الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

مقدمة

تهدف التربية على اختلاف طرائقها وأنظمتها إلى إحداث تغيرات سلوكية في حياة المتعلم من أجل بناء الإنسان الجديد، وتأتي الأهداف التربوية لتمثل محور العملية التربوية، ولتحقيق هذه الأهداف على وفق الصورة المطلوبة يأتي دور الإدارة التربوية للقيام بالمهمات الأساسية التي يتوقف عليها بلوغ الأهداف المنشودة.

وحيث أن المدرسة قد أصبحت في العصر الحديث مركز خبرة وتعليم يتم إشباع الكثير من احتياجات التلاميذ فيها – معنوياً ومادياً – بالإضافة إلى منحهم الفرصة لتلقي المعارف والمهارات التي تساعدهم على أن يكونوا مواطنين صالحين (الفقي 1994: 9).

ولتؤدي المدرسة وظيفتها خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات بشرية ومادية إضافة إلى إدارة تتولى القيام بمهامها، من خلال القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية، وتنظيمها، وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبوفروة1992: 9).

ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول على تسيير العملية التربوية وتحسينها وعلى تطبيق اللوائح والقوانين والمناهج الدراسية الصادرة عن أمانة التعليم (شرف الدين، 2000: 1) وعلى

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نمو التلاميذ، وعلى تنظيم البرامج التعليمية بالمدرسة بجميع أبعادها وعناصرها وظروفها واستثمارها بما يحقق رسالة التربية المنشوده وغاياتها.

كما أن التنظيم هو الوسيلة التي يرتبط بها أعداد كبيرة من الأفراد ينهضون بأعمال داخل المؤسسة لتحقيق أغراض وأهداف متفق عليها، ويسلكون منهجاً إدارياً تحت إطار تنظيمي توزع فيه الاختصاصات، وتتحدد فيه المسؤوليات، وتتضح فيه الأهداف، بما يكفل عدم التعارض أو التضارب (العكيلي، 1998: 127).

وكفاءة التنظيم المدرسي هي الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية، وهو يهدف في النهاية إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، ويختلف التنظيم من مدرسة إلى أخرى تبعاً لنوع الإدارة بها (القماطي، 1984: 118)، ومهما يكن من أمر، فالتنظيم في مجال الإدارة المدرسية عملية أساسية تقتضى دراسة هيكل الإدارة المدرسية، وأهدافها، ومهامها ومسؤولياتها، وأساليب العمل فيها وطرقه، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها، إذ إن التنظيم ليس هدفاً بحد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة (حبيش، 1991: 55 -56)، كما أن التنظيم الكفؤ يساعد على إيجاد الوسيلة التي يمكن بها المديرون من القيام بوظائفهم وتحقيق الترابط بين جهودهم في أثناء مباشرتهم لوظائفهم.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

لذا يقع على مديرالمدرسة مسؤولية وضع كافة الظروف والوسائل الكفيلة لتحقيق الأهداف داخل المدرسة كتوزيع العمل على المعلمين، وتنظيم اليوم المدرسي، وعمل الجداول، وتوفير الكتب والأدوات، وتوزيع الأنشطة، واتخاذ الترتيبات اللازمة لإعداد مستلزمات العمل، والتعرف على قدرات كل فرد واستعداداته للاستفادة من جهوده حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لتحقيق الأهداف المرسومة كما يؤكده سليمان (1985: 313-314)، والإشراف على تنظيم سير اختبارات الفترات وامتحانات النقل بالمدرسة.

لذا فإن كل هذه المهام وغيرها المتعلقة بالتنظيم الإدارى داخل المدرسة تعد من مسؤوليات مدير المدرسة بالدرجة الأولى في تنفيذها بالصورة الصحيحة، والعمل على تلافي ما يمكن أن يحدث من تعارض أو ازدواج لتحقيق أهداف المدرسة، حيث إن الإخلال بهذه العملية يؤدى إلى خلق نوع من الإرباك لمجريات العملية التعليمية. ويرى النوري (1991: 404)، أن التنظيم الإداري ليس بالعملية السهلة، بل هو عملية متعددة الجوانب، طويلة الإجراءات، تحتاج إلى توفير المعلومات ومعرفة مجالات الإدارة المدرسية، كما تحتاج إلى قدر من الصبر والمثابرة، وإشراك أكبر عدد ممكن من الكفاءات البشرية بالمدرسة، ولكي يكون التنظيم جيداً وفعالاً لابد أن يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية، والحصول على أحسن كفاية في الأداء، وضمان سير العمليات المختلفة الإدارية والتعليمية في سهولة ويسر.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

مشكلة الدراسة:

لما كان للمدير دوراً رئيس في تنظيم العملية التعليمية في المدرسة ويتوقف نجاحها أو فشلها عليه، كما أن تعامله مع المدرسين ونجاحه في قيادتهم من العوامل التي تزيد في رغبتهم وفاعلتهم في أداء عملهم.

