

التسبب الإداري في الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي ببلدية درج
من وجهة نظر الإداريين أنفسهم
د. رمضان حسن عمر غلام – كلية التربية درج – جامعة الزنتان

**Administrative causation in school administration in secondary education
institutions in the municipality of Daraj from the point of view of
Administrators themselves**

**Dr. Ramadan Hassan Omar Ghulam - Faculty of Education Daraj - University of
Zintan**

Abstract:

This study aimed to identify the features of administrative negligence in secondary schools in Daraj municipality and the duties and responsibilities necessary for the school principal to reduce administrative negligence and the obstacles that affect school administration in the face of administrative negligence, in addition to identifying the statistically significant variables attributed to gender, academic qualification and years of experience.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ملامح التسبب الإداري بمدارس التعليم الثانوية ببلدية درج والواجبات والمسؤوليات اللازمة لمدير المدرسة للحد من التسبب الإداري والمعوقات التي تؤثر على الإدارة المدرسية في واجهة التسبب الإداري إلى جانب التعرف ذات الدلالة الإحصائية تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة تكونت عينة الدراسة من (49) موظفا من الإداريين والعاملين بمدارس التعليم الثانوي ببلدية درج واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، واعتمد على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة واستخدم لتحقيق النتائج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (f) واختبار (t) وكذلك تحليل التباين الأحادي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- وجود تسبب إداري بمدارس التعليم الثانوي بدرجة عالية.
- 2- هناك العديد من المعوقات التي تؤثر على أدارت المدرس في مجتمع الدراسة في واجهة التسبب.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور وفق لمتغير الجنس بالمحور الأول ولا يوجد فروق ذات دلالة للمحور الثاني والثالث والمتوسط العام.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابة أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات

الخبرة في المحور الأول والثاني والثالث والمتوسط العام. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للإداريين وكذلك بتفعيل برامج التدريب والرفع من كفاءة الإداريين في المجالات الإدارية والتربوية وكذلك العمل على الميكنة الإدارية في إدارة المدارس.

الكلمات الافتتاحية:

التسيب – الإداري – الإدارة المدرسية – مؤسسات التعليم الثانوي – الإداريين
المقدمة: -

تعد الإدارة في العصر الحديث كلمة ذات معني كبير في حياة الإنسان لذلك فإن الإدارة تتمثل في كل نشاط، لأنها الحركة الدائمة في أداء كل شيء ، والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة ويتأسس جهازها الإداري (المدير) الذي مهنته العمل على نجاح المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله تغلب على الجانب التنفيذي، أي وضع الخطط والقرارات وتعليمات الصادرة إليها من الإدارة التعليمية ، ويمارس مدير المدرسة عمليات الإدارة المختلفة ولكن على مستوي المدرسة(1). كما أن الإدارة المدرسية تُعتبر فرعاً من فروع الإدارة التعليمية وقد فرضت نفسها، لأهميتها علي التعليم والتربية بعد أن أصبح معناها الجديد واضحا كعلم وفن ومهارة الذي ظل فترة من الزمن، ويعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات العنصر البشري عبر المؤسسة، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة بتلك، وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة. (2)

وتعتبر ظاهرة التسيب الإداري من الظواهر السلبية التي نلاحظها في مدارس التعليم الثانوي والتي يشترك فيها عدة مظاهر رغم اختلاف الأسباب التي تؤدي إلي تفشيها من إدارة إلي أخرى ولكن كلها تشترك في كثير من الأسباب ومنها تقاعس الإداريين في أداء مهامهم في الإدارة المدرسية وذلك من خلال التأخر في لالتحاق بأماكن العمل وكذاك التغيب المتكرر سواء لأسباب مقنعة أو بدون أسباب وترك العمل وأهمل الواجبات التي تعين علي الإدارة وأدائها وهذا بطبع يدل علي تفشي الإهمال والمبالاة وكذاك من مظاهر التسيب الإداري سوء ظروف العمل وتقص الوسائل والإمكانيات المادية وعدم المساواة بين الموظفين ونقص الحوافز المادية وكذاك التماطل في أداء الواجبات كل هذه المظاهر تؤدي إلى التسيب الإداري

مشكلة الدراسة:

للإدارة المدرسية أهمية خاصة في العملية التربوية والتعليمية من خلال ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناء وتعاون متميز للنهضة المناسبة لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية الطلاب تربية سليمة ودفع بالعملية التعليمية إلي الأمام لتحقيق أهداف التعليم، وإن ما يحدث في العالم المعاصر من متغيرات وتحولات أثر علي أوضاع المؤسسات التعليمية وفكرة الإدارة، وأثارت فلسفة جديدة ونموذج أداري متطور يختلف عن مفاهيم الإدارة التقليدية التي سادت ما قبل عصر المعلومات فالتخلف في كثير من دول العالم تخلف أداري يرجع إلي ضعف مستوي أداء المعلم .

فالمعلم الذي لا ينهض بواجبات وظيفته المكلف باتجاه الإدارة المدرسية علي أحسن ما يكون من حيث التنظيم واحترام المواعيد والدقة والسرعة وكل الواجبات التي لا تؤدي إلي التسيب الإداري داخل المؤسسة التعليمية، وبالطبع أي تقصير من جانبه وجانب الإداريين يؤدي إلي عدم انتظام العمل وندني مستوي الكفاءة وبالتالي إلي التسيب الإداري ومما سبق ذكره يمكن تحديد مشكلة الدراسة في ضوء التساؤلات التالية:

1- ما ملامح التسيب الإداري بمؤسسات التعليم الثانوي ببلدية درج ؟

2- ما الواجبات والمسؤوليات اللازمة لمدير المؤسسة للحد من التسيب الإداري

بمؤسسات التعليم الثانوي ببلدية درج؟

3- ما المعوقات التي توتر علي الإدارة المدرسية في مواجهة التسيب الإداري بمؤسسات

التعليم الثانوي ببلدية درج ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير

سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في التعرف على:

1- معرفة ملامح التسيب الإداري بمدارس التعليم الثانوي ببلدية درج.

