

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التربوي



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

## الحكامه التربويه وعلاقتها بإنتاجية المدرسه -دراسة ميدانية بمتوسطات عين الحجل -

إشراف الأستاذ:

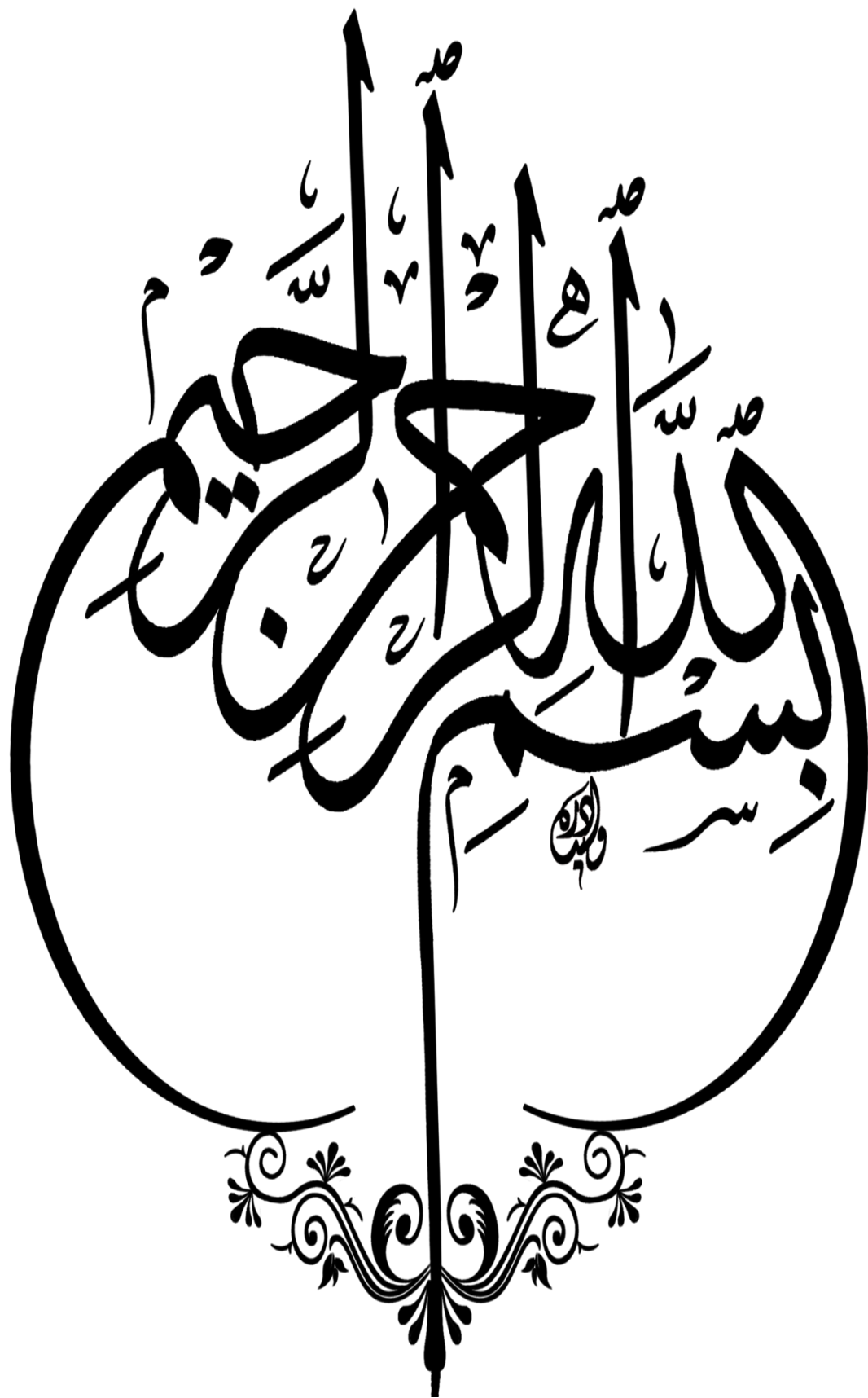
أ-د علي شريف حورية

من إعداد الطالبة:

بلهادي حدة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
أ-د علي شريف حورية	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعة : 2021-2022 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني بفضلهِ ورعايته على إتمام هذه الدراسة، ومن مقتضيات شكر الله عز وجل شكر من يمد يد العون والمساعدة، كما وصانا نبينا محمد ﷺ

لذا يسعدني أولاً أن أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذتي الفاضلة: علي الشريف حورية لقبولها الإشراف على هذا العمل العلمي المتواضع، وكانت خير سند وموجهة ولم تبخل بعلمها وتوجيهاتها البناءة فجزاها الله كل الخير، ولا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد، فجزاهم الله خير الجزاء وبارك الله لهم في علمهم وأهلهم وصحتهم.

# إهداء

إلى والدي الكريمين، حفظهما الله ورعاهما برعايته  
وبارك لهما في صحتهما  
إلى زوجي الذي تحمل معي حجم المشقة وصعوباتها  
وكان خير سند ومعين  
إلى قرنتا عيني ولدي الحبيبين " هبة الرحمان " و  
" يحيي "

إلى إخوتي وأخواتي الأحباء وأبنائهم  
إلى والدي زوجي وجميع عائلته  
إلى كل من أعرفه من قريب أو بعيد

أهدي هذا العمل

بلهاوي حمدة



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

أ..... مقدمة

### الفصل الأول

#### موضوع الدراسة

4..... أولاً- تحديد الإشكالية:

5..... ثانياً- الفرضيات:

5..... ثالثاً- مبررات اختيار الموضوع:

6..... رابعاً- أهمية الدراسة:

6..... خامساً- أهداف الدراسة:

7..... سادساً- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة:

11..... سابعاً: المقاربة السوسيولوجية للعلاقة بين الحكامة التربوية

15..... ثامناً- الدراسات السابقة

### الفصل الثاني

#### الحكامة التربوية

24..... أولاً- نشأة وتطور مفهوم الحكامة:

25..... ثانياً- أنواع الحكامة:

28..... ثالثاً- أسس ومبادئ الحكامة:

31..... رابعاً- أهمية الحكامة:

32..... خامساً- الحكامة التربوية في المدرسة الجزائرية

33..... سادساً- إسهامات تطبيق الحكامة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية:

34..... سابعاً- الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحكامة في المؤسسة التعليمية:

35.....ثامنا-المقاربات الحديثة للحكمة:

### الفصل الثالث

#### الإنتاجية المدرسية

38.....أولا-عناصر الإنتاجية المدرسية:

39.....ثانيا-عوامل الإنتاجية المدرسية في المؤسسات التربوية:

49.....ثالثا-مظاهر الإنتاجية المدرسية:

51.....رابعا- الإنتاجية المدرسية في ظل الحكامة التربوية في المدرسة الجزائرية:

52.....خامسا- آفاق ومقترحات وزارة التربية الوطنية لسنة 2023/2022:

### الفصل الرابع

#### تحليل النتائج

55.....أولا: منهجية الدراسة الميدانية.....

65.....ثانيا: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....

87.....خاتمة.....

88.....مقترحات وتوصيات:

90.....قائمة المراجع.....



# فهرس الجداول والأشكال



فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجموع العينة	56
02	درجات مقياس الدراسة	58
03	محاور وأبعاد أداة الدراسة	59
04	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	61
05	الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	62
06	اختبار طبيعة البيانات	64
07	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفقا للجنس	66
08	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة المهنية	67
09	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي	68
10	تحليل معطيات وأبعاد محور متغيرات الدراسة	69
11	يمثل نتائج اختبار الفرضية الأولى	77
12	نتائج اختبار الفرضية الثانية	80
13	نتائج اختبار الفرضية العامة	83

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	بيانات محور البيانات الشخصية وفقا لجنس	66
02	بيانات محور البيانات الشخصية وفقا لخبرة المهنية	67
03	بيانات محور البيانات الشخصية وفق الشهادات العلمية	68



# مقدمة



تشهد المجتمعات البشرية في عصرنا الحاضر الكثير من التحديات مما جعلها تأخذ على عاتقها أحداث تغييرات كبيرة على مستوى الفرد والمجتمع في مختلف مجالات الحياة بشكل عام وفي مجال التربية بشكل خاص لذا عظمت مهمة الإدارة المدرسية وصار لزاما عليها أن تنظر بعين ثاقبة في مستقبل التربية والتعليم كونها أداة تقدم وتغيير المدرسة في العصر الحديث تتطلب من المدير جهدا إضافيا كي يجعل من إدارة مدرسته إدارة مبدعة وفق رؤى وتطلعات مستقبلية وليحقق أهداف معينة هذه الأهداف مبنية على نوع العلاقات وطبيعة الاتصال والتفاعل الذي يحدث بين مختلف عناصرها والسلوك الإداري للمدير يختلف باختلاف شخصيته فهناك من يتبع أساليب تقليدية وآخر أساليب حديثة تتماشى والعصر الحالي كون طبيعة وخصائص هذا العصر يتسم بالسرعة والتغيير والتطور لعل أهم هذه الأساليب الحكامة التربوية للحكامة أهمية في كافة المؤسسات عموما، والأهمية تزيد في المؤسسات التربوية وفي المدرسة بالذات باعتبار الحكامة التربوية هي نقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب تطورات المجتمع وحاجاته، ونظرا لما يضطلع به مدير المدرسة من مهام إدارية وتربوية متنوعة ومتعددة، فهو بحاجة إلى سمات قيادية ومهارات إدارية تمكنه من التأثير بالإيجاب على العاملين معه علاقتهم بهم مبنية على لغة التواصل الجيدة والتفاهم والشفافية في التعامل والتوافق في مختلف الآراء والقرارات مكونا بذلك إدارة الإبداع والابتكار وإدارة العلاقات الإنسانية فيخلق بذلك جودة في تعليم التلاميذ ويزيد من إنتاجية مدرسته ومردودها التربوي. ولتحقيق هدف الدراسة وهو الكشف عن طبيعة العلاقة بين الحكامة التربوية والإنتاجية المدرسية، جاءت كالتالي: - الفصل الأول والذي ناقش موضوع الدراسة من حيث طرح إشكالياتها وفرضياتها الأساسية والفرعية، وكذا أهميتها وأسباب اختيارها، إضافة إلى أهداف الدراسة، ليتم بعدها تحديد أهم مفاهيم الدراسة، ليختم الفصل بعد ذلك بالدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الراهنة.

أما الفصل الثاني: فقد خصص للحديث عن كل ما يتعلق بأدبيات المتغير المستقل، والمتمثل في الحكامة عامة من حيث التطرق فيه إلى التطور التاريخي للحكامة وأنواعها، لنقف بعدها على أهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة، وأسسها ومبادئها، لتعرج الباحثة بعدها

على الحكامة التربوية في الإدارة ثم الحديث عن الحكامة التربوية في المدرسة الجزائرية تليها إسهامات تطبيق الحكامة التربوية في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية لتختم بصعوبات تطبيق الحكامة التربوية في المدرسة الجزائرية. في حين تناول الفصل الثالث: الظاهرة المعتمدة بالدراسة والمتمثلة في الإنتاجية المدرسية، حيث بدء الفصل بتناول عناصرها، ليتم بعدها التطرق إلى مظاهرها ثم بعدها العوامل المؤثرة فيها، ليتم في الأخير مناقشة واقعها في ظل عوامله الأساسية في المدرسة الجزائرية. ليأتي الفصل الرابع: كحلقة وصل بين الجانب الميداني والنظري وليبين الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث التعرض للمنهج المختار وأسباب اختياره، والأدوات التي اعتمدها الدراسة في التنقيب عن الواقع الامبريقي وجمع بياناتها، ليتم بعدها تناول مجالات الدراسة، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية. - وفي الأخير الفصل الخامس والذي تم فيه عرض النتائج وتحليلها وفق فرضيات الدراسة، ليتم بعدها الوصول إلى تقديم نتائج الدراسة بناء على ذلك، وفي الأخير الخروج بالنتيجة العامة للدراسة.



# الفصل الأول

موضوع الدراسة



لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة من دون أن تكون هذه قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تقتضي الإجابة عنها في حدود علمية وموضوعية تفرضها الدراسة العلمية، دون أن يدرك الباحث في هذه اللحظة أهميتها والهدف من دراستها وهذا بعد أن يكون قد حدد أبعادها وأهدافها تحديداً التعريف بالإشكالية

**أولاً- تحديد الإشكالية:**

أعطت الجزائر أولوية لنظامها التربوي في مسيرة البناء والتشييد بغية اللحاق بركب الدول المتقدمة، فاتجهت بسياساتها التعليمية الى تحسين إنتاجيتها المدرسية والتخلص من أغلب المشاكل كسوء التسيير وقلة التجهيزات والهياكل وضعف البنية التحتية ولمواجهة تلك التحديات والنهوض بالمدارس فان إدارتها تسعى الى ابتكار أساليب جديدة تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطوراً لتحسين المردود التربوي كون هذا الأخير محل بحث وحثية يفرضها التغيير والتحول الذي يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي والاهم في التغيير وباعتبار المؤسسة التعليمية البيئة القائمة على إعداد أحسن إعداد يرتبط نجاحها بعدد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق ذلك النجاح.

كنوع العلاقات وطبيعة الاتصال ودرجة التشارك والتفاعل الذي يحدث بين مختلف عناصرها والذي يلعب فيه التسيير الجيد والإدارة الفعالة دوراً كبيراً في ذلك هذه الإدارة التي تستند الى تطبيق مبادئ الحكامة الجيدة كونها ضرورة ملحة، اقتضتها التحديات الراهنة التي تعيشها المدرسة الجزائرية وخاصة في المراحل الأولى من التعليم وعلى رأسها مرحلة التعليم المتوسط والتي أصبحت مطالبة بمسايرة، أساليب الإدارة الحديثة، التي لا تكتفي بتطبيق القوانين فقط، بقدر ما تبحث عن الأساليب والأليات الحديثة التي تدفع بالموظفين الى الإبداع والابتكار، أي الإدارة من اجل التحسين والتطوير لا التسيير، والتشجيع على العمل التشاركي، والاتصال الفعال، والتوافق بين العاملين، الحوار والمناقشة، إضافة الى المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة من حين الى آخر للعاملين، نهيك عن تحفيزهم بكل الطرق المادية والمعنوية، والقدرة على حل المشكلات بعقلانية ومواجهة الصعوبات، والتكيف مع كل جديد، وكذا تشجيع القدرات والكفاءات، مع

احترام حقوق العاملين وحثهم على أداء واجباتهم، في جو يسوده الديمقراطية وحرية التعبير، وكلها إبعاد للحكمة التربوية، وهذا ما دفعنا للبحث في موضوع الحكمة التربوية والإنتاجية للمدرسة الجزائرية، لمحاولة تشخيصها في الواقع التربوي الجزائري، بإحدى المدن الجزائرية مدينة عين حجل، وبموسطاتها، منطلقين من تساؤل رئيسي مفاده:  
ما علاقة الحكمة التربوية في المؤسسة التعليمية بإنتاجية المدرسة  
ثانيا- الفرضيات:

## 1-2- الفرضية العامة:

للحكمة التربوية علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

## 2-2- الفرضيات الفرعية:

- للعمل التشاركي علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

- للاتصال التربوي الفعال علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

## ثالثا- مبررات اختيار الموضوع:

- إن للإنتاجية المدرسية أهمية كبيرة في ظل الظروف والتحولات الراهنة وللبحث عن الأسباب المؤثرة فيها والنهوض بمستواها جاءت هذه الدراسة.
- 1- زيادة على هذا الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لعلاقته بمجال عملي إدارة كمدير مدرسة ابتدائية بعين حجل.
  - 2- أهمية الموضوع الناجمة عن كونه أحد المواضيع الراهنة والهامة على المستوى المحلي والعالمي.
  - 3- التحسيس بأهمية تطبيق الحكمة التربوية للمسيرين وعلى رأسهم المدير في إدارته ومع العاملين معه لتحقيق نتائج أفضل للمتعلمين.
  - 4- بداية الاهتمام من طرف المؤسسات التعليمية الجزائرية بتفعيل حكمة المؤسسات.
  - 5- إثراء مكتبة الكلية، فبالرغم من أهمية الموضوع إلى أن القليل من الدراسات قد تناولته على مستوى جامعة المسيلة.

#### رابعاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في أن الحكامة التربوية في العصر الحالي أسلوب جديد للإدارة المدرسية وترتبط فعالية الإدارة بفعالية المدير وحكامته باعتباره المحرك الأساسي لها وباعتبار المدرسة جهاز متكامل من العاملين فيها وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدورة تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية إضافة إلى أن العملية التربوية لا يمكن أن تسير سيراً حثيثاً وبشكل سليم وتحقق نتائج دراسية جيدة ما لم تكن هناك قيادة حكيمة ورشيدة تزن الأمور بميزان المصلحة العامة وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية وفق رؤى مستقبلية آخذة بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية.

#### خامساً- أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة تطبيق الحكامة التربوية في متوسطات عين الحجل -تحديد طرق تفعيل مبادئ الحكامة التربوية في المتوسطات من وجهة نظر الأساتذة بمنطقة عين الحجل.
- التعرف على درجة تقدير أفراد العينة أساتذة وأستاذات لمدى تطبيق إدارتهم الدراسية لمعايير الحكامة التربوية.
- الانعكاس الإيجابي لتطبيق الحكامة التربوية على التلاميذ ومردودهم الدراسي داخل المتوسطات.
- المساهمة قدر الإمكان في رفع مستوى وقيمة البحوث المتعلقة بالإدارة المدرسية الجزائرية عامة وعلى المتوسطة خاصة.
- البحث حول الأسباب والعوامل المؤثرة في إنتاجية مدارسنا وتحصيل تلاميذنا اليوم.

سادسا- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة:

### 1- مفهوم الحكامة:

أ. الحكامة لغة: من حيث الاشتقاق اللغوي تتقاسم الحكامة نفس الجذر (ح، ك، م) مع الحكومة **gouvernement** والذي يتضمن تصورا تراتبيا ممرکزا للسلطة<sup>1</sup>، في حين أن لفظ حكامة يوحي بسلطة ليست فقط لا متمركزة بل متقاسمة مع عدة فاعلين.

ب. اصطلاحا: وقد عرف عبد الكريم غريب مفهوم الحكامة بانها «مفهوما حديث التداول والاستعمال من خلال اشتقاقية اللفظ اللاتيني **gouverner** الذي يفيد القيادة والتداول والتسيير والحكم<sup>2</sup>، بالإضافة إلى هذه الخاصية اللغوية فإن مفهوم الحكامة يدل على "حسن ونجاعة التدبير داخل الإدارة المدرسية والفصل الدراسي، حتى يتسنى على غرار ذلك تحقيق الجودة المطلوبة في المنتج"<sup>3</sup>. من خلال ما تقدم من التعاريف نستنتج أن الحكامة ليست هدفا بل هي وسيلة لتحقيق أهداف سامية للمدرسة عامة وللإدارة المدرسية خاصة.

### ت. التعريف الإجرائي:

نعرف الحكامة على أنها أداة لضبط وتوجيه وتسيير توجهات مؤسسة ما. وهي كذلك. أسلوب حديث في الإدارة حيث يشجع التشارك بين المسيرين والأساتذة. ويذيب عوائق الاتصال التربوي الفعال للوصول إلى تحقيق نتائج دراسية جيدة لدى المتعلمين.

### 2- مفهوم التربية:

أ. لغة: هي مأخوذة "من الفعل "ربى" بمعنى النمو والزيادة<sup>4</sup> حيث نقول ربي الوالد ولده بمعنى غذا وجعله ينمو ويزداد وعلمه كيف يتصرف مع الآخرين، حيث جاء في قوله

<sup>1</sup> عبد الكريم غريب، عزيز الموكلي، التشخيص والنقويم، قضايا التربية والتكوين، منشورات عالم التربية، 2016، ص1.

<sup>2</sup> عبد الكريم غريب، عزيز الموكلي مرجع سابق، ص02.

<sup>3</sup> عبد الكريم غريب، عزيز الموكلي مرجع سابق ص13.

<sup>4</sup> بيدوي يوسف وقاروط، محمد محمد، تربية الأطفال في ضوء القرآن والسنة، دمشق، دار المكتبي، ط2، 2003، ص11.

تعالى ﴿كما ربباني صغيراً﴾<sup>1</sup> أي بمعنى كما اهتمما بي وساعداني على النمو حتى أصبحت ما أنا عليه من بنية جسيمة وقدرة عقلية وحالة نفسية.

ب. اصطلاحاً: عرفت التربية "أنها تنمية في جوانب شخصية الفرد معرفياً وجسماً وعقلياً واجتماعياً ووجدانياً وهي تعديل في سلوكه وكذلك مجموعة العمليات التي بها يستطيع المجتمع أن ينقل معرفه وأهدافه المكتسبة ليحافظ على بقائه وتعني في الوقت نفسه التجدد المستمر لهذا التراث"<sup>2</sup>. نستنتج مما سبق أن التربية هي عملية نمو مزدوجة لكل من الفرد والمجتمع، ترمي إلى التنمية الشاملة لكل منهما وإلى مساعدة الفرد على تحقيق التعلم والتغيير المرغوب في سلوكه. فتشكله عن طريق نموه العقلي والانفعالي والعاطفي والاجتماعي وتوجيهه التوجيه الصحيح.

ت. التعريف الإجرائي للتربية:

عملية يتم من خلالها تعلم الأشخاص كل القدرات والمعارف والتوجهات الشخصية في المجتمع المحيط بهم ليضمنوا تقدم وازدهار هذا المجتمع. غير أن التربية في هذا العصر لم تعد تقتصر على الأسرة والمؤسسات التعليمية فقط بل تعدتها إلى التكنولوجيا والأجهزة الحديثة.

3- تعريف الإنتاجية: إن مفهوم الإنتاجية مركب ومتداخل مما يجعله من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة أكثر حيث أطلق عليه أحد الباحثين "بالمفهوم المحير في إدارة الأعمال"<sup>3</sup>.

أ. لغة: مشتقة من الفعل أنتج. ينتج نتاجاً فهو منتج أنتج فلان الشيء نتجه. تولاه حتى أتى نتاجه<sup>4</sup> نتيجة الشيء وثمرته.

<sup>1</sup>بيدوي يوسف وفاروط، محمد محمد، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup>سعيد إسماعيل علي، فقه التربية، مدخل إلى علوم التربية، ط1، عمان، دار الفكر العربي، 2015.

<sup>3</sup>عبد الرحمن الشرقاوي وآخرون، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتهما بعنوان أثر التدريب في زيادة الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، إدارة البرامج العليا، بالمملكة العربية السعودية، 1980، ص 276.

