

واقع التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي ودور المدير في توجيهه لصالح التنظيم الرسمي

(دراسة ميدانية بمدارس التعليم الأساسي ببلدية أبي سليم)

د. الزروق سالم عون – كلية التربية الريانية – جامعة الزنتان – علوم تعليم (إدارة تعليمية)
أستاذ مساعد

salmalzrwq703@gmail.com– 092.6608744

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغيرات الدراسة(النوع- المؤهل العلمي- التخصص- سنوات العمل في إدارة المدرسة)، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية ابوسليم/ طرابلس للعلم الدراسي 2024/ 2025م وبلغ عددهم(52) مدير مدرسة، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم أخذ العدد الكلي، واعتمد الباحث على أداة الاستبانة في جمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم تحليل البيانات باستخدام المنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار(T) ومعامل ثبات(كرونباخ ألفا) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1- التنظيم غير الرسمي(السلبى) موجود في مدارس التعليم الأساسي بشكل مرتفع.
 - 2- أهم أنواع التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي: الإشاعات السلبية عن إدارة المدرسة، الأناية المفرطة عن البعض على حساب البقية، وعدم قبول الآخر.
 - 3- أهم العوامل التي ساعدت على بروز التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي: انقسام المعلمين بين الأدبي والعلمي، جنس المدير، التعصب في تشجيع الأندية الرياضية.
 - 4- أهم الأساليب التي يستخدمها المدير في توجيه التنظيم غير الرسمي(السلبى) لصالح التنظيم الرسمي: توجيه المعلمين الجدد لكيفية العمل المدرسي، تطبيق الخطة الدراسية في وقتها المحدد، العمل على رفع الروح المعنوية لدى مجتمع المدرسة.
 - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي(0.05) تعزى لمتغيرات الدراسة(النوع- المؤهل العلمي- التخصص- سنوات العمل في إدارة المدرسة).
- الكلمات المفتاحية:(الواقع-التنظيم غير الرسمي- السلبى- مدارس التعليم الأساسي- دور- مدير المدرسة- التوجيه- التنظيم الرسمي).

Study Summary

The study aimed to identify the reality of informal (negative) organization in primary schools and to determine whether there were statistically significant differences according to the study variables (gender, academic qualification, specialization, and years of experience in school administration). To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive approach. The study population consisted of primary school principals in the Abu Salim Municipality/Tripoli for the 2024/2025 academic year, numbering (52) school principals. Due to the

small size of the population, the total number was taken. The researcher relied on the questionnaire to collect data after verifying its validity and reliability. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) using arithmetic means, standard deviations, percentages, the T-test, and the reliability coefficient (Cronbach's alpha). The study reached several results, the most important of which are:

1- Informal (negative) organization is highly present in primary schools.

2- The most important types of informal (negative) organization in basic education schools: negative rumors about school administration, excessive selfishness of some at the expense of others, and lack of acceptance of others.

3- The most important factors that contributed to the emergence of informal (negative) organization in basic education: the division of teachers between literary and scientific disciplines, the gender of the principal, and fanaticism in encouraging sports clubs.

4- The most important methods used by the principal to direct informal (negative) organization in favor of formal organization: directing new teachers on how to work at school, implementing the curriculum on time, and working to raise morale within the school community.

5- There were no statistically significant differences at the significance level (0.05) attributed to the study variables (gender, educational qualification, specialization, years of experience in school administration).

Keywords: (reality, informal organization, negative, basic education schools, role, school principal, guidance, formal organization).

أولاً- الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة:

إن مدير المدرسة المعاصرة تطورت مهامه وتشعبت أدواره بتطور وتشعب العمل الإداري الذي تتطلبه الألفية الثالثة من خلال التغيير المستمر لجميع الجوانب النظرية والعملية بالمدرسة ليتلاءم مع الثورة المعلوماتية وما صاحبها من تطور في مختلف المجالات الإدارية ودخول التقنية والذكاء الصناعي بقوة في العمل الإداري، حتم على مدير المدرسة أن يطور في إدارته عن طريق تطوير نفسه وزيادة مهاراته، بما يتماشى مع متطلبات الأدوار في العمل الإداري المنوط به.

تقدم المجتمع لا يتم إلا من خلال العلم والتعليم والتدريب الذين ينمو في المؤسسات التعليمية المتنوعة، والتي بدورها تزدهر وتنمو من خلال إنفاق المجتمع عليها وإعطائها مكانتها التي تستحقها لكي تبذل في مجالات العلم الذي بدوره يؤدي إلى رفعة المجتمع وتقدمه، وتكون المدرسة العصرية مواكبة لحركة المجتمع وتطوره، مما اوجب وجود مدير له القدرة والمهارة

والكفاءة على تنفيذ سياسات واستراتيجيات تطور المجتمع من خلال المدرسة، لذا تعددت متطلبات المهام والأدوار التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة. نتيجة لزيادة التلاميذ والمعلمين والعاملين والإداريين وأولياء الأمور ظهرت جماعات لديها مصالح مشتركة في نفس المكان بالمدرسة فنتج عنها ظهور التنظيم غير الرسمي الذي له جانبين: أولهما إيجابي قد يساعد المدير في إدارة المدرسة والأخر سلبي ربما يعارض المدير في كل ما يقوم به داخل المدرسة وخارجها، مما يسبب له ضغوط العمل والمشكلات التي قد تبدو بسيطة ثم تكبر ككرة الثلج لتصل إلى أعلى المستويات الإدارية في الإدارة التعليمية، لذا على مدير المدرسة أن يكتسب الكفايات اللازمة في كيفية مواجهة التنظيم غير الرسمي (السلبي) وتوجيهه بصورة صحيحة لصالح التنظيم الرسمي الذي يخدم الجميع.

2-1- مشكلة الدراسة:

إن مدير المدرسة المعاصرة لم تعد وظيفته تنظيم العمل المدرسي اليومي من خلال ضبط النظام وتنفيذ التعليمات والقرارات الواردة إليه من الإدارة التعليمية العليا، وتحقيق الأهداف العامة للمدرسة في تقديم المعارف وحشو أذهان التلاميذ بالكم المعرفي والتراثي والثقافي، بما يمتلك من مهارات شخصية وخبرة ماضية تمكنه من العمل الإداري بالمدرسة، وإنما أصبحت وظيفته تشمل بالإضافة إلى كل ما سبق مطالب بتحقيق الأهداف التي أوجدها التطور البشري في الألفية الثالثة، بحيث أصبح قائداً تربوياً يمتلك المهارات والقدرات الشخصية والعلمية والإدارية، أي مجموع كفايات تجعله يتأقلم مع تغيرات العملية التربوية التعليمية التي ركزت على الاهتمام بنمو التلميذ من جميع النواحي: الجسمية والعقلية والوجدانية والمجتمعية والبيئية، ولذا أصبحت المدرسة مجتمع مصغر متنوع يشمل مباني ضخمة ومتعددة الطوابق ومنشآت مادية كثيرة، وساحات، وقاعات، ومعامل، وصلات، وتقنيات تعليمية، وغيرها كثير، وازدادت العناصر البشرية بالإضافة إلى التلاميذ بأعدادهم المرتفعة، يوجد المعلمين والأخصائيين والممرضين والموظفين والإداريين وأولياء الأمور، مما أوجد تفاعل إنساني متعدد داخل المدرسة.

إن وجود هذا التنوع البشري أسهم بدرجة كبيرة في ظهور التنظيم غير الرسمي الذي "ينشأ من خلال تواجد أشخاص مع بعضهم في مكان واحد، فإن هذا التواجد المكاني يخلق علاقات بين الأشخاص، علاقات يومية لأنهم يقابلون بعضهم يومياً، وهذا التواجد المكاني بالإضافة إلى وجود مصالح شخصية واهتمامات متبادلة يخلق التنظيم غير الرسمي" (الهوري، 1980، ص 320).

وقد أشارت دراسات (التون مايو) وزملائه في مصانع (هاوثورن) بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1923) "إن التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية تتفاعل مع إدارة المنظمة وتتداخل فيما بينها، وأن الأفراد في المنظمة كائنات إنسانية حية وليس مجرد تروس سلبية في عملية التشغيل" (مرسي، 2001، ص 24)، وأوضحت نتائج دراسة محمد (2022) إلى أن "التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً مهماً في الدافعية للانجاز، ويتمثل هذا الدافع في نزعة الفرد في تنفيذ الأعمال داخل مؤسسة العمل بكفاءة وفي وقت قصير ومستوى أداء متميز" (محمد، 2022، ص 250)، لذا يتوجب على المدير ضبط وتوجيه التنظيم غير الرسمي (السلبي) الموجود لدى جماعات العمل بمدرسته سواء المعلمين أو الإداريين أو العاملين لصالح التنظيم الرسمي، ومما سبق يمكن استخلاص التساؤل الآتي:

ما واقع التنظيم غير الرسمي (السلبي) بمدارس التعليم الأساسي ودور المدير في توجيهه لصالح التنظيم الرسمي بالمدرسة؟

3-1- أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من تساؤل المشكلة تتفرع الأسئلة الآتية:

- 1- ما أهم أنواع التنظيم غير الرسمي (السلبي) بمدارس التعليم الأساسي؟
- 2/ ما أهم العوامل المساعدة على بروز التنظيم غير الرسمي (السلبي) بالمدرسة؟

س3- ما أهم الأساليب والإجراءات المستخدمة من قبل مديري المدارس في توجيه التنظيم غير الرسمي(السلبى) لصالح التنظيم الرسمي بمدارس التعليم الأساسي؟.

