مجلة المعيار ISSN :1112-4377
مجلد:28 عدد: 2 (رت 76) السنة: 2024

جودة الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية بالجزائر التنظيم، الهيكلة، والأداء مؤسسات التعليم الثانوي – أنموذجا

Quality of administrative practices in educational institutions in Algeria - Organization, structure and performance Secondary education institutions - model –

طبوش صبرينة[1]
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2
sabristar1@hotmail.fr

تاريخ الوصول 2023/04/20 القبول 2024/01/27 النشر على الخط 2024/03/15
4/20203/5 Published online 14/2021/07 Accepted 223/2004/20 Received

ملخص:

نال اهتمام المفكرين الاقتصاديين المختصين في ذلك بموضوع التنظيم والهيكلة في المنشأة بصفة عامة والمؤسسة التعليمية بصفة خاصة لما لها من أهمية في عقلنه نشاطها ودفعها نحو العمل والرفع من أدائها باعتبارهما يضمنان تجنيبها الخلط في المهام والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية.

نظرا لأهمية الإدارة التربوية في تفسير مخرجات العملية التعليمية، وبما أن مخرجات المؤسسة التعليمية هي نفسها مخرجات الإدارة التربوية.نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تقصي مستوى الممارسات الإدارية بمؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر من حيث التنظيم والهيكلة والأداء، واتبعنا من اجل ذلك جملة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج الوصفي والمنهج الوثائقي، كما اخترنا بطريقة عشوائية عينة من الثانويات بولاية قسنطينة قدرت ب: 48 ثانوية طبقت عليهم استمارة وجهت للمديرين، استعملنا النسبة المئوية كأداة إحصائية في تحليل البيانات وانطلقنا في ذلك من تساؤل محوري وهو ماهو مستوى الممارسات المتبعة في الإدارة التربوية بالجزائر وما انعكاسه على مستوى أداء الثانويات ؟ توصلنا إلى أنه هناك أسلوب ديمقراطي في تعامل الوصاية مع مدراء الثانويات و انعدام العلاقة التسلطية في ذلك مما يوحي بفعالية الإدارة و كفاءتها.

الكلمات المفتاحية: الجودة؛ التنظيم؛ الهيكلة، الأداء؛ الممارسات الإدارية.

Abstract

The economic thinkers concerned are interested in the theme of the organization and structure of the institution in general and the educational institution in particular because of its importance in the spirit of its activity, its propulsion at work and its upgrade to avoid confusion in functions and clear delineation of lines of power, responsibility and regulatory relationships.

Given the importance of education administration in interpreting the outcomes of the educational process, and since the outcomes of the educational institution are the same as those of education administration. Through this study, we seek to study the level of administrative practices in Algerian secondary schools in terms of organization, structure and performance. To do this, we followed a series of methodological procedures, namely the descriptive curriculum and the documentary curriculum. We also selected indiscriminately a sample of secondary schools in Constantine. 48 secondary schools to which a form has been applied to managers. We used the percentage as a statistical tool to analyze the data. This was based on a central question: What is the level of practice in Algerian school administration and what does it reflect on the level of performance of secondary schools?. We found that there is a democratic approach to guardianship with high school principals and the lack of authoritarian relationship in this area, suggesting the effectiveness and efficiency of administration.

Keywords: quality; Regulation; Structuring, performance; Administrative practices.

[1] – المؤلّف المراسل: طبوش صبرينة البريد الإلكتروني:**sabristar1@hotmail .fr**

1. مقدمة:

عرف مفهوم التنظيم و الهيكلة 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 ..

كما يعتبر التنظيم عملية إدارية أساسية تقتضي بالدراسة هيكل الإدارة و أهدافها ومهامها ومسؤولياتها و أساليب وطرق العمل فيها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت من أجلها، بأقل كلفة ممكنة و أقصر وقت معقول و أكبر إنتاجية .

و المؤسسة (المنظمة) هي نظام اجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم و تنشيط أعمال 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، تم تنظيم العمل الجماعي ويتم فيه تحديد العلاقات بين العمال و الإدارة ثم العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم بالشكل المطلوب (**صالح، 2003،ص 26**)

و المؤسسة التعليمية هي عبارة عن تنظيم اجتماعي مصغر وظيفته لا تكمن في تلقين معلومات وتكوين عادات فقط بل تهدف كذلك إلى تنشئة أجيال في إطار من القوانين و العلاقات الإدارية و الاجتماعية. 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 وتحول التعليم إلى مسؤولية الدولة في العصور الحديثة كان معناه انتقال 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 و بينها و بين 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 ، 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 وأولياء الأمور و المجتمع .

و القيادة 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 الاقتصادية مما يتوجب على القائد أن يكون ماهرا قادرا على التعامل مع هؤلاء الناس، فلم يعد كافيا لتحسين العملية التربوية للتلاميذ مجرد اهتمام الإدارة بطرق التدريس، بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية .

القيادة الفعالة هي تلك القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة المعاصرة و تحقيق الفعالية الإدارية، ويعتبر الاتصال من أهم مبادئ الإدارة الحديثة إذ يجب أن يأخذ شكل الحوار الدافئ وأن تحدث بشكل تواصل إجابي قائم على الاحترام و ملاحظة ردود فعل المتلقي حتى يتسنى له اتخاذ القرار المناسب

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحداث المفاهيم الإدارية التي تبنى على الفعالية في القيادة و التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، كما تعتبر خلق توقعات متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك و آداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية، وفي أقصر وقت ممكن ويعرف

جابلونسكي **Jablonski** إدارة الجودة بأنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكافة العاملين في المنطقة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر .

وإذا كان ضمان الجودة الشاملة يقوم على تقويم كل عناصر النظام التربوي فإن تقويمه للطالب يقوم على كل ما يستطيع الطالب أداءه بالمعارف و المهارات .ومنه فالسؤال المحوري الذي يطرح في هذه الدراسة هو التالي :

ما هو مستوى الممارسات المتبعة في الإدارة التربوية للتعليم الثانوي وانعكاسه على مستوى أداء الثانويات في الجزائر بمتغير الوسط؟

2-أهداف البحث:

حددت لهذا البحث أهداف من بينها ما يلي:

1-التوصل إلى معرفة مستوى التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي ومدى توافق أسلوب التسيير لمبادئ الجودة الشاملة.

