم، بأنها أحيانا ما تكون خارج مواعيد الدراسة، في حين و بنسبة أقل من السابقة 25.22 % منهم أفادوا بأنها دائما تكون كذلك، و بنسبة مقاربة للأخيرة و المقدرة ب: 24.35 % أفادوا بأنها غالبا ما تكون كذلك، بينما و بنسبة أقل من سابقتها و المقدرة ب: 12.17 % أفادوا بأنها نادرا ما تكون خارج مواعيد الدراسة. هذه النسب تقلل من درجة و جود الانضباط داخل الإدارات المدرسية و التي أكدت عليه كل من العبارتين السابقتين، بوجود انضباط بدرجة فوق المتوسطة، بتمركز إجاباتهم حول هذه العبارة في الدرجة المتوسطة من الموافقة على هذا المؤشر الدال على الانضباط في الإدارات المدرسية، و المادة 16 من القرار الوزاري رقم: 157 وبت. أ. خ. و، المتضمن إنشاء مجالس الأقسام و تنظيمها و عملها في المدارس الأساسية و مؤسسات التعليم الثانوي، بأن مجالس الأقسام تجرى خارج المواعيد الدراسية¹، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر ب: 3.57، بإنفاق بين الإداريين دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر ب: 0.32. فالعبارة مؤشر دال على وجود درجة فوق المتوسطة من قيمة الانضباط، و هو ما دلت عليه قيمة كالمقدرة ب: 37.65.

إذ يتفق الأساتذة إلى حد ما مع أعضاء الإدارة المدرسية في الإجابة على هذه العبارة بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة مقدرة ب: 3.41 دالة على انضباط متوسط بين أعضاء إدارة المدرسة، بنشئت ضعيف بين الأساتذة دل عليه الانحراف المعياري للعبارة، و بتمركز حول الدرجة المتوسطة من الموافقة حول العبارة، فحسب استجابات الأساتذة و المقدر ب: 0.42، حيث أفاد 37.70 % من عينة الإداريين أنه أحيانا فقط ما تقام مجالس

¹ - وزارة التربية الوطنية: مرجع سبق ذكره، ص 29.

الأقسام خارج مواقيت الدراسة، و 34.43 % أفادوا بأنها غالبا ما تكون كذلك، و بنسبة 13.11 % أفادوا بأنها دائما تكون كذلك.

مما سبق من استجابات كل من الإداريين و الأساتذة حول العبارة يمكن القول باعتبارها مؤشر من مؤشرات درجة ممارسة قيمة الانضباط بالإدارة المدرسية، أنها موجودة بدرجة فوق المتوسطة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي المرجح بين إجابات الإداريين و الأساتذة و المقدر بـ: 3.52، باختلاف ضعيف بينهم قدر بـ: 21.02 %.

العبارة رقم (10): يجتمع مجلس التنسيق الإداري بالمؤسسة مرة كل أسبوع. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة في ترتيب العبارات الدالة على درجة ممارسة قيمة الانضباط داخل الإدارة المدرسية، حيث أدلى 93.03 % من أعضاء الإدارة المدرسية بالموافقة على أن مجلس التنسيق الإداري بالمؤسسة يعقد مرة كل أسبوع، بدرجات متفاوتة من الموافقة، تمثلت أعلاها في الدرجة متوسطة الإيجابية بنسبة 50.43 % بأنه أحيانا ما تكون كل أسبوع، ثم تلاها بدرجة أعلى إيجابية و بنسبة أقل بكثير من السابقة مقدرة بـ: 19.13 % أنه دائم الانعقاد أسبوعيا، ثم بدرجة سلبية متوسطة مقدرة بـ: 13.04 % بأنها نادرا ما تكون كذلك، ثم بدرجة إيجابية متوسطة مقدرة بـ: 10.43 % بأنه غالبا ما يكون ذلك.

هذه النسب تبين وجود انضباط بدرجة متوسطة بين أعضاء الإدارة المدرسية، فتأكيدا لما جاء في السؤال الأول توجد درجة متوسطة في تطبيق القوانين*، جاء هذا المؤشر الدال على درجة ممارسة قيمة الانضباط بالإدارة المدرسية بـ 2 المقدر بـ: 71.13، على أن ممارسة هذه القيمة متوسطة تميل إلى السلبية و هو ما يؤكدتها المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.22 بتشتت ضعيف للمتوسط بين أعضاء الإدارات المدرسية دل عليه الانحراف المعياري للعبارة المقدر بـ: 0.30، بتمركز شديد لهذه العبارة في الدرجة متوسطة من الموافقة و هو ما يوضح عدم وجود تنسيق دائم بين المصالح الإدارية.

و يمكن إرجاع سبب ضعف التنسيق داخل الإدارات المدرسية إلى قلة الانضباط لدى مديري المدارس الثانوية، لأن مسؤولية التنسيق يتحملها القائد الإداري¹، و كما جاء في مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، بالأخص في المادة (5) و المادة (8) من القرار الوزاري رقم: 176 المؤرخ في 2-3-1991، جاء فيهما أن من مهام المدير التنسيق بين المصالح، فغياب التنسيق الجيد داخل الإدارة المدرسية يسبب حالة عدم التأكد بين أعضائها، و ينتج عن ذلك التأخير في اتخاذ القرارات و الوقوع في بعض الأخطاء فتقل إمكانيات النجاح و يكون الابتعاد عن النتائج المطلوبة²، و هو ما يتفق و دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري حول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية و التي كان من نتائجها غياب التنسيق بين الوحدات الإدارية عند اتخاذ القرار³.

* المادة (5) و المادة (8) من القرار الوزاري رقم: 176 المؤرخ في 2-3-1991، جاء فيهما أن من مهام المدير التنسيق بين المصالح كما هو موضح في الملحق رقم 3.

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، القاهرة، المكتب المصري الحديث، 1976، ص 298.

² - محمد بن حمودة: مرجع سبق ذكره، ص 218.

³ - و دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري، مرجع سبق ذكره، ص 308.

من نتائج الجدول رقم [06]: الموضح أعلاه يتضح أن؛ قيمة الانضباط داخل إدارات المدارس الثانوية و حسب هذه الدراسة موجودة؛ لكنها بدرجة فوق المتوسطة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على درجة ممارسة هذه القيمة، و المقدر ب: 3.63 بالانحراف المعياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين في الإجابة عن العبارات السابقة و المقدر ب: 0.33، و ذلك من خلال:

- إتباع القوانين و الإجراءات المنظمة لسير العمل و أداء الوظائف داخل الإدارات المدرسية، و هو ما دلت عليه العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي يساوي 4.00، و العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي يساوي 3.49.
- التواجد في المدرسة في الوقت المحدد، و الالتزام بمواعيد الدوام المدرسي، و هو ما دلت عليه العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي يساوي 3.85.
- احترام المواقيت المقررة للاجتماعات، و هو ما دلت عليه كل من العبارة رقم 04 و العبارة رقم 10.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارات المدارس الثانوية، تفتقر للانضباط الكافي لتحقيق أهداف المدرسة و بالتالي أهداف المنظومة التربوية بكل كفاءة، و هو ما يتوافق و دراسة محمد قاسم القريوتي في 1996، و التي هدفت إلى التوصل إلى الدروس التي يمكن للإدارة العربية تعلمها من الإدارة اليابانية، بأن الإدارة العربية تفتقر لقيمة الانضباطية الكافية لتحقيق أهدافها¹.

¹ - أمينة بنت عبد العزيز بن يوسف الزدجالي: القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، معهد العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999، ص 16.

2 1 2 1. درجة ممارس قيمة الإتقان في العمل
الجدول رقم [07]: يوضح التكرار و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و
الانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على عبارات قيمة إتقان
العمل مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة:

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					العبارات	رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1	0.36	4.00	115	0	7	32	30	46	ك	تعمل إدارة المدرسة على متابعة أداء موظفيها.	15
			100	0.00	6.09	27.83	26.09	40.00	%		
2	0.35	3.90	115	0	9	31	37	38	ك	يسعى كل عضو من أعضاء إدارة المدرسة للقيام بعمله بطريقة صحيحة.	12
			100	0.00	7.83	26.96	32.17	33.04	%		
3	0.32	3.60	115	4	11	42	28	30	ك	تعمل إدارة المدرسة على تقويم أداء موظفيها.	20
			100	3.48	9.57	36.52	24.35	26.09	%		
4	0.30	2.70	115	2	18	56	22	17	ك	تظهر بعض النقائص في المهام التي يؤديها بعض أعضاء إدارة المدرسة.	14
			100	1.74	15.65	48.70	19.13	14.78	%		
0.33		3.55	الدرجة الكلية لممارسة قيمة إتقان العمل								

العبارة رقم (15): تعمل إدارة المدرسة على متابعة أداء موظفيها.

من خلال الجدول يتضح أن؛ هذه العبارة جاءت في المرتبة الأولى بين مجموع العبارات الدالة على درجة إتقان العمل بالإدارات المدرسية، و هي عبارة دالة و هو ما أكدته كـ2 للعبارة و المقدر بـ: 62.78، حيث أدلى 93.92 % من أعضاء إدارة المدرسة بوجود متابعة لأدائهم في إدارة المدرسة بدرجات موافقة مختلفة تمثلت أعلاها في أعلى درجة من الموافقة بنسبة تقارب النصف مقدر بـ: 40 % بأنه دائما ما تكون هناك متابعة لأدائهم، و بنسب متقاربة أفاد 27.83 % بأنه أحيانا فقط ما تكون المتابعة، و بنسبة 26.09 % منهم أفادوا بأنه غالبا ما يكون ذلك.

من خلال هذه النسب يتضح أنه يوجد بالإدارات المدرسية درجة من الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط له لمعرفة جوانب القوة من أجل الإبقاء عليها والتعرف على نواحي الضعف و محاولة تفاديها بدرجة عالية، دل عليها المتوسط الحسابي القوي للعبارة و المقدر بـ: 4.00، بتشتت ضعيف بين الإداريين حول العبارة أكد عليه الانحراف المعياري لها المقدر بـ: 0.36؛ و هو ما يؤكد ما جاء في العبارة الأولى بأنه يكون في إدارة المدارس الثانوية درجة فوق المتوسطة.

غير أن هذه الدرجة من المتابعة لا تعكس الواقع الفعلي للإدارات المدرسية، من إتباع القوانين بين الإداريين و وجود درجة عالية من المتابعة في الإدارات المدرسية، إذ ترجع الباحثة هذا الارتفاع في درجة المؤشر الدال على المتابعة، لخضوعها لما يسمى بالتفتيش من طرف مديرية التربية.

العبارة رقم (12): يسعى كل عضو من أعضاء إدارة المدرسة للقيام بعمله بطريقة صحيحة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من بين مجموع العبارات الدالة عن درجة إتقان العمل بالإدارات المدرسية، حيث أدلى 92.17 % من أعضاء إدارة المدرسة بالموافقة على أن كل فرد منهم يسعى للقيام بعمله بطريقة صحيحة، حيث أفاد 33.04 % منهم بأنه دائما ما يكون ذلك، بينما و أفاد 32.17 % منهم بأنه غالبا ما يكون، و بدرجة موافقة أقل أفاد 26.96 % منهم بأنه أحيانا فقط ما يكون ذلك.

كشفت استجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على وجود سعي منهم للقيام بعملهم بدرجة فوق المتوسطة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.90 باتفاق بينهم دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.35.