س4- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوي(0.05) تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع – المؤهل العلمي – التخصص- سنوات العمل في إدارة المدرسة)؟

1-4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

- 1- أهم أنواع التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي؟
- 2- أهم العوامل المساعدة على بروز التنظيم غير الرسمي(السلبى) بالمدارس؟
- 3- أهم الأساليب والإجراءات المستخدمة من قبل مديري المدارس في توجيه التنظيم غير الرسمي(السلبى) لصالح التنظيم الرسمي بمدارس التعليم الأساسي؟.
- 4- الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوي(0.05) تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل العلمي – التخصص- سنوات العمل في إدارة المدرسة)؟

1-5- أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة لتناولها لموضوع التنظيم غير الرسمي(السلبى) للكشف على واقع هذا التنظيم بمدارس التعليم الأساسي وتأثيره على سير العمل المدرسي أحيانا ظاهراً وأحياناً أخرى مخفي ولكنه يعيق بدرجة أو أخرى عمل مدير المدرسة ويجعله يتصرف تحت ضغوط وصراعات ومناخ تنظيمي غير جيد، وينعكس بالسلب على مجريات العملية التعليمية برمتها، لذا هذا تناول ينبه مديري المدارس ومن لهم علاقة بالعملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بوجود هذا التنظيم غير الرسمي(السلبى)؛ لوضع الحلول الناجعة ليس لمحاربتة؛ وإنما لتوجيهه لصالح التنظيم الرسمي الذي ينضوي تحته كل الجماعات العاملة بالمدرسة.

1-6- حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: واقع التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي ودور المدير في توجيهه لصالح التنظيم الرسمي بالمدرسة.
- 2- الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم الأساسي.
- 3- الحدود المكانية: بلدية أبي سليم/ طرابلس.
- 4- الحدود الزمنية: تم التطبيق خلال العام الدراسي 2024 / 2025م.

1-7- مصطلحات الدراسة:

إن موضوع الدراسة تناول المصطلحات الآتية:

(واقع- التنظيم غير الرسمي- السلبى- مدارس التعليم الأساسي- دور- مدير المدرسة- التوجيه- التنظيم الرسمي) ويمكن تناولها فيما يلي:

1-7-1- واقع:

أ- اصطلاحياً: "الواقع هو الشيء المعترف به بوصفه أكيداً، والواقع الاجتماعي هو كل حالة أو علاقة أو حقيقة تعبر بهذه الطريقة أو تلك عن مظهر من مظاهر الحياة الاجتماعية"⁽⁴⁾.

ب- إجرائياً: يرى الباحث بأن الواقع هو حالة أكيدة بوجود ظاهرة التنظيم غير الرسمي (السلبى) في مدارس التعليم الأساسي.

1-7-2- التنظيم غير الرسمي:

أ- اصطلاحاً: إن التنظيم غير الرسمي "يتكون تلقائياً وبدون تخطيط مسبق له، ويعتمد في قيامه على عوامل كثيرة منها: عامل السن، المركز، توافق الميول والقيم الشخصية، وتوعية المهنة، وبعض العناصر الاجتماعية الأخرى"⁽⁵⁾.

ب- إجرائياً: يذهب الباحث مع التعريف الاصطلاحي بأن التنظيم غير الرسمي ينشأ تلقائياً نتيجة لوجود جماعات بشرية في مكان واحد لفترة طويلة مما يترتب عليه تلاقي في الأفكار وترابط في القيم المشتركة بينهم يجعلهم في مجموعات تكون التنظيم غير الرسمي في المدرسة.

1-7-3- السلبى:

أ- اصطلاحاً: السلبية" تنطوي على التصرف بطريقة عكسية تجاه أي أمر أو رأي وتكون مصحوبة عادة بمقاومة انفعالية نحو الأشخاص الذين يمارسون السلطة أو المكروهين"⁽⁶⁾.

ب- إجرائياً: يرى الباحث بأن السلبى أو السلبية هي تلك الأفعال والأساليب التي تقوم بها بعض المجموعات في المدرسة المترابطة مع بعضها بما يعرف بالتنظيم غير الرسمي وتعارض بطريقة ظاهرة أو مستترة قرارات وتوجيهات الإدارة المدرسية بما يعكس حدة المشكلات وتنامي الصراعات وضغوط العمل في المدرسة.

1-7-4- مدارس التعليم الأساسي:

أ- اصطلاحاً: التعليم الأساسي في ليبيا" المرحلة التعليمية التي تقع ما بين رياض الأطفال في أول سلم التربية والتعليم، والتعليم الثانوي في أعلاها، وتشمل على حلقتين: الأولى مدتها ست سنوات وتبدأ من الصف الأول حتى الصف السادس، والثانية تبدأ من الصف السابع حتى الصف التاسع"⁽⁷⁾.

ب- إجرائياً: يذهب الباحث إلى أن مرحلة التعليم الأساسي هي تلك المرحلة التعليمية التي تعتمد وزارة التربية والتعليم في سلمها التعليمي، حيث تقع ما بين مرحلة رياض الأطفال ومرحلة التعليم الثانوي، وتشمل حلقتين ابتدائي وإعدادي وتنتهي بنيل شهادة أتمام مرحلة التعليم الأساسي.

1-7-5- الدور:

أ- اصطلاحاً: الدور هو " مجموعة من الأنشطة المترابطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة"⁽⁸⁾.

ب- إجرائياً: يقصد الباحث بالدور تلك الأساليب والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة في ضبط وتوجيه التنظيم غير الرسمي (السلبى) لضمان سير العملية التعليمية بالمدرسة بالصورة المطلوبة.

1-7-6- مدير المدرسة:

أ- اصطلاحاً: هو "لقائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنما مجتمعهم"⁽⁹⁾.

ب- إجرائياً: مدير المدرسة هو ذلك الشخص المكلف بإدارة مدرسة وتنظيمها والإشراف عليها ومعالجة المشكلات والصعوبات التي تعترض سير العملية التعليمية المتأتمية من جماعات التنظيم غير الرسمي (السلبى)، واستخدام كافة السبل المتاحة لتوجيه هذا التنظيم لصالح التنظيم الرسمي لتحقيق أهداف المدرسة.

1-7-7- التوجيه:

أ- اصطلاحاً: التوجيه وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية وهي " تهتم بالجوانب الإنسانية لتحقيق الانجاز المنشود، ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام"⁽¹⁰⁾.

ب- إجرائياً: يقصد الباحث بالتوجيه تلك الإجراءات التي يقوم بها المدير من خلال التنبيه والتحفيز واللقاءات لتأثير على جماعات العمل المنضوية تحت التنظيم غير الرسمي (السلبى)

وتغيير اتجاهاتها نحو أداء أعمالها بالشكل المطلوب، بما يحقق أهداف المدرسة بصفتها التنظيم الرسمي الذي يحتوي كل جماعات العمل.

1-7-8- التنظيم الرسمي:

أ- اصطلاحاً: التنظيم الرسمي: فهو " تجميع الأعمال في وظائف المنظمة في وحدات، والوحدات في أقسام ثم هذه الأخيرة في إدارات، وعملية التجميع هذه تتم عن طريق الإدارة العليا، بغض النظر عن العاملين في المنظمة أو العلاقات القائمة بينهم، وبالتالي يقصد بهذا التنظيم تلك القواعد واللوائح والقوانين التي تطبقها الإدارة، وعلى كل العاملين بالمنظمة الالتزام بتعليماتها التي تعبر عن العلاقات الرسمية بين كل فرد في المنظمة والأفراد الآخرين معه في نفس المنظمة"⁽¹¹⁾.

ب- إجرائياً: يذهب الباحث مع التعريف الاصطلاحي بأن التنظيم الرسمي هو تلك الهيكلية الإدارية الموجودة في المدرسة والمعتمدة من الإدارة التعليمية بكل تقسيماتها الإدارية وأنظمتها القانونية التي تحدد حقوق وواجبات جميع الأفراد داخلها والعلاقات الرسمية السائدة بينهم بما يحقق أهداف المدرسة المنشودة.

1-8- الدراسات السابقة:

1-8-1- دراسة الجيلالي(1980)⁽¹²⁾

"الجماعات غير الرسمية في التنظيم" دراسة ميدانية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الجماعات غير الرسمية في التنظيم تأثيراً سلبياً أو تأثيراً أيجابياً واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، كما استعان بالقياس السوسيومترى في تحديد الجماعات غير الرسمية وتم تطبيق الدراسة على(111) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أ- إن الجماعات غير الرسمية تنشأ وتتشكل انطلاقاً من عدة محددات مثل: تشابه المهن والوظائف والقرب المكاني والاقدمية في العمل والسن والجنس وتقارب المكانة الاجتماعية والانتماء لبيئة واحدة.

