

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية

نورة العايب

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة منتوري - قسنطينة.

* باحثة بالدراسات العليا (دكتوراه)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، كما هدفت إلى بيان أثر كل من السن، الخبرة، المؤهل العلمي على التسيير الإداري الجيد والناجح وبهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة تم استخدام استمارة بحث وزعت على عينة الدراسة 60 مدير ومديرة لأجل الإجابة على فرضيات الدراسة .

وقد تم استخدام نظام يدعى نظام STAT BOXE يعمل على معالجة المعطيات إحصائياً، والنسب المئوية في تحليل البيانات وتفسيرها، K^2 لأجل معرفة أثر المتغيرات الدراسية على استجابات المدراء حول محاور الاستمارة، تكون مجتمع الدراسة والذي يشكل عينة البحث من جميع مدراء ولاية ميله (مسح شامل) أي 77 مدير ومديرة .
توصلت الدراسة إلى نتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء وطريقة التسيير المتبعة تعزى للسن والمؤهل العلمي، كما بينت النتائج أن المدراء يتوفرون على المقدرة الإدارية، التمكن من الأنشطة البيداغوجية (التسيير البيداغوجي) والتمكن من الأنشطة المالية (التسيير المالي).

مقدمة

يعتبر قطاع التربية من أهم القطاعات التي تولي لها الدولة أشد الاهتمام والعناية، فهو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ولما له من آثار إيجابية عليها، وحتى يستطيع هذا القطاع القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه فهو يحتاج إلى إدارة فعالة تمكنه من بلوغ أهدافه بأفضل وأسهل الطرق، باستغلال كل الموارد المادية

والعلمية والبشرية المتوفرة أحسن استغلال للارتقاء بالمجتمع إلى أعلى مراتب التقدم والرقى لمواكبة كل تطورات العصر.

والتربية بمفهومها الحديث تشير إلى التغيير والتطوير، وبات من الضروري إذن على المختصين أن يعملوا على تأديتها بهذا المعنى في محيط تربوي قابل لذلك التغيير، ولها من الآثار الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، لهذا فالمدرسة هي أنسب مكان لممارسة هذه التربية وهي كغيرها من المنظمات تتكون من أدوار مختلفة في مستويات مختلفة، فلا بد من تكامل هذه الأدوار حتى يمكنها تحقيق رسالتها من خلال إدارة هادفة وفعالة في تسيير القوانين للمؤسسة، وهذه الأخيرة ليس لها حدود ومعناها أن الإنسان قادر على التكيف مع الموقف وهي حسب المعجم " وصول الأفعال والتصرفات أو هي إمكانية إنتاج شيء ما وهي أيضا أكبر قدر من التغييرات المرغوبة عند الطلب ". (1)

وتبدو كلمة إدارة بسيطة في مضمونها ومكوناتها ومطالبها إذا ما تم تصورهما على أنها مجرد سلطة تعطي أوامر وتعليمات لتنفيذ أعمال محددة، في ضوء تطبيق قوانين ولوائح معلومة، لا يمكن للعامل أو الموظف أن يحدد عنها، والواقع أن العملية الإدارية تحتل موقعا له حظره البالغ في تحقيق مقاصد العملية التعليمية عبر مختلف المستويات، فالهدف من الإدارة هو تسيير العملية التعليمية التعلمية من خلال تنظيم وضبط كل الموارد والمدخلات المادية والبشرية والمالية لإنتاج أفضل المخرجات كما وكيفا ممثلة فيما يتحقق من تكوين المتعلمين في ضوء المواصفات المحددة للمدرسة. لذلك فالطريقة التي تدار بها لمدرسة وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود

والإدارة كظاهرة اجتماعية قد أثارت اهتمامات العلماء فتناولوها بالبحث والدراسة من جوانب مختلفة نذكر من بينهم Hemplit حيث يعرفها على أنها : " تقديم بناء جديد من الإجراءات لتحقيق الأهداف والأغراض في هيئة تنظيم ما ". (2)

كما أوضح بلانشارد وآخرون عام 1987 مدى أهمية الأسلوب القيادي و ملائمة مع ما يتوقعه العاملون ، حيث رأوا أنه إذا كان المدير يرغب في تطوير أعضاء مدرسته وبناء الجو المدرسي في المؤسسة والذي ينتج عنه رفع المهارات والقيم الطلابية ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها على المدى القريب ، فعليه أن يفكر في تكييف أسلوبه القيادي مع مستوى حاجات العاملين والحرص على أن يلاءم ذلك وجهة نظرهم .