هذه العبارة مؤشر دال على وجود قيمة إتقان العمل بدرجة فوق المتوسطة و هو ما تؤكدته قيمة كـ2 و المقدر بـ: 52.61، و تؤكد استجابات الأساتذة حول نفس العبارة، و التي جاءت بدرجات مختلفة عن الإداريين، حيث أفاد 42.62 % من عينة الأساتذة بأنه غالبا ما يسعى كل عضو من أعضاء إدارة المدرسة للقيام بعمله بطريقة صحيحة، و أفاد 26.23 % منهم بأنه دائما ما يكون ذلك، بينما أفاد 24.59 % منهم بأنه أحيانا ما يكون ذلك بين أعضاء الإدارات المدرسية.

هذه النسب رغم اختلاف درجات الاستجابات بينها و بين استجابات الإداريين إلا أنها دالة على وجود سعي بين الإداريين للقيام بعملهم بطريقة صحيحة، و هو ما يؤكدته المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.85 بتشتت ضعيف بينهم دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.47.

من خلال استجابات كل من الإداريين و الأساتذة حول هذه العبارة يمكن القول بوجود مؤشر دال على قيمة إتقان العمل بين الإداريين بدرجة فوق المتوسطة، بمتوسط حسابي مرجح بين استجابات كل من الأساتذة و الإداريين يساوي 3.89 باختلاف ضعيف قدر بـ: 10.54 %.

العبارة رقم (20): تعمل إدارة المدرسة على تقويم أداء موظفيها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بين مجموع العبارات الدالة عن درجة إتقان العمل بالإدارات المدرسية، و هي عبارة دالة على وجود تقويم لأداء موظفي الإدارة المدرسية، هو ما أكدته ك² للعبارة و المقدر بـ: 40.87، حيث أدلى 86.96 % من أعضاء إدارة المدرسة بالموافقة - على وجود تقويم بإدارة المدرسة - هذه النسبة من الموافقة جاءت بدرجات مختلفة، حيث أفاد 36.52 %، منهم و بأعلى نسبة بأنه أحيانا فقط ما يكون بإدارة المدرسة تقويم أداء موظفيها، و أفاد 26.09 % بأنها تقوم بذلك دائما، و بنسبة لا تقل كثيرا عن السابقة أفادوا بأنها غالبا ما تقوم بذلك بنسبة تقدر بـ: 24.35 %.

من خلال هذه النتائج يتضح أن عملية التقويم داخل إدارة المدرسة قليلة إلى حد ما، مما ينقص من درجة قيمة إتقان العمل بين أعضاء الإدارة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة المقدر بـ: 3.60 و الذي يشير إلى وجود قيمة إتقان العمل بدرجة فوق المتوسطة بانحراف معياري دال على تشتت ضعيف بين استجابات الإداريين قدر بـ: 0.32، فتقويم أداء الموظفين ضروري يجعل منهم يحسنون أداء مهامهم و يحرصون على تطويرها في المرة اللاحقة، و غيابها يقلل من إتقانهم لأداء مهامهم و يبعث فيهم نوع من التهاون و اللامبالاة هذا من جهة، و من جهة أخرى فالتقويم يعتبر عملية قياسية وقائية و علاجية فهو من الواجبات الأساسية التي ينبغي أن يقوم بها المدير في ميادين مختلفة لنشاط المؤسسة التعليمية التي يديرها¹.

العبارة رقم (14): تظهر بعض النقائص في المهام التي يؤديها بعض أعضاء إدارة المدرسة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة من بين العبارات الدالة على قيمة إتقان العمل، فهي مؤشر دال و هو ما أكدته قيمة ك² للعبارة و المقدر بـ: 52.00، حيث يتضح من استجابات الإداريين و جود بعض النقائص في المهام التي يؤديها بعض الإداريين بدرجة ضعيفة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 2.70 بتشتت ضعيف بين المبحوثين دل عليه الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.30، حيث أفاد 48.70 % من أعضاء الإدارة المدرسية بأعلى نسبة بينهم بأنه أحيانا فقط ما توجد بعض النقائص، في حين و بنسبة أقل أفاد 19.13 % منهم بأنها غالبا ما تكون، بينما أفاد 15.65 % بأنه نادرا ما تكون، أما 14.78 % منهم فقد أفادوا بأن الأخطاء و النقائص دائما موجودة.

هذه الاستجابات تتوافق إلى حد ما و استجابات الأساتذة حول نفس السؤال، حيث أفاد 50.10 % من عينة الأساتذة و بدرجة موافقة متوسطة بأنه أحيانا فقط ما تظهر

¹ - المرجع السابق: ص 263.

بعض النقائص في المهام التي يؤديها أعضاء الإدارة، و أفاد 18.03 % منهم بأنه غالباً ما تكون، بينما و بنفس النسبة السابقة أفادوا بأنه نادراً ما تكون، هذه النسب توضح وجود الأخطاء الإدارية بين أعضاء الإدارة المدرسية، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي لاستجابات الأساتذة و المقدر بـ: 3.13 باتفاق بينهم أكده الانحراف للعبارة و المقدر بـ: 0.41.

من خلال استجابات كل من الإداريين و الأساتذة حول وجود بعض النقائص في المهام التي يؤديها الإداريين يمكن القول أن قيمة إتقان العمل و حسب هذا المؤشر تتواجد بدرجة متوسطة بين أعضاء إدارة المدرسة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي المرجح للعبارة بين استجابات كل من الأساتذة و الإداريين و المقدر بـ: 2.98، باختلاف بسيط بينهم قدر بـ: 11.74 %.

من خلال الجدول رقم [07]: يتضح أن قيمة إتقان العمل في الإدارات المدرسية موجودة بدرجة فوق المتوسطة، و هو ما دلت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارات الدال عن الدرجة الكلية لممارسة قيمة إتقان العمل و المقدر بـ: 3.55، بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر بـ: 0.33 و ذلك من خلال:

- متابعة الإدارة لأداء موظفيها، و هو ما دلت عليه العبارة رقم 15، بمتوسط حسابي قوي قدر بـ: 4.00.
- سعي كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية لأداء عمله بطريقة صحيحة، و هو ما دلت عليه العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي مقدر بـ: 3.90.
- تقويم الإدارة للمهام التي يؤديها أعضاؤها، و هو ما دلت عليه العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.60.
- عدم ظهور نقائص في المهام التي يؤديها أعضاء إدارة المدرسة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدر بـ: 27.20.

3 1 2 1 درجة ممارس قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة

الجدول رقم [08]: يوضح التكرار و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على عبارات قيمة العلاقات الشخصية مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					العبارات	رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1	0.33	3.76	115	4	10	38	21	42	ك	يسمح لي عملي بإدارة المدرسة ببناء علاقات مع زملائي.	24
			100	3.48	8.70	33.04	18.26	36.52	%		
2	0.32	3.57	115	7	15	33	25	35	ك	يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء إدارة المدرسة.	27
			100	6.09	13.04	28.70	21.74	30.43	%		
3	0.31	3.39	115	10	14	40	23	28	ك	يسود إدارة المدرسة جو من الثقة المتبادلة بين أعضائها.	29
			100	8.70	12.17	34.78	20.00	24.35	%		
4	0.30	3.29	115	9	20	41	19	26	ك	تبذل جهود من إدارة المدرسة ليكون كل أعضائها أجزاء مهمة فيها.	22
			100	7.83	17.39	35.65	16.52	22.61	%		
			0.32	3.50	الدرجة الكلية لممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة						

العبارة رقم (24): يسمح لي عملي بإدارة المدرسة ببناء علاقات مع زملائي. من الجدول رقم [08]: يتبين أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأولى من بين العبارات المؤشرة لقيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء الإدارة المدرسية، و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك² للعبارة و المقدر بـ: 69.22؛ حيث أفاد 36.52 % من أعضاء إدارة المدرسة و بأعلى نسبة بينهم بأنهم دائماً يشكلون علاقات اجتماعية مع زملائهم في إطار عملهم، و أفاد بنسبة لا تقل كثيراً عن سابقتها مقدر بـ: 33.04 %؛ بأنهم أحياناً فقط ما يشكلون علاقات مع زملائهم، بينما بنسبة أقل منهم تقدر بـ: 18.26 % أفادوا بأنه غالباً ما يكون ذلك.

من خلال هذه النسب يتضح أن أعضاء إدارة المدرسة يشكلون بدرجة فوق المتوسطة علاقات مع زملائهم، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.76، باتفاق بينهم على تشكل هذه العلاقات دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.33.

العبارة رقم (27): يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء إدارة المدرسة. هذه العبارة جاءت في المرتبة الثانية من بين العبارات الدالة على درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ حيث أدلى 30.43 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنه يوجد تفاعل إيجابي دائم بينهم، و أفاد 28.70 % منهم بأنه أحياناً فقط ما يكون تفاعل إيجابي بينهم، و بنسبة لا تقل كثيراً عن سابقتها بنسبة 21.74 % منهم أفادوا بأنه غالباً ما يكون تفاعل إيجابي، بينما أفاد 13.04 % بأنه نادراً ما يكون ذلك.

يتضح من خلال هذه النسب أن التفاعل الإيجابي بين أعضاء الإدارة المدرسية موجود بدرجة فوق المتوسطة و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.57 باتفاق بينهم دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.32.

هذا التفاعل الذي يؤثر لوجود علاقات شخصية متبادلة بينهم أكدت عليه قيمة ك² للعبارة و المقدر بـ: 24.70، و هو ما تؤكد إلى حد ما إجابات الأساتذة حول نفس العبارة؛ حيث أفاد بنسبة مقدر بـ: 37.70 % من عينة الأساتذة بأنه أحياناً فقط ما يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء الفريق الإداري، و بنفس النسبة 37.70 % منهم أفادوا بأنه غالباً ما يوجد تفاعل إيجابي بين الإداريين، بينما أفاد 11.48 % منهم بأنه نادراً ما يكون ذلك.

هذه النسب الدالة على إجابات عينة الأساتذة؛ توضح وجود تفاعل بين أعضاء إدارة المدرسة لكن بدرجة أقل مما جاء في استجابات الإداريين، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.33 و الذي دل على وجود تفاعل إيجابي بين أعضاء الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة.

من خلال استجابات كل من الأساتذة و الإداريين حول هذه العبارة كمؤشر دال على وجود قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، فإن هذه القيمة موجودة بدرجة متوسطة بين الإداريين، دل عليها المتوسط الحسابي المرجح للعبارة بين استجابات الإداريين و الأساتذة و المقدر بـ: 3.49 باختلاف ضعيف بينهم مقدر بـ: 10.60 %.

فالتفاعل الإيجابي بين أعضاء إدارة المدرسة، يساعد في بناء علاقات اجتماعية متبادلة، يكون لها أثر واضح في تحقيق إدارة المدرسة لأهدافها بكل فعالية، و هو ما تؤكد نتائجه «دراسة القيم المدرسية للمديرين»، التي قامت بها كاترين مارشال في

1992، بأن قيم الإداري و معنوياته تتأثر بدرجة كبيرة بالمحيطين به من مساعدين مباشرين و من طرق مصادرهم و من الأمور التي يتعلمونها من خلال مواجهتهم اليومية لأحداث متنوعة¹.

العبارة رقم (29): يسود إدارة المدرسة جو من الثقة المتبادلة بين

أعضائها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من بين العبارات المؤشرة لقيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء الإدارة المدرسية، و هي عبارة دالة؛ أكد على ذلك قيمة ك² المقدرة بـ: 24.52.