<sup>4</sup>ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986، ص4335.

النتائج الأخير: نتيجة سلسلة من العمليات أو التغييرات. معنى هذا أن إنتاج شيء لا يكون من العدم بل نظير جهود للحصول على الإنتاج في الخير.  
الإنتاجية: تنتج إنتاجية المعمل: العائد من تجارة سلعة أو خدمة فهو اسم مؤنث منسوب إلى إنتاج.

نتائج الحساب: الحاصل أي استنتج الشيء حاول نتاجه واستتباطه والنتيجة هي ما تفضي إليه مقدمات الحكم<sup>1</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف لم يأتي بجديد لتعريف ابن منظور إلا أنه أضاف أن الإنتاج يمكن أن يكون تجريدي لارتباطه بالعقل.  
ب. مفهوم الإنتاجية اصطلاحاً:

ذكرت كلمة الإنتاجية أول مرة في مقال سنة 1766<sup>2</sup>، يعرفها علي الشرقاوي أنها مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة أو هي الناتج أو المحصول -مخرجات- نصل إليه باستخدام موارد معينة -مدخلات- ويقاس المحصول بكمية الإنتاج وجودته أو بكمية المبيعات المنتجة. أما الوسائل المستخدمة فهي وحدات العمل أو وحدات رأس المال<sup>3</sup>. أما كما يعرفها هوتري HOUTRI أنها نسبة المدخلات على المخرجات لنشاط معين<sup>4</sup> والمقصود بالإنتاجية في تعريف آخر هو الأداء الأجود بأفضل الوسائل المتاحة للمؤسسة التعليمية، فتعد بذلك معياراً لأداء مهمة ما، إما على يد الأشخاص أو مجموعات العمل، أو إحدى المنظمات. هم رجال التخطيط التعليمي من خلال التعاريف السابقة للإنتاجية نلاحظ أنهم ربطوا قياس الإنتاجية بالمدخلات والمخرجات وإذا أسقطناها على

<sup>1</sup> مجموعة من الأسانذة: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، ج1، ط1 (د، ب) (د، س)، ص889.

<sup>2</sup> صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، مصر، 2012، ص124.

<sup>3</sup> علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنساني، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص17.

<sup>4</sup> صبري أحمد أبو زيد: الإنتاجية نحو الإطار النظري للمفهوم والمحددات مع التطبيق على الصناعة التحويلية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، جانفي 1987، ص24.

المدرسة نجد أن الإنتاجية التعليمية: "هي دراسة العلاقة بين المدخلات والمخرجات التعليمية أي نسبة المدخلات إلى المخرجات، وتشمل المدخلات التعليمية المباني والمعدات والأدوات والمعلمين، والتلاميذ والمناهج، والإدارة وغيرها، أما المخرجات فإنها تشمل التلاميذ الناجحين، كما تشمل النمو المهني للمتعلمين<sup>1</sup> وهذا يعني أن الإنتاجية المدرسية، هو النتيجة المحصلة من الفعل التعليمي وما يتطلبه من توفر مدخلات، تتفاعل فيما بينها لتعطي في النهاية حاصل أو نتيجة، في شكل مخرجات، أهمها المتعلمين، الذين ينصب عليهم العمل التربوي، ليتخرجوا في نهاية المرحلة التعليمية، أشخاص متعلمين، وقد اكتسبوا معارف ومعلومات، ومهارات واتجاهات وقيم.

ونحن في دراستنا الراهنة نعرف الإنتاجية المدرسية إجرائيا على أنها "حصيلة النتائج المدرسية لمؤسسة ما، سواء كانت نجاح أو فشلا دراسيا، والتي تظهر أكثر في الامتحانات الرسمية.

#### ت. التعريف الإجرائي للإنتاجية:

إن الإنتاجية مؤشر تستخدمه مؤسسة ما لقياس مدى فعالية وكفاءة الوصول إلى أهداف وهي أيضا قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة. وبأجود وأفضل الوسائل، وتقصد الدراسة الراهنة بإنتاجية المدرسة تحقيق أداء تربوي فعال، بغية تحقيق نتائج دراسية مرضية خاصة في الامتحانات الرسمية.

#### 4-تعريف المدرسة:

أ. لغة: أخذت المدرسة من الفعل "درس"، والتي تعني درس الكتاب: يَدْرُسُهُ، ودارسه أي عناده حتى انقاد لحفظه<sup>2</sup>.

والمدرسة جمع مدارس مكان لطلب العلم والمعرفة

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، ص341.

<sup>2</sup> ابن منظور، مرجع سابق، ص607.

والمدرسة يقصد بها بناء أو مؤسسة تربوية محددة، فالمدرسة والمنهج مصطلحان يعنيان المضمون نفسه في العلوم الاجتماعية<sup>1</sup>.

ب. اصطلاحاً: يعرفها لارنولد كلوس أنها نسق منظم من العقائد والقيم والتقاليد وأنماط التفكير والسلوك التي تتجسد في بنيتها وفي أيديولوجيتها الخاصة<sup>2</sup> ويرى الباحث رابح تركي أن المدرسة في الحقيقة والواقع العبر الذي يمر فيه الطفل من حياة المنزل الضيقة الى الحياة الاجتماعية الحقيقية ومن هنا لا يجب أن تكون المدارس مجرد بنايات للتعلم كما يسمونها بل تتحول الى مجتمعات حية للتربية بأوسع معانيها<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة للمدرسة هناك اختلاف في إعطاء المفاهيم فكلوس جعل منها نظام اجتماعي تقوم بوظائف وفق أيديولوجية خاصة إما تركي فأخرجها من كونها مجرد بناية الى أنها حياة الفرد الحقيقية.

#### ت. التعريف الإجرائي للمدرسة:

هي نظام اجتماعي متكامل يقوم بتنشئة الأفراد من جميع النواحي. وهي كذلك تعتبر مؤسسة وظيفتها الأساسية التربوية والتعليم وفق أهداف وبرامج تربوية مرسومة هدفها الأسمى إعداد جيل متعلم سوي الشخصية.

#### سابعاً: المقاربة السوسولوجية للعلاقة بين الحكامة التربوية

تعتبر الاستعانة بالمنظور السوسولوجي لفهم العلاقة بين الحكامة التربوية والإنتاجية المدرسية في المؤسسة التعليمية يحدد إطارها ومفاهيمها كما ترسم الاتجاهات وتضبط الأهداف ويعطي القدرة على فهم أبعاد ومؤشرات هذه العلاقة في التحليل والتفسير في السياق الاجتماعي والتربوي العام وعليه فدراستنا تغطي رؤية للمتغيرات أهمها طبيعة الممارسات القيادية وأسسها التي تركز عليها إضافة إلى الاتصال داخلها من

<sup>1</sup>فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية للنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص99.

<sup>2</sup>علي أسعد وطفة، علي جاسم الشهاب، علم الاجتماع المدرسي، بنيوية الظاهرة المدرسية، وظيفتها الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2004، ص16.

<sup>3</sup>تركي رابح عامرة، أصول التربية والتعليم، 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 194.

حيث العمل التشاركي والعلاقات الإنسانية في هذا السياق نحاول من خلال مايلي توضيح أهم افتراضاتها وقضايا بعض المدارس التي لها علاقة بموضوع دراستنا هاته.

### 7-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتعتبر مدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة وترجع إلى الباحث الأمريكي إلتون مايو ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة من عام 1927 إلى 1932 كما يشير عمر عقيلي 1997 إلى أن تطور العلاقات الإنسانية كحركة كان بفضل ثلاث رواد روبرت أوين 1828، وإلتون مايو في القرن العشرين وماري فوليت حيث أكدوا أن "حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه<sup>1</sup> وبعد التجارب التي قام بها هؤلاء العلماء تبين لهم أن أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في زيادة الإنتاج والدور الذي تلعبه يفوت العوامل والحوافز المادية."

وركزت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامها الكبير على المناخ الداخلي للمؤسسة من خلال الجانب الإنساني وتحقيق الرضا للعاملين مما يزيد من إنتاجهم في العمل، هذا فضلا عن أن هذه النظرية " تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة من القائد في المدرسة فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد."

فمهام المدير حسبهم يتعرف ويحلل حاجات التلاميذ والعاملين معه ليستطيع التوفيق بينها وبين الحاجات الكبرى للمدرسة ولا يقصد بذلك أن يذيب مكانته كقائد للمجموعة بل يجب أن تكون هناك مسافات اجتماعية تفصل بينهم لكيلا تنتشت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمدرسة. فبعد كل ذلك يشعر العاملون بالرضا والطمأنينة فنقل الأخطار وينخرطون في الإدارة.

لقد أضفت مدرسة العلاقات الإنسانية لدور الإدارة أبعادا جديدة لم تكن موجودة من قبل وأهم التجارب دراسة هوثورن التي أتت عدة مفاهيم:

- ✚ يجب اتباع الأسلوب الديمقراطي ومشاركته كنمط في القيادة.
- ✚ رابطة العلاقات الإنسانية رضى العامل بنتائجته .

<sup>1</sup> محمد عبد القادر عابدين، ص 28.

✚ يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.  
✚ هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

✚ منح قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة والتي تنعكس إيجابا على الفعلية التنظيمية وهذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس<sup>1</sup>.  
إن هذه المدرسة قد طورت الفكر الإداري حيث ركزت على العامل الإنساني ومبادئه كالدوافع والاتصال تعطي الإدارة فهم أكثر للسلوك الإنساني غير أن هذا التركيز كان له أثرا سلبيا حيث أصبح يميل إلى المثالية وهو إهمالها للجوانب الأخرى المؤثرة في تحقيق الإنتاجية المدرسية.

ويمكن أيضا لكسر الحواجز بين الإدارة والعاملين فيها أن يخل بقيم الهيبة والوقار ويفتح مجال لمشاغبة التلاميذ مما يستدعي فرض القوة في بعض المواقف دون إهمال الاحترام والتعاون بأساليب هادفة وتوعوية للجميع.

أصبح من الضروري اليوم انخراط جميع شركاء المؤسسة التعليمية كل من موقعه ودوره في دعم وتتبع وتدبير وتقييم عمل المؤسسة على اعتبارها قاطرة التنمية البشرية، تتقاسم خبرتها معهم من أجل إنتاج تربوي جماعي ناضج ينعكس على الأداء التربوي للآخر ويرفع من فعاليته ما يؤدي إلى تقديم منتج جيد يعود على الفئة المستهدفة بالخير ويحصنها من الانزلاقات التي تظهر بين الفينة والأخرى.

وثقافة الاشتغال بالمشروع من أهم الدعامات المعقنة للتدبير المحكم.  
-مما لا شك فيه أن الإدارة التربوية تعتبر حجر الزاوية في الرفع بمسلسل الإصلاح التربوي وأن التدبير التشاركي المعقلن المبني على تواصل البناء مع جميع الفاعلين التربويين وكذا أسر المتعلمين سيسهل تمرير كل الخطابات التواصلية بشكل سلس .

<sup>1</sup> عبد الوهاب السويش، المنظمة المتغيرة (الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للنجاح، الجزائر، 2009، ص34.

## 7-2- المدرسة الكلاسيكية:

جاءت هذه المدرسة لمواجهة النواقص التي اتسمت بها نظرية المدرسة التقليدية فقد ركزت هذه الأخيرة على الجانب الهيكلي وأهملت الجانب العلائقي داخل المؤسسات. واهتمت المدرسة السلوكية بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعياً وراء زيادة الإنتاجية وتحسين العمل، وتؤمن أيضاً بوجود وظيفتين كبيرتين لأداء القادة إنجاز العمل وإشباع حاجات أعضاء الجماعة، لذا اهتمت بدراسة دوافع وحاجات العامل لضمان استجابته لما يتطلبه العمل بأحسن وأفضل الطرق إضافة إلى أساليب القيادة الإدارية وإدارة التغيير قصد تحقيق نوع من الانسجام والتوازن وتعتبر ماري باركر أول المهتمين بدراسة العلاقات الإنسانية وأعطتها اهتماماً سيكولوجياً كبيراً، حيث ركزت على الجانب المعنوي للعامل بتحفيز وخلق الحماس لديه مما يرفع من كفاءته ويزيد من إنتاجيته ونال مجال القيادة نصيباً كبيراً في هذه المدرسة، فدرست العلاقة بين القيادة ونجاح المؤسسة والعوامل والصفات المتوفرة في القائد وكذا الأساليب المتبعة من جانبه.

وبعد عدة تجارب توصلت إلى أن الأسلوب الديمقراطي الأكثر نجاحاً في الإدارة ككل والإدارة المركزية كجزء وأن المدير الناجح هو ذلك الشخص المعني بمعرفة سلوك الأفراد داخل الجماعة متعمقاً فيه فاهماً لبيئته الداخلية والخارجية متمرساً في أدائه واتصاله متفاعلاً مع الآخرين.

ونال موضوع الاتصال اهتمام هذه المدرسة فوقفت على أفضل قنوات الاتصال داخل المؤسسة لأن الاتصال عندها مربوط بنجاح المشروع وحقيقة الأمر أن المدرسة السلوكية مدرسة علمية تطبيقية تميل لتطبيق بعض الفرضيات على أرض الواقع ومعيارية تهدف تطبيق الأحكام السلوكية في مجال العمل<sup>1</sup>.

تستخدم المشاركة الفعلية كأداة للإدارة في اتخاذ القرارات ولا يقتصر على الاستشارة فقط بل مهمته بتحقيق مستوى من الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين

<sup>1</sup>علي الشريف حورية، مرجع سابق.

وسهولة الاتصال بهم وكذا تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء<sup>1</sup>.

### ثامنا- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع البحث من أهم العناصر التي تنير طريق الباحث في حل مشكلته البحثية، لما لها من إسهامات سواء في التوجيه وفهم الموضوع أكثر وضبط متغيراته وتعتبر الدراسات السابقة من العناصر الهامة في إجراء الدراسات والبحوث السوسولوجية، ومرتكز أساسي يعتمد عليه الباحث في تحقيق أهداف الدراسة، وفي كل مراحلها وخاصة في مرحلة الانطلاق.

وقد اعتمدت الدراسة الراهنة على خمس دراسات سابقة لها علاقة بموضوعها، ثلاث دراسات منها لها علاقة بالمتغير التابع، والمتمثل في إنتاجية المدرسة، ودراستين لها علاقة بالمتغير المستقل والمتمثل في الحكامة التربوية، ثلاثة منها عربية ودراستين جزائريتين، سيتم عرضها وفق تاريخ إجرائها، أو تفيد في التحليل والمقارنة، هذا لأن البحث هو ما تفرعت على إثر القيام به أفاق وتصورات جديدة لبحث آخر، فينطلق بحث جديد على أساس ما توصل إليه سابقه وهكذا دواليك، وفيما يخص الدراسات السابقة المرتبطة ببحثنا هذا، فلم نقف على دراسة مطابقة، رغم البحث المتواصل حوله، وكما أشرنا سابقا يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحديثة تناول في الميدان التربوي، لذا لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، ولكن سنحاول في هذا الجانب عرض بعض الدراسات الميدانية المشابهة له في بعد من أبعاد المتغيرات سواء كان المتغير المستقل الحكامة التربوية أو المتغير التابع الإنتاجية المدرسية أو المردود التربوي.

### الدراسة الأولى: 1985/1983<sup>2</sup>

تعتبر من أبرز الدراسات العربية التي لها علاقة ببحثنا والتي جاءت بعنوان دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة وهي دراسة حالة بإحدى المدارس الثانوية بالصف الأول بمحافظة الإسكندرية استغرقت الدراسة سنتين متتاليتين حيث أجرى الباحث مقارنة

<sup>1</sup> عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 275.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، ط1، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 111.

بين الحالتين للمدرسة مع نفس العينة للحالتين ونفس الظروف مع وجود فرق فقط وهو تغير مدير المدرسة في الحالة الثانية لمعرفة درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية مع كل أفراد المدرسة دون استثناء من تساؤل رئيسي مفاده دور العلاقات الإنساني في زيادة إنتاجية المدرسة تفرع الى: ما أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه داخل المدرسة من وجهة نظره؟ ما طبيعة العلاقات بين مدير المدرسة وكافة العاملين معه في المدرسة؟ ما الأساليب التي كان يتبعها مدير المدرسة في إدارة وتنظيم مدرسته؟

وكان سبب اختياره لهذا الموضوع معاشته لظروف التمدرس في تلك المؤسسة حيث لاحظ تفاوت في نتائج المدرسة مع مجيء المدير الجديد في العام الثاني بزيادة بلغت 5.20% وتغيير في المناخ الدراسي العام واختلاف ممارسات وأساليب الإدارة التي كان يتبعها كلا المديرين مع بقاء نفس الظروف للمؤسسة كل هذا دفعه الى البحث عن توفير المناخ المدرسي المناسب لخلق ظروف تدرس أحسن فحاول تقديم تصور شامل عن المدرسة التي تسودها العلاقات الإنسانية في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة كونه الأنسب لطبيعة بحثه وشملت العينة جميع الفئات العاملة في المدرسة مع تغيير المدير في الحالة الثانية واستعان بالاستمارة والمقابلة الشخصية لأفراد العينة وتوصلت الدراسة حسب فرضيتها الى النتائج التالية:- أن أسباب تفاوت أداء دراسة الحالة الأولى عن دراسة الحالة الثانية ناتج عن تغيير مديرها في العام الثاني يعود إلى أن العلاقات الإنسانية الطيبة والمناخ السائد للدارسة وديموقراطية الإدارة ومشاركته جميع الأطراف اتخاذ القرار فضلا عن توفير الطمأنينة النفسية للعاملين بها كان له الأثر الإيجابي في رفع نسبة النجاح في البكالوريا على عكس الحالة الثانية التي كان استخدام الشدة والعصا من أولوياتها مما أثار سلبا على النتائج الدراسية مقترحا في الأخير تأسيس ما يسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية التي يقودها المدير المتمكن من التسيير الحسن لها والمهتم بإقامة علاقات إنسانية بين أفرادها وبالتالي الرفع من إنتاجيتها.

## الدراسة الثانية 1996<sup>1</sup>:

عنوان الدراسة: "نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره في علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنماط الاتصال الإداري السائدة والتي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وأثرها في علاقاتهم الشخصية مع المعلمين إضافة الى معرفة أثر كل من المؤهل العلمي والجنس والخبرة السابقة للمعلمين على تقديراتهم لطبيعة العلاقة الشخصية بينهم وبين مديريهم واتباع الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي على عينة من أصل 401 معلم ومعلمة موزعين على 30 مدرسة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري هذه الثانويات يستخدمون أنماط الاتصال الشفوي مع المعلمين أكثر من النمط الأخرى وهناك علاقة إيجابية قوية بين أنماط الاتصال وشخصيات المدراء.

## الدراسة الثالثة<sup>2</sup>:

بعنوان درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة أنجزت من طرف الباحثة بوقرة عواطف في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة من جامعة لحاج لخضر بباتنة وسعت الباحثة من خلال هذه الدراسات إلى معرفة درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة منطلقاً من تساؤل رئيسين أولهما ما درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الديمقراطية وتتفرع عنه تساؤلات فرعية جاءت كالآتي:

- ما درجة تطبيق مديري الثانويات مبدأ العلاقات الإنسانية؟ - ما درجة تطبيق مديري الثانويات مبدأ تفويض السلطة؟ - ما درجة تطبيق مديري الثانويات مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية حيث حاولت الدراسة البحث في ممارسات مدراء التعليم الثانوي

<sup>1</sup>الربابعة إبراهيم محمد 1996، نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره في علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

<sup>2</sup>بوقرة عواطف، درجة تطبيق مدراء الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير تربوي غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة لحاج لخضر باتنة 2007-2008.

وخاصة من حيث تطبيق مبدأ النمط القيادي الديمقراطي منطلقاً من فرضيات - يطبق مديري الثانويات مبادئ الإدارة الديمقراطية بدرجة متوسطة وتتفرع عنها فروض جزئية - يطبق مديري الثانويات مبدأ العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة - يطبق مديري الثانويات مبدأ تفويض السلطة بدرجة متوسطة - يطبق مديري الثانويات مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التربوي بدرجة متوسطة وجاءت أهمية البحث كونه يقف على أهم الممارسات التي توصف بالديموقراطية التي يمارسها مدرء الثانويات وينبه الى أهمية العلاقات الديمقراطية في ممارسات القيادة التربوية على مستوى الثانويات فضلاً أنه يزود المدير بالتغذية الراجعة التي تمكنه من ترقية أدائه في الممارسة لوظيفته الإشرافية واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الامبريقي حيث أجرت دراستها على عينة مكونة من 8 مدرء من أصل 39 مدير بطريقة قصدية و 29 استاذ من أصل 61 أستاذ بطريقة عرضية وتوصلت في الأخير الى نتيجة أساسية مفادها يطبق مديري الثانويات مبادئ الإدارة الديمقراطية بدرجة متوسطة.

#### الدراسة الرابعة<sup>1</sup>:

أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد للباحث عيسى بعيط

جاءت هذه الدراسة لتبحث التسيير بفرق العمل كونه بعد من أبعاد الاتصال التنظيمي قام بها الباحث بعيط عيسى في إطار إعداد مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية من جامعة بن يوسف بن خدة بجامعة الجزائر بعنوان أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد دراسي ميدانية بأقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري فكان من بين أسباب اختياره لهذا الموضوع تسليط الضوء على أهمية التسيير بفرق العمل على السير الحسن للإدارة الرياضية وذلك عن طريق تحسين وتفعيل العلاقات الاجتماعي بين أفراد الإدارة الواحدة إضافة أن الإدارة الحديثة ركزت أكثر على فكرة العمل بفرق منطلقاً من فرضية عامة مفادها.

<sup>1</sup>بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، دراسة ميدانية بأقسام التربية البدنية والرياضة بالجنوب الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضيات، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، غير منشورة، معهد التربية البدنية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر يوسف بن خدة 2008-2009.

تؤثر أساليب التسيير بفرق العمل على بث روح العمل داخل الجماعة وعلى أدائها  
 اما الفرضيات الفرعية فقد جاءت كما يلي:  
 يساهم نظام العمل بفريق على اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، تتأثر مهارات  
 الفريق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الجماعي  
 الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي الى قيادة تحفيز من طرف الرئيس.  
 اتبع الباحث خطة عمل لاختبار هذه الفرضيات تناول فيها الجانب النظري والجانب  
 التطبيقي حيث أتم إجراءه بأقسام التربية البدنية بثلاث مناطق من الجنوب الجزائري وهي  
 الأغواط، الجلفة، المسيلة على عينة حصصيه من الأساتذة بلغ حجمها 65 فرد من مجتمع  
 الدراسة بلغ 85 فرد تم توزيع عليها الاستمارة تحوي أسئلة مفتوحة ومقيدة وأخرى حرة  
 وقد اعتمد تطبيق المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوعه وقد تحققت نتائج  
 فرضيات الدراسة حيث توصل الى مايلي:

يساهم نظام العمل بفريق على اتخاذ القرارات الجماعية والفردية تتأثر مهارات  
 الفرق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الجماعي  
 الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي الى قيادة وتحفيز من طرف الرئيس ليصل في  
 الأخير الى عدة استنتاجات تقدم على أثرها توصيات ومقترحات ختم بها بحثه.