ب- إذا كان التنظيم السائد في المؤسسة لا يحقق رغبات العمال فإن ذلك يؤدي وبالنتيجة إلى اتخاذ مواقف سلبية اتجاه المنظمة منها: التمرد، عدم التعاون، انخفاض الأداء، انتشار الإشاعات، ظهور الصراع السلبي، تراجع الولاء التنظيمي.

1-8-2- أحمد (2006)⁽¹³⁾

"التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية" دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية والكشف عن الأسباب المؤدية إلى ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدارس، وكذا الآثار الايجابية والآثار السلبية لهذه التنظيمات، وطبق الباحث هذه الدراسة بمدارس منطقة كرري بمحافظة أم درمان ولاية الخرطوم السودان، واتبع الباحث المنهج الكمي، واعتمد الاستبانة في جمع البيانات، من خلال(72) معلماً ومعلمة، وتوصل إلى عدة نتائج منها:

أ- الانتماءات القبلية أو الجهوية لا تمثل سبباً رئيساً لتكوين التنظيمات غير الرسمية.

ب- الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية هي الرغبة في الانتماء والحماية لدى الأفراد، والمصالح المشتركة الرسمية، والبط في اتخاذ القرارات.

1-8-3- دراسة بوخلوة، علي(2022)⁽¹⁴⁾

الجماعات غير الرسمية داخل الإدارة المدرسية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لأستاذ التعليم الثانوي " دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية في المؤسسات التربوية، وتكون مجتمع الدراسة من (720) أستاذاً وأستاذة من (12) مدرسة ثانوية، وتم اختيار عينة من الأساتذة بلغت (189) أستاذاً وأستاذة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- إن الجماعات غير الرسمية لها أثر كبير على الاغتراب الوظيفي للأساتذة أكثر من الأساتذات.

ب- إن المدير الضعيف هو المتسبب الأكبر في الاغتراب الوظيفي لأستاذ التعليم الثانوي.

1-8-4- دراسة محمد (2022) (15)

" التنظيم غير الرسمي ودافعية الانجاز، الفاعلية والانعكاسات" دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التنظيم غير الرسمي وبين الدافعية للانجاز لدى العاملين وتحديد مدى تأثير الظروف الاجتماعية والاقتصادية لتكوين التنظيم غير الرسمي على دافعية الانجاز لدى العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (70) فرداً من العاملين بشركة النمر البلاستيك بالمنطقة الصناعية غرب طهطا محافظة سوهاج، واستخدمت أداة الاستبيان والملاحظة، والمنهج الوصفي لمعرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي ودافعية الانجاز لديهم وتحليل البيانات توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

أ- التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً مهماً في الدافعية للانجاز ويتمثل في الدافع في نزعة الفرد في تنفيذ الأعمال داخل مؤسسة العمل بكفاءة وفي وقت قصير وبمستوى أداء متميز.

ب- إن الظروف الاجتماعية والاقتصادية أدت إلى تكوين التنظيم غير الرسمي بين العمال داخل مؤسسة العمل وما يسود هذه الظروف من مشاعر حب وتعاون وتفاهم وتشجيع وحث على العمل.

1-9-1- التعليق على الدراسات السابقة:

1-9-1-1- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

أ- تناول متغير التنظيم غير الرسمي بالمنظمات، وأن كان بمسميات مختلفة فدراسة الجيلالي (1980): الجماعات غير الرسمية، دراسة أحمد (2006): التنظيمات الإدارية غير الرسمية، ودراسة بوخلوة، علي (2022): الجماعات غير الرسمية ودراسة محمد (2022) التنظيم غير الرسمي.

ب- تتفق مع بعض الدراسات السابقة في عدد العينات التي تقل عن (100) فالدراسة الحالية عددها (52) ودراسة محمد (2022) عددها (70) ودراسة أحمد عددها (72).

ج- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع البيانات

د- تتفق الدراسة الحالية مع بعض من الدراسات السابقة في بيئة الدراسة وهي المؤسسات التعليمية مع دراسة كل من: أحمد (2006) وبوخلوة، علي (2022).

1-9-2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

أ- من حيث تناول الموضوع فالدراسة الحالية ركزت على التنظيم غير الرسمي السلبي في حين الدراسات السابقة تناولت موضوع التنظيمات غير الرسمية بصفة عامة الايجابية والسلبية.

ب- من حيث الأهداف تختلف الدراسة الحالية التي هدفت إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي (السلبي) ودور المدير في توجيهه لصالح التنظيم الرسمي في حين كانت أهداف الدراسات السابقة تختلف تماماً على هذا الاتجاه.

ج - من حيث العينة تختلف الدراسة الحالية مع عينات تلك الدراسات التي زادت عن (100) مع دراسة كل من: الجيلالي (1980) عينته (111) و بوخلوة، علي (2022) عينتهما (189).

د- من حيث نوعية العينات تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في نوعية العينة حيث كانت العينة (مديري المدارس) في حين نوعية عينات الدراسات السابقة ما بين العاملين: دراسة كل من: الجليلي (1980) محمد (2022) والمعلمين: دراسة كل من: أحمد (2006) وبوخلوة، علي (2022).

ه- من حيث المتغيرات: تختلف الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة فهي تناولت متغير التنظيم غير الرسمي السلبي/ دور المدير، في حين الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة فدراسة الجليلي (1980) الجماعات غير الرسمية/ تأثيرها الايجابي أو السلبي على المنظمة، ودراسة أحمد (2006) التنظيمات غير الرسمية/ الآثار الايجابية والآثار السلبية، ودراسة بوخلوة، علي (2022) الجماعات غير الرسمية/ الاغتراب الوظيفي، ودراسة محمد (2022) التنظيم غير الرسمي/ ودافعية الانجاز.

1-9-3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لاشك بأن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة من حيث تتبع الخطوات العلمية التي استخدمتها ونوعية المتغيرات والعينات وأدوات جمع البيانات والنتائج.

ثانيا- الإطار النظري:

1-2- التنظيم الرسمي:

2-1-2- تعريف التنظيم الرسمي:

تعددت مفاهيم التنظيم بين رجال الإدارة وعلماء التنظيم أنفسهم، بحيث يستخدم البعض كلمة التنظيم بمعنى (التخطيط)، ويستخدمها البعض الآخر بمعنى (الترتيب) ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة تنظيم بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي)، في حين يشير بعضهم إلى التنظيم بمعنى (نظام) الذي يشمل: الأفراد والمراكز والأدوار وأنماط العلاقات والظروف المادية المحيطة. الخ⁽¹⁶⁾، ويمكن تعريف التنظيم الرسمي The Formal Organization بأنه "التنظيم الذي يقوم بطريقة مقصودة متعمدة من أجل تحقيق هدف معين، وبمعنى آخر فقد حددت خصائص هذا التنظيم بصورة رسمية لذلك يستخدم مصطلح التنظيم الرسمي" ⁽¹⁷⁾ وقد أشار بدوي إلى التنظيم الرسمي بأنه " جماعة على درجة عالية من التنظيم ذات أهداف واضحة وقوانين ولوائح موضوعة بصفة رسمية ولها نسق يتضمن أدوار محددة، كما أن حقوق وواجبات كل دور محددة بوضوح" ⁽¹⁸⁾.

في حين استخلص (السلمي) تعريف عام بالتنظيم مرتبط بالسلوك الإنساني يقوله " إن التنظيم عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقاً للسلطة، المركز، أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة ذلك تتحدد العلاقات الشخصية وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة وبالتالي تقليل الفجائية والغموض في تلك التصرفات" ⁽¹⁹⁾ ومما سبق نلاحظ بأن التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي تم إنشاؤه بطريقة مقصودة يحتوي على الهيكل التنظيمي وما يوجد به من أقسام وإدارات ومكاتب رئيسية وفرعية ويحدد اتجاهات مسار السلطة والمسؤولية ويشمل القواعد والنظم والعلاقات والاتصالات لمجموعة من الأفراد بترتيب منظم عن طريق القوانين واللوائح والتعميمات والأوامر للجميع بحيث يكون التواصل في المنظمة بطريقة رسمية لتنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف المنشودة.

2-1-2- أهمية التنظيم الرسمي:

إن للتنظيم أهمية ونجاح العمل بما يوجد فيه من أسس وثوابت تساهم في نجاح المنظمة ومنها:
أ- التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات: يوضح التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة بداخل هذا التنظيم.
ب- التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات: يحدد هيكل التنظيم أي الأجزاء والأفراد يتحدث ويتصل بأي الأجزاء والأفراد ولأي غرض ولأي تأثير، ويجانب هذا فهو هيكل لانسياب

المعلومات بين الأجزاء والأفراد المكونين للتنظيم وذلك لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها المعلومة وأسلوب للتنظيم وأسلوب إرسالها وجهة استقبالها.
ج- التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع(المنظمة): يضم الهيكل مجموعة الوظائف التي تهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه.
د- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية: يضم هيكل التنظيم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات(20).