حيث أدلى 91.30 % من أعضاء إدارة المدرسة بالموافقة على وجود ثقة متبادلة بينهم، هذه الموافقة جاءت بدرجات مختلفة، حيث أفاد 34.78 % منهم بأنه أحيانا فقط ما تكون ثقة متبادلة بين الأعضاء، بينما أفاد 24.35 % أنه توجد ثقة متبادلة دائما، و أفاد 20.00 % بأنه غالبا ما توجد الثقة، بينما أفاد 12.17 % بأنه نادرا ما تكون.

هذه النسب توضح وجود درجة متوسطة من الثقة المتبادلة بين أعضاء إدارة المدرسة و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.39، بنتشتت ضعيف بين الإداريين حول العبارة دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.31.

هذه النتائج تؤكد استجابات الأساتذة حول نفس العبارة، بمتوسط حسابي دال على وجود ثقة بين الإداريين بدرجة متوسطة مقدر بـ: 3.05، باتفاق بين الأساتذة حول العبارة دل عليه الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.40؛ حيث أفاد 44.26 % من عينة الأساتذة و بأعلى نسبة إجابة على أنه أحيانا فقد ما تكون ثقة بين أعضاء الإدارة، و بنسبة تقل بكثير عن السابقة أفاد 21.31 % منهم بأنه نادرا ما تكون هذه الثقة، بينما أفاد 16.39 % منهم بأنه غالبا ما توجد، بينما أفاد 11.48 % بأنه دائما ما توجد ثقة متبادلة بين أعضاء إدارة المدرسة.

من خلال استجابات كل من الإداريين و الأساتذة حول هذه العبارة، يتضح أنه يوجد مجال للثقة بدرجة متوسطة بين أعضاء إدارة المدرسة، يؤثر لوجود قيمة و هو ما أكده المتوسط الحسابي المرجح للعبارة و المقدر بـ: 3.27 بدرجة اختلاف ضعيفة بينهما تقدر بـ: 5.50 %، هذه الدرجة من الثقة غير كافية لبناء علاقات متبادلة بين أعضاء الإدارة، و هو ما يعرقل في أحيانا كثيرة عملية تنفيذ الأوامر و لا يسمح لأعضاء الإدارة المدرسية كما جاء في السؤال (33) بمناقشة المشكلات الواقعة، و هو ما يتوافق و دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري حول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية في علاقات تنفيذ العمل بين الرؤساء و المرؤوسين و التي كان من نتائجها وجود ضعف في الضقة بين القيادة و المرؤوسين فيما يتعلق بتنفيذ الأوامر حيث لا يسمح للمرؤوسين بمناقشتها².

¹ - أمينة بنت عبد العزيز بن يوسف الزدجالي : مرجع سبق ذكره، ص 33.

² - دخيل الله حمد محمد الصريصري، مرجع سبق ذكره، ص 307.

العبارة رقم (22): تبذل جهود من إدارة المدرسة ليكون كل أعضائها أجزاء مهمة فيها.

جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير من العبارات الدالة على قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، و هي عبارة دالة؛ أكد على ذلك قيمة كالمقدرة بـ: 3.28، حيث أفاد 35.65 % من أعضاء إدارة المدرسة أنه أحيانا فقط ما تبذل جهود تدل على أهمية كل الأعضاء، و أفاد 22.61 % بأن ذلك يكون دائما، و بنسبة 17.39 % أفادوا بأنه نادرا فقط ما يكون ذلك، بينما أفاد 16.52 % أنه غالبا ما يكون ذلك. هذه النسب توضح أنه يوجد اهتمام متوسط بأعضاء إدارة المدرسة، مما يجعلهم لا يشعرون بأنهم أفراد مهمين في إدارة المدرسة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.29 بتشتت ضعيف بين الإداريين دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.30.

من خلال الجدول رقم [08]: يتضح أن قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء إدارة المدرسة؛ موجودة بدرجة فوق المتوسطة، و هو ما دلت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارات الدالة عن الدرجة الكلية لممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة و المقدر بـ: 3.50 بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر بـ: 0.32 و المؤشر لأن بيئة الإدارة المدرسية لها مساهمة و لو بدرجة متوسطة في بناء علاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية ذلك من خلال:

- بناء علاقات اجتماعية بين الزملاء في إطار العمل في إدارة المدرسة، و هو ما دلت عليه العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.76، و العبارة 27 بمتوسط حسابي قدره 3.57.
- شعور الفرد بأنه جزء مهم من أجزاء الإدارة المدرسية، و هو ما دلت عليه العبارة 29 بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.39، و العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.29.

4 1 2 1 درجة ممارس قيمة المشاركة الجماعية

الجدول رقم [09]: يوضح التكرار و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على عبارات قيمة المشارك الجماعية مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة:

رقم العبارة	العبارات	درجة الممارسة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتبة
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
6	يجتمع أعضاء إدارة المدرسة لدراسة الإجراءات التنفيذية	ك	0	4	47	16	48	3.94	0.35	1
		%	0	3.48	40.87	13.91	41.47			
9	يسود إدارة المدرسة جو من التعاون بين أعضائها.	ك	8	10	39	15	43	3.86	0.34	2
		%	6.96	8.70	33.91	13.04	37.39			
31	وضع الخطط أو تعديلها بإدارة المدرسة يقوم على أساس التفسير الشخصي للمدير.	ك	11	14	33	17	40	3.53	0.32	3
		%	9.57	12.17	28.70	14.78	34.78			
21	يسمح لأعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة في مناقشة بعض المشكلات.	ك	10	26	47	12	20	3.05	0.29	4
		%	8.70	22.61	40.87	10.43	17.39			
		الدرجة الكلية لممارسة قيمة المشاركة الجماعية						3.48	0.32	

العبارة رقم (06): يجتمع أعضاء إدارة المدرسة لدراسة الإجراءات التنفيذية. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من بين العبارات المؤشرة لقيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء الإدارة المدرسية، و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك2 للعبارة و المقدرة بـ: 93.39، حيث أدلى 96.52% بالموافقة على أنهم يجتمعون لدراسة الإجراءات التنفيذية للمدرسة بدرجات مختلفة، حيث أفاد 41.74% بأن الإدارة دائماً تقوم بذلك، بينما أفاد 40.87% منهم بأنه أحياناً ما يكون، و 13.91% بأنه غالباً ما يتم ذلك.

و هو ما يبين أنه يوجد بالإدارات المدرسية مشاركة بين مختلف الأعضاء لدراسة كيفية تنفيذ أي إجراء بدرجة فوق المتوسطة، وفتح باب للنقاش بينهم؛ و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.94، بتشتت ضعيف بينهم دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.35.

العبارة رقم (09): يسود إدارة المدرسة جو من التعاون بين أعضائها. تفاوتت نسب الموافقة حول هذه العبارة، حيث أفاد 37.39% من أعضاء إدارة المدرسة بأنه دائماً يسود إدارة المدرسة جو من التعاون بين أعضائها، بينما و بنسبة لا تقل بكثير عن سابقتها أفاد 33.91% بأنه أحياناً فقط ما يسود التعاون بينهم، و أفاد 13.04% بأنه غالباً ما يكون ذلك، أما 8.70% فقد أفادوا بأنه نادراً فقط ما يكون ذلك.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.86، و الدال على وجود تعاون بين أعضاء الإدارات المدرسية؛ بدرجة فوق المتوسطة باتفاق بينهم حول هذه العبارة دل عليه الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.34. فالعبارة مؤشر دال على وجود درجة من المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المدرسة، و هو ما تؤكد عليه قيمة ك2 للعبارة المقدرة بـ: 48.43، هذا التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسية أساسي لتحقيق فعالية الإدارة المدرسية لضرورة التكامل بين المهام التي يؤديها كل فرد من أعضاء الإدارة هذا من جهة، و من جهة أخرى فالعمل بالتعاون بين الأعضاء يكون له أثر واضح يساعد على التكامل بين المهام، بما للجماعة من أثر على سلوك الفرد، فأعضاء الإدارة المدرسية إذا استطاعوا أن يضعوا مجموعة من المعايير في أدائهم لوظائفهم كان ذلك لهم عنصر مساعد على تحقيق الفعالية في الإدارة المدرسية، و هو ما تؤكد عليه الدراسة التي تمت بإشراف التون مايو في جامعة هارفارد بين عام 1927 و عام 1932 في شيكاغو و المعروفة بدراسة هوثورن، و التي بينت أن للجماعة أثر في سلوكيات الفرد و أن لمعايير الجماعة أثر كبير في وضع أسس مخرجات الفرد المستخدم¹

العبارة رقم (31): وضع الخطط أو تعديلها بإدارة المدرسة يقوم على أساس التفسير الشخصي للمدير.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من بين العبارات المؤشرة لقيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء الإدارة المدرسية، و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك2 للعبارة و المقدرة بـ: 28.26. حيث أدلى 90.43% من أعضاء إدارة المدرسة بالموافقة على أن وضع الخطط أو تعديلها بإدارة المدرسة يخضع للتفسير الشخصي للمدير، هذه الموافقة

¹ - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: مرجع سبق ذكره، ص 41.

جاءت بدرجات مختلفة، حيث أفاد 34.78 % بأعلى درجات الموافقة على أن ذلك يكون دائماً، و أفاد 28.70 % بنسبة أقل من سابقتها بأنه أحياناً ما يكون ذلك، بينما و بدرجة أعلى من الموافقة أفاد 14.78 % منهم بأنه غالباً ما يكون ذلك، بينما أفاد 12.17 % بأنه نادراً ما يكون ذلك.

من خلال هذه النسب يتضح أن الإدارات المدرسية يغلب عليها طابع اتخاذ القرارات الفردية من طرف المدير، أما مشاركة باقي الأعضاء فهي بدرجة فوق المتوسطة مما يجعل من القرارات المتخذة داخل الإدارات المدرسية شخصية أكثر منها عامة، وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي بدرجة فوق المتوسط للعبارة و المقدر بـ: 3.53، بانحراف معياري دال على تشتت ضعيف بين إجابات الإداريين و المقدر بـ: 0.31، و هو ما يؤشر إلى استبعاد مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في وضع الخطط أو تعديلها من خلال مما يقل من درجة وجود جو من التعاون بين أعضاء الإدارات المدرسية كم جاء في العبارة رقم (36)، و هو ما يتفق و نتيجة دراسة حمد محمد الصريصري حول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية و التي أفادت بعدم مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية في وضع الخطط أو تعديلها¹.

العبارة رقم (21): يسمح لأعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة في مناقشة بعض المشكلات.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة من بين العبارات المؤشرة لقيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء الإدارة المدرسية، و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك² للعبارة و المقدر بـ: 38.43؛ حيث أفاد 40.87 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنه أحياناً ما يسمح لهم بالمشاركة في مناقشة بعض المشكلات الحاصلة داخل الإدارة، و أفاد ما نسبته 22.61 % بأنه نادراً ما يسمح لهم بذلك، بينما أفاد و بنسبة أقل 17.39 % بأنه دائماً يسمح لهم بالمشاركة، و أفاد بأقل نسبة 10.43 % بأنه غالباً ما يكون لهم ذلك.

من خلال هذه النسب يتضح أن مشاركة أعضاء إدارة المدرسة ضئيلة في مناقشة المشكلات الحاصلة سواء بالإدارة أو بالوسط المدرسي، و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي بدرجة **المتوسطة** المائل إلى السلبية و المقدر بـ: 3.05، بتشتت ضعيف بين الإداريين دل عليه الانحراف المعياري للعبارة المقدر بـ: 0.29، و من خلالها يتضح أنه لا توجد بالإدارات المدرسية اهتمام كافي بأسلوب المشاركة الجماعية بين أعضاء الإدارة المدرسية، مما قد يقلل من نسبة اتخاذ القرار الصحيح خاصة في حال وقوع مشكل ما، مما قد يؤثر بالسلب على حل المشكلات التي قد تقابل أي عضو من الأعضاء، و هو ما يتوافق و نتيجة دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري حول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية في علاقات تنفيذ العمل بين الرؤساء و المرؤوسين يوجد عدم اهتمام من قبل الرؤساء لحل المشكلات التي تقابل المرؤوسين، و بأن معظم الرؤساء لا يشجعون المرؤوسين على حل المشاكل².

من خلال الجدول رقم (07): يتضح أن قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المدرسة؛ موجودة بدرجة **فوق المتوسطة**، و هو ما دلت عليه نتائج هذه

¹ - دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص 296.

² - المرجع السابق: ص 306.

الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارات الدال عن الدرجة الكلية لممارسة قيمة المشاركة الجماعية و المقدر ب: 3.60 بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر ب: 0.32 و ذلك من خلال:

- المشاركة في اتخاذ القرارات، و هو ما دلت عليه العبارة رقم (31) درجة فوق المتوسط للمتوسط الحسابي المقدر ب: 3.53.
- فتح مجالات للتشاور و مناقشة المشكلات، و هو ما دلت عليه العبارة رقم (06) بدرجة فوق المتوسط للمتوسط الحسابي المقدر ب: 3.94، و العبارة رقم (36) بدرجة فوق المتوسط للمتوسط الحسابي المقدر ب: 3.86، و العبارة رقم (33) بدرجة متوسطة للمتوسط الحسابي المقدر ب: 3.05.

2 2 1 المحور الثاني: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة

1 2 2 1 / مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط السائدة

الجدول رقم [10]: يوضح التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على عبارات مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط السائدة مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					العبارات	رقم العبارة
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1	0.33	3.71	115	1	7	55	13	39	عندما أجد صعوبة في تطبيق القوانين أغير في أسلوب أدائي لوظيفتي.	2
			100	0.87	6.09	47.83	11.30	33.91		
2	0.31	3.49	115	8	16	38	18	35	إذا أخطأ أحد ما في أدائه لوظائفه بسبب إهماله يعامل بطريقة حازمة.	3
			100	6.96	13.91	33.04	15.65	30.43		
3	0.31	3.39	115	23	31	41	8	12	عقد اللجان الإدارية بالمدرسة يعطل أعضاء الإدارة عن أداء مهامه.	11
			100	20.00	26.96	35.65	6.96	10.43		
			0.32	3.53	الدرجة الكلية لمستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط في العمل					

العبارة رقم (02): عندما أجد صعوبة في تطبيق القوانين أغير في أسلوب أدائي لوظيفتي.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط السائدة؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة كـ2 للعبارة و المقدر بـ: 92.17.

حيث أدلى 47.83 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنه أحياناً يحاول تغيير أسلوب أدائه لوظائفه في حالة وجد صعوبة في تطبيق أحد القوانين، و وافقهم في ذلك 33.91 % بدرجة موافقة أعلى بأنهم دائماً يقومون بذلك، و بنسبة 11.30 % أفادوا بأنهم غالباً ما يقومون بذلك.

مما يدل على أن أعضاء الإدارة المدرسية يبحثون عن أساليب جديدة لتساعدهم في تطبيق القوانين و الانضباط بها لتحقيق أهداف إدارة المدرسة؛ بدرجة فوق المتوسطة و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.71، بتشتت ضعيف بين الإداريين دل عليه الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.33.

فالحفاظ على قدر الإمكان على القوانين و تطبيقها و الانضباط بها؛ يساعد الأفراد على إيجاد الحلول للصعوبات التي قد تواجههم في أدائهم لوظائفهم¹.

العبارة رقم (03): إذا أخطأ أحد ما في أدائه لوظائفه بسبب إهماله يعامل بطريقة حازمة.

أدلى 93.03 % من أعضاء الإدارة المدرسية أنه يعامل من أخطأ بسبب إهماله لأداء وظائفه بطريقة حازمة، بدرجات متفاوتة من الموافقة، تمثلت أعلاها في درجة الموافقة المتوسطة بنسبة 33.04 % و القائلين بأن هذه المعاملة أحياناً فقط ما تكون، و بنسبة لا تقل بكثير عن سابقتها أفاد 30.43 % منهم بأن هذه المعاملة تكون دائماً لمن وقع في خطأ بسبب إهماله، بينما و بنسبة تقارب السابقة أفاد 15.65 % بأنه غالباً ما يكون ذلك، بينما و بنسبة تعادل الأخيرة تقريباً مقدر بـ: 13.91 % أفادوا بأنه نادراً ما يعامل من أخطأ بسبب إهماله بطريقة حازمة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط السائدة بالإدارة المدرسية، حيث توضح هذه النسب أنه يسود نوع من اللامبالاة في البعض منها _ الإدارات المدرسية _، و غياب للمسؤولية بين أفرادها، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة، ذو الدرجة المتوسطة المائلة و المقدر بـ: 3.49، باتفاق بين الإداريين يؤكد الانحراف المعياري للعبارة المقدر بـ: 0.31.

حيث ترجع الباحثة هذه السلبية في معاملة من أخطأ بسبب إهماله بحزم، إلى عدم اهتمام كل موظفي الإدارة بمهامهم كما ينبغي من جهة، و غياب واحدة من أهم وظائف أعضاء إدارة المدرسة و بالأخص المدير؛ و هي الرقابة من جهة أخرى، لأن الرقابة من بين أهم الخطوات الأساسية في قياس الأداء أي النتائج في ضوء المعايير الرقابية المحددة، لتعرف على الانحرافات و الأخطاء الواقعة و العمل على تصحيحها²، و بالتالي

¹ - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص ص (144-145).

² - سيد محمود الهوارى: مرجع سبق ذكره، ص 54.

التأثير على فعالية الإدارة المدرسية حسب هذا المؤشر، و الذي تؤكد قيمة كـ2 للعبارة و المقدره بـ: 29.04

العبارة رقم (11): عقد اللجان الإدارية بالمدرسة يعطل أعضاء الإدارة عن أداء مهامهم.

جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير من العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيم الانضباط السائدة، و هي عبارة دالة؛ أكد على ذلك قيمة كـ2 المقدره بـ: 31.91 .

اختلفت إجابات أعضاء الإدارة المدرسية بين مؤيد و معارض حول تعطيل عقد اللجان الإدارية لعمل أعضاء الإدارة و بدرجات متفاوتة، حيث أفاد 35.65 % منهم بدرجة متوسطة من الإيجابية بأنها أحيانا تعطلهم، بينما أفاد 26.96 % منهم بأنها نادرا ما تكون كذلك، بينما عارضهم و بنسبة مقدره بـ: 20.00 % منهم بأنها تعطلهم دائما.

يعتبر عقد اللجان الإدارية بالمدرسة عامل أساسي على فرض النظام و المساعد على الانضباط داخل إدارة المدرسة، فإذا كان عقد هذه اللجان يعطل الإداريين عن أدائهم لأعمالهم و مهامهم، فيمكن القول بعدم وجود انضباط كاف من طرف الإداريين إما في مواقيت عقد هذه اللجان أو في المحاور التي تناقشها مما ينعكس على فعالية الإدارة المدرسية، و بحسب استجابات الإداريين فعقد اللجان الإدارية بالمدرسة يعطل الفريق الإداري عن أداء مهامه بدرجة متوسطة؛ و هو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.39، بتشتت ضعيف بينهم دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.31.

من خلال الجدول رقم [10]: يتضح أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قسم الانضباط السائدة؛ هي بدرجة فوق المتوسطة، و هو ما دلت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارات الدال عن الدرجة الكلية لمستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيم الانضباط السائدة و المقدر بـ: 3.53 بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر بـ: 0.32.

1 2 2 /2 مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل

الجدول رقم [11]: يوضح التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على عبارات مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة:

رقم العبارة	العبارات	درجة الممارسة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
17	إذا وصلت للإدارة تعليمة طارئة يعقد اجتماع طارئ لمناقشة كيفية تطبيقها.	ك	1	13	39	20	42	3.77	0.34	1
		%	0.87	11.30	33.91	17.39	36.52			
16	إذا وقع مشكل ما داخل الإدارة يعقد اجتماع لدراسة الأمر.	ك	7	14	35	15	44	3.65	0.32	3
		%	6.09	12.17	30.43	13.04	38.26			
19	يحرص أعضاء الإدارة على الاتصال فيما بينهم لضمان السير الحسن لأدائهم لوظائفهم.	ك	5	8	44	24	34	3.64	0.32	4
		%	4.35	6.96	38.26	20.87	29.57			
13	إذا تلقى أحد أعضاء إدارة المدرسة انتقادا في طريقة أدائه لمهمة ما يستفيد من النقد الموجه إليه.	ك	8	16	38	25	28	3.43	0.31	5
		%	6.96	13.91	33.04	21.74	24.53			
		الدرجة الكلية مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل						3.43	0.32	

العبارة رقم (17): إذا وصلت للإدارة تعليمة طارئة يعقد اجتماع طارئ لمناقشة كيفية تطبيقها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك² للعبارة و المقدرة ب: 52.61. حيث أدلى 99.12 % من أعضاء الإدارة بالموافقة على عقد اجتماع لأجل مناقشة كيفية تطبيق تعليمة طارئة؛ بدرجات متفاوتة من الموافقة حيث أفاد 36.52 % منهم بأنه دائماً يتم ذلك، و أفاد 33.91 % بأنه أحيانا فقط ما يكون ذلك، بينما أفاد و بنسب متقاربة إلى حد ما بين من قال بأن ذلك غالبا ما يكون، و قائل بأنه نادر ما يكون بنسب قدرت على التوالي ب: 17.39 % و 11.30 %.

من خلال هذه البيانات يتضح أن أعضاء الإدارة المدرسية يناقشون التعليمات الطارئة، و كيفية تطبيقها بأحسن الطرق، و هو مؤشر دال على درجة من إتقان العمل للوصول إلى تحقيق أهداف إدارة المدرسة؛ بدرجة **فوق المتوسطة**، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر ب: 3.77 بتشتت ضعيف بين الإداريين دل عليه الانحراف المعياري المقدر ب: 0.33 و هو ما يختلف و نتائج دراسة و دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري، بأنه لا تشكل لجان لدراسة الموضوعات المهمة قبل اتخاذ قرارات بشأنها في مختلف الوحدات التعليمية و خاصة المباشرة و الإشرافية¹.

العبارة رقم (16): إذا وقع مشكل ما داخل الإدارة يعقد اجتماع لدراسة الأمر. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك² للعبارة و المقدرة ب: 42.87.