والعملية التربوية التعليمية تحتاج إلى جهد تخطيطي وتقييمي وتنظيمي وتوجيهي جاد والذي لا يتحقق إلا بوجود مدير فعال وكفؤ يملك مهارات تمكنه من قيادة الجهود التربوية والتعليمية في المدرسة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق إتباع طريقة تسيير مناسبة من طرف المدير الذي تقع على كاهله مسؤولية نجاح المؤسسة والفريق التربوي والإداري العامل معه أثناء تسييره وهذا كله لضمان تسيير جيد وحسن لقيادة

المؤسسة التربوية حيث تكون قادرة على التحكم في تسيير المجتمع ولضمان الحصول على مردود تربوي جيد. (3)

1 - إشكالية البحث :

إن الإدارة في المؤسسات التربوية تتولى تحقيق الغايات التربوية فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل المؤسسة إذ أنها القلب النابض فيها، والإدارة فن وطريقة لقيادة المؤسسة وتوجيهها نحو المرامي والأهداف المراد الوصول إليها مع مراقبة كل ذلك في جميع الأطوار التي تمر بها. (4) وقد ارتبط مفهوم الإدارة بالتسيير لما لهما من خصوصيات تجمع بين سعيها إلى تحقيق الأهداف التربوية المسطرة لها من جهة والاهتمام بالعناصر البشرية والمادية من جهة أخرى . ولكون المسير متعدد المهام والأنشطة فهو يحتاج إلى وسائل تمكنه من التكيف مع المواقف وإيجاد الحلول المناسبة لها ، لذلك فالإداري تكمن قوته في مدى تفوقه في التعامل مع الآخرين بنجاح وقدرته على الاتصال الجيد والتأثير في العاملين وتحفيزهم وحثهم على العمل، وبث روح الحماس لديهم لأن التعامل مع البشر ليس بالأمر الهين. (5) وكون المدير هو ركيزة العملية التعليمية فالمدارس تحتاج إلى إداريين معدين لتسيير العمليات والمسائل التربوية ، لأنهم على قدر من الثقافة والتجربة المكتسبة بالأقدمية والاحتكاك في مجال التسيير والإطلاع على النصوص القانونية في مختلف الجوانب البيداغوجية والتربوية والمالية وهناك كفاءات إدارية لا بد من توفرها في المدراء من حيث المؤهل العلمي والخبرة وكذلك المقدرة الإدارية ، هذا من أجل رفع وتحسين عملية التسيير الإداري . ومن خلال سؤال بسيط طرح وهو : متى نقول عن مؤسسة تربوية أن لها تسيير ناجح؟ وفي إطار المفهوم الحديث للإدارة برزت أهمية البحث في تطوير الإدارة وما تحتاج إليه من العنصر البشري الممثل في المدير على المستوى العالمي والعربي وحتى المحلي لتواكب هذه المفاهيم الجديدة، لهذا صغنا الإشكال التالي : ما هي متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الناجح لمدراء الإكماليات؟ وفي إطار التساؤل الذي أثارته الإشكالية صغنا الأسئلة الجزئية التالية :

- ما هي الشروط (الجوانب) البيداغوجية في التسيير الناجح؟

- ما هي الأنشطة المالية في التسيير الناجح؟

- وكذلك ما هي المقدرة الإدارية في التسيير الناجح؟

2 - المفاهيم الرئيسية المستخدمة:

***المتطلبات:** أخذت الطالبة بالمعنى للمتطلبات أو الشروط الواجب توفرها في الشخص.

***الممارسة الإدارية:** يقصد بها السلوكات الإدارية المختلفة التي يقوم بها الإداري. (6)

***المدير:** هو معلم ناجح أسندت له مهمة تسيير المؤسسة (الإكمالية) لما يتمتع به من مزايا ومواصفات تؤهله لذلك ، ويلعب دورا في التأشير على القرارات في المستويات العليا مع الإدارة المتحركة فيها . (7)

*المؤسسة التعليمية: المدرسة مجتمع مصغر تتضمن مجموعة من التنظيمات والأنشطة والعلاقات الاجتماعية، والمؤسسة التعليمية كمؤسسة اجتماعية ذات أهداف محددة ومعايير وأساليب لحفظ النظام فيها تحقق درجة من الاستقرار والتنظيم تمكنها من القيام بوظائفها. (8)

*التسيير: مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغه. (9)

*الإدارة المدرسية: هي مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها.