واستناداً لما جاء في نتائج بعض الدراسات السابقة، كما في دراسة نجاة السني التي توصلت إلى عدم إنضباطية التنظيم الإداري المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمدينة طرابلس وتوصي بإجراء دراسات معمقة حول العمليات الإدارية الأساسية و في جميع مراحل التعليم (السني، 1996،:145)، كما توصي سكينة قدمور (2003: 100)في دراستها حول الأساليب الحديثة للتنظيم الإداري في التعليم الأساسي بإجراء دراسة حول التنظيم الإداري في التعليم الثانوي، كما توصلت دراسة الزرزاح إلى التركيز على أهمية الارتقاء بمستوى المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية من قبل المديرين، وأوصت بإجراء دراسة خاصة تركز على مهارات التنظيم الإداري المدرسي بمدينة طرابلس(الزرزاح ،2005: 121)، وتؤكد خيرية بن عصمان في دراستها حول واقع عملية التنظيم الإداري بالتعليم الأساسي بمدينة طرابلس، على إجراء دراسة خاصة بالتنظيم الإداري في المرحلة الثانويه بطرابلس، كما يؤكد مكتب التفتيش التربوي والاستشارات الفنية بوجود قصور في التنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية التربوية، ويوصي بضرورة الاهتمام بالكوادر الإدارية المدربة والمؤهلة للقيام بعملية القيادة الإدارية سواء أكان لكل مؤسسة تعليمية أم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

لكل منطقة تعليمية وإجراء الدراسات للتعرف على الأسباب وصولاً إلى توصيات من شأنها الإسهام في دفع العملية التعليمية إلى الأمام – مكتب التفتيش التربوي (1990: 88)، كما يشير تقرير ليبيا المقدم لمنظمة اليونيسكو في نوفمبر 2004 على أهمية الإهتمام بتفعيل الإدارة التعليمية الفاعلة والتي من شأنها أن تساهم بتجويد العملية التعليمية –التقرير الوطني المقدم لمنظمة اليونيسكو (2004 :19) وأشارت التوصيات والنتائج التي توصل إليها المؤتمر الوطني الثالث للتعليم (2007: 55)، على ضرورة وجود الإدارة المدرسية القادرة على أن تؤدى دورا قياديا في توجيه العملية التعليمية وضرورة إجراء الدراسات اللازمة لتطويرها وفق اتجاهات التربية الحديثة، التي تستدعي قيام تنظيم إداري فعال لتحقيق الأهداف المنشوده من العملية التعليمية، ومن خلال خلفية الباحث وعمله في مجال الحقل التربوي لاحظ وجود قصور في عملية التنظيم الإداري، الأمر الذي نتج عنه تعثر في تحقيق العملية التعليمية للأهداف المنشودة.

وبناءً عليه فإن مشكلة هذه الدراسة ستركز على دراسة كفاءة التنظيم الإدارى داخل مدارس التعليم الثانوي بمدينة طرابلس من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

ماكفاءة التنظيم الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمدينة طرابلس؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى كفاءة التنظيم الإداري بعناصره (تقسيم العمل، التسلسل الإداري، البناء التنظيمي، التنسيق بين الأعمال) لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

السؤال الثاني: ما أثر كل من المتغيرات (حجم المدرسة، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية) على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس؟

السؤال الثالث: ما أثر استخدام الوسائل الحديثة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس؟.

السؤال الرابع: ما أهم الصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة بطرابلس؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مستوى كفاءة التنظيم الإداري بعناصره (تقسيم العمل، التسلسل الإداري، البناء التنظيمي والتنسيق بين الأعمال) لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

2- التعرف على أثر كل من المتغيرات (حجم المدرسة، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية) على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

3- التعرف على أثر استخدام الوسائل الحديثة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

4- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

حدود الدراسة:

1- **المجال البشري:** شملت الدراسة المديرين والمدرسين في مرحلة التعليم الثانوية العامة بمدينة طرابلس.

2- **المجال المكاني:** شملت الدراسة المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوية العامة داخل الحدود الإدارية لبلدية طرابلس.