#### -الدراسة الخامسة<sup>1</sup> : دراسة علي شريف حورية 2014/ 2015 :

بعنوان السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعلاقته بالمردود التربوي بثانويات  
 المسيلة تعتبر من أبرز الدراسات التي لها علاقة بمشكلة بحثنا فهي دراسة تحليلية كان  
 الهدف منها الكشف عن العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي للمؤسسة لتعليمية  
 والمردود التربوي .حيث استخدمت المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 507 تلميذ  
 وتلميذة وأسفرت نتائج البحث أن للسلوك التنظيمي أهمية بالغة في أي منظمة وأهمها  
 المؤسسة التعليمية وتقع المسؤولية بدرجة كبيرة في ذلك على جهاز الإدارة المدرسية وما

<sup>1</sup>علي شريف حورية: السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعلاقته بالمردود التربوي، دراسة ميدانية على مستوى  
 تلاميذ الثالثة ثانوي بمدينة المسيلة، مذكرة دكتورا تخصص علم اجتماع تربوية غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية  
 العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

يشمله من طاقم تسيير وعلى رأسهم المدير الذي يتصف بصفات عدة تؤهله لذلك فضلا عن الكفاءة الإنسانية والاجتماعية التي تساعده على التعامل بنجاح مع الآخرين وكيفية التأثير فيهم كل هذا يعزز شعور التلميذ بانتمائه للمؤسسة التعليمية وبالتالي يرفع من مردوده الدراسي. وفي آخر الدراسة توصلت الباحثة الدكتورة الى نتيجة عامة أن للسلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية علاقة ارتباطيه بالمردود التربوي سواء بالسلب أو بالإيجاب.

### تقييم وتوظيف الدراسات السابقة:

#### - الدراسة الأولى:

كانت هذه الدراسة من أقرب الدراسات من حيث الموضوع فقد شملت جميع الفئات بالمدرسة ونوع العلاقات التي تربطهم مع بعضهم البعض من جهة ومع المدير من جهة أخرى وأنصب أحد أهدافها على دراسة العلاقات الإنسانية وأهميتها بالنسبة للمدرسة وركزت على العلاقة التي تربط المدير بالأستاذ وغيره من المسيرين وتأثير ذلك على النتائج الدراسية للتلاميذ فقد حثت الدراسة على ضرورة تنمية هذه العلاقات السليمة والطيبة والعمل كفريق واحد مراعين احتياجات كل العاملين بها وخاصة الأساتذة للوصول إلى تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أحسن مردود إلا أن ما يلاحظ في هذه الدراسة أنه استعمل منهجين منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن حيث ظهر هذا الأخير من خلال معالجة وتحليله للبيانات فضلا أنه أجرى مسح شامل للدراسة في حين ذكر أنه أخذ عينة فقط. حيث استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الجانب النظري بالإضافة إلى اعتماد بعض الأفكار وتحليل النتائج.

#### - الدراسة الثانية:

والتي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مدراء الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية محاولة الباحثة تسليط الضوء على السلوكات القيادية التي يتصف بها المدراء وهل يتبعون النمط الديمقراطي في ذلك أم لا من خلال عدة مؤشرات أهمها تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وهذا يعتبر من مؤشرات تطبيق الحكامة في بحثنا إضافة الى أنها استهدفت فئة المدراء والأساتذة محل دراستنا وجاء اختيار الباحثة لمجتمع البحث من الثانويات التي احتلت المراتب الأولى في البكالوريا لسنة دراسية والذي يعد

مؤشرا من المؤشرات الدالة تطبيق مدراءها لمبادئ الإدارة الديمقراطية وهذا قد لا يكون بشكل مطلق حيث تحقق بعض المؤسسات نتائج جيدة في الامتحانات الرسمية في حين يتصف نمط قيادة إدارتها بالدكتاتورية والنتيجة التي توصلت إليها الباحثة يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى ساهمت بطريقة أو بأخرى بنتائج الدراسة المحققة. الدراسة الخامسة تنوعت أهداف هذه الدراسة لكن كان أهم هدف هو دراسة مهارات الاتصال في الإدارة المدرسي وقد اتفقت مع دراستنا في لقاء الضوء على أهمية الاتصال في العمل والتي جاءت كفرضية ثانية واختلفت معها في عينة الدراسة والبيئة التي اختارتها الباحثة في بحثها وقد تمت الاستفادة منها في بناء أفكار الدراسة واستخدام أدوات الدراسة وتفسير النتائج.

#### - الدراسة الثالثة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الجزائر والتي بحثت في هذا الموضوع الهام والحساس المرتبط بالتنظيمات والباحث من خلال بحثه هذا لم يبين موقع بحثه من البحوث الأخرى إلا أنه قدم لنا صورة عن هذه التنظيمات وكيفية العمل داخلها وكم أن بحاجة إلى العمل بروح الفريق ووجود اتصال جيد بين بعضهم البعض رغم غياب النتيجة العامة للبحث.

#### - الدراسة الرابعة:

والتي تبحث في حدود العلاقة بين السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية والمردود التربوي كون هذا الأخير يعتبر مبتغى المؤسسة التربوية في الجزائر على كل المستويات ولما له من أهمية في التنمية لذلك تعتبر هذه نقطة التقاء بينها وبين دراستنا التي تناولت الإنتاجية المدرسية كمصطلح جديد للمردود التربوي ودراسة السلوك التنظيمي من الدراسات التي تكتسي أهمية لما تقدمه للقائمين على تسيير المؤسسة التعليمية لفهم طبيعة هذا السلوك وخاصة ما تعلق بالجانب العلائقي وأهميته في الرفع من فعالية أداء العنصر البشري ما ينعكس حتما على مردودها التربوي وقد نجحت الباحثة الدكتورة الى حد بعيد في كشفها لهذا العامل الذي يعتبر من أهم العوامل التي لها علاقة كبيرة بالمردود التربوي للمرساة الجزائرية وختمت دراستها بتوصيات ومقترحات مهمة مفادها وجوب توفر قائد

تربية على رأس المؤسسة التعليمية ذو كفاءة إنسانية واجتماعية جيدة يشكل رفقة طاقمه التربوي والإداري وحدة عضوية من المشاكل وتحمل المسؤولية مما يشجع ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء خاصة التلاميذ منهم وهذا ما ترمي اليه الحكامة التربوي في عصرنا هذا غير أن هذه الدراسة أجريت في الثانوية قاصدة فئة التلاميذ أما دراستنا فكانت في المتوسطة عينتها الأساتذة، وقد تم الاستعانة بها في أخذ صورة عن الموضوع أكثر وخاصة فيما تعلق بإنتاجية المدرسة، وأبعادها ومؤثراته، نهيك عن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية من حيث بناء الاستمارة وكذلك في عملية تحليل النتائج.



# الفصل الثاني

## الحكامه التربويه



### أولاً- نشأة وتطور مفهوم الحكامة:

تعد الحكامة من المواضيع الحديثة والجديدة، إلا أن جذورها تعود وتمتد إلى مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي، إذ قاموا المفكرين القدامى مثل ديفيد هيوم (David Hume) وجون جاك روسو (John Jack Russo) بطرح أفكار تبين بأن الاستقرار والحرية إضافة إلى الديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا من الشخص عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد<sup>1</sup>. كما يعتبر مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، "استعمل مصطلح الحكامة لأول مرة من طرف البنك الدولي في عام 1989م"<sup>2</sup>، ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بهذا المفهوم حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية حكامة المؤسسات كابوري في ديسمبر 1992م تقريرها المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحكامة المؤسسات. المشار إليه في ولتأكيد الحاجة إلى الحكامة منذ عام 1997 أخذت حكامة المؤسسات بعداً آخر في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات التي شهدتها عدد من الدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية، فقد «أدى هذا الانهيار إلى إعادة التفكير في إيجاد حلول حيث أخذت الحكامة مكانها عام 2002<sup>3</sup>\*20، إضافة إلى اتجاه كثير من الدول إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي،

<sup>1</sup>حبوش محمد جميل، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2007.

<sup>2</sup>حبوش محمد جميل، مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup>اسكاروس، 2013، ص 471.

وأدى اتساع حجم هذه الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمة مالية، مما دفع العالم إلى الاهتمام بالحكامة و الحكامة كما يسميها البعض.

### ثانيا-أنواع الحكامة:

توجد عدة أنواع للحكامة سنتطرق لبعضها بقليل من الإيجاز، فيما يأتي:

#### 2-1- الحكامة التربوية:

وهي موضوع بحثنا هذا فالحكامة هي أداة لضبط وتسيير التوجهات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة التربوية لتتفوق على المشاكل التي تعترضها ويمكن من خلالها توجيه الأداء التربوي والقضاء على الفوارق قدر الإمكان وتشجع القدرات والكفاءات داخل المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافها فالحكامة التربوية هي أداة لرفع المعنويات من أجل منافسة تربوية ضمن مخططات مسطرة مسبقا وضمن ضوابط تتسم بالشفافية والتزود بالمعلومات الضرورية للعاملين فيها مع احترام حقوقهم وتأدية واجباتهم.

وتبعا لتطور الدراسات المتعلقة بالإدارة كعلم تطور مفهوم الإدارة أو القيادة الإدارية لذلك تغير مفهوم الرئاسة لمدير المدرسة إلى القائد صاحب المهنة التي تستلزم كفايات القيادة والنظر لها على أنها مجموعة عمليات ووظائف وتفاعلات وعلاقات إنسانية طيبة تربط المدير والأستاذ والتلميذ على حد سواء معتمدة على مقاربات وتقنيات جديدة بمزيد من الفعالية وطرق وأساليب حديثة لتحقيق نتائج أفضل والمدير القائد في الإدارة المدرسية المطبقة للحكامة التربوية يقوم بتوجيه الأساتذة والمتعلمين والشركاء للرفع من الإنتاجية المدرسية لمؤسسته وتحقيق رسالتها المرجوة فهو بذلك فنان عالم ذو قدرة على التأثير الإيجابي في السلوك والمواقف وحل المشكلات التربوية بعقلانية محفز للانخراط في معظم النشاطات داخل المدرسة وعضو مشارك في المجموعة لا يفرض نفسه عليها

بل يتقبل الاقتراحات الجديدة معززا لمساهماتها وتوصلها الفعال بين أعضائها وفق نظرة استشرافية بكيفية واضحة وجذابة ومقنعة.

## 2-2- الحكامة التشاركية أو الديموقراطية:

يعتبر الحكم الديمقراطي نوع من الحكامة من خلال توضيح الأعمال على مستويات مكانية مختلفة، من المحلية إلى العالمية. وتنظيم العلاقات داخل المجتمع، وتنسيق مشاركة جهات فاعلة متعددة، فهو "يساعد إضافة إلى إصلاح الدول مساعدة الشراكة على إعادة التفكير في الممارسات الإدارية فتصبح بذلك نموذج لتنظيم الاستباقية"<sup>1</sup> يضمن الحكم الديمقراطي مشاركة المواطنين في عملية صنع السياسات وتنفيذها، والتي يمكن أن تكون المشاركة من خلال الانتخابات، أو الاستفتاء، أو الحكم الذاتي المحلي، والاحتجاج، وما إلى ذلك وعادة "ما ترتبط الديمقراطية بالمسؤولين المنتخبين الذين يضعون السياسات، والتي يقوم الموظفون العموميون بتنفيذها"<sup>2</sup>.

## 2-3- الحكامة العالمية:

مصممة لتشمل أنواع أنظمة الحكم على جميع مستوياتها من الأسرة إلى المنظمة الدولية، وتعود جذور فكرة الحكامة العالمية إلى "حقيقة ارتباط دول اليوم بجهات فاعلة غير حكومية"<sup>3</sup>. الهدف من الحكامة العالمية، هو توفير المنافع العامة العالمية، أهمها السلام والأمن، ونظم العدالة والمساواة لاجتناب أنواع الصراع، ووضع المعايير الموحدة

---

<sup>1</sup> *Types of Governance.esds.Retirieved 6/02/2022. edited*

<sup>2</sup> *AviytBiscuas(02/10/2020) Governance Meaning definition, 4 Dimension, And types, schoolofpolitticalscience, Retrieved 06/02/2022 Edited*

<sup>3</sup> عبد العزيز أشرفي، مقال في مجلة منازعات الأعمال، الباب الأول، ص36.

للتجارة والصناعة، بالإضافة "إلى تحديد كيفية إصلاح المؤسسات، وتطوير مؤسسات بديلة، وكيفية استخدام الإمكانيات الجديدة للتكنولوجيا"<sup>1</sup>.

#### 2-4- الحكامة الرشيدة أو الجيدة:

إن تطبيق الحكامة الجيدة في مؤسسة معينة تعتبر ذات تفويض ديموقراطي وإدارتها فعالة وغير مغلقة شعارها المنافسة الحرة النزيهة واضحة الخطوط للمساءلة تحترم الحقوق المدنية والسياسية، والشفافية، واتخاذ القرار فيها يكون بمشاركة الجميع بإنصاف فتحقق بذلك، الفعالية والكفاءة، والتوافق وهذا ما ينطبق على الدول أيضا.

#### 2-5- الحكامة الإلكترونية:

الحكامة الإلكترونية مبادرة حديثة لجعل الحكم أكثر شفافية وهدفها استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل المصلحة العامة فيؤمن ذلك الخدمة بأقل تكلفة وأقل جهد ووقت باستخدام خدمات الإنترنت فالحكامة هنا تقضي على البيروقراطية وتدعم اللاتمرکز الإداري.

#### 2-6- حكامة الشركات:

تشير حكامة الشركات إلى "مجموعة قواعد لضبط السلوك لقطاع الشركات وتعمل على تنظيمها وتوفير بيئة مواتية لممارسة الأنشطة الاقتصادية الفعالة"<sup>2</sup> وتضمن لها الحقوق فتتعامل الشركات بذلك بطريقة عادلة وشفافة مع أصحاب المصالح المختلفة المرتبطة بهم.

<sup>1</sup> عبد العزيز أشرفي، مرجع سابق، الباب الثاني، ص55.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007، ص31.

## 2-7- الحكامة البيئية:

هي عبارة عن قواعد وعمليات تحمي وتدير وتحفظ استغلال التنوع البيولوجي بطرق مختلفة فتوفيق بين التنمية المستدامة والقضاء على الفقر فتضمن بذلك حق المواطنين في الوصول الى الطبيعة واستغلالها أحسن استغلال.

## ثالثا- أسس ومبادئ الحكامة:

تعتبر الأسس التي تركز عليها الحكامة بمثابة دعائم لتوجيه وتسيير وضبط الإدارة التربوية داخل المؤسسة التعليمية لعل أهمها:

## 3-1) الشفافية الإدارية:

والتي يقصد "بها وضوح المؤسسة في الإعلان عن سياستها وخططها ونشر المعلومات بشأنها بحيث تكون متاحة لجميع الأطراف المعنيين بها"<sup>1</sup> بمعنى ان تقدم المسؤولين كيفية استخدام الصلاحيات بوضوح الحقوق والواجبات للعاملين بها.

## 3-2) المشاركة:

كان المدير يدير المؤسسات التعليمية لوحده، ولكن تغير هذا الوضع في السنوات الأخيرة بسبب كبر حجم المؤسسات الحديثة وكبر مسؤولياتها، وبقصور قدراته عن الإلمام بكل شيء في كل وقت. فأصبح لا يستطيع أن يتخذ قراراته لوحده وبمعزل عن بقية العاملين بمؤسسته، كل هذه العوامل وغيرها ساعدت على تزايد الحاجة إلى توسيع دائرة المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة، فلم تعد عملية اتخاذ القرارات عملية فردية يستأثر بها المدير وحده، بل كان ضروري من "مشاركة المعلومات والبيانات

---

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص 32.

وتبادل الرأي مع الأساتذة والشركاء الآخرين والمتعلمين إن لزم الأمر واستشارة كل من يهمهم القرار أو يتصل بمصالحهم مباشرة<sup>1</sup>

### 3-3) تفويض السلطة:

وفيه يتم منح العاملين بالمؤسسة حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة في بعض الأحيان عن "طريق تخويلهم الصلاحيات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أنشطتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة"<sup>2</sup>.

### 3-4) التنافسية:

تعرف التنافسية بأنها " خصائص تمتلكها المؤسسة وتحفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها تحقيق التفوق على المنافسين"<sup>3</sup>. فهي إذا مهارة تميز تتيح للمؤسسة أداء عملها وفق جو تنافسي بين الأفراد يؤدي بهم إلى تحسين وجودة العمل.

### 3-5) رشادة صنع القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية في الإدارة، إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي سطرت من قبل، فهي محور العملية الإدارية،

---

<sup>1</sup>محمود فتحي محمد، العوامل المؤثرة على تطبيق الحكامية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، بحث مقدم لجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2022، ص289.

<sup>2</sup>محمود فتحي محمد، المرجع نفسه، ص290.

<sup>3</sup>المعاضيدي، وآخرون، إدارة المخاطر الاستراتيجية العربية، دراسة نظرية تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن 01127، ص207.

وتختلف هذه القرارات من حيث "قوة أثرها على المؤسسة فهناك قرارات روتينية وأخرى إستراتيجية"<sup>1</sup>.

ويختلف القرار الإداري عن عملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول ذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما "اتخاذ القرار الإداري فهو مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل"<sup>2</sup>

### 3-6) العدالة والمساواة:

العدالة هي شعور الفرد المعلم في بالإنصاف والمساواة، في توزيع المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة، دون تحيز، وعدالة القرارات التي يتم اتخاذها اتجاهه دون إحفاف لحقوقه وواجباته، والعدالة في المعاملة من طرف مدير المدرسة وإدراكها لها، والشفافية والموضوعية في نظام تقييم أداء المعلمين، وهذا يتم "من خلال مقارنة ما يقدمه المعلم من جهد في مجال عمله بجهد أقرانه وزملائه من المعلمين، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج"<sup>3</sup>

فالإنسان الذي يعامل بعدالة في مؤسسته سوف يشعر بالانتماء لها فيخلص في عمله ويبذل كل الجهد للرفع من أدائه.

---

<sup>1</sup>حبتور عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000، ص 180.

<sup>2</sup>حبتور عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص 181.

<sup>3</sup>الداية سناء، درجة ممارسة مديري مدارس ووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2012، ص 11.

### 3-7) المساءلة:

الحكامة جوهرها المساءلة وهي تخص أصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى المؤسسة، فمسؤوليتهم عن كل الأطراف الداخلية تفوض لهم حمايتهم، وتعد الشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الجماعي أهم ما يميزها.

### 3-8) الفعالية:

يرتبط مبدأ الفعالية ارتباطاً كبيراً بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيقاً لأهداف العامة للمؤسسة وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف أن أمكن، "فهي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة احسن استغلال ممكن"<sup>1</sup> في ظل جو تكتفه الديمقراطية والاستغلال الجيد للموارد البشرية والمادية وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار للأطراف الفاعلة داخل المؤسسة والإدارة الناجحة هي تلك التي الإدارة تتسم بالوضوح حيث تزود العاملين بالمعلومات في وقت الحاجة فتخرج من روتين الإفراط في وضع اللوائح وتتجزر الأعمال دون مبالغة أو تقزيم.

### رابعاً- أهمية الحكامة:

تحتل الحكامة في عصرنا الحالي مكانة هامة، حيث تتمثل في كونها المنهاج الأمثل في الوقاية من الأزمات ومعالجتها، وذلك من خلال دفعها لعجلة التنمية ورفعها درجة الأداء بالإضافة" أنها تخفض درجة المخاطرة المالية والإدارية في المؤسسة من أجل تحقيق الشفافية والعدالة، ما يوفر الحماية لأصحاب المصالح"<sup>2</sup> وتتمثل أهمية الحكامة

<sup>1</sup>كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة الثقافة 1995، ص 392.

<sup>2</sup>علاي إيمان، الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، ص 16.

أيضا في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسة، وذلك بتحقيق النزاهة والاستقامة بين كافة العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات من أعضاء الإدارة والى أقل العاملين فيها المؤسسة، كما أن تطبيق مفهوم الحكامة ينمي الثقة فيهم وفي المعلومات والخبرات المختلفة التي يتم تداولها في المؤسسة "وتحقق الاستقرار الذي يساعد بدوره في القضاء على الصراع الداخلي"<sup>1</sup> وتخلق نوع من الانسجام والتوافق والمساواة وإعطاء سلطة أوسع للعاملين تحد من سيطرة الإدارة الكلية وتحفز على التنافس يؤدي كل هذا إلى تعزيز العلاقات الإنسانية ويقويها.

والحكامة تعد سبب نجاح المؤسسات وعنصر أساسي في تحقيق أهداف أي مؤسسة ودفعها نحو التقدم المستمر، بطابع أخلاقي وقانوني يضمن السير الحسن للمؤسسة.

#### خامسا- الحكامة التربوية في المدرسة الجزائرية

يرتبط تطبيق الحكامة في المدرسة الجزائرية بمبادرات فعالة بغية إصلاح التعليم فيها، فيكون ذلك بمعالجة أي قصور في أدائها وتعزيز نجاحها، بما يفضي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخطط لها، كل دوره من الإدارة المدرسية الى المعلمين وإلى أولياء الأمور لتحقيق ذلك، فالحكامة تهدف إلى الارتقاء بالتعليم وتعزيز فعاليته، وتحسين مخرجاته التعليمية بغية الإسهام في تنمية وتطور المجتمع ككل، وتشجع المديرين والمعلمين على الإبداع والابتكار والتنوع في أدائهم، فضلا عن تدعيم دور أولياء الأمور، وتمكينهم من المشاركة الرفع من أداء المدرسة وتحسين جودة خدماتها التعليمية وتعمل المدارس على:

---

<sup>1</sup>علالي إيمان، مرجع سابق، ص 16.

