مجلد بحوث المؤتمر العلمي الدولي الاول لكلية التربية غريان ـ جامعة غريان
المنعقد في الفترة
من 8- 9-11/ 2025
(المجلد الاول)

التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالتنظيم الرسمي في الادارة المدرسية – ببلدية زلطن.

أ. جمعة أحمد الصحيح
قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية زلطن، صبراتة، زلطن، ليبيا
GOMAHMED2020@GMAIL.COM

Informal Organization and its Relationship to Formal Organization in School Administration - A Case Study in Zliten Municipality

Juma Ahmed Al-Sahih
Department of Education and Psychology, Faculty of Education Zliten, Sabratha University, Sabratha University, Zliten, Libya

تاريخ الاستلام: 10-06-2025، تاريخ القبول: 15-9-2025، تاريخ النشر: 8 – 11- 2025.

الملخص:

المراقب لخط سير دول العالم نحو التقدم يجده مر عبر طريق الادارة التعليمية وفي هذا البحث سنصلت الضوء على احد المعضلات التي ساهم غياب الإدارة التعليمية في وجودها الا وهى التنظيم غير الرسمي ويهدف هذا البحث للتعريف به ومدى تأثيره في الادارة المدرسية وامكانية الاستفادة من إيجابياته والتخفيف من اثاره الغير مرغوب فيها، وعلاقته بالتنظيم الرسمي وتأثيره في العمل الاداري داخل مؤسساتنا التعليمية، وكانت الحدود الزمانية 2025 والمكانية بلدية زلطن ولتحقيق اهداف هذا البحث استخدم الباحث المنهج الاستنباطي على اعتباره المنهج الانسب لهذا لبحث المكتبي و لتحقيق هذه الاهداف، متخذا الملاحظة والمقابلة اداة لجمع البيانات، وبعد والاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختصة في الموضوع خُتم البحث بالنتائج والتوصيات والاقتراحات التي يأمل الباحث ان تساهم في التعريف بهذا التنظيم الذي قد يكون مؤثر في اداء ادارات مدارسنا، نتمنى لمؤتمركم التوفيق والنجاح.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، التنظيم غير الرسمي، التنظيم الرسمي.

Abstract:

The observer of the path of countries towards progress finds that it has passed through the path of educational administration. In this research, we will shed light on one of the dilemmas that the absence of educational administration has contributed to, which is informal organization. This research aims to identify it and its impact on school administration, the possibility of benefiting from its positives, and mitigating its undesirable effects, as well as its relationship with formal organization and its influence on administrative work within our educational institutions. The time frame is set to 2025, and the location is Zliten municipality. To achieve the goals of this research, the researcher used the deductive method as it is considered the most suitable for this library research. To achieve these goals, observation and interviews were used as tools for data collection. After reviewing previous studies and specialized references on the subject, the research concluded with results, recommendations, and suggestions that the researcher hopes will contribute to identifying this organization, which may be influential in the performance of our school administrations. We wish your conference success and prosperity.

Keywords: organization, informal organization, formal organization.

مقدمة:

رغم التطور الإداري والذي ساهمت فيه الثورة الرقمية الا ان إدارات مكاتب تعليمنا وادارات مدارسنا لازالت تعاني من عقبات خاصة ان شاغلي هذه الوظائف غير مؤهلين كإداريين ومن المشكلات التي لا يمكن تجاهلها التنظيم غير الرسمي والذي بداء الاهتمام به منذ تجارب هوثورن Hawthorne 1927 حيث اقيمت تجارب في شركة وسترن في ولاية شيكاغو لمعرفة تأثير (فترات الراحة، الضوء، ظروف العمل) على انتاجية الفرد، وتم ملاحظة تأثير الانتاجية بحسن المعاملة، الرضاء والعلاقات الاجتماعية عند بداية انشاء اية منظمة تعتمد العلاقات الرسمية بين العاملين وتسمى الهيكل التنظيمي وتحدد فيه الاختصاصات وتوزع المهام بين الافراد كلا حسب تخصصه وقدراته وتقسم المصلحة الـى ادارة عليا واخرى متوسطة وثالثة تنفيذية وقد عرفه سكوت "بانه كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة " (عبد الرزاق، 1999 : 16)

وقد بات من الملاحظ لدى كل المهتمين بالشأن التربوي بان معظم إدارات المدارس ومديري مكاتب الخدمات التعليمية تُكلف اما نتيجة القبلية او النفوذ القبلي او نتيجة وساطة مما يساعد على نمو الانظمة غير الرسمية وزيادة نفوذها فمثلاً رغم ان المادة 22 من لائحة تنظيم شؤون التربية والتعليم لمرحلتي التعليم الأساسي والثانوي والصادرة بقرار رقم 1013 لسنة 2022 قد نصت على ان تقويم مستوى تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي في الصفوف الثلاثة الأولى على مدار العام الدراسي عن طريق التسجيل المنظم للملاحظات اليومية والاختبارات الشفهية والتحريرية لمعرفة ما يطرا على التلميذ من تطور، وهذا ما يقوم به معلم الفصل ولكن الواقع وبشهادة معلمين انه يتم التدخل في توزيع أماكن الجلوس في الفصل والتدخل في النتائج والترتيبات حتى اضطر بعض المدراء الى خلق ترتيب الأول مكرر ولأكثر من مرة تفاديا لإشكاليات داخل المدرسة وهذا البحث محاولة لإماطة اللثام على هذه الظاهرة، وفي هذا البحث استخدم الباحث المنهج الاستنباطي على اعتباره المنهج الانسب لهذا لبحث المكتبي.