حيث أدلى 93.90 % من أعضاء الإدارة المدرسية بالموافقة على عقد اجتماع في حال وقوع مشكل ما لدراسة الأمر، هذه الموافقة بدرجات مختلفة، حيث أفاد 38.26 % منهم بأن هذا النوع من الاجتماعات يعقد دائماً، و بدرجة موافقة أقل من السابقة أفاد 30.43 % منهم بأنه أحيانا فقط مما تعقد و أنها نادرة الوقوع على التوالي بنسب مئوية متقاربة مقدرة ب: 13.04 % و 12.17 %.

من خلال هذه النسب يتضح أنه، يعقد اجتماع لمناقشة المشكلات الواقعة بإدارة المدرسة، مما يدل على وجود حرص من أعضاء إدارة المدرسة لأجل القيام بالعمل بطريقة صحيحة عن طريق حل المشكلات الواقعة بطريقة جماعية، لأن حل أي مشكل ما بطريقة جماعية يساعد على رؤية الأشياء بوجهة نظر عامة أكثر منها شخصية، و بالتالي الوصول إلى القيام بالأعمال و حل المشاكل بطريقة صحيحة، هي مؤشر دال على درجة **فوق المتوسطة** من فعالية الإدارة في ظل قيم الإتقان السائدة و هو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر ب: 3.65 بانحراف معياري قدر ب: 0.32.

العبارة رقم (19): يحرص أعضاء الإدارة على الاتصال فيما بينهم لضمان السير الحسن لأدائهم لوظائفهم.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل؛ حيث أفاد 38.26 % و بأعلى نسبة من

¹ - و دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري، مرجع سبق ذكره، ص 308.

أعضاء إدارة المدرسة بأنه أحيانا فقط ما يكون هناك اتصال فيما بينهم لأجل السير الحسن لأداء المهام، و أفاد 29.57 % منهم بأنه يوجد اتصال دائم بينهم لأجل السير الحسر للمهام، بينما أفاد و بنسبة أقل من السابقة 20.87 % بأنه غالبا ما يكون ذلك.

من خلال هذه النسب يتضح أنه يوجد بإدارة المدرسة اتصال بين الأعضاء لأجل ضمان السير الحسن لأداء المهام بدرجة فوق المتوسطة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي لهذه العبارة و المقدر بـ: 3.64 بانحراف معياري دال على تشتت ضعيف بينهم قدر بـ: 0.32. فوجود نقص في هذا النوع من الاتصال يؤدي إلى ظهور نقائص في المهام المنجزة، و بالتالي التأثير سلبا في فعالية الإدارة المدرسية، و هو ما تؤكد قيمة كا² و المقدر بـ: 48.35.

العبارة رقم (13): إذا تلقى أحد أعضاء إدارة المدرسة انتقاداً في طريقة أدائه لمهمة ما يستفيد من النقد الموجه إليه.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة كـ2 للعبارة و المقدر بـ: 22.96؛ حيث أدلى 79.13 % من أعضاء إدارة المدرسة بالموافقة على أنهم يستفيدون من النقد الموجه إليهم في طريقة أدائهم لمهامهم، حيث أفاد و بأعلى درجة من الموافقة مقدر بـ: 33.04 %؛ بأنهم أحياناً فقط ما يتم الأخذ بالنصائح و التوجيهات المقدمة لهم، و بنسب متقاربة أفاد 24.35 % بأنه دائماً يؤخذ بالتوجيهات، 21.74 % بأنه غالباً ما يكون ذلك، بينما استبعد ذلك بدرجة ضعيفة من الموافقة 13.91 % بأنه نادراً ما يكون ذلك.

من خلال هذه الاستجابات يتضح وجود درجة لا بأس بها من الاستفادة من النصائح و التوجيهات بين الأعضاء، و بالتالي على اتصال متوسط يميل إلى السلبية، لا يساعد بدرجة كافية لتحقيق فعالية الإدارة المدرسية، لأن هذا النقص يؤدي إلى إيجاد نقص في القيام بالأعمال و أداء الوظائف بالطريقة الصحيحة، و هو ما يؤكد عليه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.43، بانحراف معياري دال على تشتت ضعيف بين الاستجابات دل عليها الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.31.

من خلال الجدول رقم [11]: يتضح أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل السائدة؛ هي بدرجة فوق المتوسطة، و هو ما دلت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارات الدال عن الدرجة الكلية لمستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة إتقان العمل و المقدر بـ: 3.62 بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر بـ: 0.32.

3 2 2 1. مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة

الجدول رقم [12]: يوضح التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على عبارات مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة

الترتبة	المعيار	المتوسط الحسابي	عدد المجموع	درجة الممارسة					العبارات	العبارة رقم	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1	0.32	3.57	115	10	9	38	22	36	ك	تحل الخلافات بين أعضاء الإدارة عن طريق الحوار.	26
			100	8.70	7.83	33.04	19.13	31.30	%		
2	0.31	3.54	115	9	12	37	23	34	ك	يوجد اهتمام بالعلاقات المتبادلة بين أعضاء إدارة المدرسة.	25
			100	7.83	10.43	32.17	20.00	29.57	%		
3	0.30	3.27	115	14	16	34	27	24	ك	يوجد بإدارة المدرسة تواصل يحفز الأعضاء على أداء أعمالهم بشكل جيد.	28
			100	12.17	13.91	29.57	23.48	20.87	%		
4	0.30	2.97	100	12.17	13.91	29.57	23.48	20.87	ك	توجد قرارات تدل على وجود اهتمام بمصلحة أعضاء الإدارة.	23
			115	20.87	13.04	31.30	18.26	16.52	%		
0.31			3.34	الدرجة الكلية لمستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة							

العبارة رقم (26): تحل الخلافات بين أعضاء الإدارة عن طريق التحاور. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة كآا للعبارة و المقدر بـ: 33.04؛ حيث أفاد 33.04 % من أعضاء إدارة المدرسة، بأنه أحيانا فقط ما تحل الخلافات بينهم بطريقة الحوار، بينما و بنسبة لا تقل بكثير عن سابقتها مقدرة بـ: 31.30 %، أفادوا بأن الخلافات تحل دائما عن طريق الحوار، بينما أفاد 198.13 % منهم بأنه غالبا ما يكون ذلك.

يتضح من خلال هذه النسب أن الحوار بين أعضاء إدارة المدرسة موجود، و هو بدرجة متوسطة، فهو دال على وجود علاقات شخصية متبادلة بدرجة فوق المتوسطة و هو ما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.57، بتشتت ضعيف بينهم دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.32، فالتحاور داخل الإدارة يبنى مجالا للعلاقات بين الإداريين، يظهر أكثر في حال وجود مشكل ما، لأنه كلما كانت العلاقات الشخصية بين الإداريين قوية، كلما ساعد ذلك في تحقيق فعالية الإدارة.

العبارة رقم (25): يوجد اهتمام بالعلاقات المتبادلة بين أعضاء إدارة المدرسة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة كآا للعبارة و المقدر بـ: 27.57؛ حيث أفاد 32.17 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنه أحيانا فقط ما يهتم أعضاء الإدارة بالعلاقات المتبادلة فيما بينهم، بينما أفاد 29.57 % منهم بأنه دائما ما يكون ذلك، و أفاد 20.00 % منهم أنه غالبا ما يكون هذا الاهتمام، بينما و بأقل نسبة مقدرة بـ: 10.43 % أفادوا بأنه نادرا ما يكون الاهتمام بالعلاقات.

يتضح من خلال هذه النسب أنه يوجد اهتمام بالعلاقات بين أعضاء إدارة المدرسة، لكن بدرجة فوق المتوسط، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.53، باتفاق بين الإداريين أكده الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.31.

فكلما اهتم أعضاء إدارة المدرسة بالعلاقات المتبادلة بينهم سهل عليهم ذلك فيما بعد التعامل في تكامل فيما بينهم و بالتالي تحقيق فعالية بدرجة أكبر للإدارة المدرسية.

العبارة رقم (28): يوجد بإدارة المدرسة تواصل يحفز الأعضاء على أداء أعمالهم بشكل جيد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة كآا للعبارة و المقدر بـ: 11.65، حيث تقاربت نسب الإجابة حول وجود تواصل داخل إدارة المدرسة يحفز أعضائها على أداء أعمالهم بشكل صحيح، حيث أفاد 29.57 % بأنه أحيانا فقط ما يوجد التواصل بينهم، و أفاد 23.48 % منهم بأن التواصل موجود في الغالب، و أفاد 20.87 % منهم بأن التواصل المحفز على أداء الأعمال بشكل جيد دائما موجود، بينما و بنسب متقاربة جدا بين من أفادوا بأنه نادرا ما يوجد هذا التواصل، و أنه أبدا غير موجود بنسب مقدرة على التوالي بـ: 13.91 % و 12.17 %.

يتضح من خلال هذه النسب أنه يوجد بإدارات المدارس الثانوية تواصل، لكن بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية، و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.27، بتشتت ضعيف بين إجابات الإداريين و الذي دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.30، غير أن استجابات الأساتذة حول هذه العبارة تقلل من درجة تواجد التواصل بين أعضاء إدارة المدرسة كحافز في أداء أعمالهم من درجة متوسطة إلى درجة ضعيفة هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة لدى الأساتذة و المقدر بـ: 2.84 باتفاق بين عينة الأساتذة قدر بـ: 0.41، حيث أفاد 45.90 % بأنه أحيانا ما يكون، بنسبة 29.51 % بأنه نادرا فقط ما يكون، بينما أفاد 16.39 % منهم بأنه غالبا ما يكون ذلك. من خلال استجابات كل من الإداريين و الأساتذة حول هذه العبارة، يتضح أنه يوجد تواصل متوسط بين الأعضاء يعمل كحافز لأعضاء إدارة المدرسة لأداء مهامهم، و هو ما دل عليه المتوسط المرجح بين إجابات الإداريين و الأساتذة و المقدر بـ: 3.12، باتفاق بينهم حول هذه العبارة قدر بـ: 0.36 بنسبة اختلاف ضعيفة مقدرة بـ: 11.54 %.

العبارة رقم (23): توجد قرارات تدل على وجود اهتمام بمصلحة أعضاء الإدارة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة كالا للعبارة و المقدر بـ: 11.04، حيث اختلفت إجابات أعضاء الإدارة المدرسية حول وجود اهتمام بمصالحهم الخاصة، و ذلك من خلال بعض القرارات الصادرة، حيث أفاد و بأعلى نسبة 31.30 % بدرجة متوسطة من الموافقة بأنه أحيانا فقط ما يكون هذا الاهتمام، بينما أفاد 20.87 % بأعلى درجات النفي بأنه لا وجود أبدا لهذا النوع من الاهتمام، و أفاد بنسب متفاوتة بوجود ذلك دائما و غالبا بنسب تقدر على التوالي بـ: 18.26 % و 16.52 %، بينما أفاد 13.04 % بأنه نادرا ما يكون ذلك. من خلال هذه النسب يتضح وجود اهتمام بدرجة ضعيفة بقرارات تهتم بمصلحة الإداريين، و الظاهرة في القرارات الصادرة، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي الضعيف للعبارة و المقدر بـ: 2.97، باتفاق بين أعضاء إدارة المدرسة دل عليه الانحراف المعياري الدال على تشتت ضعيف بين استجابات الإداريين حول العبارة. هذا الاهتمام ذو الدرجة الضعيفة، يؤدي إلى نقص في العلاقات الشخصية المتبادلة، مما يؤثر سلبا على أداء أعضاء إدارة المدرسة و بالتالي التأثير سلبا أيضا في فعالية الإدارة المدرسية، فلذلك ينبغي على الإدارات المدرسية أن يكون بإمكانها اكتساب أعضائها من خلال نشر مجموعة من القيم التنظيمية السلمية بين أعضائها حتى يشعر كل أعضاؤها بأنه يوجد اهتمام بمصلحتهم؛ فالإدارة تجذب الأفراد بما تقول و ما تفعل¹.