2-التعرف على الواجبات والمسؤوليات اللازمة لمدير المدرسة للحد من التسيب الإداري.

3- توضيح المعوقات التي توتر على الإدارة المدرسية في مواجهة التسيب الإداري

4- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي

لمتغير الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في :

- 1- تقديم توصيات ومقترحات تحد من ظاهرة التسيب الإداري في مدارس التعليم الثانوي ببلدية درج.
- 2-التأكيد علي أهمية التنظيم الإداري بمدارس التعليم الثانوي واكتشاف المعوقات التي تواجهها ومعالجتها.
- 3-الاستفادة من هذه الدراسة لتطوير والنهوض بالعملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي.
- 4- أثراء المكتبة المدرسية بدارسات تتعلق بالجانب الإداري والتعليمي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : التسيب الإداري بمدارس التعليم الثانوي ببلدية درج .
الحدود المكانية :تتمثل في مكان الدراسة وهي مدارس التعليم الثانوي ببلدية درج .
الحدود البشرية : وتتمثل في أفراد العينة وهم الإداريون بمدارس التعليم الثانوي ببلدية درج .

الحدود الزمنية : العام الدراسي (2023-2024) م .

مصطلحات الدراسة :

التسيب : هو تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بدل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلي عدم انتظام العمل والي تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية (3) .

التسيب الإداري: يقصد به إهمال الموظف للواجبات المنوط به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلي مردود سلبي علي الأداء وسير العمل (4).

الإدارة المدرسية: تعرفها نهلة الحمصي الإدارة المدرسية بأنها (جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم والتوجيه الفعالية للمعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية العملية التعليمية وتوجيهها توجيهها كافياً للتحقيق الأهداف التربوية (5).

التعليم الثانوي: يمكن يعرف بأنه التعليم الذي يحتل موقعا استراتيجيا في الهرم التعليمي إذ يقع بين مرحلتين تعليميتين، فهو الذي يتوسط مرحلة التعليم الأساسي ومرحلة التعليم العالي، فهو التعليم المفتوح الذي يتصل بجميع المجالات الحيوية في مختلف الميادين.

4- الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي اهتمت بدراسة ظاهرة التسيب الإداري في كثير من المجالات من بينها التعليم بمراحل التعليم الأساسي والثانوي والجامعي ومن بين الدراسات التي تحصل عليها الباحث:

1- دراسة : و داد سعدي (2014) - (6) بعنوان : ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي في الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي وجود ظاهرة التسيب الإداري في الإدارة العمومية والتعرف علي الأسباب التي مهدت لتجدر التسيب في إدارة القطاع الحكومي واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي وكذلك استخدمت المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة واستخدمت المنهج الإحصائي في تصنيف المعلومات المحصل عليها وتبويبها تم تحليلها للوصول إلي نتيجة معينة عن الواقع، وتوصلت الدراسة إلي أن القادة الغير حريصين علي خلق فرق عمل بينهم اتصال فعال ومشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك أكدت أن ما نسبته مائة في المائة بان المسئول ليست لديه قابلية لتهيئة موظفيه علي تحمل المسؤولية وان الحافز المادي هو أهم عامل لإثارة الدافع للعمل وقامت الباحثة بتقديم بعض المقترحات منها ضرورة بناء علاقات العمل سواء بين الموظفين والمواطنين علي أسس سليمة وشفافية بعيد عن الجهورية والمحابة والمحسوبية، وإصدار قوانين صارمة ورادعة لكل إهمال يصدر عن الموظف، كالتأخير والتغيب والتكاسل والتهاون في العمل واقترحت الباحثة توقيف الظروف البيئية المناسبة لقيام الموظف بمهامه دون ضغوط محيطية ومؤثرة علي رضا المستفيدين، وكذلك تعديل هيكل الأجور ونظام الحوافز للموظفين.

2- دراسة : حسن الهندي (2014) (7) بعنوان: عوامل وأسباب تسيب الإدارة المدرسية بمنطقة المدينة المنورة، وهدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مفهوم الإدارة المدرسية وخصائص تسيب الإدارة المدرسية ومعرفة العلاقات أو الدلالات التي تشير إلي الفساد والوصول إلي نتائج تسيب الإدارة المدرسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأدلة لجمع المعلومات وتكونت العينة من (4) مدراء و(20) معلم و(10) من الطلبة من مراحل التعليم المختلفة لمنطقة المدينة المنورة، ولقد توصلت الدراسة إلي نتائج من أهمها، حاجة المدرسة إلي تخصيصات مالية وتجهيزات من كافة الوسائل التعليمية وكذلك توصلت النتائج إلي عدم توفر الدافعية والحماس للعمل وقلة الإنتاج والتحصيil العلمي داخل المدرسة وكذلك شعور العاملين بعدم القدرة علي التصرف والضياع بسبب غياب التوجيه والرقابة .