2-قياس ميداني للأداء التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي.

3-إنشاء بنك معلومات تخص مؤسسات التعليم الثانوي بإمكانها أن تصبح مرجعا لتقييم أداء الثانويات.

4-التعرف على الهيكلة التنظيمية لمؤسسات التعليم الثانوي.

5- معرفة مدى جودة الممارسات الإدارية في الإدارة التربوية عامة والإدارة التربوية خاصة.

ولبلوغ هذه الأهداف وغيرها استعملنا منهجية في العمل تمكننا من ذلك:

3- ضبط المصطلحات :

الممارسات الإدارية الجيدة: هي تلك المسؤوليات المسندة إلي الفريق الإداري،من عملية تنظيم الاجتماعات وإدارة الجداول والمحافظة على سجلات الأعمال والتعامل مع المراسلات الداخلية والخارجية والتنسيق مع مختلف الإدارات القيادية الأخرى، لذا تؤثر جودة هذه الممارسات على كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها.

التنظيم : 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

الهيكلة: يعطي هيكل المنشأة صورة واضحة على العلاقات وطبيعتها بين مختلف الوحدات والمستويات، كما ينبئ بمختلف مراكز القرار.

الأداء: على أنه درجة بلوغ المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية وبأقل كلفة ممكنة .

مؤسسات التعليم الثانوي : تعتبر مؤسسة التعليم الثانوي العام – المسماة في الجزائر باسم الثانوية (Lycée) –مؤسسة عمومية ذات طابع إداري متخصص، تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي و تستغرق مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات تنتهي بحصول التلميذ الناجح على شهادة البكالوريا

4-الدراسات السابقة :

- عزيزة شعباني، تقييم فعالية مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير – جامعة منتوري قسنطينة،2001-2002.

هدفت الدراسة **إلى** :

- قياس ميداني للفعالية في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر من خلال المؤشرات المعمول بها في الدول المتقدمة وكذلك تعميق البحث في هذا المجال.
- انشاء بنك للمعلومات خاص بالثانويات بإمكانها ان تكون كمرجع لقياس فعالية الثانويات بالجزائر

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها ان هناك عدة مؤشرات تعتمد في قياس فعالية المؤسسات التعليمية ولا يمكن اعتماد مؤشر النتائج وحده لقياس الفعالية.

- خرموشي منى، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي، ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، – دراسة ميدانية بولاية سطيف 2007-2008الهدف الرئيسي للبحث هو: إبراز أهمية التدريب على مشروع المؤسسة في تحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي باعتباره الطرف الأساسي والمعني بتطبيق المشروع، توصلت الدراسة الى نتائج كثيرة أهمها :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تحسن أداء الوظائف الإدارية بين كل من مدراء التعليم الثانوي الذين خضعوا للعملية التدريبية الخاصة بتطبيق مشروع المؤسسة والذين لم يخضعوا للعملية التدريبية الخاصة بتطبيق مشروع المؤسسة.

أولا : الجانب النظري

1.1 – تعريف التنظيم:

قد حمل مفهوم التنظيم منذ القديم معنى : "توزيع الوظائف إلى هيئات فيما بينها، تتكون كل هيئة من مشرف فرد، أو من فريق من المشرفين " **(عدون 1998 ص 228)** .

هو ما يدل على أن التنظيم حمل في طياته،منذ القديم، فعلين أو عملين متناقضين هما : التقسيم و التجميع،بحيث ينتج عنهما تحديد واضح لما يجب على كل فرد أداؤه، من أجل تحقيق هدف مشترك .

كما يعرف أميتاي إتزيون a.etizioni التنظيم على أنه:" وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين " **(كعباش،، 2006، ص23)**.

عند قيام التنظيم قد تكون له أهداف و غايات و احتياجات لا تتوافق مع أهداف و احتياجات أعضاء التنظيم مما طرح إشكالا في الاحتكام لمتغير واحد في تعريف التنظيم و التميز بين التنظيمات.

ويشترك تعريف اتزيوني مع تعريف Parsons بارسونز للتنظيمات بأنها " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة "

ويعتبر بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية تتوفر على أهداف محددة **(مرسي،2000ص42)**

ويشترط بارسونز أن تكون تلك الأهداف واضحة أيضا وتعمل على تحقيقها.

ويعرف محمد علي محمد التنظيم إجرائيا على أنه ذلك الذي أصطلح على تسمية بالتنظيم البيروقراطي وهو:

" نوع معين من التنظيمات يرتكز على قواعد و إجراءات تحكم السلوك و تنظيم علاقة الأفراد و تحدد المهام و الواجبات و المسؤوليات، وكذلك تتم إقامة هدا التنظيم وفقا لتسلسل معين للسلطة تكسب المكانة فيه طبيعة خاصة " (**علي، 1981، ص80**) .

تبعا لهذا التعريف يصبح التنظيم ظاهرة مصاحبه للتخصص وتقسيم العمل فمن خلاله يتحقق الإنسان والانسجام بين أنماط السلوك ومختلف أنواع النشاط الإنساني.

كما يحاول التنظيم أن يربط كفاءته ويجعلها تقوم على الأداء والانجاز في معرفة قدرته على تحقيق أهدافه.

هذا ما جعل المجتمع الحديث يتسم بالعقلانية والترشيد، لأنه يعتمد على التنظيمات في تلبية حاجات الأفراد والجماعات وهكذا تم التخلي على التنظيمات الهادفة في تلبية حاجات الأفراد والجماعات، ومنه تم التخلي على التنظيمات التلقائية والاعتماد على التنظيمات الهادفة.

يقدم السيد الحسيني تعريفا لا يختلف كثيرا عن التعريفات السابقة، بحيث يرى أن التنظيم هو: '' وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف ''

ويشترط السيد الحسيني أنه لكي يكون للتنظيم وجود و تواصل يجب أن تكون أهدافه محددة بدقة بحيث ترسم صياغة أبعاد نشاطه والآمال التي يسعى إلى تحقيقها، وتحدد له الأمور التي يصوب اهتمامه حولها إذا ما رغب في الاستمرار و البقاء، وتكمن أهمية هذه الأهداف في كونها مصدر وجوده، والأساس الذي ينظم معاييره و أحكامه، والقاعدة التي في ضوئها يقيس فعاليته و قدرته على تحقيق هذه الأهداف لأنها في النهاية سبب وجوده و مصدر توجيهه .

كما نعتقد أن الوصول إلى الكفاءة في الأداء، وفي تحقيق أهداف المنشأة من خلال التنظيم يتطلب وجود تنسيق بين أجزاء هذه الأخيرة أفقيا و عموديا وهو ما يوافق التعريف الذي يرى بأن التنظيم هو " تحديد و تأسيس علاقات السلطة، مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي و أفقي، بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع " (**لعبيدي،1997،ص 26**)

من خلال ما تم دراسته يبدو أن عملية التنسيق هي عملية ضرورية، من أجل تحقيق الانسجام بين مختلف مكونات المنشأة، وبالتالي المساهمة في تحقيق هدفها العام، وهي العملية التي نرى حتمية وجودها سواء بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي (تنسيق أفقي) .أو بين القمة الاستراتيجية و المستوى التنظيمي (تنسيق عمودي)

التنظيم حسب (**thertark . Ra**) :

" يمكن من تحديد المهام المراد القيام بها،و تجميعها و إقامة علاقات السلطة، و التعاون و الاتصال التي تمكن من توحيد الأفراد فيما بينهم، وإقامة وحدات التدعيم التي تمكن المسؤولين من الحصول على الخبرات المكملة (**بوقلقول، 1996، ص 6**) كما تم إدماج فكرة جديدة تتعلق بالأحاسيس (d.hall et m .sois) و المسماة أيضا بالتعديلات أو الأفعال (n .halls ton loy) وهي جزء من شبكة العلاقات التي قد يحدث و أن تتحول بدورها إلى أهداف محسوسة، مثل الحفاظ على صورة التنظيم (**بوقلقول، 1996، ص 7**) .من خلال ما سبق دراسته من تعار يف يمكن استخلاص أن التنظيم هو مصطلح ذو معنى يوظف في المنشأة لإعطاء نتائج مادية، وهو يحمل في طياته :

–وجود هدف مشترك بين مجموعة من الأفراد، يشكلون تجمعا هادفا (المنشأة) وهو ما يفرض عليهم أهدافهم الشخصية.

– وجود الرغبة والدافعية لدى هؤلاء الأفراد، مما يسمح بخلق اندماج أكبر من عمل المنشأة وهدفها الأمر الذي قد يساعد على الرفع من فعالية أدائهم.

– توفر و سائل مادية،مالية و بشرية تكفي لتحقيق الهدف المشترك .

– تقسيم العمل، تحديد المسؤوليات و خطوط السلطة بين مختلف العاملين في المنشأة .

– ضرورة ارتباط مختلف الوظائف و الأفراد داخل التنظيم بشبكة من العلاقات و الاتصالات الرسمية و الغير رسمية، أفقيا ورأسيا.

– الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي و تأثيرا ته، فالمنشأة نظام مفتوح، يؤثر المحيط في تحديد أهدافها ورسم توجيهاتها أو في جزء من ذلك، والتنظيم حسب رأيي و مهما تطور مفهومه، يسعى دائما للإجابة عن الأسئلة التالية :

- كيف يوزع العمل ؟
- ماهي آليات ممارسة السلطة ؟
- ماهي المسؤوليات التي ترتبط بها ؟
- ماهي أنواع الرقابة على مختلف المهام و الأعمال و كيف يتم ممارستها ؟.

1-2. أهمية التنظيم:

من خلال تحليل مفهوم التنظيم اتضح أن هذا الأخير يهدف إلى تحديد دور كل فرد داخل المنشأة وتحديد العلاقات بين مختلف الأفراد و تبيان الوظائف الممارسة من قبلها،الأمر المطابق للتعريف الذي يعتبر أن التنظيم : " بناء هياكل السلطة و العلاقات بين الأدوار التي يؤديها الأفراد و الجماعات، من أجل تحقيق الهدف أو الغرض العام للمنشأة، وهذه الهياكل هي التي يتم بواسطتها تنسيق أنشطة، وسلوك الأفراد والجماعات العامة داخل المنظمة " (**المصري، 1999، ص 119**)

مما سبق دراسته يتضح أن التنظيم في المنشأة هو أحد الأسس الرئيسية التي يمكن اعتبار أن حسن أدائها يؤدي إلى حسن تحقيق الهدف، وهذا طبعا إضافة إلى رأس المال المادي و البشري، وهو ما عبر عنه (Carnegie)حيث قال :

" خد منا كل منشآتنا الصناعية، و كل منشآتنا التجارية، و كل طرق مواصلاتنا وكل أموالنا، وأترك لنا التنظيم وخلال أربع سنوات سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا "(**بربر 1996،ص 84**)

إذا فإن للتنظيم أهمية بالغة في دفع المنشأة نحو العمل بأكبر فعالية ممكنة، فهو الذي يقوم بتوجيه الأفراد والنشاطات المتعلقة بحفظ برامج العمل و متابعتها من أجل الوصول إلى إشباع حاجات المنظمة (**لعبيدي 1997، ص33**)

مما يسمح بالاستنتاج أن غياب التنظيم قد يجعل كل فرد يفعل ما يرغب في فعله، ويحقق مصالحه الشخصية، مما يؤدي إلى خلق حالة غير مرتبة تعيق تحقيق الهدف العام للمنشأة وربما حتى الأهداف الشخصية للأفراد .