3- **المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2010 – 2011.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة جلية من خلال استعراض النقاط التالية:

1- في الوقت الذي تعد فيه الدراسات الإدارية والتربوية المختلفة وسيلة فاعلة في زيادة مهارات الإداريين ورفع كفاءتهم لتعاملهم مع العنصر البشري الذي يحتاج إلى طريقة معينة في التعامل ليست بالسهلة مما يتطلب من الإداري والتربوي امتلاكه لكثير من المهارات ليكون على استعداد لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجهه ويعمل على حلها حتى يمضي في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

2- يمكن اعتبار هذه الدراسة خطوة أساسية وأولية لكثير من الدراسات والأبحاث في ليبيا، كما أنها أول محاولة (على حد علم الباحث) تعالج موضوع كفاءة التنظيم الإداري في المجال التربوي في ليبيا معالجة شاملة مما سيلقى الضوء على واقعها والتوصل إلى بعض النتائج التي يمكن الاستفادة منها من قبل المسئوولين على السياسة التعليمية في المجتمع الليبي، ووضع البرامج واتخاذ سياسات إجرائية لتطوير المؤسسات التربوية في ليبيا.

3- اختيار الباحث لمرحلة التعليم الثانوي التخصصي من بين المراحل الدراسية الأخرى لكونها مرحلة عبور إلى المراحل المتقدمة سواء أكانت جامعة أم معهداً وتعد مراحل العبور من أهم المراحل التي يمر بها الفرد لما لها من آثار تظل عالقة بالفرد وتؤثر في شخصيته وسلوكه، وبناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة ستركز على مدى كفاءة التنظيم الإدارى للمجال المدرسي من حيث

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

واقع هذه العملية في مدارس التعليم الثانوي، وبعض جوانب القصور التي قد تتعرض لها المدرسة في حالة الإخلال به.

نوع الدراسة والمنهج المتبع:

تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية ميدانية، حيث سيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف البيانات وجمعها وتحليلها تمشياً مع ما تهدف إليه الدراسة ويرى الباحث أن المنهج الوصفي يعد منهجاً مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة، فالمنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع البيانات عنها كما يرى جاي (1993: 219)، بل يهدف إلى تصنيف البيانات والمعلومات والتعبير عنها كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى فهم العلاقات التي تربط بين الظاهرة بغرض الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تسهم في تطوير الواقع المدروس.

مصطلحات الدراسة:

سوف يرد في هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات والتي يرى الباحث أن تعريفها أمر ضروري في هذه الدراسة ومنها:

1- التنظيم الإداري:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يعرف (ماكس ويبر) MAX WIBER (بربر، 1996: 56) "التنظيم الإداري بأنه: عملية تنطوي على توزيع الأنشطة بطريقة محدّدة ثابتة على شكل واجبات رسمية، ووضع متسلسل للأعمال، مع إعطاء سلطة لكل قائم بعمل لإصدار الأوامر في نطاق محدودية سلطته، وإعداد سجلات مكتوبة لكي تحكم السلوك العام للمؤسسة".

كما عرفه (هنري فايول) HENRY FAYOL " بأنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات، ورأس المال، والأفراد، و يرى (بربر، 1996: 55) أنه يتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً".

في ضوء التعريفات السابقة للتنظيم وجد الباحث أنه من المناسب أن يعرف التنظيم تعريفاً إجرائياً ينسجم مع الدراسة الحالية وأهدافها فهو "عبارة عن الممارسات السلوكية التي يؤديها المدير بمرحلة التعليم الثانوي التخصصي المحددة بما يقيسها الاستبيان الذي سوف يستخدم في البحث الحالي في مجال التنظيم الإداري بأبعاده المختلفة".

2-**الكفاءة:** عرفها عاقل (1977: 105) "بأنها "حذاقة تنمى بالتعليم، وقد تكون حركية أو كلامية أو مزيجا من الاثنين معا.

وعرفها أبو فروة (1992: 34)، هي: "الوصول بالعمل إلى درجة من الإتقان، تيسر على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت، وبأقل ما يمكن من الجهد، مع تحقيق الأمانة وتلافي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الأضرار والأخطاء"، وبمعنى آخر، هي: "أداء العمل بإتقان مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف ومراعاة الأمن والسلامة".وتختلف الكفاءة عن القدرة حيث تقتضي الأخيرة إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة والدقة في أدائه، ومعنى هذا أن الكفاءة قدرة متطورة أو فائقة والفرق بينهما هو فرق في الدرجة لا في النوع.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الممارسات السلوكيه التي يؤديها المدير بمرحلة التعليم الثانوي التخصصي المحددة بما يقيسها الاستبيان الذي سوف يستخدم في الدراسة الحالي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA