

## القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية "دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة"

أ. د/ بلقاسم سلاطينية – أ/ أسماء بن تركي - جامعة محمد خيضر بسكرة-

### تقديم

تعتبر المؤسسة التعليمية الجزائرية جزءا 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، هذه الأخيرة 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.

دلت هذه المشاكل والصعوبات على وجود خلل وظيفي ما في أحد عناصر أو أجزاء المؤسسة التعليمية، ولأن إدارة المؤسسة هي أحد الأجزاء وأهمها في المؤسسة التعليمية، باعتبارها القائم على تسيير شؤونها، و حلقة الوصل بين الإدارة التربوية والأساتذ 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 المؤسسة التعليمية وتعيقها في أدائها لوظائفها بالشكل الفعال. وانطلاقا من أن القيم التنظيمية السائدة داخل إدارة المؤسسة التعليمية هي الموجه الأساسي للموظفين لأداء وظيفتهم، فقد تكون أحد أسباب تخلف إدارة المؤسسة التعليمية عن أداء مهامها بكل فعالية.

### 1- مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة المؤسسة التعليمية نشاطا منظما ومقصودا يرمي إلى تحقيق أهداف محددة، تمثل الجزء الرئيسي الذي يقوم على تسيير شؤون المؤسسة، فهي وسيلة مهمة لتنظيم جهود العاملين بها، لأجل تنمية سليمة للتلاميذ؛ تتوافق وقدراتهم واستعداداتهم وظروف البيئة التي يعيشون فيها، فبالرغم من أنها \_ إدارة المؤسسة التعليمية\_ لا تدخل بصورة مباشرة في العملية التعليمية إلا أنها ضرورية ومهمة في بناء التفاعل بين عناصر المدرسة (التلميذ، المعلم، المنهج والبيئة المدرسية بكل أجزائها ومكوناتها) للوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل فعال.

فإدارة المؤسسة التعليمية كتنظيم اجتماعي رسمي لها أهداف واضحة ولوائح مقررّة رسميا ونسق أدوار محدّد، لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى

أ.د/ بلقاسم سلاطية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

لطبيعة نشاطها المميز والمختلف عن غيرها من الإدارات؛ وللأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك وكغيرها من التنظيمات لها نسق قيمي يكون أساس تشكيله مدير المؤسسة بالاشتراك مع العاملين معه، هذا النسق القيمي يعمل كموجه ومحدد لسلوك أعضاء إدارة المؤسسة في أدائهم لوظائفهم، يتم استخلاصه من اللوائح والمواد المنظمة لسير العملية التعليمية، أو الناتجة عن التفاعل بين المدير وباقي أعضاء إدارته (مدير الدراسات، المقتصد وأعوانه، مستشار التربية ومساعديه المراقبين، مساعدي التربية) أثناء أدائهم لوظائفهم والمهام المنوطة بكل فرد منهم على حسب ما تنص عليه التشريعات والقوانين المنظمة لسير الحياة المدرسية.

فلمدير المؤسسة التعليمية دور وظيفي هام ورئيسي بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، بصفته الرئيس المباشر على جميع العاملين والمسؤول الأول عن نجاحها في تحقيق أهدافها، بتنسيق كافة الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانيات لتحقيق أهدافها وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظومة التربوية، هذا الدور الوظيفي الذي تشكل بتكامل بين المدير وأعضاء إدارته؛ تسوده وتحكمه مجموعة من القيم التنظيمية تعمل كموجهات عامة لسلوكهم والظاهرة في أدائهم لوظائفهم، تعكس الأطر المرجعية التي يلتزم بها أفراد إدارة المؤسسة التعليمية في انتهاجهم لسلوك ما يرغبون فيه دون غيره.

فالقيم التنظيمية جزء من مجموع القيم العامة للفرد، تتميز بخصائص ثابتة نسبيا يدركها الفريق الإداري للمؤسسة يعيشونها ويعبرون عنها، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم في اختيارهم بين المهم وغير المهم والمرغوب فيه دون آخر غير مرغوب، فهي المحددة لسلوك الفرد العامل داخل إدارة المؤسسة التعليمية سواء تم إدراك ذلك أم لم يتم إدراكه.

فالمعاش لمؤسسات التعليم الثانوي في الآونة الأخيرة يمكن أن يلاحظ أنه كثر بين تلاميذها الاعتماد على الدروس الخصوصية سواء بالمؤسسة ذاتها أو خارجها ويلاحظ أيضا الانحراف السلوكي للتلاميذ وكذلك التسرب المدرسي وبروز ظاهرة العنف بين التلاميذ وأساتذتهم وحتى بين التلاميذ والإداريين وغيرها من المشكلات؛ التي تؤدي في غالب الأحيان إلى تقليل إنجازات المؤسسات الثانوية وتنقص من مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية، هذه المشاكل قد تعود لأسباب عديدة منها؛ مستوى الأساتذة والضعف في إعادة تكوينهم، كثافة البرامج وعدم ملاءمتها، أو قد تكون لوجود خلل وظيفي ما في إدارة المؤسسة التعليمية.

وباعتبار القيم التنظيمية السائدة داخل إدارة المؤسسة التعليمية سواء الناتجة عن تطبيق القوانين المنظمة لسير الحياة المدرسية أو الناتجة عن التفاعل بين المدير وأعضاء إدارته؛ هي واحدة من أهم موجهاتهم في أدائهم لوظائفهم، قد تكون هي أحد الأسباب المعرقة لتحقيق إدارة المؤسسة لأهدافها.

وانطلاقاً مما سبق سنبحث في هذه الدراسة عن طبيعة القيم التنظيمية السائدة داخل إدارة المؤسسة التعليمية الجزائرية، بإعتبارها تنظيم اجتماعي رسمي تسوده مجموعة من القيم التنظيمية، والتي تم حصرها تماشياً مع طبيعة الدراسة وبالاستعانة بالدراسات السابقة، وبالنبوض التنظيمية الخاصة بتسيير الحياة المدرسية في (قيمة الانضباط في العمل، قيمة إتقان العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، وقيمة المشاركة الجماعية)، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة هذه القيم التنظيمية بين أعضاء الإدارة المدرسية بطرحنا للتساؤل التالي:

ما درجة ممارسة القيم التنظيمية (قيمة الانضباط في العمل، قيمة إتقان العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، وقيمة المشاركة الجماعية) في إدارة المؤسسة التعليمية الجزائرية؟

## 2- أهمية المشكلة ومبررات إختيارها:

- إدارة المؤسسة التعليمية جزء من أجزاء المنظومة التربوية، وهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في إدارة المؤسسة ولها دور أساسي لإنجاح مخططاتها، من خلال العمل المتكامل بين أعضائها، ونجاحها في ذلك يعني نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها، وبالتالي نجاح المنظومة التربوية.

-القيم التنظيمية الممارسة في إدارة المؤسسة التعليمية كباقي التنظيمات الاجتماعية الأخرى، هي قيم يؤمن بها المدير وباقي أعضاء إدارته، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم وفي العلاقات المتبادلة فيما بينهم.

-القيم التنظيمية الممارسة في إدارة المؤسسة التعليمية والتي يؤمن بها أفرادها؛ هي واحدة من موجّهات سلوك أعضائها، وكما أقر بذلك (تالكوت بارسونز) يمكن أن تكون نقطة مرجعية أساسية لتحليل بناء وعملية الاتساق الاجتماعي.

## 3- هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية لإدارة المؤسسة التعليمية ودرجات تأثيرها فيها؛ وذلك من خلال:

-التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية الثانوية في أدائهم لوظائفهم.

- التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم.

## 4- الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تعتبر بمثابة الدراسات المرجعية التي تم الانطلاق منها لتكوين خلفية مرجعية لجوانب عديدة ومختلفة للظاهرة محور الدراسة تتمثل في الآتي:

أ.د/ بلقاسم سلاطية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

**الدراسة الأولى:** القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة. وهي مذكرة مكملة مقدمة من طرف نجات قرشي للحصول على درجة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006-2007<sup>1</sup>.

**الدراسة الثانية:** وهي رسالة ماجستير مقدمة من طرف خالد بن عبد الله الحنيطة، وهي دراسة وصفية أجريت بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض سنة 2003، تحت عنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء<sup>2</sup>.

**الدراسة الثالثة:** دراسة تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم. وهي رسالة مقدمة من طرف عمار بوخدير؛ للحصول على درجة دكتوراه علم النفس، سنة 2005<sup>3</sup>.

– **مجالات الاستفادة منها:** يمكن تلخيص استفادة 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.

– **علاقتها بالدراسة:** عرض علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة يتم من خلال نقاط الاتفاق والاختلاف بينها كما يلي:

- **نقاط الاتفاق:** \* تشترك هذه الدراسات، في دراسة القيم التنظيمية.

\* وتتفق هذه الدراسة والدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة الميدانية (المنهج الوصفي)، واستخدام نفس أسلوب جمع البيانات من خلال؛ الدراسات المكتبية في المجال النظري، والبيانات الإحصائية المستمدة من الدراسة الميدانية.

- **نقاط الاختلاف:**

أ- **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، وإدارة البيئة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

بينما هدفت الدراسة الثانية إلى التعرف على؛ العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

بينما هدفت الدراسة الثالثة إلى التعرف على، أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد للمؤسسة، ومدى ممارسة أفرادها لهذه القيم، وتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة لهذه القيم التنظيمية وبعض المتغيرات كالسن والأقدمية والمستوى التعليمي

والمستوى الوظيفي. أما هذه الدراسة فقد هدفت إلى: التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة بإدارة المؤسسة التعليمية الجزائرية.

ب- من حيث المجال: شملت الدراسات السابقة عدا الدراسة الثانية مجالات مختلفة من الدراسة تمثلت على الترتيب في:

- مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.

- مؤسسة إسبات (سيدار سابقا) بمدينة عنابة.

- بينما مجال هذه الدراسة فتمثل في: المؤسسات التعليمية الثانوية لبلدية بسكرة.

##### 5- مفاهيم أساسية:

- القيم: مقاييس أو معايير أو أحكام تحدد سلوك الفرد لما هو مرغوب فيه وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تعتبر جزء منه.

- التنظيم: هو ذلك الإطار الذي يتم بداخله تنفيذ البرامج والخطط والسياسات، وفقا لنموذج بنائي معين بهدف تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

- القيم التنظيمية هي: جزء من أجزاء التنظيم، تتمثل في مجموعة من الخصائص الثابتة لمحيطه الداخلي، يدركها أفرادها ويعبرون عنها، توجههم في أدائهم لوظائفهم، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لمهامهم، لتحقيق الأهداف المسطرة.

- الإدارة: هي عملية مشتركة بين المدير ومروؤسيه، لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.

- المؤسسة التعليمية: مؤسسة اجتماعية تربوية، تتشكل من مجموعة عمل متكامل، تتضافر فيها جهود فريق من العاملين لأجل إنجاز مهام محددة، هذا الفريق المتشكل من مدير المدرسة ومساعديه الذين يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي، والمعلمون الذين يمثلون الجزء المباشر القائم على العملية التعليمية، وهناك أيضا المستخدمون من العمال الذين يشاركون في العمل بالمدرسة بجهود ملموسة، كل هذه الجهود تكون بشكل منسق متكامل لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة<sup>4</sup>.

- إدارة المؤسسة التعليمية: هي مجموعة من التفاعلات والنشاطات المنسقة يقوم بها فريق من الإداريين («مدير المؤسسة التعليمية، مدير الدروس»الدراسات»، المتصرف المالي«المقتصد»، مستشار التربية الرئيسي المراقب العام»، وكل مساعدتي التربية) داخل المؤسسة، تسود بينهم مجموعة من القيم التنظيمية تكون بمثابة الموجه لهم في أدائهم لوظائفهم، بهدف تحقيق أهدافها البيداغوجية والتربوية.

##### 6- نسق القيم التنظيمية في إدارة المؤسسة التعليمية:

لكل فرد أو عضو من أعضاء الفريق الإداري في المؤسسة التعليمية نظامه القيمي الخاص به والذي يتضمن أولوياته القيمية ضمن إطار أهميتها النسبية له، هذا النظام القيمي يتم تحديده في ضوء الأهمية النسبية التي يقررها الفرد لقيم معينة

أ.د/ بلقاسم سلاطية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

دون أخرى تشكل فيما بينها نسق من القيم لدى الفرد العامل بإدارة المؤسسة<sup>5</sup>. فدراسة قيم معينة أو فهمها لا يمكن أن يتم بمعزل عن قيم أخرى، وبالتالي فهي تتحدد فيما بينها وتنظم حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة لتشكل ما يسمى بـ: نسق من القيم وهو: «وحدة مترابطة من القيم تمثل كلا متكاملًا تميز جماعة معينة أو مجتمعًا معينًا، يحكم ويوجه أنماطهم السلوكية ومثلهم وأساليبهم في تحقيق أهدافهم»<sup>6</sup>.