من خلال تحديد مختلف الوظائف و الأدوار و إسنادها إلى الأفراد داخل المنشأة بدقة و من خلال تحديد خطوط الاتصالات و السلطة، نعتقد أنه يمكن للمنشأة أن تقضي على عدم الترتيب في وظائفها الداخلية و الخارجية، وأن تصل إلى الإجابة على التساؤل من يقوم بماذا ؟الأمر الذي قد يؤدي في اعتقادنا إلى خلق الوضعية المناسبة التي تسمح للمنشأة تحقيق هدفها بأكبر فعالية ممكنة، كما يسمح التنظيم بإحداث تنسيق بين مختلف الجهود الفردية، لتصب كلها في إطار جهد جماعي يبدل بهدف تحقيق الصالح العام لها، فالتنظيم حسب(w. Scott) يعمل على إلغاء و تجاوز كل القوى التي تعرقل التعاون الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يعمل على التقليل من الصراعات، و أثر السلوك الإنساني على أهداف المنشأة (الهواري، 1976،ص 14) فهو بهذا يؤدي إلى بناء و خلق حواجز واقعية لمواجهة السلوكات والتصرفات الإنسانية حسب (يونس 1997، ص 8) مما يسمح بتحقيق التعاون الإنساني داخل المنشأة..

1-3.مفهـوم المؤسسـة (أو المنظمـة):

يعرفها Bakkeبأنها " نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة و المتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية و الطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، يعمل على اتساع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به" (**م ناجي، 2000 ص 19**).

كما يعرفها Defleur " بأنها جماعة إنسانية مصممة بشكل دقيق لتحقيق أهداف مرغوب تحقيقها، وتشمل عادة عددا من المشاركين يزيد عددهم عن العدد الذي لم يمكن وصفه بالجماعة الصغيرة " .(**محمد ناجي, مرجع سابق**) .و هي نظام اجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة،يتوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة و تتمثل مكونات هذه العمليات في انجاز و تحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد لضمان تحقيق الأهداف ثم تنظيم العمل الجماعي و يتم فيه تحديد العلاقات بين العمال و الإدارة ثم العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم بالشكل المطلوب .

(صالح، 2003 –ص 26)

جاء تعريف المؤسسة (المنظمة): في موسوعة العلوم الاجتماعية على أنها " من مظاهر السلوك الاجتماعي تنظمها معايير و قيم و قوانين تتصف بالرسوخ القوي و الثبات النسبي ويمكن أن تحلل جميع المجتمعات إلى مجالات مؤسسية ليسهل تناولها مثل : الأسرة و القرابة و المؤسسات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و تحديد الشرائح الاجتماعية، وتقوم كل من هذه المؤسسات بتنظيم جوانب مهمة من الحياة الاجتماعية " **(مان 1999 ص 335)** .

1-4– مفهـوم المؤسسـة التربويـة :

تعتبر المؤسسة التربوية من وجهة نظر علماء التربية " أنها ليست فقط مكان لتلقين معلومات و تكوين عادات من أجل مستقبل بعيد و إنما هي صورة مصغرة للحياة الاجتماعية يكسب فيها الطفل أو الشاب الخبرة و العادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو من الجماعة، كما أنها بيئة تعليمية و تربوية يذهب إليها الشباب لتعلم الحياة " **(زرهوني،، 1991،ص 10)** .

أما من الناحية التشريعية فهي:

" مؤسسة عمومية اجتماعية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تخضع لقواعد المحاسبة و القواعد الإدارية المعمول بها في مؤسسات التعليم العمومية، تحدث بموجب مرسوم رئاسي و تقوم في حدود التشريعات المدرسية بالتربية و التعليم ".(**زرهوني , مرجع سابق،ص11**) .

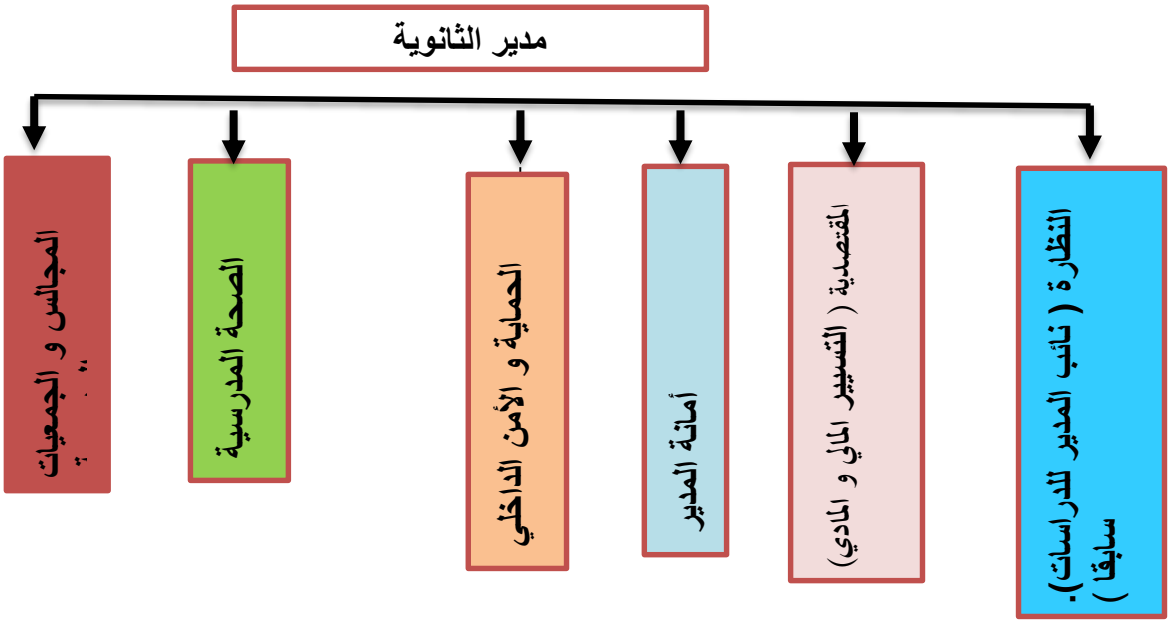
بناء على هذه التعاريف نستطيع أن نقول أن المؤسسة التعليمية عبارة عن تنظيم اجتماعي مصغر وظيفته تلقين المعارف والخبرات و تنشئة الأجيال في إطار من القوانين و العلاقات الإدارية و الاجتماعية و هي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية وهي تطبع أفراده تطبيعا اجتماعيا يجعل منهم أعضاء صالحين.كما تعتبر المؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المال