1-1 -1-مشكلة البحث وتساؤلاته:

ان تغلل التنظيم غير الرسمي وتنمره على التنظيم الرسمي بات واضحاً ونرى اثارة على اداء الادارات المختلفة فترى قرارات فجائية واجراءات غريبة وسكوت وغض طرف على ممارسات ومخالفات واضحة مما يسبب عدم الرضاء الوظيفي لدى العاملين وقد اكدت دراسة(قطاي كمال، 2019) بعنوان اثر التنظيم غير الرسمي على الرضاء الوظيفي حيث اثبتت أ – ان التنظيم غير الرسمي اثر على الرضا الوظيفي من خلال الجداول التي ربطت متغير التنظيم الرسمي مع الرضا الوظيفي وكانت النتيجة عالية ب(0.480) ، لذا جاء هذا البحث الذي سيحاول الاجابة على التساؤل الاتي:

ما هو التنظيم غير رسمي وعلاقاته بالتنظيم الرسمي في الإدارات المدرسية بزلطن؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

ما مفهوم التنظيم غير الرسمي؟

ما سلبيات وايجابيات التنظيم غير الرسمي؟

ما سبل التخفيف من تأثير التنظيم غير الرسمي على إدارات المدارس في بلدية زلطن؟

1 -1-2 اهداف البحث: هدف هذا البحث الى

1 – التعرف على التنظيم غير الرسمي.

2 – توضيح مفهوم التنظيم غير الرسمي؟

3 – التعرف على مدى تأثير التنظيم غير الرسمي في سير العملية التعليمية.

4 – التعرف على الاجراءات التي من شائنها التخفيف من تأثير التنظيم غير الرسمي على إدارات المدارس ببلدية زلطن.

1-1-3- اهمية البحث وسبب اختيار الموضوع:

يستمد هذا البحث اهميته من اهمية الادارة التعليمية والادارة المدرسية ودورهما في انجاح العملية التعليمية ومحاولة كشف العقبات التي تحول دون تطورهما، فالإدارة المدرسية جز من الادارة التعليمية

والتنظيم غير الرسمي لا يقتصر في تأثيره على ادارات المدارس بل يتعدى الى اعلى سلم السلطة الادارية، وحيث ان الباحث قد عايش المشكلة ولسنوات وطرح موضوع البحث في عدة مناسبات علمية وتأكد من ضرورة دراسة هذه الإشكالية، وقلة الاهتمام والدراسات في هذا الموضوع دفع الباحث لإجراء هذا البحث.

1-1-4 -منهج البحث:

حتى يمكن تحقيق اهداف هذا البحث المكتبي استخدم الباحث المنهج الاستنباطي الذي يعرف "بانه مجموعة من الاجراءات الذهنية التي تبدأ من العام الى الخاص او تلك الطريقة المنهجية الاستدلالية التنازلية التي تعتمد على قاعدة (كل- جزء) من اجل الوصول الى معرفة يقينية بشأن الظاهرة محل الدراسة". (اللحلح،2001: 150)

1-1-5- حدود البحث:

الحدود الزمنية:2025

الحدود المكانية: بلدية زلطن

الحدود الموضوعية: دراسة التنظيم غير الرسمي وتأثيره في الإدارة المدرسية.

1 -1- 5 - مصطلحات البحث:

التنظيم، لغة هو كلمة مشتقة من أصل لاتيني تعنى اداة يتم بواسطتها انجاز العمل.

التنظيم اصطلاحا: وحدة اجتماعية انشئت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي لتحقيق اهداف محددة من خلال تقسيم العمل والتركيز على القوة واستبدال الموظفين (منصور،2004: 174)

التنظيم الرسمي: عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الانشطة والاعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة واهدافها وتصنيف هذه الانشطة والاعمال وتقسيمها حسب اسس محددة يتم الاتفاق عليها وتحديد الصلاحيات المرتبطة بتلك الانشطة والاعمال والمهام وتوظيف شكل وطبيعة

العلاقة بينهما بما يمكن الافراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف الامكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المؤسسة ومصالح العاملين (العرفي، 2005 :76).

التنظيم غير الرسمي: حسب معجم مصطلحات التنظيم والادارة هو تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمرون في اقامتها وهي علاقات لا تخططها الادارة او تقيمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسير العمل وبسبب وجود العمال في امكنة واحدة متقاربة (الجيلاني،2004)

اصطلاحا: كيان التنظيم غير الرسمي هو النموذج الكلي للسلوك الفعلي اى الطريقة التي يتصرف بها اعضاء التنظيم فعلا. (الساعاتي،1997 :131)

اما قاموس علم الاجتماع فيعرف التنظيم غير الرسمي بانه نسق العلاقة الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية اثناء تفاعل الافراد داخل التنظيم الرسمي. (غيث،1979 :312)

تعريف الاجرائي: التنظيم غير الرسمي هو، شبكة علاقات اجتماعية تتشكل بشكل تلقائي لها مصالح مشتركة وشبة اتصالات متينة.

الإدارة المدرسية: عرفها عمر التومي الشيباني، انها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من اجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة لتحقيقها (ابوفروة،1997 :24).

2 – الإطار النظري والدراسات السابقة:

2-1-1 –التنظيم الرسمي:

الإدارة التربوية هي أداة المجتمعات لتحقيق اهداف النظم التربوية وطموحاتها فان الإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية فمدير المدرسة هو الراس الإداري والتربوي في وقتا واحد فهو القائد والموجه والمخطط والمشرف في مدرسته فان صلح صلحت مدرسته واستقام امره(عثمان،2017 :2) ولعل من متطلبات التنظيم الرسمي وجود هيكل تنظيمي وتقسيم للعمل

وتوزيعه على العاملين حسب التخصصات ووفق المعايير المعمول بها في المؤسسة ويتم بذلك بتحديد العلاقات بين الافراد والمجموعات كما تحدد قنوات الاتصال الافقي والراسي.، وقد عُرف التنظيم على انه عملية يتم بموجبها تقسيم العمل بالمؤسسة الى اجزاء مترابطة وتوزيع المهام الخاصة بكل جزء على العاملين به وفقاً لمعايير معينة ،وتحديد العلاقات بين افراد كل مجموعة وبين كل مجموعة واخرى وتحديد قنوات الاتصال بين هذه المجموعات افقياً وراسياً وتحديد اساليب الاشراف والتدريب والتقييم داخل المؤسسة (ابوفروة،1997 :120)

مما سبق يمكن ان نستنتج عناصر التنظيم الاداري اولا: تقسيم العمل، ثانياً التسلسل الاداري، ثالثاً: تصميم البناء التنظيمي، رابعاً: التنسيق اما التنظيم المدرسي فيختص بالآتي:

1 – تشجيع اللامركزية داخل المدرسة

2 – تحديد مواعيد اجتماعات اللجان المدرسية المختلفة.

3 – توزيع التلاميذ على الفصول بالمدرسة وداخل الفصول وفقاً للأسس التربوية.

4 – وضع الترتيبات التي تضمن حسن استخدام مرافق المدرسة.

5 – تنظيم الجدول الدراسي بصورة تحقق العدالة والاستفادة القصوى من التخصصات الفنية والعلمية المتاحة.

6– تحديد الانشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية بما يضمن نمو متوازن ومتكامل لشخصية

7– وضع اسس للثواب والعقاب.

وتجدر الاشارة الى ضرورة توفير الوصف الوظيفي حيث يعتبر من صلب عملية التنظيم ويقصد به وصف لكل وظيفة واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها من حيث المؤهل او الخبرة او المهارات الادارية او الفنية ،وفي ضوء ما توفر لدينا من معلومات يمكن القول بانه لا يوجد حتى الان وصف او توصيف للوظائف الادارية بالمدرسة في ليبيا وتبيان للأعمال المتوقعة من شاغليها للمؤهلات المطلوبة لتوليها وذلك على خلاف من بعض البلدان التي

استطاعت بالدراسة العلمية ان تحدد الصفات التي لها علاقة ايجابية بنجاح العمل في الادارة المدرسية..

2-1-2 – تصميم البناء التنظيمي:

يرسم الهيكل التنظيمي عادة على شكل خريطة يطلق عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوضح هذه الخريطة نطاق الاشراف لكل شخص وكذلك عدد المستويات الإدارية والتبعية الرئاسية، ومما لا شك فيه ان نجاح المؤسسة متوقف على بنائها التنظيمي، بيد ان ليس بالضرورة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها لمجرد اجادة تنظيمها الإداري، ويمكن اجمال اهم مزايا التنظيم الإداري في الاتي:

- يحدد المسئوليات والاختصاصات فيصبح كل فرد على علم بواجباته وسلطته ومداها.
- يحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبين الوحدات فيما بينها.
- يحدد الإطار العام للاتصالات الرسمية مما يقلل من ضياع الوقت.
- يسهم في الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمادية. (ابوفروة ،مصدر سابق،122-135).

والواقع في المدارس العربية عامة يصور لنا غياب كل المعايير الإدارية التي من شائنها ان تؤثر إيجابا في المخرجات التعليمية وتؤكد هذه النتيجة بعض الدراسات العلمية والتي من بينها دراسة (مطاعن،2022) والتي كان من نتائجها:

- هناك ضعف في الالتزام من قبل المدير.
- يمارس المدير أساليب رقابية لا تنسجم مع التطور التنظيمي.
- ثمه ضعف في انجاز المدير للأعمال في الوقت الملائم.
- متابعة مدير المدرسة لأعمال المعلمين في اثناء ساعات الدوام ضعيفة.
- المحاباة وعدم المساواة في المعاملة بين جميع المعلمين في الأمور المعنوية.
- انخفاض دافعية المعلمين بانخفاض دافعية المدير.
- يساهم ضعف رقابة مدير المدرسة في انخفاض مستوى تحليل الطلبة في المواد الدراسية.