وكما للفرد نسق قيم يحدد في إطاره سلوكياته وممارساته، يمكن القول أن إدارة المؤسسة التعليمية كتنظيم يسودها نسق من القيم له، دور هام ومؤثر عند قيام أعضائها بوظائفهم وأدائهم لمهامهم لتحقيق أهدافها.

والمقصود بنسق القيم: «مجموعة القيم المترابطة، التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، ويتم ذلك غالبًا دون وعي الفرد» أو هو عبارة عن: «ترتيب هرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو أفراد المجتمع وتحكم سلوكه أو سلوكهم»<sup>7</sup>.

يمكن القول أن نسق القيم التنظيمية في إدارة المؤسسة التعليمية هو: «مجموعة من القيم المترابطة والمتكاملة التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته في أدائه لوظائفه في إدارة المؤسسة». ويعرف أيضا على أنه: مجموع القيم التي يتبناها أعضاء الفريق الإداري أو مجتمع الإدارة المدرسية، تحكم وتحدد سلوكهم في أداء وظائفهم، والتي ترتب وفقا لأولويات الإدارة المدرسية<sup>8</sup>.

فنسق القيم التنظيمية يمثل تنظيمًا شاملاً للقيم السائدة داخل إدارة المؤسسة التعليمية، 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 بوجود القيم دون أي شروط تقيدها وتوجهها، وحسبهم أن القيم تتواجد في وسط الجماعة أو المجتمع أو في مكان العمل بغض النظر عن مضامينها كشرط من شروط تحقيق الفعالية اللازمة لذلك.

غير أننا نوافق عبد المعطي محمد عساف في رأيه القائل بضرورة توفر القيم على مجموعة من الشروط حتى تحقق وظيفتها المنشودة، فمجتمع إدارة المؤسسة التعليمية تسوده مجموعة من القيم التنظيمية بشرط أن تتوفر فيها جملة من الشروط حتى تكون مساعدة للفريق الإداري لأداء وظائفه بكل فعالية وهي كالتالي:

– أن تكون واقعية، قابلة للتحقق يمكن لمجتمع إدارة المؤسسة التعليمية تبنيها وتطبيقها.  
– أن تكون حركية تحت إشراف إدارة المؤسسة التعليمية على العمل النشط وأداء وظائفهم بكل حيوية.

– أن تكون إيجابية منطقية ولا تعتبر بديلاً للنظريات والقواعد العلمية بل تسعى للاستفادة منها كمرشد في سلوكياتها المتبعة، لإيجاد نوع من التوازن بين البناء العلمي والبناء القيمي<sup>9</sup>.

مما سبق يمكن القول أن دراسة القيم التنظيمية في إدارة المؤسسة التعليمية كتنظيم اجتماعي يتوقف على:

- يمكن أن تتم في إطار تنظيمي عام، تنتظم فيه القيم مشكلة فيما بينها نسق قيمي متكامل وتترابط أجزائه فيما بينها.

- يتسم هذا النسق بالديناميكية والتفاعل بين أجزائه.

- يظهر هذا النسق القيمي في تفاعلات أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية في أدائهم لوظائفهم.

#### 7- القيم التنظيمية وعلاقتها بتنظيم عناصر إدارة المؤسسة التعليمية:

- ثبات القيم رغم تباين عناصر إدارة المؤسسة التعليمية: يعتبر توحيد القيم التنظيمية في إدارة المؤسسة التعليمية، والتقاء أعضائها على قاعدة قيمية موحدة، أحد العوامل المساعدة في القضاء على أسباب عدم التفاهم بينهم إذ يعزز توحدهم ويزيد في تماسك أجزائه وتحقيق أهدافه، ومن أهم النتائج التي تترتب على ذلك في إدارة المؤسسة التعليمية:

- التقارب والتفاعل بين أعضاء الفريق إدارة المؤسسة.

- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد في قدرتهم على مراقبة أنفسهم، ويحول دون أي انحرافات سلوكية مما يعكس على فعالية إدارة المؤسسة التعليمية.

- تدعيم فرص العدالة والحياد داخل إدارة المؤسسة التعليمية<sup>10</sup>.

- علاقة تغير القيم بتغير سلوك الإداريين: يسود أي مجتمع نسق محدد من القيم الثابتة نسبياً، والمعبر عنها في سلوك أفرادها، فتغير هذه القيم يؤدي إلى التغير في سلوك أفراد الجماعة، وتعديل القيم داخل مجتمع معين يؤدي إلى تعديل أنماط سلوك أفرادها بل وحتى عناصرها، كما أن التغيير في القيم قد يؤدي إلى تغيير في مدى قدرة الجماعة أو أفراد المجتمع على مواجهة المشكلات التي تواجهه وتساعد على إيجاد الحلول لها.

يشكل موظفو إدارة المؤسسة التعليمية فيما بينهم مجتمعا مصغرا، يسوده نسق محدد من القيم التنظيمية، يتميز بالثبات النسبي والظاهر في أداء أعضائها لوظائفهم وفقا لطبيعة مهامهم.

فتغير القيم التنظيمية السائدة داخل إدارة المؤسسة أو إجراء تعديل عليها يؤدي إلى تغيير سلوك أعضائها، وذلك ما أثبتته الاختلاف في طريقة تسيير الإدارة من مؤسسة تعليمية إلى أخرى برغم توحيد القوانين واللوائح المنظمة لسير الحياة بالمدرسة؛ وبالتالي يمكن القول أن تغير القيم التنظيمية من إدارة إلى أخرى يؤدي إلى تغير أداء أعضائها لوظائفهم مما يؤثر على فعالية كل إدارة، إما إيجابا أو سلبا، وهو

أ.د/ بلقاسم سلاطية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

ما تؤكدته نتائج دراسة خالد الحنيطة «القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء»؛ بأنه هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء<sup>11</sup>.

– علاقة تغير ترتيب القيم التنظيمية بتغير سلوك الإداريين: تترتب القيم السائدة بكل مجتمع على اختلاف طبيعته ترتيبا تلقائيا، على حسب أهميتها ودور 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 عشوائيا بل يكون نتيجة لمجموعة من الشروط الفيزيائية والاجتماعية المحيطة بأفراد هذا المجتمع، فبالتعرف على القيم السائدة بين أفراد مجتمع ما يمكن التنبؤ بسلوك أفراد<sup>12</sup>.

فإدارة المؤسسة التعليمية كلما كانت تهتم بمساعدة أعضائها وترفع من روحهم المعنوية وتشجعهم على المشاركة الإيجابية طبقا لمبدأ الإدارة الجماعية، وتهتم كذلك وبدرجة كبيرة بمبدأ تفويض السلطة لبعض الأعمال للأفراد القادرين على تحمل المسؤولية، كلما اتصف مديرها بالمرونة في التعامل مع فريقه الإداري، وفي تفسير اللوائح والقوانين مراعيًا في ذلك المشاعر الإنسانية للعاملين معه<sup>13</sup>.

بالإضافة لما سبق فإدارة المؤسسة التعليمية 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 الأساسية<sup>14</sup>.

فكل من القيم الإنسانية وقيم المشاركة الجماعية وغيرها من القيم التنظيمية الأخرى، الاختلاف في الترتيب فيما بينها يعني الاختلاف في طريقة التفاعل بين أعضاء إدارة المؤسسة أثناء أدائهم لوظائفهم، هذا الاختلاف في ترتيب القيم التنظيمية يعتبر واحدا من المؤشرات الدالة على سلوك الأفراد أثناء أدائهم لوظائف.

#### 8- دور القيم التنظيمية في إدارة المؤسسة التعليمية:

للقيم التنظيمية السائدة داخل إدارة المؤسسة التعليمية، دور مهم في توجيه العاملين وتنظيم عملية التفاعل بين أعضاء الفريق الإداري، هذا الدور يظهر من خلال:

– **توجهات أنظمة المؤسسة التعليمية والعاملين بها:** والمقصود بالتوجهات، الطريقة التي تؤثر بها القيم التنظيمية على عملية تحقيق الأهداف، فإذا كانت القيم متوافقة مع أهداف إدارة المؤسسة، فهي تعتبر قوة إيجابية لها وبالتالي تكون أحد عوامل فعاليتها، أما إذا كانت غير متوافقة مع الأهداف، فهي بذلك قوة سلبية داخل الإدارة والمؤسسة التعليمية ككل، فهي بذلك معيقة لها في تحقيق أهدافها، أو قد تدفعها بعيدا عنها<sup>15</sup>.

– **الانتشار:** يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء منظمة ما في تشكيل القيم التنظيمية الخاصة بها<sup>16</sup>. فانتشار القيم التنظيمية داخل مجتمع إدارة المؤسسة



التعليمية، يعني تبني أفرادها بشكل كبير لهذه القيم، والتي تصبح جزءاً من معتقداتهم، والظاهرة في أدائهم لوظائفهم المنوطة بهم.

- **القوة:** تشير القوة إلى تأثير القيم التنظيمية على أفراد التنظيم فالكثير 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.

- **الإلزام:** تلعب القيم التنظيمية دور مهم في التأثير على أفراد التنظيم في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء تنظيم معين<sup>17</sup>. فالقيم التنظيمية السائدة في إدارة المؤسسة التعليمية لها تأثير في الدرجة التي يكون فيها أفرادها على استعداد لبذل الجهود والولاء للإدارة وإظهار انتمائهم لها، فالقيم التنظيمية بإمكانها خلق ظروف وأجواء داخل إدارة المؤسسة تؤدي إلى جعل العاملين بها إما مستعدين، أو غير مستعدين للالتزام في أدائهم لوظائفهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

#### 9- دور مدير المؤسسة التعليمية في بناء القيم التنظيمية وإكسابها لأعضاء إدارته:

يعتبر مدير المؤسسة التعليمية المسير والمسؤول الأول عنها، فله دور أساسي ومهم في بناء القيم التنظيمية لكل أفراد مؤسسته التعليمية وإكسابها لهم، على الأخص فريقه الإداري العامل معه، يتم ذلك من خلال:

- **المدير القدوة:** ينبغي أن يكون المدير هو القدوة لأفراد إدارته الذين يشرف عليهم، فمدير المؤسسة التعليمية بإمكانه أن يعلم ويكسب مساعديه في الإدارة بالقدوة الحسنة والمثل، تعتبر هذه الطريقة إحدى أهم الوسائل المؤثرة في الأفراد لإكسابهم القيم التنظيمية، التي يريد أن تميز إدارته عن غيرها من إدارات المؤسسات التعليمية الأخرى، وذلك لتمييز هذه الطريقة بدوام أثرها واستمرارها.

- **خلق مناخ مناسب داخل إدارة المؤسسة التعليمية:** إن إيجاد مناخ إداري إيجابي مناسب يوفر لعمال المؤسسة التربوية المصداقية والحيوية والنشاط، 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 والروتين المتكرر في أداء الوظائف.

- **بناء علاقات إنسانية بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية:** من أهم مقومات نجاح إدارة المؤسسة التعليمية في أداء أفرادها لوظائفهم، نجاحهم في بناء مناخ عمل تسوده علاقات إنسانية، محفزة على العمل، تسوده قيم الاحترام المتبادل والثقة والتواصل الفعال فيما بينهم.

- **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 وإكسابها لأعضاء إدارته وكل الموظفين في المدرسة، فهو لا يقتصر فقط على مجرد

أ.د/ بلقاسم سلاطية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

الالتزام بالقوانين الإدارية والتقييد بها، وإنما هي عملية يقوم بها المدير لمساعدة أعضاء إدارته على تبني قيم تنظيمية تساعدهم على إيجاد بيئة عمل منظمة، تحقق الأهداف المنوطة بها، وتسهم كذلك في تطوير سلوك هادف منضبط ذاتيا لا يحتاج إلى مراقبة دائمة، عند باقي أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية<sup>18</sup>.

#### 10- تساؤلات الدراسة:

بإتباع مسار منهجي سوسيولوجي للإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة استوجب ذلك وضع أربع تساؤلات أخرى نوضح أبعادها ومؤشراتها فيما يلي:

**التساؤل الأول:** ما هي درجة ممارسة قيمة الانضباط بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية؟ ومؤشراته كما يلي:

- التواجد في المؤسسة في الوقت المحدد.
- الالتزام بمواعيد الدوام المدرسي.
- احترام المواقيت المقررة للاجتماعات.

**التساؤل الثاني:** ما هي درجة ممارسة قيمة الإتقان في العمل بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية؟

ومؤشراته كما يلي:

- متابعة الإدارة لأداء موظفيها.
- سعي كل عضو من أعضاء إدارة المؤسسة لأداء عمله بطريقة صحيحة.
- تقويم الإدارة للمهام التي يؤديها أعضاؤها.
- عدم ظهور نقائص في المهام التي يؤديها أعضاء إدارة المؤسسة.

**التساؤل الثالث:** ما هي درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية؟ ومؤشراته كما يلي:

- بناء علاقات اجتماعية بين الزملاء في إطار العمل داخل المؤسسة.
- شعور الفرد بأنه جزء مهم من أجزاء إدارة المؤسسة.
- وجود تفاعل ايجابي بين أعضاء إدارة المؤسسة.
- وجود جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء إدارة المؤسسة.

**التساؤل الرابع:** ما هي درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية؟ ومؤشراته كما يلي:

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

تم إختيار هذه الأبعاد الأربعة بالاستعانة والاستفادة من الدراسات السابقة حول موضوع القيم التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى بعد الإطلاع على "مجموع النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية"، والتي احتوت عددا من المواد المنظمة لسير الحياة بالمؤسسة التعليمية، والصادرة عن مديرية التوجيه والاتصال المديرية الفرعية للتوثيق في نشرة وزارية في مارس 1993 لوزارة التربية الوطنية الجزائرية.

### 11- مجالاتها

- **المجال المكاني:** فرضت طبيعة الموضوع المجال المكاني للدراسة كعينة للمؤسسات التعليمية على المستوى الوطني ثانويات بلدية بسكرة والمقدرة عددها بـ: 11 ثانوية.

- **المجال البشري:** طبقا لما جاء في التشريع المدرسي الجزائري في الجانب التسييري لمؤسسة التعليم الثانوي بأن: «يسير المؤسسة مدير يعين بعد نجاحه في الدورة التكوينية المعدة لتكوين مديري مؤسسات الثانوي يساعد مدير المؤسسة مجلس التوجيه والتسيير وثلاثة مساعدين على الأقل هم: -مدير الدروس (الدراسات) -المتصرف المالي (المقتصد) -مستشار التربية الرئيسي (المراقب العام).

ولأن هذه الدراسة مسحية فقد تم التطبيق على 205 إداري في المؤسسات التعليمية الثانوية لبلدية بسكرة، وزعت عليهم استمارات استبيان الدراسة، استرجع منها 115 استمارة استبيان فقط. بالإضافة إلى 48 أستاذا يمثلون عينة بنسبة 10%؛ من إجمالي عدد الأساتذة في المؤسسات التعليمية الثانوية لبلدية بسكرة والمقدر عددهم بـ: 488 أستاذا، وتم إختيار نسبة 10% من الأساتذة لأسباب عديدة نذكر أهمها:

- استحالة تطبيق استمارة الاستبيان على جميع الأساتذة (488 أستاذا)؛ فطبيعة الدراسة لا تستلزم ذلك من جهة، ولأن المجال الزمني للدراسة لا يسمح بأن يطبق على 488 أستاذا 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.

إذ قدمت للأساتذة استمارة مشابهة لاستمارة الإداريين حذف منها بعض العبارات الخاصة بإدارة المؤسسة التعليمية وبالتعاملات الخاصة بهم ( العبارات تتضح في عملية التحليل)، ونخص بالذكر الأسئلة الخاصة بقيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، وقيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المؤسسة.

- **المجال الزمني:** دامت مدة إتمام الجانب الميداني للدراسة 30 يوما من تاريخ 2008/1/5 إلى 2008/02/03.

12- **المنهج المعتمد في الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الاستطلاعية، وبالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس والتي أجمعت في مجملها على استخدام

أ.د/ بلقاسم سلاطية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

المنهج الوصفي، لذلك فالمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>19</sup>.

**13- أدوات جمع البيانات:** تعتمد المناهج الدراسية على اختلاف أنواعها على أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات، وتحقيقاً لذلك استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، والتي تتلاءم والمنهج الوصفي المتبع.

حيث تم حساب معامل ثبات استمارة الاستبيان بتطبيقها على عينة من الإداريين استخدمت طريقة التجزئة النصفية حيث قدر معامل الارتباط "برسون" بـ: 0.67، وهو ما دل على أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات. أما أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة لمعالجة بيانات الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة الوصفية، والتي جاءت كما يلي: -

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، وتحديد نسب استجاباتهم.
- كشف العبارات الدالة.
- المتوسط الحسابي للكشف على درجة ممارسة القيم التنظيمية.
- الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت بين استجابات الإداريين.
- معامل الاختلاف لمعرفة الاختلاف بين إجابات الأساتذة والإداريين.

#### **14- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج:**

- **البيانات الشخصية:** تتراوح الفئة العمرية لأعضاء إدارة المؤسسة التعليمية بين الكهولة والشباب؛ حيث ينتمي حوالي نصف الأعضاء بنسبة 50.43% من أعضاء إدارة المؤسسة إلى الفئة العمرية بين [35 - 45] سنة، ونرجع ذلك إلى أن أعضاء إدارة المؤسسة؛ لا يصلون إلى هذا المنصب إلا بعد ترقيات عديدة وبالتالي يكونون في سن الكهولة، ما جعل الفئة العمرية للدراسات الخاصة بالإدارة تمس أكبر فئة عمرية في مرحلة الكهولة، وهو ما انعكس على العديد من الدراسات التي تتعلق بالإدارة منها؛ دراسة سهام بن رحمون: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، ودراسة نجاة قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم. وتتقارب نسبة عينة الدراسة في الفئتين العمريتين ما بين [25 - 35] والفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسب متقاربة مقدرة على التوالي بـ 22.61% للفئة الأولى و 28% للفئة الثانية. ونرجع انخفاض الفئة العمرية الأقل من 25 سنة، إلى استبعادنا في هذه الدراسة للإداريين الجدد في إدارة المؤسسة وكذا الإداريين في إطار عقود ما قبل التشغيل، لأن القيم التنظيمية يكتسبها الفرد بعد

مدة زمنية معتبرة داخل التنظيم حددناها في هذه الدراسة بخمسة سنوات حتى يكون الإداري مر بكل مراحل التنشئة التنظيمية الخاصة بإدارة المؤسسة التعليمية وبالتالي تشكل القيم التنظيمية واكتسابها من طرف الأفراد.

- خصائص أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية وفقا لعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية: يمثل 57 فردا من أفراد الدراسة ما نسبته 46.96% تتراوح سنوات العمل بالوظيفة التي يعملون بها بين 5-15 سنة، و20.87% من أفراد الدراسة تتراوح بين 15-25 سنة؛ وهي نسبة تتقارب مع نسبة الأفراد الذين نقل سنوات العمل بالوظيفة التي يعملون بها بتاريخ إجرائنا للدراسة الميدانية عن 5 سنوات والمقدرة ب: 17.39%، أما أفراد الدراسة الذين عملوا لأطول مدة في الوظيفة الحالية لأكثر من 25 سنة مثلوا ما نسبته 14.78%.