- 1- تقديم حوافز للمعلمين، وربط هذه الحوافز المقدمة لهم بأجور وفق مستويات أدائهم.<sup>1</sup>
  - 2- ضمان المنافسة، وإفساح المجال للتعليم الخاص بأداء دوره في تحسين خدمات التعليم للارتقاء بالمؤسسة التعليمية كما حصل في مدن أخرى.
  - 3- تطوير المنهاج بما يتماشى وفلسفة المجتمع الجزائري وإعداد البرامج التعليمية أن نجاح الإدارة الرشيدة للتعليم يتطلب توافر قناعة لدى القيادات الإدارية المسؤولة في المؤسسات التعليمية بضرورة تطبيق مبادئ الحكامة التربوية، وخاصة المساواة والنزاهة والشفافية والفعالية والكفاءة في أدائها، إضافة إلى سياسات تساعد على سن التشريعات القانونية والتنظيمية، التي تسمح بتنمية قطاع التعليم وتعزيز دوره.
- سادسا- إسهامات تطبيق الحكامة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية:**

سيؤدي تحقيق الحكامة على المؤسسات التعليمية إلى رفع مستوى الأداء ومن ثم تحقيق جودتها، وذلك من خلال تحقيق أهداف الحكامة والتي يمكن حصرها في النظام التعليمي ومؤسساته تحت ثلاثة مستويات كما يلي:

**الأول/ المستوى العلمي:** تطوير المنهاج بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات الحديثة في الجزائر ووفق فلسفتها الاجتماعية وإعداد برامج تعليمية تخدم البيئة المحلية.

**الثاني/ المستوى الإداري:** باتباع الدارة للحكامة التربوية تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل الأطراف المعنية خاصة المتعلمين وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع المحلي وتقدم أداء الإدارة ورفع درجة الثقة بين الأفراد ونشر ثقافة العمل كفريق ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، وإقرار شفافية الإدارة بما يخدم المتعلمين الذين هم أساس العملية التعليمية التعليمية إسهام العاملين وغيرهم من المستفيدين (المتعلمين، أولياء الأمور،

---

<sup>1</sup>دوفور باتريس، خدمة الجمهور هو الهدف الرئيسي لتطبيق الحوكمة في المنظمات الحكومية، حوار على مطيري، مجلة التنمية الإدارية، 2005، ص 25.

المجتمع المحلي بهيئاته المختلفة) في إنجاز المؤسسة وتحسين جودة أدائها على المدى الطويل.

الثالث/ المستوى الاجتماعي: بتطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية يمكن لأولياء الأمور والمجتمع المحلي أخذ دور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة واتباع الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة سيؤثر ذلك في التعامل بين المجتمع ككل.

سابعاً-الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحكامة في المؤسسة التعليمية:

7-1) الصعوبات التنظيمية: هناك عدة صعوبات تحد من تطبيق الحكامة في المؤسسة التعليمية وتشتمل كانتشار البيروقراطية داخل الإدارات المدرسية، وجاء نظام الرقمنة للحد منها وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والأساتذة على حد سواء، إضافة إلى عدم وجود قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناغمها مع اللوائح والقوانين الناظمة للعمل المدرسي، وغياب آليات واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية للعاملين.

7-2) الصعوبات المادية: وتعد الصعوبات المادية إحدى معوقات تطبيق الحكامة في المؤسسات التربوية عموماً، وفي المدارس خصوصاً، كعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، أغلب المدارس لا تتوفر على مخابر إعلام آلي وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمدرسين والأساتذة على حد سواء، فضلاً عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس للاحتياجات عمليتي التعليم والتعلم<sup>1</sup>.

7-3) الصعوبات البشرية: تتمثل في نقص الوعي والتكوين عند بعض المدراء والأساتذة بخصوص أسس الحكامة وإجراءات تطبيقها وخوفهم من تحمل المسؤولية، وعدم قدرتهم

---

<sup>1</sup> Sheppard, A.P2011

على التغيير في المدارس أن لم يكونوا رافضين الفكرة من الأساس مؤمنين بفكرة مركزية اتخاذ القرار وهذا بالنسبة للمدراء أما العاملين في المدارس فهناك من يرفض فكرة الانخراط والمشاركة في مختلف النشاطات والمشاريع التربوي للمؤسسة.

### ثامنا-المقاربات الحديثة للحكامة:

#### أ- المقاربة التشاركية:

"تعتمد هذه المقاربة على الإنصات لكافة المعنيين بالحياة المدرسية<sup>1</sup>، وتنمية اقتناعهم بالإسهام الفاعل فيها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وفق آليات متوافق حولها، وتفعيل أدوارهم في البرمجة والإنجاز والمواكبة والتقويم، وهي مقاربة ممتدة عبر كافة مكونات الحياة المدرسية ومرجعياتها، انطلاقا من الميثاق الوطني ومرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي وآليات تدبير المؤسسة. وقد اعتمدها المخطط الاستعجالي في إطار تبني منهجية جديدة، تشمل اعتماد رؤية تشاركية تتيح إشراك كل الفاعلين.

#### ب- المقاربة الحقوقية:

تجعل هذه المقاربة الاستفادة من الحياة المدرسية حقا لكل متعلم، وذلك " بمقتضى مرجعيات الحقوق والواجبات في التربية والتكوين التي تضمنها الميثاق الوطني والنصوص التشريعية والتنظيمية المختصة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الطاهري نور الدين، إلى أي حد تساعد كل من القيادة الجيدة والحكامة الجيدة في الارتقاء بالحياة المدرسية، عرض حال، المركز الجهوي من التربية والتكوين، طنجة، المغرب، 2019-2020، ص 30.

<sup>2</sup> الطاهري نور الدين، مرجع سابق، ص 31.

### ت - مقارنة الإنصاف والنوع:

تشكل امتدادا للمقاربة الحقوقية والتشاركية في الحياة المدرسية. حيث " يشكل الإنصاف مبدأً ووسيلة لإشراك كافة الأفراد والهيئات دون تمييز بسبب اختلافات قائمة على الجنس، أو اللون أو المكانة الاجتماعية والاقتصادية"<sup>1</sup>. أما مقارنة النوع فتشكل وسيلة لدعم الإنصاف بين الجنسين، وذلك بإشراك كافة المعنيين بالحياة المدرسية ذكورا وإناثا، لإزالة ما قد تتعرض له الإناث من إقصاء بسبب أحكام مسبقة وتقاليد ثقافية واجتماعية محابية للذكور ومجحفة في حق الإناث. ولهذه المقاربة جذور في مختلف مرجعيات نظام التربية والتكوين وقد خصص المخطط الاستعجالي أحد مشاريعه لتنمية مقارنة النوع.

### ث - مقارنة التدبير بالنتائج:

تعطي هذه المقاربة طابعا عمليا لتدبير الحياة المدرسية ولمختلف المقاربات السابقة بالتركيز على تحديد النتائج الواضحة من المشروع أو الخطة؛ بحيث "تتخذ النتيجة المنتظرة وحدة للتخطيط عوض الهدف أو النشاط أو حل المشكلة المطروحة. ويتم تطبيقها وفق إجراءات محددة وباستعمال مؤشرات واضحة للإنجاز والتتبع والتقويم"<sup>2</sup>. وتشهد هذه المقاربة استعمالا متزايدا على المستوى الوطني والجهوي والإقليمي والمحلي في تدبير المخططات والمشاريع والبرامج.

<sup>1</sup> الطاهري نور الدين، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> الطاهري نور الدين، مرجع سابق، ص 33.



# الفصل الثالث

## الانتاجية المدرسية



### أولاً- عناصر الإنتاجية المدرسية:

إذا تطرقنا للحديث عن الإنتاجية المدرسية فيتبادر إلى أذهاننا عنصران أساسيان هما مدخلات، ومخرجات التعليم.

1- المدخلات: يقصد بالمدخل في العملية الإنتاجية. كل ما يدخل في الإنتاج من حيث القوى البشرية، والمعدات، والأدوات، والمواد الخام، طريقة العمل، وتقسيم المدخلات إلى جانبين<sup>1</sup>:

أ-مدخلات النظام التعليمي ب-مخرجات النظام التعليمي

أ- النظام الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع: ويقاس بعدة عوامل منها متوسط دخل الأسرة، ومتوسط السنوات التعليمية للسكان.

ب- حجم المساعدة الحكومية للنظام التعليمي<sup>2</sup>.

وتشمل المدخلات المكونات، والعناصر الأساسية الداخلة في النظام سواء كانت هذه المدخلات بشرية أم مادية أم معلوماتية، ويرتكز النظام عليها للوصول إلى أهدافه.

2-المخرجات: يقصد بالخارج من العملية الإنتاجية، "السلع وبالنسبة للنظام التعليمي فإن إنتاج التعليم هو الهدف بأفضل الطرق ووفق ما هو مخطط له"<sup>3</sup>.

3-التغذية الراجعة: هي مدى تطبيق المخرجات من النظام التعليمي وإن كانت قريبة من الأهداف أم زالت بعيدة عنه ويعد التلميذ هو أهم هذه المخرجات فتلميذ الصف الأول هو أهم المدخلات لنظام المدرسة سوف يتحول بعد مروره بالعمليات التربوية، والتعليمية

<sup>1</sup> غريبة سمراء، عوامل المردود التربوي في المؤسسات التعليمية، بحث جامعة أحمد دراية، أدرار، ص132.

<sup>2</sup> علي صالح جوهر، التعليم تخطيطه واقتصادياته، دار الهندسة للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص90.

<sup>3</sup> غريبة سمراء، المرجع نفسه، ص133.

المختلفة بعد عدة سنوات إلى مخرج أساسي لهذا النظام، يخرج للمجتمع، وينخرط في الحركة الاجتماعية<sup>1</sup>.

ونظرا لأهمية التعليم يجب على الدولة حسب رأي احمد نجيب الهلالي أن ترسم سياسة التعليم وتبين أهدافه العليا لأنه موضوع متصلب السياسة العامة للدولة، يجب أن يتضح الغرض من التعليم، وديمقراطيته، ونصيبه من ميزانية الدولة، وحق الفقراء فيه، والمساواة في الاستفادة منه، أو التوسع فيه كله أو في بعض أنواعه، وصلة ذلك كله بمهمة الدولة، وغير ذلك مما يشبه أن يكون بابا من سياسة.

الحكومة التي ينبغي أن يقوم عليها، ويستند إلى كل بحث حتى ينهض به المختصون في هذا الشأن ليكونوا على بينة من خطة الحكومة، والبرلمان وتعتمد التغذية الراجعة على تقييم مدخلاتها ومخرجاتها والعمليات المرافقة لهما لمواجهة الصعوبات واختيار الأنسب لهما.

#### ثانيا- عوامل الإنتاجية المدرسية في المؤسسات التربوية:

أصبح التعليم منذ سنوات طويلة شرطا لنجاح كل الجهود التي تبذل من أجل التنمية فعندما بدأت المجتمعات النامية طريقها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضعت التعليم في المكانة الأولى باعتباره الوسيلة الفعالة للتوصل إلى درجة كبيرة من الوعي لدى الأمة والذي يوفر للاقتصاد العمالة ذات المستوى العالي واللازمة لعملية التنمية. إن دراسة الإنتاجية المدرسية غاية في الأهمية فهي تعنى بتوفير هذه العمالة ذات المستوى العالي ولها عوامل تؤثر فيها سواء كانت مدرسية أو أسرية سنتطرق إليها بنوع من الإيجاز.

<sup>1</sup>سلامة الخميس، التربية والمدرسة والمعلم، قراءة اجتماعية ثقافية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص226.

## 2-1- العوامل المدرسية للإنتاجية المدرسية:

إن أهم العوامل التي تعمل على تحريك العملية التعليمية، وبالتالي تؤثر على الإنتاجية المدرسية هي أربع عوامل رئيسية متمثلة في - مدير المدرسة - المعلم - المتعلم - المناخ المدرسي.

### - مدير المدرسة ودوره التربوي وصفاته:

إنه لمن الضروري أن نبين من البداية قيمة هذا الدور التربوي، وفي ذلك نعتمد على المادة السادسة من القانون الأساسي للمعلمين الوارد في الجريدة الرسمية تحت رقم 44 بتاريخ 31/05/1961 حيث تشير النصوص إلى:<sup>1</sup>

إن مديري مدارس التعليم الابتدائي مكفون تحت سلطة مفتش التعليم الابتدائي بضمان حسن سير المدرسة التي يسيرونها، والذين هم مسؤولون عنها سواء في الميدان الإداري أو المادي أو الميدان البيداغوجي، ويسهرون بصفة خاصة على الصحة العقلية، والبدنية لكل التلاميذ المترددين على مدارسهم. وحتى يفهم المدير دوره التربوي، والبيداغوجي، ومسؤوليته إزاء موظفيه من أساتذة، وعمال وتلاميذ، يجب أن يكون مطلعاً أولاً وقبل كل شيء على النصوص التشريعية والتنظيمية. وأن يكون عقله ناضجاً قادراً على استلام هذه المهمة النبيلة الصعبة حتى يتجنب كثيراً من المزالق، والأخطاء التي قد يقع فيها بسبب جهله لقواعد التسيير وتقنياته.

✓ يتحلى بالصفات الفاضلة، كالأمانة، والاستقامة، والعدل، والصبر في معاملاته.

✓ أن يكون لديه القدرة على التأثير، وإقناع غيره حتى يرضى الجميع بأفكاره، وواضحا في أسلوبه وطريق حديثه مع الآخرين، وأن يكون متزناً ذا صحة وعافية، نشاط وحيوية.

✓ أن يتصف بضمير مهني، يضمن له القيام بوظيفته أحسن قيام.

<sup>1</sup> محمد الرشيد بن السقفي، الإدارات، مجلة همزة وصل، مديرية التكوين والتربية خارج المدرسة، العدد 11، 1996، ص 131-155.

- ✓ أن يتصف بروح المبادرة ويشجعه في المؤسسة.
  - ✓ التحلي بالتقاني، والإخلاص في أداء الواجب، والمواظبة في العمل.
  - ✓ أن يكون قد مارس مهنة التدريس، وكفاءة عالية لسنين عديدة.
  - ✓ أن يكون منظما في عمله، مهتما بنواحي الجمال، والذوق الفني، لأن المؤسسة ذات المناظر الجميلة تؤثر على نفسية تلاميذه.
  - ✓ أن يساعد على إدماج الأساتذة الجدد في الحياة المدرسية ويفيدهم بالتعليمات، والإرشادات، والنصائح، والمعلومات اللازمة هذه الأخيرة تساعدهم على التأقلم داخل المدرسة.
  - ✓ أن يوجه، ويرشد، ويشجع، ويشكر ويواسي، ويهنئ ليحفز الجميع على العمل، ولا بد أن يتابع التلاميذ في مختلف نشاطاتهم، ويربط جميع من في المؤسسة بالعلاقات الإنسانية الطيبة.
- وهذه هي بعض الصفات التربوية والخلقية التي تجعل المدير قادرا على التأثير في سير المؤسسة التي يشرف عليها في التنظيم، والتنسيق، والانسجام، بهدف تحسين المردود المدرسي به<sup>1</sup>.
- وتنص المادة السابعة من نفس القانون:
- يمكن أن يكلف مديرو المدارس الابتدائية من طرف مدير التربية والثقافة باقتراح من مفتش التعليم الابتدائي بأداء واجب الاستشارة مع المعلمين المتربصين، والمساعدين والممرنين العاملين في مقاطعة تربوية.
- أما المادة الحادية عشر من نفس القانون:
- يمكن أن يعين الوظيفة النوعية التي تخص القيام بإدارة المدرسة الابتدائية المعلمون المترسمون البالغون من العمر 25 سنة في تاريخ التعيين، ولهم أقدمية لا تقل عن 5 سنوات في التعليم الثابت.

<sup>1</sup>رشيد أورلسان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط2، قصر الكتاب، البليدة، 200، ص30-31.

وهكذا فمديرو مدارسنا هم أحسن المدربين البيداغوجيين والتربويين لأبنائنا.

### 1- دور مدير المدرسة:

إن مدير المدرسة مسؤول في مدرسته عن أي قرار يتخذه أو فعل يقوم به ولا يؤثر على النظام المدرسي فحسب بل على المجتمع ككل. ومن أساليبه الشورى والديمقراطية في تعامله وعلاقته مع التلاميذ والأساتذة، ومع رؤسائه المباشرين، ومع الشركاء الخارجيين وبهذا يمكنه أن يوفر المناخ المحفز الذي يهيئ للتلاميذ لفرصا لتطوير قدراتهم الرفع من تحصيلهم الدراسي.

إن موقعه يضعه ضمن أطر وآفاق اتصال وتواصل واسعة. بمعنى أنه بالإضافة إلى كونه مسؤولا تربويا في مدرسته إلا أنه أيضا عضو مشارك في لجان تربوية متعددة وقائد يتبع أسلوب الحكامة في عمله ويعد المدير مسؤولا مهما في سير العملية التربوية في مدرسته إذ أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تتبع من قيادته الرشيدة ومن خلال ممارسته الذكية للتفاعل مع البدائل والمسارات المطروحة يوفر فرصا لاستبصار العاملين معه إضافة إلى ممارسته الشخصية لتقييم ما يحدث في داخل المدرسة فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية بما تضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وغيرها، ومساعدتهم على تنفيذها.

وهو منهجية أخرى يساعد المعلمين على الوقوف على أحدث الطرق التربوية للاستفادة منها في تعليمهم لتلاميذهم، ويعمل على تمثيتهم مهنيا وتخصصيا وثقافيا، ويحفز المعلمين ليؤدوا عملهم على أحسن وجه، ولتحقيق ذلك يعقد اجتماعات مع أعضاء الهيئة للتخطيط للعمل الإشرافي وتحسين التعليم والتعلم، ويقوم بزيارة المعلمين في حجرات الدراسة وقاعات الأنشطة، ليقف على حسن سير التعليم وتحسينه.

يخطط مدير المدرسة لعقد ندوات، وتقديم دروس نموذجية في المواد الدراسية بمعاونة المدرسين الأوائل والموجهين. يعمل على الوقوف على المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج وتحول دون نمو التلاميذ ويعمل على حلها، وتشخيص صعوبات تعلم التلاميذ في مدرسته ويقومها رفقة الفريق التربوي .

- المعلم ودوره التربوي:

المعلم هو وسيلة المجتمع وأداته لبلوغ هدفه، فهو منقذ البشرية من ظلمات الجهل عابرا بهم إلى ميادين العلم والمعرفة، وهو من أهم العوامل المؤثرة في العملية التعليمية، ويمثل محورا أساسيا ومهما في منظومة التعليم لأية مرحلة تعليمية، فمستوى المؤسسات التعليمية، ومدى نجاحها، وتحقيقها لأهدافها يتوقف على المعلم.

ويعتبر أهم عنصر في العملية التربوية بما له من علاقة مباشرة بالتلاميذ، إذا "يجب أن يكون المعلم مؤهلا مهنيا لأداء هذه الرسالة النبيلة، رسالة الأنبياء في تربية التلاميذ، وإلا فإن جميع الجهود المبذولة من قبل الفريق الإداري ستذهب هباء منثورا، وعليه فيجب على المدير الاهتمام بهذه الفئة اهتماما خاصا"<sup>1</sup> ويجب أن تكون للمعلم وبعض الصفات الشخصية والمهارات التعليمية، بل إن نجاح أي منهج يعتمد في المقام الأول على: مدى إيمان المعلم به .

○ مدى استعدادة لتنفيذه.

○ مدى كفاءته وقدرته على تدريسه.

○ مدى مشاركته في تخطيطه ووضع أهدافه<sup>2</sup>.

ومن الثابت في الأوساط التربوية، إن وجود مناهج جيدة لا يكفي لتحقيق العملية التعليمية، ما لم يتوفر لها المعلم الناجح القادر على تنفيذها وتحقيقها الأهداف المنوطة بها فالمعلم الجيد من يصلح عيوبها ويكيفها مع متطلبات فصله.

وقد أصبح الإيمان بأهمية المعلم ودوره القيادي في العملية التعليمية أحد الأسس التي تقوم عليها التربية الحديثة. وفي ذلك يقول د أحمد حسين عبيد يكاد يكون هناك إجماع على أن المعلم هو أهم عامل في العملية التربوية، فالمعلم الجيد - حتى مع المناهج المختلفة -

<sup>1</sup>رشيد أورلسان، المرجع السابق، ص 291.

<sup>2</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلم والتعليم والمعلم من منظور علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 181.

يمكن أن يحدث أثرا طيبا مع تلاميذه، وعن طريق الاتصال بالمعلم يتعلم التلاميذ كيف يفكرون، وكيف يستفيدون مما تعلموه في سلوكهم. وقد أكد بعض التربويون على أن التعليم في أشد الحاجة قبل كل شيء إلى المعلم الكفو الواسع الثقافة، المعلم الذي تمت معارفه إلى التغييرات الواسعة والمفاجئة في العالم المتطور.

في الأخير نعتبر أن المعلم من أكبر الحلقات في العملية التربوية، لأنه العنصر الحي فيها. والعلم والتعليم صناعة تحتاج إلى ناقل ومنقول له وشيء ينقل وهو عبارة عن تراث من المعرفة تؤدي إلى تلقيح العلم وإخصابه.

وتقع على عاتق المعلم مهمة محاربة ظاهرة الانهزام، والهروب من الشدائد عن طريق الثقة والثبات والإقدام. لأنه هو الأقرب للتلميذ.

لكي ينجح المدرس في عمله ويصل إلى تحقيق مردود تربوي إيجابي يجب عليه الالتزام بالمبادئ الآتية<sup>1</sup>:

✚ أن يكون عمله منظما مرتبا، يعرف ما يقوم به اليوم، وما يقوم به في هذا الأسبوع. ومتى يبدأ هذا الموضوع، ومتى ينتهي من ذلك؛ بأن يقسم عمله السنوي تقسيما دقيقا على ما لديه من الزمن، ويعمل لينتهي التلاميذ من العمل قبل انتهاء السنة الدراسية، ويكون لديه وقت كاف للإعادة والمراجعة والاختبار والتمحيص.

✚ أن يدرس فصله جيدا بحيث يعرفه جماعة، ويعرف كل فرد فيه حق المعرفة، ويكون عمله قيادة المتعلمين، وترغيبهم في العمل، والسير بهم إلى الأمام، حتى ينجحوا ويصبحوا قادرين على الاستقلال في العمل والتفكير.

✚ أن يعد عملا خاصا لكل فرد أو جماعة من الفصل. ليجد كل فرد ما يلائمه من العمل، فيعمل بحسب مستواه العقلي والدراسي؛ وذلك بأن يرتب المدرس عمله ترتيبا حسنا، ويكون منبعا للأخبار. ومصدرا للعلم، ومرشدا لمن يحتاج إلى الإرشاد، وقاضيا عادلا في المنازعات التي لا يستطيع الأطفال الفصل فيها، وأبا رحيفا يعمل لصالح أبنائه

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص182.

والنهوض بهم، ويفكر في منفعتهم ويشوقهم إلى العمل، ويعمل لسعادتهم في مدرستهم، وتقدمهم في عملهم.

✚ أن يتعاش المعلم مع مفاهيم الدرس وحقائقه، والمهارات المتعلقة به ويهضمها، وأن يبحث عن أفضل طرائق تهيئة الموقف التعليمي لمساعدة التلاميذ على اكتسابها من خلال نشاطهم الذاتي.

ولا يمكن تحقيق هذا كله ما لم يتمثل المعلم الموقف التدريسي من خلال استثماره مختلف الخبرات العلمية، والتربوية، والاجتماعية المتاحة، ولا يمكن تحقيق هذا كله ليلة واحدة أو في يوم واحد أو الرجوع إلى الكتاب المقرر وحده. ولكن سعة الاطلاع والتفكير والتدبر لفترة أطول.

✚ أن يتذكر دائما أن التعليم الحق يتطلب أن يقوم المتعلمون بالجزء الأكبر من العمل، ويقوم المعلم بالإرشاد، ويعمل بهذه النصيحة: تكلم قليلا، واجعل كثيرا من وقتك لمعرفة تلاميذك ومواطن الضعف فيهم، وإرشاد من يخطئ منهم.

✚ أن يسمح للتلميذ بالتفكير، ويعطيه ما يناسبه من الحرية المعقولة في أداء العمل واختياره، ويعوده الاعتماد على النفس، حتى يتغلب على كل صعوبة تلاقيه، ولا يسمح له بأن يحاول المستحيل، كي لا يثبط همته، ويضيع وقته فيما لا فائدة فيه.

✚ الاحتراس في الابتداء: إن من الخطأ الكبير أن يعطي الأطفال مقادرا عظيما من الحرية دفعة واحدة. وتتطلب الحكمة التدرج في إعطاء الحرية، والاحتراس في الابتداء، فالمدرس القدير ينبغي أن يدرس تلاميذه حينما يبدأ بالعمل معهم.

ثم يمنحهم الحرية بقدر، ويقودهم إلى التبعة بالتدرج. وقد تكون هناك صعوبة في الابتداء، ولكن بالتمرن يمكن التغلب عليها، وإنما لا ننتظر من المتعلمين في الابتداء كل إجابة وإتقان.

✚ تعويد التلاميذ على الاعتماد على النفس.

✚ إن استعداد المعلم للتخطيط لا ينبغي أن يتوقف عند حدود الدرس. فكثير من المدرسين لا يرجعون في تحضيرهم إلا إلى الكتاب المقرر، مما يجعل خطتهم للدرس لا تخرج عن كونها صياغة جديدة لما بهذا الكتاب عن موضوع الدرس، فيبدون أمام التلاميذ محدودية المعرفة بل نسخة مكررة وربما مشوهة عن الكتاب المقرر.

ولا شك أن ذلك لا يستطيع المعلم تحقيقه إلا بمساعدة الإدارة المدرسية، وما توفره من جو مناسب له، وذلك من كتب مدرسية، ونشاطات، وإجراءات ودورات تكوينية، واجتماعات إرشادية، وغيرها من الوسائل التي تساعد المعلم على إنجاز مهمته بكفاءة وفعالية.

والأساتذة والمعلمون بفضل متابعة دراستهم الجامعية قد اكتسبوا تكويناً علمياً كافياً لتلقي المعارف والعلوم، وتطبيق البرامج لتلامذة المؤسسة، غير أن تكوينهم المهني المتعلق بكيفية إلقاء الدروس والطريقة المنهجية في عملية التدريس وطريقتها الفنية في تبليغ المعلومات للتلاميذ، يبقى دون المستوى المطلوب، وعليه فرئيس المؤسسة مسؤول مباشر لتكوين هذه الفئة تربوياً وإدارياً، من خلال الجلسات التنسيقية ومجالس التعليم ومجالس الأقسام، وأثناء زيارته لأقسامهم، فلا بد من اطلاعهم على النصوص التشريعية والتنظيمية، وما يتعلق بمهامهم المباشرة، وأن يعمل المدير على تكليف نائب المدير للدراسات ومسؤولي المواد أيضاً للقيام بمهامهم في متابعة تكوين الأساتذة الجدد.

ويجب أن تكون المدرسة معبرة عن حياة الجماعة، ودور المدرس يتلخص في انتخاب المثبرات التي تؤثر في الطفل، وتعاونها على الاستجابة الصحيحة لها. وهذا يعني العدول عن التصور التقليدي للتربية الذي كان يعتمد على الكتب والتي يحفظها التلاميذ عن ظهر قلب، إلى التربية عن طريق النشاط، والمشاركة الفعالة بين الطلبة. حتى يشعر التلميذ بأن ما يتعلمه ليس منعزلاً عن الحياة بل مستمداً منها.

فيجب أن تكون مهمة المعلم هي النصيح، وليس رمزا للسلطة والسيطرة، لذلك عليه أن يتيح للتلاميذ فرصة التخطيط لنموهم الخاص. وأن يستخدم معرفته، وخبرته في مساعدتهم كلها وصلوا إلى طريق مسدود.

- المتعلم ودوره:

بعد التطرق إلى المعلم سننتظر الآن إلى المتعلم الذي يعتبر عامل مهم من عوامل المردود التربوي ومحور العملية التعليمية التعلمية، فالتلميذ يشكل أبرز الموضوعات التي تحتل مركز الصدارة، فموضوع التدريس يشير إلى الكيفية التي يتم فيها تعليم التلميذ في مختلف مراحل تعلمه، ويتم ذلك بتحليل كيفية استعمال المعارف الجديدة التي تنفجر كل يوم.

أما أحمد إسماعيل حجي فيعرف التلاميذ أو يعتبرهم " أهم مدخلات إدارة بيئة التعليم والتعلم بل إنهم أهم مدخلات العملية التعليمية، إذ بدون تلاميذ لا يكون هناك فصل، ولا يكون هناك تعليم، وتلاميذ المدارس ذوا أعمار مختلفة، ووفقاً لأعمارهم ينقسم التعليم إلى مراحل، كما تنقسم كل مرحلة إلى صفوف دراسية " <sup>1</sup>

وبالتالي فإن التلاميذ يعتبرون أهم عامل من عوامل المردود، وأهم عنصر من عناصره (المدخلات)، فهم أهم مدخلات بيئة التعليم

التلاميذ: " هم المادة الخام التي تشكل المخرج الرئيسي للنظام التعليمي كله، وهم عادة خريجو النظم التعليمية السابقة، فتلاميذ المرحلة الابتدائية هم خريجو نظام الحضانه، وتلاميذ المرحلة الإعدادية أو الإكمالية، هم خريجو المرحلة الابتدائية، وتلاميذ المرحلة الثانوية خريجو المرحلة الإعدادية... وهكذا. وهناك شروط وضوابط معينة يضعها أي نظام تربوي لقبول هؤلاء الطلاب، كما يضع لهم قواعد تتحكم في مستواهم ونوعية التعليم الذي يتلقونه، مثل الامتحانات والدرجات.

- المناخ المدرسي والإدارة المدرسية:

يعتبر المناخ المدرسي من أهم عوامل الإنتاجية التربوية للإدارة المدرسية، فالمدرسة ذات المناخ الصحي والسليم، يشعر التلاميذ فيه بارتياح لحضورهم إليه كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم به، وفيه يعمل الجميع على تنشيط الحياة المدرسية ويتطلب

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص 375.

ذلك بالضرورة إدارة مدرسية فعالة والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم فعاليتها هو عملية اتخاذ القرار، التي تعتبر حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، وأيضا نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية، والكفاية التي تضعها تلك القرارات موضع التنفيذ، وطبعا تتأثر بسلوك مدير المدرسة وشخصيته، والنمط الذي يدير به مدرسته مستندا على العلاقات الإنسانية ومشاركة الجميع في اتخاذ القرار.

#### -العوامل الأسرية والاجتماعية :

يعتبر علماء الاجتماع الأسرة النواة الأولى في المجتمع والطفل داخلها يحاول تقليد بعض السلوكات ويكتسب اتجاهات مختلفة التي تعكس تفاعله مع البيئة الخارجية فهي مسؤولة على تحصيل القيم والعلوم والخبرات ونقلها من جيل لآخر حيث تتكامل في القيام بهذه الوظيفة مع المدرسة غير أنه يلاحظ في كثير من الأحيان أن الوالدين غالبا ما يلتقيان باللوم على المدرسة فحسب اعتقادهما أن الوظيفة التربوية تعد من اختصاصها هي فقط. إن الدراسات الاجتماعية الميدانية قد أكدت أن العلاقة وطيدة وقوية بين الأسرة والمدرسة فهي علاقة تشارك وتكامل كل واحدة منهما تكمل دور الأخرى فيما يتعلق بتفوق التلميذ وتحقيقه أعلى مستويات التفوق والنجاح.

فالأسرة تحدد لطفلها طباعه وسلوكه وشخصيته وقدراته الذهنية والنفسية عبر مراحل عمره المبكرة قبل المدرسة وتؤثر في مستوى أدائه الدراسي لأن ما يلاحظ أن التركيز كان على علاقة الأوضاع الأسرية في بعض الدراسات كعلاقة الوضع الاقتصادي والثقافي والتعليمي والاجتماعي بمستوى تحصيل الأبناء إضافة للدور الوالدين التربوي وسلوكهما تجاهه فالحماية الزائدة للطفل من طرف والديه مثلا تؤدي به للخوف من اقتحام المواقف وحل المشكلات التي تعترضه وانخفاض مستوى التحصيل لديه وكذلك الإهمال واللامبالاة يولد لديه الشعور بالنقص والذنب فيصبح عدوانيا في الاخير يمكن القول أن الأسرة تتكامل مع المدرسة في القيام بالوظائف المسنودة لها.

### ثالثاً-مظاهر الإنتاجية المدرسية:

#### 3-1 ظاهرة الرسوب المدرسي:

تعاني المنظومة التربوية من عدة مشكلات من بينها مشكلة التسرب المدرسي التي تعتبر ظاهرة عالمية واجتماعية فقد لفتت الظاهرة نظر المربين والباحثين كما لفتت نظر السلطة، مما أدى إلى تكريس جهود كبيرة في العالم لدراسة أسباب وخلفيات ونتائج هذه الظاهرة تعرفه سميرة احمد انه " يعني رسوب التلميذ في السنة الدراسية لعدم إتقانه الحد الأدنى من المهارات والمعارف المتوقع إكسابها في هذه السنة وبذلك يعيد نفس السنة الدراسية، ويقوم بالدور السابق حتى يرفع إلى السنة التالية بعد نجاحه في نهاية السنة الدراسية"<sup>1</sup>

ويعرفه البعض انه إخفاق التلميذ في تحقيق النتائج للانتقال والارتقاء إلى المستوى الأعلى ويبقى في نفس المستوى مرة أخرى هذا يعني أن مصطلح الرسوب يشير إلى التلاميذ الذين يبقون في نفس المستوى في الوقت الذي يكون فيه زملائهم قد ارتقوا إلى مستوى أعلى أو أنهوا دراستهم ولا يمكن لنا أن نحصي أسباب الرسوب وأن نحصرها لأنها متعددة ومتشعبة وإن كان بعضها متشابها ومشاركاً بين فئات التلاميذ في خطوطها العريضة إلا أن الكثير منها يختلف من تلميذ لآخر نظراً لاختلاف العوامل والظروف، ويمكن تصنيفها إلى العوامل التالية:

**عوامل صحية ونفسية:** فضعف القدرات العقلية للتلاميذ سبب للتأخر الدراسي

**(2) عوامل العائلية:** لا يمكن للتلميذ أن يحقق أي تحسن أو أن يحرز أي تقدم

إذا كان حال الأسرة متدني أو تعاني من الفقر، فتصبح بذلك عاجزة عن تلبية أبسط رغباته كتوفير مستلزمات ومتطلبات الدراسة فأوضاع الأسرة الاقتصادية والمادية والاجتماعية يشوش على استقرار الطفل فيفقد الطفل التوازن ويضطرب تركيزه.

<sup>1</sup>سميرة أحمد السيد، علم اجتماع التربية ط1، دار الفكر، ص184.

### (3) العوامل المدرسية:

إن العوامل المدرسية قد تكون لها علاقة بالعوامل السابقة وقد تظهر عوامل أخرى جديدة في المدرسة وتعود أساسا إلى المعاملة في هذه المؤسسة التربوية فالمعلم ونوع معاملته للتلاميذ تؤثر بشكل كبير على أدائهم داخل القسم وهناك عوامل تتعلق بالبرامج وكثافتها والمناهج وكيفيتها والامتحانات وصياغاتها ومضامينها والتقويم وقد لا تتوفر المدرسة على الأدوات والوسائل والأجهزة اللازمة بجميع أنواعها وأشكالها مما يصعب من مهمة المعلم وينقص من مردوده العلمي وينعكس سلبا على تحصيل تلاميذه. إضافة إلى الاكتظاظ، وتعتبر صعوبة التنقل إلى المدرسة من الأسباب كذلك.

### 2-1- عوامل الاجتماعية:

إذا كان التلميذ يعيش في بيئة اجتماعية سيئة فلا شك أنها تؤثر تأثيرا سلبيا على مستواه الدراسي، كجماعة الرفاق مثلا ونظرة تلك البيئة للمدرسة إذا كانت نظرة تقزيم وازدراء أم نظرة احترام للعلم والمعلم أو المدرسة ككل.

### 3-2- التأخر المدرسي:

تحتل مشكلة الإخفاق المدرسي مكانة هامة في المؤسسات التعليمية حيث يظل الإخفاق المدرسي وما يتبعه من رسوب مدرسي وجه من أوجه الضياع واستثمار الموارد البشرية في قطاع التربية والتعليم وقد انتشر الإخفاق المدرسي كظاهرة تربوية خطيرة، حيث كان لعدة أطراف وعوامل دور كبير في انتشاره، هذا وقد عرف على أنه حالة من حالات عدم التكيف المدرسي وبمفهوم أدق: هو عدم القدرة استيعاب المعلومات، والمعارف التي تقدم للتلاميذ، وذلك لأسباب ذاتية وبيداغوجية واجتماعية واقتصادية، أثرت على قدرات التلاميذ وجعلتهم غير قادرين على استيعاب البرامج التعليمية المقدمة لهم، ما يضطر بعضهم لإعادة السنة أو الانقطاع النهائي عن الدراسة<sup>1</sup> ويعرف أيضا أنه

<sup>1</sup>حاتم صيد، محاضرات في سوسولوجيا الإخفاق المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، 2019-2020، ص 14.

عبارة عن انخفاض نسبة التحصيل بوضوح في مادة أو مواد أخرى دون المستوى العادي للتلميذ إلى ما قورن بغيره من العاديين مثل عمره وذلك لأسباب متعددة" وللإخفاق عدة مستويات:

❖ التعثر الدراسي: مربوط بصعوبات التعلم وهو حالة مؤقتة يمكن تداركها ومواكبة زملائه.

❖ الرسوب: ويخص مرحلة ما أو امتحان معين وهو نوعان، جزئي وكلي.

❖ التخلف الدراسي: هو إعادة الصف وتكرار نفس السنة الدراسية لعدة مرات.

❖ الفشل الدراسي: هي الحالة النفسية بعد الرسوب عند المتعلم.

❖ الفصل أو الطرد: هو ناتج الرسوب المتكرر وبلوغ السن القانونية للتدريس وفي الأخير يأتي التسرب الدراسي كتأخر مرحلة يصل إليها المتعلم.

#### رابعا- الإنتاجية المدرسية في ظل الحكامة التربوية في المدرسة الجزائرية:

لقد جلب موضوع الإنتاجية المدرسية أو المردود التربوي كما يحلو للبعض تسميته اهتماما كبيرا كونه من مستجدات الإصلاحات التربوية في الجزائر، خصوصا ما تسعى إليه وزارة التربية الوطنية لتطبيقه مرتبط من خلال عقد النجاعة وحوكمة السلوك التسييري في المؤسسات التربوية، وبالفعل أصبح المردود التربوي والتسيير الإداري من أولويات وزارة التربية الوطنية، ومن هنا تأتي أهمية تناول هذا الموضوع، لتبين ذلك التباعد بين ما هو مقدم من طرف الخطاب الرسمي حول إنجازات قطاع التربية الوطنية والواقع الفعلي الذي يتطلب معرفة الأسباب التي تقف وراءه بمنظور سوسولوجي تربوي، ولهذا الغرض تم اتباع منهجية معينة تقوم على محاولة تحديد الأبعاد التي لها علاقة بالمردود التربوي في المدرسة الابتدائية، ففي إطار إصلاح المنظومة التربوية وقصد تحسين نوعية التعليم من جهة وتحقيق المردود التربوي العالي بامتصاص الإخفاق المدرسي وتقليص عوامله، اتجهت وزارة التربية الوطنية إلى إنشاء جهاز وطني دائم

لتحديد استراتيجية جديدة في مجال التقويم من خلال القرار الوزاري رقم 175/02 المؤرخ في 1992/05/03 الذي يحدد كفايات تنظيم وتسيير المدرسة الأساسية<sup>1</sup>. وقد هدفت المنظومة التربوية منه تحقيق مجموعة من الأغراض أهمها:

- ✚ تحقيق الأهداف وترجمتها إلى نشاطات فاعلة باعتماد عدة مشاريع في المدرسة.
- ✚ إشراك الجماعة التربوية من أجل تطوير مناهج التسيير قصد الرفع من الإنتاجية المدرسية وتحسين نوعيتها.
- ✚ الانتقال من مرحلة التلقي الأوامر وتنفيذها في المؤسسة التعليمية إلى مرحلة المشاركة في وضع الأهداف وكيفية تحقيقها.
- ✚ توظيف وترشيد الإمكانيات المتوفرة توظيفا فعالا وتثمين الجهود المبذولة من طرف الجماعة التربوية.

- ✚ فتح باب الحوار داخل المجالس المختلفة لتنظيم العمل ما يحقق الانسجام الجماعي.
- ✚ تحسين الحياة المدرسية بالتكفل بحاجيات المتعلمين وفق ما تقتضيه الدروس.
- ✚ تكملة النشاطات البيداغوجية بالفعاليات المختلفة والمتنوعة.
- ✚ انفتاح المدرسة على محيطها الخارجي ومساهمتها على تحسين المردود التربوي.

#### خامسا- آفاق ومقترحات وزارة التربية الوطنية لسنة 2023/2022:

عرض وزير التربية الوطنية يوم الخميس 06 جانفي 2022 أمام لجنة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي خلال جلسة عمل وبحضور عدد من الوزراء برنامج آفاق قطاع التربية الوطنية حيث أكد السيد الوزير أن التحولات التي عرفها المجتمع الجزائري في السنتين الأخيرتين استوجبت مرافقة القطاع لمؤسساته وفق التغيرات الحاصلة لتستجيب لطموحات الأمة في رحاب ما تطمح إليه الجزائر الجديدة فالمدرسة لمواكبة هذه المرحلة وجب عليها ضبط أدائها لتجسيد البرنامج المنشود منها.

<sup>1</sup>المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، النظام التربوي والمناهج التعليمية، مرجع سابق، ص 99،

كما ركز السيد الوزير وشدد عليه أن المدرسة تعتبر مهد بناء المجتمعات ففيها يقضي أبناءنا المتدربون مدة زمنية من الدراسة تؤهلهم ليكونوا مواطني الغد إلى كونها فضاء للعملية التعليمية وقد جاء هذا البرنامج على شكل مجموعات من العمليات تركز إلى خمس محاور رئيسية والمتمثلة في:

- أولاً-إصلاح البيداغوجيا، فوزارة التربية الوطنية تعترم المقاربة الجديدة على إدخال انسجام أكثر على البرامج لتحسين جودتها وملاءمتها أكثر.
- ثانياً-إصلاح منظومة التقييم والتوجيه وذلك من خلال إعادة النظر في عمليات التقييم والامتحانات الرسمية وتكييفها.
- ثالثاً- تحسين جودة التأطير وذلك من خلال ضمان تكوين نوعي لموظفي القطاع وتوفير (بيداغوجي، تكنولوجي) وتعزيز المهام القانونية لهم.
- رابعاً-تحسين حوكمة المنظومة التربوية، ويأتي ذلك من خلال تعزيز جودة وتطوير النظام المعلوماتي كالرقمنة ومن أجل تحقيق نوع من الفعالية والشفافية والاستغلال الأمثل للموارد بأنواعها الثلاث:
- خامساً-العمل على تحسين وجودة الخدمات الموجودة في القطاع من مطاعم ونقل مدرسي، الصحة المدرسية وتوفير اللوحات الرقمية.



# الفصل الرابع

## تحليل النتائج

### أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة إلى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

#### 1-1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**المنهج المستخدم:** قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته. ولمعالجة الموضوع المدروس فقدم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانياً والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات. **مصادر جمع البيانات:** يشكل الاستبيان أداة رئيسية فيجمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

**مجتمع وعينة الدراسة:** إن أي بحث ميداني يستلزم مجتمع بحث، الذي يختار منه الباحث جزءاً معيناً يحاول من خلاله الوصول إلى أهداف بحثه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام بهذا البحث مشكلة تحديد نطاق العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته تحديداً، لأن الباحث غالباً ما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة

شاملة<sup>1</sup>، كما هو الحال بالنسبة لمجتمع بحثنا، حيث يصعب إجراء مسح شامل عليه، لذا لجأت الباحثة إلى أسلوب العينة. وجاء اختيارها لها بناء على جملة من الاعتبارات ومن أهمها:

- معرفة الباحثة لطبيعة مجتمع الدراسة، وهذا " يعد أمرا هاما لأنه على ضوءه سيحدد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، بشكل متناسب مع صفات مجتمع الدراسة<sup>2</sup> علاوة على ما سبق ذكره أن الدراسة تستهدف متوسطات مدينة عين الحجل. حيث تتجانس خصائصها إلى حد ما في بيئتها الموجودة فيها، وهي تنتمي إلى منطقة حضرية واحدة. ويتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة العاملين بالمدارس الجزائرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (70) مفردة (الذين أمكن الاتصال بهم)، وعليه تم توزيع الاستبيان (ورقي) واسترجاع (55) استبيانا بنسبة استرجاع بلغت (78.57%)، وهو نفسها عدد استمارات الاستبيان الصالحة للدراسة فقد بلغت (50) استمارة أي بنسبة (71.72%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

#### جدول 1 مجموع العينة

الرقم	اسم المؤسسة	مجموع الأساتذة	النسبة المئوية	حجم العينة
01	بطرش ثامر	50	20%	10
02	عداوي عبد الرحمان	68	20%	14
03	عبدلي محمد	35	20%	07
04	احمد رشيد رضا	49	20%	10
05	القاعدة 03	45	20%	09
	المجموع	247	100	50

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناء على الإحصائيات التي جمعتها من كل متوسطة

<sup>1</sup> أحمد عبد الله للحلح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية 2002، ص 124.