3- دراسة: منى علي عبد الله، وأمل محمد بشير 2012 (8) بعنوان أسباب الإهمال الإداري بالهيئة العامة لصندوق التكافل الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء إدارات ووحدات فرع سبها. وهدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أسباب الإهمال الإداري في الهيئة العامة لصندوق التكافل الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات بفرع سبها وتكونت عينة الدراسة من عدد(43) رئيس قسم ورئس وحدة وأعتمد الباحثان علي المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت في الدراسة أداة الاستبانة في جمع المعلومات واستخدم في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية (الحزم الاجتماعية) وتوصلت نتائج الدراسة إلي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب الإهمال الإداري بالهيئة العامة لصندوق التكافل الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الإدارات والوحدات وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب الإهمال الإداري بالهيئة العامة لصندوق التكافل الاجتماعي من وجهة نظرهم تعزي لمتغير الجنس .

4- دراسة: عبد الله بالقاسم (2010) (9) بعنوان مستوي التسيب الإداري الوظيفي وموظفات أمانة التعليم بشعبية الكفرة بليبيا ، وهدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي التسيب الإداري وما مستوي التسيب الإداري لوظيفي وموظفات أمانة التعليم بشعبية الكفرة والتعرف علي هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المتعلقة بالموظف تعزي لمتغير (الجنس – المؤهل العلمي – الخبرة) وما هي الأسباب المؤدية إلي التسيب الإداري لموظفي وموظفات أمانة التعليم بشعبية الكفرة وللإجابة عن هذه الأسئلة قام الباحث بتصميم استبانة بعدا إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من مدي ملائمة الأسئلة المطبقة في الأداء لتحقيق أهداف الدراسة واحتوت الاستبانة علي (51) فقرة موزعة علي مجالين هما مستوي التسيب الإداري والأسباب المؤدية للتسيب الإداري وتكونت عينة الدراسة من (160) موظف وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وأستخدم الباحث الأساليب الإحصائية (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) . وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية: كان مستوي ممارسة الموظفين والموظفات للتسيب الإداري في أمانة التعليم بشعبية الكفرة أقل من المتوسط وكذلك إلي عدم وجود فروق فردية في مستوي ممارسة الموظفين والموظفات للتسيب الإداري تعزي لمتغير (الجنس –المؤهل العلمي – سنوات الخبرة) وان غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية من أكثر الأسباب التي تؤدي إلي التسيب الإداري.

5- دراسة : سماره نصير(2004) (10) بعنوان ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر

واعتمدت الباحثة في طرحها علي فكرة الدور الرئيسي للجهاز الحكومي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعلي فكرة تصور هذا الجهاز في القيام بالدور المنوط به، وهدفت إلي التعرف علي العلامات التي تدل علي وجود التسيب في الإدارات الحكومية الجزائرية، وماهية دوافع الموظف التي تجعله ينتهج أسلوب التسيب واستخدم الباحثة في هذه الدراسة المنهج التاريخي وكذلك المنهج الوصفي الذي يعبر طريقة من طرق التهليل والتفسير بشكل علمي ليصل لسبل علاج الظاهرة التي تعتمد علي ثلاثة مستويات تعنتي بها، وهي القيادة الإدارية وهي ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والعناية بالموظفين الحكوميين وتحسين دوافع العمل لديهم .

الإطار النظري

مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية وجدت منذ قدم الإنسان علي الأرض فتنظيم حياة الإنسان هي نوع من الإدارة وتنظيم الإنسان لمنزله وأشرفه علي تربية أبنائه نوع من أنواع الإدارة ولكن في هذا العصر تختلف عما كانت عليه فقد كانت بسيطة ومحدودة بينما اليوم هي معقدة وهامة وتتسع باستمرار لتواكب العصر الحالي وانفجار المعارف والعولمة، وهذا يؤثر في تنظيم حياة الإنسان و العلاقات الإنسانية والمؤسسة وأساليبها المتنوعة ويمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها "الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من المدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي. (عقليا، وخلقيا، وجدانيا، واجتماعيا، وجسميا، وانفعاليا) لمساعدتها على إن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئة المحيطة ويسهم في تقدم المجتمع (11)

أهمية الإدارة المدرسية:

تعتبر أهمية الإدارة المدرسية من أساسيات الحياة لدي الشعوب المتحضرة، وتقدم المجتمعات من طريق العناية بها، ولذلك يجب أن تنظر لأهميتها في التربية والتعليم ويجب أن يرسم لها المسار العلمي الصحيح، لإتمام هذه العملية بصورة المرغوب تحقيقها كفلسفة وهدف للمجتمع

والإدارة المدرسية ينظر إليها كعلم وكفن في آن واحد لأنها مجموعة من الأفكار والحقائق والمفاهيم أو ما يمكن تسميته بعدا معرفيا ويساعد على التوقع والتفهم الصحيح والسلوك المتصل والمبني على الحكمة وأن الجانب الذي يقوم على أساس استعمال المهارة البشرية في تطبيق المبادئ الإدارية، وهذا يعني ضرورة العلم المسبق بالبعد الإداري المبني على المعرفة (12).

وتبرز أهمية الإدارة المدرسية في كل ما يبذلها مدير المدرسة من جهود وتعاون مثمر للتهيئة المناسبة للدفع من كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ ودفع العملية التعليمية إلى الإمام لتحقيق أهداف المدرسة (13).

وترجع أهمية الإدارة في التعليم على جميع مستوياته إلى أنها تترجم النظريات والفلسفات إلى الواقع وتساعد على التوجيه نحو التغيرات الاجتماعية لتحقيق الأهداف القومية المتعلقة بالتربية والتعليم.