بالتالي فإن ما نسبته 82.61% من أفراد الدراسة عملوا بالوظيفة الحالية لأكثر من خمسة سنوات، مما يجعل من أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية من أفراد الدراسة، يكتسبون مجموعة كبيرة من القيم التنظيمية الخاصة بوظائفهم ومهامهم.

- خصائص أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية وفقا لعدد سنوات العمل في المؤسسة التعليمية الحالية: يمثل 54 فردا من أفراد الدراسة ما نسبته 46.96% إذ تراوحت سنوات العمل بالمؤسسة التي يعملون بها بتاريخ إجراء الدراسة بين [5-15] سنة، بينما 27 فردا منهم يمثلون بنسبة 23.48% من أفراد الدراسة عملوا بالمؤسسة الحالية مدة زمنية تتراوح بين [15-25] سنة.

بالتالي فإن نسبة 70.44% من الأفراد تتراوح مدة عملهم بين 5 إلى 25 سنة، مما يدل على أن أفراد الدراسة قد اكتسبوا معظم القيم التنظيمية السائدة بإدارة المؤسسة التعليمية من خلال التعامل اليومي بين مجمل الأفراد أو إكتساب ذاتي لذلك.

4 15. درجة ممارسة قيمة الانضباط في العمل:

أ.د/ بلقاسم سلاطونية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

يتضح من الجدول رقم (01) أن؛ قيمة الانضباط داخل إدارة المؤسسات التعليمية

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

**الجدول رقم (01):** يوضح التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء إدارة المؤسسات التعليمية الثانوية على عبارات قيمة الانضباط مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة:

الثانوية بلرزة؛ لكنها بدرجة فرق المتوسطة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح  
المرجح للعبارات الدالة على درجة مملسة هذه القيمة والمقدر بـ: 0.33، وتلك من خلال:

\* إتباع القوانين والإجراءات المنظمة لسير العمل وأداء الوظائف لدخل إدارة المؤسسة، وهو ما  
وهو ما تلت عليه العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي يسوي 4.00، والعبارة رقم 03 بمتوسط حسابي  
حسلي يسوي 3.49.

\* التواجد في المؤسسة في الوقت المحدد والالتزام بمواعيد الدوام المدرسي، وهو ما تلت عليه  
تلت عليه العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي يسوي 3.85.

\* احترام المواقيت المقررة للاجتماعات، وهو ما تلت عليه كل من العبارة رقم 04 والعبارة  
والعبارة رقم 10.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المؤسسة التعليمية الثانوية، تفتقر للاضبط  
للاضبط الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أهداف المنظمة التربوية بكل كفاءة، وهو ما  
وهو ما يتوافق ودراسة محمد قاسم القريوتي في 1996، والتي هفت إلى الفصل إلى الدروس التي  
الدروس التي يمكن للإدارة العربية تعلمها من الإدارة اليابانية، بأن الإدارة العربية تفتقر  
لقيمة الاضباطية الكافية لتحقيق أهدافها<sup>20</sup>.

- درجة ممارسة قيمة الإتقان في العمل:

**الجدول رقم (02):** وضح التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والاحتراف  
والاحتراف المعيري لإجابات لخصاء إدارة المؤسسة التعليمية الثانوية على عبارات قيمة إتقان  
قيمة إتقان العمل مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة:

أ.د/ بلقاسم سلاطينية، أ/ أسماء بن تركي **القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية**

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

**الجدول رقم (02):** وضح أن قيمة إتقان العمل في إدارة المؤسسة التعليمية الثانوية الثانوية موجودة بدرجة فوق المتوسطة، وهو ما لفت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح حسابي مرجح للعبارة الدال عن الدرجة الكلية لممارسة قيمة إتقان العمل والمقدر بـ: 3.55، بـ: 3.55، بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين قدر بـ: 0.33 وذلك من خلال:

- \* متابعة الإدارة لأداء موظفيها، وهو ما لفت عليه العبارة رقم 15، بمتوسط حسابي قوي قدر بـ: 4.00.
- \* سعي كل عضو من أعضاء إدارة المؤسسة لأداء عمله بطريقة صحيحة، وهو ما لفت عليه العبارة عليه العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي مقدر بـ: 3.90.
- \* تقويم الإدارة للمهام التي يؤديها لعضوها وهو ما لفت عليه العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي حسابي قدر بـ: 3.60.
- \* عدم ظهور نقص في المهام التي يؤديها لعضاء إدارة المؤسسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بمتوسط حسابي قدر بـ: 27.20.



## - درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة:

الجنول رقم(03): يوضح التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المعياري لإجابات أعضاء إدارة المؤسسات التعليمية الثانوية على عبارات قيمة العلاقات الشخصية الشخصية المتبادلة مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة:

| رقم العبارة   | العبارات   | درجة الممارسة |        |         |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |      |
|---|--|---------------|--------|---------|--------|--------|-----------------|-------------------|--------|------|
|   |  | أبداً         | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |                 |                   |        |      |
| 16  | يسمح لي عملي بإدارة المؤسسة ببناء علاقات مع زملائي.          | ك             | 42     | 21      | 38     | 10     | 4               | 115               | 0.33   | 3.76 |
|   |  | %             | 36.52  | 18.26   | 33.04  | 8.70   | 3.48            | 100               |        |      |
| 07  | يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء إدارة المؤسسة.                   | ك             | 35     | 25      | 33     | 15     | 7               | 115               | 0.32   | 3.57 |
|   |  | %             | 30.43  | 21.74   | 28.70  | 13.04  | 6.09            | 100               |        |      |
| 03  | يسود إدارة المؤسسة جو من الثقة المتبادلة بين أعضائها.        | ك             | 28     | 23      | 40     | 14     | 10              | 115               | 0.31   | 3.39 |
|   |  | %             | 24.35  | 20.00   | 34.78  | 12.17  | 8.70            | 100               |        |      |
| 11  | تبذل جهود من إدارة المؤسسة ليكون كل أعضائها أجزاء مهمة فيها. | ك             | 26     | 19      | 41     | 20     | 9               | 115               | 0.30   | 3.29 |
|   |  | %             | 22.61  | 16.52   | 35.65  | 17.39  | 7.83            | 100               |        |      |
| الدرجة الكلية لممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة |  |               |        |         |        |        |                 | 3.50              | 0.32   |      |

يُضح من خلال الجنول رقم (03): أن قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء بين أعضاء إدارة المؤسسات التعليمية الثانوية؛ بلزرة بدرجة فوق المتوسطة، وهو ما تلت عليه تلت عليه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارات الدالة عن الدرجة الكلية لممارسة لممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة والمقر بـ: 3.50 بانحراف معياري دال على وجود وجود اتفاق بين الإداريين قدر بـ: 0.32 والمؤشر بأن بيئة إدارة المؤسسات التعليمية لها التعليمية لها مساهمة ولو بدرجة متوسطة في بناء علاقات بين أعضاء الإدارة بالمؤسسة وذلك من وذلك من خلال:

\* بناء علاقات اجتماعية بين الزملاء في إطار العمل في إدارة المؤسسة، وهو ما تلت عليه العبارة عليه العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.76، والعبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.57.