1-5- الهيكلة التنظيمية الإدارية لمؤسسات التعليم الثانوي :

إذا نظرنا إلى الثانوية من حيث تنظيمها و استنادا إلى الخرائط التنظيمية (الإدارية والتربوية) الخاصة بكل مؤسسة تعليم ثانوي عام ذات الحجم المتوسط و النظام الخارجي.

يمكننا رسم الهيكل التنظيمي العام لها على النحو التالي :

الشكل رقم : 1 الهيكلة التنظيمية الإدارية لمؤسسات التعليم الثانوي.



المصدر: من إنجاز الباحثة

ثانيا : الإجراءات المنهجية

2-1 : المنهج المستخدم:

طبيعة الموضوع محل الدراسة تستدعي بنا اللجوء إلى منهجين اثنين :

أ-**المنهج الوثائقي أو التوثيقي**: في تحليل أداء الثانويات من حيث نتائج البكالوريا باللجوء إلى الوثائق الموجودة في المؤسسات التربوية ومديرية التربية و يعرف المنهج الوثائقي بأنه نمط من الأبحاث التي يقوم الباحث خلالها بجمع المعلومات والوثائق حول الموضوع الذي يقوم ببحثه عن طريق العودة إلى عدد من المصادر والمراجع الموثوقة لأخذ المعلومات الدقيقة، والمتعلقة بالبحث منها، والتي تساهم في الوصول إلى النتائج التي يسعى الباحث لتحقيقها . عند دراسة مستوى الممارسات الإدارية في الثانويات بولاية قسنطينة تم اعتماد نتائج الباكالوريا في تقييم أداء الثانويات مثلما هو معمول به في كثير من الدول.

ب- المنهج الوصفي : يعرف المنهج الوصفي بأنه منهج بحثي يستخدم في البحوث العلوم الإنسانية بمختلف فروعها، وهو المنهج الذي يصف الواقع كما هو دون إدخال المتغيرات أو دراسة عوامل التغيّر التي تحدث، فهو يدرس الماهيّة ولا يتطرق إلى الكيفية، ولهذا في البحوث الوصفية تبدأ غالباً بالأسئلة

2-2:عينة البحث :

تمثلت عينة البحث في مديري الثانويات بولاية قسنطينة وقدرت ب 48 مدير اختيرت الثانويات بطريقة عشوائية لجأنا فيها إلى مديرو الثانويات باعتبارهم هم المسؤولين عن التسيير الإداري والتنظيم داخل الثانويات طبقت عليهم استمارة وتم استرجاع منها 32 استمارة فقط، طبقت الاستمارة في السنة الدراسية 2020-2021

2-3: أداة جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات وللتمكن من التقصي أكثر أجريت بعض المقابلات مع مدراء الثانويات، كما اعتمدت الباحثة على بعض الوثائق والسجلات المتعلقة بترتيب الثانويات في نتائج البكالوريا للسنوات الماضية، تم بناء الإستبيان بعد استطلاع الواقع وتم تحديد عدة محاور لقياس مستوى التنظيم والأداء والهيكلة تضمن المحور الأول جانب التنظيم والممارسات الإدارية و المحور الثاني الهيكلة التنظيمية والمحور الثالث مستوى الأداء الذي تم ربطه بنتائج البكالوريا.

2-4: الأداة الإحصائية المستعملة:

استعملنا في تحليل النتائج النسبة المئوية كأداة إحصائية لتحليل البيانات

ثالثا:الجانب الميداني

3-1 المحور الأول :التنظيم والهيكلة التنظيمية:

نحاول من خلال هذا المحور أن نستكشف مدى استجابة المدراء حول مستوى التنظيم في الثانويات وتقييمهم للهيكلة التنظيمية بها:

3-1-1 علاقة الثانوية بالوصاية (مديرية التربية):

الجدول رقم 01: طبيعة العلاقة بين الثانويات والوصاية

الوسط / العبارات	التكرارات			النسبة المئوية			المجموع
	حضري	ش- حضري	ريفي	حضري	ش- حضري	ريفي	
علاقة تشاوريه	04	05	04	30.76	41.66	57.14	13
علاقة تشاركيه	09	08	03	69.23	66.66	42.85	22
علاقة بيروقراطية	02	01	01	15.38	8.33	14.28	4
علاقة تسلطية	00	00	01	00	00	14.28	01

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

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 المدراء يجمعون أن العلاقة هي علاقة أكثر تشاركيه وتشاوريه حيث نجد أن **69.23%** من المدراء في الوسط

الحضري يؤكدون أن العلاقة هي علاقة تشاركيه و**66.66%** في الوسط الشبه حضري و**42.85%**في الوسط الريفي .بينما بالنسبة للعلاقة التشاورية نجد أنه في الوسط الريفي يؤكد المدراء بنسبة **57.14%**أن العلاقة هي تشاوريه و**41.66%** في الوسط الحضري يثبتون ذلك و **30.76%** في الوسط الحضري .

فيما يتعلق بالعلاقة البيروقراطية والتسلطية فتتراوح النسبة ما بين **15.38%**و**00%**باختلاف الوسط مما يؤكد أن هناك أسلوب ديمقراطي في تعامل الوصاية مع مدراء الثانويات وتنعدم العلاقة التسلطية في ذلك. مما يوحي بفعالية الإدارة وكفاءتها وبالتالي نستطيع ان نقول هناك مؤشرات للجودة في علاقة الثانويات بالوصاية .

