

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والاطرفونيا



دراسة جدوى استحداث منصب اخصائي في علم النفس
العمل والتنظيم داخل الإدارة المدرسية من وجهة نظر
مديري الثانويات

-دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري ثانويات ولاية الاغواط -

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس التنظيم والعمل

تحت اشراف :

أ.د.كروم خميستي

من اعداد الطالبين:

• بن المواز ناصر

• حمادي احمد

لجنة المناقشة		
مشرفا	جامعة عمار ثلجي الاغواط	أ.د.كروم خميستي
مناقشا	جامعة عمار ثلجي الاغواط	د. حسان نجاة
رئيسا	جامعة عمار ثلجي الاغواط	د. بوقرين عبد الباقي

العام الدراسي 2025/2024

شكر

قال الله تعالى " فاذكروني أذكركم و أشكروني و لا تكفرون " و عملا بقوله صلى الله عليه و سلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد لله العظيم الكريم أحمده و اشكره و استرضيه على فضله وجزيل بذله، الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

أتقدم أولا بالشكر الجزيل و الثناء إلى من مديد المساعدة و ساهم معنا في تذليل ما واجهنا من صعوبات الأستاذ المشرف " خميستي كروم على مساعدته لنا دون أن يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة، وله منا خالص التقدير و الاحترام.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم النفس و علوم التربية و الشكر الجزيل للذين ساعدونا الدراسة الميدانية، و نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لم نذكره .

اهداء

الى من يطيب اللسان بذكره محمد صلي الله عليه إلى أبي
وأمي الغاليين حفظهما الله من كل سوء ومكروه وأطال الله في
عمرهما

إلى أخوتي وكل الاصدقاء

حمادي أحمد

اهداء

الى من يطيب اللسان بذكره محمد صلي الله عليه إلى أبي
وأمي الغاليين حفظهما الله من كل سوء ومكروه وأطال الله في
عمرهما

إلى أخوتي وكل الاصدقاء

بن المواز ناصر

الفهرس

الفهرس

شكر
اهداء
ملخص الدراسة :
فهرس
قائمة الجداول
مقدمة:

الجانب النظري

الفصل الاول المشكلة الدراسة واعتباراتها

1- إشكالية الدراسة:	6.....
2- فرضيات الدراسة :	7.....
3- أهداف الدراسة :	7.....
4- أهمية الدراسة:	7.....
5- تعريفات للدراسة:	8.....
6- الدراسات السابقة :	8.....

الفصل الثاني : علم النفس تنظيم و عمل

1- تعريف علم النفس عمل و تنظيم.....	14
2 - تعاريف بعض الرواد لعلم النفس تنظيم و عمل	16.....
3-مراحل تطور علم النفس تنظيم و عمل	16.....
4-أهداف علم نفس التنظيم	19.....
5- موضوعات علم النفس	20.....
6-النظريات المفسرة لعلم النفس تنظيم و عمل	22.....

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية (ثانوي)

1- تعريف الإدارة المدرسية	28.....
2-وظيفة الإدارة المدرسية:	29.....

- 3- أهداف الإدارة المدرسية..... 30
- 4- الأسس النظرية للإدارة المدرسية..... 30
- 5- الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية..... 31
- 6- المقاربات والنظريات المفسرة..... 32
- 7- تعريف الأخصائي النفسي في علم النفس تنظيم و عمل..... 34
- 8- الآثار والحلول المتعلقة بالإدارة المدرسية:..... 38
- 9- الحلول العملية لتحسين الإدارة المدرسية..... 39

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- أداة البحث..... 44
- 2- منهج الدراسة..... 47
- 3- حدود الدراسة..... 47
- 4- مجتمع الدراسة..... 48
- 5- إجراءات التطبيق..... 49
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة..... 49

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

- تحليل البيانات العامة..... 52
- 1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية 1..... 72
- 2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية 2..... 72
- 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية 3..... 73

اقتراحات وتوصيات..... 76

خاتمة..... 79

قائمة المراجع..... 79

الملاحق:.....

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	الموضوعات المرتبطة بالجوانب الصناعية والتنظيمية	21
02	يبين توزيع العينة حسب الجنس.	52
03	03 يبين توزيع سنوات الخبرة في الإدارة	53
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	54
05	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن استحداث المنصب يساعد في تنظيم العمليات الإدارية بشكل أفضل	55
06	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن المنصب يعزز من كفاءة اتخاذ القرارات داخل المدرسة	56
07	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن وجود المنصب ضرورة لمواكبة التغيرات الإدارية الحديثة	57
08	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يساهم في تحسين تواصل المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	58
09	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن وجود المنصب سيحسن من رضا الموظفين داخل المدرسة	59
10	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يساهم في تقليل الأعباء الإدارية على المديرين	60
11	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن وجود الأخصائي يساعد في تحسين بيئة العمل المدرسية	61
12	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يساهم في حل النزاعات وتعزيز التعاون بين الموظفين	62
13	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يقدم خطأً لتحسين الأداء الإداري للمدرسة	63
14	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يساعد في تحديد احتياجات التدريب للموظفين وتحسين أدائهم	64
15	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يلعب دورًا في تقديم اقتراحات لتطوير الإدارة المدرسية	65
16	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن استحداث المنصب قد يواجه تحديات متعلقة بالتمويل والإمكانات المادية	66
17	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن هناك احتمال لوجود تضارب بين صلاحيات الأخصائي والأدوار الحالية للموظفين	67
18	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن نقص التوعية بدور الأخصائي قد يؤدي إلى مقاومة استحداثه	68
19	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن دمج الدور الجديد ضمن الهيكل الإداري الحالي قد يكون صعبًا	69
20	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن غياب الدعم من الجهات المعنية إلى تعطيل تنفيذ هذا الدور.	70
21	يبين مدى موافقة المستجيبين على أن استحداث هذا المنصب يتطلب إعادة تدريب وتأهيل الموظفين الحاليين.	71

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء جدوى استحداث منصب "أخصائي تنظيم وعمل" في الإدارة المدرسية، وذلك من وجهة نظر مديري الثانويات بولاية الأغواط. نظراً للتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التربوية في الجزائر، خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، تحسين ظروف العمل، وتطوير الأداء التنظيمي، برز التساؤل حول الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المختص.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (12) مديراً لثانوية بولاية الأغواط. تمحورت الدراسة حول ثلاثة فرضيات رئيسية: مساهمة المنصب في تحسين العمليات الإدارية، دوره في تقليل الضغوطات المهنية وتعزيز بيئة العمل، والتحديات المحتملة لاستحداثه. أظهرت النتائج موافقة واسعة من قبل مديري الثانويات على أهمية استحداث هذا المنصب، حيث يعتقدون أنه سيسهم بشكل كبير في تحسين تنظيم العمليات الإدارية، تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات، تقليل الأعباء الإدارية على المديرين، والمساعدة في حل النزاعات وتحديد احتياجات التدريب. وفي المقابل، أبرزت النتائج وجود تحديات رئيسية قد تواجه استحداث هذا المنصب، وأهمها الجوانب المتعلقة بالتمويل، واحتمالية تضارب الصلاحيات، وصعوبة دمج الدور الجديد ضمن الهيكل الإداري القائم، بالإضافة إلى الحاجة للتنوعية وإعادة تأهيل الموظفين.

خلصت الدراسة إلى أن استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل يُعد خطوة إيجابية وضرورية من وجهة نظر المديرين، مع التأكيد على أهمية التخطيط الدقيق لمواجهة التحديات المتوقعة وتوفير الدعم اللازم لضمان نجاح تطبيقه.

الكلمات المفتاحية: أخصائي تنظيم وعمل، الإدارة المدرسية، مديري الثانويات، ولاية الأغواط، جدوى الاستحداث، تحسين الأداء.

Abstract:

This study aims to investigate the feasibility of establishing the position of a "Work and Organizational Psychologist" within school administration, from the perspective of secondary school principals in Laghouat province. Given the increasing challenges facing educational institutions in Algeria, particularly in human resource management, improving working conditions, and enhancing organizational performance, questions have arisen about the potential role of such a specialist.

The study employed a descriptive-analytical methodology, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool administered to a sample of (12) secondary school principals in Laghouat. The research revolved around three main hypotheses: the position's contribution to improving administrative processes, its role in reducing professional stress and enhancing the work environment, and the potential challenges of its establishment. The findings revealed widespread agreement among secondary school principals regarding the importance of creating this position. They believe it would significantly contribute to better organization of administrative processes, enhance decision-making efficiency, reduce administrative burdens on principals, and assist in conflict resolution and identifying training needs. Conversely, the results highlighted key challenges that might hinder the establishment of this role, primarily financial aspects, potential role conflicts, difficulties in integrating the new role into the existing administrative structure, and the need for awareness and staff retraining.

The study concludes that, from the principals' viewpoint, establishing the position of a Work and Organizational Psychologist is a positive and necessary step. However, it emphasizes the importance of meticulous planning to address anticipated challenges and providing the necessary support to ensure its successful implementation.

Keywords: Work and Organizational Psychologist, School Administration, Secondary School Principals, Laghouat Province, Feasibility of Establishment, Performance Improvement.

مَقْدِمَةٌ

مقدمة

خلال مراحل نمو الفرد، يمر بفترات حرجة تتميز بتغيرات فيزيولوجية ونفسية تؤثر على حياته وتفاعله مع الآخرين، و من أبرز هذه الفترات، الانتقال من المنزل إلى المدرسة والتدرج في مراحلها، حيث يكتسب الفرد معارف وخبرات وسلوكيات تصقل مواهبه وتنمي قدراته.

إلا أن هذه الفترات قد تكون مصحوبة بصراعات وإحباطات، وتلّون بالقلق والخوف من المجهول، مما يستدعي توجيهًا وإرشادًا جيدًا لتمكينه من فهم إمكاناته وحل مشكلاته.

بناءً على ذلك، أصبحت برامج التوجيه والإرشاد النفسي جزءًا أساسيًا في العملية التربوية، بهدف بناء شخصية متكاملة للتلميذ، ومساعدته على تنمية إمكاناته وقدراته وتحقيق التوافق النفسي، وتبرز أهمية هذه البرامج بالنظر إلى المشكلات السلوكية الشائعة، مثل القلق والإزعاج الذي يؤثر على الإدارة المدرسية والأساتذة وأولياء الأمور، مما يعوق العملية التعليمية ويُبعد التلاميذ ذوي المشكلات السلوكية عن أهدافهم.

لتحقيق ذلك، يلزم وجود أخصائي تنظيم و عمل في المدرسة مؤهل لتقديم خدمات الإرشاد بكفاءة، ويجب أن يتمتع هذا الأخصائي بمهارات تكوينية وخبرة تمكنه من فهم حاجات التلاميذ ذوي المشكلات السلوكية وتقديم الحلول المناسبة، كما يعتمد نجاحه على توفر بيئة عمل ملائمة تتسم بتعاون الزملاء ودعم الإدارة، إضافةً إلى استجابة التلاميذ وأولياء الأمور للخدمات المقدمة.

إن توافر هذه العوامل يُسهّل على الأخصائي النفسي أداء دوره الإرشادي بفعالية داخل المدرسة، مما يسهم في تحقيق بيئة تعليمية متوازنة وداعمة للتلاميذ.

و مع تسارع التغيرات في المجال التربوي وتزايد التعقيد في العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، أصبح استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل ضرورة ملحة.

إذ يُعد هذا المنصب دعامةً أساسية لتحسين بيئة العمل المدرسية وتطوير العمليات الإدارية بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بفعالية وكفاءة ، و تأتي هذه الدراسة لاستقصاء مدى جدوى استحداث هذا المنصب في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري الثانويات في ولاية الأغواط، في ضوء التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات التربوية اليوم.

وقد قسم هذا البحث إلي بابين، الباب الأول يشمل الجانب النظري له، والباب الثاني يشمل الجانب الميداني حيث: تكون الجانب النظري من الفصول التالية:

في الفصل الأول سنقدم البحث، فنوضح موضوع البحث ومشكلته وفرضياته ثم تحديد المفاهيم وأهداف الدراسة و أهميتها و كذا الصعوبات التي واجهتها.

ثم نتطرق في الفصل الثاني إلى علم النفس تنظيم و عمل من حيث مفهومه و أهدافه، وكذا موضوعاته، و دوره و النظريات المفسرة ، وكذا الآثار و الحلول.

أما في الفصل الثالث سنتطرق إلى الإدارة المدرسية، فنتكلم عن مفهوم الإدارة و وظيفتها و أهدافها، و الاسس النظرية للإدارة المدرسية، و النظريات المفسرة و المقاربات، دور مختص علم النفس تنظيم و عمل في الإدارة المدرسية .

أما الجانب الميداني فقد كان فيه: الفصل الأول تناولنا فيه:

عرض المناهج المستخدمة وأدوات جمع وتحليل المعطيات وكيفية اختيار العينة إضافة

إلى المجال الزمني والمكاني للدراسة.

أما الفصل الثاني: فقد تضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات وتحليل

النتائج. وفي الأخير سترد الخاتمة متضمنة نتائج الدراسة، كما سترفق هذه الدراسة بقائمة

المراجع وبعض الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الاول مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1- مشكلة الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- تعريفات للدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- مشكلة الدراسة :

تشهد المؤسسات التربوية تحديات متزايدة نتيجة التحولات السريعة في بيئة العمل المدرسي، مما أدى إلى بروز ضغوط مهنية وتنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أداء الإدارات المدرسية وخاصة في مرحلة التعليم الثانوي وتعد الإدارة المدرسية الركيزة الأساسية في ضبط وتنظيم العملية التربوية إلا أنها تفتقر في كثير من الأحيان إلى الدعم النفسي و التنظيمي وهذا ما ينعكس سلبا على تسيير الموارد البشرية والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة (مقلاتي.2018.ص47). مما يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

ما هو دور الأخصائي في علم النفس تنظيم و عمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري الثانويات بالأغواط ؟

تتعلق الدراسة من هذه الإشكالية لمحاولة فهم جدوى استحداث هذا الدور من وجهة نظر مديري الثانويات في الأغواط .

01- هل يعتقد مديري الثانويات في الأغواط أن استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل قد يسهم في تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمي؟

02- هل يرى المديرون أن وجود أخصائي تنظيم وعمل يمكن أن يقلل من الضغوطات المهنية ويعزز بيئة العمل التربوي؟

03- هل يواجه استحداث هذا المنصب تحديات متعلقة بالتنظيم الإداري والتكامل مع الأدوار الوظيفية القائمة؟

2- فرضيات الدراسة:

01- يعتقد مديري الثانويات في الأغواط أن استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل قد

يسهم في تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية.

02- يرى المديرون أن وجود أخصائي تنظيم وعمل يمكن أن يقلل من الضغوطات المهنية

ويعزز بيئة العمل التربوية.

03- يواجه استحداث هذا المنصب تحديات متعلقة بالتنظيم الإداري والتكامل مع الأدوار

الوظيفية القائمة.

3- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى مايلي:

- استكشاف جدوى استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل في الإدارة المدرسية من وجهة

نظر مديري الثانويات.

- تحليل الدور المتوقع لهذا المنصب في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز بيئة العمل.

- تسليط الضوء على التحديات المحتملة المرتبطة باستحداث هذا المنصب.

- تقديم توصيات تساهم في تحقيق تكامل أفضل لهذا الدور ضمن الهيكل الإداري

للمؤسسات التعليمية.

4- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الماسة إلى تطوير الإدارة المدرسية في ظل

التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة.

كما تكتسب الدراسة أهمية عملية من خلال مساهمتها في فهم أبعاد استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل وتأثيره المحتمل على تحسين بيئة العمل داخل المدارس.

يمكن أن تساعد النتائج في توجيه السياسات التعليمية نحو دعم التخصصات الحديثة بما يتماشى مع احتياجات النظام التعليمي.

5- تعريفات للدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية المفاهيم الآتية :

أخصائي تنظيم وعمل : هو مختص يتمتع بخلفية علمية ومهنية في علم النفس العمل والتنظيم، مكلف بتحليل وتطوير العمليات الإدارية وتحسين بيئة العمل.

الإدارة المدرسية : العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تنظيم العمل داخل المؤسسات التربوية بما يحقق الأهداف التعليمية.

مديري الثانويات : الأفراد المسؤولون عن الإشراف على العمليات الإدارية والتربوية في المدارس الثانوية.

6- الدراسات السابقة:

01 : دور الأخصائي النفسي في تحسين بيئة العمل المهنية (عسلي، 2023)

أجرى عسلي (2023) دراسة بعنوان مجالات التدخل الأخصائي علم النفس العمل والتنظيم في الوسط المهني"، حيث ركزت على أهمية تدخلات الأخصائي النفسي في المؤسسات لتعزيز الأداء المهني وتقليل المخاطر النفسية والاجتماعية.

استهدفت الدراسة موظفي مؤسسات صناعية في الجزائر، حيث أظهرت النتائج أن التدخلات النفسية، مثل ورش العمل لإدارة الإجهاد وبرامج تعزيز التواصل البيني، ساهمت في تحسين الرضا الوظيفي بنسبة 25% خلال ستة أشهر.

كما أكدت الدراسة على أهمية تقييم بيئة العمل بشكل دوري لتحديد مصادر الضغط النفسي وتطوير استراتيجيات للتعامل معها (عسلي، 2023، ص45)

الدراسة قدمت إطارًا عمليًا لتطبيق علم النفس التنظيمي من خلال تحليل العمل الجماعي وتقديم توصيات لتحسين بيئة العمل، مما يجعلها مرجعًا مهمًا في سياق هذا البحث.

02 : توظيف تقنيات علم النفس التنظيمي في التعليم (فرج عبد القادر، 2003)

في دراسته بعنوان "توظيف تقنيات علم النفس التنظيمي في التعليم"، تناول فرج عبد القادر (2003) كيفية تطبيق مبادئ علم النفس التنظيمي لتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية. ركزت الدراسة على المدارس الثانوية في الأردن، حيث تم استخدام أدوات مثل استبيانات رضا المعلمين وتحليل السلوك التنظيمي لتقييم بيئة العمل. أظهرت النتائج أن تطبيق تقنيات مثل التحفيز الذاتي وبرامج التطوير المهني أدى إلى زيادة في كفاءة المعلمين بنسبة 18% وتحسين التفاعل بين الإدارة والمعلمين (فرج عبد القادر، 2003، ص62)

كما أشارت الدراسة إلى أهمية تدريب الإداريين على مهارات القيادة التحويلية لتعزيز التعاون داخل المؤسسة التعليمية، مما يدعم فكرة دمج الأخصائي النفسي في تحسين الأداء التعليمي.

03 : مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم (نعموني، 2014)

استعرضت دراسة نعموني (2014) بعنوان "مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم" أهمية وجود أخصائي نفسي في البيئة المدرسية لدعم الأداء الإداري والتعليمي، أُجريت الدراسة في المدارس الابتدائية بالمغرب، حيث ركزت على دور الأخصائي النفسي في حل النزاعات بين المعلمين والإدارة وتحسين التواصل التنظيمي. أظهرت النتائج أن وجود أخصائي نفسي ساهم في تقليل التوتر الوظيفي بنسبة 30% وزيادة رضا المعلمين عن بيئة العمل (نعموني، 2014، ص88)

اقترحت الدراسة نموذجًا لدمج الأخصائي النفسي في الإدارة المدرسية من خلال برامج تدريبية دورية وجلسات إرشاد نفسي، مما يعزز من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

04 : تأثير التدخلات النفسية على الإنتاجية في بيئة العمل (سالم، 2018)

تناولت دراسة سالم (2018) بعنوان "تأثير التدخلات النفسية على الإنتاجية في بيئة العمل" دور الأخصائي النفسي في تعزيز إنتاجية الموظفين في القطاع العام بالسعودية. استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، حيث تم تطبيق برامج إرشاد نفسي وتدريب على إدارة الوقت على عينة من 150 موظفًا.

أظهرت النتائج أن التدخلات النفسية ساهمت في زيادة الإنتاجية بنسبة 22% وتقليل معدل التغيب عن العمل بنسبة 15% (سالم، 2018، ص73)

أكدت الدراسة على أهمية توظيف الأخصائيين النفسيين لتصميم برامج مخصصة تستهدف تحسين الصحة النفسية للموظفين، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

05 : دور علم النفس التنظيمي في تعزيز القيادة المدرسية (خليفة، 2015)

في دراسة بعنوان "دور علم النفس التنظيمي في تعزيز القيادة المدرسية"، ركز خليفة (2015) على كيفية استخدام مبادئ علم النفس التنظيمي لتطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس في الإمارات. استهدفت الدراسة عينة من 50 مدير مدرسة، حيث تم تطبيق برامج تدريبية تركز على الذكاء العاطفي وإدارة الصراع. أظهرت النتائج تحسناً في مهارات القيادة بنسبة 20% وزيادة في رضا المعلمين عن أداء الإدارة (خليفة، 2015، ص55)

أوصت الدراسة بإشراك الأخصائيين النفسيين في تصميم برامج القيادة لضمان توافقها مع احتياجات البيئة المدرسية، مما يدعم أهمية الدور النفسي في الإدارة التعليمية.

06 : استراتيجيات الأخصائي النفسي في تحسين التواصل التنظيمي (بوزيان، 2022)

تناولت دراسة بوزيان (2022) بعنوان "استراتيجيات الأخصائي النفسي في تحسين التواصل التنظيمي" دور الأخصائي النفسي في تعزيز التواصل داخل المؤسسات التعليمية في تونس. ركزت الدراسة على تطبيق استراتيجيات مثل جلسات الحوار الجماعي وتدريبات بناء الفريق على عينة من 100 معلم وإداري. أظهرت النتائج تحسناً في مستوى التواصل بين المعلمين والإدارة بنسبة 28% وتقليل سوء الفهم التنظيمي (بوزيان، 2022، ص67)

أكدت الدراسة على أن تدخلات الأخصائي النفسي يمكن أن تكون حاسمة في تحسين ديناميكيات العمل الجماعي، مما يعزز من كفاءة المؤسسة التعليمية.

- تعقيب على الدراسات

تنفق الدراسات السابقة على أهمية الأخصائي النفسي في تحسين بيئة العمل، سواء في المؤسسات التعليمية أو المهنية. تركز دراسات عسلي (2023) وسالم (2018) على تقليل

الضغط النفسي وزيادة الإنتاجية، بينما تهتم دراسات فرج عبد القادر (2003) وخليفة (2015) بتطبيق علم النفس التنظيمي لتحسين الأداء التعليمي والقيادي. من جانبها تقدم دراسات نعموني (2014) وبوزيان (2022) نماذج عملية لدمج الأخصائي النفسي في حل النزاعات وتعزيز التواصل .

يبرز من هذه الدراسات أن التدخلات النفسية المنظمة، مثل التدريب على المهارات النفسية والاجتماعية، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الكفاءة التنظيمية. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى الحاجة إلى تخصيص برامج تدريبية وفقًا لسياق كل مؤسسة لضمان فعالية التدخلات.

الفصل الثاني : علم النفس تنظيم و عمل

1- مفهوم علم النفس تنظيم و عمل

2 - تعاريف بعض الرواد لعلم النفس تنظيم و عمل

3-مراحل تطور علم النفس تنظيم و عمل

4-أهداف علم نفس التنظيم

5- موضوعات علم النفس

6-النظريات المفسرة لعلم النفس تنظيم و عمل

تمهيد:

في هذا الفصل يتم شرح الإطار النظري بهدف التعرف على المفاهيم و الأبعاد و النظريات التي عالجت متغيري الدراسة علم النفس تنظيم و عمل (المتغير المستقل) و الإدارة المدرسية (المتغير التابع) .

علم النفس تنظيم و عمل يُعدّ أحد الفروع التطبيقية لعلم النفس التي تهدف إلى فهم وتحليل السلوك البشري في بيئة العمل. يركز هذا المجال على تحسين الأداء والإنتاجية، مع ضمان رفاهية العاملين داخل المؤسسات.

يتأثر هذا التخصص بالمبادئ والنظريات العامة لعلم النفس، ولكنه يتميز بتركيزه على الجوانب العملية التي يمكن أن تُحدث تغييرًا إيجابيًا في ممارسات العمل اليومية.

يكتسب علم النفس تنظيم و عمل أهميته من كونه يسعى إلى تعزيز الفعالية التنظيمية مع مراعاة الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين. يعمل على استثمار الجهود البشرية بطرق مستدامة تدعم الأهداف المؤسسية وتحقق توازنًا بين رفاهية الموظف واحتياجات المؤسسة.

1- مفهوم علم النفس تنظيم و عمل:

يُعرف علم النفس تنظيم و عمل كفرع من فروع علم النفس يُعنى بدراسة السلوك الإنساني في سياق العمل. يركز هذا التخصص على التطبيقات العملية لأسس ونظريات علم النفس، مع توظيف أساليب البحث والنتائج في تحسين ممارسات العمل. الهدف الأساسي من هذا المجال هو تحقيق التوازن بين زيادة الإنتاجية وترشيد الجهود المبذولة من قبل العاملين لضمان تحقيق

أقصى استفادة لكل من الموظف والمؤسسة (فرج عبد القادر، 2003، ص. 8)

يُصف دونالد وكول علم النفس تنظيم و عمل بأنه مجال علمي يتناول تحليل وتفسير مختلف السلوكيات الجسدية والانفعالية والمعرفية للأفراد والجماعات في بيئة العمل. يهدف هذا الفرع إلى دراسة أسباب ظهور هذه السلوكيات، العوامل المؤثرة في استمراريتها أو اختفائها، بالإضافة

إلى فهم طبيعة التفاعل بين الأفراد ومحيطهم العملي (مراد نعموني، 2014، ص 20)

يُصاحب ظهور أي علم إشكاليات متعددة تشمل التسمية، الموضوع، المنهج، وحتى النظرية العلمية. ولم يكن علم نفس التنظيم والعمل استثناءً، إذ نشأ كفرع من علم النفس العام وتعرض لمسار متذبذب في تطوره.