*المقدرة الإدارية: عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراضها المتغيرة باستمرار، والتي توجه نحو فاعلية العمل وإدارته والبعض الآخر نحو علاقات إنسانية داخل المؤسسة.

*المقدرة الإدارية: هي الوسائل العملية والفنية التي تنجز وتحقق بواسطتها الإدارة الأهداف والوظائف والالتزامات بكفاية. (10)

3 - مفهوم الإدارة:

يحتل علم الإدارة العامة اليوم موقعا مرموقا بين العلوم الاجتماعية الأخرى ، ذلك للحاجة الماسة إلى تطبيق مبادئه والأخذ بمناهجه بهدف الارتقاء بالإدارة في مختلف الدول سواء المتقدمة منها أو السائرة في طريق النمو .وقد عرفت الإدارة عدة تعاريف منها :

- أ - تعريف سيد الهواري : " الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص آخرين عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه . " (11)
- ب- تعريف ألبانيز R.Albanes : " هي الإيحاء والمحافظة على ظروف يمكن الناس فيها تدقيق أهداف معينة بكفاية وفعالية."
- ج- تعريف فايول H. Fayol : " الإدارة تدير أي شيء وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. "

4 - تعريف الإدارة المدرسية :

- 1-4. تعريف محمد أحمد عبد الهادي : " هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة ، من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم . " (12)

إذن الإدارة المدرسية هي المهارات أو العمليات العامة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة وتقويم ، والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية باعتبارها نشاطا منظما مقصودا أو هادفا. (13)

5 - وظائف الإدارة المدرسية:

أ- **التخطيط:** يعد أول عنصر من عناصر العملية الإدارية ، وهو الذي يسبق العمل أو وضع الخطط المبرمجة و المتزامنة لكل فعاليات العمل المدرسي ، وأن تكون خططاً عملية وموضوعية قابلة للتحويل والإنجاز والتجديد والتطوير. (14)

ب- **التنظيم والتنسيق:** أي الترتيب بمعنى التوحيد وتنسيق جميع الجهود وتوفير وتسخير كل الإمكانيات المتاحة للاستثمار الأمثل، لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ومال، فالمدير هو الذي يقوم بوظيفة التنظيم بعد ممارسته لوظيفة التخطيط كما يعرف التنظيم المدرسي بأنه تحديد شامل للأعمال المطلوب تنفيذها من قبل أفراد الإدارة المدرسية. (15)

ج- **الإشراف والتابعة:** هو العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة في المدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها ورصد ملاحظة كل فعاليات العمل المخطط له ، بهدف معالجة السلبيات وتطوير الإيجابيات . (16)

د- **التقويم:** يعد مجال التقويم المدرسي مجالاً متسعاً جداً، لأنه يشمل تقويم كل ما يتم في المدرسة من أعمال وجهود وأنشطة ومدخلات العملية التعليمية، وبه يتم الوقوف على إيجابيات العمل المدرسي وسلبياته، سعياً منه لمعالجة الأمور وتطويرها إلى الأحسن. (17)

هـ- **التطوير:** ونعني به التخطيط لإعداد برامج إثرائية للفعاليات والخطط التي تحتاج إلى تطوير. (18)

6- العلاقة بين الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية :

تمثل الإدارة التربوية الدائرة السياسية المسؤولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية والتعليم، وذلك برسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة والنظام السياسي القائم، تلي الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية المسؤولة عن أجهزة التعليم في البلد والدولة إذ تتوزع على المحافظات والمقاطعات الفرعية في الدولة ، فهي حلقة الوصل بين السياسات العامة للتخطيط (الإدارة العليا أو الإدارة التربوية) والإدارة المدرسية المسؤولة عن التنظيم المدرسي، وعن نسج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع. (19)

7- مدير الإكمالية وما يجب أن يكون عليه :

يعد مدير الإكمالية أهم عنصر تقع عليه مهمة دفع العمال والمؤسسة نحو الأحسن للوصول إلى الغايات والأهداف المسطرة، فهو العقل المخطط والمدير والقائد على سير العملية التربوية على أكمل وجه وذلك بتحفيز كل الأطراف الفاعلة في الإكمالية، ويسعى دوماً نحو الأفضل والأحسن لتطوير الوسائل التعليمية والبيداغوجية وتوفير كل

ما يخص لضمان تعليم ناجح، هذا كله لا يتم إلا عن طريق مساهمة الإصلاحات الجديدة والإطلاع عليها .