2-1-3 – التنظيم غير الرسمي:

عرفة احمد ماهر وزملائه بانه تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين افراد التنظيم (القري عبدالرحمن، د .ت)

وعرفه محمد منصور بانه ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على اساس شانها تلقائيا والتي تنبع من احتياجات الافراد العاملين في المنظمة. (زريق ،2001: 78)

وعرفه القريوتي بانه التنظيم الذي يهتم بالأفراد اثناء تأديتهم للأعمال على اساس انهم بشر ولهذا يحدد الاعمال التى تشبع رغباتهم وتتجاوب مع احساساتهم ومشاعرهم، (القريوتى،2006 :252)

وحتى يحافظ التنظيم غير الرسمي على مكانته دائما يرفض التغيير والتطوير خاصة في السياسات والاجراءات اما اذا تعارض هذا التطوير والتغيير مع مصالحه فيقاومه بكل الطرق مثل خلق المشكلات وبث الاشاعات واتهام الادارة بالفساد والدعوة للأظراب والتمرد والمطالبة بالمزيد من المزايا وبث روح المعارضة والتمرد في المؤسسة ولهذا التنظيـم عناصره مثل:

1. الجماعات الغير رسمية، مجموعات صغيرة تعمل في التنسيق فيما بينها لأجل تحقيق اهداف مشتركة.

2. قادة غير رسميين، اشخاص لهم مكانة بالمجموعة ولهم ميزات منها الخبرة والسن والقدرة على الحوار والدهاء وغيرها.

3. نظام اتصال، يعمل على اعلام الاعضاء بكل الاحداث والمتغيرات (الغربي ،2007: 137)

2 – 1 -4- وظائف التنظيم غير الرسمي:

1 – مراقبة المديرين واصطياد اخطائهم.

2 – اخضاع افراد المجموعة للضبط الاجتماعي ومعاقبة وعزل المخالفين.

3 – توطيد الاتصال بين افراد المجموعة ونقل المعلومات والاتجاهات.

المزايا:

- ❖ يساعد على تحقيق اهداف التنظيم الرسمي.
- ❖ يساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد.
- ❖ يقضي على نقاط الضعف الموجود في التنظيم الرسمي.

عيوبه:

- ❖ قد يقلل الانتاج باتفاق المجموعة.
- ❖ عدم تنفيذ قرارات واجراءات الادارة.

2 –1 –5 – مصادر التنظيم غير الرسمي:

العلاقات الشخصية، قواسم مشتركة بين العاملين مثل (مهنة واحدة، جنس واحد، لون واحد، عقيدة واحدة).

الصلة الوظيفية، نفوذ أحد اعضاء الجماعة، ذو علم وجاه او خبرة (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)

2–1– 6 علاقة التنظيم غير الرسمي بالجودة:

لعل من اهم شعارات الجودة والتي يجب زرعها بين العاملين بالمؤسسة شعار الجودة بالجميع وللجميع وهذا الشعار لابد ان يلمسه على ارض الواقع المراجع الخارجي او الجهة المانحة لشهادة الجودة(الايزو) اذا كانت المؤسسة تنوي الاحتفاظ بالشهادة لسنوات طويلة حيث هذه الشهادة تجدد سنويا، ومن خلال خبرة الباحث كمراجع او مدقق داخلي للجودة بالشركة العامة للصناعات الكيماوية لسنوات قبل تعيينه بالتعليم العالي من خلال خبرته يرى بان قطاع التعليم بشقيه العالي والعام لايزال يفتقر الى روح الفريق الواحد في اداراته ولازال التنظيم غير الرسمي هو المسيطر الابرز في هذه

الادارات حيث تم تدعيمه بآليات فاعلة مثل تكليفات مبنية على القبلية والجهوية هذه الآليات التي تشكل ارضية خصبة لنمو وترعرع التنظيمات غير الرسمية وتغذي الصراعات داخل ادارات المدارس والكليات، فبدل من ان يتجه المدراء الى حل مشاكل التعليم المزمنة والمستفحلة يحاول طوال الوقت الصمود والتمسك بكرسيه المهدد بالسقوط في اية لحظة مما ينعكس سلبا على اداء المدرسة ونتائجها التعليمية، وقد بلغ الفساد المدعوم من التنظيم غير الرسمي مبلغه حتى بلغ عدد المعلمين اكثر من عدد الطلاب ففي عام 2015 بلغ عدد تلاميذ براك 789 تلميذ في حين بلغ عدد المعلمين 4225 معلم وفي برقن 2104 تلميذ مقابل 1477 معلم وكان احد المشاكل التي يعاني منها الطلاب عدم وجود معلم يشغل الحصة (ميهوب،2017) وكمثال آخر على ما سبق تعاني معظم مدارسنا وكلياتنا من حاجة ماسة الى المعامل المختلفة حيث تعاني هذه المعامل من نقص في المستلزمات التشغيلية لأكثر ثلاثين سنة او يزيد ورغم ان تكنلوجيا التعليم قد وفرت المعامل الالكترونية الافتراضية والتي توفر كل المستلزمات اغلاها واخطرها ويمكن للطالب ان يجري ايه تجربة بكل آمان ولأكثر من مرة وحتى خارج اوقات الدرس فلهذه المعامل ميزات كثيرة وكأنها الحل السحري لمشكلة المعامل والتي تعتبر ضرورية خاصة في المواد العلوم التطبيقية في تخصصات مثل الكيمياء والفيزياء والطب وغير ذلك وكنتيجة طبيعية لإداراتنا الغير قادرة والتي تعاني من صراعات فلم نسمع بهذه المعامل والمتوفرة وبشكل شبه مجاني.