مسؤوليات وواجبات الإدارة المدرسية: تتعدد مسؤوليات مدير المدرسة وهي كالتالي:

مهنة الإدارة المدرسية:

اشتهرت وظيفة مدير المدرسة بأهمية دورها الوظيفي والمهني في العملية التعليمية لعلاقتها بالمدرسين والتلاميذ والأداء فمن مسؤولياتها القيادة الإدارة والإشراف اللازم لها مما يجعلها موضع احترام وتقدير للكثيرين، ويلزم لمن يختار لها إعدادا أكاديميا وخبرة وتجربة عالية وصفات خاصة، وتعتبر هذه الوظيفة من المهن التي تهئ الفرصة لمن يعمل فيها إلى التقدم والنمو (14).

ومدير المدرسة هو لب العملية التعليمية يفهم التلاميذ والمدرسين بعمق حيث يمر في بعض الأنظمة الوظيفية بعدة مراحل مثل: مدرس أول ثم وكيل للمدرسة ثم مدير وهذا التدرج الوظيفي يعتبر شرطا أساسيا مهنيا يجب التمسك به إذا أريد للمدرسة أن تحقق هدفها التربوي وهذا يجعل المدرسين يشعرون بأن مدير المدرسة لديه ما يعطي ولديه من الخبرة ما يكفي، فينال تقديره واحترامه المهني (15)، ومدير المدرسة المعد جيدا يلقي تأييدا من قبل المدرسين وأولياء الأمور الذي يجعله في مركز قوي أمام الإدارة التعليمية وهو شخص مهني تنفيذي يعمل مع الآباء لتعليم الأبناء (16). والشخص الذي يرغب أن يكون مهنته مدير مدرسة يدفع ثمنا عاليا إذا أراد أن يكون مديرا ناجحا يخصص كثيرا من وقته للعمل (17)، ومن الأعمال الإدارية لمدير المدرسة هي (18).

1- أن يفهم القرارات المهنية والإجراءات التي تحكمها معدلات ومستويات مهنية على أسس عملية موضوعية.

2- يعتبر المدير متخصصا فنيا ومهنيا لمعالجة المشاكل التي تحدث في العمل.

3- القدرات التي يتخذها المهني لا تعتمد على مصلحة شخصية ولا على المصلحة العامة

4- أداء مدير المدرسة يتفق مع المبادئ التي وضعتها النقابة التعليمية

مهام مدير المدرسة وواجباته: عادة ما يتم تحديد مهام مدير المدرسة إذا كانت المرحلة التعليمية التي يعمل بها فيما يلي (19).

- 1- **وضع أهداف المدرسة وسياستها:** من واجب مدير المدرسة وضع الأهداف العامة ولأهداف الإجرائية للمدرسة ويرسم سياسة تنفيذها.
- 2- **تعيين المعلمين والإداريين:** هناك اختلاف بين نظم التعليم، إذا كانت هناك نظم تسمح للمدير بأن يعين المعلمين والإداريين، ونظم أخرى تجعله يشارك في اختيارهم وتعيينهم، ويظل قرار الموافقة في يد الإدارة التعليمية كما أن هناك نظم تقتصر على واجب مدير المدرسة منها تحديد احتياجات المدرسة بمعنى الطلب، وتتولى الإدارة التعليمية مسؤولية تزويده بالعدد والتوعية في ضوء ما هو متاح لديه .
- 3- **إدارة الموارد البشرية:** وتتمثل واجبات المدير في إدارة الموارد البشرية المدرسية بما تضمنه من هيئة التدريس، وموظفين، وإداريين تعليميين وله في سبيل ذلك :
 - تحديد المهام التي يقوم بها بنفسه والتي يحددها لمساعديه سواء كان نائباً له أو أعضاء آخرين وتحديد المهام والوجبات التي يكلفون بها.
 - التأكد من أن زملاء المدرس الغائب يقومون بمهامه في المدرسة.
 - التشجيع على العمل الجماعي وخلق مناخ مشجع له في الفرق.
 - العمل على أن اختيار أعضاء المدرسة من معلمين وإداريين بتتميتهم المهنية.
 - متابعة المعلمين في الفصول والأنشطة المدرسية ولأشرف الفني عليهم.
- 4- **المنهج المدرسي:** ويتطلب من المدير القيام بأعمال أو إدار محددة، تضم كلا من المواد والمقررات الدراسية وأساليب التقويم والمهام المحددة للمدير تختلف من نظام تعليمي إلى آخر والأخذ باللامركزية أو أتباع نظام مركزي.
- 5- **توفير الاحتياجات المادية للمدرسة:** تتمثل بتوفير الاحتياجات والمتطلبات التي تخص المبنى المدرسي من تجهيزات ومعدات ومواد، عن طريق شرائها من قبل المدير أو يطلبها من الإدارة التعليمية.
- 6- **تقويم المدرسة والعاملين بها:** على مدير المدرسة تقويم المعلمين ولإداريين في ضوء المستويات الإدارية أو مستويات أدائهم.
- 7- **التواصل مع الآباء:** يتواصل مدير المدرسة مع أوليا أمور الطلبة ويقوم بالأشرف على سجلات التلاميذ، وإعلام أوليا الأمور بمستويات أبنائهم وتشجيع أولياء الأمور على التعاون مع المدرسة، ويعمل مدير المدرسة على حل المشكلات والشكاوي التي يقدمها الآباء سواء كانت مشكلات مدرسية أو مشكلات تربوية.
- 8- **إدارة الصراعات والأزمات:** على مدير المدرسة حل الصراعات والمشكلات التي تعرقل مدير العملية التعليمية داخل المدرسة، وبين المؤسسات الأخرى حيث إن مدير

المدرسة ملزم بتوفير الجو الملائم والمشجع على العمل
9- الإدارة التعليمية: مدير المدرسة هو المسؤول الأول على التواصل مع الإدارة التعليمية التي يتبعها ويكون متوصلا رسميا وشخصيا بالسماح له الحصول على مساعداتها وتوجيهاتها .

10- الاجتماعات والمجالس المدرسية للمدرسة: من مهام مدير المدرسة العمل على تشكيل المجالس وتفعيلها، والعمل على عقد جلسات الاجتماعات بانتظام وذلك للحلة بعض العراقيل والمشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب .

11- البيئة المحلية والعلاقات الخارجية: ينبغي على مدير المدرسة تكوين علاقات جيدة وتعاون متبادل مع جميع المؤسسات والهيئات التنظيمية المختلفة والبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية حسب الإمكانيات المتوفرة لذي إدارة المدرسة.

المنظور السوسيولوجي للتسيب الإداري:

أولا - مظاهر التسيب الإداري:

1- التأخر والتسيب عن العمل: لقد تفتت ظاهرة التسيب في الكثير من المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويعتبر من أهم مظاهر التسيب الإداري، لأنه يوفر سير العملية التعليمية، وقد عرف البعض التغيب بأنه (حالة عدم وجود العامل في مكانه في الوقت الذي يجب عليه أن يكون فيه لممارسة عمله)، أي أن هذا المفهوم يشمل إلى جانب التغيب التأخر عن العمل الذي يعد من المظاهر المنتشرة والتي يتم ممارستها تحت تبريرات مختلفة كالبعد عن مقر العمل أو مشكلة المواصلات(20).

وقد يأخذ الغياب أكثر من صورة وأكثر من سبب مثلا عدم حضور المعلم أصلا للمدرسة أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف وقد يخرج من مدرسة إلى مكتب آخر في نفس المصلحة(21).

2- عدم احترام مواعيد العمل: لا يحترم الكثير من العاملين مواعيد العمل ووقت الحضور والانصراف أو تعطيل في تسليم بعض البيانات في وقتها المحدد وتأخر الإجراءات وللأسف الشديد لا يوجد عقاب للموظف المتسيب بل يحصل على نفس المزايا التي يحصل عليها الموظف الملتزم.

3- تضخم العمالة بالجهاز الإداري: يعتبر تزايد أعداد العاملين بقطاع الخدمات ومنها الإدارة العامة حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءة البشرية سنة بعد أخرى وينتج ذلك من التغير الكبير في دور الدولة في المجتمع واتساع نطاق تدخلها وزيادة خدماتها المطلوبة منها كما وكيفا ولجميع فئات المجتمع دون استثناء وكثرة

الموظفين مما يؤدي إلى التكاثر والالتكالية والبطالة (22).

4- **عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:** ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التغييرات التي يمارسها بعض الرؤساء على العمال، كما أن المدير قد يكون متسلطا أو وتجبرا على بعض الموظفين والذين تربطهم به علاقة اجتماعية مثل حرمان الموظف من علاوة أو مكافئة تشجيعية أو التميز في الترقيات أو الحوافز، وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم طاعة أوامرهم (23).

5- **عدم تحمل المسؤولية:** تعرف المسؤولية بأنها تهرب المسؤولين من أداء أعمالهم وعدم تحمل المسؤولية وتحويل كل الأوراق من المستوي الإداري إلى مستوي أقل وعدم تفسيره للقوانين والقواعد، وعدم تحمله مسؤولية أي تقصير من الإدارة والتهرب من التوقعات (24).

أسباب التسيب الإداري:

مشاكل إدارية: يعترض تطبيق القوانين والأنظمة عديد المشاكل لعدم وجود قواعد إدارية تكفل العمل بنظام، و انعدام الحوافز المادية والمعنوية، ومن أهم هذه المشاكل عدم وجود أسلوب إداري وعدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الإداري بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل (25)، وكذلك عدم تحمل المدير المسؤولية كاملة وعدم الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى، ولاشك أنها تقود التسيب الإداري فمثلا وجود اختصاص بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتمنع المسؤولية وتأخير الانجاز (26).

مشاكل اجتماعية: وهي من أهم أسباب التسيب الإداري وهي كوجود مسئول والاعتماد عليه في كافة الأمور نتيجة التكاثر والالتكالية وإضافة إلي السيطرة والدكتاتورية وانتشار ظاهرة المحسوبية والرشوة والقبلية وهذه الأمور لا يمكن التخلص منها في فترة زمنية مصاحبة للتوجيه و الإرشاد المستمر ويترتب عليها جملة من السلبيات الثانوية منها (27).

1- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على الجهاز الإداري.

2- استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من قبل رئاسة الإدارة.

لعوامل المؤثرة في التسيب الإداري:

هناك عوامل كثيرة مؤثرة على ظاهرة التسيب الإداري في المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا، بمعنى إنه تكون علاقة العوامل مع التسيب الإداري علاقة طردية، أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسيب الإداري أو يكون العكس، أي كلما قل أو نقص ذلك العامل زاد

التسيب، أو كلما زاد ذلك العامل قلت نسبة التسيب للعاملين ومن أهم هذه العوامل:

1- الرضا الوظيفي: هو الرضا بالوظيفة والافتتاح التام بعمله والبيئة الموجودة فيه، ويقصد به أيضا الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل (28).