3-1-2 الأسلوب القيادي المتبع في التسيير داخل الإدارة التربوية .

الجدول رقم2: الأسلوب القيادي المتبع من طرف مدراء الثانويات:

الوسيلة	التكرارات			النسبة المئوية			المجموع
	حضري	ش حضري	حضري	ش حضري	حضري	ش حضري	
نمط إداري آمر	01	01	00	7.69	8.33	00	02
نمط إداري مقنع	06	06	03	46.15	50	42.85	15
نمط إداري مشارك	09	07	05	69.23	58.33	71.42	21
نمط إداري مفاوض	02	01	00	15.38	8.33	00	03

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

بالنسبة للنمط القيادي المتبع في علاقة المدير مع الأشخاص الذين هم في مستوى السلمي الأدنى نجد أن: النمط الأكثر رواجا الإداري المشارك ' والنمط الإداري المقنع حيث نجد في الأول النسب تتراوح ما بين **58.33%** و**71.42%** وفي النمط القيادي المقنع نجد من **42.85%** إلى **50%**. بينما النمط الإداري الآمر نجده بنسبة ضئيلة أي ما بين **0 %**إلى **8.33%** وذلك باختلاف الوسط و نفس الشيء يمكن أن يقال عن النمط الإداري المفاوض وذلك بنسبة قدرت مابين**0 %** و **15.38%** 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 تطوير و تنفيذ 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؟

3-1-3تقييم علاقة مدير الثانوية مع الأشخاص الذين هم في مستوى سلمي أدنى :

الجدول رقم 3: العلاقات داخل الثانوية بمتغير الوسط الجغرافي.

الوسيلة	التكرارات			النسبة المئوية			المجموع
	حضري	ش حضري	ريفي	حضري	ش حضري	ريفي	
علاقة حميمية	03	02	02	23.07	16.66	28.57	07
علاقة أوتوقراطية	00	00	00	00	00	00	0
علاقة نفعية	00	01	00	00	8.33	00	1
علاقة انتمائية	03	01	01	23.07	8.33	25	5
علاقة تكاملية	09	10	06	69.23	83.33	85.71	25

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

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 مابين**69.23%** إلى **83.33%** باختلاف الوسط كما أن العلاقة الحميمية موجودة بنسب متفاوتة

وتراوحت باختلاف الوسط مابين **23.07 %** إلى**28.57 %** ' أما بالنسبة للعلاقة النفعية و الانتمائية فهي موجودة بنفس النسبة في الوسط شبه حضري **8.33 %** بينما في الوسط الحضري تنعدم العلاقة النفعية وتوجد العلاقة الإتنمائية بنسبة **23.07 %** .

و في الوسط الريفي تنعدم العلاقة النفعية وتوجد العلاقة الانتمائية بنسبة **25 %** بينما تنعدم العلاقة الأوتوقراطية في كل الأوساط(حضري ' شبه حضري ' ريفي) .و يمكننا تفسير وجود العلاقة التكاملية و الحميمية في الإدارة التربوية في أغلب المؤسسات التعليمية لولاية قسنطينة بأن هناك نوع من العمل بروح الفريق ' مما يحقق ديمقراطية الإدارة و نجاحها .وقد يرجع ذلك إلى تكوين المدراء في التسيير الإداري والذي أصبح إلزامي في القانون الأساسي للوظيف العمومي في مجال الترقية، وهذا ما جعلهم يتخلون على النمط التقليدي في التسيير. وهذا نرجعه لطبيعة تكوينهم كمدراء مما يجعلنا نقول ان الإدارة أصبحت تتميز بالجودة وتقوم على معايير الجودة في التسيير أكثر من أي وقت مضى نظرا لاعتماد التكوين والتأهيل المهني على معايير جودة التكوين .

3-2 المحور الثاني : الهيكلـــة التنظيميـــة:

3-2-1 ماهو تقييمكم للهيكلـــة التنظيمية الحالية ؟.

الجدول رقم 4: تقييم الهيكلة التنظيمية للثانويات حسب المدراء.

العبارات	التكـــرارات			النسبة المئوية			المجموع	النسبة
	حضري	ش حضري	ريفي	حضري	ش حضري	ريفي		
فعالة	03	03	02	23.07	25	28.57	08	25
مقبولة	06	07	04	46.15	58.33	57.14	17	53.12
يجب إعادة النظر	04	02	01	30.76	16.66	14.28	07	21.87
المجموع	13	12	07	100	100	100	32	100

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المحور تم استطلاع آراء المدراء حول الهيكلة التنظيمية الحالية لمؤسسات التعليم الثانوي . حيث أن تقييم المدراء للهيكلة التنظيمية الحالية يتراوح بين القبول والرفض، حيث نجد أن أغلب مدراء الثانويات يرون الهيكلة مقبولة باختلاف الوسط وتراوحت النسب ما بين **46.15%**إلى **85.33%**.كما يوجد من بين المدراء من يقيم الهيكلة بأنها فعالة وذلك بنسب متقاربة باختلاف الوسط وكانت النسب تتراوح ما بين **23.07%**إلى **28.75%**. بينما هناك من يرى أنه يجب إعادة النظر في الهيكلة التنظيمية الإدارية للمؤسسات التعليمية وذلك بنسبة **30.76 %**في الوسط الحضري و**16.66%**في الوسط الشبه حضري **14.28%**في الوسط الريفي.

وبالتالي نستطيع أن نقول أن الهيكلة التنظيمية الإدارية للثانويات عند فئة القيادة على العموم مقبولة، تفي بالغرض المطلوب منها.

2-2-3 هل **ترون أن الهيكلة التنظيمية الحالية تتلاءم مع المهام البيداغوجية والتربوية للمؤسسة؟.**

الجدول رقم5: مدى تلائم الهيكلة التنظيمية الحالية مع المهام البيداغوجية للمؤسسة التربوية حسب المدراء.