<sup>2</sup> نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 261.

### 1-2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي، بالإضافة الى وظيفتها في جمع الحقائق، فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومضامينه التفصيلية، ومساراته النظرية والتطبيقية<sup>1</sup>. حتى يتمكن الباحث من اختبار الواقع، والوصول الى الحقائق والمعطيات المستهدفة، لأن حسن اختياره لهذه الأدوات وتنقيحها وتمحيصها، يمكنه من تحقيق ذلك.

كما أن اختياره لهذه الأدوات يتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة الموضوع وخصوصيته، وطبيعة الفرضيات التي صاغها الباحث، في إطار مراحل بحثية تدعم بعضها البعض وتضمن عملية البحث في شقيها النظري والميداني، والترابط الكبير بينهما والذي هو ضرورة من ضروريات المنهجية العلمية، حيث أن البحث النظري يدعم ما يتوصل إليه الباحث في الجانب الميداني. ما يمكنه ذلك من اختبار موضوع بحثه إذ لا يستطيع الباحث أن يحقق كل خطوات البحث المطلوبة، دون تلك التوأمة بينهما. وهي مسعى الباحث<sup>2</sup>.

لذا جاء هذا الفصل الهام للقيام بذلك، وتناولت الباحثة فيه وصفا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها لتحقيق أهداف الدراسة، والتي سبق وأن أشرت إليها. بدءا بالمنهج المستخدم في الدراسة والذي فرضته طبيعتها، والذي يعتبر العمود الفقري لها. يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

<sup>1</sup>إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 65.

<sup>2</sup>حورية علي الشريف. مرجع سابق

• اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

• الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على

التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.

• اختبار الارتباط بيرسون (Pearson): لتحديد قيمة واتجاه معنوية العلاقة بين

المتغيرات.

• اختبار ولكوكسن (Wilcoxon): لتحديد معنوية اتجاه المتوسط.

تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

## 2-1- تصميم أداة الدراسة

1. تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكيفه بما

يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل

عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل

الاختيارات والمنتاسبة مع الاوزان (1-2-3-4-5) على التوالي، كما هو موضح في

الجدل التالي:

جدول 2 درجات مقياس الدراسة

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	01	02	03	04	05
مدى	1-1.79	-1.80	-2.60	-3.40	5-4.20
الاجابة		2.59	3.39	4.19	

2. تم توزيع عبارات الاستبيان الى قسمين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 3: محاور وأبعاد أداة الدراسة

المحور	الرقم	البيان	الفقرات
البيانات الشخصية	01	الجنس، الشهادات العلمية، الخبرة المهنية	
الحكمة التربوية	02	العمل التشاركي وتحقيق نتائج دراسية جيدة	من 01 إلى 06
	03	الاتصال التربوي الفعال وتحقيق نتائج جيدة	من 07 إلى 12
إنتاجية المدرسة	04	النتائج الدراسية الجيدة في ظل العمل التشاركي	من 13 إلى 18
	05	النتائج الدراسية الجيدة في ظل الاتصال التربوي الفعال	من 19 إلى 24

من خلال الجدول فان الأداة (الاستبيان) قد تم تقسيمها حسب الآتي:

- أ. المحور الأول: يتضمن المعلومات العامة ويضم معلومات حول المجيب عن الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الشهادات العلمية والخبرة المهنية.
- ب. المحور الثاني: يتعلق المحور الثاني بدور وأهمية متغيرات الدراسة لدى العينة المدروسة مشتملا على الأبعاد الفرعية التالية:

- العمل التشاركي وتحقيق نتائج دراسية جيدة؛
- الاتصال التربوي الفعال وتحقيق نتائج جيدة؛



اختبار الثبات: ويعني استقرار المقياس وعد متناقض هو لإجراء اختبار الثبات فقرات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 4: قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

الرقم	المحور	Cronbach's Alpha
02	العمل التشاركي وتحقيق نتائج دراسية جيدة	0.731
03	الاتصال التربوي الفعال وتحقيق نتائج جيدة	0.720
04	النتائج الدراسية الجيدة في ظل العمل التشاركي	0.845
05	النتائج الدراسية الجيدة في ظل الاتصال التربوي الفعال	0.697
	إجمالي الأداة	0.757

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بلغت قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.6)، حيث تراوحت بين: (0.697) و(0.845) للمحاور الأداة بقيمة اجمالية تقدر بـ: (0.757) وعليه فإن الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل بعد:

جدول (5) الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

قيمة الدلالة الإحصائية Sig	الارتباط مع المحور Pearson Correlation	الرقم	المحور
0.000	0.830	01	العمل التشاركي وتحقيق نتائج دراسية جيدة
0.001	0.462	02	
0.000	0.708	03	
0.000	0.617	04	
0.000	0.592	05	
0.000	0.861	06	
0.000	0.862	07	الاتصال التربوي الفعال وتحقيق نتائج جيدة
0.000	0.639	08	
0.000	0.621	09	
0.000	0.524	10	
0.000	0.547	11	
0.000	0.884	12	
0.000	0.845	13	النتائج الدراسية الجيدة في ظل العمل التشاركي
0.000	0.516	14	
0.000	0.732	15	
0.000	0.567	16	
0.000	0.637	17	
0.000	0.796	18	
0.000	0.724	19	النتائج الدراسية

0.000	0.804	20	الجيدة في ظل الاتصال التربوي الفعال
0.000	0.488	21	
0.000	0.741	22	
0.000	0.611	23	
0.000	0.819	24	

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الثاني وقيمة الكلية للمحور تراوحت بين نسبة (46.2%) ونسبة (86.1%)، أما المحور الثالث فقد انتمت إلى المجال المحدد بين النسبتين (52.4%) و(88.4%)، في حين تنحصر هذه النسبة بين (51.6%) و(84.5%) بالنسبة للمحور الرابع، وبين (48.8%) و(81.9%) بالنسبة للمحور الخامس، وهي نسب تتراوح بين الارتباط الإيجابي (الطردي) متوسط لقوة والارتباط الطردي شديد القوة بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن فقرات الاستبيان تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة لكل محور من محاوره.

**اختبار طبيعية البيانات:** لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار كولونجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر أو تساوي (50) مفردة، حيث أن قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة أن الدلالة الإحصائية لاختبار كولونجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

جدول (06) اختبار طبيعة البيانات

طبيعة التوزيع	الدلالة الإحصائية Sig	المحور	الرقم
غير طبيعي	0.000	العمل التشاركي وتحقيق نتائج دراسية جيدة	02
	0.000	الاتصال التربوي الفعال وتحقيق نتائج جيدة	03
	0.001	النتائج الدراسية الجيدة في ظل العمل التشاركي	04
	0.000	النتائج الدراسية الجيدة في ظل الاتصال التربوي الفعال	05
	0.000	الحكمة التربوية	
	0.002	إنتاجية المدرسة	

تفيد معرفة شكل البيانات في تحديد الاختبار المناسب لكل فرضية من الفرضيات، فإذا كانت البيانات تأخذ الشكل الطبيعي يتم استخدام الاختبارات المعلمية (البارامترية) كاختبار ستودنت ( $t$ -test)، وأما إذا كانت غير طبيعية يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) كاختبار ولكوكسن (Wilcoxon).

وبالنظر لبلوغ قيمة الاختبار لمستوى دلالة يقل عن القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني أن الاختبارات اللامعلمية هي الاختبارات الملائمة لدراسة البيانات واتخاذ القرارات حول معنوية المتوسطات.

### ثانياً: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية لمفردات العينة محل الدراسة، بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات التي تم صياغتها.

### 2-1- عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

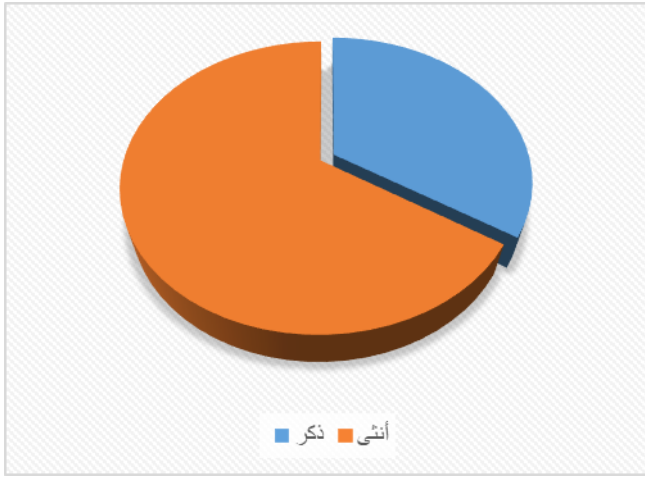
#### عرض وتحليل محور البيانات الوصفية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا المحور والمتمثلة في: الجنس، الشهادات العلمية والخبرة المهنية.

#### تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (01): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفقا لجنس



الجدول 07 تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفقا للجنس

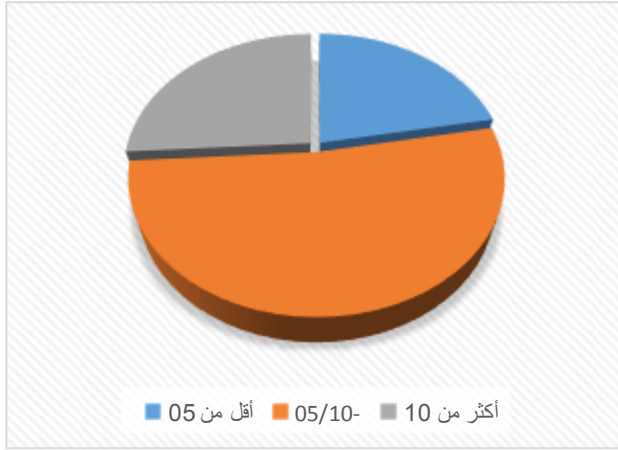
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	17	34
أنثى	33	66
المجموع	50	100

يشكل فئة الإناث أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (66%) بالمقارنة مع نسبة الذكور التي شكلت نسبة (34%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة وهي نسب تتفق مع وتمثل الواقع ذلك أن أغلبية مفردات الهيئة التدريسية بالمدارس الجزائرية تتشكل من فئة الإناث. لأن الإناث أكثر حبا لمهنة التعليم فه تناسب خياراتهم وطبيعة حياتهم الأسرية.

#### تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة المهنية:

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الخبرة المهنية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (02): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفقا لخبرة المهنية



الجدول 08: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05	11	22
05-10	26	52
أكثر من 10	13	26
المجموع	50	100

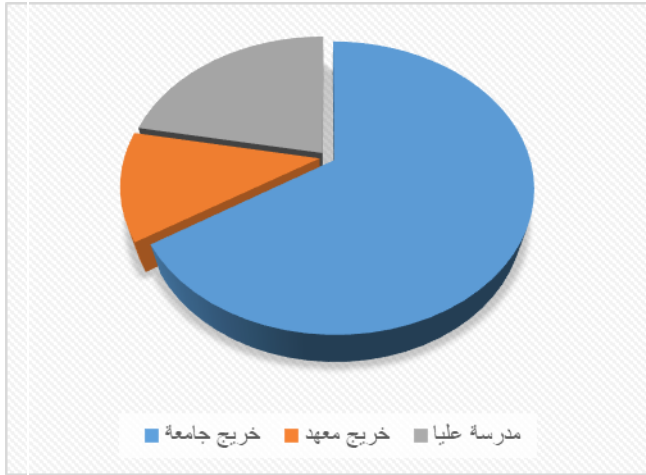
يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب الخبرة المهنية في العمل تتوزع إلى (52%) لمستوى الخبرة المهنية الذي يتراوح بين (05-10 سنوات) و(26%) لمستوى الخبرة المهنية (الأكثر من 10سنوات) ثم تليها فئة الأقل من (05 سنوات) بنسبة مقاربة تقدر بـ:(22%)، وما يمكن التأكيد عليه هنا أن أغلبية المفردات ذات خبرة تتراوح من الدرجة المتوسطة إلى الدرجة العالية وهو ما من شأنه ان يساعد في عملية الحصول على نتائج أكثر دقة مبنية على آراء مختلف مكونات الهيئة التدريسية. وهذا يفسر أن المبحوثين الذين لهم خبرة في التعليم أكثر معاشية للواقع وتكون إجاباتهم أكثر دقة وواقعية.

#### تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الشهادات العلمية:

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الشهادات العلمية نستعرض كلا

من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (03): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الشهادات العلمية



جدول 09 تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	الشهادات العلمية
66	33	خريج جامعة
12	6	خريج معهد
22	11	مدرسة عليا
100	50	المجموع

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير الشهادات العلمية تتوزع إلى (66%) حاملي شهادات الجامعية، في مقابل (22%) لفئة الشهادات المدارس العليا (22%) فقط لفئة حاملي شهادات المعاهد، وهذا راجع بالأساس طبيعة العمل في القطاع التربوي الذي يتطلب الحصول على الشهادات الجامعية بالأساس لمزاولة مهنة أستاذ/معلم. ويفسر ذلك ان فئة حاملي شهادات المعاهد هم مصنّفون بفئة آيلة للزوال وأصبحت الفئة الأكثر اكتساحا للتعليم فئة حاملي الشهادات الجامعية.

## 2-2- عرض وتحليل محور متغيرات الدراسة:

نعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن تحديد اتجاه المتوسط، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول 10 تحليل معطيات وأبعاد محور متغيرات الدراسة

المحور	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	اتجاه المتوسط
العمل التشاركي و تحقيق نتائج دراسية جيدة	01	تربطني علاقة طيبة مع مدير المتوسطة	4,28	0,99	دائما
	02	تسمح ادارة المتوسطة للأساتذة بأخذ دورا قياديا من حين لآخر	2,94	0,89	أحيانا
	03	أشارك في إعداد مشروع المؤسسة .	3,38	0,93	أحيانا
	04	مشاركة المؤسسة للأساتذة في القرارات التي تخص تلمذ التلاميذ يساهم في السير الحسن للمتوسطة	4,28	0,95	دائما
	05	يعمل مدير المتوسطة على استغلال خبرات الاساتذة فيما يخص تدابير السير الحسن للمتوسطة	4,30	0,84	دائما
	06	يعتمد مدير المتوسطة على تطبيق مباد المساواة بين الاساتذة مما يقضي على الصراعات الداخلية	3,80	0,79	غالبا
الاتصال التربوي الفعال وتحقيق نتائج جيدة	07	اتباع اسلوب الحوار والمناقشة بين الاساتذة وادارة المتوسطة يحقق الاستقرار داخل المتوسطة	4,20	0,91	دائما
	08	وسائل الاتصال المستعملة داخل المتوسطة كافية لنقل وتبادل الخبرات	3,36	0,66	أحيانا
	09	يعزز مدير المتوسطة الاتصال المستمر بين الاساتذة واولياء الامور	4,28	0,83	دائما
	10	يشجع مدير المتوسطة الاساتذة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت .البريد الالكتروني.....	3,98	0,67	غالبا
	11	تشجع ادارة المتوسطة على التنسيق فيما بين الاساتذة بعضهم البعض.	4,32	0,89	دائما
	12	يستخدم مدير المتوسطة برنامجا فعالا في دمج الأساتذة الجدد في العمل	3,98	0,80	غالبا
الجيدة في الدرسيه	13	يعمل مدير المتوسطة باقتراحات الاساتذة فيما يخص سير المتوسطة	3,70	0,98	غالبا
	14	اشارك في في تنظيم نشاطات ثقافية وتربوية	3,72	0,85	غالبا

دائما	0,90	4,28	تشجع ادارة المتوسطة على العمل بروح الفريق مما حسن من اداء الاساتذة	15	النتائج الدراسية الجيدة في ظل الاتصال التربوي الفعال
غالبا	0,91	4,00	يعمل المدير على تذليل الصعوبات التي تواجه الاساتذة مما ساعد على حسن ادائهم	16	
غالبا	0,48	4,00	مشاركة المؤسسة للأساتذة في استغلال خبراتهم رفع من أدائهم التربوي	17	
غالبا	0,63	4,06	تقوم إدارة المتوسطة بالتعاون مع الأساتذة في حل مختلف المشكلات التي تواجههم	18	
غالبا	0,89	4,14	أجد سهولة في الاتصال بإدارة المتوسطة	19	
غالبا	0,86	4,04	يعمل مدير على عقد اجتماعات تنسيقية دورية مع الاساتذة للتشاور في القضايا التي تخص تـمدرس التلاميذ	20	
غالبا	0,97	3,82	يسود المتوسطة مناخ صحي يساعد على الإبداع والابتكار لدى الاساتذة	21	
غالبا	0,51	4,16	توفر ادارة المتوسطة بيئة تربوية تشجع على اقامة علاقات بين الفاعلين التربويين داخلها	22	
غالبا	0,74	3,88	اتصالي بزملائي يكون في اطار العمل فقط .	23	
أحيانا	0,55	2,52	يعمل المدير على تقديم المكافآت للاساتذة الذين يحققون نتائج جيدة في شهادة التعليم المتوسط	24	

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

1. بالنسبة لمحور العمل التشاركي وتحقيق نتائج دراسية جيدة: تنوعت المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا المحور في بين الدرجات: أحيانا (فقرتين)، غالبا (فقرة واحدة)، دائما (03 فقرات)، وهذا ما يؤكد المجال العام للمتوسط الذي بلغ (2.82) كأدنى قيمة في حين بلغت القيمة القصوى (4.30) بميول عام بين غالبا ودائما، مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة لا تتجاوز (0.99) في أقصى حالاتها. فبالنظر للعبارة الأولى من

المحور والتي مفادها "تربطني علاقة طيبة مع مدير المتوسطة" أكد أغلب المبحوثين، بوجود علاقة طيبة مع المدير، حيث أجاب أغلبهم دائماً، وبمتوسط حسابي 04.28 وانحراف معياري 0.99، وهذا يؤكد هذه الحقيقة، ويدل على أن أغلب مدراء مؤسسات التعليم المتوسط التي أجريت بها الدراسة الراهنة تربط مرئها مع أساتذتها علاقات طيبة وحسنة، وبطبيعة الحال، يؤثر حتماً على أداء الأساتذة ومردوديتهم داخل المؤسسة التعليمية ويكون محفز إيجابي لهم، والعمل في مناخ صحي تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة، وهذه الحقيقة يؤكدها أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية، وأصحاب المدرسة السلوكية، إذ يؤكدون على أهمية وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين لتحقيق إنتاجية. وهذا ما توصلت إليه بدورها الباحثة على شريف حورية في دراستها التي أشرنا إليها سابقاً، وكذا الباحث أحمد إبراهيم أحمد، في دراسته الموسومة بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية وعلاقتها بإنتاجية المدرسة.

وفي نفس المنحى تأتي العبارة الثانية والتي مفادها "تسمح إدارة المتوسطة للأساتذة بأخذ دوراً قيادياً من حين لآخر" حيث أجاب أغلب المبحوثين أحياناً، وبمتوسط حسابي 02.94 وانحراف معياري 0.89،

بمعنى تفويض السلطة للأساتذة واتخاذ بعض القرارات من حين إلى آخر ما يفسر أن بعض المدراء يعملون بهذا المبدأ في حين يرفضه البعض الآخر ويصرون على مركزية اتخاذ القرار وهو من صلاحياتهم فقط دون إشراك الآخرين فيه. ولكن علي المديرين تطبيق مبادئ الحكامة بما تتضمنه من مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء المتوسطات وكفاءتها التي تدعو إلى إشراك أو مشاركة أفرادها في القرارات التي تهمهم وتعمق الأفكار الديمقراطية والحرية وغيرهما وعليه فالحكامة تقتضي مجموعة من الرقابات لإنجاح خيار اللامركزية، بدءاً من ضرورة

التحكم الفعلي للعاملين، بما يتم التخطيط له وكذا التأكد من تأسيس وتطبيق نظم إدارية تتسم بالمرونة والشفافية وبالشكل الذي تضمن معه الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين وفي نفس المنحى تأتي العبارة الثالثة والتي مفادها " أشرك في إعداد مشروع المؤسسة " حيث أجاب أغلب المبحوثين أحياناً، وبمتوسط حسابي 02.94 وانحراف معياري 0.89 مما يؤكد أن معظم الأساتذة يشاركون في وضع الأسس الأولى لمشروع المؤسسة هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أهمية مشاركة الأساتذة في معظم العمليات المرتبطة بالمدرسة من تخطيط وتنفيذ وتقويم، وأثره في تحفيز المعلمين والمعلمات، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، حيث أن المشاركة مبدأ من المبادئ الأساسية للحكامة التربوية. ومن مرتكزاتها الأساسية أيضاً العمل بالمشاريع كما جاءت به مختلف المناشير الحالية فمشروع المؤسسة يعمل توحيد الرؤى للعاملين في المؤسسة باعتباره عمل جماعي يختاره الفريق التربوي أو هدف مسطر من قبل هو لكن الحقيقة أن معظم المؤسسات التعليمية تجعله مجرد أوراق للتفتيش وبعيدة كل البعد عن الهدف الأسمى منه أما العبارة السادسة والتي مفادها يعتمد مدير المتوسطة على تطبيق مبدأ المساواة بين الأساتذة مما يقضي على الصراعات الداخلية حيث أجاب أغلب المبحوثين بغالباً وبمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.79 وهذا يؤكد حقيقة أن أغلب المديرين ينتهجون مبدأ المساواة بين العاملين في متوسطهم وبناء علاقة معهم، تبنى على الأسلوب الديمقراطي في التعامل معهم، ما يشجعهم على المثابرة والنجاح، وتوفير الطمأنينة لهم، ما يشعرهم بالأمن والاستقرار. وتطبيق العدالة بينهم، وخاصة فيما يتعلق بحقوقهم، كمنح ساعات راحة أن كان هناك ضغوطات عمل كثيرة. أو عطل مرضية. عطل ختان. عطل زواج حسب ما هو مبين في النصوص القانونية المنظمة للعلمية.