2- الحوافز: هي الحوافز المادية والمعنوية بخلق الدافع والتعزيز والتوجيه نحو سلوك معين يخدم هذه المؤسسة، ومن الضروري وجود هذه الحوافز لأن عدمها قد يجعل الموظفين غير متحمسين للعمل وتقل نسبة أدائهم، وتعتبر الحوافز المقابل الأداء المتميز حيث يركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو وفقا للمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد من الأخر (29).

3- ضغوط العمل: هناك كثر من الضغوطات التي يتعرض لها العامل داخل العمل منها نفسية مثلا، كما أن عدم التوافق مع الوظيفة أو الأفراد الموجودين في المؤسسة وعدم الاتفاق مع رؤسائه وبعض الضغوطات الأخرى قد تؤدي إلى التكاثر في العمل أو الغياب أو التأخير أو الانصراف قبل نهاية الدوام أو الاستئذان بشكل متكرر، ومن ثم تعرف بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلاف نفسيا أو عضوا لدي الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنطقة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه (30).

4- التدريب: من الضروري رفع مهارات العامل وأن يكون هناك تدريب لتقادي وجود أي بين الأداء الفعلي للعامل وبين متطلبات الوظيفة الأداء المعياري، كما يقصد بالتدريب أيضا تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي أتدحه لنفسه، إلى نمط آخر تعنقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا من هدف المنشأة (31).

5- الثقافة التنظيمية: هي القاعدة اللغوية والثابتة والتي تقف عليها المنظمات المواجهة التغييرات والمتسرعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح ذو التطور التكنولوجي واندماج المنظمات والثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآتية للأفراد بأهداف المنظمة العليا كذلك هي أساس لنجاح عمليات التحول و التطور والعمل بالجودة الشاملة التي تعرف إليها المنظمات وهي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقاءها ومواهبه التغييرات والتطورات، كذلك هي مجموعة من المعاني المشاركة التي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك الافتراضيات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة (32).

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليل الذي يعمل على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، كما أنه يسهم في إلقاء الضوء على طبيعة المشكلة ويوضح أبعادها المختلفة.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين بمدارس التعليم الثانوي ببلدية درج والبالغ عددهم (65) أداريا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1) بين عدد أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمدارس بلدية درج :

النسبة المئوية %	عدد الإداريين	اسم المدرسة
28%	18	أبن سيناء
23%	15	أبن خلدون
26%	17	ماترس الثانوية
23%	15	تقطة الثانوية
100%	65	المجموع

عينة الدراسة: بعد تحديد مجتمع الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية من بين الإداريين العاملين بمدارس التعليم الثانوي ببلدية درج على النحو التالي

جدول رقم (2) يبيّن عدد أفراد عينة الدراسة وفقا لمدارس بلدية درج الثانوية:

النسبة المئوية	عدد الإداريين	اسم المدرسة
29%	14	أبن سيناء
18%	9	أبن خلدون
22%	11	ماترس الثانوية
31%	15	تقطة الثانوية
100%	49	المجموع

أداة الدراسة: لغرض التعرف على ملامح التسيب الإداري بمدارس التعليم الثانوي ببلدية درج، تطلب الأمر وجود أداة مناسبة للتعرف على ذلك قام الباحث بمراجعة عدة دراسات من بينها دراسة سعدي (2014) ودراسة حسن الهادي (2014) ودراسة منى علي عبد الله (2012) ودراسة عبد الله بالقاسم (2010) ودراسة سميرة نصير (2004) بالإضافة إلى مراجعة الأدب النظري وتصفح بعض المواقع في الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة فامن خلال ذلك القيام الباحث ببناء وصياغة الاستبانة المكونة من عدد (27) فقرة ذات العلاقة بالتسيب الإداري موزعة على ثلاث محوره هي:

- 1- ملامح وجود التسيب الإداري.
- 2- الواجبات والمسؤوليات اللازمة لمدير المدرسة للحد من التسيب.
- 3- المعوقات التي تؤثر على إدارة المدرسة في مواجهة التسيب.

صدق الإدارة: يعرف الصدق بأنه مدى ملائمة المقياس وصلاحيته لبيئة الدراسة والمادة لقياسه، واعتمد الباحث على الصدق الظاهري للاستبانة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية درج ومجموعة من الموجهين التربويين في مكتب التفتيش التربوي بدرج وطلب منهم التأكد من صدق الاستبانة ومدى صلاحية الفقرات وبأ إجراء تعديلات على أخرى بما يتناسب والبيئة المحلية وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (27) فقرة وإزاء كل فقرة ثلاث بدائل هي (موافق - إلى حد ما - غير موافق)

ثبات الأداة: يعرف الثبات بأنه الاتساق في فقرات الأداة إذ تعتمد صحة المقياس العلمية على مدى ثباتها وإعطائها نتائج متقاربة أثناء استخدامها في المرات المتعددة للقياس واعتمد الباحث معامل القياس ونتاج حساب ثبات الاستبانة.

إجراءات التصحيح: ثم جمع الاستبيانات الموزعة للتأكد من صحته بياناتها، حيث وصل العدد النهائي إلى (49) استمارة صحيحة بينما لم ترجع (16) استمارة كما ثم إعطاء الدرجات حسب البدائل: موافق (3) ودرجات، إلى حد ما (2) درجة، وغير موافق (1) درجة واحدة حث يسهل التعامل معها إحصائياً.

الوسائل الإحصائية: أعتمد الباحث على الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختيار (t) وتحليل التباين الأحادي وقيمة (f) بالإضافة إلى اختبار معامل الثبات.