8- المهارات الواجب توفرها في مدير الإكمالية :

أ - **مهارات فنية:** يجب أن تتوفر في المدير مهارات فنية وعلمية في مجال التدريس تمكنه من كسب ثقة العاملين بالمدرسة لتحقيق أهدافها. (20)

ب - **مهارات إنسانية :** وهي ترتبط بمحاولة المدير كسب ثقة واحترام رؤوسه من خلال بناء جسور من الود وتفهم مشاعرهم الاجتماعية والإنسانية مما يؤدي إلى تعزيز الثقة ومضاعفة العمل .

ج - **مهارات فكرية:** هي قدرة المدير على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على التنبؤ بما يساعد في تعزيز مستوى المؤسسة في جميع المجالات. (21)

هـ - **المهارات القيادية:** ويقصد بها قدرة المدير على مراقبة تنفيذ خطة الإدارة المدرسية التي تم وضعها لتحقيق الهدف، وهي وسيلة مدير المدرسة لمعاونة المعنيين وإشعارهم بالمساهمة وتعتبر عنصرا أساسيا لنجاح أي برنامج. (22)

9 - الواجبات والنشاطات التي يضطلع عليها مدير الإكمالية :

أ - **الواجبات :** أ - 1 - **الواجبات الإدارية :** وهي التي تتعلق بالمدرسة وتحديد أعمال المدرسين ، والداول الدراسية والإشراف على السجلات وإعداد ميزانية المدرسة وكذا توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية .

أ - 2 - **الواجبات الإشرافية :** متعلقة بمتابعة النمو المهني للمدرسين والعاملين في المدرسة ومتابعة التدريس في الفصل وعقد الاجتماعات والتعرف على حاجات الطلاب

أ - 3 - **الواجبات التقويمية :** تهتم بقياس مدى نجاح وسائل الإشراف والإدارة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة وتقويم العمل المدرسي . (23)

ب - **النشاطات :** ب - 1 - **نشاطات في المجال البيداغوجي :** وهي الوظيفة الأساسية لمدير الإكمالية حيث يتعين عليه السهر حتى يؤدي كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو تقام فيها المهمة المنوطة بها .

ب - 2 - **نشاطات في المجال التربوي :** تهدف إلى توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة ، قادرة على تدليل الصعوبات والتحسين ضد الصراعات المحتملة وتفاديها .

ب - 3 - **نشاطات في المجال الإداري :** يكلف مدير الإكمالية بعدة أعمال إدارية وهذا بمساعدة موظفي الإدارة المدرسية .

ب - 4 - **نشاطات في المجال المالي :** المدير هو الأمر الوحيد في المؤسسة لذلك فهو يتولى عمليات الالتزام بالنفقات في حدود الإعتمادات المخصصة في الميزانية. (24)

الجانب الميداني :

1 - المنهج المستخدم : يعتبر المنهج من أساسيات البحث فهو يختلف باختلاف المواضيع ، لكل منهج وظيفته وخصائصه التي تميزه عن غيره ، والمنهج أيا كان نوعه يعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة .(25) وفي بحثنا هذا يتعلق الأمر بإشكالية تحديد المتطلبات التي يجب توفرها في مدراء الإكماليات لضمان تسيير ناجح أثناء عملية تسيير مؤسساتهم التربوية وذلك من خلال آراء المدراء . وللتوصل إلى ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على :
" دراسة الظواهر كما توجد عليه في الواقع " (26)، لكنه لا يقف عند حد وصف الظاهرة فقط بل يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ، ويفسر ويقارن ويقوم أملا في التوصل إلى تعليمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة .(27)

2 - عينة الدراسة : تعد عينة الدراسة خطوة أساسية وضرورية في البحث العلمي ، ومن شروطها أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وتتوفر فيها كل شروط وخصائص ومواصفات المجتمع قيد الدراسة (28)، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بطريقة مقصودة مأخوذة من إكماليات ولاية ميلة، وتكونت من 77 مدير ومديرة .

3 - مجال الدراسة : وقع اختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية بإكماليات ولاية ميلة وهذا بالقيام بمسح كلي لجميع هذه الإكماليات، وقد تم التعامل مع الشخص الفعلي الذي يسهر على ضمان الاستمرارية لهذه المؤسسة وهو المدير، أما المجال الزمني فقد تم على مرحلتين :الأولى هي الدراسة الاستطلاعية لـ 16 إكمالية ودامت أسبوعا من 15 جانفي إلى غاية 04 فيفري 2007 وتم من خلالها طرح سؤاليين ابتدائيين على 16 مدير ومديرة، أما المرحلة الثانية وتعد الفترة النهائية للدراسة الميدانية تم من خلالها توزيع الاستمارة على ما تبقى من المدراء وجمعها في مدة دامت من 23 أفريل إلى 20 جوان 2007 .

4 - أداة جمع البيانات: تعتبر الأداة كوسيط لحل المشكلة التي يقوم الباحث بدراستها ويتم استخدامها في جمع البيانات من ميدان البحث، وتختلف باختلاف الدراسات (29) والأداة التي استخدمت في الدراسة هي الاستمارة، والتي تم تطبيقها وفقا للمراحل التالية:

- الاعتماد على الموروث الأدبي وبعض المقابلات التي أجريت مع بعض المدراء .
- توزيعها على بعض المحكمين ممن لهم سابق خبرة في المجال مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي تم التوصل إليها .
- إعادة صياغة عبارات الاستمارة شكلا ومضمونا مع إزالة بعض المفردات والعبارات التي ظهر فيها التباس في فهم العينة لها .وبالأخذ بعين الاعتبار التوجيهات والانتقادات المقدمة تم تصميم الاستمارة في شكلها النهائي حيث شملت 46 عبارة موزعة على 3 محاور كالتالي :
- المحور الأول يتعلق بالتسيير البيداغوجي وقد ضم 18 عبارة من 1 إلى 18 .

- المحور الثاني يتعلق بالتسيير المالي وقد ضم 9 عبارات من 19 إلى 27.
- المحور الثالث يتعلق بالمقدرة الإدارية وقد ضم 19 عبارة كما يلي :
- الجزء الخاص بالموضوعية وضم 05 عبارات من 28 إلى 32.
- الجزء الخاص بالسلطة وضم هو كذلك 05 عبارات من 33 إلى 37.
- الجزء الخاص بمبادئ الاتصال فضم 04 عبارات من 38 إلى 41.
- الجزء الخاص بالمرونة وضم 05 عبارات من 42 إلى 46.

5 - الدراسة الاستطلاعية : وتلعب دورا هاما وأساسيا في البحث العلمي وتعد مرحلة ضرورية فيه، إذ تسمح بتحديد وسيلة البحث خاصة إذا تعلق الأمر بالاستثمار، فهي مرحلة تحضيرية، والهدف الأساسي المراد تحقيقه من قيامنا بالدراسة الاستطلاعية مزدوج يتلخص في : وضع فروض البحث والتي نجيب من خلالها على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث التي تتمثل في محاولات الكشف عن أهم متطلبات (شروط) الممارسة الإدارية لنجاح التسيير في الإكاديمية كمؤسسة تربوية والتحضير لبناء استثمار البحث في شكلها النهائي.

احتوت الدراسة الاستطلاعية على سؤالين تم طرحهما على 16 مدير إكاديمية والمتمثلين في :

- هل هناك شروط من أجل الفعل الإداري (الممارسة الإدارية) ؟
- ما هي الأنشطة والجوانب التي ترون أنها ضرورية والتي يجب أن تتوفر في مدير الإكاديمية وتؤدي بدورها إلى تسيير ناجح للمؤسسة؟ تم الحصول على 12 إجابة من أصل 16 ، وبعد دراسة تحليل المحتوى من نوع التحليل الموضوعي تم التوصل للجدول التالي :

جدول يمثل نتائج الدراسة الاستطلاعية

النسب المئوية	النك رار	الموضوع
100%	12	1- هناك متطلبات للممارسة الإدارية لضمان تسيير ناجح .
67%	08	2- الانضباط والموضوعية في العمل الإداري .
33%	04	3- النظرة الثاقبة للأمور .
67%	08	4- القدرة على القيام بعلاقات مع كافة الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية لضمان اتصال ناجح .
67%	08	5- التسيير الإداري الجيد .