من خلال الجدول رقم [12]: يتضح أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ بدرجة متوسطة، و هو ما دلت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارة الدال عن الدرجة الكلية لمستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة و المقدر بـ: 3.34 بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر بـ: 0.31

¹ - مايك وودك: مرجع سبق ذكره، ص 57.

1 2 2 4 / مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية
الجدول رقم [13]: يوضح التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و
الانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارات المدارس الثانوية على عبارات مستوى
فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية مرتبة تنازلياً حسب درجة
الممارسة.

رقم العبارة	العبارات	درجة الممارسة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
70	يسود الإدارة المدرسية تنسيق بين مختلف مصالحها	ك	10	11	45	18	31	3.66	0.32	1
		%	8.70	9.57	39.13	15.65	26.96			
08	يشارك مدير المدرسة باقي أعضاء الإدارة تنظيم الأعمال و المهام.	ك	7	19	38	17	34	3.63	0.32	2
		%	6.09	16.52	33.04	14.78	29.57			
30	مشاركة أعضاء إدارة المدرسة أساسي في اتخاذ القرار.	ك	10	20	41	14	30	3.3	0.31	3
		%	8.70	17.39	35.65	12.17	26.09			
18	يسمح لكل عضو من أعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.	ك	10	25	36	18	26	3.22	0.30	4
		%	8.70	21.74	31.30	15.65	22.61			
32	يسعى مدير المدرسة إلى اتخاذ القرارات بالتشاور مع أعضاء الإدارة.	ك	10	25	36	18	26	3.19	0.30	5
		%	8.70	21.74	31.30	15.65	22.61			
		الدرجة الكلية مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية					3.40	0.31		
		الدرجة الكلية لعلاقة القيم التنظيمية بتحقيق فعالية الإدارة المدرسية					3.47	0.31		

العبارة رقم (37): يسود الإدارة المدرسية تنسيق بين مختلف مصالحها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك² للعبارة و المقدر بـ: 38.5، حيث أفاد 39.13 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنه أحيانا فقط ما يسود الإدارة تنسيق بين مختلف المصالح، بينما أفاد 26.96 % بأن التنسيق موجود دائما، أما 15.65 % أفادوا بأن التنسيق بين مختلف المصالح غالبا ما يكون، أما 9.57 % أفادوا بأنه نادرا ما يكون التنسيق بين المصالح، بينما و بأقل نسبة مقدرة بـ: 8.70 أفادوا بعدم وجود التنسيق.

يتضح من خلال هذه النسب وجود تنسيق بين مصالح الإدارات المدرسية، بدرجة **فوق المتوسطة** و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: **3.66**؛ بثبتت ضعيف بين الإداريين حول هذه العبارة دل عليه الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.32. و تتوافق استجابات الأساتذة مع استجابات الإداريين حول وجود تنسيق بين مختلف مصالح الإدارة المدرسية لكن بدرجة أقل من درجة الإداريين و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة حسب استجابات الأساتذة و المقدر بـ: **3.49** و الدال على وجود تنسيق بين العبارات بدرجة **متوسطة**، باتفاق بين الإداريين دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.18؛ حيث أفاد 36.07 % من عينة الأساتذة بأنه أحيانا فقط ما يكون التنسيق بين أعضاء إدارة المدرسة بينما أفاد 29.51 % بأنه غالبا ما يكون ذلك و أفاد 19.67 % بأنه دائما يكون ذلك، بينما 9.84 % أفادوا بأنه نادرا ما يكون التنسيق.

من خلال استجابات كل من الأساتذة و الإداريين يتضح وجود تنسيق بين مصالح إدارة المدرسة بدرجة **فوق المتوسطة** و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي المرجح للعبارة بين استجابات الإداريين و الأساتذة و المقدر بـ: 3.60، باختلاف ضعيف بينهم قدر بـ: 6.94 %؛ هذه الدرجة من التنسيق بين مختلف المصالح؛ مؤشر دال على وجود توفيق بين نشاطات أعضاء إدارة المدرسة، و التي تعمل في شكل متكامل من أجل تحقيق غرض مشترك و بث الانسجام بين الأفراد، بحيث يبذل كل عضو من الأعضاء جهده لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث أثبتت التجارب أنه كلما أحكم تنسيق العمل في إدارة من الإدارات كلما زادت كفايتها الإنتاجية و العكس صحيح²¹².

العبارة رقم (35): يشارك مدير المدرسة باقي أعضاء الإدارة تنظيم الأعمال و المهام.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك² للعبارة و المقدر بـ: 37.65، حيث أفاد 30.04 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنهم أحيانا فقط ما يسمح لهم بمشاركة المدير في تنظيم الأعمال و المهام، بينما 29.57 % أفادوا بأنه دائما ما يكون ذلك، بينما أفاد 16.52 %، بأنه نادرا ما يسمح لهم بالمشاركة، أما بسبة 14.78 % أفادوا بأنه غالبا ما يكون ذلك.

من خلال هذه النسب يتضح وجود مشاركة بدرجة **فوق المتوسطة** لأعضاء إدارة المدرسة في تنظيم الأعمال و المهام، و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة و

المقدر بـ: 3.63، بنتشتت ضعيف في استجابات الإداريين دل عليه الانحراف المعياري للعبارة و المقدر بـ: 0.32، فمشاركة مدير المدرسة باقي أعضاء إدارته في تنظيم الأعمال و المهام ضرورية لأجل تحقيق أهدافها، ذلك أنها تثير دافعية الإنجاز لدى أعضاء الإدارة و ترفع من روحهم المعنوية، و هو ما تؤكدته نتائج بعض البحوث الميدانية التي أجريت في المجتمع الأمريكي، لأجل استيضاح رأي العاملين في أهم المهارات التي يتطلبها المرؤوس في رئيسته و التي أسفرت عن اختيار مهارات العلاقات الإنسانية و اتجاهات التعامل مع الغير في الصدارة من قائمة المهارات التي يتطلبها المرؤوس في رئيسته²¹³.

العبارة رقم (30): مشاركة أعضاء إدارة المدرسة أساسي في اتخاذ القرار.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية؛ وهي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك² للعبارة و المقدر بـ: 27.48؛ حيث أفاد 35.65 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنه أحيانا ما يؤخذ برأيهم في اتخاذ القرارات، و أفاد 26.09 % بأنه دائما يؤخذ بمشاركتهم بدرجة أقل من الموافقة، و أفاد 17.39 % بأنه نادرا ما يؤخذ برأيهم، بينما أفاد 12.17 % منهم بأنه غالبا ما يكون ذلك.

من خلال النسب السابقة يتضح أن مشاركة أعضاء إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات متوسط يميل إلى السلبية إلى حد ما، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة و المقدر بـ: 3.30 بانحراف معياري دال على تشتت ضعيف بين الإداريين حول هذه العبارة مقدر بـ: 0.30، مما يؤثر إلى وجود درجة من اتخاذ القرارات بطريقة مركزية أكثر منها بطريقة المشاركة الجماعية مما يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات الصحيحة و الفعالة دائما، وهو ما يتوافق و دراسة و دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري حول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، في نتائجه حول اتخاذ القرارات عند القيادات المدرسية و التي تميزت بعدم مشاركة العاملين بمعظم المستويات و الوحدات الإدارية عملية اتخاذ القرارات²¹⁴.

العبارة رقم (34): يسمح لكل عضو من أعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة في

اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية؛ وهي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك² للعبارة و المقدر بـ: 16.35، أفاد 31.30 % من أعضاء إدارة المدرسة بأنه أحيانا فقط ما يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، و أفاد 22.61 % بأنه دائما يسمح لهم بذلك، و أفاد 21.74 % بأنه نادرا ما يؤخذ برأيهم في اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، بينما أفاد 15.65 % بأنه غالبا ما يكون ذلك.

من خلال هذه النسب يتضح أن مشاركة أعضاء إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات التي تخص مهامهم قليلا ما تكون، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي بدرجة المتوسطة المائل للسلبية و المقدر بـ: 3.22، بانحراف معياري دال على تشتت ضعيف في استجابات الإداريين حول هذه العبارة و المقدر بـ: 0.30، وهو ما يؤثر إلى اتخاذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، و بالتالي فتحقيق ذاتية كل فرد من أعضاء الإدارة المدرسية غير كافية، لأن الأخذ بأراء أعضاء الإدارة المدرسية و مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، دليل على احترام شخصية الفرد و دليل على إعطائه درجة من الحرية لا تتعارض و حرية الجماعة، و بالتالي الوصول إلى تحقيق نوع من المسؤولية لدى أعضاء إدارة المدرسة بتطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار و تنفيذه²¹⁵.

العبارة رقم (32): يسعى مدير المدرسة إلى اتخاذ القرارات بالتشاور مع

أعضاء الإدارة.

214 - دخيل الله حمد محمد الصريصري، مرجع سبق ذكره، ص 307.

215 - صلاح عبد الحميد لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 50.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة من بين العبارات الدالة على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية؛ و هي عبارة دالة أكد على ذلك قيمة ك2 للعبارة و المقدر ب: 23.57، حيث أفاد 36.52 % من أعضاء إدارة المدرسة أنه أحيانا ما يسعى مدير المدرسة إلى اتخاذ القرار بالتشاور مع أعضاء الإدارة، و أفاد 22.61 % بأنه دائما ما يكون ذلك، و أفاد بنسبة 14.78 % بأنه غالبا ما يكون التشاور قبل اتخاذ القرارات، بينما عارض و بنفس النسبة السابقة (14.78 %) بأنه لا يوجد تشاور بين المدير و باقي أعضاء إدارته قبل اتخاذ القرارات، و بنسبة أقل مقدرة ب: 11.30 % بأنه نادرا ما يكون بأقل درجات الموافقة.

من خلال هذه النسب يتضح أن التشاور قليل داخل إدارات المدارس الثانوية بين المدير و باقي أعضاء إدارته، و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة يميل إلى السلبية و المقدرة ب: 3.19، بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين أعضاء إدارة المدرسة و المقدرة ب: 0.30، و هو ما يؤكد استجابات الإداريين على السؤال السابق، لأنه كلما كان المدير ديمقراطيا يأخذ برأي أعضاء إدارته، لكان التشاور مع من يقوم بهذه المهمة أكثر.

من خلال الجدول رقم (13): يتضح أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية؛ هي بدرجة متوسطة، و هو ما دلت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارة الدال عن الدرجة الكلية لمستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة و المقدرة ب: 3.40 بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر ب: 0.31.

من خلال الجدول رقم (13): يتضح أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية محل الدراسة (قيمة الانضباط في العمل، قيمة إتقان العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)؛ هي بدرجة متوسطة، و هو ما دلت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارة الدال عن الدرجة الكلية لمستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة و المقدرة ب: 3.47 بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر ب: 0.31.