عرض وتحليل البيانات

السؤال الأول: ما هي ملامح التسيب الإداري لمدراس التعليم الثانوي ببلدية درج؟
الإجابة على السؤال الأول:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للدارين بالتعليم الثانوي ببلدية درج كما هو مبين بالجدول لتالي جدول (3) بينا المتوسط العام والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النظري لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري
المتوسط العام	63.8367	9.90854	54

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات الإداريين حول ملامح التسيب الإداري بلغ (15.5367) وانحراف معياري (9.90854) ولمقارنته بالمتوسط النظري البالغ (54) يشير إلى:

ارتفاع ملامحه التسيب الإداري عند الإداريين بالتعليم الثانوي ببلدية درج وهذا يتوافق ما

أشارت إليه نتائج دراسة (وداد سعدي 2014) ودراسة (علي عبد الله وأمل محمد بشير 2012) ودراسة (عبد الله بالقاسم 2010) ودراسة سماره نصير (2004) .
إجابة السؤال الثاني والثالث:

وكذلك قام الباحث بحاسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول كل محور من محاور الدراسة لمعرفة أيهما أقوى من محاور الدراسة، كما هو مبين بالجدول التالي :

والجدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول كل محور من محاور الدراسة .

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري
الثالث	25.7959	5.21608	22
الثاني	24.4082	2.19771	16
الأول	16.6327	5.20294	16

من خلال الجدول رقم (4) يبين أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث، وهو المعوقات التي تؤثر في إدارة المدرسة في مواجهة التسيب كانت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (25.7959) وانحراف معياري (5.21608) وكانت جميعها عالية وهذا انعكس على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وهذا يعني أن كل فقرات المحور الثالث تشكل ملامح لوجود التسيب الإداري لمدرسة التعليم الثانوي ببلدية درج، وجاء المحور الثاني هو الواجبات والمسؤوليات اللازمة لمدير المدرسة للحد من التسيب في الترتيب الثاني بعد المحور الأول بمتوسط حسابي (24.4082) والانحراف معياري (2.19771) كانت جميعها عالية وهذا يعني أن كل الفقرات التي ذكرت في المحور الثاني تشكل واجبات ومسؤوليات لازمة لمدير المدرسة للحد من التسيب الإداري، وجاءت في الترتيب الثالث من محاور الدراسة المحور الأول هو ملامح وجود التسيب الإداري بمتوسط حسابي (16.6327) وانحراف معياري (5.20294) وهذا يعني أن كل الفقرات التي كانت من المحور الأول تشكل ملامح لوجود التسيب الإداري لمدرسة التعليم الثانوي ببلدية درج لأنها جميعها تشير إلى ارتفاع مستوى ملامح التسيب الإداري وهذا ما شارته إلية نتائج دراسة (حسن الهادي 2014) ودراسة (علي عبد الله وأمل محمد 2012) ودراسة (وداد سعدي 2014) .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة على السؤال الرابع:

قام الباحث بحساب اختيار (t) لاستجابات أفراد العينة وفق المتغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي. جدول رقم (5) مبين قيمة اختيار (t) للفرق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير الجنس (المحور الأول)

الجنس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحسابية	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	11	18.6364	3.35478	47	1.458	
أنثى	38	16.05260	5.52603	27.323	1.912	0.017

يتضح من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي لعينة الذكور (18.6364) وانحرف المعياري (3.35478) والمتوسط الحسابي العينة الإناث (16.0526) وانحرف معياري (5.52609) وبلغت قيمة اختيار (t) الذكور (1.458) والإناث (1.912) ومستوى الدلالة 0.017. وهي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، ويمكن أن يعزي ذلك إلى أن الذكور يروا ملامح من زاوية مختلفة كونهم لا يشغل منصب أداري في المدرسة بقدر ما يشغل فيه من مناصب أخرى وكذلك يمكن أن يعزي الفروق إلى أن معظم الكادر التعليمي من المعلمين في المدارس الثانوي هو من العنصر النسائي لذلك تكون نظرة الإناث مختلفة عن نظرة الذكور فيما تخص المحور الأول.

جدول الرقم (6) يبين قيمة اختيار (t) للفرق استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير الجنس (المحور الثاني)

الجنس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحسابية	قيمة (t)	مستوى دلالة
ذكور	11	20.8182	1.53741	47	-1.011	0.231
الإناث	38	21.5789	2.34384	24.932	-1.269	

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسط الحسابي العينة الذكور هو (20.8182) وانحرف معياري (1.53741) والمتوسط الحسابي للعينة الإناث هو (21.5789) وانحرف معياري (2.3484) وبلغت قيمة اختيار (t) الذكور (-1.011) والإناث (-1.269) ومستوى الدلالة (0.231) وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كلا من الذكور والإناث من أفراد العينة وهذا ربما يرجع إلى أن البيئة التي يعمل فيها الإداريون هي بيئة واحدة سواء كانوا ذكور أو إناث وبالتالي بنظرة الواجبات مدير المدرسة في الحد من التسيب الإداري التي لا تؤثر في إدارة المدرسة لمواجهته من زاوية واحدة ودون وجود أي فروق في إجاباتهم على الاستبانة.