\* شعور الفرد بأنه جزء مهم من أجزاء إدارة المؤسسة، وهو ما تلت عليه العبارة رقم 03 بمتوسط رقم 03 بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.39، والعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.29.

أ.د/ بلقاسم سلاطينية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

### - درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية:

الجدول رقم(04): وضح التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المعياري لإجابات أعضاء إدارة المؤسسات التعليمية الثانوية على عبارات قيمة المشاركة الجماعية الجماعية مرتبة تنازليا حسب درجة الممارسة:

| رقم العبارة                                  | العبارات   | درجة الممارسة |       |        |       |       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|--|--|---------------|-------|--------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|
|  |  | أبدا          | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |                 |                   |        |
| 6  | يجتمع أعضاء إدارة المؤسسة لدراسة الإجراءات التنفيذية                     | ك             | 0     | 4      | 47    | 16    | 48              | 3.94              | 0.35   |
|  |  | %             | 100   | 0      | 3.48  | 40.87 | 13.91           |                   |        |
| 9  | يسود إدارة المؤسسة جو من التعاون بين أعضائها.                            | ك             | 8     | 10     | 39    | 15    | 43              | 3.86              | 0.34   |
|  |  | %             | 100   | 6.96   | 8.70  | 33.91 | 13.04           |                   |        |
| 13   | وضع الخطط أو تعديلها بإدارة المؤسسة يقوم على أساس التفسير الشخصي للمدير. | ك             | 11    | 14     | 33    | 17    | 40              | 3.53              | 0.32   |
|  |  | %             | 100   | 9.57   | 12.17 | 28.70 | 14.78           |                   |        |
| 08   | يسمح لأعضاء إدارة المؤسسة بالمشاركة في مناقشة بعض المشكلات.              | ك             | 10    | 26     | 47    | 12    | 20              | 3.05              | 0.29   |
|  |  | %             | 100   | 8.70   | 22.61 | 40.87 | 10.43           |                   |        |
| الدرجة الكلية لممارسة قيمة المشاركة الجماعية |  |               |       |        |       |       | 3.48            | 0.32              |        |

من خلال الجدول رقم(04): يضح أن قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المؤسسات المؤسسات التعليمية الثانوية؛ موجودة بدرجة فوق المتوسطة، وهو ما لفت عليه نتائج هذه نتائج هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرجح للعبارات الدال عن الدرجة الكلية لممارسة قيمة قيمة المشاركة الجماعية والمقدر بـ: 3.60. بانحراف معياري دال على وجود اتفاق بين الإداريين الإداريين قر بـ: 0.32 وتلك من خلال:

\* المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما لفت عليه العبارة رقم(13) درجة فوق المتوسط للمتوسط للمتوسط الحسابي المقدر بـ: 3.53.

\* فتح مجالات للتشاور ومنقشة المشكلات، وهو ما لفت عليه العبارة رقم(06) بدرجة فوق المتوسط فوق المتوسط للمتوسط الحسابي المقدر بـ: 3.94.

15- نتائج الدراسة: هفت هذه الدراسة للتوف على طبيعة القيم التنظيمية الساندة بإدارة المؤسسة التعليمية والتوف على درجة مملسة كل من قيمة الضباط، قيمة الإتقان، قيمة العلاقات قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة وقيمة المشاركة الجماعية، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من

أهدافها من خلال الإجابة عن التسؤلات المطروحة سابقا وصلنا إلى النتائج الآتية بعد الدراسة  
الدراسة الميدانية:

**السؤال رقم(01):** ما هي درجة ممارسة قيمة الاضبط بين أعضاء إدارة المؤسسة  
التعليمية ؟

أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قيمة الاضبط إدارة المؤسسة التعليمية من خلال  
خلال الضور إلى المؤسسة في الوقت المحدد، وإتباع الإجراءات والقوانين المسيرة للعمل الإداري،  
للعمل الإداري، والالتزام بمواعيد الدوام المنوسي، واحترام المواعيد المقررة للاجتماعات، ممارسة  
للاجتماعات، ممارسة بدرجة فوق المتوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارات التي تقيس درجة  
التي تقيس درجة ممارسة قيمة الاضبط بإدارة المؤسسة والمقدر بـ: 3.63

**السؤال رقم(02):** ما هي درجة ممارسة قيمة الإتقان في العمل بين أعضاء إدارة المؤسسة  
المؤسسة التعليمية ؟

كما ثبت من خلال تحليل بيانات الدراسة أن قيمة إتقان العمل ممارسة بدرجة فوق المتوسطة؛  
المتوسطة؛ وهو ما دل عليها المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة عن درجة ممارسة القيمة  
ممارسة القيمة والمقدر بـ: 3.55 من خلال متابعة لأداء موظفي إدارة المؤسسة، محاولة كل عضو من  
كل عضو من أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية القيام بعمله بطريقة صحيحة، تقويم أداء الموظفين،  
الموظفين، والنقص لظاهرة في المهام المنجزة.

**السؤال رقم(03):** ما هي درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء  
لأعضاء إدارة المؤسسة التعليمية ؟

لنت النتائج على أن درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأعضاء هي بدرجة  
هي بدرجة فوق المتوسطة بمتوسط حسابي دال قدر بـ: 3.50؛ وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين  
المتبادلة بين أعضاء إدارة المؤسسة وتكوين علاقة اجتماعية بينهم، ومن طبيعة القرارات  
القرارات المتخذة.

**السؤال رقم(04):** ما هي درجة ممارسة قيمة المشركة الجماعية بين أعضاء إدارة  
المؤسسة التعليمية ؟

أثبتت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة قيمة المشركة الجماعية هي أقل الدرجات بين  
الدرجات بين القيم التنظيمية السابقة ممرستا بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.48؛ من خلال المشركة  
المشركة في اتخاذ القرارات، وقح مجالات للتشور والتحول خاصة في المشكلات الخاصة بالإدارة،  
الخاصة بالإدارة، والتعلون بين أعضاء إدارة المؤسسة.