أشار بعض الباحثين إلى هذا العلم بمصطلحات متعددة مثل "علم نفس الأعمال" أو "علم النفس الصناعي" أو "علم النفس المهني"، وحتى "علم النفس الإداري"، وهو ما يُظهر التداخل بين الفروع والتعددية في المفاهيم، مما يستدعي توضيح التحديدات والتمييزات بين هذه

المصطلحات

من الجدير بالذكر أن مفهوم علم نفس التنظيم والعمل يختلف من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر. فعلى سبيل المثال، يُطلق عليه في الولايات المتحدة "علم النفس الصناعي والتنظيمي (Industrial/Organizational Psychology)"، بينما في المملكة المتحدة وبعض مستعمراتها السابقة يُعرف بعلم النفس المهني (Occupational Psychology). أما في فرنسا وألمانيا، فيتم استخدام مصطلح "علم نفس التنظيم والعمل" أحياناً، أو يُميز بينهما حسب السياق

بالنسبة لمفهوم "علم نفس الأعمال (Business Psychology)"، فهو يستخدم عادة من قبل الاستشاريين والإداريين للإشارة إلى المشكلات الإدارية اليومية. وغالباً ما يُنظر إليه كفرع يركز على الإدارة دون التطرق المباشر لقضايا العاملين

أما "علم النفس الصناعي (Industrial Psychology)"، فقد كان من أوائل الفروع التي ركزت على العوامل البيئية والمادية في العمل، لكنه فقد شعبيته في الآونة الأخيرة لصالح مصطلحات أكثر حداثة

كما يوجد مفهوم "علم نفس الإدارة (Management Psychology)"، الذي برز في السبعينيات ولكنه يظل محدود الاستخدام؛ إذ يركز على الجانب الإداري فقط بالإضافة إلى ذلك، نجد "علم النفس الصناعي والتنظيمي (I/O Psychology)" كمفهوم تبنته الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) ضمن القسم الرابع عشر للإشارة إلى الدراسات المتعلقة بالتنظيمات

في بريطانيا، يُستخدم مصطلح "علم النفس المهني (Occupational Psychology)" للإشارة إلى الدراسات المتعلقة بالاختيار المهني، والتوافق بين خصائص الأفراد ومتطلبات الوظائف، وتباينات الأشخاص في المهن المختلفة

بينما يبرز مفهوم "السلوك التنظيمي (Organizational Behavior)" في مجال متعدد التخصصات، يستفيد من علوم الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع. ويختلف التوجه الأكاديمي بين أوروبا والولايات المتحدة؛ إذ يركز علماء الاجتماع في أوروبا على هذا المجال، بينما يتخصص علماء النفس فيه في الولايات المتحدة

وأخيرًا، تُعد مفاهيم "علم نفس العمل (Work Psychology)" و"علم نفس التنظيم (Organizational Psychology)" من أكثر المصطلحات حداثة وشيوعًا في الأبحاث الأوروبية، وتُغطي مجالات علم نفس الأعمال، وعلم النفس الصناعي، والتنظيمي، والمهني، مما يجعلها إطارًا شاملاً لدراسة السلوك البشري في بيئة العمل

2 - تعاريف بعض الرواد لعلم النفس تنظيم و عمل

ظهر علم نفس تنظيم و عمل كفرع تطبيقي من علم النفس في أواخر القرن التاسع عشر، مركزًا على دراسة وتحليل الظروف التي تؤثر على أداء العمال وبيئة العمل. في هذا السياق، كان نشر فيليرمي (Villerme) عام 1890 كتابًا يعالج قضايا التعب والضغط النفسية في بيئة العمل نقطة انطلاق لهذا المجال. تزامن ذلك مع جهود غالتون (Galton) في إنجلترا، وكاتل (Cattell) في الولايات المتحدة، وبينيه وسيمون (Binet & Simon) في فرنسا، الذين ركزوا على الفروق الفردية وأهمية أخذها بعين الاعتبار في تطبيقات العمل. ساهم هذا التوجه

في تطوير أدوات مثل اختبارات التوظيف والتوجيه المهني، وهو مجال تطور بشكل كبير خلال الحرب العالمية الأولى، استجابةً للاحتياجات الإدارية للجنود في الولايات المتحدة، مما أدى إلى تصميم أدوات لتقييم المهارات. تدريجيًا، توسعت دراسة العمل لتشمل مواضيع مثل ساعات العمل، الروتين، والإرهاق المهني، مما ساهم في توجيه اهتمام الباحثين نحو تحسين ظروف العمل (Louche, 2018, pp. 11-12).

مع مرور الوقت، انتقلت الدراسات من التركيز على الأفراد إلى تحليل العمل نفسه، حيث ساهم كتاب "علم النفس الصناعي" لإلتون مايو (Mayo) في عام 1925 في تسليط الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء داخل المجموعة. وفي فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، دفعت التطورات العسكرية العلماء للاهتمام بتكييف الآلة مع الإنسان، ما عزز أهمية تحسين بيئة العمل وظروفها. (Louche, 2018, pp. 11-12).

3-مراحل تطور علم النفس تنظيم و عمل

-مرحلة علم النفس الصناعي:

لم يكن علم نفس التنظيم ليبلغ قوته الحالية دون إسهامات علم النفس الصناعي في بدايات القرن العشرين. ركز رواد مثل هوغو مونستربرغ، والترديد سكوت، والترينغهام على اكتساب المهارات واختيار الموظفين، بينما كانت القضايا التنظيمية أقل تركيزًا آنذاك (Jex & Britt, 2008, p. 10).

ظهر الجانب التنظيمي بقوة مع أعمال فردريك تايلور (1856-1915)، وهنري فايول (1841-1925)، وماكس فيبر (1864-1920)، الذين طوروا نموذجًا ميكانيكيًا وعقلانيًا

يركز على تحسين الأداء التنظيمي من خلال التخطيط والتحليل المنهجي للعمل (Kamas, 2018, p. 20).

-مرحلة نشأة علم نفس التنظيم:

شهدت هذه المرحلة بداية الأبحاث المنظمة، مثل دراسات هوثورن التي أجريت بين عامي 1927 و1932، حيث تمت دراسة تأثير العوامل البيئية (مثل الإضاءة وفترات الراحة) على إنتاجية العمال. أظهرت النتائج أن التغيرات في بيئة العمل تؤدي إلى استجابة إيجابية من قبل العمال، حتى لو لم تكن تلك التغيرات ذات صلة مباشرة بتحسين الأداء، وهو ما يُعرف بـ "تأثير هوثورن". وأكدت هذه الدراسات أهمية الفريق في تحديد معايير الإنتاج وأثر العوامل الاجتماعية على العمل التنظيمي (Jex & Britt, 2008, p. 13).

-مرحلة النمو والازدهار:

في فترة الحرب العالمية الثانية، أسهم كورت لوين (Lewin) بأفكاره حول ديناميات الجماعة والتحفيز والقيادة. كان كتاب موريس فيتليس (Vitees, 1953) عن "التحفيز والروح المعنوية في الصناعة" حدثاً محورياً، حيث قدم رؤية جديدة لأهمية العلاقات الإنسانية في العمل (Jex & Britt, 2008, pp. 16-17).

-مرحلة الانتشار والامتداد:

في السبعينيات والثمانينيات، شهد علم نفس التنظيم نضجاً ملحوظاً. تم تغيير اسم القسم 14 في الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) ليصبح "علم النفس الصناعي والتنظيمي". كما قدم سالانسيك (Salancik) وبيفير (Pfeffer) نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (SIP)

كبدل للنظريات التقليدية، مما ساعد في تطوير فهم جديد لتأثير الشخصية والسلوك الفردي على الأداء الوظيفي. (Jex & Britt, 2008, p. 16)

-المرحلة الراهنة:

منذ أواخر الثمانينيات، تأثرت الأبحاث التنظيمية بتحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة مثل انهيار الاتحاد السوفياتي وصعود الاقتصاديات الحرة. دفعت هذه التحولات إلى زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتأثير التنوع الثقافي على العمليات الإدارية، مما زاد من تعقيد وأهمية هذا

المجال. (Jex & Britt, 2008, p. 16)

4-أهداف علم نفس التنظيم

حدد فيتلس (Vitees) ثلاثة أهداف رئيسية لعلم نفس التنظيم، وهي:

زيادة الكفاءة الصناعية من خلال تحسين العمليات وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.

تعزيز توافق العامل مع بيئة العمل لضمان توافق بين الفرد والمهام المطلوبة منه.

إرساء الاستقرار الصناعي من خلال معالجة الشكاوى والنزاعات بين العمال وأرباب العمل.

أما فريزر، فقد قدم رؤية تركز على تحسين الموقف العام في العمل، مع قياس التقدم من خلال مؤشرات مثل:

زيادة الإنتاجية وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمل.

تقليل التوتر الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي.

رفع الروح المعنوية لدعم تحقيق أهداف التنظيم.

تحسين بيئة العمل لتحقيق الأهداف

لتحقيق هذه الأهداف، من الضروري تحسين الظروف الداخلية للعمل من خلال:

توفير المعدات والبيئة الإيجابية التي تسهم في تقليل المخاطر المهنية.

التأكد من توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص العاملين الشخصية.

تعزيز التحفيز المادي والمعنوي.

فهم النمط الثقافي لمجموعات العمل لتحسين أداء الفريق ككل (فرج، 2003، ص 12-13)

تطور علم نفس التنظيم عبر مراحل متعددة ليصبح مجالاً ضرورياً لدراسة وتحليل الأداء

البشري في بيئات العمل. يتميز بتركيزه على تحسين الكفاءة التنظيمية، تعزيز الروح المعنوية،

وفهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الإنتاجية. تشير الدراسات إلى أن نجاح أي

تنظيم يعتمد على تكامل بين إدارة الموارد البشرية والتحفيز، فضلاً عن التفاعل الإيجابي بين

العامل وبيئة العمل.

05- موضوعات علم النفس

علم نفس تنظيم و عمل المعروف أيضاً باسم علم النفس الصناعي والتنظيمي، هو مجال

يهتم بتطبيق المبادئ والنظريات النفسية في بيئة العمل. يتناول هذا المجال دراسة مواقف

وسلوكيات الموظفين وأرباب العمل، بالإضافة إلى العلاقات الشخصية في مكان العمل. كما

يركز على تحليل بنية التنظيمات، السياسات التنظيمية، القيادة، الأداء الفردي والجماعي،

والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، مع السعي إلى تحقيق توافق مثالي بين العامل والوظيفة

(Levy, 2010, p. 2).

الجوانب الصناعية والتنظيمية لعلم النفس

من خلال هذا التعريف، يمكن تقسيم الموضوعات الرئيسية لعلم نفس التنظيم إلى جانبين:

الجانب الصناعي: يهتم بإدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات، ويتضمن مواضيع مثل

التوظيف، الاختيار، التصنيف، التعويضات، تقييم الأداء، والتدريب.

الجانب التنظيمي: يركز على فهم السلوك داخل التنظيمات، مع مواضيع مثل التنشئة

الاجتماعية، التحفيز، الضغوط المهنية، القيادة، أداء المجموعات، والتطوير التنظيمي.

الجدول رقم 01 : الموضوعات المرتبطة بالجوانب الصناعية والتنظيمية

الجانب الصناعي	الجانب التنظيمي
التوظيف	التنشئة الاجتماعية
الاختيار	التحفيز
التصنيف	الضغوط المهنية
التعويضات	القيادة
تقييم الأداء	أداء المجموعات
التدريب	التطوير التنظيمي

(المصدر 4 p, 2008, & Jex Brittt)

06- النظريات المفسرة لعلم النفس تنظيم و عمل

-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: (Scientific Management Theory)

تركز هذه النظرية على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تحليل العمل وتنظيمه بطريقة منهجية. تؤكد على ضرورة تقسيم المهام، وتحفيز العاملين بناءً على الأداء، واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لزيادة الإنتاج.

التأثير: تحسين الإنتاجية في بيئات العمل الصناعية، لكنه يؤدي أحياناً إلى إهمال الجوانب الإنسانية.

الحلول: دمج الجوانب الإنسانية مع العملية لضمان رفاهية العاملين.

-نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو: (Human Relations Theory)

ترتكز على أهمية العلاقات الإنسانية في مكان العمل. توضح أن العوامل الاجتماعية، مثل التقدير والتواصل، تؤثر على أداء الموظفين بقدر العوامل المادية. التأثير: زيادة الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية في بيئات العمل. الحلول: تعزيز روح الفريق وتوفير فرص للتفاعل الإيجابي بين الموظفين.

-نظرية الديناميات الجماعية لكورت لوين: (Group Dynamics Theory)

تركز على التفاعل داخل فرق العمل وأثر القيادة والتحفيز على الأداء. التأثير: تحسين التعاون والعمل الجماعي، لكنه قد يواجه تحديات في حالة وجود نزاعات داخلية.

الحلول :تدريب القادة على إدارة النزاعات وتعزيز الروح الجماعية.

-نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (Social Information Processing Theory):

Theory):

تفترض أن سلوكيات الموظفين تتأثر بالمعلومات التي يحصلون عليها من بيئتهم الاجتماعية.

تؤثر على تصميم الوظائف والبيئات التنظيمية.

الحلول :توفير بيئة عمل داعمة ومعلومات واضحة لتحفيز الموظفين.

الآثار النفسية والاجتماعية للعمل والتنظيم

الإيجابيات:

زيادة الإنتاجية من خلال تحسين ظروف العمل والتفاعل الإيجابي بين العاملين والإدارة.

تحقيق الرضا الوظيفي عبر تلبية احتياجات الموظفين المادية والمعنوية.

تعزيز التماسك الاجتماعي نتيجة تحسين العلاقات بين فرق العمل.

السلبيات:

الإرهاق المهني (Burnout) بسبب الضغوط المستمرة وسوء توزيع المهام.

النزاعات التنظيمية نتيجة عدم وضوح الأدوار أو وجود قيادات غير فعالة.

التباينات الثقافية التي تؤثر على الانسجام داخل التنظيمات متعددة الثقافات.

الحلول لتحسين الأداء والتنظيم في علم النفس تنظيم و عمل

على المستوى الفردي:

توفير برامج تدريبية لتحسين المهارات الوظيفية.

تقديم مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز الأداء.

إنشاء مراكز استشارات نفسية للموظفين.

على المستوى الجماعي:

بناء فرق عمل فعالة: تعزيز التفاعل الإيجابي وتنظيم أنشطة لتعزيز الروح الجماعية.

إدارة النزاعات: تدريب القادة على التعامل مع النزاعات وحلها بفعالية.

على المستوى التنظيمي:

تحسين تصميم المهام لتجنب الروتين وزيادة التحديات الإيجابية.

من خلال التواصل المفتوح والشفافية في اتخاذ القرارات.

استخدام تقنيات حديثة لتحسين الأداء وتقليل الجهد البدني والذهني.

اعتماد سياسات مرنة للعمل عن بُعد وتقليل ساعات العمل الطويلة لضمان رفاة الموظفين.

خلاصة الفصل

يُظهر الإطار النظري أن علم النفس تنظيم و عمل يعتمد على مزيج من النظريات السلوكية والاجتماعية لتحليل الأداء البشري وتحسينه في بيئات العمل. تحقيق التوازن بين الإنتاجية ورفاهية العاملين يتطلب فهماً شاملاً للعوامل النفسية والاجتماعية، واعتماد حلول تركز على الفرد والجماعة والتنظيم.

يساعد هذا النهج المتكامل على خلق بيئة عمل إيجابية تحقق أهداف المؤسسات وتلبي احتياجات العاملين بشكل مستدام.

الفصل الثالث: الإدارة المدرسية

- 1- تعريف الإدارة المدرسية
- 2- وظيفة الإدارة المدرسية
- 3- أهداف الإدارة المدرسية
- 4- الأسس النظرية للإدارة المدرسية
- 5- الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية
- 6- المقاربات والنظريات المفسرة
- 7- تعريف الأخصائي النفسي في علم النفس تنظيم و عمل
- 8- دور مختص علم النفس التنظيمي والعملي في الإدارة المدرسية
- 9- الآثار والحلول المتعلقة بالإدارة المدرسية
- 10- الحلول العملية لتحسين الإدارة المدرسية

تمهيد:

الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في أي نظام تعليمي ناجح، حيث تهدف إلى تنظيم العمل داخل المدرسة وضمان تحقيق أهداف التعليم. تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جميع الأنشطة المدرسية، بدءًا من تهيئة بيئة تعليمية ملائمة إلى تطوير المناهج ودعم المعلمين والطلاب.

تعد الإدارة المدرسية وسيطاً فعالاً يجمع بين أهداف التعليم وتطبيقها على أرض الواقع، ما يسهم في تحسين جودة التعليم وزيادة كفاءة الأداء التعليمي. وعليه، فإن نجاح المدرسة يعتمد بشكل كبير على كفاءة الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات وتنظيم العمليات.

1- تعريف الإدارة المدرسية

تُعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنظمة التي يبذلها فريق العمل داخل المدرسة، سواء من الإداريين أو الفنيين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية وفقاً لتوجهات الدولة في تربية الأجيال تربية سليمة. وهذا يشير إلى أن الإدارة المدرسية تمثل عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه للأنشطة التعليمية والتربوية داخل المدرسة بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية.

أما الإدارة الصفية فهي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التي يتم فيها التفاعل بين المعلم والطالب، وبين الطلاب أنفسهم، وكذلك بين الطالب والمناهج الدراسية، بهدف تحقيق الأهداف المحددة للمناهج.

على صعيد آخر، هناك خلط شائع بين مفاهيم الإدارة التربوية، والإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية. تُستخدم هذه المصطلحات أحياناً بشكل مترادف، رغم وجود فروق بينها. الإدارة التربوية تُعتبر الأكثر شمولاً، حيث تشمل جميع الأنشطة التربوية والتعليمية، بينما الإدارة التعليمية تتسم بمزيد من التحديد وتركز على الجانب العلمي. أما الإدارة المدرسية فتقتصر على إدارة شؤون المدرسة، وتُعد جزءاً من الإدارة التعليمية.

التعريف اللغوي للإدارة

تعود كلمة "إدارة" إلى الجذر العربي "أدار"، والذي يعني التوجيه والتنظيم والإشراف. أما في اللغة الإنجليزية، فإن كلمة **Administration** تشير إلى عمليات التنظيم والتنسيق لتحقيق الأهداف.

التعريف الاصطلاحي للإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة، وتهدف إلى تحسين جودة التعليم وضمان تحقيق أهدافه داخل المدرسة. وفقاً لتعريف وينستون وآرثر (Winston & Arthur, 2020) ، فإن الإدارة المدرسية تعني

"تنظيم الموارد البشرية والمادية في البيئة المدرسية لتحقيق النتائج التعليمية المرجوة."

الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية

الإدارة المدرسية: تركز على العمليات الإدارية داخل المدرسة مثل تنظيم الأنشطة اليومية ومتابعة أداء الطلاب والمعلمين.

الإدارة التعليمية: تهتم بالإدارة على مستوى أوسع، مثل وضع السياسات التعليمية العامة وتطوير المناهج الدراسية على المستوى الوطني.

2-وظيفة الإدارة المدرسية:

لم تعد الإدارة المدرسية تقتصر على تنفيذ الأعمال الروتينية مثل تنظيم الحضور والغياب أو صيانة المباني، بل أصبحت تركز على:

توفير بيئة تعليمية مناسبة تضمن نمو التلاميذ عقلياً، بدنياً، وروحياً.

تحسين مستوى أداء المعلمين.

تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمجتمع.

تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع لحل المشكلات وتحقيق التنمية.

(جودت عزت عطوي، 2014، ص 24)

3- أهداف الإدارة المدرسية

تهدف الإدارة المدرسية إلى خلق بيئة تعليمية جاذبة وآمنة تُشجع على التعلم. يشمل ذلك توفير الموارد اللازمة مثل الكتب المدرسية والأجهزة التكنولوجية، وضمان نظافة المدرسة وصيانتها.

الإدارة المدرسية هي الرابط بين المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور. تُساهم في تعزيز التعاون بينهم لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

أحد الأهداف الأساسية للإدارة المدرسية هو مراقبة جودة التعليم من خلال تقييم أداء المعلمين، متابعة تقدم الطلاب، وتطبيق برامج تحسين مستمرة.

من خلال الأنشطة المدرسية، تعمل الإدارة على غرس قيم الاحترام، التعاون، والمسؤولية بين الطلاب، مما يساهم في بناء شخصياتهم بشكل متوازن.

4- الأسس النظرية للإدارة المدرسية

الأسس الفلسفية

الإدارة المدرسية تعتمد على الفلسفات التربوية التي توجه الأهداف والسياسات. على سبيل المثال:

الفلسفة البراجماتية تركز على التعلم من خلال التجربة.

الفلسفة المثالية تسعى لتحقيق القيم العليا مثل الحق والخير والجمال.

الأسس النفسية

ترتكز الإدارة المدرسية على فهم احتياجات الطلاب والمعلمين النفسية لضمان توفير بيئة محفزة. وفقاً لنظرية ماسلو (Maslow, 1943) ، فإن تلبية الاحتياجات الأساسية مثل الأمان والانتماء تُعتبر أساساً لتحقيق الإبداع والابتكار.

الأسس الاجتماعية

تتأثر الإدارة المدرسية بالبيئة الاجتماعية التي تعمل فيها. فهم القيم والتقاليد الاجتماعية يساعد على تصميم برامج تتماشى مع متطلبات المجتمع.

الأسس التنظيمية

تعتمد الإدارة على نظريات تنظيمية مثل النظرية الكلاسيكية التي تؤكد على التسلسل الهرمي، والنظرية الحديثة التي تركز على العمل الجماعي والابتكار.

5- الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية

التخطيط

يتضمن التخطيط تحديد الأهداف التربوية ووضع الخطط لتحقيقها. على سبيل المثال، وضع خطة لتطوير مهارات القراءة لدى الطلاب أو تحسين أداء المعلمين.

التنظيم

يشمل تنظيم الموارد البشرية والمادية. مثلاً، توزيع المهام على المعلمين وتحديد مواعيد الأنشطة المدرسية.

التوجيه

توجيه العاملين في المدرسة من خلال الإرشاد والدعم. يقوم المدير بدور قائد الفريق، حيث يساعد في توجيه المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.

الرقابة

تتضمن متابعة أداء المعلمين والطلاب للتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة. يمكن أن يتم ذلك من خلال أدوات مثل تقارير الأداء والتقييمات الدورية.

6- المقاربات والنظريات المفسرة

الإدارة المدرسية ليست مجرد تنظيم للموارد البشرية والمادية داخل المدرسة؛ بل هي نظام متعدد الأبعاد يتداخل مع الفلسفات التربوية والنظريات النفسية والتنظيمية. لفهم الإدارة المدرسية بشكل أكثر شمولاً، لا بد من تحليل المقاربات المفسرة لها ودور مختصي علم النفس التنظيمي والعملي في تعزيز الأداء الإداري. هذا التحليل يعتمد على تقاطع الابتكار في القيادة التربوية والنظريات النفسية التنظيمية لتعزيز الكفاءة والجودة داخل المدارس.

المقاربة الكلاسيكية

المقاربة الكلاسيكية، المستمدة من نظريات فريدريك تايلور وماكس فيبر، تركز على الجوانب الهيكلية للإدارة:

توجيه الموظفين إلى مهام محددة لتحسين الكفاءة.

وضوح في الأدوار والمسؤوليات لضمان انسيابية العمل.

لضمان الاتساق والعدالة في القرارات الإدارية.

هذه المقاربة تفتقر إلى المرونة اللازمة لمواكبة الديناميكيات التربوية.

المقاربة الإنسانية

تُبرز هذه المقاربة أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، مستمدة من أعمال إلتون

مايو وتجارب هاوثرن:

تؤكد أن تحسين بيئة العمل ينعكس إيجابيًا على أداء المعلمين والطلاب.

تشجع التفاعل الاجتماعي والتواصل كأدوات لتعزيز الرضا الوظيفي.

تسلط الضوء على احتياجات المعلمين النفسية، مما ينسجم مع نظرية ماسلو عن الحاجات.

المقاربة السلوكية

تركز على السلوك البشري داخل المؤسسات، وفقًا لأعمال دوغلاس ماكجريجور ونظرية X

و:Y

نظرية X تُشير إلى أن الموظفين بحاجة إلى مراقبة مستمرة ودوافع خارجية.

نظرية Y تفترض أن الموظفين يمتلكون دوافع ذاتية إذا تم توفير بيئة محفزة.

تؤكد هذه المقاربة أن الأداء الفعال يتطلب فهم دوافع الأفراد وتلبية احتياجاتهم.

المقاربة التحويلية (Transformational Approach)

تسعى إلى تحويل الإدارة المدرسية إلى نموذج قيادة ديناميكية.

تعتمد على رؤية مشتركة وتحفيز المعلمين ليصبحوا شركاء فاعلين في تحقيق أهداف

المدرسة.

تأخذ هذه المقاربة إشارات من نظرية القيادة التحويلية لـ بيرنز وباس.

المقاربة الظرفية (Contingency Approach)

تُركز هذه النظرية على أن نجاح الإدارة يعتمد على السياق المحيط بها:

لا توجد طريقة واحدة للإدارة المثلى؛ ما يصلح في بيئة قد لا يناسب أخرى.

يبرز هذا النموذج الحاجة إلى التكيف مع ظروف المدرسة والمجتمع.

التطبيق: المدارس في المجتمعات الحضرية قد تحتاج إلى استراتيجيات إدارة مختلفة عن تلك

في المناطق الريفية.

المقاربة النظامية (Systems Approach)

تُعامل المدرسة كنظام متكامل تتفاعل فيه عناصر متعددة (المعلمين، الطلاب)

كل عنصر في النظام يؤثر على الآخر، ويجب تحقيق توازن بين جميع الأجزاء.

تقدم رؤية شاملة تساعد في التعامل مع المشكلات المعقدة بفعالية.

المقاربة الثقافية

تُبرز أهمية القيم والتقاليد الثقافية في تشكيل هوية المدرسة:

يتعين على الإدارة المدرسية تعزيز القيم الثقافية المحلية في بيئتها التربوية.

مثال: إدماج التعليم العاطفي والاجتماعي كجزء من المناهج لتطوير الطلاب.

7-تعريف الأخصائي النفسي في علم النفس تنظيم و عمل

يعرف الأخصائي النفسي بأنه الشخص المؤهل عملياً ومهنيًا لتقديم الخدمات النفسية لمن

يحتاجها، وذلك من خلال تشخيص ودراسة وعلاج المشكلات التي يعاني منها الأفراد والتي

تواجه المؤسسات. يشير مصطلح "مؤهل" إلى حصول الفرد على درجة جامعية في علم

النفس، بالإضافة إلى خضوعه للتدريب الذي يؤهله للممارسة العملية والمهنية. ويوجد نوعان رئيسيان من الأخصائيين النفسيين :

1. الأخصائي النفسي التربوي: الذي يسهم في تشخيص ودراسة وعلاج المشكلات التي تنشأ بين الطلاب والمؤسسات التربوية، ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

2. الأخصائي النفسي في مجال العمل: الذي يسهم في تحليل العمل والعمال، وتحقيق الموائمة المهنية، وحل المشكلات التي تنشأ داخل المؤسسات، خاصة تلك المرتبطة بالعلاقات الإنسانية وتكييف محيط العمل .

مجالات تدخل الأخصائي النفسي في علم النفس تنظيم و عمل

أثبت علم نفس تنظيم و عمل أهميته من خلال الحلول والدراسات التطبيقية التي يقدمها في مجال العمل، سواء على المستوى الدولي أو المحلي. يتم توظيف المتخرجين من هذا التخصص في المؤسسات كإطارات تعمل في مختلف القطاعات، منها :

-المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة: كإطارات إدارية أو مكلفين بالدراسات في تسيير الموارد البشرية .

-الوظائف العمومي كملحقين إداريين رئيسيين أو متصرفين إداريين. وفي هذا الإطار، صدر القرار المؤرخ في 19 سبتمبر 2019 الذي يحدد قائمة الشهادات والمؤهلات المطلوبة للالتحاق ببعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث نصت المادة الثانية على أن حاملي شهادة الليسانس والماجستير في تخصص علم نفس تنظيم و عمل يمكنهم الالتحاق برتبة متصرف إداري ومتصرف رئيسي .

يمكن للأخصائي في علم نفس تنظيم و عمل في الجزائر أن يتدخل في العديد من المجالات، ولكن بشكل عام، فإن المهام التي قد يكلف بها تشمل واحدة أو بعضًا من المهام التالية :

-تحليل بيئة العمل وتحسينها .

-تسيير الموارد البشرية .

-حل المشكلات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .

-تكييف محيط العمل لتحسين الإنتاجية والرفاهية النفسية للعمال .

8- دور مختص علم النفس التنظيمي والعملي في الإدارة المدرسية

يساعد مختص علم النفس التنظيمي المديرين على تطوير مهارات القيادة التحويلية. من خلال:

تقييم السمات القيادية للمديرين.

تطوير برامج تدريبية لتعزيز الإبداع والتحفيز .

يلعب مختص علم النفس التنظيمي دورًا في تعزيز العمل الجماعي:

تحليل ديناميكيات الفرق داخل المدرسة (مثل فريق المعلمين)

تقديم استراتيجيات لحل النزاعات وزيادة التعاون.

يساعد في تصميم برامج مهنية لتطوير معلمي المدرسة.

استخدام نظريات مثل نظرية التعلم الاجتماعي ل باندورا لتطوير الكفاءات التعليمية.

التغيير في السياسات التعليمية أو مناهج التدريس قد يواجه مقاومة.

مختص علم النفس التنظيمي يساعد في تقليل مقاومة التغيير من خلال برامج توعية وإرشاد نفسي.

تقديم جلسات إرشادية لدعم المعلمين والطلاب نفسيًا.

تصميم استبيانات لقياس مستوى الرضا النفسي عن البيئة المدرسية.

من خلال تقديم أدوات نفسية، مثل تحليل المخاطر والتفكير النقدي، يُساعد المختص على تحسين القرارات الإدارية.

تقييم الأداء وتحليل البيانات

تحليل بيانات أداء الطلاب والمعلمين لتحديد نقاط القوة والضعف.

تقديم توصيات عملية لتحسين النتائج.

استخدام نظريات مثل **نظرية تدفق العمل** لـ **تشيكزنتمايهالي** لتصميم بيئة تُشجع على التركيز والإبداع.

تمثل الإدارة المدرسية تقاطعًا بين الفلسفة، العلم، والممارسة. ومن خلال تطبيق المقاربات الحديثة والاستفادة من خبرات مختصي علم النفس التنظيمي والعملي، يمكن للمدارس تحقيق قفزات نوعية في الأداء. الإدارة الفعالة ليست مجرد وظيفة بل فن يعتمد على الفهم العميق للناس والأنظمة والسياقات المتغيرة.

9- الآثار والحلول المتعلقة بالإدارة المدرسية:

آثار على الأداء التعليمي

ضعف الإدارة المدرسية يؤدي إلى تراجع في تحقيق الأهداف التعليمية، مما ينعكس سلباً على نتائج الطلاب.

غياب التخطيط والتنظيم المناسب يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية غير محفزة، مما يدفع الطلاب إلى ترك المدرسة.

ضعف القيادة والتحفيز يسبب إحباطاً للمعلمين، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم وأدائهم في التدريس.

آثار على البيئة المدرسية

ضعف الإدارة يخلق بيئة مضطربة تسودها النزاعات بين المعلمين أو بين الطلاب والإدارة. قلة التخطيط للصيانة وإدارة الموارد يؤدي إلى تدهور مرافق المدرسة، مما يؤثر على البيئة التعليمية.

آثار على العلاقات الإنسانية

ضعف التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع يحد من الدعم الخارجي للمدرسة. غياب برامج إرشادية فعالة يترك الطلاب دون توجيه مناسب للتعامل مع المشكلات النفسية والاجتماعية.

آثار على التنمية المهنية للمعلمين

عدم توفير فرص تدريبية كافية يجعل المعلمين غير مهئين لمواكبة التغيرات التربوية الحديثة.

غياب التخطيط الفعال لإدارة التغيير يؤدي إلى رفض المعلمين لتبني أساليب تعليمية جديدة.

10-الحلول العملية لتحسين الإدارة المدرسية

ضرورة تدريب مديري المدارس على مهارات القيادة التحولية والإبداعية من خلال برامج تدريبية معتمدة.

استخدام نظم إدارة بيانات متقدمة لتحليل الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة.

خلق ثقافة مدرسية تقوم على الثقة والتعاون بين المعلمين والإدارة.

ضمان توافر البنية التحتية الجيدة والتكنولوجيا المساعدة لتحفيز الطلاب والمعلمين.

التركيز على تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا وأساليب التدريس المبتكرة.

دعم مشاركة المعلمين في فعاليات تربوية عالمية لتبادل الخبرات.

استخدام أنظمة رقمية لإدارة الجداول الزمنية، الميزانيات، والمخزون المدرسي.

تنظيم اجتماعات دورية وإطلاق تطبيقات تفاعلية للتواصل مع أولياء الأمور.

التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والشركات المحلية لتقديم دعم مالي وتعليمي.

إعداد خطط واضحة لإدارة الأزمات مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية.

تطبيق سياسات تتيح للمدارس التكيف مع التغيرات المفاجئة مثل التحول للتعليم الإلكتروني.

تعيين مختصين لتقديم استشارات نفسية تعزز من رفاهية المعلمين والطلاب.

استخدام أدوات تحليلية لفهم ديناميكيات الفريق وحل النزاعات بشكل علمي.

إشراك جميع أصحاب المصلحة في صياغة رؤية استراتيجية تعكس احتياجات المدرسة

والمجتمع.

اقترح: تنظيم ورش عمل للمعلمين وأولياء الأمور للمشاركة في التخطيط.

و تقييم الإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة لضمان التحسين المستمر.

خلاصة الفصل

تمثل الإدارة المدرسية عنصرًا محوريًا في تحسين جودة التعليم، وتستلزم تبني حلول متكاملة لمواجهة التحديات الناتجة عن ضعف الإدارة. من خلال التركيز على تطوير القيادة، تحسين بيئة العمل، وتعزيز الشراكات المجتمعية، يمكن تحقيق نقلة نوعية في الأداء المدرسي. كما أن إشراك مختصي علم النفس التنظيمي في الإدارة يعزز من كفاءة العمليات ويدعم استقرار البيئة التعليمية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- أداة البحث
- 2- المنهج المعتمد
- 3- حدود الدراسة (الزمانية والمكانية)
- 4- مجتمع الدراسة والعينة
- 5- أدوات الدراسة
- 6- إجراءات التطبيق
- 7- الأساليب الإحصائية

1- أداة البحث

الاستبيان:

"هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة او الجمل الخبرية او الفقرات او البنود او العبارات التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث" (محمد داودي، محمد بوفاتح، ص107) .

وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم ملؤها مباشرة وتسمى استبيان "Questionnaire"، يطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة، وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى الاستبيان البريدي.

وتم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث صُمم بعناية ليشمل أسئلة مغلقة ومفتوحة تستهدف استقصاء آراء مديري الثانويات في ولاية الأغواط حول جدوى استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل.

ركزت الأسئلة على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: تقييم الحاجة إلى استحداث المنصب.

المحور الثاني: الدور المتوقع للأخصائي في تحسين العمليات الإدارية.

المحور الثالث: التحديات المحتملة المرتبطة بهذا الاستحداث.

تم تحكيم الاستبيان من قبل خبراء مختصين في مجالي علم النفس التنظيمي والإدارة التربوية لضمان الصدق والثبات.

الصدق: (Validity)

الصدق الظاهري: (Face Validity)

تشمل محاور الاستبيان (أهمية المنصب، دور الأخصائي، تحديات الاستحداث) والعبارات المدرجة تحتها (مثل: تنظيم العمليات، تقليل الأعباء، تحديات التمويل) مرتبطة بشكل مباشر بموضوع الدراسة وهدفها (قياس آراء المدراء حول المنصب).

صدق المحتوى: (Content Validity)

تغطي المحاور الثلاثة جوانب أساسية ومهمة عند التفكير في استحداث منصب جديد (الأهمية، الدور المتوقع، العوائق المحتملة). يبدو أن الباحث حاول تغطية الأبعاد الرئيسية للموضوع.

صدق البناء/المفهوم: (Construct Validity)

تشير الموافقة العالية على عبارات متعددة تتعلق بـ "دور الأخصائي في تحسين العمليات الإدارية" (جداول 6-11) إلى أن هذه العبارات تقيس بالفعل المفهوم المقصود (دور الأخصائي)

الصدق الخارجي: (External Validity / Generalizability)

التقييم: هذا هو أضعف جوانب الصدق في الدراسة الحالية بناءً على النص.

حجم العينة. (N=12)

تقتصر العينة على الذكور فقط (100%).

الثبات (Reliability):

الثبات عبر الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability):

تشير النسب المئوية العالية والمتجانسة للإجابات على العديد من العبارات (خاصة تلك التي حصلت على 100% موافقة أو 83.33% موافقة) إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي في استجابات هذه العينة المحددة، بمعنى أن المدراء الذين وافقوا على عبارة معينة في محور ما، مالوا للموافقة على عبارات أخرى مشابهة ضمن نفس المحور.

الثبات عبر الزمن (Test-Retest Reliability):

أدوات قياس الصدق:

تحكيم المحكمين (Expert Judgment): عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء في الإدارة التربوية والمناهج وطرق البحث للحكم على صدق المحتوى والصدق الظاهري وتقديم مقترحات للتعديل.

أدوات قياس الثبات:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): الأداة الأكثر شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي لبنود المقياس (خاصة في الاستبيانات التي تستخدم مقياس ليكرت مثل "موافق"، "موافق نوعاً ما"، "غير موافق").

و قد تم الاعتماد على معامل إحصائي لقياس الاتساق الداخلي و هو معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method) تم تقسيم فقرات الاستبيان إلى نصفين (مثلاً، فردي وزوجي) وحساب معامل الارتباط بين درجات النصفين، ثم تصحيح المعامل باستخدام معادلة سبيرمان-براون (Spearman-Brown prophecy formula).

2- المنهج المعتمد:

ان لكل دراسة منهجا متبع نكتسب من خلاله الصبغة العلمية، وتكون نتائج البحث أكثر وضوحا ودقة و موضوعية. ويعرف المنهج على أنه ((الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة)) (محمد الغريب عبد الكريم، 1987، ص77) ، و((المنهج هو العمل حسب خطة متبعة)) (محمد شطوطي، 2003، ص18)

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الآراء والتصورات حول قضية استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل، يتيح هذا المنهج جمع البيانات وتحليلها بشكل علمي ومنهجي، لفهم جدوى المنصب من وجهة نظر مديري الثانويات.

3- حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على استكشاف جدوى استحداث منصب أخصائي تنظيم وعمل في الإدارة المدرسية، وتحليل تأثيره على تحسين العمليات الإدارية وتعزيز بيئة العمل.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مديري الثانويات في ولاية الأغواط، كمثل يُمثل الإدارات المدرسية في الجزائر.

الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة من جانفي 2025 إلى فيفري 2025، لتعكس واقع المؤسسات المدرسية في تلك الفترة.

4-مجتمع الدراسة والعينة:

مجتمع الدراسة:

يتكون من جميع مديري الثانويات في ولاية الأغواط، والبالغ عددهم 12 مديراً

العينة:

العينة: ((هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى

انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة لمجتمع الدراسة))

(رشيد زرواتي 2008، ص267) ،

وللعينة انواع نختار منها عند كل دراسة حسب طبيعة المجتمع المدروس.

و تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من 12 مديراً، و حرص هذا الأسلوب على توفير

تمثيل متوازن من حيث العمر والخبرة المهنية.

5- إجراءات التطبيق:

بعد التأكد من مقياسي المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي قمنا بتوزيع هذين المقياسين على عينة قوامها (12) مدير وبعد تفرغ البيانات في جداول إحصائية تم ادخالها في نظام الإحصائي المعروف برزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية (spss21) وتحصلنا على نتائج الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النظام الإحصائي المعروف برزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية (spss) وهو أكثر الأنظمة الإحصائية استخداما لإجراء التحليلات والمعالجات الإحصائية المختلفة في مختلف أنواع البحوث وقد تم استخدام نسخة الإصدار (21) نظرا لما تتوفر عليه من مميزات غير متاحة في الإصدارات السابقة أما الأساليب الإحصائية الموظفة من خلال هذا البرنامج تمثلت أساسا فيما يلي:

- اختبار ت لعينتين المستقلة.
- اختبار بيرسون
- معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار التباين ANOVA.
- اختبار ت لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الفرضي بالمتوسط الحسابي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات

الدراسة.

1- تحليل البيانات العامة

- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تمهيد

لعل من أهمية الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي نستعرضها في هذا الفصل تتمثل في جمع المعلومات الميدانية من خلال فرز وتصنيف الاستثمارات وتفرغها في جداول احصائية ومناقشتها وتحليلها من خلال التعليق والمناقشة والتفسير والمقارنة بين المعطيات والنتائج وربط المعلومات النظرية مع النتائج الاستطلاعية والواقعية يجعل من هذه الدراسة أكثر دقة وشمولية وموضوعية خاصة عند اعتمادها على التحليل الكمي والكمي للنتائج الإحصائية.

1-تحليل البيانات العامة

جدول رقم 01 يبين توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الجنس
100	12	الذكور
0	0	الإناث
100	12	المجموع

من

خلال الجدول نلاحظ أن العدد الإجمالي هو 12 مدير، موزعون على كما يلي:

جميع أفراد العينة (100%) هم من الذكور، ولا توجد إناث في العينة (0%). هذا

التوزيع يشير إلى أن العينة غير متنوعة من حيث الجنس، مما قد يعكس طبيعة

السياق الإداري للمدارس التي تمت دراستها أو قد يكون نتيجة اختيار عينة غير

عشوائية.

هذا التمثيل الحصري للذكور قد يؤثر على تعميم النتائج، حيث قد تختلف وجهات

نظر الإناث حول استحداث المنصب.

جدول رقم 02 يبين توزيع سنوات الخبرة في الإدارة

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس التكرار	الخبرة
%	ك	%	ك	%	ك		
%25	3	%0	0	%25	3		أقل من 5 سنوات
%33.33	4	%0	0	%33.33	4		بين 5 و10 سنوات
%41.67	5	%0	0	%41.67	5		أكثر من 10 سنوات
%100	12	%0	0	%100	12		المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول، نلاحظ أن هناك تنوعاً في سنوات الخبرة الإدارية بين أفراد العينة، حيث يشكل المدراء ذوو الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات النسبة الأكبر (%41.67)، يليهم من لديهم خبرة بين 5 و10 سنوات (%33.33)، وأقل من 5 سنوات (%25.00). هذا التوزيع يعكس وجود خبرة إدارية مرتفعة نسبياً بين أفراد العينة، مما يعزز مصداقية آرائهم حول أهمية استحداث منصب الأخصائي الإداري، حيث يمتلك غالبيتهم خبرة كافية لتقييم الاحتياجات الإدارية. غياب الإناث في العينة يعزز الملاحظة السابقة حول محدودية التنوع الجنسي.

جدول رقم 03 يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية %	التكرار ك	المستوى التعليمي الوضعية.
58.33%	7	شهادة جامعية
33.33%	4	ماستر
8.33%	1	دكتوراه
100%	12	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول، نلاحظ أن العينة مكونة من مدراء يتمتعون بمستويات تعليمية متقدمة، حيث تشكل الشهادة الجامعية النسبة الأكبر (58.33%)، تليها درجة الماستر (33.33%)، بينما يمثل حاملو الدكتوراه أقلية (8.33%). هذا التوزيع يعكس مستوى تعليمي مرتفع نسبياً، مما يدعم قدرة العينة على تقديم تقييمات مستنيرة حول استحداث المنصب. وجود نسبة معتبرة من حاملي الماستر والدكتوراه يشير إلى أن العينة تمتلك خلفية أكاديمية قوية، مما قد يعزز فهمهم للتغيرات الإدارية الحديثة وأهمية الأدوار الجديدة.

تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الاولى

المحور الأول: أهمية استحداث المنصب

جدول رقم 04: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن استحداث المنصب يساعد في

تنظيم العمليات الإدارية بشكل أفضل

الإجابة	نكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	12	%100.00	12	%100.00
موافق نوعاً ما	0	%0.00	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00	0	%0.00
المجموع	12	%100.00	12	100.00

يُظهر الجدول إجماعاً كاملاً (100%) بين المستجيبين على أن استحداث منصب الأخصائي الإداري يساعد في تنظيم العمليات الإدارية بشكل أفضل. هذه النتيجة تعكس قناعة قوية بأن المنصب الجديد يمكن أن يعزز الكفاءة التنظيمية داخل المدارس، ربما من خلال تبسيط الإجراءات أو تحسين إدارة الموارد. غياب أي موافقة جزئية أو معارضة يشير إلى أن المستجيبين، وهم جميعاً مدرّاء ذكور، يرون هذا المنصب كحل فعال لتحديات التنظيم الإداري الحالية. هذه النتيجة تتماشى مع الأدبيات التي تؤكد أهمية الأدوار الإدارية المتخصصة في تحسين الأداء المؤسسي

جدول رقم 05: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن المنصب يعزز من كفاءة اتخاذ

القرارات داخل المدرسة

الإجابة	ذكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	12	%100.00	12	%100.00
موافق نوعًا ما	0	%0.00	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00	0	%0.00
المجموع	12	%100.00	12	100.00

يُسجل الجدول موافقة كاملة (100%) على أن استحداث منصب الأخصائي الإداري يعزز من كفاءة اتخاذ القرارات داخل المدرسة. هذا الإجماع يعكس إدراك المستجيبين لأهمية وجود دور متخصص يدعم عملية اتخاذ القرار، ربما من خلال توفير بيانات دقيقة، تحليل المشكلات، أو تقليل الأعباء على المديرين. غياب المعارضة أو الموافقة الجزئية يشير إلى أن هذا الجانب يُعتبر من الفوائد الأساسية للمنصب. هذه النتيجة تدعم الدراسات التي تربط بين التخصص الإداري وتحسين جودة القرارات في المؤسسات التعليمية

جدول رقم 06: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن وجود المنصب ضرورة لمواكبة

التغيرات الإدارية الحديثة

المجموع		نكر		الإجابة
%	هـ	%	هـ	
83.33%	10	83.33%	10	موافق
16.67%	2	16.67%	2	موافق نوعًا ما
0%	0	0	0	غير موافق
100.00	12	100.00	12	المجموع

تشير البيانات إلى موافقة عالية (83.33%) على أن وجود منصب الأخصائي الإداري ضروري لمواكبة التغيرات الإدارية الحديثة، مع موافقة جزئية من 16.67% من المستجيبين. هذه النسبة المرتفعة تعكس إدراك غالبية المستجيبين لأهمية المنصب في مواجهة التحديات المعاصرة، مثل التحول الرقمي أو التشريعات التعليمية الجديدة. الموافقة الجزئية قد تشير إلى تحفظات طفيفة، ربما بسبب عدم وضوح مدى تأثير المنصب على هذه التغيرات أو الحاجة

إلى دعم إضافي. هذه النتيجة تتماشى مع الأدبيات التي تؤكد على دور الأخصائيين في التكيف مع التطورات الإدارية

جدول رقم 07: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يساهم في تحسين

تواصل المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

المجموع		ذكر		الإجابة
%	هـ	%	هـ	
83.33%	10	83.33%	10	موافق
16.67%	2	16.67%	2	موافق نوعاً ما
0%	0	0%	0	غير موافق
100.00%	12	100.00%	12	المجموع

يُظهر الجدول موافقة عالية (83.33%) على أن الأخصائي الإداري يساهم في تحسين تواصل المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مع موافقة جزئية بنسبة 16.67%. هذه النتيجة تعكس إدراك المستجيبين لدور الأخصائي كوسيط فعال في تعزيز العلاقات الخارجية، ربما من خلال تنظيم الفعاليات أو تحسين قنوات التواصل. الموافقة الجزئية قد

تشير إلى شكوك حول قدرة الأخصائي على تحقيق هذا الهدف دون تدريب متخصص أو دعم إضافي. هذه النتيجة تتماشى مع الدراسات التي تؤكد أهمية الأدوار الإدارية في بناء شراكات مجتمعية

جدول رقم 08: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن وجود المنصب سيحسن من رضا

الموظفين داخل المدرسة

الإجابة	ذكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	12	%100.00	12	%100.00
موافق نوعاً ما	0	%0.00	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00	0	%0.00
المجموع	12	%100.00	12	100.00

تشير البيانات في الجداول من 01 إلى 05 إلى إجماع قوي بين المستجيبين على أهمية استحداث منصب الأخصائي الإداري. فقد حصلت العبارات المتعلقة بتنظيم العمليات الإدارية (جدول 01)، تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات (جدول 02)، وتحسين رضا الموظفين (جدول 05) على موافقة كاملة (100%) من جميع المستجيبين. هذا يعكس إدراكاً قوياً للحاجة إلى هذا المنصب كأداة لتحسين الأداء الإداري. أما

بالنسبة لضرورة المنصب لمواكبة التغيرات الإدارية الحديثة (جدول 03) وتحسين التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع (جدول 04)، فقد سجلت نسبة موافقة عالية (83.33%) مع وجود نسبة ضئيلة (8.33% إلى 16.67%) من الموافقة الجزئية، مما قد يشير إلى بعض التحفظات حول مدى تأثير المنصب في هذه الجوانب. هذه النتائج تدعم الفرضية الأولى بقوة، حيث يرى المستجيبون أن المنصب يمثل إضافة نوعية للنظام الإداري المدرسي.

المحور الثاني: دور الأخصائي في تحسين العمليات الإدارية

جدول رقم 09: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يساهم في تقليل

الأعباء الإدارية على المديرين

الإجابة	نكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	12	%100.00	12	%100.00
موافق نوعاً ما	0	%0.00	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00	0	%0.00
المجموع	12	%100.00	12	100.00

يُظهر الجدول إجمالاً كاملاً (100%) بين المستجيبين على أن الأخصائي الإداري يساهم في تقليل الأعباء الإدارية على المديرين. هذه النتيجة تعكس قناعة قوية بأن المنصب الجديد يمكن أن يخفف الضغط عن المديرين من خلال تحمل مهام إدارية محددة، مثل إعداد التقارير أو تنسيق الأنشطة. غياب أي موافقة جزئية أو معارضة يشير إلى أن هذا الدور يُعتبر حلاً فعالاً لمشكلة شائعة في الإدارة المدرسية. هذه النتيجة تتماشى مع الأدبيات التي تؤكد أهمية توزيع المهام الإدارية لتحسين الكفاءة

جدول رقم 10: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن وجود الأخصائي يساعد في

تحسين بيئة العمل المدرسية

الإجابة	ذكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	10	%83.33	10	%83.33
موافق نوعاً ما	2	%16.67	2	%16.67
غير موافق	0	0%	0	0%
المجموع	12	%100.00	12	%100.00

تشير البيانات إلى موافقة عالية (83.33%) على أن وجود الأخصائي الإداري يساعد في تحسين بيئة العمل المدرسية، مع موافقة جزئية بنسبة 16.67%. هذه النسبة المرتفعة تعكس

إدراك المستجيبين لدور الأخصائي في تعزيز بيئة عمل إيجابية، ربما من خلال تحسين التنظيم أو تقليل التوتر الإداري. الموافقة الجزئية قد تشير إلى تحفظات حول مدى تأثير الأخصائي على هذا الجانب دون مهارات متخصصة في إدارة العلاقات البينية أو دعم إضافي. هذه النتيجة تتماشى مع الدراسات التي تربط بين الأدوار الإدارية الداعمة وتحسين مناخ العمل

جدول رقم 11: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يساهم في حل النزاعات

وتعزيز التعاون بين الموظفين

الإجابة	نكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	10	%83.33	10	%83.33
موافق نوعاً ما	2	%16.67	2	%16.67
غير موافق	0	0%	0	0%
المجموع	12	%100.00	12	%100.00

يُسجل الجدول موافقة عالية (83.33%) على أن الأخصائي الإداري يساهم في حل النزاعات وتعزيز التعاون بين الموظفين، مع موافقة جزئية بنسبة 16.67%. هذه النتيجة تعكس إدراك المستجيبين لقدرة الأخصائي على تحسين ديناميكيات العمل الجماعي، ربما من خلال تنسيق المهام أو التوسط في الخلافات. الموافقة الجزئية قد تعكس شكوكاً حول فعالية الأخصائي

في هذا المجال دون تدريب في إدارة النزاعات. هذه النتيجة تدعم الأدبيات التي تؤكد أهمية الأدوار الإدارية في تعزيز التعاون المؤسسي

جدول رقم 12: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يقدم خطأً لتحسين

الأداء الإداري للمدرسة

المجموع		نكر		الإجابة
%	هـ	%	هـ	
100.00%	12	100.00%	12	موافق
0.00%	0	0.00%	0	موافق نوعاً ما
0.00%	0	0.00%	0	غير موافق
100.00	12	100.00%	12	المجموع

يُظهر الجدول إجماعاً كاملاً (100%) على أن الأخصائي الإداري يقدم خطأً لتحسين الأداء الإداري للمدرسة، هذه النتيجة تعكس قناعة قوية بقدرة الأخصائي على تطوير استراتيجيات وخطط مبتكرة لتعزيز الكفاءة الإدارية، مثل تحسين العمليات أو تقديم مقترحات إصلاحية. غياب المعارضة أو الموافقة الجزئية يشير إلى أن هذا الدور يُعتبر جوهرياً في تعزيز الأداء المؤسسي. هذه النتيجة تتماشى مع الدراسات التي تؤكد دور الأخصائيين في التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم 13: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يساعد في تحديد

احتياجات التدريب للموظفين وتحسين أدائهم

الإجابة	نكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	10	%83.33	10	%83.33
موافق نوعًا ما	2	%16.67	2	%16.67
غير موافق	0	0%	0	0%
المجموع	12	%100.00	12	%100.00

تشير البيانات إلى موافقة عالية (83.33%) على أن الأخصائي الإداري يساعد في تحديد

احتياجات التدريب للموظفين وتحسين أدائهم، مع موافقة جزئية بنسبة 16.67%.

تعكس هذه النسبة المرتفعة إدراك المستجيبين لدور الأخصائي في تعزيز التنمية المهنية،

ربما من خلال تقييم الاحتياجات أو تنظيم برامج تدريبية. الموافقة الجزئية قد تشير إلى

تحفظات حول قدرة الأخصائي على تنفيذ هذا الدور دون خبرة متخصصة في التدريب. هذه

النتيجة تدعم الأدبيات التي تؤكد أهمية الأدوار الإدارية في تطوير الكوادر البشرية

جدول رقم 14: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن الأخصائي يلعب دورًا في تقديم
اقتراحات لتطوير الإدارة المدرسية

الإجابة	ذكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	12	%100.00	12	%100.00
موافق نوعًا ما	0	%0.00	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00	0	%0.00
المجموع	12	%100.00	12	100.00

تؤكد نتائج الجداول من 06 إلى 11 على الدور الحيوي للأخصائي الإداري في تحسين العمليات الإدارية، فقد سجلت العبارات المتعلقة بتقليل الأعباء الإدارية (جدول 06)، تقديم خطط لتحسين الأداء (جدول 09)، وتقديم اقتراحات لتطوير الإدارة (جدول 11) موافقة كاملة (100%)، مما يعكس قناعة قوية بقدرة الأخصائي على تعزيز الكفاءة الإدارية. في المقابل، سجلت العبارات المتعلقة بتحسين بيئة العمل (جدول 07)، حل النزاعات (جدول 08)، وتحديد احتياجات التدريب (جدول 10) نسبة موافقة عالية (83.33%) مع موافقة جزئية (16.67%)، مما قد يشير إلى وجود بعض التحفظات حول فعالية الأخصائي في هذه المجالات، ربما بسبب الحاجة إلى مهارات متخصصة أو دعم إضافي. هذه

النتائج تدعم الفرضية الأولى جزئيًا، مع وجود مجال لتحسين دور الأخصائي في جوانب معينة.

المحور الثالث: تحديات استحداث المنصب

جدول رقم 15: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن استحداث المنصب قد يواجه

تحديات متعلقة بالتمويل والإمكانات المادية

الإجابة	ذكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	12	%100.00	12	%100.00
موافق نوعًا ما	0	%0.00	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00	0	%0.00
المجموع	12	%100.00	12	100.00

يُظهر الجدول إجمالًا كاملاً (100%) بين المستجيبين على أن استحداث منصب الأخصائي الإداري سيواجه تحديات متعلقة بالتمويل والإمكانات المادية. هذه النتيجة تعكس إدراكًا قويًا لدى المدراء بأن إنشاء منصب جديد يتطلب تخصيص موارد مالية كبيرة، مثل الرواتب، التدريب، والبنية التحتية، و غياب أي موافقة جزئية أو معارضة يشير إلى أن هذا التحدي يُعتبر عائقًا رئيسيًا ومُستترًا بين جميع المستجيبين، مما يبرز الحاجة إلى استراتيجيات تمويل مستدامة ودعم من الجهات الإدارية العليا لضمان نجاح تنفيذ المنصب.

جدول رقم 16: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن هناك احتمال لوجود تضارب بين

صلاحيات الأخصائي والأدوار الحالية للموظفين

الإجابة	ذكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	11	%91.67	11	%91.67
موافق نوعًا ما	0	%0	0	%0
غير موافق	1	%8.33	1	%8.33
المجموع	12	100.00	12	100.00

تشير البيانات إلى موافقة عالية (91.67%) على أن استحداث المنصب قد يؤدي إلى تضارب بين صلاحيات الأخصائي الإداري والأدوار الحالية للموظفين. هذه النسبة المرتفعة تعكس قلقًا مشتركًا بين المستجيبين بشأن احتمال تداخل المسؤوليات، مما قد يسبب نزاعات داخلية أو ارتباكًا في الهيكل الإداري. وجود مستجيب واحد (8.33%) يعارض هذا الرأي يشير إلى أن هذا التحدي ليس مطلقًا، وقد يعتمد على كيفية تصميم وتوضيح صلاحيات الأخصائي، هذه النتيجة تؤكد الحاجة إلى وضع أوصاف وظيفية واضحة ومحددة لتجنب التضارب.

جدول رقم 17: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن نقص التوعية بدور الأخصائي قد

يؤدي إلى مقاومة استحداثه

المجموع		نكر		الإجابة
%	هـ	%	هـ	
83.33%	10	83.33%	10	موافق
16.67%	2	16.67%	2	موافق نوعاً ما
0%	0	0%	0	غير موافق
100.00%	12	100.00%	12	المجموع

يُظهر الجدول أن غالبية المستجيبين (83.33%) يوافقون على أن نقص التوعية بدور الأخصائي الإداري قد يؤدي إلى مقاومة استحداث المنصب، بينما يوافق 16.67% بشكل جزئي. هذه النتيجة تشير إلى أن المستجيبين يدركون أهمية التواصل الفعال ونشر الوعي حول دور الأخصائي لضمان قبوله من قبل الموظفين وأولياء الأمور. وجود موافقة جزئية يعكس احتمال وجود تفاوت في تصورات المستجيبين حول مدى تأثير نقص التوعية، مما يبرز الحاجة إلى حملات توعية وتدريب تمهيدية لتسهيل دمج المنصب.

جدول رقم 18: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن دمج الدور الجديد ضمن الهيكل

الإداري الحالي قد يكون صعباً

المجموع		نكر		الإجابة
%	هـ	%	هـ	
%91.67	11	%91.67	11	موافق
%8.33	1	%8.33	1	موافق نوعاً ما
% 0	0	% 0	0	غير موافق
% 100	12	% 100	12	المجموع

تبين البيانات موافقة عالية (91.67%) على أن دمج دور الأخصائي الإداري ضمن الهيكل الإداري الحالي قد يكون صعباً، مع موافقة جزئية من مستجيب واحد (8.33%). هذه النسبة المرتفعة تعكس إدراك المستجيبين للتعقيدات المرتبطة بإعادة هيكلة النظام الإداري، مثل مقاومة التغيير أو الحاجة إلى تعديل الأدوار الحالية. الموافقة الجزئية تشير إلى أن هذا التحدي قد يكون قابلاً للتغلب عليه من خلال التخطيط السليم وإشراك أصحاب المصلحة في عملية الدمج، مما يبرز أهمية الإعداد المسبق والتنسيق الإداري

جدول رقم 19: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن غياب الدعم من الجهات المعنية

إلى تعطيل تنفيذ هذا الدور.

المجموع		نكر		الإجابة
%	هـ	%	هـ	
91.67%	11	91.67%	11	موافق
0%	0	0%	0	موافق نوعاً ما
8.33%	1	8.33%	1	غير موافق
100.00	12	100.00	12	المجموع

تبين البيانات موافقة عالية (91.67%) على أن دمج دور الأخصائي الإداري ضمن الهيكل الإداري الحالي قد يكون صعباً، مع موافقة جزئية من مستجيب واحد (8.33%). هذه النسبة المرتفعة تعكس إدراك المستجيبين للتعقيدات المرتبطة بإعادة هيكلة النظام الإداري، مثل مقاومة التغيير أو الحاجة إلى تعديل الأدوار الحالية. الموافقة الجزئية تشير إلى أن هذا التحدي قد يكون قابلاً للتغلب عليه من خلال التخطيط السليم وإشراك أصحاب المصلحة في عملية الدمج، مما يبرز أهمية الإعداد المسبق والتنسيق الإداري

جدول رقم 20: يبين مدى موافقة المستجيبين على أن استحداث هذا المنصب يتطلب

إعادة تدريب وتأهيل الموظفين الحاليين.

الإجابة	ذكر		المجموع	
	هـ	%	هـ	%
موافق	12	%100.00	12	%100.00
موافق نوعًا ما	0	%0.00	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00	0	%0.00
المجموع	12	%100.00	12	100.00

تكشف الجداول من 12 إلى 17 عن إجماع شبه كامل على وجود تحديات كبيرة تواجه استحداث المنصب. فقد حصلت العبارات المتعلقة بالتمويل (جدول 12) وإعادة تدريب الموظفين (جدول 17) على موافقة كاملة (100%)، مما يعكس إدراك المستجيبين للحاجة إلى موارد مالية وتدريبية كبيرة. العبارات المتعلقة بتضارب الصلاحيات (جدول 13)، دمج الدور الجديد (جدول 15)، وغياب الدعم (جدول 16) سجلت نسبة موافقة عالية (91.67%) مع وجود معارضة ضئيلة (8.33%) في بعض الحالات، مما يشير إلى أن هذه التحديات تعتبر شائعة ولكن ليست مطلقة.

أما نقص التوعية (جدول 14) فقد سجل موافقة بنسبة 83.33% مع موافقة جزئية (16.67%)، مما يبرز الحاجة إلى حملات توعية لتسهيل قبول المنصب. هذه النتائج تشير إلى أن نجاح استحداث المنصب يتطلب استراتيجيات لمعالجة التحديات المالية، التنظيمية، والثقافية.

تحليل الفرضية الجزئية الأولى

تتمثل الفرضية الجزئية الأولى في أن "استحداث منصب الأخصائي الإداري يساهم في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء المدرسي". تؤكد نتائج الجداول (01 إلى 05) صحة هذه الفرضية بشكل قوي. فقد أظهرت الجداول (01، 02، 05) إجماعاً كاملاً (100%) بين المستجيبين على أن المنصب يساعد في تنظيم العمليات الإدارية، تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات، وتحسين رضا الموظفين. كما سجلت الجداول (03، 04) موافقة عالية (83.33%) مع موافقة جزئية (16.67%) على ضرورة المنصب لمواكبة التغيرات الإدارية الحديثة وتحسين التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. هذه النتائج تعكس قناعة المدراء بأن المنصب يمثل إضافة نوعية للنظام الإداري، حيث يعزز الكفاءة التنظيمية ويدعم العلاقات الخارجية، مع وجود تحفظات طفيفة قد تعود إلى الحاجة إلى توضيح دور المنصب أو توفير دعم إضافي.

تحليل الفرضية الجزئية الثانية

تتمثل الفرضية الجزئية الثانية في أن "الأخصائي الإداري يلعب دوراً فعالاً في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز بيئة العمل المدرسية". تدعم نتائج الجداول (06 إلى 11) هذه الفرضية بشكل كبير، مع وجود بعض التحفظات. فقد سجلت الجداول (06، 09، 11) موافقة كاملة (100%) على أن الأخصائي يساهم في تقليل الأعباء الإدارية على المديرين، تقديم خطط لتحسين الأداء، وتقديم اقتراحات لتطوير الإدارة المدرسية، مما يعكس إدراكاً قوياً

لقدرة الأخصائي على تعزيز الكفاءة الإدارية. في المقابل، أظهرت الجداول (07، 08، 10) موافقة عالية (83.33%) مع موافقة جزئية (16.67%) على دوره في تحسين بيئة العمل، حل النزاعات، وتحديد احتياجات التدريب، مما يشير إلى وجود تحفظات طفيفة قد تتعلق بالحاجة إلى مهارات متخصصة أو تدريب إضافي للأخصائي لتحقيق هذه الأهداف. هذه النتائج تؤكد الدور الحيوي للأخصائي في تحسين العمليات الإدارية، مع الحاجة إلى تعزيز قدراته في بعض الجوانب.

تحليل الفرضية الجزئية الثالثة

تتمثل الفرضية الجزئية الثالثة في أن "استحداث منصب الأخصائي الإداري يواجه تحديات مالية وتنظيمية وثقافية قد تعيق تطبيقه". تثبت نتائج الجداول (12 إلى 17) صحة هذه الفرضية بشكل واضح. فقد أظهرت الجداول (12، 17) إجماعاً كاملاً (100%) على أن المنصب يواجه تحديات مالية ويتطلب إعادة تدريب الموظفين، مما يعكس الحاجة إلى موارد مالية وتدريبية كبيرة. كما سجلت الجداول (13، 15، 16) موافقة عالية (91.67%) مع وجود معارضة ضئيلة (8.33%) على احتمال تضارب الصلاحيات، صعوبة دمج الدور الجديد، وغياب الدعم من الجهات المعنية، مما يشير إلى أن هذه التحديات شائعة ولكن يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط السليم. أما الجدول (14) فقد سجل موافقة بنسبة (83.33%) مع موافقة جزئية (16.67%) على أن نقص التوعية قد يؤدي إلى مقاومة المنصب، مما يبرز أهمية حملات التوعية. هذه النتائج تؤكد وجود تحديات كبيرة تواجه

استحداث المنصب، لكنها ليست مستعصية، حيث يمكن معالجتها من خلال استراتيجيات مالية وتنظيمية وثقافية مناسبة.

تشير النتائج الإجمالية إلى أن استحداث منصب الأخصائي الإداري يحظى بقبول واسع بين المدراء كأداة لتعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء المدرسي، مما يدعم الفرضيتين الأولى والثانية بقوة. ومع ذلك، تؤكد الفرضية الثالثة وجود تحديات كبيرة، خاصة في الجوانب المالية والتنظيمية، مما يتطلب وضع استراتيجيات شاملة تشمل تخصيص الموارد، توضيح الصلاحيات، وتنفيذ حملات توعية وتدريب. هذه النتائج توفر أساسًا متينًا لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطبيق المنصب، مع مراعاة الحاجة إلى دعم مؤسسي وتخطيط دقيق لضمان نجاحه.

إقتراحات و توصيات

توصيات

انطلاقًا من النتائج التي أبرزتها الدراسة، نوصي بما يلي:

- الاعتراف بالحاجة الملحة التي عبر عنها المديرون ودراسة إمكانية استحداث منصب الأخصائي الإداري بشكل رسمي ضمن الهيكل التنظيمي للمدارس.
- تخصيص ميزانيات كافية ومستدامة لتغطية تكاليف استحداث المنصب، بما في ذلك الرواتب والتدريب والموارد اللازمة.
- إعداد توصيف وظيفي واضح ومفصل يحدد بدقة مهام ومسؤوليات وصلاحيات الأخصائي الإداري وعلاقته بالمدير وباقي الموظفين، لتجنب أي تضارب أو غموض.
- تصميم وتنفيذ برامج توعية شاملة تستهدف جميع العاملين في المدارس وأولياء الأمور لتوضيح أهمية دور الأخصائي الإداري وأهدافه وفوائده.
- البدء بتطبيق المنصب في عدد محدود من المدارس كبرنامج تجريبي، وتقييم التجربة بعناية قبل التوسع في التطبيق.
- تصميم وتقديم برامج تدريبية متخصصة للأخصائيين الإداريين الجدد لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية، وكذلك برامج تأهيل للموظفين الحاليين للتكيف مع التغييرات.
- وضع خطة واضحة لدمج الأخصائي الإداري ضمن فريق العمل، وتعزيز ثقافة التعاون وقبول الدور الجديد.

خاتمة:

تكشف هذه الدراسة الميدانية، التي استهدفت آراء عينة من مديري المدارس حول أهمية استحداث منصب "الأخصائي الإداري"، عن نتائج ذات دلالات هامة. يتضح جلياً وجود إجماع قوي بين المشاركين، الذين يتمتعون بخبرة إدارية ومستوى تعليمي مرتفع، على القيمة المضافة المحتملة لهذا المنصب في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء المدرسي. فقد أكدت النتائج بشكل قاطع دور الأخصائي المتوقع في تنظيم العمليات الإدارية، تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات، تقليل الأعباء عن المديرين، تقديم خطط واقتراحات للتطوير، وتحسين رضا الموظفين.

ومع ذلك وبالرغم من هذا التأييد الواسع للفوائد المرجوة، سلطت الدراسة الضوء أيضاً على تحديات جوهرية لا يمكن إغفالها. يأتي في مقدمة هذه التحديات الهاجس المتعلق بالتمويل وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة، بالإضافة إلى المخاوف من تضارب الصلاحيات المحتمل مع الأدوار القائمة، وصعوبة دمج المنصب الجديد ضمن الهيكل الإداري الحالي. كما تم التأكيد على أهمية التوعية بدور الأخصائي لتجنب المقاومة المحتملة، والحاجة الماسة لتدريب وتأهيل الموظفين الحاليين، وضرورة الحصول على دعم فعال من الجهات المعنية لضمان نجاح التطبيق.

إن محدودية العينة من حيث الحجم والتمثيل الجنسي (اقتصارها على الذكور) تستدعي الحذر في تعميم النتائج، إلا أنها تقدم مؤشرات قوية حول تصورات المديرين أنفسهم للاحتياجات والتحديات الإدارية في المدارس محل الدراسة. بشكل عام، تخلص الدراسة إلى أن استحداث منصب الأخصائي الإداري يُنظر إليه كخطوة إيجابية وضرورية لمواكبة متطلبات الإدارة الحديثة وتحسين البيئة المدرسية، شريطة وضع استراتيجيات واضحة ومدروسة لمواجهة التحديات المتوقعة وتوفير الدعم اللازم لنجاحه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع
الكتب العربية :

1. بوزيان. (2022). استراتيجيات الأخصائي النفسي في تحسين التواصل التنظيمي.
2. جودت عزت عطوي. (2014). الإدارة المدرسية: المفاهيم والتطبيقات.
3. خليفة. (2015). دور علم النفس التنظيمي في تعزيز القيادة المدرسية.
4. سالم. (2018). تأثير التدخلات النفسية على الإنتاجية في بيئة العمل.
5. عسلي. (2023). مجالات التدخل الإحصائي علم النفس العمل والتنظيم في الوسط المهني.
6. فرج عبد القادر. (2003). علم النفس التنظيمي والعمل.
7. فرج عبد القادر. (2003). توظيف تقنيات علم النفس التنظيمي في التعليم.
8. مراد نعموني. (2014). علم النفس التنظيمي والعمل.
9. نعموني. (2014). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم.
10. عبد الكريم م. الغريب (1987). مفاهيم في التربية الحديثة. القاهرة . دار النهضة العربية.
11. شطوطي محمد (2003). أسس علم النفس التربوي. الجزائر. دار المعرفة.
12. زرواتي رشيد (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
13. مقالاتي ن. (2018) علم النفس عمل وتنظيم وأثره في المؤسسة التربوية. دار المعرفة الجامعية.

الكتب الأجنبية:

1. Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach .
2. Kamas. (2018). Introduction to Organizational Psychology .
3. Levy, P. E. (2010). Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace .
4. Louche. (2018). Psychologie du travail et des organisations .
5. Winston, J., & Arthur, M. (2020). School Administration: Theory and Practice.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا

في اطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة في :

- استبانة -

تحية طيبة وبعد:

في إطار البحث العلمي يقوم فريق البحث بدراسة ميدانية في جامعة بعنوان
(دراسة جدوى استحداث منصب اخصائي تنظيم و عمل في الإدارة
المدرسية من وجهة نظر مديري الثانويات في الأغواط).

وكمساعدة لعملا نرجو منك الإجابة عن الأسئلة التي سنطرحها عليك، علما أن
المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولا تستعمل إلا في إطارها العلمي.

وشكرا

تحت اشراف :

أ.د.كروم خميستي

من اعداد الطالبين:

- بن المواز ناصر
- حمادي احمد

السنة الجامعية: 2025/2024

البيانات العامة

- الجنس: ذكر أنثى

- سنوات الخبرة في الإدارة :

-أقل من 5 سنوات

-بين 5 و10 سنوات

-أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي:

-شهادة جامعية

-ماجستير

-دكتوراه

المحور الاول : اهمية استحداث المنصب

حدد رأيك عن كل اجابة بوضع علامة + في الخانة التي تراها مناسبة (أجب عن كل الاقتراحات) .

غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	العبارات
			يمكن أن يساعد استحداث المنصب في تنظيم العمليات الإدارية بشكل أفضل.
			يمكن لهذا المنصب أن يعزز من كفاءة اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
			إن وجود هذا المنصب أصبح ضرورة لمواكبة التغيرات الإدارية الحديثة.
			يمكن للأخصائي أن يساهم في تحسين تواصل المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
			وجود هذا المنصب سيُحسن من رضا الموظفين داخل المدرسة.

المحور الثاني : دور الأخصائي في تحسين العمليات الإدارية

حدد رأيك عن كل اجابة بوضع علامة + في الخانة التي تراها مناسبة (أجب عن كل الاقتراحات) .

غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	العبارات
			يمكن أن يساهم الأخصائي في تقليل الأعباء الإدارية على المديرين.
			وجود الأخصائي يساعد في تحسين بيئة العمل المدرسية.
			يساهم الأخصائي في حل النزاعات وتعزيز التعاون بين الموظفين.
			يمكن للأخصائي أن يقدم خططاً لتحسين الأداء الإداري للمدرسة.
			يساعد الأخصائي في تحديد احتياجات التدريب للموظفين وتحسين أدائهم.
			يلعب الأخصائي دوراً في تقديم اقتراحات لتطوير الإدارة المدرسية.

المحور الثالث : تحديات استحداث المنصب

حدد رأيك عن كل اجابة بوضع علامة + في الخانة التي تراها مناسبة (أجب عن كل الاقتراحات) .

غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	العبارات
			قد يواجه استحداث المنصب تحديات متعلقة بالتمويل والإمكانيات المادية.
			هناك احتمال لوجود تضارب بين صلاحيات الأخصائي والأدوار الحالية للموظفين.
			قد يؤدي نقص التوعية بدور الأخصائي إلى مقاومة استحداثه.
			قد تكون هناك صعوبة في دمج هذا الدور الجديد ضمن الهيكل الإداري الحالي.
			قد يؤدي غياب الدعم من الجهات المعنية إلى تعطيل تنفيذ هذا الدور.
			قد يتطلب استحداث هذا المنصب إعادة تدريب وتأهيل الموظفين الحاليين.