6- القيام بتطبيق القانون في المؤسسة ومحاولة إيصاله للهيئة التعليمية .	09	75 %
7- القدرة على التسيير البيداغوجي للمؤسسة .	11	92 %
8- تنظيم مختلف المصالح ومراقبتها والتنسيق بينها .	07	58 %
9- تسخير الوسائل البشرية والمادية تحت تصرف المدير في خدمة المصلحة العليا .	07	58 %
10- التمكن من التسيير المالي للمؤسسة .	12	100 %

من خلال البيانات الإحصائية تم التوصل إلى أنه هناك شروط للفعل الإداري وذلك بنسبة 100 % أي ما يعادل جميع أفراد العينة، أما التسيير البيداغوجي للمؤسسة فبلغت نسبته 92 % وتعادل 11 مدير من أصل 12، والتمكن من التسيير المالي للمؤسسة بلغت نسبته 100 %، المقدرة الإدارية وهي من الجوانب المهمة والتي بلغت نسبتها 67 % أي ما تعادل 08 أفراد، والبيانات التي تم التوصل إليها في الدراسة الاستطلاعية الأساس الذي اعتمدنا عليه في بناء الاستمارة .

الخلاصة من خلال عرض النتائج : في بحثنا هذا لم نكتفي بعرض البيانات الكيفية والكمية فقط بل عمدنا إلى تحليلها إحصائيا وتفسيرها وتجمعت لدينا بيانات كيفية حول موضوع الدراسة، وعرضت في جداول ودوائر للنسب المئوية ليتم من خلالها تبين متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية ، إضافة إلى متغيرات أساسية هي : الخبرة، السن، المؤهل العلمي في تسيير المؤسسة ،لهذا اتبعنا تفسير وتحليل كفي معمم مستخدمين نظام يدعى LOGICIEL STAT BOXE يعمل على معالجة المعطيات المقدمة إحصائيا من خلال جداول تكرارية ودوائر للنسب المئوية (T.P) وكذلك (T.C) وتطبيق K^2 الذي يعالج ما إذا كانت المتغيرات المفترضة (السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي) لها أثر في استجابات أفراد عينة البحث على عبارات كل محور من الاستمارة

بعد عرضنا لنتائج الدراسة وتحليل البيانات والتعليق عليها، تم التوصل إلى استخلاص النتائج العامة التالية:

تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن مدراء المدارس الإكمالية لهم خبرة طويلة في ميدان العمل التعليمي والإداري ، فهم أكثر أهلية وكفاءة لشغل هذه الوظيفة كما أنهم يتوفرون على مؤهلات علمية للقيام بالوظائف الإدارية المطلوبة، كما تم التوصل أيضا على ضوء النتائج والتحليل أن المدراء يتوفرون على التسيير البيداغوجي (التمكن من الأنشطة البيداغوجية) وهذا من خلال الاهتمام بالتلاميذ

والأساتذة والعمال والعمل على تحفيزهم لأجل الحصول على نتائج إيجابية في المؤسسة في مختلف المجالات، الاهتمام والاقتراب من التلاميذ الضعاف الذين لديهم تأخر ومشاكل في الدراسة لمعرفة أسباب ذلك، تسجيل التلاميذ عند بداية كل موسم دراسي، وضع جدول زمني مراعي فيه ظروف الأستاذ خاصة، مشاركة المدير في معظم عمليات التفتيش خاصة الرسمية منها والعمل على تطبيق القرارات والتعليمات المقدمة من طرف المفتش.....

وكذلك فالمدرء يتوفرون على التسيير المالي (التمكن من الأنشطة المالية) أي أن المدير يعمل على تحضير مشروع الميزانية مع المقتصد الذي يساعده على تغطية مختلف الجوانب الخاصة بالمؤسسة (ترميم الحجرات، ترميم أرضية الملعب، توفير الكتب للتلاميذ.....) وكذا توفير ما يحتاجه الأستاذ فيما يخص تحقيق وتطبيق الأفكار والوحدات، والمدير يحاول دوماً التقيد بالالتزامات ومحدودية الإعتمادات الخاصة بالمؤسسة، كما أنه يشرف شخصياً على توقيع الصكوك ودون ذلك لا يحدث أي صرف مالي.

كما أن مدرء الإكماليات يتوفرون على المقدرة الإدارية في تسيير مؤسساتهم التربوية، فهم يستخدمون الموضوعية في حكمهم على الأشياء دون تدخل للعوامل الذاتية، ويعالجون المواضيع بكل شفافية معتمدين على السلطة السليمة في المواقف المناسبة، أي اعتمادهم على السلطة النابعة من الخبرة والعلاقات الجيدة مع العاملين وليس النابعة من القانون، ويتميزون بمبادئ الاتصال الضروري لضمان استمرار المؤسسة وبقائها إلا أنهم لا يتقنونه بطريقة جيدة، والمدرء أيضاً يتميزون بالمرونة بنسبة صغيرة لأنهم لا يغيرون خططهم بقصد التطوير أو تفادي بعض المشكلات التي تظهر في ميدان العمل.

