

## Organizing, structuring and performing educational administration

Dr. Taboush Sabrina

### Abstract

Organization and structuring in the enterprise have attracted the attention of economic thinkers specialized in this matter, because of their importance in rationalizing its activity, pushing it toward work, and raising its performance, as they ensure that it avoids confusion in tasks and clearly defines the lines of authority, responsibility, and organizational relations. In-depth studies in this field allowed the organization's influence to be explained by only part of this growth, and the remaining part was attributed by specialists to the education sector. High school is considered part of this sector. Economists and educational specialists considered it at the beginning of the twenty-first century as an institution that can operate according to the principle of trading and the pursuit of profits.

**Keywords:** Structurions, Educationnel Administration.

### تنظيم هيكله وأداء الإدارة التربوية

د. صبرية طبوش

**الملخص:** التنظيم والهيكلة في المنشأة نالا اهتمام المفكرين الاقتصاديين المختصين في ذلك، لما لها من أهمية في عقلنة نشاطها ودفعها نحو العمل والرفع من أدائها، باعتبارهما بضمنان تجنيبها الخلط في المهام والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية. والدراسات المعمقة في هذا المجال سمحت بتفسير تأثير التنظيم بجزء فقط من هذا النمو والجزء المتبقي أرجعه المختصين إلى قطاع التربية والتعليم. وتعتبر الثانوية جزء من هذا القطاع، اعتبرها الاقتصاديون التربويين المختصين في مطلع القرن الواحد والعشرين بمثابة منشأة يمكنها العمل وفق مبدأ المتاجرة والسعي إلى تحقيق الأرباح، وهي تضم في رحابها الآلاف من التلاميذ والموظفين والأساتذة وتنفق بذلك الملايين من الأموال من أجل تحقيق أهدافها والرفع من مستوى أدائها الإداري والتربوي.

**الكلمات الدالة:** الهيكلة، الإدارة التربوية.

Received: 8/6/2023

Revised: 12/7/2023

Accepted: 17/8/2023

Published online: 12/9/2023

\* Corresponding author:

Email: [Sabristar1@hotmail.fr](mailto:Sabristar1@hotmail.fr)

<https://doi.org/10.65811/534>

**Citation:** Taboush, S. (2023). Organizing, structuring and performing educational administration. *International Jordanian journal Aryam for humanities and social sciences; IJJA*, 5(3).

©2023 The Author (s). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

International Jordanian journal  
Aryam for humanities and social  
sciences: [Issn Online 2706-8455](https://doi.org/10.65811/534)

## المقدمة

عرف مفهوم التنظيم والهيكله تطورا عبر الزمن، ورافق التطور الحاصل في الفكر البشري وفي المنشأة وتجسد ذلك في بروز مدارس فكرية طورت مفاهيم وتيارات في هذا المجال خاصة فيما يتعلق بالمنشأة. أنصبت أبحاث المفكرين الاقتصاديين المهتمين بالمنشأة على عناصر الإنتاج من الأرض، رأس المال، التنظيم، هذا الأخير اعتبر إلى وقت قريب عامل من عوامل الإنتاج. إذ أن أي نمو اقتصادي تحققه المنشأة كان يفسر بالزيادة التي يعرفها هذا العامل ، إلا أن الدراسات التي تمت سمحت بتفسير تأثيره بجزء فقط من هذا النمو، وهذا ما جعل السؤال يطرح عن الجزء المتبقي لتفسير تطور النمو الاقتصادي ، وبقي الأمر هكذا حتى الستينات ، أين بين المفكرون المهتمون بهذا المجال منهم ( دينيسون و بيكر) دور التعليم والتكوين في هذا النمو الدراسة المعمقة لقطاع التربية و التكوين سمحت باستنتاج أنه إلى وقت قريب كان هذا المجال علبة سوداء بالنسبة للاقتصاديين يجهلون ما يدور بداخلها ، رغم أن مؤشرات العلاقة بين التربية و التعليم من جهة و التنمية الاقتصادية من جهة أخرى درسها كل من ( ألفرد مارسال و آدم سميت) منذ زمن بعيد .

بحلول عقد الستينات استطاع المفكرون الاقتصاديون ، وعلماء التسيير اقتحام هذه العلبه السوداء و فك رموزها بعدما أعتبر الإنسان هو المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية وهو هدفها ويحتاج إلى التكوين و التعليم الكافيين حتى يؤدي دوره كاملا وذلك من خلال ( ١٩٦٤) human capital نظرية الرأسمال البشري. وعرفت هذه النظرية تعثرا خلال السبعينات، لكن ذلك لم يكن عائقا أمام المفكرين للاهتمام بهذا الجانب لاسيما مع بداية الثمانينات والبنك العالمي والمراكز المتخصصة.(OCDE, UNESCO) إذ قامت منظمات عالمية IREDU. بتمويل دراسات في هذا المجال سواء ما تعلق بغرض التكوين، الطلب الاجتماعي على التكوين، أو سوق العمل و العلاقات التي يمكن أن تحدث بين مختلف هذه المتغيرات.

"كما يعتبر التنظيم عملية إدارية أساسية تقتضي دراسة هيكل الإدارة و أهدافها ومهامها ومسؤولياتها و أساليب وطرق العمل فيها ، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها ، بأقل كلفة ممكنة و أقصر وقت معقول و أكبر إنتاجية، إذ بينت الدراسات ( ج . وود وورد ١٩٥٨) مدى تأثير هندسة الهيكله التنظيمية للمنشأة بالنمط التكنولوجي المستعمل على مستواها ، وكان للإعلام الآلي كتكنولوجيا للعصر انعكاس على خريطتها التنظيمية ، حيث ساهم في تطوير طرق التسيير والاتصال ، وقلص من عدد المصالح وحجم اليد العاملة وأضفى سرعة اتخاذ القرار فيها.

حيث يعرف هيكل المنشأة بأنه الركيزة الأساسية الثابتة التي لا تخضع للتغيرات التي تشهدها المنشأة، فهو يترجم الطريقة التي قسمت بها المهام وفصلت أو جمعت الوحدات كذلك طرق التنسيق والتعاون فيما بين هذه الوحدات. (Alberto & cambemale,1999, p.111). كما يعطي هيكل المنشأة صورة واضحة على العلاقات وطبيعتها بين مختلف الوحدات والمستويات ، كما ينبئ بمختلف مراكز القرار.

المؤسسة (المنظمة) : هي نظام اجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم و تنشيط وظائف مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة ، ويتوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة وتتمثل مكونات هذه العمليات في إنجاز و تحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد ،لضمان تحقيق

الأهداف ، ثم تنظيم العمل الجماعي ويتم فيه تحديد العلاقات بين العمال و الإدارة ثم العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم بالشكل المطلوب ( رشيد صالح ، المؤسسة في التشريع الجزائري ، سنة ٢٠٠٣، ص ٢٦) . و المؤسسة التعليمية هي عبارة عن تنظيم إجتماعي مصغر وظيفته لا تكمن في تلقين معلومات وتكوين عادات فقط بل تهدف كذلك إلى تنشئة أجيال في إطار من قوانين و علاقات إدارية و اجتماعية. فنشوء المدرسة كان ثورة تعليمية في التاريخ القديم وكان معناه قيام إدارة جديدة أو عصرية غير ما درج عليه الناس في تعليم أبنائهم في البيت و الشارع و مواقع العمل و النشاط في الحياة و تحول التعليم إلى مسؤولية الدولة في العصور الحديثة كان معناه إنتقال إدارة العرف و التقاليد إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها و يحتكم إلى مجموعة من القوانين و النظم و اللوائح الوضعية التي تنظم العمل و التعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها بعضها مع بعض ومن جهة بينها وبين المجتمع الذي توجد فيه .

وفي تقدم و تخلف التربية تعبير عن حالة إدارية لتطور التربية وتعد بعدا أساسيا من أبعادها المختلفة باعتبارها قصة تحول من نمط إداري تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث. ومحاولة البلدان العربية استنابت التعليم الحديث كان معناه تبني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة الكتاتيب و تعليم المساجد و هي اليوم تعني تجديد تلك الإدارة لتكون قادرة بالفعل على تنمية التعليم الحديث الملائم. فالإدارة التربوية قد وجدت مع نظم التعليم منذ نشأتها ، كذلك الإدارة بشكل عام علم له أصوله وقواعده ومبادئه و أسسه لم تبرز إلا خلال النصف الأول من القرن العشرين وقد بدا ذلك واضحا أول الأمر في مجال إدارة الأعمال ثم إنتقل إلى الإدارة العامة وفروعها ومن بينها إدارة التعليم ، كما بدا واضحا أيضا في الجهاز العسكري الذي تدين له الإدارة أصلا بكثير من المفاهيم و المصطلحات و الأساليب الإدارية .