و للتعرف على علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية و بتحقيق فعاليتها، تم حساب معامل سبيرمان للرتب بين القيم التنظيمية السائدة في الإدارة المدرسية و مستوى فعاليتها في ظل هذه القيم التنظيمية السائدة*، و الذي تبين من خلاله أنه يوجد علاقة وظيفية بين القيم التنظيمية السائدة و تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها، و هو ما تأكدته قيمة ر لمعامل سبيرمان للرتب و المقدرة ب: 0.60، و هو ما يتوافق و دراسة نجاة قريشي و التي خلصت إلى أنه: كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية كلما زادت فعالية التنظيم.

* كما هو موضح في الملحق رقم (03).

النتائج العامة للدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها، من خلال التعرف على درجة ممارسة كل من القيم التنظيمية محل الدراسة (قيمة الانضباط، قيمة الإتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)، و مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة، و سعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن التساؤلين المطروحين وفقاً لما يلي:

السؤال رقم 01: ما هي درجة ممارسة القيم التنظيمية بالإدارة المدرسية (قيمة الانضباط، قيمة الإتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية) ؟

1. درجة ممارسة قيمة الانضباط في العمل

حيث أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قيمة الانضباط داخل الإدارة المدرسية من خلال الحضور إلى المدرسة في الوقت المحدد، و إتباع الإجراءات و القوانين المسيرة للعمل الإداري، و الالتزام بمواعيد الدوام المدرسي، و احترام المواعيد المقررة للاجتماعات، ممارسة بدرجة فوق المتوسطة و هو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارات التي تقيس درجة ممارسة قيمة الانضباط بالإدارة المدرسية و المقدر بـ: 3.63.

2. درجة ممارسة قيمة الإتقان في العمل

كما ثبت من خلال تحليل بيانات الدراسة أن قيمة إتقان العمل ممارسة بدرجة فوق المتوسطة؛ و هو ما دل عليها المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة عن درجة ممارسة القيمة و المقدر بـ: 3.55، من خلال متابعة لأداء موظفي الإدارة المدرسية، محاولة كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية القيام بعمله بطريقة صحيحة، تقويم أداء الموظفين، و النقائص الظاهرة في المهام المنجزة.

3. درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة

دلت النتائج على أن درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأعضاء هي بدرجة فوق المتوسطة بمتوسط حسابي دال قدر بـ: 3.50؛ وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين أعضاء الإدارة و تكوين علاقات اجتماعية بينهم، و من طبيعة القرارات المتخذة.

4. درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء الإدارة المدرسية

أثبتت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية هي أقل الدرجات بين القيم التنظيمية السابقة ممارستا بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.48؛ من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، فتح مجالات للتشاور و التحاور خاصة في المشكلات الخاصة بالإدارة، و التعاون بين أعضاء إدارة المدرسة.

من خلال النتائج السابقة يتضح أن درجة ممارسة القيم التنظيمية المعنية بالدراسة « قيمة الانضباط، قيم الإتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، و قيمة المشاركة الجماعية » هي موجودة بدرجة فوق المتوسطة و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيم التنظيمية السابقة و المقدر بـ: 3.54. و الدال على أن درجة ممارسة هذه القيم التنظيمية الضرورية لأجل تحقيق إدارة المدرسة أهدافها بكل فعالية غير كافية لتحقيق ذلك بشكل فعال.

حيث ترتبت درجة ممارسة قيمة الانضباط في المرتبة الأولى بنسبة* 25.64 % من باقي القيم التنظيمية، ثم تلتها في المرتبة الثانية درجة ممارسة قيمة الإتقان في العمل بنسبة 25.07 %، و هي نتيجة تتفق و نتيجة دراسة كل من عمار بوخدير و نجاة قريشي في أن ترتيب كل من قيمة الانضباط و قيمة الإتقان جاءت في الترتيب الأول في القيم الأثر ممارسة، و بالتالي فنتيجة الدراسة تتفق معها في سيادة النظرة العقلانية.

و تعلق الباحثة أن تكون كل من قيمة الانضباط و الإتقان في العمل في المراتب الأولى هو أنها قد تكون فعلا؛ لكن بصورة شكلية أكثر منها فاعلة بشكل حقيقي في الإدارات المدرسية، أما سيادة النظرة العقلانية و الناتجة عن ترتيب كل من قيمة الانضباط و الإتقان لا يعني أن إدارات المدارس الثانوية تطبق القوانين المنظمة و لا تلتزم بالقيم التنظيمية السائدة التزاما حقيقيا أو أن هذه القيم التنظيمية ممارسة دائما، و هو ما يثبتته الواقع المعاش، و إنما ما جعل كل من القيمتين تكون في المرتبة الأولى هو ضرورة التزام الإدارات المدرسية بالعديد من الأمور الإدارية و التي لها علاقة مباشرة بالإدارة التعليمية (مديرية التربية)، هذا من جهة و من جهة ثانية ارتباطها بامتحان نيل شهادة البكالوريا لتلاميذ سنة ثالثة من التعليم الثانوي.

و في المرتبة الثالثة درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بنسبة 24.72 %، أما في الترتيب الرابع و الأخير و الممثلة للقيمة الأقل ممارسة بين القيم المدروسة هي قيمة المشاركة الجماعية بنسبة 24.57 %، هذه النتيجة تختلف و نتيجة دراسة محمد الصريصري حيث حظيت العلاقات بين العاملين في دراسته بالأولوية حيث جاءت في مقدمة عناصر العمليات المدروسة.

* هذه النسب تمثل نسبة درجة ممارسة كل قيمة على حدا من الدرجة الكلية لممارسة القيم الأربعة المدروسة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة؟

أثبتت نتائج هذه الدراسة أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة هو بدرجة متوسطة و المقدر بـ: 3.47، و ذلك من خلال الانضباط في أداء المهام، تحقيق الأهداف بالإتقان في أداء الوظائف، تحقيق حاجات أعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة الجماعية و الاتصال الجيد بين الأعضاء.

حيث أثبتت نتائج الدراسة بأن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الإتقان في العمل جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب مستوى الفعالية في ظل باقي القيم المدروسة بنسبة تقدر بـ: 26.12 %، و ذلك من خلال؛ عقد اجتماعات طارئة لمناقشة تعليمات طارئة على الإدارة المدرسية، و لمناقشة مشكل ما، الحرص على الاتصال بين أعضاء الإدارة لضمان السير الحسن لأدائهم لوظائفهم، و الاستفادة من النصائح و التوجيهات المقدمة لهم.

و في المرتبة الثانية مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط في العمل بنسبة 25.40 %، و ذلك من خلال، المحافظة على تطبيق القوانين قدر الإمكان بتغيير أسلوب أداء المهام الصعبة، معاملة من أخطأ بسبب إهماله بطريقة حازمة، عقد اللجان الإدارية لمساعدة الإداريين على أداء وظائفهم لا تعطيلهم.

و تلتها في المرتبة الثالثة مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية بنسبة تقدر بـ: 24.46 %، و ذلك من خلال؛ التنسيق بين مختلف مصالح الإدارة المدرسية، مشاركة المدير باقي أعضاء الإدارة المدرسية تنظيم الأعمال و المهام، مشاركة أعضاء الإدارة في اتخاذ القرارات، و السماح لكل عضو من أعضائها بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مهامه.

أما في المرتبة الرابعة و الأخيرة فقد جاءت مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل العلاقات الشخصية المتبادلة بنسبة 24.02 %، و ذلك من خلال؛ حل الخلافات بين أعضاء الإدارة المدرسية عن طريق التحاور فيما بينهم، و الاهتمام بالعلاقات المتبادلة لتحقيق التواصل المحفز لهم على أداء الأعمال بطريقة جيدة، و من خلال القرارات الدالة على وجود اهتمام بمصالحهم.

من نتائج السؤال الأول و الثاني يتضح أن للقيم التنظيمية علاقة بتحقيق الإدارة المدرسية لفعاليتها، و هو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط لسبيرمان و الدال على وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية و تحقيق فعاليتها؛ و المقدر بـ: 0.60.

من هذه النتائج يتضح أن القيم التنظيمية السائدة بين أعضاء الإدارة المدرسية تعمل كموجه عام لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم، و هو ما تؤكد دراسة ماكوري عن تأثير القيم في سلوكيات الأفراد الذي أوضح أن هذا التأثير ينبع من الدور الذي تلعبه القيم فيما يعتبره الأفراد صواباً أو خطأ²¹⁶.

و بالتالي يمكن القول بوجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة و فعالية الإدارة المدرسية؛ و هو ما يتفق و نتائج دراسة كل من محمد الطاهر بوياية و الذي

أكد أن تحقيق الفعالية الحقيقية مرتبط بشكل قوي باحترام ثقافة المنظمة و قيمها، باعتبارها العنصر المساعد على نجاحها، و دراسة نجاة قريشي و التي أثبتت نتائجها وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الأطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

و هو ما يتوافق و ما أكد عليه دوركايم من أن للقيم أهمية في المحافظة على النظام الاجتماعي، و أن مشكلة التضامن العضوي تكمن في الأزمة الأخلاقية و انعدام القيم و المعايير.

غير أنه يمكن القول أن مشكلات الإدارة المدرسية ليست نابعة من القيم التنظيمية السائدة في الإدارات المدرسية، كموجه لكل أعضائها لأدائهم لمهامهم و وظائفهم، بقدر ما هي مشكلة نابعة من تفهم و تطبيق هذه القيم التنظيمية كأداة مسهلة و منظمة لسير الأعمال حتى تحقق - إدارة المدرسة - أهدافها بكل فعالية.

خاتمة

بناء على نتائج البحث يمكن القول أن من بين المعوقات الأساسية لفعالية الإدارة المدرسية انخفاض درجة ممارسة القيم التنظيمية السائدة، و الناتجة بالأساس لضعف تفهم القيم التنظيمية و كيفية تطبيقها من جهة، و لغياب التكامل بين هذه القيم التنظيمية من جهة أخرى، و الذي يمكن أن يعود لأسباب عديدة منها:

✓ الأسلوب المتبع في تسيير الإدارات المدرسية.
✓ عدم الاهتمام الكافي بمشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات.

✓ ضعف التعاون و التنسيق الجيد بين أعضاء الإدارات المدرسية.
✓ قلة وعي الإداريين أو عدم اهتمامهم و تجاهلهم لقيمة المدرسية و أهميتها كجزء مهم جدا في بناء المجتمع و المحافظة عليه.

فالإدارة المدرسية؛ كغيرها من المنظمات الاجتماعية الأخرى، هي جزء من بيئة متغيرة، فعلى المسؤولين تفهم ذلك و مراعاته، فهي تتطلب التجديد في المفاهيم من للتوصل إلى ابتكارات تزيد من مستوى القيم التنظيمية؛ سواء لفهمها أو لنشرها و بالأخص تبنيتها و تطبيقها.

و لتحقيق ذلك و جب العناية بتطوير الإداريين و إعدادهم لذلك، و هنا يمكن لنا أن نطرح التساؤل التالي:

- كيف يمكن تطوير الإداريين أو القادة في الإدارات المدرسية ؟ و كيف يمكن بناؤهم؟ و هل يمكن أن يتم ذلك بتدريهم و تعليمهم مجموعة من السلوكات؟ أم يمكن أن يتم بتطوير قدراتهم على ممارسة عمليات إدارية؟

قائمة

أولاً: المصادر والمصادر

1. القرآن الكريم.
2. السيد محمد مرتضى الزبيدي: تاج العروس، المجلد 09، بيروت، دار صادر، دون تاريخ.
3. الفيروزي أبادي: القاموس المحيط، الجزء 04، بيروت، دار العلم للجميع، 1306هـ.
4. ابن منظور الأفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 12، بيروت، دار إحياء التراث العربي، دون تاريخ.
5. دونالد ماكري: قيمة، في: مشال دانك (محرر): قاموس علم الاجتماع، ترجمة: عبد الهادي الجوهري، طبعة 02، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1988.
6. سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، القاهرة، مكتبة الشقيري، 1997.
7. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الجزء 02، طبعة 03، القاهرة، دار عمران، دون تاريخ.
8. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ.
9. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، القاهرة، دار الفجر، 2004.