العبارات	التكرارات			النسبة المئوية			المجموع
	حضري	ش- حضري	ريفي	حضري	ش- حضري	ريفي	
نعم	08	08	05	61.53	66.66	71.42	21
نسبي	02	03	01	15.38	25	14.28	06
لا	03	01	01	23.07	8.33	14.28	05
المجموع	13	12	07	100	100	100	32

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

انطلاقا من الجدول يلاحظ أن معظم مدراء الثانويات يوافقون على الهيكلة التنظيمية الإدارية الحالية ويرون أنها تتلاءم مع المهام البيداغوجية للمؤسسة التعليمية وكانت نسب استجابتهم متفاوتة حسب الوسط الذي توجد به الثانوية وتراوحت ما بين **61.53%**الى**71.42%**بشرط أن تفتح تكوينات وتربصات لمختلف مسيري المصالح لضمان التسيير الإداري الفعال. كما توجد فئة قليلة من مدراء الثانويات يؤكدون أن الهيكلة التنظيمية الحالية لا تتلاءم مع المهام البيداغوجية و التربوية للمؤسسة التعليمية ويجب إعادة النظر فيها، حيث تراوحت نسبهم ما بين **8.33 %** إلى **23.07 %** 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 الهيكلة مع المهام البيداغوجية هو توافق نسبي ما بين**14.28%**الى**25%** باختلاف الوسط. ومنه نستنتج أن هناك توازن بين الهيكل التنظيمي والمهام المسندة وبالتالي نستطيع الحكم بأن قنوات الاتصال مناسبة لطبيعة المهام الموكلة للثانوية.

3-2-3 المصالح التي يرى المدراء من الضروري فتحها في الهيكلة التنظيمية الحالية للثانوية والتي تفتقدها حاليا ؟

الجدول رقم: 6 استجابة المدراء حول مصالح الهيكلة التنظيمية :

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية. من خلال الجدول المتعلق باقتراح المصالح التي يرى المدراء من الضروري فتحها في الهيكلة التنظيمية الحالية للثانوية و التي تفتقدها حاليا سجل أن معظم المدراء يوافقون بأن المصالح كافية و ذلك بنسب تفاوتت باختلاف الوسط ما بين **53.84%** إلى **30.76%** .

العبارات	التكرارات			النسبة المئوية			المجموع	%
	حضري	ش- حضري	ريفي	حضري	ش- حضري	ريفي		
المصالح كافية	07	04	03	53.84	30.76	42.85	14	43.75
مصلحة الصحة وللاستشارة النفسية و الاجتماعية	05	04	00	38.46	33.33	00	09	28.12
مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة	03	03	01	23.07	25	14.28	07	21.87
مصلحة صيانة العتاد	02	02	00	15.38	16.66	00	04	12.50
مصلحة متصلة للنشاط الثقافي و الرياضي	02	03	00	15.38	25	00	05	15.62

بينما فئة لابأس بها في الوسط الحضري والشبه حضري يرون أن توفر مصلحة الطب المدرسي الاستشارة النفسية و الاجتماعية للتلاميذ داخل كل ثانوية أمر ضروري وذلك بنسبة **38.46%** للوسط الحضري و **33.33 %** في الوسط الشبه حضري وبينما في الوسط الريفي لم تكن هناك استجابة حول هذه النقطة.

كما أن بعض المدراء يرون أنه من الضروري فتح مصلحة للأمن الداخلي و الخارجي للمؤسسة التعليمية وذلك بنسب تراوحت ما بين **14.28%** إلى **25%** ، من أجل أن يعم الأمن داخل المؤسسات، لكن يبقى هذا الاقتراح رهن فئة ضئيلة من المدراء الذين يواجهون مشاكل أمنية داخل مؤسساتهم التعليمية.

كما أن هناك من يرى أن مصلحة النشاط الثقافي و الرياضي مهمة داخل الثانوية و ذلك للاهتمام أكثر بمواهب التلاميذ ومساهمته في التقليل من العنف المدرسي، بنسبة **25%**في الوسط الشبه حضري و**15.38%**في الوسط الحضري.

ويوجد من بين المدراء من يرى أنه يجب فتح مصلحة صيانة العتاد داخل المؤسسة و ذلك لتسهيل سياسة التجهيز في حالة العطب و ضمان سير العمل داخل المؤسسة بكل فعالية و نجاعة ' وذلك بنسبة **16.66%** في الوسط الشبه الحضري و **15.38 %** في الوسط الحضري.

ومنه نستنتج بأن نسبة تقارب **44%**من المدراء يرون بأن المصالح كافية على العموم وملائمة لمهام المؤسسة، و الإشكالية تكمن في ضرورة التكوين والرفع من كفاءة الإطارات و بالتالي الرفع من أدائهم الإداري .

4-علاقة التنظيم بمستوى بالأداء بالثانويات:

الجدول رقم :7مقارنة مستوى الأداء بمستوى التنظيم في الثانويات ذات الرتب الأولى

المؤسسة	2021	2022	أقدمية المؤسسة	طاقة الاستيعاب	أقدمية المدير	النط القيادي المتبع	أسلوب التواصل
1	92.31	.8694	58سنة	1200	22سنة	مشارك	ديمقراطي
2	62.90	65.66	25سنة	700	08سنوات	مشارك	ديمقراطي
3	59.68	50.33	18 سنة	600	5 سنوات	مقنع	ديمقراطي

الجدول رقم 8 مقارنة مستوى الأداء بمستوى التنظيم في الثانويات ذات الرتب الأخيرة

الرقم	2021	2022	أقدمية المؤسسة	طاقة الاستيعاب	أقدمية المدير	النط القيادي المتبع	أسلوب التواصل
01	32.76	39.50	14سنة	270	أقل من سنة	المتبع	ديمقراطي
02	32.18	35.82	38سنة	891	20سنة	مقنع	ديمقراطي
03	27.31	26.11	15سنة	826	3 سنوات	مقنع	ديمقراطي

من خلال مقارنة نتائج الثانويات التي احتلت الرتب الأولى في السنة 2020-2021 ومستوى التنظيم بها، والثانويات التي احتلت الرتب الأخيرة خلال نفس الفترة وذلك من خلا ل نتائج البكالوريا ، اتضح أن الأداء في الثانويات لا يتأثر بأقدمية المؤسسة ب دائما اعتبار أن هناك مؤسسات قديمة ورتبت في الرتب الأخيرة .