من خلال النتائج السابقة يُضح أن درجة ممارسة القيم التنظيمية المعنية بالدراسة «قيمة  
«قيمة الاضبط، قيمة الإتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، وقيمة المشركة الجماعية» هي  
الجماعية» هي موجودة بدرجة فوق المتوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيم  
ممارسة القيم التنظيمية السابقة والمقدر بـ: 3.54 والدال على أن درجة ممارسة هذه القيم

أ.د/ بلقاسم سلاطية، أ/ أسماء بن تركي ————— القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية الجزائرية

التنظيمية لضرورة لأجل تحقيق إدارة المدرسة أهدافها بكل فعالية غير كافية لتحقيق ذلك بشكل بشكل فعال.

ترتبت درجة مملسة قيمة الاضبط في المرتبة الأولى بنسبة 25.64% بين باقي القيم القيم التنظيمية «هذه النسب تمثل نسبة درجة مملسة كل قيمة على حدة من الدرجة الكلية لمملسة القيم الأربعة المدروسة»، ثم تلتها في المرتبة الثانية درجة مملسة قيمة الإتقان في الإتقان في العمل بنسبة 25.07%، وهي نتيجة تتفق ونتيجة دراسة كل من عمار بوخزير ونجاة بوخزير ونجاة قريشي في أن ترتيب كل من قيمة الاضبط وقيمة الإتقان جلت في الترتيب الأول في الترتيب الأول في القيم الأكثر مملسة، وبالتالي فنتيجة الدراسة تتفق معها في سيادة النظرة النظرة العقلانية. ونعل أن تكون كل من قيمة الاضبط والإتقان في العمل في المراتب الأولى هو الأولى هو أنها قد تكون فعلا موجودة؛ لكن بصورة شكلية أكثر منها فاعلة بشكل حقيقي في إدارة في إدارة المؤسسة، أما سيادة النظرة العقلانية والنتيجة عن ترتيب كل من قيمة الاضبط والإتقان الاضبط والإتقان لا يعني أن إدارة المؤسسة التعليمية الثانوية تطبق القوانين المنظمة ولا ولا تلتزم بالقيم التنظيمية السائدة التزاما حرفيا أو أن هذه القيم التنظيمية ليست مملسة دائما، وهو ما يثبت الواقع المعطى، وإنما ما جعل كل من القيمتين تكون في المرتبة الأولى هو الأولى هو ضرورة التزام إدارة المؤسسة التعليمية بالعديد من الأمور الإدارية والتي لها علاقة علاقة مباشرة بالإدارة التربوية (مديرية التربية)، هذا من جهة ومن جهة ثانية ارتبطها بامتحن بامتحن نيل شهادة البكالوريا لتلاميذ سنة الثالثة من التعليم الثانوي.

وفي المرتبة الثالثة درجة مملسة قيمة العلاقة الشخصية المتبادلة بنسبة 24.72%، 24.72%، أما في الترتيب الرابع والأخير والممثلة للقيمة الأقل مملسة بين القيم المدروسة المدروسة هي قيمة المشاركة الجماعية بنسبة 24.57%، هذه النتيجة تخلف ونتيجة دراسة محمد محمد لصرصوي حيث حظيت العلاقة بين العاملين في دراسته بالأولوية حيث جلت في مقدمة عطر في مقدمة عطر العمليات المدروسة.

## 16- خاتمة:

بناء على نتائج هذه الدراسة يمكن القول أن القيم التنظيمية السائدة بإدارة المؤسسة المؤسسة التعليمية غير كافية في أغلبها، والنتيجة بالأسل عن ضعف تفهم القيم التنظيمية التنظيمية وكيفية تطبيقها من جهة، وغيب التكامل بين هذه القيم التنظيمية من جهة أخرى، أخرى، والذي يمكن أن يعود لأسباب عديدة منها:

- الأسلوب المتبع في تسيير الإدارة بالمؤسسة التعليمية.
- عدم الاهتمام الكافي بمشاركة أعضاء الإدارة بالمؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات.
- ضعف التعاون والتنسيق الجيد بين أعضاء الإدارة بالمؤسسة التعليمية.
- قلة وعي أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية أو عدم اهتمامهم وتجاهلهم لقيمة المؤسسة التعليمية وأهميتها كجزء مهم جدا في بناء المجتمع والمحافظة عليه.

فالإدارة بالمؤسسات التعليمية؛ كغيرها من المنظمات الاجتماعية الأخرى، هي جزء من بيئة جزء من بيئة متغيرة، فعلى المسؤولين تفهم ذلك ومراعاته، فهي تتطلب التجديد في المفاهيم المفاهيم للوصول إلى ابتكارات تزيد من مستوى القيم التنظيمية؛ سواء لفهمها أو لشهرها وبالأخص وبالأخص تبنيها وتطبيقها. ولتحقيق ذلك يجب العناية بتطوير الإداريين وإعدادهم لذلك، وهنا يمكن وهنا يمكن لنا أن نطرح التسؤل التالي: كيف يمكن تطوير الإداريين أو القادة في إدارة إدارة المؤسسة التعليمية بالجزائر؟ وكيف يمكن بنلوهم؟ وهل يمكن أن يتم ذلك بتدريبهم وتعليمهم مجموعة من السلوكيات؟ أم يمكن أن يتم بتطوير قدراتهم على ممارسة العمليات الإدارية؟ الإدارية؟

## الهوامش:

- 1 - نجاته قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها 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.
- 2 - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض، منشورة، <http://www.nauss.edu.nassu/Arabic/nassu/sa.edu.nauss/www/09/04/2006/h10:30>.
- 3-عمار بوخدير: تجدد الممارسات التسييرية وتحول ثقافة التنظيم، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد علم النفس، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 4-محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2004، ص22.
- 5-هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات، دار وائل، عمان، 2001، ط 03، ص138.
- 6- سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقيري، القاهرة، 1997، ص183.
- 7- معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، دار غريب، القاهرة، 2001، ص37.
- 8-عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص145.
- 9- نفس المرجع: ص145.
- 10- نفس المرجع: ص(144-145).
- 11- خالد بن عبد الله الحنيطة: مرجع سبق ذكره ص148.
- 12- نفس المرجع: ص(100-101).
- 13- محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص(47-48).
- 14- جار الله الخشالي وعدنان 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، ص27.
- 15- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص409.
- 16- نفس المرجع: ص409.
- 17- نفس المرجع: ص410.
- 18- رجب بن علي بن عبيد العويسي: القيم السلوكية، وزارة التربية الوطنية، عمان، ص(3-4).
- 19- محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الإسكندرية، 1985، ص55، عن بلقاسم سلاطينية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2004، ص168.
- 20- 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، ص16.