2-1 -7- التنظيم غير الرسمي والعملية التقويمية:

- كنتيجة لتولي اشخاص غير مؤهلين اداريا للإدارات سواء ادارات المدارس او ادارات مكاتب الخدمات التعليمية فكلمة التقويم تعني لدى الكثيرين منهم الامتحان وهذا ماكدته دراسة قام بها (فرج ،2010)، على تفشي المنافسة السلبية بدل التعاون والى انشار مفهوم خاطي بين الاوساط التربوية مفاده ان التقويم يعتبر مرادف للامتحان، وقد تم ثبوت جملة من المفاهيم الخاطئة التي لازالت تمارس في مدارسنا، فقد توصل الى النتائج الاتية:

1 – هناك عدم فهم لمفهوم التقويم التربوي الحديث عند غالبية المعلمين والمعلمات حيث يعتقد البعض ان التقويم هو معرفة التحصيل العلمي للطالب فقط ولا علاقة له بالعوامل الاجتماعية والصحية

والنفسية والتي تؤثر تأثيراً مباشرا على التحصيل العلمي ويتطلب من المعلم اكتشافها والعمل على علاجها.

2 – اتضح من خلال الإجابة على اسئلة الاستبيان ان التقويم في نظر معظم المعلمين والمعلمات هو أسلوب الامتحانات التقليدية التي تجرى نهاية العام الدراسي ويتم بها الحكم على الطالب اما بالفشل او بالنجاح دون مراعاة للعوامل الاخرى المؤثرة ومحاولة علاجها مما يسبب في كره التلاميذ للمدرسة وحتى الانقطاع والهروب منها.

3 – ممارسة الاساليب الدكتاتورية في تحديد موعد الامتحان وطريقته وعدم اعتبار اي وزن للطلاب

4 – استخدام بعض المعلمين والمعلمات لأسلوب العقاب المادي والمعنوي متجاهلين الأثر السيئ الذي يتركه في نفوس الطلاب.

5 – تلاحظ أيضا عدم تدخل المدراء بالنصح باستخدام التقويم الحديث مما يدل على عدم درايتهم بأنواع التقويم الحديث.

6 – نسبة كبيرة من المعلمين لا يفرقون بين الامتحانات الموضوعية والامتحانات المقالية.

7 – تبين من خلال الاستبيان بان نسبة بسيطة من المعلمين من قراء عن مفهوم التقويم الحديث ونسبة منهم لم تسمع به والمفهوم السائد هو ان التقويم هو الامتحانات.

8 – ان معظم المعلمين لم يدرسوا مادة التقويم في المعاهد والكليات التي تخرجوا منها ولم يتلقوا اي دورة بالخصوص.

في الوقت الذي يعتبر التقويم اشمل واعم من الاختبارات بل يشمل كل عناصر العملية التعليمية من طالب واستاذ ومنهج ومبنى مدرسي وغير ذلك حيث غياب او وجود خلل في اي من هذه العنـــاصر دون شك سيؤثر سلبا على مخرجات المؤسسة التعليمية حيث لا تطوير بدون تقويم ولا تطوير بدون تقويم جيد، وفي ضل تنمر التنظيـــم غير الرسمي يصعب اجراء عمليات التقويم بجميع انواعها فحتى تقويم تلاميذ الصف الاول ابتدائي يكون عملية صعبة مما اضطر بعض المدراء والمعلمين ورضوخا الى ضغوطات التنظيم غير الرسمي الى ابتكار خانة الترتيب الاول مكرر.

2-1 – 8- علاقة التنظيم غير الرسمي والادارة التعليمية:

يصف عالم الادارة الامريكي بيتر دركر peter Drucker الادارة بانها العضو الذي يمنح الحياة لجسم المشروع وقد قدمت مؤسسة كلوج Kellogg في الفترة ما بين 1955و1959 ما يزيد على 9

مليون دولار كمنحة للجامعات الأمريكية من اجل دراسة موضوع الادارة التربوية وتطويرها، وانتقلت الادارة التربوية بوصفها علما مستقلا الى المملكة المتحدة عام 1967 حيث قدمت مؤسسة كالوسط جلبنكيانCalouste Gulbenkian

منحة مالية ضخمة الى قسم الادارة التربوية بكلية التربية جامعة لندن من اجل اعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديرين ومعلمين وغيرهم على مهام ادارة العملية التعليمية، وانتقلت من الى سائر اوربا ومنها الى الاتحاد السوفيتي ومن ثم الى سائر انحاء العالم ما عداء العالم العربي. (السعود، د.ت، ص22-25)

وقد فرض نهج التخصصات في كل العلوم تخصص الادارة التعليمية رغم المقاومة التي يواجهها حيث غيابه يفتح فرص سانحة لغير المؤهلين لشغل مناصب ما كانوا ليصلوا اليها لو توفر خريجين من قسم الادارة التعليمية، والادارة التعليمية اليوم:

- ✓ تطور مفهومها بحيث أصبح لزاماً ان يتغير ويتطور ويلبي احتياجات المدرسة الحديثة.
- ✓ ان الادارة التعليمية اساس اي تطوير وتجديد للتعليم من اجل تنمية المجتمع.
- ✓ تعتمد الادارة التعليمية على الشورى والعلاقات الانسانية والمشاركة وليس على الاستبداد بالراي.
- ✓ استخدام التكنولوجيا اساس الادارة التعليمية الحديثة.
- ✓ ان العناية بالعنصر البشري وتدريبه وتأهيله من اولويات التطوير الاداري المعاصر.
- ✓ ظهور الكثير من البحوث التي تؤكد على الادارة من اجل تعليم متطور.

وكون ان الإدارة التربوية هي أداة المجتمعات لتحقيق اهداف النظم التربوية وطموحاتها فان الإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية فمدير المدرسة هو الراس الإداري والتربوي في وقتا واحد فهو القائد والموجه والمخطط والمشرف في مدرسته فان صلح صلحت مدرسته واستقام امره. (عثمان،2017 :2)

2-2 – الدراسات السابقة:

2-2-1 – **دراسة محمد عبد الرحمن محمد** (2022)، بعنوان التنظيم غير الرسمي ودافعية الانجاز "الفاعلية والانعكاسات" دراسة ميدانية على أحد الشركات في المجتمع المصري، جامعة سوهاج، مصر. هدفت الدراسة الى الكشف على العلاقة بين التنظيم غير الرسمي وبين الدافعية والانجاز ن وتكونت عينة الدراسة من 70 فرداً من العاملين بشركة النمر، طبقت عليهم استمارة الاستبيان والملاحظة واستخدم الباحث المنهج الوصفي وبعد تحليل البيانات توصل الباحث الى النتائج التالية:

- التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً مهماً في الدافعية للإنجاز.
- ان الظروف الاجتماعية والاقتصادية ادت الى تكوين التنظيم غير الرسمي بين العمال.
- ان عوامل الضبط التى يمارسها التنظيم غير الرسمي اثرت على سلوك العاملين للأفضل.
- ان مواقع التواصل الاجتماعي سهلت وساعدت على سرعة وصول المعلومات بين المجموعات التي تمثل تنظيماً غير رسمياً

2-2- 2- دراسة سعيد اونجا وعائشة ام الغيث (2018) بعنوان التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمصلحة الطفولة والأمومة لمستشفى ابن سينا ولاية ادرار، بلدية ادرار، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على: –

مدى دور الرقابة المفروضة من التنظيم الرسمي على اداء العامل.

مدى دور قواعد الضبط التي تنبثق من التنظيم غير الرسمي على اداء العمال

أي من الرقابة في التنظيم الرسمي وقواعد ضبط الجماعات غير الرسمية التي لها دور هام في اداء العامل الوظيفي.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات اضافة الى المقابلة الشخصية، وعالج البيانات بالبرنامج الاحصائي S.P.S.S الاصدار 22 وخلصت الدراسة الى النتائج الاتية:

- معظم الموظفين لا يلتزمون بمواعيد الدخول والخروج الرسمية وهذا يؤدي الى كثرة الضغط مما يؤثر على اداء العمال.
- وجود اجراءات تطبق على الموظفين الذين لا يلتزمون وتتمثل في الانذار الشفوي.
- استفاد معظم افراد العينة لا يؤدون اعمالهم بشكل جيد بسبب كثرة الضغط.
- افراد العينة لديهم رغبة في العمل بالمكتبة المركزية

2-2-3 – دراسة جمعه بحمه، (2018) بعنوان التنظيم غير الرسمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، وهدفت الدراسة الى:

- معرفة الاسس التي ساهمت في ظهور وتماسك هذا التنظيم غير الرسمي في المكتبة المركزية.
- معرفة دور تماسك التنظيم غير الرسمي في تحسين الاداء الوظيفي في المكتبة.
- تحديد مدى مساهمة التنظيم غير الرسمي في تحسين فاعلية العلاقات الرسمية.
- كشف الية تعامل المكتبة مع التنظيم غير الرسمي وجعله يوافق اهداف المكتبة محل الدراسة.

وسلك الباحث المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات وزعها على عينة احتمالية عنقودية متكونة من 106 مبحوث وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1 – مستوى الاداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي.

2 – مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء الوظيفي للإداريين في الادارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوى ومرتفع جداً.

2-2-4 – ميلاد محمد الوكواك، (2016)، رسالة ماجستير، بعنوان" التنظيم غير رسمي ودوره في الرفع من الاداء الوظيفي" الجامعة الإسلامية ،وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الكلية بين التنظيم غير الرسمي وبين الاداء الوظيفي بالجامعة الاسلامية مالانج إندونيسيا ومعرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي والاجتماعي والديني والثقافي كلا على حده ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي وتكون مجتمع الدراسة من 245 موظف وبلغت العينة العشوائية 152 موظف وكانت اداة جمع البيانات الاستبانة ونتج عن الدراسة انه توجد علاقة ايجابية بين التنظيم غير الرسمي

في جوانبه الاجتماعية والاقتصادية والدينية) وكان الجانب الديني اكثر الجوانب من حيث درجة العلاقة .

2-2-5- دراسة ياسين واري و ميلود بودانة (2015)، بعنوان "العلاقات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية واثرها على السلوك القيادي "دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية – الجلفة– الجزائر ،هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على موضوع العلاقات غير الرسمية ودورها في المؤسسات الجزائرية، واظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالعلاقات غير الرسمية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم اداة الاستبانة وأظهرت النتائج وجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة ،كان مفادها تحقيق بعض المصالح الشخصية وكذا مدى تأثير هذه العلاقات على سلوك القادة في اتخاذ القرارات.

2-2-6– دراسة حرز الله، اسعد أكرم، (2014) أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية: دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية لدى العاملين في شركة جوال، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة وزعتها على مجتمع الدراسة البالغ 230 مبحوث وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين سمات الجماعات غير الرسمية المتمثلة في انشطة الجماعات غير الرسمية.

وجود أثر للمتغيرات التالية، انشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية على الانتاجية.

2-2-7 – دراسة محمد بن سليم العتيبي (2003)، بعنوان" اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الامنية" الرياض، السعودية، وهدفت الدراسة الى معرفة اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الامن العام لمدينة الرياض، ومعرفة مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الامنية من منظور الضباط بجهاز الأمن.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ووزع استبانة متكونة من 60 فقرة على عينة قوامها 365 شخص مثلوا 87% من مجتمع الدراسة وتم تحليل البيانات بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية وكانت النتائج:

1 – ان مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الامن العام بمدينة الرياض مستوى مرتفع.

2 – ان مستوى كل بعد من ابعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولتها الدراسة مستوى مرتفع.

3 – توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين رؤية الضباط لمستوى جميع ابعاد التنظيم غير الرسمي تعزى الى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على البكالوريا من الكليات الامنية وتعزى الحالة الاجتماعية بالنسبة لغير المتزوجين.

4– ان تأثير المشاركة والعلاقات غير الرسمية على صنع القرار الاداري بالمنظمات الامنية مستواه مرتفع، بينما تأثير اساليب اتخاذ القرار والمهارات القيادية على عملية اتخاذ القرار مستواه متوسط.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت مصادر الدراسات السابقة فكانت واحدة من مصر وثلاث من الجزائر وواحدة من السعودية وواحدة من فلسطين وواحدة من اندنوسيا وكانت تواريخ الدراسات من (2003 الى 2022) ورتبت حسي الاقدم ،واتفقت دراسات السابقة مع البحث الحالي في دراسة الظاهرة وأكدت خمس دراسات من خلال نتائجها على وجود أثر لتنظيم غير الرسمي، واختلف البحث الحالي في المنهج واداة جمع البيانات حيث اتخذت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي منهجا لها والاستبانة اداة لجمع البيانات في حين اتخذ البحث الحالي المنهج الاستنباطي أداة له ولم تتوفر (حسب علم الباحث) دراسة محلية تناولت الموضوع.

3_–1 – نتائج البحث:

بعد الاطلاع على ادبيات الموضوع وعلى نتائج المقابلة الشخصية مع معلمات الفصول الأولى من التعليم الأساسي بزلطن وعلى الدراسات السابقة ومن خلال خبرة الباحث في حقل التعليم والتربية كأستاذ في كليات التربية ولأكثر من 17 سنة وكذلك من خلال احتكاكه بمدارس التعليم بمختلف

مراحلها على اعتباره ولى امر ثمانية طلاب وعضوا في مجالس اولياء الامور فقد توصل الى النتائج التالية:

1 – تتأثر ادارات المدارس ومكاتب التعليم بزلطن بنسب متفاوتة بالتنظيم غير الرسمي.

2– على المدى البعيد ستؤدي اقسام الادارة التعليمية في حالة تبعيتها الى كليات التربية الى تغذية المدارس والادارات التعليمية بكوادر مؤهلة ستساهم في القضاء على سلبيات التنظيم غير الرسمي، حيث ستفرض احترامها على اعتبارها متخصصة عكس من تولى بحكم الاقدمية او الوساطة او غيرها.

3– يمكن لسياسة الشفافية ان تساهم في حل العديد من المشاكل التي تنجم عن التنظيم غير الرسمي.

4– يمكن للتدريب كحل عاجل ان يخفض من تأثير السلبي التنظيم غير الرسمي.

5– معلمات الفصول الثلاثة الأولى من التعليم الأساسي الأكثر تأثرا بالتنظيم غير الرسمي.