## 2. بالنسبة لمحور الاتصال التربوي الفعال وتحقيق نتائج جيدة:

تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص المحور إلى درجة دائماً (03 فقرات)، تليها من حيث الأهمية درجة غالباً بفقرتين، والدرجة أحياناً بفقرة واحدة عند مجال عام يتراوح بين (3.36-4.32)، مع تسجيل انحرافات معيارية تدل على أن الإجابات في هذا المحور كانت أكثر تشتتاً من المحور السابق حيث بلغت (0.91) في أقصى حالاتها. وأكدت العبارة التالية ذلك حيث أجاب أغلب المبحوثين بدائماً على العبارة اتباع أسلوب الحوار والمناقشة بين الأساتذة وإدارة المتوسطة يحقق الاستقرار داخل المتوسطة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.91 مما يدل على أن الأساتذة يعيشون في وسط مدرسي ينتهج أسلوب الحوار والمناقشة وأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير في نجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها، فالاتصال التربوي الفعال بين العاملين يساعد على تكوين علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بعضهم البعض، والاتصال ليس مجرد عملية نقل معلومات إلى الآخرين، ولكنه تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم لموقف الآخر والمدير الناجح هو الذي يحسن مهارات الاتصال بينه وبين أساتذة مدرسته وهذا ما تؤكد المدرسة السلوكية فالاتصال الناجح في نظرها هو بمثابة حلقة الوصل بين الرئيس ومرؤوسه وأكدت عليه أيضاً دراسة الرابعة وما يؤكد هذه الحقيقة ما جاء في العبارات احدى عشر واثنى عشر أما العبارة العشرة التي مفادها يشجع مدير المتوسطة الأساتذة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت . البريد الإلكتروني. فكانت الإجابة غالباً بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.67 وهذا يدل على استخدام وسائل الاتصال الحديثة كالرقمنة من طرف المربين مما يؤكد على مواكبتهم للعصر والخروج من التنظيم الورقي الإداري القديم.

3. بالنسبة لمحور النتائج الدراسية الجيدة في ظل العمل التشاركي: عكس المحور السابق، فقد تركزت كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا المحور في عند الدرجة (4) عند بتقدير: غالبا عدا فقرة واحدة بتقدير دائما، كذلك فقد شمل سلوك الاتجاه العام للمتوسط مجال واحد (مجال غالبا) بانحرافات معيارية صغيرة نسبيا تتراوح بين قيمتين صغرى وعظمى بلغتا (0.48) و(0.98) على التوالي. فبالنظر للعبارتين الثالثة عشر والسابعة عشر من المحور والتي مفادهما " يعمل مدير المتوسطة باقتراحات الأساتذة فيما يخص سير المتوسطة " أكد أغلب المبحوثين، حيث أجاب أغلبهم بغالبا وبمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.98، مشاركة المؤسسة للأساتذة في استغلال خبراتهم رفع من أدائهم التربوي حيث أجابوا بغالبا بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.48 مما يؤكد أن إن مشاركة الأساتذة في صنع القرار تحقق العديد من المزايا إذ أن هذه المشاركة في الأخذ باقتراحاتهم تضمن تحمسهم لتنفيذ تلك القرارات التي تعبر عن آرائهم ونابعة من هم ولست مفروضة عليهم، ولاشك أن هذا سيؤدي الى التزام بها والانضباط في المؤسسة، كما يشعرهم ذلك بالتقدير وينمي فيهم روح المسؤولية والمشاركة الجماعية، فقد اثبتت الدراسات أن هناك علاقة موجبة بين شعور الأستاذ بالرضا ومشاركته في صنع القرارات. كما نقش الفكر الإداري هذه العملية وأعطاهما اهتماما بالغا من طرف المفكرين والباحثين، في مختلف النظريات، ومن أهمها في هذا الشأن نظرية اتخاذ القرار، والتي تقوم على افتراضات من أهمها أن وظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة وكفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والطلبة وأولياء أمورهم والعاملين. على تحقيق هذه القرارات.. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعياري الذي يمكن أن يقيم المدرسة' هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية

والكفاية التي توضع بها القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بمدير المدرسة وشخصيته النمط الذي يدير به مدرسته إن كان ديموقراطي أو ديكتاتوري أو فوضوي.

4. بالنسبة لمحور النتائج الدراسية الجيدة في ظل الاتصال التربوي الفعال: سجل المحور الخامس توافق شبه تام فيما يخص سلوك المتوسطات الحسابية للفقرات والتي لم تقل أو تتجاوز المجال المحصور بين القيمتين (2.52) و(4.16) على التوالي، حيث كانت كل المتوسطات الحسابية للمحور عند درجة غالبا عدا فقرة واحدة بدرجة أحيانا بانحرافات معيارية مقبولة نسبيا تراوحت بين (0.51) و(0.97). أما العبارة الثامنة عشر والتاسعة عشر والتي مفادهمها تقوم إدارة المتوسطة بالتعاون مع الأساتذة في حل مختلف المشكلات التي تواجههم والتي أكدت أن المبحوثين أجابوا بغالبا بين متوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.63 والتاسعة عشر والتي مفادها أجد سهولة في الاتصال بإدارة المتوسطة حيث أجاب اغلب المبحوثين بغالبا بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.89 مما يؤكد سهولة الاتصال بين الإدارة والعاملين في المتوسطة وان المدير يستمع لمعظم مشاكلهم ويجد لها حلول إن أمكن وسط جو يسوده الحوار والنقاش الإيجابي وهذا ما أطرته الدراسات السابقة وأهمها دراسة بعيط عيسى في حين.

وهذا يؤكد حقيقة أنه من فوائد الاتصال الجيد مع الاساتذة السماع لآرائهم، وتقديرهم اثناء ذلك فيجب تغيير ثقافة الصمت والتلقين- في أسلوب التعامل داخل المدرسة- الى أسلوب ديمقراطي يحقق فيه الأساتذة ذاتهم، ا، ولعل هذا يرجع ضرورة أن تتسم الإدارة المدرسية بالنمط الديمقراطي ليسود المدرسة مناخ ديمقراطي يقوم على الشورى والاحترام المتبادل للآراء واعتبار الذات، مما يسهم في ايجابية التفاعل داخل المدرسة الذي له تأثير على إنتاجيتها أو العبارتين واحد وعشرون واثنى وعشرون والتي مفادهما يسود المتوسطة مناخ صحي يساعد على الإبداع والابتكار لدى الأساتذة حيث كانت إجابة المبحوثين بغالبا بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.87 وتوفر إدارة المتوسطة بيئة تربوية تشجع على إقامة علاقات بين الفاعلين التربويين داخلها حيث كانت الإجابة بغالبا بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.51 مما يؤكد ان البيئة المدرسية تلعب دورا كبيرا في

استقرار أي مؤسسة وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل فالعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية في المدرسة، وذلك لأن الفرد عندما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل لي يوفر له الأمن والطمأنينة النفسية وهناك من يفكر في مصلحته فإن ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما في وسعه، بل يبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه، وهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج في المدرسة، أي رفع الأداء التربوي له وهذا ما أكدته دراسة علي الشريف حورية في دراستها إضافة إلى دراسة بوقرة عواطف رغم أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تفيد أن معظم الإجابات تتمحور عند قيمة غالباً إلا أن أنه لا يمكن اتخاذ قرار حول فرضيات الدراسة إلا بالاعتماد على اختبار ولكوكسن للتأكد من دلالة هذا السلوك، وهذا ما سيتم تناوله بالمبحث الموالي.

### 2-3- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة حسب شكل بيانات كل بعد من أبعاد المحور الثاني، حيث وللتأكد من صحة هذه الفرضيات نقوم بأجراء اختبار بيرسون (Pearson)، اختبار ولكوكسن (Wilcoxon)، بمقارنة متوسط كل محور بقيمة افتراضية (03)، وعند مستوى دلالة (0.05) وتكون قاعدة اتخاذ القرار بالشكل التالي:

1. قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) إذا كانت  $(\alpha < 0.05)$ .
2. رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) إذا كانت  $(\alpha \leq 0.05)$ .
3. تنص الفرضية الصفرية على عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات بالاستناد إلى اختبار بيرسون وعدم وجود معنوية للمتوسط بالاستناد إلى اختبار ويلكوكسن.

4. تنص الفرضية البديلة على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الاستناد إلى اختبار بيرسون ووجود معنوية للمتوسط بالاستناد إلى اختبار ويلكوكسن.

اختبار صحة الفرضية الأولى:

ف1- للعمل التشاركي علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

للتأكد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بالعمل التشاركي في المؤسسة التعليمية وإنتاجية المدرسة، نستعين بالبيانات الواردة بالجدول أدناه:

جدول 11: يمثل نتائج اختبار الفرضية الأولى

Wilcoxon			الانحراف المعياري	درجة المتوسط	المتوسط الحسابي	المتغير
Sig	Z	القيم فوق المتوسط				
0.000	-	38	0.82	غالبا	3.82	العمل التشاركي
	-4.909					
0.000	-	38	0.86	غالبا	3.98	إنتاجية المدرسة في ظل العمل التشاركي
	-5.331					
معنوية العلاقة		اتجاه العلاقة		قيمة العلاقة		
0.000		طردي		0.516		
N = 50, DF = 49, M = 3						

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحورين قد بلغ (3.82) للعمل التشاركي و(3.98) لإنتاجية المدرسة في ظل العمل التشاركي بتقدير غالبا أعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) لكلا المتغيرين، ويدعم ذلك أن معظم الإجابات فاق

المتوسط الحسابي لديها القيمة الافتراضية (3)، حيث قدرت بـ (38) لكل متغير، في حين أن الانحراف المعياري تراوح بين (0.82-0.86)، وتدل هذه القيم على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، أما مستوى دلالة اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) فقد بلغ مستوى معنوية قدر بـ (0.000) وهو أقل من القيمة المعيارية (0.05)، بالإضافة إلى ذلك فقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (51.6%) وهي علاقة طردية متوسطة القوة دالة احصائيا (بالنظر لبلوغ قيمة المعنوية لمستوى يقل عن (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الأولى (للعمل التشاركي علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة).

يتضح من الجدول رقم (10) أن الاتجاه العام لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحورين العمل التشاركي وإنتاجية المدرسة في ظل العمل التشاركي قد جاء في الاتجاه (غالبا) وأعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) لكلا المتغيرين، ومن خلال هذه النتائج تم قبول الفرضية الأولى (للعمل التشاركي علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة)، وتوحي هذه النتائج إلى أن الأساتذة يعملون في بيئة خالية من الصراعات والمشاكل بين مختلف الأطراف سواء بين التلاميذ وأقرانهم، أو بين الأساتذة والإدارة، أو بين الأساتذة أنفسهم، أو الخلافات والصراعات الممتدة مع باقي أطراف المدرسة من موظفين وآباء، والتي تؤثر سلبا على جو العمل بالفضاء المدرسي، وتتوقف إنتاجية المدرسة على عوامل عديدة يمكن أن تساهم في تدعيم سلوك الموظفين، وارتفاع مردود الإنتاجية بالمدرسة، وهذه العوامل تتعلق بالإدارة المدرسية، وبالقوانين التي تنظم سير العملية التعليمية بالفضاء المدرسي، وتوحي هذه النتائج أيضا على أن الأساتذة على وعي بمفهوم العمل التشاركي وتوظيفه في الإنتاجية المدرسية من خلال الإدارة الفعالة للمدارس

التي تأتي على قيادتها قيادات تربوية فعالة، ومثل هؤلاء القادة يستطيعون أن يخلقوا أو يطبقوا رؤية لثقافة المدرسة، والتي تحتوي على قيم الإنجاز والتحفيز على النجاح ورفع الروح المعنوية لكل العاملين بها، وتشجيع الأطفال على التعلم، والآباء على الاهتمام بتعلم أطفالهم، ومن صفات هؤلاء القادة الفاعلين أن يكونوا مساعدين لأفراد المجموعة، ويحرصون دائماً على مساعدة مرؤوسيهـم حين يواجهون المشاكل، ويعملون على تحقيق حاجاتهم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الباحث (عيسى بـعيط) التي توصلت إلى أن الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة وتحفيز من طرف الرئيس. وما دعت إليه المدرسة السلوكية حيث أكدت ودعت إلى تطبيق الاتصال كأسلوب في الحياة المدرسية.

#### اختبار صحة الفرضية الثانية

ف2- للاتصال التربوي الفعال علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة بالاتصال التربوي الفعال وإنتاجية المدرسة نستعين بالبيانات الواردة بالجدول أدناه:

جدول 12: نتائج اختبار الفرضية الثانية

Wilcoxon			الانحراف المعياري	درجة المتوسط	المتوسط الحسابي	المتغير
Sig	Z	القيم فوق المتوسط				
0.000	-	36	0.70	غالبًا	4.02	الاتصال التربوي الفعال
0.000	-	29	0.82	غالبًا	3.76	إنتاجية المدرسة في ظل الاتصال التربوي الفعال
معنوية العلاقة		اتجاه العلاقة		قيمة العلاقة		
0.000		طردي		0.444		
N = 50, DF = 49, M = 3						

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحورين قدر بـ (4.02) للاتصال التربوي الفعال و(3.76) لإنتاجية المدرسة في ظل الاتصال التربوي الفعال بتقدير غالبًا أعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) لكلا المتغيرين، ويدعم ذلك أن معظم الإجابات فاق المتوسط لديها القيمة المحسوبة الافتراضية (3) حيث قدرت بـ: (36) و(29) للمتغيرين على التوالي، في حين أن الانحراف المعياري تراوح بين (0.70-0.82)، وتدل هذه القيم على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، أما مستوى دلالة اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) فقد بلغ مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من القيمة المعيارية (0.05)، بالإضافة إلى ذلك فقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (44.4%)، وهي علاقة طردية متوسطة القوة دالة إحصائياً (بالنظر لبلوغ قيمة المعنوية لمستوى يقل عن

(0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثانية التي (للاتصال التربوي علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة).

يتضح من الجدول رقم (11) أن الاتجاه العام لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحورين الاتصال التربوي الفعال وإنتاجية المدرسة في ظل العمل التشاركي قد جاء في الاتجاه (غالبا) وأعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) لكلا المتغيرين، ومن خلال هذه النتائج تم قبول الفرضية الأولى (للاتصال التربوي الفعال علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة)، وتوحي هذه النتائج إلى أن الأسانذة على وعي بمفاهيم الاتصال التربوي الفعال وتأثيرها في إنتاجية المدرسة، فعملية الاتصال التي تتم داخل جدران المدرسة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة، وهذا ما يشعر به أسانذة المدارس التي تم استهدافهم بالدراسة، وتتوقف فاعلية أي نظام مدرسي على درجة توفر شبكة اتصالات قوية وناجحة، وتعتبر عملية الاتصال من مسؤوليات مديري المدرسة، ومن هذا المنطلق لا بد من توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس للقيام بوظائف الإدارة، واستمرار عملية التبادل للمعلومات بينهم وبين العاملين، فمهمة مدير المدرسة تتمثل في تحقيق الأهداف عن طريق مرؤوسيه، ولأجل تحقيق ذلك يمارس المدير وظائف الإدارة المكونة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف، ورقابة، وتنفيذ وتقييم واتخاذ القرارات، وقدرة إدارة المدرسة على ممارسة هذه الوظائف تعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها الاتصالية والتأثير في العاملين، ويمكن القول أنه يتعذر على مدير المدرسة القيام بمهامه بكفاءة دون امتلاكه مهارات الاتصال. إذ أن تحقيق الاتصال الفعال في المدرسة ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفعال لدى المديرين، وبالتالي الارتقاء بالعملية التعليمية، ولكي يمارس المدير الاتصال الفعال لابد أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين

وخاصة المربين، ويتبنى طرقاً مختلفة للاتصال مع جميع العاملين، ويمتلك مهارات اتصالية، ويعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال، ويمتلك المهارات الإدارية، ويظهر مشاعر التعاطف والاهتمام، والحزم الإداري والانسجام والعدل في التعامل مع الآخرين، ويمتلك أيضاً مهارة الاستماع، والبعد الإنساني، وبعد النظر وعمق التفكير.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الباحث (عيسى بعيط) التي توصلت إلى أن الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة وتحفيز من طرف الرئيس. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة الربابعة (1986) التي توصلت إلى هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل.

#### اختبار صحة الفرضية العامة

##### ف- للحكمة التربوية علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

للتأكد من صحة الفرضية العامة المتعلقة بالحكمة التربوية علاقتها بإنتاجية المدرسة نستعين بالبيانات الواردة بالجدول أدناه:

جدول 13 نتائج اختبار الفرضية العامة

Wilcoxon			الانحراف المعياري	درجة المتوسط	المتوسط الحسابي	المتغير
Sig	Z	القيم فوق المتوسط				
0.000	-	37	0.78	غالبًا	3.89	الحكامة التربوية
0.000	-	30	0.93	غالبًا	3.82	إنتاجية المدرسة في ظل الحكامة التربوية
معنوية العلاقة			اتجاه العلاقة		قيمة العلاقة	
0.000			طردي		0.741	
N = 50, DF = 49, M = 3						

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحورين قد بلغ (3.89) للحكامة التربوية و(3.82) لإنتاجية المدرسة في ظل الحكامة التربوية بتقدير غالبًا أعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) لكلا المتغيرين، ويدعم ذلك أن معظم الإجابات فاق المتوسط الحسابي لديها القيمة المحسوبة الافتراضية (3) حيث قدرت بـ (37) و(30) للمتغيرين على التوالي، في حين أن الانحراف المعياري تراوح بين بـ (0.78-0.93)، وتدل هذه القيم على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، أما مستوى دلالة اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) فقد بلغ مستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، بالإضافة إلى ذلك فقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (74.1%) وهي علاقة طردية قوية نسبيًا وهي دالة إحصائية (بالنظر لبلوغ قيمة المعنوية لمستوى يقل عن

(0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية العامة (للحكمة التربوية التعليمية علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة).

يتضح من الجدول رقم (12) أن الاتجاه العام لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحورين الحكامة وإنتاجية المدرسة في ظل العمل التشاركي قد جاء في الاتجاه (غالبا) وأعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) لكلا المتغيرين، ومن خلال هذه النتائج تم قبول الفرضية الأولى (للحكمة التربوية علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة، وتوحي هذه النتائج إلى أن الأساتذة على وعي تام بمفاهيم الحكامة التربوية وتأثيرها في الإنتاجية المدرسية، فالحكمة هي أداة لضبط وتسيير المدارس لتتفوق على المشاكل التي تعترضها، ويمكن من خلالها توجيه الأداء المدرسي التعليمي، والقضاء على الفوارق بين العاملين، وبين المتعلمين، وتشجيع القدرات والكفاءات، وتعتبر الحكامة التربوية أداة لرفع المعنويات من أجل منافسة مدرسية ضمن مخططات مضبوطة مسبقا وضمن ضوابط تتسم بتوفر المعلومات، والتزود بالمعلومات الضرورية للعاملين في المدارس مع توفير الجو التعليمي بالفضاء المدرسي، ويرى الأساتذة أن مديريهم يتميزون بصفة تطبيق الحكامة التربوية حيث يقومون بتوجيه الأساتذة والمتعلمين والآباء للرفع من الإنتاجية المدرسية للمدارس، والتأثير في السلوك والمواقف المختلفة وحل المشكلات المدرسية، والتحفيز على الانخراط في معظم النشاطات داخل المدارس وخارجها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة علي شريف (2015) التي توصلت إلى نتيجة عامة أن للسلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية علاقة ارتباطية بالمرود التربوي سواء بالسلب أو بالإيجاب، ويعتبر السلوك التنظيمي ضمن محددات الحكامة التربوية،

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة الدراسة الثالثة (1985/1983) التي جاءت بعنوان دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة وهي دراسة حالة بإحدى المدارس الثانوية بالصف الأول بمحافظة الإسكندرية التي أكدت على أن العلاقات الإنسانية الطيبة والمناخ السائد للدراسة وديموقراطية الإدارة ومشاركتها جميع الأطراف اتخاذ القرار فضلا عن توفير الطمأنينة النفسية للعاملين بها كان له الأثر الإيجابي في رفع نسبة النجاح في البكالوريا مقترحا في الأخير تأسيس ما يسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية التي يقودها المدير المتمكن من التسيير الحسن لها والمهتم بإقامة علاقات إنسانية بين مختلف أفرادها وبالتالي الرفع من إنتاجيتها. واغلب الدراسات الحديثة دعت الى انتهاج أسلوب الحكامة التربوية كأحسن أسلوب كومه يراعي العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مما يزيد من الرضا الوظيفي للعامل وبالتالي تحقيق إنتاجية اكثر وهذا ما ندعوا به المدراء لتحقيقه.



# خاتمة



## خاتمة

ومنه فإن الحكامة إذن دعوة صريحة فعلية إلى ضرورة التركيز على الديمقراطية وتطعيم المنهج الحالي بحركات وأشكال جديدة من الديمقراطية التشاركية تمكن من إشراك جميع أطراف الأعداد الفعال التربوي الفعال حيث تساهم في تحقيق التوافق في صنع وتنفيذ وتقييم البرامج والمشاريع.

دون إكمال استحضار سمات القائد المبادر الملهم وغيرها من الخصائص والمميزات التي إن توفرت فيه تساعد على تذليل الصعاب وبالتالي التفعيل الأمثل للمشاريع التربوية ووفق رؤية استشرافية للمدرسة الجزائرية وبالتالي رفع وتحسين الإنتاجية المدرسية كهدف سامي في الأخير.

في الأخير ما يمكن قوله هو أن الحكامة التربوية تعتبر بمثابة نموذج مثالي يجب الطموح لتحقيقه رغم صعوبة ذلك فإن الدول النامية عامة وفي الجزائر خاصة ولكن رغم كل الصعاب فإنه يجب العمل على بلوغ هذا النموذج لجعله واقع، وبالتالي نضمن التطور، الفنية، الإنسانية مهما كلف ذلك.

## مقترحات وتوصيات:

بناء على النتائج المتوصل اليها، نقترح التوصيات التالية:

- 1- العمل على إشراك جميع الأطراف داخل المؤسسة في اتخاذ مختلف القرارات.
- 2- تفعيل التواصل والاتصال التربوي الفعال بين الأساتذة وإدارتهم.
- 3- استخدام أساليب المرونة والمساءلة لأجل تحقيق إدارة ناجحة بكل المقاييس.
- 4- تحسين العلاقة بين الإدارة المركزية (وزارة التربية الوطنية) وإدارات المدارس أساسها الشفافية والوضوح والمساواة.
- 5- تفعيل مجالس المدارس فلا تبقى مجرد حبر على ورق.
- 6- الحث على إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الحكامة وتطبيقها على أرض الواقع لتحقيق الإنتاج المطلوب.
- 7- إرساء أسس الحكامة التربوية في المدرسة الجزائرية.
- 8- جعل المدرسة فضاء مفعم بالحياة المدرسية النشطة.
- 9- الارتقاء بجودة الإدارة المدرسية تربويا وإداريا.
- 10- التوظيف الفعلي للعمل التشاركي والمقاربة بالنتائج.
- 11- انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وإشراكه في وضع الخطط وتوحيد الرؤى حول ما نصبوا إليه من المدرسة الجزائرية.



# قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المصادر

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986.
2. فريديريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية للنشر، بيروت، لبنان، 1993.  
كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة الثقافة 1995.
3. مجموعة من الأساتذة: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، ج1، ط1 (د، ب)  
(د، س).
4. ثانياً: المراجع
5. أ-الكتب
6. إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة، بيروت،  
1986.
7. أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، ط1، دار الوفاء للنشر،  
الإسكندرية، 2002.
8. أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
9. أحمد عبد الله للحاح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته،  
مناهجه، المفاهيم الإحصائية 2002.
10. بيدوي يوسف وقاروط، محمد محمد، تربية الأطفال في ضوء القرآن والسنة،  
دمشق، دار المكتبي، ط2، 2003.
11. تركي رابح عمامرة، أصول التربية والتعليم، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب،  
الجزائر، 1990.

12. حاتم صيد، محاضرات في سوسولوجيا الإخفاق المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، 2019-2020.
13. حال، المركز الجهوي من التربية والتكوين، طنجة، المغرب، 2019-2020.
14. حبتور عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
15. دوفور باتريس، خدمة الجمهور هو الهدف الرئيسي لتطبيق الحكامة في المنظمات الحكومية، حوار على مطيري، مجلة التنمية الإدارية، 2005.
16. سعيد إسماعيل علي، فقه التربية، مدخل إلى علوم التربية، ط1، عمان، دار الفكر العربي، 2015.
17. سلامة الخميس، التربية والمدرسة والمعلم، قراءة اجتماعية ثقافية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
18. سميرة أحمد السيد، علم اجتماع التربية ط1، دار الفكر.
19. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. عبد الكريم غريب، عزيز الموكلي، التشخيص والتقويم، قضايا التربية والتكوين، منشورات عالم التربية، 2016.
21. علي أسعد وطفة، علي جاسم الشهاب، علم الاجتماع المدرسي، بنوية الظاهرة المدرسية، وظيفتها الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2004.
22. غريبة سمراء، عوامل المردود التربوي في المؤسسات التعليمية، بحث جامعة أحمد دراية، أدرار.

23. محمد حسنين العجمي، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007.

24. نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

#### ب- المذكرات ورسائل التخرج

25. بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، دراسة ميدانية بأقسام التربية البدنية والرياضة بالجنوب الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضيات، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، غير منشورة، معهد التربية البدنية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر يوسف بن خدة 2008-2009.

26. بوقرة عواطف، درجة تطبيق مدراء الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير تربوي غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة الحاج لخضر باتنة 2007-2008.

27. حبوش محمد جميل، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2007.

28. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلم والتعليم والمعلم من منظور علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 181. شيد أورلسان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط2، قصر الكتاب، البلدة، 200.

29. الداية سناء، درجة ممارسة مديري مدارس ووكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعداة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2012.
30. الربابعة إبراهيم محمد 1996، نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره في علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
31. صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، مصر، 2012.
32. علالي إيمان، الاتجاهات الحديثة للحكومة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة.
33. علي شريف حورية: السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعلاقته بالمرود التربوي، دراسة ميدانية على مستوى تلاميذ الثالثة ثانوي بمدينة المسيلة، مذكرة دكتورا تخصص علم اجتماع تربوية غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
34. محمود فتحي محمد، العوامل المؤثرة على تطبيق الحكامية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، بحث مقدم لجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2022.

### ج-المجلات والدوريات

35. صبري أحمد أبو زيد: الإنتاجية نحو الإطار النظري للمفهوم والمحددات مع التطبيق على الصناعة التحويلية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، جانفي 1987.

36. عبد الرحمان الشرقاوي وآخرون، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتهما بعنوان أثر التدريب في زيادة الإنتاجية، - معهد الإدارة العامة، إدارة البرامج العليا، بالمملكة العربية السعودية، 1980.

37. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنساني، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، مصر، 2000.

38. علي صالح جوهر، التعليم تخطيطه واقتصادياته، دار الهندسة للطباعة والنشر، مصر، 2004.

39. محمد الرشيد بن السقفي، الإدارات، مجلة همزة وصل، مديرية التكوين والتربية خارج المدرسة، العدد 11، 1996.

40. المعاضيدي، وآخرون، إدارة المخاطر الاستراتيجية العربية، دراسة نظرية تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.

### د-المراجع باللغة الأجنبية

41. AviytBiscuas(02/10/2020) Governance Meaning definition, 4 Dimension, And types, schoolofpolititicalscience, Retrieved 06/02/2022 Edited

42. types of Governance.esds.Retirrieved 6/02/2022. Edited



الملاحق



الملاحق رقم 01

استبيان

أستاذي الكريم...أستاذتي الكريمة.....

نضع بين يديكم هذه الأداة التي تهدف إلى التعرف على الحكامة التربوية وعلاقتها بإنتاجية المدرسة، الرجاء منكم الإجابة عليها بكل موضوعية علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وتكون طريقة الإجابة من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر

الخبرة المهنية: .....

الشهادات العلمية:  خريج جامعة

خريج معهد

درجة عليا

	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
<b>العمل التشاركي وتحقيق نتائج دراسية جيدة</b>						
المحور الثاني	01					تربطني علاقة طيبة مع مدير المتوسطة
	02					تسمح إدارة المتوسطة للأساتذة بأخذ دور قيادي من حين لآخر
	03					أشارك في إعداد مشروع المؤسسة
	04					مشاركة المؤسسة للأساتذة في القرارات التي تخص تلمذ يساهم في السير الحسن للمتوسطة
	05					يعمل مدير المتوسطة على استغلال خبرات الأساتذة فيما يخص تدابير السير الحسن للمتوسطة
	06					يعتمد مدير المتوسطة على تطبيق مبدأ المساواة بين الأساتذة مما يقضي على الصراعات الداخلية
<b>الاتصال التربوي الفعال وتحقيق نتائج جيدة</b>						
المحور الثالث	07					اتباع أسلوب الحوار والمناقشة بين الأساتذة وإدارة المتوسطة يحقق الاستقرار داخل المتوسطة
	08					وسائل الاتصال المستعملة داخل المتوسطة كافية لنقل وتبادل الخبرات
	09					يعزز مدير المتوسطة الاتصال المستمر بين الأساتذة وأولياء الأمور
	10					يشجع مدير المتوسطة الأساتذة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت والبريد الإلكتروني
	11					تشجع إدارة المتوسطة على التنسيق فيما بين الأساتذة بعضهم البعض
	12					يستخدم مدير المتوسطة برنامجا فعالا في دمج الأساتذة الجدد في العمل
<b>النتائج الدراسية الجيدة في ظل العمل التشاركي</b>						
	13					يعمل مدير المتوسطة باقتراحات الأساتذة فيما يخص سير المتوسطة
	14					أشارك في تنظيم نشاطات ثقافية وتربوية للمؤسسة
	15					تشجع إدارة المتوسطة على العمل بروح الفريق مما حسن من أداء الأساتذة
	16					يعمل مدير المتوسطة على تذليل الصعوبات التي تواجه الأساتذة مما ساعد على حسن أدائهم

					مشاركة المؤسسة للأساتذة في استغلال خبراتهم رفع من أدائهم التربوي	17
					تقوم إدارة المتوسطة بالتعاون مع الأساتذة في حل مختلف المشكلات التي تواجههم	18
					أجد سهولة في الاتصال بإدارة المتوسطة	19
					يعمل مدير على عقد اجتماعات تنسيقية دورية مع الأساتذة للتشاور في القضايا التي تخص تـمدرس التلاميذ	20
						21
					يسود المتوسطة مناخ صحي يساعد على الإبداع والابتكار لدى الأساتذة	
					توفر إدارة المتوسطة بيئة تربوية تشجع على إقامة علاقات بين الفاعلين التربويين داخلها	22
					اتصالي بزملائي يكون في إطار العمل فقط	23
					يعمل المدير على تقديم المكافآت للأساتذة الذين يحققون نتائج جيدة في شهادة التعليم المتوسط	24

## أولاً: معامل الثبات

المحور 02

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	6

المحور 03

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,720	6

المحور 04

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	6

المحور 05

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,697	6

اجمالي المحاور

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	4

## ثانيا: الاتساق الداخلي

## Corrélations

المحور 02	
تربطني علاقة طيبة مع مدير المتوسطة	Corrélation de Pearson ,830**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
تسمح ادارة المتوسطة للأساتذة بأخذ دورا قياديا من حين لآخر	Corrélation de Pearson ,462**
	Sig. (bilatérale) ,001
	N 50
أشارك في إعداد مشروع المؤسسة.	Corrélation de Pearson ,708**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
مشاركة المؤسسة للأساتذة في القرارات التي تخص تدرس التلاميذ يساهم في السير الحسن للمتوسطة	Corrélation de Pearson ,617**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
يعمل مدير المتوسطة على استغلال خبرات الاساتذة فيما يخص تدابير السير الحسن للمتوسطة	Corrélation de Pearson ,592**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
يعتمد مدير المتوسطة على تطبيق مبدا المساواة بين الاساتذة مما يقضي على الصراعات الداخلية	Corrélation de Pearson ,861**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

المحور 03	
اتباع اسلوب الحوار والمناقشة بين الاساتذة	Corrélation de Pearson **,286
وادارة المتوسطة يحقق الاستقرار داخل المتوسطة	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
وسائل الاتصال المستعملة داخل المتوسطة كافية لنقل وتبادل الخبرات	Corrélation de Pearson ,639**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
يعزز مدير المتوسطة الاتصال المستمر بين الاساتذة واولياء الامور	Corrélation de Pearson ,621**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
يشجع مدير المتوسطة الاساتذة على استخدام	Corrélation de Pearson ,524**

وسائل الاتصال الحديثة كالاترنت. البريد الإلكتروني.....	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
تشجع ادارة المتوسطة على التنسيق فيما بين الاساتذة بعضهم البعض.	Corrélation de Pearson ,547**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
يستخدم مدير المتوسطة برنامجا فعالا في دمج الاساتذة الجدد في العمل	Corrélation de Pearson ,884**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

المحور 04	
يعمل مدير المتوسطة باقتراحات الاساتذة فيما يخص سير المتوسطة	Corrélation de Pearson ,845**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
اشارك في تنظيم نشاطات ثقافية وتربوية	Corrélation de Pearson ,516**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
تشجع ادارة المتوسطة على العمل بروح الفريق مما حسن من اداء الاساتذة	Corrélation de Pearson ,732**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
يعمل المدير على تذليل الصعوبات التي تواجه الاساتذة مما ساعد على حسن ادائهم	Corrélation de Pearson ,567**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
مشاركة المؤسسة للأساتذة في استغلال خبراتهم رفع من أدائهم التربوي	Corrélation de Pearson ,637**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
تقوم إدارة المتوسطة بالتعاون مع الأساتذة في حل مختلف المشكلات التي تواجههم	Corrélation de Pearson ,796**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

المحور 05	
أجد سهولة في الاتصال بإدارة المتوسطة	Corrélation de Pearson ,724**
	Sig. (bilatérale) ,000

	N 50
يعمل مدير على عقد اجتماعات تنسيقية دورية	Corrélation de Pearson ,804**
مع الاساتذة للتشاور في القضايا التي تخص	Sig. (bilatérale) ,000
تدرس التلاميذ	N 50
يسود المتوسطة مناخ صحي يساعد على	Corrélation de Pearson ,488**
الإبداع والابتكار لدى الاساتذة	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
توفر ادارة المتوسطة بيئة تربوية تشجع على	Corrélation de Pearson ,741**
اقامة علاقات بين الفاعلين التربويين داخلها	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
اتصالي بزملائي يكون في اطار العمل فقط.	Corrélation de Pearson ,611**
	Sig. (bilatérale) ,000
	N 50
يعمل المدير على تقديم المكافآت للاساتذة	Corrélation de Pearson ,819**
الذين يحققون نتائج جيدة في شهادة التعليم	Sig. (bilatérale) ,000
المتوسط	N 50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### ثالثاً: تحليل المحاور

### المحور 01

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	34,0	34,0	34,0
	أنثى	33	66,0	66,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	11	22,0	22,0	22,0
	05-10 سنوات	26	52,0	52,0	74,0
	أكثر من 10 سنوات	13	26,0	26,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

## الشهادة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	33	66,0	66,0	66,0
خريج جامعة	33	66,0	66,0	66,0
خريج معهد	6	12,0	12,0	78,0
مدرسة عليا	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

باقي المحاور

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تربطني علاقة طيبة مع مدير المتوسطة	50	4,2800	,99057
تسمح ادارة المتوسطة للأساتذة بأخذ دورا قياديا من حين لآخر	50	2,9400	,88511
أشارك في إعداد مشروع المؤسسة.	50	3,3800	,92708
مشاركة المؤسسة للأساتذة في القرارات التي تخص تلمذ التلاميذ يساهم في السير الحسن للمتوسطة	50	4,2800	,95056
يعمل مدير المتوسطة على استغلال خبرات الاساتذة فيما يخص تدابير السير الحسن للمتوسطة	50	4,3000	,83910
يعتمد مدير المتوسطة على تطبيق مبداء المساواة بين الاساتذة مما يقضي على الصراعات الداخلية	50	3,8000	,78797
اتباع اسلوب الحوار والمناقشة بين الاساتذة وادارة المتوسطة يحقق الاستقرار داخل المتوسطة	50	4,2000	,90657
وسائل الاتصال المستعملة داخل المتوسطة كافية لنقل وتبادل الخبرات	50	3,3600	,65779
يعزز مدير المتوسطة الاتصال المستمر بين الاساتذة واولياء الامور	50	4,2800	,82558
يشجع مدير المتوسطة الاساتذة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت، البريد الالكتروني.....	50	3,9800	,66916
تشجع ادارة المتوسطة على التنسيق فيما بين الاساتذة بعضهم البعض.	50	4,3200	,89077
يستخدم مدير المتوسطة برنامجا فعالا في دمج الاساتذة الجدد في العمل	50	3,9800	,80357
يعمل مدير المتوسطة باقتراحات الاساتذة فيما يخص سير المتوسطة	50	3,7000	,98174
اشارك في تنظيم نشاطات ثقافية وتربوية	50	3,7200	,85056
تشجع ادارة المتوسطة على العمل بروح الفريق مما حسن من اداء الاساتذة	50	4,2800	,90441
يعمل المدير على تذليل الصعوبات التي تواجه الاساتذة مما ساعد على حسن ادائهم	50	4,0000	,90657
مشاركة المؤسسة للأساتذة في استغلال خبراتهم رفع من أدائهم التربوي	50	4,0000	,47803
تقوم إدارة المتوسطة بالتعاون مع الأساتذة في حل مختلف المشكلات التي تواجههم	50	4,0600	,63227
أجد سهولة في الاتصال بإدارة المتوسطة	50	4,1400	,89378
يعمل مدير على عقد اجتماعات تنسيقية دورية مع الاساتذة للتشاور في القضايا التي تخص تلمذ التلاميذ	50	4,0400	,85987
يسود المتوسطة مناخ صحي يساعد على الإبداع والابتكار لدى الاساتذة	50	3,8200	,97265
توفر ادارة المتوسطة بيئة تربوية تشجع على اقامة علاقات بين الفاعلين التربويين داخلها	50	4,1600	,51319
اتصالني بزملائي يكون في اطار العمل فقط.	50	3,8800	,74276
يعمل المدير على تقديم المكافآت للأساتذة الذين يحققون نتائج جيدة في شهادة التعليم المتوسط	50	2,5200	,55498
N valide (liste)	50		

## رابعاً: اعتدالية التوزيع

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور 02	,282	50	,000	,837	50	,000
المحور 03	,238	50	,000	,815	50	,000
المحور 04	,174	50	,001	,900	50	,000
المحور 05	,177	50	,000	,934	50	,008
المحورين 02 و 03	,229	50	,000	,836	50	,000
المحورين 04 و 05	,164	50	,002	,954	50	,048

a. Correction de signification de Lilliefors

## خامساً: اختبار الفرضية الأولى

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور 02	50	3,8200	,82536
المحور 04	50	3,9800	,86284
N valide (liste)	50		

### Rangs

		N	Rang moyen :	Somme des rangs
المحور 02 mean -	Rangs négatifs	38 <sup>a</sup>	22,84	868,00
	Rangs positifs	5 <sup>b</sup>	15,60	78,00
	Ex aequo	7 <sup>c</sup>		
	Total	50		
المحور 04 mean -	Rangs négatifs	38 <sup>d</sup>	24,95	948,00
	Rangs positifs	6 <sup>e</sup>	7,00	42,00
	Ex aequo	6 <sup>f</sup>		
	Total	50		

المحور 02 a. mean <

المحور 02 b. mean >

02 المحور c. mean =  
 04 المحور d. mean <  
 04 المحور e. mean >  
 04 المحور f. mean =

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	02 المحور mean -	04 المحور mean -
Z	-4,909 <sup>b</sup>	-5,331 <sup>b</sup>
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Test de classement de Wilcoxon  
 b. Basée sur les rangs positifs.

### Corrélations

		02 المحور	04 المحور
02 المحور	Corrélation de Pearson	1	,516**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
04 المحور	Corrélation de Pearson	,516**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### سادسا: اختبار الفرضية الثانية

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
03 المحور	50	4,0200	,70176
05 المحور	50	3,7600	,82639
N valide (liste)	50		

### Rangs

	N	Rang moyen :	Somme des rangs
03 المحور mean -	Rangs négatifs 36 <sup>a</sup>	23,04	829,50

	Rangs positifs	6 <sup>b</sup>	12,25	73,50
	Ex aequo	8 <sup>c</sup>		
	Total	50		
05 المحور mean -	Rangs négatifs	29 <sup>d</sup>	22,03	639,00
	Rangs positifs	8 <sup>e</sup>	8,00	64,00
	Ex aequo	13 <sup>f</sup>		
	Total	50		

03 المحور a. mean <

03 المحور b. mean >

03 المحور c. mean =

05 المحور d. mean <

05 المحور e. mean >

05 المحور f. mean =

## Tests statistiques<sup>a</sup>

	03 المحور mean -	05 المحور mean -
Z	-4,797 <sup>b</sup>	-4,378 <sup>b</sup>
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

## Corrélations

		03 المحور	05 المحور
03 المحور	Corrélation de Pearson	1	,444**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	50	50
05 المحور	Corrélation de Pearson	,444**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## سابعا: اختبار الفرضية الرئيسية

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحورين 02 و03	50	3,8900	,78933
المحورين 04 و05	50	3,8200	,93884

N valide (liste)	50
------------------	----

### Rangs

		N	Rang moyen :	Somme des rangs
المحورين 03 و 02 mean -	Rangs négatifs	37 <sup>a</sup>	25,66	949,50
	Rangs positifs	9 <sup>b</sup>	14,61	131,50
	Ex aequo	4 <sup>c</sup>		
	Total	50		
المحورين 05 و 04 mean -	Rangs négatifs	30 <sup>d</sup>	21,45	643,50
	Rangs positifs	7 <sup>e</sup>	8,50	59,50
	Ex aequo	13 <sup>f</sup>		
	Total	50		

المحورين 03 و 02 a. mean <  
 المحورين 03 و 02 b. mean >  
 المحورين 03 و 02 c. mean =  
 المحورين 05 و 04 d. mean <  
 المحورين 05 و 04 e. mean >  
 المحورين 05 و 04 f. mean =

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	mean - المحورين 03 و 02	mean - المحورين 05 و 04
Z	-4,508 <sup>b</sup>	-4,460 <sup>b</sup>
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

### Corrélations

		المحورين 03 و 02	المحورين 05 و 04
المحورين 03 و 02	Corrélation de Pearson	1	,741**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المحورين 05 و 04	Corrélation de Pearson	,741**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نباية العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطالبة  
الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): بها ديا حدة

الصفة (طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11938102000020005

الصادرة بتاريخ: 2019.09.02 عن دائرة: عين العجل

المسجل بكلية: علوم إنسانية واجتماعية قسم: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع التزبية تحت رقم التسجيل:

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: الحكومة التزبوية وعلاقتها بالنزاهة  
المدرسة دراسة ميدانية بمؤسسات عين العجل

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2022.06.19

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بالتحديات الحديثة  
دراسة ميدانية متوسطات - عين العجل -

إعداد الطلبة:

1- البحاري حدة رقم التسجيل:

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاطاع الشعبة: علم الاطاع التخصص: علم اطاع لدرجة  
إشراف: علي بن سفيان الرتبة: أستاذة تعلم على كمال

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم



الدكتور:  
جمال بن جمال

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز



## ملخص الدراسة:

تعتبر الحكامة التربوية موضوع شائك وفي غاية الأهمية لفهم أسلوب وطريقة التسيير والإدارة للمسيرين وعلاقتها بإنتاجية المدرسة فضلا أنه مصطلح حديث لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة هذه العلاقة منطلقين من فرضية عامة، مفادها:

للحكمة التربوية علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة من وجهة نظر الأساتذة.

ولاختبار هذه الفرضية طرحت الباحثة فرضيتين أساسيتين:

- للعمل التشاركي في المؤسسة التعليمية علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

- للاتصال التربوي الفعال في المؤسسة التعليمية علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة في الكشف عن عامل من أهم العوامل التي لها علاقة كبيرة بإنتاجية المدرسة الجزائية واتبعت الباحثة في ذلك خطوات بحثية انطلاقا من استعراض الأدبيات حول متغيري الدراسة واتباع المنهج الوصفي الذي كان مناسبا لطبيعة الموضوع واختبار عينة عشوائية بسيطة من الأساتذة متوسطات مدينة عين الحجل وقد خلصت الدراسة إلى النتيجة العامة:

للحكمة التربوية للمؤسسة التعليمية علاقة ارتباطية بإنتاجية المدرسة.

**الكلمات المفتاحية: الحكامة التربوية-الإنتاجية المدرسية**

## summary:

Educational governance is a thorny issue and is extremely important for understanding the style and method of management and administration for managers

And its relationship to school productivity in addition to being a modern term, so this study came to reveal the nature of this relationship, based on a general hypothesis, which is:

Educational governance has a correlative relationship with school productivity from the teachers' point of view.

To test this hypothesis, the researcher put forward two main hypotheses:

The participatory work in the educational institution has a correlative relationship with the productivity of the school.

Effective educational communication in the educational institution has a correlative relationship with the productivity of the school.

Hence, the importance of this study appears in revealing one of the most important factors that have a great relationship with the productivity of the Algerian school. The study concluded the general conclusion:

The educational governance of the educational institution has a correlative relationship with the productivity of the school.

**Keywords: educational governance, school productivity**