ثانياً: المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1.1 الكتب

1. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، طبعة 04، قطر، دار فطري بن الفجاءة، 1986.
2. ايفرام ثوربان: نظم دعم الإدارة نظم دعم القرارات و نظم دعم الخبرة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: محمد يحيى عبد الرحمان، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2000.

3. أبي بكر جابر الجزائري: أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير ، مجلد 02، دن، 1993.
4. أحسن لبصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية الإدارة التربوية علم و فن، عين مليلة، دار الهدى، 2002.
5. أحمد أوزي: تحليل المضمون و منهجية البحث، المغرب، الشركة المغربية، 1993.
6. أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي و العشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003.
7. أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.
8. أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
9. أحمد عبد السلام دباس: آراء و نظرات في الإدارة، دمشق، دار طلاس، دت.
10. أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار المسيرة، 2001.
11. أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
12. إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التعليمية في الوطن العربي، القاهرة، مكتبة النهضة و دار الفكر، 2003.
13. إبراهيم كشك: ومضات إدارية صور من الواقع الإداري و أفكار إدارية عرضت بأسلوب القصة و الخاطرة و الحوار...، عمان، دار وائل، 1999.
14. إبراهيم محمد أبو فدوة: الإدارة المدرسية، ط02، طرابلس، دار النشر الجامعية المفتوحة، 1991.
15. إيمان العربي النقيب: القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل، تقديم: شبل بدران، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2002.

16. بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2004.
17. بلقاسم سلاطنية و آخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر، 2007.
18. تيسير الدويك و آخرون: أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي، عمان، دار الفكر، ط2، 1998.
19. جابر نصر الدين و لويا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، عين مليلة، دار الهدى، 2006.
20. جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي و أصولها و تطبيقاتها، عمان، دار الثقافة، 2004.
21. جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العملية، الأردن، دار الثقافة، 2004.
22. حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003.
23. حامد عمار: دراسات في التربية و الثقافة مواجهة العولمة في التعليم و الثقافة، دب، مكتبة الدار العربية للكتاب، 2000.
24. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
25. خان عبد الحميد الغباني: الطفل و الأسرة و المجتمع، عمان، دار صفاء، 2002.
26. خضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء، 2002.
27. خليل عبد الرحمن المعاينة: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار الفكر، 2000.
28. خليل مخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، ط2، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2000.

29. ديف فرانسيس و مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي و عامر عبد الله الصعيري، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995.
30. رشيد أورليسان: التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي العام و التقني، البلدة، قصر كتاب، دت.
31. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.
32. ريتشارد هـ هال: المنظمات عملياتها مخرجاتها، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، ط 05، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، 2001.
33. زرهوني الطاهر: تنظيم و تسيير مؤسسة التربية و التعليم، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
34. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم و القيادة و الرقابة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
35. سعيد ناصف: محاضرات في تصنيف البحوث الاجتماعية وتنفيذها نماذج لدراسات وبحوث ميدانية، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، 1997.
36. سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم اجتماع المعاصر، القاهرة، مطبعة النيل، 2002.
37. سيد الهواري: منظمة القرن 21 منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور إلى القرن 21، مصر، مكتبة عين شمس، 1999.
38. سيد محمود الهواري: وظائف المديرين، بيروت، مطبعة الإنصاف، 1974.
39. صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، طبعة 02، المملكة العربية السعودية، 2002.
40. طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر، 2001.

41. طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة, القاهرة دار غريب, دت.
42. عادل حسين: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية, بيروت, دار النهضة العربية, 1974.
43. عبد الرحمن بن سالم: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري للمعلمين و الأساتذة و طلبة المعاهد التكنولوجية للتربية و المركز الوطني و المراكز الجهوية لتكوين إطارات التربية, ط3, عين مليلة, دار الهدى, 2000.
44. عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر, بيروت, دار النهضة العربية, 2000.
45. عبد الغني عمار: منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات التقنيات المقاربات, بيروت, دار الطليعة, 2007.
46. عبد الكريم درويش و آخرون: أصول الإدارة العامة, القاهرة, مكتبة الأنجلوا المصرية, 1974.
47. عبد الله عبد الرحمن و محمد علي البدوي: مناهج و طرق البحث الاجتماعي, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2002.
48. عبد الله عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسولوجية المعاصرة, جزء 02, الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, دت .
49. عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع المدرسة, الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 2001.
50. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم, ط 02, الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 2003.
51. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة, عمان, دار زهران, 1999.
52. عبد الناصر جندلي: تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية, الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية, 2005.

53. عدلي سليمان: الوظيفة الاجتماعية للمدرسة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999.
54. علي أسعد وطفة و علي جاسم الشهاب، علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة المدرسية و وظيفتها الاجتماعية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2004.
55. علي شريف: الإدارة المعاصرة، ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997.
56. علي عبد الرزاق جلبي: المجتمع الثقافية و الشخصية، بيروت، دار النهضة العربية، 1984.
57. عمار بوحوش و محمد الذنبيان: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات، 1999.
58. فؤاد حيدر: علم النفس الاجتماعي دراسات نظرية و تطبيقية، بيروت، دار الفكر العربي، 1994.
59. فوزي غرايبية و آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ط3، دار وائل، عمان، 2002.
60. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1406 هـ.
61. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، عمان، دار الشروق، 2003.
62. مارجريت ديل و بول ايلز: تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة و أساليب التقييم، ترجمة: إعتدال معروف و خولة الزبيدي، مراجعة: فهد بن معيقل العلي، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2002.
63. محمد الصالح حثروبي: المرجع في الإدارة المدرسية، عين مليلة، دار الهدى، 2005.
64. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
65. محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدرسة و آفاق التطوير العام، الأردن، مكتبة دار الثقافة، 2004.

66. محمد حسن العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة، 1999.
67. محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.
68. محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، القاهرة، المكتب المصري الحديث، 1976.
69. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص185.
70. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق، 2001.
71. محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
72. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشروق، 2003.
73. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل، 2000.
74. محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999.
75. محمود عودة و آخرون: نيقولا تيماشيف نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها، مراجعة: محمود عاطف غيث، طبعة 07، دون ناشر، 1978.
76. مراد زعيمي: دراسات نقدية في علم الاجتماع رؤية نقدية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2004.
77. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
78. معتز سيد عبد الله و عبد الطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار غريب، 2001.
79. مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

80. موريس إنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، مراجعة. مصطفى ماضي، الجزائر، دار القصة، 2004.
81. موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل، 2002.
82. ميلود سفاري: الأسس المنجية في توظيف الدراسات السابقة، في: فضيل دليو (فضيل دليو): دراسات في المنهجية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
83. هالة منصور : محاضرات في مبادئ علم الإحصاء النفسي و الاجتماعي، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة.
84. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي سلوك الأفراد و الجماعات، ط 03، عمان، دار وائل 2001.

2.1. المقالات المنشورة في المجالات العلمية :

1. سمير عسكر وعادل زايد: المحددات الشخصية لقيم العمل و علاقتها بالرضى الوظيفي دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 01، عدد 02، مايو 1994
2. جار الله الخشالي و عدنان كاظم جواد: علاقة قيم العمل الإداري بالخيار الاستراتيجي للمديرين دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية – المجلد 06، عدد 02، 2003.

3.1. الدوريات:

1. وزارة التربية الوطنية الجزائرية: مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية مديرية التوجيه و الاتصال المديرية الفرعية للتوثيق، مارس 1993.

4.1. المذكرات و الرسائل الجامعية

1. أمينة بنت عبد العزيز بن يوسف الزدجالي: القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، معهد العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999.
2. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية و فعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، معهد علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
3. دخيل الله حمد محمد الصريصري: دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد العلوم التجارية، جامعة المملكة العربية السعودية، 1992.
4. عمار بوخدير: تجدد الممارسات التسييرية و تحول ثقافة التنظيم، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005.
5. محمد الطاهر بوياية: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم النفس، 2004.
6. لعمور وردة: قيم الزواج لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.
7. نجاة قريشي: القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم دراسة اتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، معهد علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2007.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

Management stratégique, :1. Jacques Orsoni et Jean Pierre Helfer
E2, Paris, Boulevard saint Germain, 1994.

2. Jean Marie peretti: **Dictionnaire des Ressource Humaines**,
Librairie Vuibert, 1999.

3. Mare Dennery: **évaluer la formation des outils pour optimiser
l'investissement formation**, France, Esf éditeur, 2001.

4. Philippe Bermoua: **A quoi sert la sociologie des organisation**,
Sciences humains, N 20 hors, Série Mars Avril, 1998.

3. مواقع إلكترونية:

1. خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، من موقع:

<http://www.nauss.edu.sa/nassu/Arabic>, 09 / 04 / 2006 , h :
10 : 30.

2. <http://www.alnoor.info/Learn/topicbody>, 24-11-2007, h 09:23.

3. <http://www.minshawi.com/other/tartury.htm>, 22-11-2007, h
21:32 .

4. <http://www.ranyah.net/mofakera.htm>, 22/11/2007,h 21:58.5.

[http://www.staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter1/wataf
aladara_5.htm](http://www.staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter1/wataf_aladara_5.htm), 22-11-2007, h 19:29.

6. <http://www.3iny.com/vb/newrephy.php>, 13- 04-2007, h10:07.

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقة القيم التنظيمية (قيمة الانضباط، قيمة الإلتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية) بفعالية الإدارة المدرسية، و ذلك من خلال الكشف عن درجة ممارسة هذه القيم التنظيمية في الإدارات المدرسية، ثم الكشف عن مستوى الفعالية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

و لتحقيق هذا الهدف تم إعداد استمارة استبيان وزعت على أعضاء الإدارات المدرسية لبلدية بسكرة و البالغ عددهم 115 إداري، و عينة من الأساتذة بنسبة 10 %، من العدد الإجمالي للإداريين و المقدر عددهم ب: 48 أستاذا و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- درجة ممارسة القيم التنظيمية المعنية بالدراسة « قيمة الانضباط، قيم الإلتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، و قيمة المشاركة الجماعية » هي موجودة بدرجة فوق متوسطة.

- ترتبت درجة ممارسة قيمة الانضباط في المرتبة الأولى، ثم تلتها في المرتبة الثانية درجة ممارسة قيمة الإلتقان، و في المرتبة الثالثة درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، أما في الترتيب الرابع و الأخير فالقيمة الأقل ممارسة بين القيم المدروسة هي قيمة المشاركة الجماعية.

- مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة هو بدرجة متوسطة.

كما تبين من خلال النتائج؛ أن للقيم التنظيمية علاقة بتحقيق الإدارة المدرسية لفعاليتها، و هو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط لسبيرمان و الدال على وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية و تحقيق فعاليتها؛ و المقدر ب: 0.60.