كما أن خبرة المدير ليس لها علاقة بمستوى أداء المؤسسة دائما باعتبار هناك مدراء لهم أقدمية في التسيير الإداري ورتبت المؤسسات التي يسيرونها في الرتب الأخيرة—ويعتبر العكس صحيح بالنسبة للثانويات التي احتلت الرتب الأولى .

أما عن النمط القيادي المتبع فان 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 مثلا منذ زمن بعيد وكذا تفرد هذه الثانوية بخصوصية تدريس جنس الإناث منذ سنوات مضت .

مما يسمح للفريق الإداري والتربوي من التحكم أكثر في مواظبتهن وانضباطهن وهذا ما سجلته الدراسة الوزارية المتطرق إليها سابقا والمتعلقة بأسباب تفوق الإناث على الذكور.

5-النتائج المتوصل اليها :

توصلنا من خلال دراسة علاقة الثانوية بالوصاية (مديرية التربية) أن هناك أسلوب ديمقراطي في تعامل الوصاية مع مدراء الثانويات و انعدام العلاقة التسلطية في ذلك مما يوحي بفعالية الإدارة و كفاءتها .

-في قياسنا للأسلوب القيادي المتبع في تواصل المدراء مع المرؤوسين وجدنا أن معظم المدراء 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 المدراء يلجؤون إلى الأسلوب التنظيمي الرسمي في حل المشاكل و هو أسلوب عقد الاجتماعات و المجالس و أثناءها تعطى للأعضاء الفرصة لطرح 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 الإنترنيت و استعمال الإعلان الكتابي كوسيلة للاتصال.

و إذا ما لاحظنا النمط القيادي المتبع في علاقة المدير مع المرؤوسين نجد أنه كلما أقترب المدير من النسق المشارك في اتخاذ قراراته كلما خرجنا عن النظرة الكلاسيكية من اتخاذ القرارات و كلما كانت عملية الاتصال و اتخاذ القرارات و دوافع المرؤوسين أحسن و الاتصال التنظيمي يكون فعال و بالتالي المؤسسة تكون على مستوى عالي من التنظيم .

كما أن تقييم المدراء للهيكلة التنظيمية الحالية كان يوحي بالقبول على العموم فهي بالنسبة لهم تفي بالغرض المطلوب منها و المهام المسندة لها .

ورغم كل المعلومات المستقاة من أجل هذه الدراسة الميدانية المتعلقة 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 اقترابها من الحقيقة لأن بكالوريا ذات جودة و نوعية أحسن بكثير من بكالوريا ذات كم كبير 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 في أبحاث لاحقة لتقييم أداء الثانويات و منظومتنا التربوية بطريقة أكثر إلمام و قد يكونا بحثنا هذا بداية لأبحاث أخرى .

6. خاتمة:

من ناحية التنظيم تبين أن هناك أسلوب ديمقراطي في تعامل الوصاية مع مدراء الثانويات و انعدام العلاقة التسلطية في ذلك .كما أن وصول القرارات يعتمد على مدى اتصال مدير الثانوية بمديرية التربية و ذلك في غياب رقمنة الإدارة التربوية و اتخاذ الاتصال الطابع الرسمي و التنظيمي الكلاسيكي في ذلك .

كما تم التوصل إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد أما بالنسبة للهيكلة التنظيمية فإنها قيمت على أساس أنها مقبولة و تفي بالغرض المطلوب منها وتوازنها مع المهام البيداغوجي للمؤسسات .

إن الإدارة تتبع الأسلوب التشاوري في اتخاذ 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 الاستيعاب.

-6. قائمة المراجع:

1- الشبلي طارق وآخرون- سنة 2001- **إدارة الجودة الشاملة** ' دار الصفاء للنشر و التوزيع – عمان،الأردن. **2-** أحمد محمد غنيم- سنة 2003- **مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات جامعة المنصورة** كلية التجارة.

3- الدوسري راشد حماد- سنة 2004- **القياس و التقويم التربوي الحديث** – عمان – دار الفكر العربي.

4-أبو دقة سناء إبراهيم – سنة 2004- **التقويم و علاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي**

- -جامعة القدس المفتوحة رام الله- .
- **5-** أحمد إبراهيم أحمد- سنة 2005 - **التربية المقارنة ونظم التعليم في منظور إداري**-كلية التربية – بنها جامعة الزقازيق- الإسكندرية-.
- **6-** أحمد الخطيب، رداح الخطيب- سنة 2006 - **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، ط**2**.
- **7-** براون – ريس – سالى فل- سنة 1997**– معايير لتقويم جودة التعليم** – ترجمة د. أحمد حليمة دارالبيارق للطباعة و النشر – بيروت.
- **8-** د . رابح كعباش- سنة 2006 – **علم اجتماع التنظيم**- مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة.
- **9-** رشيد صالح – سنة 2003- **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق الجزائر** دارهومة.
- **10-** سيزلافي ' أدرودي – و آلاس ' مارجيجي- سنة 1991 – **السلوك التنظيمي و الأداء الإداري**، ترجمة جعفر أبو القاسم محمد الرياض ' مطابع المعهد الإدارة العامة.
- **11-** صبري – ماهر والرافعي– سنة 2001 –**التقويم التربوي أسسه وإجراءاته** – الرياض– مكتبة
- الرشد.
- **12-** د . صالح عليمات – سنة 2007 – **العمليات الإدارية التربوية**، عمان الأردن.
- **13-** طاهر زرهوني **–** سنة 1991 - **تنظيم و تسيير مؤسسة التربية والتعليم**،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية.
- **14-** علي عبد الرزاق جبلي- سنة 1999- **علم اجتماع التنظيم–** دار المعرفة الجامعية .