وقد تطورت الإدارة التربوية في العقود الثلاثة الماضية وتطورت نظمها وبرزت فيها مجالات لها أهميتها مثل: تطوير البرامج و المناهج الدراسية و العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي و بين التعليم المدرسي و الحياة الاجتماعية و خطط التنمية الوطنية. يضاف إلى ذلك أن هناك قناعة بدأت ترسخ يوما بعد يوم في الأوساط التربوية مؤداها أن تحسين نوعية التعليم ومدى كفاءة و فعالية النظام التربوي ومدى قدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية له ، إنما يقررها مستوى الكفاءة و الاقتدار لدى القادة التربويين الذين يتولون تسيير و إدارة النظام التربوي ويواجهون التحديات و المشكلات و مواقع الاختناق التي تعيق النظام التربوي على تحقيق أهدافه و يتخذون القرارات الإدارية الرشيدة المرتكزة على أسس علمية دقيقة و تحليل موضوعي و يجدون الحلول و البدائل الإبداعية و المبتكرة لتلك التحديات و المشكلات و الذي يعكس التطور الذي حدث في علم الإدارة التربوية ، هي الأبحاث و الدراسات التي أجريت في هذا الميدان و التي غطت تقريبا كل أبعاد العملية الإدارية التربوية وتناولت كل قطاع من قطاعاتها وبرزت عدة نظريات في الإدارة التربوية شملت الجوانب القيادية و الإنسانية و الاجتماعية و اتخاذ القرارات و المنهجية العلمية في حل المشكلات و ممارسة السلطة و المسؤولية و العلاقات بين الإدارة و المشرفين على التعليم و المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور و المجتمع .

والقيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين و تعتبر القيادة التربوية المركز الرئيسي الذي يعتمد عليه في تطور المؤسسة التعليمية ذلك لأن القيادة

التربوية تتعامل مع أفراد متباينين في الاتجاهات و القدرات و الخلفيات الثقافية و الإقتصادية مما يتوجب على القائد أن يكون ماهرا قادرا على التعامل مع هؤلاء الناس ، فلم يعد كافيا لتحسين العملية التربوية للتلاميذ مجرد إهتمام الإدارة بطرق التدريس فحسب ، بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها إتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية .

القيادة الفعالة هي تلك القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة المعاصرة و تحقيق الفعالية الإدارية ، ويعتبر الإتصال من أهم مبادئ الإدارة الحديثة إذ يجب أن يأخذ شكل الحوار الدافئ وأن يحدث بشكل تواصل إيجابي قائم على الإحترام و ملاحظة ردود فعل المتلقي حتى يتسنى له إتخاذ القرار المناسب كما أن الغاية من الإتصال هي تطوير الفعاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و استقرار الهيكل التنظيمي و التبات النسبي لشاغلي الوظائف القيادية مما ينعكس إيجابيا على الأداء الفردي و المؤسسي .

ونظرا لأهمية الإدارة التربوية وما ينبثق عنها من مخرجات ذات أهمية بالغة ، كان لابد من التعريف ببعض الصعوبات التي تواجهها، من خلال طرح بعض القضايا التي تتعامل معها على إختلاف مستوياتها العليا و الوسطى و الإجرائية وصولا بها إلى الإسهام الفاعل في الإنجاز المبدع و الآداءات المبدعة ومن ثم تحقيق مخرجات قادرة على التعامل مع معطيات القرن الحادي و العشرين ، ذات الطبيعة الدينامية وتوجيهها وضبطها بهدف تفعيل ذلك كله لتحقيق أهداف نظامها التربوي الخاصة و العامة.

وبما أن مخرجات الإدارة التربوية هي نفسها مخرجات المؤسسة التعليمية فهي تواجه معها نفس المصاعب و نفس المشاكل باعتبار هذه الأخيرة مركز إشعاع لما يحدث داخل الإدارة التربوية. وبما أن المجتمعات تستند بصورة شبه كلية على أنظمتها التربوية في تحقيق آمالها وفي تجاوز أزماتها ، بل لأنها المسؤولة بشكل مباشر عن حفظ هوية الأمة في عالم تحكمه ثقافة القوة ، فإن المنشآت التعليمية لابد أن تعيد النظر في فلسفتها وسياستها، إستراتيجيتها، خططها و أدواتها و كوادرها وذلك من أجل أن تحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية و الإتقان حتى تستطيع أن تتغلب على تحديات السوق ،وتصل إلى أهداف المجتمع و لايمكن أن تصل المنشأة إلى هذه الدرجة من الحيوية و الجاذبية و الكفاءة إلا إذا عملت - بكل إلتزام - وفق منظومة قيم عمل نابعة من مبادئها و إيمانها وأهدافها وتطلعاتها ومستندة إلى آلية دائمة للتطوير و التحسين تعمق الإحساس باحتياجات الطلاب و المعلمين والقدرة على التنبؤ و استشراف المستقبل وما يحمله في طياته من فرص و تحديات وكل اتجاهات التحسين و جميع مدارس التطوير تجعل من التشخيص منطلقها الأول و تتخذ من القياس و التقويم الموضوعي الدقيق الأساس الذي تبنى عليه رؤية التطوير .

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك و أداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية ، وفي أقصر وقت ممكن.

ويعرف جابلونسكي إدارة الجودة بأنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر. ( براون - ريس - سالى فل - معايير لتقويم جودة التعليم - ترجمة د. أحمد حليمة ' دار البيارق للطباعة و النشر - بيروت ١٩٩٧ ) بل أن مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة تصر على جعل القياس و التقويم عملية مستمرة ، يشارك فيها الجميع ، كما تؤكد على أن تتم هذه العملية وفق أدوات علمية محكمة ذات صدق و ثبات، تقدم دلائل رقمية ، ويمكن أن تبني عليها تفسيرات علمية تكمل بها الصورة التفصيلية عن واقع أداء المؤسسة بنظرة شمولية مترابطة لاتغفل التفصيل ولا تهمل قيمة العناصر و المكونات المنفردة وهكذا نجد أن الإدارة التربوية قد اتخذت وصفا متقدما في المجال النظري و المجال التطبيقي وحققت تقدما واضحا انعكست آثارها الإيجابية على المؤسسات التربوية و أسهمت في زيادة فعاليتها و ساعدت في بلوغ تلك المؤسسات للأهداف التي أوكلت لها .

ولقد أدى التقدم في الأبحاث حول التقييم إلى نتيجة أن تحسين التعلم لا يعتمد فقط على تقييم العناصر المتعلقة به منفصلة ، بل أصبح الاتجاه الحديث اليوم يهتم بتقييم المؤسسة التي يجري فيها التعلم و بالعناصر المتصلة به في كل متكامل بدءا من بنية المؤسسة، هيكلها، كيفية استغلالها، حجم الأفواج،مواردها البشرية كل هذه العناصر تندرج ضمن تقييم فعالية المؤسسة التعليمية التي تعرف تزايد الاهتمام حولها من طرف المهتمين بالتربية خاصة المنظمات الدولية و العالمية المتخصصة في هذا المجال كمنظمة اليونيسكو " (OCDE) ومنظمة " التعاون والتنمية الإقتصادية

حيث ركزت هذه المنظمات على وضع مؤشرات لقياس مخرجات المنظومة التربوية عامة و المؤسسة التعليمية خاصة وخصت هذه المؤشرات عدة مراحل من التعليم منها:

- مرحلة التعليم العالي ( دراسة الأستاذ الدكتور بن أعراب ١٩٩٧).

- مرحلة التعليم الثانوي ( دراسة عزيزة شعباني ٢٠٠١-٢٠٠٢).