خاتمة

على ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى أن مدرء الإكماليات يتوفرون على مختلف الجوانب والأنشطة الخاصة بالتسيير البيداغوجي وكذلك التسيير المالي، كما أنهم يتوفرون أيضاً على المقدرة الإدارية المناسبة لإنجاز أغراض إدارية بهدف الوصول إلى تسيير إداري ناجح، أما كل من السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي ليس لها أي أثر على طريقة التسيير المتبعة من طرف المدرء في المؤسسة.

المراجع

- 1- Grand Larousse, encyclopédique, tome 4, édition Larousse, p 11.
- 2 - محمد عبد الله آل ناجي. (1996) التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة، مجلة التربية، العدد 38 المجلد العاشر، ص 37.
- 3- Mohamed Amara : L administration des ressources humaines des administrations publiques, édition université de Constantine, pp 22 - 24.

- 4- أحمد محمد الطيب. (1999) الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، ص 21 .
- 5- أحسن لبصير. (2002) دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، ص 20 - 22 .
- 6- دراسات في الإدارة التربوية. (1983) مركز البحوث التربوية، مجلة 6، جامعة قطر، ص 199 - 200 .
- 7- مقدم عبد الحفيظ. (1993) أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فاعليتهم في التسيير، مجلة علمية، العدد، الجزائر، ص 05 .
- 8- سميرة أحمد السيد. (1993) علم اجتماع التربية، دار الفكر العربي، ط 6، القاهرة، ص 78 .
- 9- محمد رفيق الطيب. (1995) مدخل التسيير ووظائفه وتقنياته، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص 05 .
- 10 - عوابدي عمار. (2000) القانون الإداري، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ابن عكنون، ص 29 .
- 11- صلاح عبد الحميد مصطفى. (1994) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، ط 2، المملكة العربية السعودية، ص 21 .
- 12 - إسماعيل محمد دياب. (2000) الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 21 - 24 .
- 13 - مهدي محمود سالم وآخرون. (1991) التربية الابتدائية وأساليب التدريس، مكتبة العنيفة، ط 1 ، بيروت، ص 128 .
- 14 - دخيل الله محمد الصريصري / يوسف حسن الكاف. (2003) الإدارة المدرسية، طروحات فكرية، خبرات علمية، تجارب ميدانية، ط 1، بيروت، ص 56 .
- 15 - إسماعيل محمد دياب ، مرجع سابق، ص 408 .
- 16 - دخيل الله محمد الصريصري ، مرجع سابق، ص 59 .
- 17 - إسماعيل محمد دياب ، مرجع سابق ذكره، ص 421 .
- 18 - دخيل الله محمد الصريصري ، مرجع سبق ذكره، ص 58 - 60 .
- 19 - محمد عبد القادر عابدين. (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1، جامعة القدس، ص 94 .
- 20- عبد الصمد الأغبري. (2000) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، ص 135 .
- 21 - راداح الخطيب وآخرون. (1987) الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة"، مطابع الفرزدق، ط 2، ص 201 .
- 22 - أحمد إبراهيم أحمد. (1990) الإدارة التربوية والإشراف الفني، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 175 .
- 23 - ب . مرجي. الدليل في التشريع المدرسي للتعليم التحضيري والأساسي والثانوي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، دت، ص 193 - 194 .
- 24 - عبد الرحمان بن سالم . (1994) المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط 2، 1994 ، ص 197 - 200 .

- 25 - إحسان محمد الحسن. (1986) الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط 2، بيروت، ص 93 .
- 26 - أمين ساعتي. (1992) تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس وحتى الماجستير والدكتوراه"، المركز السعودي للدراسات، ط 2 ، مصر، ص 98 .
- 27 - تركي رايح. (1984) مناهج البحث في علوم التربة وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 180.
- 28 - محمد شفيق العلمي. (1998) الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 187.
- 29 - احسان محمد الحسن.(1982) الأسس العلمية لمناهج البحث، ج 4، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط 1، بيروت، ص 65.