3–2– التوصيات:

1 – التوصية بتعديل لائحة كليات التربية لتكون تبعية اقسام الادارة التعليمية الى كليات التربية بدلا من الآداب وكدليل على صحة هذا الاجراء فقد منح معالي وزير التعليم العالي في الاشهر القليلة الماضية الاذن لقسم الادارة التعليمية بكلية التربية تيجي بالاستمرار في القبول للعام الدراسي القادم.

2– ادخال منظومات محوسبة لتقويم الطلاب خاصة في المرحلة الابتدائية لتخفيف الضغط الواقع على معلمي ومعلمات هذه المرحلة.

3– الترشح للإدارة المدرسية ومكاتب التعليم بعد الخضوع لدورات تدريبية تشمل الحاسب الآلي واقتصاديات التعليم وادارة الافراد على ان تجرى مفاضلة بين المتدربين واختيار الافضل.

4– اجراء المزيد من البحوث على موضوع التنظيم غير الرسمي وتأثيره على ادارات المدارس.

3-3- الخاتمة

بالتعليم انتقلت العديد من الدول النامية الى خانة الدول المصنعة والمتقدمة ولم يبقى الا العرب متمسكين بتراث تعليمي ،طرق قديمة ووسائل منعدمة ومناهج غير متمشية مع العصر، ولم يعد هذا كله يصلح لهذ الوقت الذي فيه الامي كل من لا يجيد استخدام شبكة المعلومات الدولية فلسان حال طلاب هذا العصر يقول لا تعطني سمكة بل علمني كيف اصطادها، اذا كنا نريد التقدم لابد من السير على خطى الأمم التي سبقتنا ادارت المدارس بخريجين من اقسام الإدارة التعليمية من كليات التربية وليس من كليات الآداب وضخت أموال طائلة لقطاع التعليم ولسنوات عدة فصرفت (آى باد لكل تلميذ) ووفرت الوسائل الجذابة وطورت المناهج التي تمكنها من اللحاق بالركب وشجعت المبدع سواء كان طالبا او أستاذا وحدثت القوانين واعطت المعلم حصانة الدبلوماسي ومرتب الوزير وبداءت من حيث انتهى الاخرون.

المراجع

1. أبو فروه، إبراهيم محمد، الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس،1997.
2. اونجا، سعيد وام الغيث، عائشة، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمصلحة الطفولة والأمومة بمستشفى ابن سينا، ولاية ادرار، الحوائر،2018.
3. بحمه، جمعه، التنظيم غير الرسمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر، بسكره، الجزائر،2018
4. الجيلاني، حسان، نشأت وتكوين التنظيمات غير الرسمية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ع5، تسكرة،2004/2
5. حرزالله، اسعد أكرم، أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية: دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال" الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2014.
6. الساعاتي، امين، اصول الادارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،1997
7. السعود، راتب سلامة، القيادة التربوية، مفاهيم وآفاق، جامعة الازرقاء، الاردن،

8. عثمان، فاطمة، التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن،2017.

9. العرفي، محمد، العلاقات العامة من منضور اداري، مؤسسة جورس الدولية، الاسكندرية،2005

10. العتيبي، محمد لن سليم ، اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنيةالرياض، السعودية،2003

11. غيث ، محمد عاطف ،قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،1979.

12. غربي،على،تنمية الموارد البشرية،دار الفجرالقاهرة،مصر،2007

13. القري، عبد الرحمن وجليلة احمد، اثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية

14. القريوتي، محمد قاسم، مبادي الادارة، دار وائل للنشر، ط3، الاردن،2006

15. قطاي كمال، " إثر التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء" جامعة غرداية، الجزائر،2019

16. اللحلح، احمد عبد الله ومصطفى ابوبكر ، البحث العلمي: خطواته، مناهجه، المناهج الاحصائية، الادارة الجامعية، القاهرة،2001.

17. محمد زريق ايهاب صبحي، الادارة الاسس والوظائف، ج2، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر،2001.

18. محمد، عبد الرحمن محمد التنظيم غير الرسمي والدافعية للإنجاز "الفاعلية والانعكاسات "دراسة ميدانية على أحد الشركات في المجتمع المصري، مجلة كلية الآداب، جامعة سوهاج، ع65، ج3، اكتوبر2022.

19. مطاعن، سارة (2022) التراخي التنظيمي لدى قائدات المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة جازان، السعودية.

20. ميهوب، سالم احمد، واقع التعليم الاساسي ودوره في جودة مدخلات ومخرجات التعليم العام والعالي منطقة وادي الشاطئ نموذجاً مقدم لمؤتمر كلية التربية تيجي الأول، 12.3.2017.

21. المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، http//hrdiscussion.com/hr124574.html

22. واري، ياسين وبودانة، ميلود، العلاقات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية واثرها على السلوك القيادي –دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، الجلفة، الجزائر ،2015.

23. الوكواك، ميلاد محمد، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الاداء الوظيفي رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية، مالانج، اندونيسيا ،2016

24. https//library.deplonacademy.com

25. https//www.Maktabtk.com