هذه المرحلة الأخيرة التي تعد حلقة أساسية في المنظومة التربوية بين التعليم المتوسط و التعليم العالي من جهة ، و بين التكوين المهني و عالم الشغل من جهة أخرى ، وبالإضافة للمهمة التربوية المسندة إليها فهي تزود وتدعم معارف و مكتسبات التلاميذ وفقا للتخصص التدريجي في مختلف الميادين و حاجات المجتمع وهذا ما يساعد التلاميذ إما على الإنخراط في الحياة العملية أو مواصلة الدراسة للولوج إلى التعليم العالي (النشرة الرسمية للتربية ، ١٩٩٥-ص ٢١). كما تعمل الثانوية على مساعدة الفرد على تطوير قدراته و استعداداته و تدريبه على كيفية استخدام إمكانياته الفعالة عن طريق أساليب التقييم المستعملة منها الإختبارات المنظمة لمقارنة المدارس و المنظومات التعليمية و تلاميذها وهذا حسب الأهداف التي سطرت لها إذ تعتبر المؤسسة التربوية فعالة عندما تستطيع تحقيق أهدافها و الرفع من مستوى آدائها التربوي و الإداري.

فإذا كان الخلل أو الإخفاق في أداء الطالب أو تحصيله المعرفي أو جوانبه النفسية و الاجتماعية و السلوكية فإن ذلك يعني وجود خلل في مكان ما في النظام التربوي أو في إحدى مستوياته أو عناصره.

وإذا كان ضمان الجودة و الإعتقاد يقوم على تقويم كل عناصر النظام التربوي فإن تقويمه للطالب يقوم على كل ما يستطيع الطالب أداءه بالمعارف و المهارات و الإتجاهات التي تعلمها ولا يستطيع أن يقوم بهذا إلا التقويم البديل الذي هو التقويم المتعدد و الشامل لكل جوانب التحصيل و الأداء. فالطالب قد ينجح ولكن ليس بالنوعية الجيدة التي تتطلبها معايير الجودة في الأداء وهنا يكمن الفرق بين الكفاءة الكمية و الكفاءة النوعية للنظام التربوي. وهذا ما يجعلنا نتساءل أمام توسع التعليم الثانوي في الجزائر و زيادة تدفقاته بشكل ملحوظ حيث انتقلت أعداد التلاميذ في هذه المرحلة من ٥٨٢٣ سنة ١٩٦٣ بما فيها ١٢٧٧ من الإناث ، إلى ٨٥٣٣.٣ سنة ١٩٩٦ بما فيها ٤٣٠.٤١٦ من الإناث.

وأمام حجم الموارد المالية المسخرة للتربية من ميزانية الدولة وأمام نسب النجاح المعتبرة في البكالوريا سنويا ؟ فلا شك أن السؤال المحوري الذي يطرح هو : ماهي العلاقة بين التنظيم والهيكل التنظيمية وأداء مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر؟

ويترب عن هذا السؤال أسئلة فرعية أخرى :

- ماهو مستوى أداء الثانويات في الجزائر مقارنة بنسب الإخفاق؟.
- ماهو واقع التسيير المتبع في الإدارة التربوية الجزائرية- للتعليم الثانوي- وانعكاسه على مستوى أداء الثانويات باختلاف الوسط؟
- وهل تتوفر عناصر الإدارة التربوية الفعالة بها ؟

كل هذه التساؤلات دفعتنا إلى إنجاز هذا البحث الذي يندرج ضمن إعداد مذكرة ماجستير و الذي هو بحث مسحي لكل ثانويات ولاية قسنطينة .

أهداف البحث:

وضعنا لهذا البحث أهداف من بينها مايلي:

- التوصل إلى معرفة مستوى التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي ومدى توافق أسلوب التسيير لمبادئ الجودة الشاملة .
- قياس ميداني للأداء التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي.
- إنشاء بنك معلومات تخص مؤسسات التعليم الثانوي بإمكانها أن تصبح مرجعا لتقييم أداء الثانويات .
- الوقوف على نتائج البكالوريا كمؤشر لتقييم أداء الثانويات ومقارنتها بالنسب الوطنية ولبلوغ هذه الأهداف وغيرها استعملنا منهجية في العمل تمكنا من ذلك:

**أدوات جمع البيانات:** استعملت في الدراسة التحليلية لنتائج البكالوريا، عدة وثائق إدارية تمثلت في كشف نقاط التلاميذ لهذه الدفعات بمتغير الشعبة والمادة كالخريطة الإدارية والتربوية للمؤسسات التعليمية للسنة الدراسية ٢٠١١-٢٠١٢ وتتضمن كل من وثائق وزارية تمثلت في دراسات ساعدتنا على كشف إنفاق الوزارة على قطاع التربية والتعليم. وكذلك وثائق من المركز الوطني للامتحانات استخرج من خلالها نسب نتائج البكالوريا على المستوى الوطني . بالإضافة إلى ذلك أنجزت استمارة وزعت على كل مدرء مؤسسات التعليم الثانوي والتي قدرت ب٤٨ ثنوية تم استرجاع منها ٣٢ استمارة أي بنسبة ٦٦,٦٦% وللتمكن من التوضيح أكثر والاستفسار أجريت بعض المقابلات مع مدرء الثانويات

**الأدوات المستعملة في البحث:** أنجزت استمارة وزعت على كل مدرء مؤسسات التعليم الثانوي والتي قدرت ب٤٨ ثنوية تم استرجاع منها ٣٢ استمارة أي بنسبة ٦٦,٦٦% وللتمكن من التوضيح أكثر والاستفسار أجريت بعض المقابلات مع مدرء الثانويات

**أدوات القياس الإحصائية:** استعملت في تحليل النتائج المتحصل عليها النسبة المئوية .

**الجانب الميداني:** تعتبر مرحلة تحليل وتفسير النتائج من أهم المراحل للإجابة على تساؤلات البحث من خلال الاعتماد على النتائج الميدانية لعينة الدراسة موضوع البحث ، بحيث ستمكننا هذه الخطوة من قياس العلاقة بين نمط التسيير الإداري للثانوية و مستوى أدائها من خلال المقارنة بين نتائج البكالوريا بمتغير الوسط ، ولكي نوضح نتائج البحث فضلنا أن نعرض النتائج المتحصل عليها بأسلوب طرح السؤال حسب ما ورد في الاستبيان ، ثم تقديم النتائج الكمية المستخلصة من دراسة وتفريغ وتحليل البيانات . إن التعريف بخصائص العينة خطوة ضرورية في البحث الاجتماعي حيث تمكننا من المعرفة الجيدة بالمبحوثين، وهو ما يساعدنا لاحقاً على تحديد البيانات وتفسيرها على ضوء تلك الخصائص وربما تكون الفئات التي تحتاج للدراسة والتحليل هي فئة أو وظائف المديرين أو المناصب العليا القيادية، تلك المناصب التي قد تؤثر تأثيراً بالغاً في تشكيل كل من الأهداف والمسؤوليات ونسق الإشراف والاتصال وغيرها من النشاطات داخل التنظيم

#### ١-علاقة الثانوية بالوصاية (مديرية التربية )

بما أن فايول يحدد من بين المستويات الأربعة التي يتعين الفصل بينها عند دراسة التنظيم هي علاقة التنظيم بالتنظيمات الأخرى، والتنظيم يمكن من تحديد علاقات السلطة والاتصال التي تهدف إلى الحفاظ على صورة التنظيم مع السلطة وتحقيق أهدافها المسطرة فانه من خلال السؤال المتعلق بعلاقة الثانوية بالوصاية (مديرية التربية ) نلاحظ أن المدرء يجمعون أن العلاقة هي علاقة أكثر تشاركية وتساويه حيث نجد أن ٦٩,٢٣ % من المدرء في الوسط الحضري يؤكدون أن العلاقة هي علاقة تشاركية و٦٦,٦٦ % في الوسط الشبه حضري و٤٢,٨٥ % في الوسط الريفي .بينما بالنسبة للعلاقة التشاورية نجد أنه في الوسط الريفي يؤكد المدرء بنسبة ٥٧,١٤% أن العلاقة هي تشاورية و٤١,٦٦ % في الوسط الحضري يثبتون ذلك و ٣٠,٧٦ % في الوسط الحضري .

فيما يتعلق بالعلاقة البيروقراطية والتسلطية فتتراوح النسبة ما بين ١٥,٣٨ % و ٠٠ % باختلاف الوسط مما يؤكد أن هناك أسلوب ديمقراطي في تعامل الوصاية مع مدرء الثانويات وتنعدم العلاقة التسلطية في

ذلك. مما يوحي بفعالية الإدارة وكفاءتها.

أما بالنسبة للمدة التي تستغرقها القرارات للوصول إلى الثانويات نجد:

٣- المدة التي تستغرقها القرارات الوزارية للوصول إلى الثانوية من الوصاية (مديرية التربية):

المدة التي تستغرقها القرارات الوزارية للوصول إلى الثانوية من مديرية التربية (الوصاية) حسب المدراء تختلف باختلاف الوسط وبعد الثانوية عن مقر الولاية. حيث نجد أنه في الوسط الحضري ٣٨,٤٦ % يؤكدون أن القرارات الوزارية تستلم فور وصولها (خلال نفس اليوم) و ٢٣,٠٧% من أسبوع إلى ١٥ يوما أو أكثر من ١٥ يوما، بينما ١٥,٣٨% في أقل من أسبوع. في الوسط الشبه حضري ٤١,٦٦ % يؤكدون أن القرارات تصل في أقل من أسبوع و ٢٥ % من أسبوع إلى ١٥ يوم، بينما في الوسط الريفي نجد أن المعدل الذي تصل فيه القرارات الوزارية إلى الثانوية هو أقل من أسبوع وذلك بنسبة ٥٧,١٤ %، كما نجد ١٤,٢٨ % تتراوح استجاباتهم ما بين يوم واحد إلى أكثر من ١٥ يوما. بالتالي فإن الاتصال في الإدارة التربوية يأخذ وقتا أطول في الوسط الحضري، رغم قرب مؤسسات هذا الوسط من مقر المديرية. مما يدل على أن وصول هذه القرارات يعتمد أكثر على مدى اتصال مدير الثانوية بالمديرية في غياب وسيلة إلكترونية تضمن سرعة وصول المعلومة. فما هي الوسيلة الأكثر استعمالا في تبليغ القرارات للثانوية من طرف الوصاية؟

٤- الوسيلة المستعملة لتبليغ القرارات: إن الوسيلة الأكثر استعمالا في تبليغ القرارات إلى الثانويات

حسب المدراء هي المراسلات الإدارية حيث تتراوح نسبة استجاباتهم حول هذه الوسيلة من ١٠٠ % إلى ٨٣,٣٣ % باختلاف الوسط بينما الاجتماعات التنسيقية نجدها تتفاوت في النسب حسب الوسط ففي الوسط الحضري ٤٦,١٥ % و الشبه حضري ٦٦,٦٦ % والريفي بينما تغيب وسيلة الإنترنت في الاتصال بين المؤسسات التعليمية و الوصاية وهذا يرجع لغياب الإدارة الإلكترونية كما ذكرنا سابقا، ويعد هذا من الأزمات التي تعاني منها الإدارة التربوية في الجزائر. منه نستنتج أن الاتصال داخل الإدارة التربوية يأخذ الطابع الرسمي والتنظيمي أكثر من الطابع غير الرسمي في التنظيم.

٥- هل ترون أن تبليغ القرارات الفوقية من طرف مديرية التربية يكون ب: حسب استجابات مدراء

الثانويات حول طريقة تبليغ القرارات الفوقية نجد أنهم يجمعون على أن الطريقة المستعملة هي الشفافية الكلية وذلك بنسب متفاوتة تتراوح ما بين ٥٧,١٤ % إلى ٩١,٦٦ % الوسط. بينما توجد فئة ضئيلة تقول أن هناك شفافية نسبية في تبليغ القرارات وأعلى نسبة كانت في الوسط الريفي حيث تراوحت استجاباتهم ما بين ٨,٣٣% و ٤٢,٨٥% ما يفسر الفعالية في الإدارة التربوية لتوفر عنصر الشفافية. نلاحظ عدم وجود تعميم في تبليغ القرارات داخل التنظيم ومبدأ الشفافية هو من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة. في العنصر الموالي نتطرق إلى النمط القيادي المتبع في علاقة المدير مع الأشخاص الذين هم أدنى منه في السلم الإداري.

٦- النمط القيادي المتبع في علاقة المدير مع الأشخاص الذين هم في مستوى سلمي أدنى: بالنسبة

للنمط القيادي المتبع في علاقة المدير مع الأشخاص الذين هم في مستوى السلمي الأدنى نجد أن: النمط الأكثر رواجاً الإداري المشارك، والنمط الإداري المقنع حيث نجد في الأول النسب تتراوح ما بين ٥٨,٣٣ % و ٧١,٤٢ % و في النمط القيادي المقنع نجد من ٤٢,٨٥ % إلى ٥٠ %. بينما النمط الإداري الأمر نجده

بنسبة ضئيلة أي ما بين ٠ % إلى ٨,٣٣ % وذلك باختلاف الوسط و نفس الشيء يمكن أن يقال عن النمط الإداري المفاوض وذلك بنسبة قدرت ما بين ٠ % و ١٥,٣٨ % باختلاف الوسط ومنه نستنتج أن المرؤوسين في الإدارة التربوية لهم دورا في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، وهذا ما يجعل الإدارة تتوج بقيادة فعالة تسود بها روح الإيجابية و العلاقات الجيدة ' و تعكس ثقة الموظفين بها مما يزيد من مستوى أداء المؤسسة ' كما يسهم المرؤوسين بشكل كبير في وتنفيذ سياسات المؤسسة التعليمية و ممارستها بنجاح، و تمكن القائد من الخروج من النظرة الكلاسيكية من القرار الإداري . حيث كلما اقتربت المؤسسة من النسق المشارك أكثر فإن عملية الاتصال واتخاذ القرارات و دوافع المرؤوسين تكون أحسن والاتصال التنظيمي يكون فعالا . ماذا عن علاقة المدير بمرؤوسيه؟

٧- تقييم علاقة مدير الثانوية مع الأشخاص الذين هم في مستوى سلمي أدنى: في تقييم العلاقة التي تربط مدير الثانوية مع الأشخاص الذين هم في مستوى سلمي أدنى نجد أن العلاقة هي تكاملية في أغلب المؤسسات التعليمية مهما كان الوسط حيث تراوحت النسب ما بين ٦٩,٢٣ % إلى ٨٣,٣٣ % باختلاف الوسط كما أن العلاقة الحميمة موجودة بنسب متفاوتة و تراوحت باختلاف الوسط ما بين ٢٣,٠٧ % إلى ٢٨,٥٧ % ، أما بالنسبة للعلاقة النفعية و الانتمائية فهي موجودة بنفس النسبة في الوسط شبه حضري ٨,٣٣ % بينما في الوسط الحضري تنعدم العلاقة النفعية وتوجد العلاقة الإتمائية بنسبة ٢٣,٠٧ % .

في الوسط الريفي تنعدم العلاقة النفعية وتوجد العلاقة الانتمائية بنسبة ٢٥ % بينما تنعدم العلاقة الأوتوقراطية في كل الأوساط ( حضري ' شبه حضري ' ريفي ) . يمكننا تفسير وجود العلاقة التكاملية و الحميمة في الإدارة التربوية في أغلب المؤسسات التعليمية لولاية قسنطينة بأن هناك نوع من العمل بروح الفريق، مما يحقق ديمقراطية الإدارة و نجاحها . قد يرجع ذلك إلى تكوين المدراء في التسيير الإداري والذي أصبح إلزامي في القانون الأساسي للتوظيف العمومي في مجال الترقية، وهذا ما جعلهم يتخلون على النمط التقليدي في التسيير. ماهو الأسلوب الذي يتبعه مدير الثانوية في التسيير الإداري؟

٨- الأساليب المستعملة في تسيير المنظمة :

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال طرح هذا السؤال لمعرفة الأسلوب المستعمل من مدراء الثانويات في تسيير المؤسسات التعليمية، وجدنا أن أكثر الأساليب انتشارا هي: المدير يطرح أفكارا حول موضوع النقاش و يطلب من المشاركين تقديم آرائهم حوله و ذلك بنسبة تتراوح ما بين