2-2- التنظيم غير الرسمي:

2-2-1- تعريف التنظيم غير الرسمي:

إن التنظيم غير الرسمي يتكون من "جماعات غير رسمية ظهرت نتيجة لتفاعل الأفراد وحاجاتهم، فلم يتم تعيين أفراد هذا النوع من الجماعات من قبل المنظمة بل تعتبر العضوية فيها تطوعية وتعتمد على الجاذبية المتبادلة لكل من الفرد والجماعة"(21).
وهو "تلك الجماعة من الموظفين التي تنشأ بين أعضاءها علاقات مؤقتة بمناسبة ظروف العمل، ويتخذون لهم كياناً مستقلاً موازياً للإدارة المسيرة للعمل متفاعلين فيما بينهم وفقاً لاعتبارات مختلفة، أساسها المصلحة والنفع والانتهازية"(22).

لذا يعتبر التنظيم غير الرسمي واقع موجود بوجود الجماعات في العمل حيث تنشأ بينهم روابط عاطفية أو مصلحة واتجاهات أيولوجية تصبح كأعراف مقبولة لديهم ويعملون من خلالها قد تكون ايجابية لصالح المنظمة التي يعملون بها وقد تكون سلبية تعارض إدارة المنظمة وتتصيد هفواتها، مما يسبب كثرة المشاكل وصراعات العمل ومناخ غير جيد يعرقل العمل في المنظمة.

2-2-2- أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي(السلبى):

تعددت أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي السلبى منها: وجود الجماعة في مكان واحد لفترة طويلة، وتشابه الوظيفة التي يعملون بها، والخبرة أو سنوات العمل الموحدة لديهم، وجمود الهيكل الإداري للمنظمة، والأسلوب الإداري غير الديمقراطي للمدير، وعدم وضوح اللوائح والقوانين المسيرة للعمل، وضعف شخصية المدير، وعدم امتلاكه مؤهلات إدارية مقنعة للعاملين، وتضارب الأوامر الصادرة إليهم، وتداخل اختصاصات الوظائف، وعدم العدالة في توزيع الحوافز الايجابية، والمركزية الشديدة في القيادة، والتشديد على بعض العاملين والتساهل مع آخرين، وقد يحدث اختلاف بين جماعات التنظيم غير الرسمي أنفسهم مما "يؤسس لنموذج من التفاعل السلبى بين العاملين مثل التنافس والصراع والتنافر وغيرها من الأشكال التي تأتي نتيجة لاختلاف وجهات النظر والاتجاهات أو تعارض المصالح والأهداف"(23).

2-2-3- مظاهر لتنظيم غير الرسمي(السلبى)في المدارس:

تنوعت مظاهر التنظيم غير الرسمي السلبى في المدارس منها:

- أ- اللجوء إلى التوقف عن العمل كمظهر من مظاهر الاحتجاج.
- ب- عدم الجدية في العمل وخاصة من طرف الجماعات غير الموالية للسلطة الإدارية(24)
- ج- استخدام أساليب دفاعية كالعدوانية.

د- الاستهتار والتكاسل والتراخي وعدم الاهتمام بالتنظيم الرسمي وأهدافه.

هـ- التركيز على الأجور والمزايا الاقتصادية.

ز- التقليل من درجة الاعتماد والخضوع بالنسبة للإدارة والتنظيم الرسمي(25).

ح- الوشاية بزملاء العمل، وترويج الإشاعات عنهم وتزييف الحقائق المتعلقة بهم لدى المدير.

ط- رسم صورة قاتمة عن القيادة الإدارية في المدرسة.

ك- حصر الأحاديث مع من يشاركونهم نفس الأفكار أو الاقدمية في المهنة⁽²⁶⁾.

بالإضافة إلى العديد من المؤشرات التي تبين اتساع التنظيم غير الرسمي السلبي في المدارس مثل: عدم المشاركة في الأنشطة التي تقوم بها المدرسة، وعدم الجدية في تولي لجان العمل، وعدم الحضور في الاجتماعات أو التشويش والمعارضة بكل ما يطرح في الاجتماع، أو التشكيك في قرارات الإدارة، وعدم الجدية في تنفيذها، وسرعة نقل أخبار المدرسة إلى جهات خارجية وأحيانا المنافسة لها، وكثرة الشكاوي إلى الإدارة العليا من أقل الأسباب أو الأمور الخاصة بالإدارة، والغياب المتعمد، وعدم التحضير الجيد للدروس، وعدم التعاون في تغطية العجز، والتذمر المستمر من أساليب التقييم التي تقوم بها الإدارة، وعدم التعاون مع المفتشين التربويين.

2-2-4- دور مدير المدرسة في توجيه التنظيم غير الرسمي(السلبي):

إن التنظيم غير الرسمي "لا يمكن إلغاؤه بصفة مطلقة ولكن يمكن أن يوجه ويؤثر عليه خاصة إذا كانت أهداف هذا التنظيم غير الرسمي لا تتفق وأهداف التنظيم الرسمي، والإدارة الحكيمة هي التي تعي وتفهم جيداً هذا التنظيم وتستفيد منه الاستفادة الكاملة كوسيلة للاتصال ورفع معنويات العاملين في المنظمة[المدرسة] ككل"⁽²⁷⁾. ولذلك فمدير المدرسة باعتباره "المسئول الأول عن توجيه العاملين بالإدارة المدرسية بصفة خاصة والأسرة المدرسية بصفة عامة، فهو الذي يقوم بتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد في المدرسة، كما أنه يمثل حلقة الوصل في العمل بين الطلاب والمعلمين من جانب ومدير الإدارة التعليمية والمجتمع من جانب آخر"⁽²⁸⁾، لذا يقع على عاتقه مهمة توجيه التنظيم غير الرسمي السلبي لصالح التنظيم الرسمي، لأن التوجيه ما هو إلا مجموع من الخدمات التربوية والنفسية والمهنية التي تقدم للفرد وفقاً لإمكاناته وقدراته العقلية والجسمية وميوله، وقد يكون التوجيه مباشراً أو غير مباشر، فردياً أو جماعياً⁽²⁹⁾، ولكي يحقق المدير التوجيه السليم للتنظيم غير الرسمي(السلبي) لصالح التنظيم الرسمي يأخذ في الاعتبار ما يلي:

أ-إن يكون لديه إيمان عميق بقيمته هو، وبقيمة كل فرد يعمل معه، أن حجر الأساس في بناء العلاقات الاجتماعية وإيجاد بيئة ينمو فيها الجميع ويتطورون هو الإيمان العميق بقيمة كل فرد في المدرسة.

ب-إن يكون نفسه قدوة حسنة في جوانب العمل المختلفة وذات فاعلية عالية وعلى درجة كبيرة من الخلق والموضوعية والشفافية وثقافة علمية واجتماعية واسعة وأن يكون باحثاً واعياً ومخططاً حاذقاً.

ج- إن يعالج الأنواع المختلفة لمشكلات الجميع، وينبغي أن يتذكر دائماً أنها حالات فردية، ويجب معالجتها على أنها كذلك، فالإجراءات التي تتجح مع أحد الأفراد قد لا تتجح مع فرد آخر، وعليه أن يدرس كل حالة عن طريق الملاحظة أو عن طريق المقابلات التوجيهية والاستشارية التي تتم بينه وبين العاملين.

د- يجب أن يعمل بمبدأ المساواة بين جميع العاملين وإيجاد الجو الانفعالي الذي يستطيع الجميع أن يشعروا فيه بقيمتهم وجدارتهم مما يشجعهم على النمو⁽³⁰⁾.

مما سبق نلاحظ بأن المدير يتوجب عليه العمل على توجيه التنظيم غير الرسمي(السلبي) لصالح التنظيم الرسمي عن طريق فردي أو جماعي ويتم عن طريق التعرف على الأفراد الذين ينضمون في جماعات غير رسمية ومحاولة إصلاح كل حالة لوحدها مثل: أنواع المعلمين: فهناك معلمين كسالة ولا يبذلون جهوداً في العمل المدرسي، على المدير إعادة الثقة إلى هؤلاء عن طريق عقد جلسات لمشاريع فكرية وعرض السير الشخصية للمعلمين المتميزين، وإظهار تقدير لأي إنجاز قاموا به وتكليفهم ببعض المهام القيادية في المدرسة حتى يستعيدوا الثقة بأنفسهم، وهناك المعلمين قليلي الأثر، الذين لا يعطوا أهمية إلى طرائق التدريس واستمروا على وتيرة واحدة ولا يظهروا وداً إلى زملائهم، مما ينعكس سلباً على جماعات العمل في المدرسة، على المدير أن يضع برامج أنشطة اجتماعية لهيئة التدريس يشارك هؤلاء المعلمين قليلي الأثر،

ويتبادل الزيارات بين المعلمين المجدين والمعلمين قليلي الأثر، حتى يعطوهم فرصة التواصل مع زملائهم، وهناك معلمين يفقدون الدافعية للعمل وينظرون باشمئزاز إلى كل إجراء تقوم به إدارة المدرسة وخاصة المعلمين المتقدمين في السن والمتأثرين بخبراتهم السابقة، مما يجعلهم يشكلون مجموعات غير رسمية سلبية، على المدير أن يشركهم في برامج حل المشكلات بالمدرسة، بحيث يستفيد من خبراتهم السابقة، ويجدون أنفسهم محتاج إليهم مما يعزز الثقة لديهم ويعودوا أكثر نشاطاً في العمل.

وكذلك بالنسبة للمعلمين الذين يعارضون كل إجراء تقوم به الإدارة، على المدير الجلوس معهم والعمل على تحديد أوجه الاتفاق بينهما، وتبني أوجه الاتفاق، وأعطى هولا المعلمين الفرصة لتعبير عن وجهة نظرهم بكل حرية حتى يستطيع الجميع بناء قاعدة مشتركة تخدم التنظيم المدرسي الرسمي⁽³¹⁾.

بالإضافة إلى استخدام الشفافية في تفويض السلطة داخل المدرسة، بحيث يشعر الجميع بحسن الإدارة، واستخدام النمط الديمقراطي الذي يجد فيه الجميع حرية في التعبير والمشاركة، وخاصة في اتخاذ القرارات المهمة في العمل المدرسي، وكذلك على المدير الاستفادة القصوى من برامج الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية مع جميع العاملين، واستخدام الاجتماعات المدرسية كوسيلة مهمة في أعطى الفرصة للجميع عن التعبير عن آرائهم والحرص الشديد على مشاركة الجميع في تبني جداول الاجتماعات، وتضمين مقترحاتهم في محاضرها، مما يعطى التزام معنوي بتطبيق ما ورد فيها، ولكي ينجح المدير في توجيه التنظيم غير الرسمي السليبي، أن تكون علاقته مع العاملين معه كلها وفاء وإخلاص وتعاون، وعدالة ومساواة في المعاملة، وأعطى كل ذي حق حقه، وأن يعمل بالحزم والحكمة والمشاركة الوجدانية، وأن لا يصدق كل ما يقال له ولا يصغى للواشين والنامين، ويجب أن لا يتسرع في الحكم على غيره كي لا يقع في الظلم⁽³²⁾، وبالتالي يسود التنظيم الرسمي، ويدعمه التنظيم غير الرسمي الإيجابي، ويتراجع التنظيم غير الرسمي (السليبي).

ثالثاً- إجراءات الدراسة الميدانية

1-3: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع بيانات عن الظاهرة قيد الدراسة بغرض اختبار الفرضيات أو الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالوضع الراهن للأفراد محل الدراسة⁽³³⁾، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يتعدى إلى ما هو بعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، فضلاً عن أنه كثيراً ما تقترن عملية الوصف بالمقارنة حيث تستخدم في المنهج الوصفي أساليب القياس والتصنيف والتفسير⁽³⁴⁾.

2-3: مجتمع الدراسة

إن الباحث قام بتحديد مجتمع الدراسة في مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية أبو سليم/ طرابلس خلال العام الدراسي (2024 / 2025م)، وذلك بالحصول على إحصائية من مراقبة التعليم بالمنطقة فكان العدد الإجمالي (52) مدير مدرسة.

3-3: عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم اعتماد المسح الشامل لجميع مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية ابوسليم والبالغ عددها (52) مدير.

4-3: أداة الدراسة:

إن طبيعة الدراسة وأهدافها والمنهج تحدد نوع الأداة المستخدمة في جميع البيانات؛ ولأن الدراسة تهدف إلى معرفة واقع التنظيم غير الرسمي (السليبي) ودور المدير في توجيهه لصالح التنظيم الرسمي تم استخدام استمارة الاستبانة لتحقيق هذا الهدف.

5-3: صدق وثبات الأداة (استمارة الاستبانة):

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري ولذلك تم عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في المؤسسات العلمية بالجامعات الليبية لإبداء آرائهم والحكم على فقرات الاستمارة ومدى مصداقية وصلاحيّة الفقرات وصياغتها، وكذلك مدى انتماء الفقرات ومناسبتها للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتقديم ملاحظات وتعديلات التي يرونها تخدم أهداف الدراسة وتم الأخذ ببعض الملاحظات التي وردت من أغلبهم وهي تشير إلى صياغة بعض الفقرات أو تقديم فقرة عن الأخرى فقط.

ولثبات استمارة الاستبانة تم استخدام معامل ثبات(كرونباخ ألفا) ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة حيث بلغ(0.739)وهو معامل ثبات مرتفع ويعد كافياً لتطبيق الاستبانة عن عينة الدراسة.

3-6: وصف الاستبانة في صورتها الأولية:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وآراء المحكمين من ذوي الاختصاص تم الاتجاه إلى بناء استبانة موجهة لمديري مدارس التعليم الأساسي وقسمت إلى عدة محاور:

المحور الأول: البيانات العامة واحتوى متغيرات الدراسة(النوع، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات العمل في إدارة المدرسة).

المحور الثاني: الأسئلة المغلقة تحت عنوان(التنظيم غير الرسمي) واشتمل على ثلاث أبعاد:

البعد الأول: أنواع التنظيم غير الرسمي(السلبى) بالمدارس(14) فقرة.

البعد الثاني: العوامل المساعدة على بروز التنظيم غير الرسمي(السلبى) بالمدارس(12) فقرة.

البعد الثالث:أساليب الإدارة المدرسية في توجيه التنظيم غير الرسمي(17) فقرة

المحور الثالث:الأسئلة المفتوحة جميعها تدور حول وجهة نظر مدير المدرسة حول التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين أنفسهم من حيث واقع وجوده وعوامل التي تساعد على بروزه وكذلك الأساليب التي يستخدمها المدير لتوجيهه لصالح التنظيم الرسمي بالمدرسة.

3-7- إجراءات تطبيق الاستبانة:

تم التواصل مع مراقبة تعليم ابوسليم والحصول على إحصائية بعدد المدارس وتزويد الباحث برسالة إدارية إلى مديري المدارس لتسهيل عمل الباحث، وأثناء التطبيق الميداني قام الباحث بالذهاب إلى المدارس وتسليم الاستمارة يدويا للمدير في حالة تواجد المدير أثناء زيارة الباحث وفي بعض المدارس التي لم يلتقي الباحث مع المدير تترك له الاستمارة والعودة إليها في مرة ثانية وتمت هذه الإجراءات خلال شهري (2، 3 للعام 2025م) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(1) يوضح الاستثمارات الموزعة والفاقدة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة لتحليل الإحصائي:

الموزع	الفاقد	المسترجع	المستبعد	الصالح لتحليل
52	7	45	5	40

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن الاستثمارات الموزعة كانت بعدد العينة بالكامل(52) وبنسبة (100%) في حين الفاقد بعدد(7) وبنسبة مئوية(13%) ويرجع الفقد إلى سفر مديري المدارس أو انشغالهم بأعمال خارج المدرسة أثناء فترات تردد الباحث على المدرسة والمسترجع بعدد(45) وبنسبة مئوية تقدر(87%) وهي عدد ونسبة مقبولة لجمع بيانات الدارسة، أما المستبعد كان بعدد(5) استمارات فقط وبنسبة مئوية(10%) فكان الاستبعاد نتيجة إلى عدم اكتمال التأشير على البيانات وبقاء بعضها فارغة لذلك استبعدت وهي نسبة بسيط لا تؤثر على بقية الاستثمارات أما الصالح لتحليل الإحصائي بلغ عددها(40) واستمارة وبنسبة مئوية(77%) وهي نسبة جيدة تتوافق مع متطلبات البحث العلمي التربوي وعيناته المتعارف عليها في هذا المجال.

3-8: إجراءات تصحيح الاستبانة:

نظرا إلى أن استمارة الاستبانة استخدمت خانتى اختيار فقط أعطيت درجتان لـ(موجود) ودرجة واحدة لـ(غير موجود) ولذلك تقدير الدرجات للاستمارة ككل وفق الجدول التالي:
جدول رقم(2) يوضح تقديرات الاستمارة ككل:

الدرجة	تقديرها
فوق 1.5	فوق المتوسط
1.5	متوسط
أقل من 1.5	تحت المتوسط

9-3: الوسائل الإحصائية:

لتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة عن طريق أداة الاستبانة، استعان الباحث بمنظومة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأثناء الإدخال أعطيت لها قيم وترميز تسلسلي حتى يسهل تحليلها وفقا للوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- معادلة كرونباخ ألفا لا يجاد ثبات أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي: للتعرف على واقع التنظيم غير الرسمي السلبي.
- 3- الانحراف المعياري: لتحديد نسبة انحراف القيم عن المتوسط.
- 4- اختبار (T) لا يجاد الفروق بين متغيرات الدراسة.
- 5- مستوى الدلالة
- 6- النسبة المئوية
- 7- تقديرات المتوسطات.

10-3: خصائص عينة الدراسة:

إن عينة الدراسة اشتملت على عدة متغيرات (النوع- المؤهل العلمي- التخصص- سنوات العمل في إدارة المدرسة) ويمكن توضيح هذه الخصائص كما يلي:

10-3-1: النوع تم التطرق إلى النوع من حيث الذكور أو إناث الذين يتولون مهام مديري المدارس في بلدية ابوسليم خلال العام الدراسي 2024 / 2025م كما يوجد في الجدول التالي:

جدول رقم(3) يبين توزيع المبحوثين حسب النوع ونسبتهم المئوية:

النوع	العدد	النسبة
ذكر	21	52.5%
إناث	19	47.5%
المجموع	40	100%

بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ بان الذكور الذين يتولون إدارة المدارس في التعليم الأساسي ببلدية ابوسليم خلال العام الدراسي 2024 / 2025م بعدد(21) مديرا وبنسبة مئوية تقدر بـ(52.5%) بينما عدد الإناث اللواتي يتولون إدارة المدارس بنفس البلدية خلال نفس العام عددهم(19) وبنسبة مئوية(47.5%) وهي نسبة متقاربة بينهما دليل على تطور مكانة المرأة في المجتمع وتوليها إدارات ومسؤوليات في التعليم الأساسي.

10-3-2: المؤهل العلمي: تناول هذا المتغير عنصرين فقط هما(أقل من المرحلة الجامعية- المرحلة الجامعية فما فوق) كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(4) يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي ونسبتهم المئوية:

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%42.5	17	أقل من المرحلة الجامعية
%57.5	23	المرحلة الجامعية فما فوق
%100	40	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن حملة المؤهلات العلمية أقل من المرحلة الجامعية عددهم(17) وبنسبة مئوية تقدر بـ(42.5%) أما المديرين الذين يحملون مؤهلات علمية جامعية فما فوق عددهم(23) وبنسبة مئوية تقدر بـ(57.5%).

3-10-3:التخصص: تناول هذا المتغير عنصرين في التخصص هما(أدبي- علمي) كما ورد في الجدول التالي:

جدول رقم(5) يبين توزيع المبحوثين حسب التخصص ونسبتهم المئوية:

النسبة	العدد	التخصص
%45	18	أدبي
%55	22	علمي
%100	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه بأن المديرين الذين تخصصهم(أدبي) عددهم(18) وبنسبة مئوية (45%) في حين الذين تخصصهم علمي عددهم(22) وبنسبة مئوية(55%).

3-10-4: سنوات العمل في إدارة المدرسة: تناول هذا المتغير فترتين هما(أقل من 10 سنوات- من 10 سنوات فما فوق) كما ورد في الجدول التالي:

جدول رقم (6) يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات العمل في إدارة المدرسة ونسبتهم المئوية:

النسبة	العدد	سنوات العمل في إدارة المدرسة
%27.5	11	أقل من 10 سنوات
%72.5	29	من 10 سنوات فما فوق
%100	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن عدد من هم أقل من 10 سنوات عددهم(11) مديرا وبنسبة مئوية تقدر بـ(27.5%) في حين من هم في العمل بإدارة المدرسة من 10 سنوات فما فوق عددهم(29) وبنسبة مئوية تقدر بـ(72.5%).

رابعاً- عرض البيانات وتحليلها

1-4: إجابة السؤال الأول:

ما أهم أنواع التنظيم غير الرسمي (السلبى) بمدارس التعليم الأساسى؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: أنواع التنظيم غير الرسمي (السلبى) كما هو مبين في الجدول التالي:
جدول رقم (7) يبين أنواع التنظيم غير الرسمي (السلبى) بمدارس التعليم الأساسى مرتبة من الأعلى إلى الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
1	الإشاعات السلبية عن إدارة المدرسة	1.6250	.49029	فوق المتوسط
2	التضامن في الغياب مع بعض	1.6000	.49614	فوق المتوسط
3	الأناية المفرطة للبعض على حساب البقية	1.5000	.50637	فوق المتوسط
4	الكيدية في التعامل مع الجميع	1.4250	.50064	فوق المتوسط
5	عدم قبول الآخر	1.3750	.49029	فوق المتوسط
6	المعارضة السريعة في أي نقاش بالمدرسة	1.3000	.46410	فوق المتوسط
7	الصراع بدون أسباب ظاهرة	1.2750	.45220	فوق المتوسط
8	عدم وجود الثقة بين جميع الأطراف	1.2750	.45220	فوق المتوسط
9	الصراخ والصوت العالي في الاجتماعات	1.2750	.45220	فوق المتوسط
10	الانقسام إلى شلل ومجموعات داخل المدرسة	1.2750	.45220	فوق المتوسط
11	ترديد الأقوال المثبطة للعمل في المدرسة	1.2000	.40510	فوق المتوسط
12	الشكوى المستمرة من الإدارة المدرسية	1.1500	.36162	فوق المتوسط
13	عدم التعاون في سير الامتحانات	1.1000	.30382	فوق المتوسط
14	عدم المساعدة في الظروف الحرجة التي تحدث بالمدرسة	1.1000	.26675	فوق المتوسط

من خلال قراءة الجدول السابق نلاحظ بأن جميع فقرات البعد الأول حول أنواع التنظيم غير الرسمي (السلبى) بمدارس التعليم الأساسى جاءت فوق المتوسط (مرتفعة) حيث احتلت فقرة: الإشاعات السلبية عن إدارة المدرسة بأعلى متوسط حسابي بلغ (1.6250) وانحراف معياري (49029). ويليه الفقرات الآتية حسب أعلى متوسط حسابي حيث جاءت فقرة: التضامن في الغياب مع بعض بمتوسط حسابي (1.6000) وانحراف معياري (49614). وفقرة: الأناية المفرطة البعض على حساب البقية، بمتوسط حسابي (1.5000) وانحراف معياري (50637). وفقرة: عدم قبول الآخر، بمتوسط حسابي (1.3750) وانحراف معياري (50637). وفقرة: الكيدية في التعامل مع الجميع بمتوسط حسابي (1.4250) وانحراف معياري (50064). وفقرة: عدم قبول الآخر بمتوسط حسابي (1.3750) وانحراف معياري (49029). وفقرة: المعارضة السريعة في أي نقاش بالمدرسة بمتوسط حسابي (1.3000) وانحراف معياري (46410). وفقرة: الصراع بدون أسباب ظاهرة بمتوسط حسابي (1.2750) وانحراف معياري (45220). وفقرة: عدم وجود الثقة بين جميع الأطراف بمتوسط حسابي (1.2750) وانحراف معياري (45220). وفقرة: الصراخ والصوت العالي في الاجتماعات بمتوسط حسابي (1.2750) وانحراف معياري (45220).

وفقرة: الانقسام إلى شلل ومجموعات داخل المدرسة بمتوسط حسابي(1.2750) وانحراف معياري(45220). وفقرة: ترديد الأقوال المثبثة للعمل في المدرسة بمتوسط حسابي(1.2750) وانحراف معياري(45220). وفقرة: الشكوى المستمرة من الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (1.1500) وانحراف معياري(36162). وفقرة: عدم التعاون في سير الامتحانات بمتوسط حسابي(1.1000) وانحراف معياري(30382). وفقرة: عدم المساعدة في الظروف الحرجة التي تحدث بالمدرسة بمتوسط حسابي(1.1000) وانحراف معياري(26675)، ومما سبق نجد بأن التنظيم غير الرسمي(السلبى) سائد بمدارس التعليم الأساسي واهم الأنواع التي أخذت أعلى الترتيب في المتوسطات المرجحة وتقدير الدرجات الفقرات الخمس هي:(الإشاعات السلبية عن إدارة المدرسة، التضامن في الغياب مع بعض، الأنانية المفرطة للبعض على حساب البقية، الكيدية في التعامل مع الجميع، عدم قبول الآخر).

2-4: إجابة السؤال الثاني:

ما أهم العوامل المساعدة على بروز التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بوضع فقرات في الاستبانة تحت البعد الثاني: الذي حمل عنوان العوامل المساعدة على بروز التنظيم غير الرسمي(السلبى) وقام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق الجدول الآتي:

جدول رقم(8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في البعد الثاني: العوامل المساعدة على بروز التنظيم غير الرسمي(السلبى) مرتبة من الأعلى إلى الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
1	انقسام المعلمين بين الأدبي والعلمي	1.7250	.45220	فوق المتوسط
2	نوعية التلاميذ لها دور في بروز التنظيم غير الرسمي	1.6000	.49614	فوق المتوسط
3	جنس المدير له دور في بروز التنظيم غير الرسمي	1.5500	.50383	فوق المتوسط
4	تصميم المبنى المدرسي من حيث تعدد أدواره	1.5500	.50383	فوق المتوسط
5	التعصب في تشجيع الأندية الرياضية	1.4250	.50064	فوق المتوسط
6	قلة الأنشطة الرياضية والترفيهية بالمدرسة	1.3500	.48305	فوق المتوسط
7	استمرار نمط جماعة الرفاق السائد خارج المدرسة إلى داخلها	1.3250	.47434	فوق المتوسط
8	سيادة النمط القبلي في مجتمع المدرسة	1.2750	.45220	فوق المتوسط
9	موقع المبنى المدرسي بالقرب من الأندية الرياضية	1.2500	.43853	فوق المتوسط
10	قرب المبنى المدرسي من إدارات التعليم العليا	1.2500	.43853	فوق المتوسط
11	ظهور مجموعات النشاط وانطوائهم على أنفسهم	1.2250	.42290	فوق المتوسط
12	عدم الانسجام بين المعلمين الجدد والقدماء	1.1500	.36162	فوق المتوسط

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد بأن جميع الفقرات في البعد الثاني: العوامل المساعدة على بروز التنظيم غير الرسمي(السلبى) جميعها فوق المتوسط بحيث كانت الفقرات قد رتبت من الأعلى إلى الأدنى بحيث نجد فقرة: انقسام المعلمين بين الأدبي والعلمي بمتوسط حسابي(1.7250) وانحراف معياري(45220). وفقرة: نوعية التلاميذ لها دور في بروز التنظيم غير الرسمي بمتوسط حسابي(1.6000) وانحراف معياري(49614). وفقرة: جنس المدير له دور في بروز التنظيم غير الرسمي بمتوسط حسابي (1.5500) وانحراف معياري(50383). وفقرة: تصميم المبنى المدرسي من حيث تعدد أدواره بمتوسط حسابي(1.5500) وانحراف معياري(50383). وفقرة: التعصب في تشجيع الأنشطة الرياضية بمتوسط حسابي(1.4250) وانحراف معياري(50064). وفقرة: قلة الأنشطة الرياضية والترفيهية بالمدرسة بمتوسط حسابي (1.3500) وانحراف معياري(48305). وفقرة: استمرار نمط جماعة الرفاق السائد خارج المدرسة إلى داخلها بمتوسط حسابي(1.3250) وانحراف معياري(47434). وفقرة: سيادة النمط القبلي في مجتمع المدرسة بمتوسط حسابي (1.2750) وانحراف معياري(45220). وفقرة: موقع المبنى المدرسي بالقرب من الأندية بمتوسط حسابي(1.2500) وانحراف معياري (43853). وفقرة: قرب المبنى المدرسي من إدارات التعليم العليا بمتوسط حسابي(1.2500) وانحراف معياري(43853). وفقرة: ظهور مجموعات النشاط وانطوائهم على أنفسهم بمتوسط حسابي(1.2250) وانحراف معياري(42290). وفقرة: عدم الانسجام بين المعلمين الجدد والقدماء بمتوسط حسابي(1.2250) وانحراف معياري(42290).

مما سبق نلاحظ بان العوامل التي أسهمت في بروز التنظيم غير الرسمي(السلبى) بمدارس التعليم الأساسي هي: انقسام المعلمين بين الأدبي والعلمي، ونوعية التلاميذ، وجنس المدير، وشكل تصميم المنى المدرسي، والتعصب في تشجيع الأندية الرياضية.

3-4: إجابة السؤال الثالث:

ما أساليب الإدارة المدرسية في توجيه التنظيم غير الرسمي(السلبى) لصالح التنظيم الرسمي؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بوضع بعد ثالث احتوى على فقرات تحت عنوان أساليب الإدارة المدرسية في توجيه التنظيم غير الرسمي(السلبى)، وقام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول الآتي:

جدول رقم(9) يوضح المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية في البعد الثالث: أساليب الإدارة المدرسية في توجيه التنظيم غير الرسمي(السلبى) مرتبة من الأعلى إلى الأدنى:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
1	توجه الإدارة المعلمين الجدد لكيفية العمل المدرسي	2.0000	.00000	فوق المتوسط
2	تطبيق الإدارة الخطة الدراسية في وقتها المحدد	1.9750	.15811	فوق المتوسط
3	تفهم الإدارة شخصيات المعلمين للتعامل معهم	1.9750	.15811	فوق المتوسط
4	تنسق الإدارة جهود المعلمين للتغلب على الصعاب التي تواجههم	1.9750	.15811	فوق المتوسط
5	تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية لدى المجتمع المدرسي	1.9750	.15811	فوق المتوسط
6	إشعار الإدارة مجتمع المدرسة بان نجاح المدرسة نجاح لهم	1.9750	.15811	فوق المتوسط
7	تعمل الإدارة على أن تكون الإدارة سند	1.9500	.22072	فوق المتوسط

			لجميع	
فوق المتوسط	.22072	1.9500	تتساهل الإدارة في بعض الأمور التي لا تسبب ضرر للمدرسة	8
فوق المتوسط	.26675	1.9250	تتعامل الإدارة بأسلوب العلاقات الإنسانية	9
فوق المتوسط	.26675	1.9250	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة عن نوعية التلاميذ وسلوكهم	10
فوق المتوسط	.26675	1.9250	تشارك الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	11
فوق المتوسط	.26675	1.9250	تكرس الإدارة الشفافية في التعامل مع الجميع	12
فوق المتوسط	.26675	1.9250	وضع هيكلية إدارية مناسبة للجميع تمكنهم من التحرك خلالها	13
فوق المتوسط	.30382	1.9000	تعمل الإدارة على ربط أهداف الأفراد بأهداف المدرسة	14
فوق المتوسط	.33493	1.8750	تسيطر الإدارة على الاجتماعات بأسلوب علمي يفهمه الجميع	15
فوق المتوسط	.36162	1.8500	إقناع الإدارة الجميع برؤية ورسالة المدرسة	16
فوق المتوسط	.40510	1.8000	تستخدم الإدارة النمط الديمقراطي في التعامل مع الجميع	17

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن جميع الفقرات كانت متوسطاتها الحسابية فوق المتوسط وهو ما يشير إلى أن الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي تستخدم في أساليب متنوعة في توجيه التنظيم غير الرسمي (السليبي) لصالح التنظيم الرسمي، فقد كانت في الترتيب الأول فقرة: توجه الإدارة المعلمين الجدد لكيفية العمل المدرسي بمتوسط حسابي (2.0000) وانحراف معياري (0.0000). وهي تعتبر من أهم الأساليب التي يتم استخدامها من قبل الإدارة المدرسية بتوجيه المعلمين الجدد لتأقلم مع مناخ المدرسة عن طريق توضيح خطة العمل المدرسي والنظم واللوائح الموجودة حتى يندمج هولا مع بيئة المدرسة ويبتعدوا عن التنظيم غير الرسمي (السليبي).

في الوقت الذي احتلت خمس فقرات الترتيب الثاني بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية واحدة وهي: تطبق الإدارة الخطة الدراسية في وقتها المحدد، تفهم الإدارة شخصيات المعلمين للتعامل معهم، تنسق الإدارة جهود المعلمين للتغلب على الصعاب التي تواجههم، تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية لدى المجتمع المدرسي، فكانت متوسطاتها الحسابية (1.9750) وانحرافات معيارية (1.5811).

وجاء في الترتيب الثالث الفقرتين: تعمل الإدارة على أن تكون الإدارة سند للجميع، تتساهل الإدارة في بعض الأمور التي لا تسبب ضرر للمدرسة بمتوسط حسابي (1.9500) وانحراف معياري (2.2072). وفي الترتيب الرابع جاءت الفقرات: تتعامل الإدارة بأسلوب العلاقات الإنسانية، تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة عن نوعية التلاميذ وسلوكهم، تشارك الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، تكرس الإدارة الشفافية في التعامل مع الجميع، وضع هيكلية إدارية مناسبة للجميع تمكنهم من التحرك خلالها بمتوسط حسابي (1.9250) وانحراف معياري (2.6675). وجاءت الفقرة: تعمل الإدارة على ربط أهداف الأفراد بأهداف المدرسة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (1.9000) وانحراف معياري (3.0382)، أما الترتيب السادس كان للفقرة: تسيطر الإدارة على الاجتماعات بأسلوب علمي يفهمه الجميع، بمتوسط

حسابي(1.8750) وانحراف معياري(33493). والترتيب السابع للفقرة: إقناع الإدارة الجميع برؤية ورسالة المدرسة بمتوسط حسابي(1.8500) وانحراف معياري(36162). أما الترتيب الأخير الثامن كان من نصيب الفقرة: تستخدم الإدارة النمط الديمقراطي في التعامل مع الجميع بمتوسط حسابي(1.8000) وانحراف معياري(40510).

4-4 إجابة السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي(0.05) تعزى لمتغير النوع؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الاختبار التائي(T) ومستوى الدلالة في الاستبانة ككل بجميع أبعادها حول متغير النوع(ذكور- إناث) كما في الجدول التالي:

جدول رقم(10) يبين استجابة أفراد العينة وفق متغير النوع في الاستبانة ككل: متغير النوع:

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(T)	مستوى الدلالة
ذكور	21	68.2381	5.41207	38	.396	.694
إناث	19	67.6316	4.11245			

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المتوسط الحسابي للعينة الذكور(68.2381) وانحراف معياري(5.41207) والمتوسط الحسابي لعينة الإناث(67.6316) وانحراف معياري(4.11245) وبلغت قيمة(T) (.396) وبمستوى دلالة(.694). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الاستبانة ككل مما يعطى انطباع بأن التنظيم غير الرسمي السلبي موجود في مدارس التعليم الأساسي وكل المديرين من الذكور والإناث تواجههم نفس الظروف في هذا الوجود.

4-5 إجابة السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي(0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الاختبار التائي(T) ومستوى الدلالة في الاستبانة ككل بجميع أبعادها حول متغير المؤهل العلمي(اقل من المرحلة الجامعية- المرحلة الجامعية فما فوق) كما في الجدول التالي:

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(T)	مستوى الدلالة
اقل من الجامعة	17	67.7647	5.34473	38	.208	.836
الجامعة فما فوق	23	68.0870	4.45087			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن المتوسط الحسابي للعينة من يحملون مؤهلات علمية اقل من مرحلة التعليم الجامعي(67.7647) وانحراف معياري(5.34473) والمتوسط الحسابي للعينة الذين يحملون مؤهلات علمية مرحلة التعليم الجامعي فما فوق(68.0870) وانحراف معياري(4.45087) وبلغت قيمة(T) (.208) وبمستوى دلالة(.836). وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينة حول المؤهل العلمي في الاستبانة ككل ربما لان التنظيم غير الرسمي السلبي ينشأ بطبيعة وجود أفراد أثناء العمل في مكان واحد وبالتالي لا يوجد تأثير للمؤهلات العلمية في التعامل مع هذا التنظيم.

4-6 إجابة السؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزى لمتغير التخصص؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الاختبار التائي (T) ومستوى الدلالة في الاستبانة ككل بجميع أبعادها حول متغير التخصص (أدبي- علمي) كما في الجدول التالي:

جدول رقم(12) يبين استجابة أفراد العينة وفق متغير التخصص النوع في الاستبانة ككل: متغير التخصص:

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
أدبي	18	67.3889	5.20338	38	.666	.510
علمي	22	68.4091	4.48977			

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المتوسط الحسابي للعينة الذين تخصصهم (أدبي) (67.3889) وانحراف معياري (5.20338) والمتوسط الحسابي للعينة من الذين تخصصهم (علمي) (68.4091) وانحراف معياري (4.48977) وبلغت قيمة (T) (.666) وبمستوى دلالة (0.510) وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص في الاستبانة ككل.

7-4 إجابة السؤال السابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزى لمتغير سنوات العمل في إدارة المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الاختبار التائي (T) ومستوى الدلالة في الاستبانة ككل بجميع أبعادها حول متغير سنوات العمل في إدارة المدرسة (أقل من 10 سنوات- من 10 سنوات فما فوق) كما في الجدول التالي:

جدول رقم(13) يبين استجابة أفراد العينة وفق متغير التخصص النوع في الاستبانة ككل: سنوات العمل في إدارة المدرسة:

العمل بإدارة المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
أقل من 10	11	68.000	5.29150	38	.040	.968
10 فما فوق	29	67.9310	4.68227			

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المتوسط الحسابي للعينة الذين سنوات العمل بإدارة المدرسة أقل من 10 سنوات (68.000) وانحراف معياري (5.29150) والمتوسط الحسابي للعينة من الذين سنوات العمل بإدارة المدرسة من 10 سنوات فما فوق (67.9310) وانحراف معياري (4.68227) وبلغت قيمة (T) (.040) وبمستوى دلالة (.968) وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات العمل بإدارة المدرسة، ربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل بالإدارة المدرسية وبالتالي جميع المديرين تتشابه نظرتهم نحو التنظيم الرسمي (السلبى).

نتائج الدراسة

من خلال تتبع مجريات هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1-التنظيم غير الرسمي (السلبى) موجود بمدارس التعليم الأساسي بشكل مرتفع (فوق المتوسط).

2- أهم أنواع التنظيم غير الرسمي (السلبى) بمدارس التعليم الأساسي:

أ- الإشاعات السلبية عن إدارة المدرسة.

- ب- التضامن في الغياب بين مجموعات المعلمين.
 ج- الأناية المفرطة عند العض على حساب البقية.
 د- عدم قبول الآخر.
 هـ- الكيدية في التعامل.
- 3- أهم العوامل التي ساعدت على بروز التنظيم غير الرسمي (السليبي) بمدارس التعليم الأساسي:
- أ- انقسام المعلمين بين الأدبي والعلمي.
 ب- نوعية التلاميذ.
 ج- جنس المدير.
 د- تصميم المبنى المدرسي وتعدد أدواره.
 هـ- التعصب في تشجيع الأندية الرياضية.
- 4- أهم الأساليب التي يستخدمها المدير في توجيه التنظيم غير الرسمي (السليبي) لصالح التنظيم الرسمي:
- أ- توجيه المعلمين الجدد لكيفية العمل المدرسي.
 ب- تطبيق الخطة الدراسية في وقتها المحدد.
 ج- تفهم شخصيات المعلمين للتعامل معهم.
 د- تنسيق جهود المعلمين للتغلب عن الصعاب التي تواجههم
 هـ- العمل على رفع الروح المعنوية لدى المجتمع المدرسي.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزي لمتغير النوع.
 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزي لمتغير التخصص.
 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزي لمتغير سنوات العمل في إدارة المدرسة.

الهوامش:

- 1- الهواري، سيد (1980) التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 320.
- 2- مرسي، محمد منير (2001) الإدارة المدرسية الحديثة عالم الكتب، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة، القاهرة، ص 24.
- 3- محمد، محمد عبدالرحمن (أكتوبر 2022) "التنظيم غير الرسمي ودافعية الانجاز الفاعلية والانعكاسات" دراسة ميدانية على إحدى الشركات في المجتمع المصري، مجلة كلية الآداب، جامعة سوهاج، العدد الخامس والستون، الجزء الثالث، ص 250.
- 4- ذبيان، سامي، وآخرون (1990) قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، رياض الريس للكتب والنشر، لندن، ص 471.
- 5- بعييرة، أبوبكر مصطفى، وآخرون (1991) الموسوعة الإدارية مصطلحات إدارية مختارة، الطبعة الثانية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ص 108.
- 6- بدوي، أحمد زكي (1982) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ص 282.
- 7- مغيدر، مصباح جمعة (1997) "الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ص 11.
- 8- أحمد، إبراهيم أحمد (1999) العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 74.

- 9- مصطفى، صلاح عبدالحميد(1994) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المريخ، الرياض، ص 49.
- 10- المغربي، عبدالحميد مفتاح(2005) الإدارة وظائف المدير في منظمات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، ص 23.
- 11- بعيرة، أوبكر مصطفى، وآخرون: مرجع سابق، ص 106.
- 12- الجيلالي، حسان(1980) "الجماعات غير الرسمية" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 13- أحمد، عباس(2006) "التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية – دراسة ميدانية" نقلا من: دراسة أبو العطاء، عاهد عبدالقادر عبدالفتاح(2015) "التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
وتوجد أيضا في دراسة: بوخلوة، علي(2022).
- 14- بوخلوة، عبدالحفيظ، علي، الزهرة مولاي(2022) "الجماعات غير الرسمية داخل المدرسة وأثرها في الاغتراب الوظيفي لأستاذ التعليم الثانوي" (دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة المدرسين بالطور الثانوي بمدينة ورقلة بالجزائر)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات- المجلد:9، العدد: 2، ص- ص 302- 336.
- 15- محمد، محمد عبدالرحمن(أكتوبر 2022) "التنظيم غير الرسمي ودافعية الانجاز، الفاعلية والانعكاسات" دراسة ميدانية على إحدى الشركات في المجتمع المصري، مجلة كلية الآداب، جامعة سوهاج، العدد الخامس والستون، الجزء الثالث، ص- ص 229- 256.
- 16- الهواري، سيد: مرجع سابق، ص- ص 3-7.
- 17- محمد، محمد عبدالرحمن: مرجع سابق، ص 232.
- 18- بدوي، أحمد زكي: مرجع سابق، ص 297.
- 19- السلمي، علي(1980) تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت، ص 204.
- 20- ماهر، أحمد(د:ت) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 435.
- 21- كشرود، عمار الطيب(1995) علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، المجلد الثاني، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ص 437.
- 22- بوخلوة، عبدالحفيظ، علي، الزهرة مولاي: مرجع سابق، ص 306.
- 23- العبيدي، قيس محمد(1997) التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص 239.
- 24- بوخلوة، عبدالحفيظ، علي، الزهرة مولاي: مرجع سابق، ص 308.
- 25- السلمي، علي(د: ت) السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 290.
- 26- بوخلوة، عبدالحفيظ، علي، الزهرة مولاي: مرجع سابق، ص 309.
- 27- بعيرة، أوبكر مصطفى، وآخرون: مرجع سابق، ص 108.
- 28- محمد، فتحي عبدالرسول(2008) الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 32.
- 29- عطوي، جودت عزت(2012) الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 185.
- 30- أبوشندي، سعد عامر(2011) إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص، ص 113، 114.
- 31- نفس المرجع، ص- ص 116- 129

- 32- الإبراشي، محمد عطية(1994) الاتجاهات الحديثة في التربية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 362.
- 33- الشايب، عبدالوهاب(2009) أسس البحث التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ص26.
- 34- جابر، جابر عبدالحميد و آخرون(1978) مناهج البحث التربوي وعلم النفس، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 136.