٧١,٤٢ % إلى ٧٦,٩٢ % باختلاف الوسط. بينما الأسلوب المتعلق بأن المدير يقدم اختيارات حول الموضوع و يطلب من المشاركين أخذ القرار في حدود هذه الاختيارات كانت نسبة الاستجابة حوله ما بين ١٢ % و ٢٨,٥٧ % باختلاف الوسط. كما سجل أن مدراء الثانويات لهم مرونة في التعامل مع المرؤوسين، حيث يتركون الحرية الكاملة للأعضاء لمناقشة الموضوع وذلك بنسب متقاربة في الوسط الحضري و شبه حضري ٣٣,٣٣ % و ٣٠,٧٦ % بينما في الوسط الريفي نجد ١٤,٢٨ % و هذا ما يوافق مفهوم الإدارة الذاتية، أي إتاحة لجميع العاملين إبداء الرأي و المشاركة الإيجابية في العمل والتسيير الإداري وهذا من بين

المبادئ التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

وفيما يخص العبارة الأخيرة فنجد أن استجابة المدراء حولها كانت بنسبة ١٦,٦٦% في الوسط الشبه حضري فقط، وانعدمت في الوسط الحضري والريفي، إذ تعبر الفكرة أن المدير يأخذ قرارا إداريا شرطيا ثم يعلن أنه قابل للتغيير ومنه نستنتج أن هناك أسلوب تشاركي في تسيير الإدارة التربوية. كيف يقيم مدراء الثانويات الهيكلية التنظيمية للإدارة التربوية الخاصة بالثانويات ؟

#### ٩- ماهو تقييمكم للهيكلية التنظيمية الحالية ؟

الجدول رقم ١١: تقييم الهيكلية التنظيمية للثانويات حسب المدراء.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المحور تم استطلاع آراء المدراء حول الهيكلية التنظيمية الحالية لمؤسسات التعليم الثانوي. حيث أن تقييم المدراء للهيكلية التنظيمية الحالية يتراوح بين القبول والرفض، حيث نجد أن أغلب مدراء الثانويات يرون الهيكلية مقبولة باختلاف الوسط وتراوحت النسب ما بين

٤٦,١٥ % إلى ٨٥,٣٣%. كما يوجد من بين المدراء من يقيم الهيكلية بأنها فعالة وذلك بنسب متقاربة باختلاف الوسط وكانت النسب تتراوح ما بين ٢٣,٠٧ % إلى ٢٨,٧٥%. بينما هناك من يرى أنه يجب إعادة النظر في الهيكلية التنظيمية الإدارية للمؤسسات التعليمية وذلك بنسبة ٣٠,٧٦ % في الوسط الحضري و ١٦,٦٦ % في الوسط الشبه حضري ١٤,٢٨ % في الوسط الريفي. وبالتالي نستطيع أن نقول أن الهيكلية التنظيمية الإدارية للثانويات عند فئة القيادة على العموم، مقبولة، تفي بالغرض المطلوب منها.

انطلاقا من الجدول يلاحظ أن معظم مدراء الثانويات يوافقون على الهيكلية التنظيمية الإدارية الحالية ويرون أنها تتلاءم مع المهام البيداغوجية للمؤسسة التعليمية وكانت نسب استجابتهم متفاوتة حسب الوسط الذي توجد به الثانوية وتراوحت ما بين ٦١,٥٣ % إلى ٧١,٤٢ % بشرط أن تفتح تكوينات وترتبطات لمختلف مسيري المصالح لضمان التسيير الإداري الفعال. كما توجد فئة قليلة من مدراء الثانويات يؤكدون أن الهيكلية التنظيمية الحالية لا تتلاءم مع المهام البيداغوجية و التربوية للمؤسسة التعليمية ويجب إعادة النظر فيها، حيث تراوحت نسبهم ما بين ٨,٣٣ % إلى ٢٣,٠٧ % باختلاف الوسط فيها لأن مقارنتها بالمهام المسندة للمؤسسات التعليمية من طرف الوصاية يفوق عدد وكفاءة الإداريين في المؤسسة خاصة في مجال الإحصائيات والدراسات الوزارية البيداغوجية والتربوية. بينما تراوحت نسب المدراء الذين يرون بأن توافق الهيكلية مع المهام البيداغوجية هو توافق نسبي ما بين ١٤,٢٨% إلى ٢٥% باختلاف الوسط. ومنه

نستنتج أن هناك توازن بين الهيكل التنظيمي والمهام المسندة وبالتالي نستطيع الحكم بأن قنوات الاتصال مناسبة لطبيعة المهام الموكلة للثانوية. كيف يرى المدراء المقاييس الواجب توفرها في رؤوسهم ؟.

المقاييس التي يرى المدراء أنه من الضروري توفرها في رؤوسهم نجد أن المقاييس تختلف باختلاف الوسط وخبرة المدير في التسيير الإداري منها الكفاءة وروح المسؤولية حيث تراوحت باختلاف الوسط ما بين ٢٨,٥٧% إلى ٦٦%. ثم يأتي في الترتيب الثاني المعيار المتعلق بالمواطبة والانضباط، حيث كانت النسب تتراوح ما بين ٢٨,٥٧% و ٥٨,٣٣%، باعتبار عامل الوقت وانجاز الأعمال في وقتها من مبادئ الإدارة الحديثة. كذلك مقياس روح المبادرة والتفاني في العمل يعطيه المدراء أهمية في تقييم رؤوسهم حيث تراوحت النسب ما بين ٢٥% إلى غاية ٥٣,٨٤%. أما فيما يخص النزاهة والإخلاص في العمل نجد أن هذا المقياس ظهر أكثر عند المدراء فيالوسط الريفي، بنسبة ٥٧,١٤%، بينما في الوسط الحضري والشبه حضري نجد على التوالي: ٨,٣٣% و ٣٨,٤٦%. وبالنسبة للعلاقات مع الآخرين يرى مدراء الثانويات ضرورة توفرها بنسبة استجابة قدرت ب: ٤٦,١٥% في الوسط الحضري أي أن المرونة في التعامل وحسن العلاقات مع الزملاء يعتبر مقياسا مهما لتقييم الرؤوسين وظهر هذا المقياس بنسبة ٤١,٦٦% في الوسط الشبه حضري بينما انعدم في الوسط الريفي. أضعف النسب كانت في استجابة المدراء حول مقياس الاستعداد للتعلم والتطوير حيث أظهرت بنسب متفاوتة ما بين ١٥,٣٨% و ٢٨,٥٧% باختلاف الوسط. منه نستنتج أن تحديد هذه المقاييس يختلف باختلاف خبرة المدير في التسيير الإداري وطبيعة تكوينه وذلك من خلال معرفته وتحليل كيفية دخول الأفراد واعتبارهم أعضاء في التنظيمات والقواعد التي تحدد اختيارهم لعضويتها. إلا أننا نلاحظ أن أهم مقياس أكد عليه المدراء هو مقياس الكفاءة وروح المسؤولية والمواطبة والانضباط في العمل وهي من أهم مبادئ الإدارة الفعالة

إن المجالس التربوية والاجتماعات هي الإطار الرسمي للتواصل بين الإدارة ومختلف أطراف العملية التربوية، حيث تطرح فيها الانشغالات والمشاكل التي يصادفها مدير الثانوية أثناء تأدية مهامه داخل المؤسسة التعليمية حيث نجد أن ٩٢,٣٠% من المدراء في الوسط الحضري يؤكدون أن مناقشة المشاكل البيداغوجية يكون أثناء مختلف المجالس خلال السنة الدراسية مع الفريق الإداري والتربوي و ٩١,٦٦% في الوسط ش حضري و ٧١,٤٢% في الوسط الريفي. كما تعتبر الاجتماعات الاستثنائية الطارئة كذلك أسلوب رسمي في حل المشاكل البيداغوجية داخل الثانوية حيث تراوحت النسب ما بين ٥٠% إلى ٧١,٤٢% باختلاف الوسط. بينما نجد أن أسلوب الاتصال بالوصاية لمحاولة الوصول إلى حل يعتبر طريقة غير معمول بها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي يلاقيها المدير داخل الثانوية وقد يرجع ذلك إلى محاولة التحكم في المشكل وعدم تضخمه. حيث نجد النسب ضئيلة ومتفاوتة ما بين: ٢٥% إلى ٣٠,٧٦% باختلاف الوسط ومنه نستنتج أن انعقاد المجالس والاجتماعات داخل المؤسسة التعليمية (الثانوية) يعطي فرصة كبيرة للتوصل والتشاور بين الإدارة ومختلف الأطراف ، ويساعدها ذلك على أداء مهامها المختلفة كاتخاذالقرارات المناسبة ، التخطيط ، التنظيم ، الرقابة والتقييم... الخ

سجلت في هذا الجدول نسبا معتبرة من المدراء يؤكدون أنهم أثناء انعقاد المجالس البيداغوجية تعطي فرصة للأعضاء لطرح انشغالاتهم حول المشاكل المطروحة وإبداء آرائهم حولها وذلك بنسب متفاوتة حسب الوسط وكانت ما بين ٦٩,٢٣% إلى ٨٥,٧١%، كما يؤكد المدراء بنسب معتبرة قدرت ما بين ٥٧,١٤% و ٨٥,٣٣% باختلاف الوسط أنهم يسمحون للأعضاء المشاركين بالمساهمة في حل المشاكل.

وتنعدم استجابة المدراء باختلاف حول فكرة أنهم في تواصلهم مع الأعضاء يطلبون منهم فقط الموافقة على ما قررتة الإدارة ، ومنه نستنتج أنه حسب المدراء هناك حق ديمقراطي يسود العلاقة الاتصالية بين الرئيس والمرؤوسين وان الإدارة تتبع الأسلوب التشاركي والتشاورى في اتخاذ قراراتها ولا يمكن إغفال أن هذا من مبادئ الإدارة الحديثة. من هم الأعضاء التي يرى المدراء من الضروري استدعائهم لحضور هذه المجالس؟ بالنسبة للوسائل المستعملة في عملية الاتصال بالمرؤوسين يؤكد المدراء أن الإعلان الكتابي يأخذ وزنا كبيرا لديهم، حيث كانت استجاباتهم حول هذا العنصر ما بين ٩١,٦٦ % و ١٠٠ % باختلاف الوسط و ذلك لكونه يأخذ الطابع التنظيمي و الرسمي داخل المؤسسات التعليمية . كما أن الاستدعاء اعتبره المدراء طابعا رسميا في الاتصال بالمرؤوسين و تراوحت نسبة استجاباتهم حول هذا العنصر ما بين ٤٢,٨٥ % إلى ٩٢,٣٠ . بينما الإعلان الشفاهي كانت نسب الاستجابة فيه ضئيلة حيث تراوحت ما بين ١٦,٦٦ % و ٤٢,٨٥ % .

و نفس الشيء بالنسبة للهاتف فهو لا يستعمل بصفة رسمية في الاتصال و إبلاغ المرؤوسين بالأنشطة و مختلف الاجتماعات حيث كانت نسب الاستجابة ما بين ٤٦,١٥ % إلى ٢٥ % . أما بالنسبة لاستعمال للانترنت و الإنترنت داخل المؤسسات التعليمية فهي غائبة تماما في اتصال الإدارة بالأطراف الأخرى، وذلك لغياب الإدارة الإلكترونية من المؤسسات التعليمية أي أنه لحد الساعة تغيب الرقمنة عن الإدارة التربوية، رغم أنها من أساسيات الجودة في الإدارة. منه يمكن القول أن الإدارة تتخذ الطابع الرسمي والإداري في الاتصال بالمرؤوسين أكثر من اتخاذها الطابع الغير رسمي ، رغم تعدد وسائل الاتصال المستخدمة إلا أن الوسائل التكنولوجية منعدمة لأسباب نجهلها و تعتبر هذه من بين أزمات الإدارة التربوية .ننتقل الآن إلى عنصر التفويض واتخاذ القرار .

#### الأداء في التسيير البيداغوجي والإداري:

كان الهدف من هذا المحور معرفة رأي المدراء حول أداء الثانويات و المعايير التي يرونها مناسبة لهذا التقييم ومن خلال استطلاع حول العوامل التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة التعليمية: سجل أن أغلب المدراء يرون أنه لا يمكن الاكتفاء بالنتائج المدرسية لتقييم وقياس أداء الثانويات ومخرجاتها .ويمكن اعتماد معايير أخرى لتقييم الأداء فماهي هذه المقاييس حسب رأي المدراء المقاييس التي يراها المدراء مناسبة لتقييم أداء المؤسسة التعليمية ؟ تبين من خلال الجدول أن المدراء استجابوا بنسب متفاوتة حول المعايير التي يرونها مناسبة لتقييم نتائج الثانويات حيث نجد نسب ما بين ٢٥ % و ٥٧,١٤ % من المدراء استجابوا فيما يتعلق بالإنفاق على التعليم . كما سجل أن الأمور البيداغوجية اعتبرها المدراء كذلك مقياس مهم من معايير تقييم أداء الثانويات حيث كانت نسبة الاستجابة ما بين ٢٣,٠٧ % إلى ٤٢,٨٥ % بمتغير الوسط. فيما يخص الانضباط والمواظبة تراوحت نسب استجابة المدراء ما بين ١٥,٣٨ % إلى ٥٧,١٤ % كما كانت نسبة استجابة المدراء حول الرضا الوظيفي للعمال ما بين ١٦,٦٦ % إلى ٢٨,٥٧ % . كذلك إن تحميل المسؤولية لكل الفريق الإداري والتربوي تعتبر مقياس مهم بالنسبة للمدراء وكانت استجابتهم حوله ما بين ١٦,٦٦ % إلى ٣٠,٧٦ % باختلاف الوسط. منه نستنتج أن المدراء يرون أن كل هذه المقاييس مهمة ومناسبة لتقييم أداء الثانوية وكان تفاوت النسب باختلاف الوسط (حضري - شبه حضري - ريفي) .

كيف يرى مدراء الثانويات العوامل المساعدة على تحسين الأداء فيها؟ فيما يخص العوامل الاجتماعية

البيداغوجية المساعدة على قياس وتحسين أداء المؤسسة التعليمية حسب آراء مدرء الثانويات نلاحظ أنهم يعتبرون عامل تحديث الإدارة ورقمنتها من أهم العوامل المساعدة على تحسين أداء الإدارة التربوية، حيث كانت نسبة استجابتهم حول هذا العامل ما بين ٥٧,١٤% و ٨٥% باختلاف الوسط وظهر أكثر هذا العامل في الوسط الحضري والشبه حضري. كما يرى المدرء أن للعلاقات داخل المؤسسة التعليمية دورا كبير في تحسين مستوى الأداء حيث كانت نسبة استجابتهم حول هذه النقطة ما بين ٢٠% و ٨٣,٣٣% باختلاف الوسط وظهرت أكبر استجابة في الوسط الشبه حضري .سجل كذلك استجابة كبيرة للمدرء حول عبارة المساءلة التعليمية والتقويم المستمر للمؤسسة حيث كانت ما بين ٥٧,١٤% إلى ٧٧% باختلاف الوسط وظهرت أكثر في الوسط الحضري والشبه حضري .كما كانت استجابة معتبرة بالنسبة للمدرء فيما يخص الرضى الوظيفي للعمال والإنفاق على التعليم، حيث سجل استجابات تراوحت ما بين ٢٥% و ٦٩,٢٣% بالنسبة للرضى الوظيفي ونفس المجال بالنسبة للإنفاق على التعليم وذلك باختلاف الوسط. أما بالنسبة لعبارة إشعاع المؤسسة على المحيط وعلاقتها مع الشركاء فكانت استجابة المدرء متفاوتة ما بين ٣٨,٤٦% و ٥٧,١٤% باختلاف الوسط. من خلال ترتيب أداء الثانويات الأوائ بولاية قسنطينة منذ ٢٠٠٤ إلى غاية ٢٠١٠ وجدنا أن النتائج توافقت توافقا طرديا مع طاقة الاستعاب و أقدمية المؤسسة وأقدمية مدير المؤسسة .

#### مقارنة التنظيم والأداء في الثانويات التي تحتل الرتب الأخيرة بولاية قسنطينة

من خلال مقارنة نتائج الثانويات التي احتلت الرتب الأولى منذ ٢٠٠٤ إلى غاية ٢٠١٠ ومستوى التنظيم بها ، والثانويات التي احتلت الرتب الأخيرة خلال نفس الفترة ، اتضح أن الأداء في الثانويات لا يتأثر بأقدمية المؤسسة باعتبار أن هناك مؤسسات قديمة ورتبت في الرتب الأخيرة مثل : هـ ٣٨ سنة . ولا بعامل خبرة المدير لأن مدير ثانوية -هـ- له خبر إدارية تساوي ١١ سنة. وبالتالي ين إرجاع التوافق المسجل بين أداء الثانويات الأوائ وطاقة الاستيعاب بها وأقدمية المؤسسة وأقدمية مدير المؤسسة إلى عامل الصدفة فقط .كما أن خبرة المدير ليس لها علاقة بمستوى أداء المؤسسة باعتبار هناك مدرء لهم أقدمية في التسيير الإداري ورتبت المؤسسات التي يسيرونها في الرتب الأخيرة -هـ- ويعتبر العكس صحيح بالنسبة للثانويات التي احتلت الرتب الأولى حيث أن خبرة المدير في هذه الثانويات لا تتعدى ٨ سنوات. أما عن النمط القيادي المتبع فإن كل الثانويات سواء ذات الرتب الأولى منها أو الرتب الأخيرة فهو نمط قيادي مشارك أو مقنع وبالتالي لا توجد علاقة بين مستوى التنظيم في المؤسسة ومستوى أدائها المتمثلة في نتائج البكالوريا ، وبالتالي نستطيع القول أن هناك عوامل أخرى مفسرة لمستوى الأداء الذي تحققه الثانويات ربما تكون متعلقة بطريقة الانضباط والمواظبة التي تفرضها الإدارة داخل المؤسسة التعليمية إذا ما رجعنا إلى واقع النظام داخل ثانوية الحرية منذ زمن بعيد وكذا تفرد هذه الثانوية بخصوصية تدريس جنس الإناث منذ سنوات مضت مما يسمح للفريق الإداري والتربوي من التحكم أكثر في مواظبتهم وانضباطهم وهذا ما توصلت إليه الدراسة الوزارية المتطرق إليها سابقا والمتعلقة بأسباب تفوق الإناث على الذكور. لكن مستوى أداء المؤسسات من وسط ريفي لا يختلف كثيرا عن مستوى الأداء في المؤسسات من الوسط الشبه حضري وحضري وبالتالي فإن قدرة استيعاب المؤسسة ليس لها علاقة بمستوى أدائها.

## النتائج المستخلصة :

تم التطرق من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى طبيعة التسيير البيداغوجي و الإداري داخل الثانويات إذ أن وصول القرارات يعتمد على مدى اتصال مدير الثانوية بمديرية التربية و ذلك في غياب رقمنة الإدارة التربوية و إتخاذ الإتصال الطابع الرسمي و التنظيمي الكلاسيكي في ذلك. كما تم التوصل إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد. أما بالنسبة للهيكل التنظيمية فإنها قيمت على أساس أنها مقبولة و تفي بالغرض المطلوب منها وتوازنها مع المهام البيداغوجي للمؤسسات . إن الإدارة تتبع الأسلوب التشاوري في إتخاذ قراراتها ومنه فإن الإدارة التربوية تتوفر على بعض مبادئ الإدارة الحديثة . أما بالنسبة للأداء فهو لم يبرز تأثيره بوضوح بعامل خبرة المدير وأقدمية المؤسسة وطاقة أن أقدم الثانويات هي في الوسط الحضري إذ يوجد منها ما يفوق ٣١ سنة. أما عن خبرة مدرء التعليم الثانوي وجدنا أن أكبر نسبة من المدرء لهم خبرة تفوق ستة سنوات . كما توصلنا من خلال علاقة الثانوية بالوصاية (مديرية التربية ) أن هناك أسلوب ديمقراطي في تعامل الوصاية مع مدرء الثانويات و إنعدام العلاقة التسلطية في ذلك مما يوحى بفعالية الإدارة و كفاءتها . ومن النتائج أيضا التي توصلنا إليها دراستنا هي أن المدة التي تستغرقها القرارات الوزارية للوصول إلى الثانوية تعتمد أكثر على مدى اتصال مدير الثانوية بالمديرية و أنه لا توجد وسيلة إلكترونية تضمن سرعة وصول المعلومة. كما نجد أن الاتصال داخل الإدارة يأخذ الطابع الرسمي والتنظيمي أكثر من الطابع الغير رسمي في التنظيم، كما نسجل عدم وجود تعميم في تبليغ القرارات داخل التنظيم و مبدأ الشفافية هو من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة. إذا ما لاحظنا النمط القيادي المتبع في علاقة المدير مع المرؤوسين نجد أنه كلما أقرب المدير من النسق المشارك في إتخاذ قراراته كلما خرجنا عن النظرة الكلاسيكية من إتخاذ القرارات و كلما كانت عملية الاتصال و إتخاذ القرارات و دوافع المرؤوسين أحسن و الاتصال التنظيمي يكون فعال و بالتالي المؤسسة تكون على مستوى عالي من التنيم . كما أن تقييم المدرء للهيكل التنظيمية الحالية كان يوحى بالقبول على العموم فهي بالنسبة لهم تفي بالغرض المطلوب منها و المهام المسندة لها . أهم مقياس بالنسبة للمدرء في تقييم مرؤوسيهم هي الكفاءة و روح المسؤولية و المواظبة و الانضباط في العمل .

كما توصلنا إلى أن المصالح المكونة للهيكل التنظيمية كافية و الإشكال لا يكمن في زيادة هذه المصالح بل في الرفع من كفاءات الإطارات و بالتالي ضمان أداء إداري جيد ينعكس على نتائج المؤسسة التعليمية. في قياسنا للأسلوب القيادي المتبع في تواصل المدرء مع المرؤوسين وجدنا أن معظم المدرء المبحوثين يرون أن تواصلهم مع أطراف العملية التربوية يكون في جو ديمقراطي و أن القيادة المتبعة هي الديمقراطية مما يجعل جو التشاور و التعاون يسود داخل المنشأة التعليمية و بالتالي تحجب مظاهر الصراع و التوتر ويساعد أطراف العملية التربوية و خاصة الأساتذة على ظهور نوع من التكامل و التعاون في الأداء ، وفي حالة ظهور عراقيل و مشاكل بيداغوجية داخل المؤسسة فإن المدرء يلجأون إلى الأسلوب التنظيمي الرسمي في حل المشاكل و هو أسلوب عقد الاجتماعات و المجالس و أثناءها تعطى للأعضاء الفرصة ل طرح انشغالاتهم حول جدول الأعمال وإبداء آرائهم و هذا من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة و الإدارة الحديثة كما توصلنا أن من أزمات الإدارة هي غياب الرقمنة و التكنولوجيا الحديثة داخل الإدارة

التربوية و هذا ما يعرقل سرعة وصول المعلومات و سهولة الاتصال و هذا لغياب الإنترنت و استعمال الإعلان الكتابي كوسيلة للاتصال.من خلال سؤالنا حول قدرة المدراء لتفويض المرؤوسين باتخاذ القرارات نيابة عن المدير حسب التسلسل الهرمي للإدارة التربوية توصلنا إلى أن هناك مشاركة نسبية وقد يرجعها المدراء إلى كفاءة النظار. يعتبر ناظر الثانوية و مستشار التربية من الأعضاء المهمين داخل المؤسسة التعليمية و حضورهم ضروري في كل الاجتماعات و تفويض المهام إليه يكون في إطار تشريع المدرسي و يظل مدير الثانوية مسؤولا عن تحقيق التزاماته داخل التنظيم . سجلنا أن المدراء يؤكدون على أن النتائج المدرسية لتقييم و قياس أداء الثانويات و مخرجاتها وحدها غير كافية ويمكن اعتماد معايير أخرى لتقييم الأداء كالرضا الوظيفي و الإنفاق على التعليم و الإنضباط و المواظبة و تحميل المسؤولية لكل الفريق الإداري و التربوي. كما توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى أن العوامل الاجتماعية و البيداغوجية المساعدة على تحسين أداء المؤسسة التعليمية هي تحديث الوسائل التكنولوجية المستعملة في الإدارة التربوية و رقميتها و كذلك استقرار الطاقم الإداري و التربوي واستمرارية تقييمه. كذلك تعتبر المساءلة التعليمية و التقويم المستمر من العوامل المساعدة على تحسين الأداء التربوي داخل الإدارة التربوية ثم تحسين ظروف التمدرس و الإنفاق على التعليم .

كما يعتبر إشعاع المؤسسة على المحيط و علاقتها بالشركاء الاجتماعيين من العوامل المساعدة على النجاح.رغم كل المعلومات المستقاة من أجل هذه الدراسة الميدانية و ربط أداء الثانويات بمستوى التنظيم و التسيير الإداري مع هذا تبقى هذه الدراسة بداية تحتاج إلى تعمق أكثر و توسيع للتمكن من الرفع من نوعية نتائج البكالوريا و السعي إلى تجويدها و اقتربها من الحقيقة لأن بكالوريا ذات جودة و نوعية أحسن بكثير من بكالوريا ذات كم كبير من الناجحين بمتوسط حسابي يتراوح ما بين ١٠ - ١١,٩٩ ، حتى لا يوافق ذلك مستوى المقاعد البيداغوجية في التعليم العالي و نتوصل إلى عملية الحشو في مختلف التخصصات باستيعاب أكبر عدد من الناجحين . كما أن الخلل في مؤسسات التعليم الثانوي لا يكمن في مستوى التنظيم و التسيير الإداري ماعدا قضية تحديث الإدارة ورقمنتها و يمكننا القول إذا فالخلل يجب البحث عنه في مواطن أخرى كالبرامج، المناهج، ظروف التدريس. التكوين أثناء الخدمة، معايير الانتقال و القبول و التوجيه... الخ. كل هذه القضايا نتطلع إلى التعمق فيها من خلال دراسات لاحقة.

## قائمة المراجع

- القاضي، رامي متولي (٢٠١٢). مكافحة جرائم المعلومات في التشريعات المقارنة وفي ضوء الاتفاقيات والمواثيق الدولية. الطبعة الأولى. القاهرة: دار النهضة العربية.
- السيد، رمضان (١٩٨٥). الجريمة والانحراف من منظور اجتماعي. الإسكندرية: مكتب الجامعة الحديثة.
- جابر، سامية (٢٠٠٤). علم اجتماع الانحراف. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- هنتنغتون، صمويل (١٩٩٩). صدام الحضارات وإعادة تشكيل النظام العالمي، ترجمة مالك عبيد أبو شهيو، محمود محمد خلف. الطبعة الأولى. ليبيا: دار الجماهيرية للنشر والتوزيع.
- ديبلا، عبد العالي (٢٠١١). مقدمة في التحليل الاجتماعي. الجزائر: دار الخلدونية.
- عفيفي، كامل عفيفي (٢٠٠٣). جرائم الحاسوب وحقوق المؤلف والأعمال الفنية، دور الشرطة والقانون دراسة مقارنة. الطبعة الأولى. بيروت: منشورات الحلبي القانونية.
- كوركيس، يوسف داوود (٢٠٠١). الجريمة المنظمة. الأردن: دار العلمية للنشر والثقافة.
- طليب، مبارك إحسان (٢٠٠٢). الجريمة والعقاب في المؤسسات الإصلاحية. بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر.
- الشوايكة، محمد أمين (٢٠٠٢). جرائم المعلومات. عمان: دار الفكر العربي.
- عبد الحميد، محمد (٢٠٠٩). المدونات الإعلامية البديلة. القاهرة: علم الكتب.
- رحومة، محمد علي (٢٠٠٠). الإنترنت والنظام التقني الاجتماعي. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
- عوض، محمد، أبو عامر، محمد (١٩٩٦). مبادئ الإجرام والعقاب. بيروت: دار الجامعة.
- طلبة، محمد فهمي. الإنترنت هو الطريق السريع للمعلومات. القاهرة: مجموعة كتب الدلتا.
- الحيلة، محمد محمود (١٩٩٨). التكنولوجيا التعليمية بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علام الدين، محمود (٢٠٠٥). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لبنان: دار الصحاب للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، مراد (١٩٩٧). شرح التحقيق الجنائي الفني والبحث الجنائي. مصر: مكتبات كبرى.

الجنابي، منير محمد (٢٠٠٥). جرائم الإنترنت والحاسوب وسبل مكافحتها. الإسكندرية: دار الأهلية للنشر والتوزيع.

محمود، وادح محمود (٢٠٠٥). جرائم الإنترنت. الأردن: دار المنار.

إسماعيل، إبراهيم (١٩٩٨). الشباب بين التطرف والانحراف. القاهرة: دار الكتاب العربي.

الملمه، إسماعيل (٢٠٠٨). الإنسان والتعليم في عصر المعلومات. الطبعة الأولى. سوريا: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.

يوسف، أمير فرج (٢٠١١). الجريمة الإلكترونية والمعلوماتية والجهود الدولية والمحلية لمكافحة جرائم الحاسوب والإنترنت. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الناشر، مكتبة الوفاء القانونية.

المهيرات، بركات النمر (١٩٩٧). جغرافية الجريمة، الجريمة الكارتوغرافية. الطبعة الأولى. الأردن: مكتبة الجلوي.

داوود، حسن (٢٠٠٠). جرائم نظم المعلومات. الرياض: الأكاديمية العربية للعلوم الأمنية.

مرعي، دينا عمر فرحان (٢٠١٣). مكافحة المواقع الإباحية على الإنترنت: المشكلة، الأثر، وطرق المكافحة. الطبعة الأولى. القاهرة: دار العالم العربي.

درويش اللبان، شريف (٢٠٠٣). تكنولوجيا الاتصال، قضايا معاصرة. القاهرة: دار المدينة للنشر.

القاضي، عبد الله مشعل بن (٢٠٠٢). ظاهرة انتشار الصور الإباحية في تقنيات الاتصال والإعلام والترفيه وأثرها على الفرد والمجتمع والأمن العام. وحدة خدمات الإنترنت، الرياض: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.

قرامي، أمل. قراءة بعض المدونات العربية من منظور النوع الاجتماعي. المؤتمر الدولي: الإعلام الجديد، التكنولوجيا الجديدة لعالم جديد، ٧-٩/٤/٢٠٠٩.

البدينة، ذياب. الجريمة المنظمة وطرق مواجهتها في العالم العربي. الندوة العلمية السابعة والأربعون، مصر، ١٨-٢٠/٥/١٩٩٨.

عيسى، محمد أيصر (٢٠١٤). دور الآليات الحديثة في الحد من الجرائم الجديدة - الإرهاب الإلكتروني وسبل مواجهته. أنشطة المنتدى العلمي للجرائم الجديدة في ظل التغيرات والتحويلات الإقليمية والدولية، كلية العلوم الإستراتيجية، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢-٤/٩/٢٠١٤.

البعدي، أحمد بن عبد الرحمن. ادعاءات الجرائم الإلكترونية وأدلة إثباتها في التشريع العربي بين الواقع والآمال. المؤتمر الثالث لرؤساء المحاكم العليا في الدول العربية، ٢٢-٢٥ سبتمبر ٢٠١٢، قسم الدراسات والبحوث، الخرطوم.

أبو شامة، عباس. تقديم الظواهر الإجرامية الجديدة، حجمها وأبعادها ونشاطها في الدول العربية. الأكاديمية العربية للعلوم الأمنية، ندوة علمية، تونس، ٢٨-٣٠/٦/١٩٩٩.

خلف، عبد الجواد مصطفى (٢٠٠٨). التغيير في مجتمعاتنا. ورقة بحثية، مؤتمر التحديث، مركز الدراسات المعرفية، جامعة عين شمس، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، القاهرة، ٧-٨ أبريل.

براهمي، جمال (٢٠١٨). التحقيق الجنائي الإلكتروني في الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود ماميري، تيزي وزو، الجزائر.

#### صحف وجريدة رسمية

يونس، أ. مشروع قانون الجرائم الإلكترونية. جريدة المساء، العدد ٣٠١٢، ١٤/٦/٢٠٠٩.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ٤٧، ١٦/٠٨/٢٠٠٩.

#### جهات رسمية

عبد الوهاب، سليم طارق. الجرائم المرتكبة عبر الإنترنت وطرق مكافحتها. بحث مقدم إلى الاجتماع الخامس للجنة المتخصصة بالجرائم الجديدة، مجلس وزراء الداخلية العرب، تونس، ٧-٩ يوليو ١٩٩٧.

مجلس وزراء العدل العرب. الدورة التاسعة عشرة، القرار رقم ٩٥/١٩٤٩ - D، 8/10/2003؛ مجلس وزراء الداخلية العرب في الدورة الحادية والعشرين، القرار رقم ١٧.٤/2004 - D21.