جدول رقم (7) يبين قيمة اختيار (t) للتعرف في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير الجنس (المحور الثالث)

الجنس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحساب	قيمة (t)	مستوى الدلالة
ذكور	11	27.0909	3.88470	47	934	0.192
الإناث	38	25.4211	5.52944	23.028	1.132	

يتضح ما الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي للعينة الذكور (27.0909) وانحرف المعياري (3.88470) والمتوسط الحسابي للعينة الإناث (25.4211) وانحرف معياري (5.52944) وبلغت قيمة (t) (934) ومستوى الدلالة (129) وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كلا من الذكور وإناث من أفراد العينة تعزي للمتغير الجنس.

جدول رقم (8) بين قيمة اختبار (t) للفروق في استجابات أفراد عينة الدروس وفقا للمتغير الجنس (المحور الرابع العام)

الجنس	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
ذكور	11	66.5455	7.86592	47	1.030	0.274
إناث	38	63.0526	0.38176	24.173	1.201	

يتضح من الجدول السابق بأن المتوسط العام (المتوسطات الحسابية) للأفراد عينة ذكور كان (66.5455) وانحرف معياري (7.86592) أفراد الذكور ودرجة الحرية كانت (47) وقيمة (t) (1.030) والمتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإناث كان (63.0526) وانحرف معياري (0.38176) وبلغت درجة الحسابية (21.173) وقيمة (t) (1.201) وكانت مستوى الدلالة لأفراد العينة ذكور وإناث (274) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق فردية بين استجابات أفراد العينة تعزي للمتغير الجنس .

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لاستجابات الإداريين لمدراس التعليم الثانوي ببلدية درج ؟
الإجابة على السؤال الخامس.

قام الباحث بحساب اختبار (t) للاستجابات أفراد العينة حول ملامح التسبب الإداري وفقا لمتغير المؤهل العلمي كما هو مبين في جدول التالي:

جدول رقم (9) للإداريين يبين قيمة اختبار (t) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (المحور الأول)

المؤهل العلمي	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المتوسط	5	16.6000	2.701185	47	-015-	0.026
جامعي	44	16.6364	5.43499	8.366	-025-	

من خلال جدول أعلاه يتضح بأن المتوسط الحسابي لأفراد عينة المؤهل العلمي بلغ (16.600) وانحراف معياري (2.10185) ودرجة الحرية (47) وقيمة اختبار (t) هي

(-015-) ومتوسط حسابي لعينة المؤهل العلمي (المستوى الجامعي) كان (16.6364) وانحراف معياري (5.43499) وكانت درجة الحرية (8.366) وقيمة اختبار (t) (-025-) وكان مستوى الدلالة (0.026) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية الصالح أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي الجامعي وفقا لمتغير المؤهل العلمي في المحور الأول هو ملامح التسبب الإداري.

جدول رقم (10) يبين قيمة اختبار (t) للفروق استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (المحور الثاني)

المؤهل العلمي	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
متوسط	6	20.4000	1.67332	47	-1.084	0.461
جامعي	44	21.5227	2.23595	5.76	-1368	

من خلال الجدول السابق يتضح بأن متوسط الحسابي لعينة أفراد الدراسة للمؤهل العلمي (المتوسط) يبلغ متوسط حسابي (20.4000) وانحراف معياري (1.67332) ودرجة الحرية (47) وقيمة اختبار (t) (-1.084-) في حين كان متوسط حسابي لأفراد عينة الدراسة حملت المؤهل الجامعي هو (21.5227) وانحراف معياري (2.23595) ودرجة الحرية (5.766) وقيمة اختبار (t) كانت (-1368-) ومستوى الدلالة بلغ (461) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي للمحور الثاني و هو ما يتفق مع دراسة عبد الله بالقاسم (2010).

جدول رقم (11) يبين قيمة اختبار (t) للفروق استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (المحور الثالث)

المؤهل العلمي	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المتوسط	5	24.8000	3.03315	47	-4471	0.077
الجامعي	44	25.9091	5.42097	7.341	-700	

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (المتوسط) كان (24.8000) وانحراف معياري (3.03315) ودرجة الحرية (47) وقيمة اختبار (t) كانت (-4471-) في حين كان متوسط الحسابي للمؤهل العلمي (الجامعي) بلغ (25.9091) وانحراف معياري (5.42097) ودرجة الحرية (7.341) وقيمة اختبار (t) (-700-) ومستوى الدلالة كان (0.077) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي في (المحور الثالث).

جدول رقم (12) يبين قيمة اختبار (t) للفروق استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي (المتوسط العالم)

المؤهل العلمي	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة
المتوسط	5	61.800	6.53452	47	-481	0.138
الجامعي	44	64.0682	10.2489	6.502	-686	

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن المتوسط الحسابي للأفراد عينة الدراسة للمتغير للمؤهل العلمي (المتوسط) كان (61.800) وانحراف معياري (6.53452) ودرجة الحرية (47) وقيمة اختبار (t) (-481-) في حين بلغ متوسط حسابي لأفراد الدراسة للمتغير المؤهل العلمي (الجامعي) (64.0682) وانحراف معياري (10.2489) ودرجة الحرية (6.502) وقيمة اختبار (t) كانت (-686-) ومستوى الدلالة بلغ (0.138) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي المتوسط العام، هو ما تتفق مع دراسة عبد الله بالقاسم (2010).

السؤال السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير سنوات الخبرة لاستجابات عينة الدراسة من الإداريين بالمدارس التعلم الثانوي ببلدية درج؟

لإجابة على السؤال السادس:

قام الباحث بحساب اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير السنوات الخبرة . جدول رقم (13) يبين قيمة تحليل التباين الأحادي الاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير سنوات الخبرة (المحور الأول)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
بين المجموع	3.723	2	1.862	0.066	0.9136
داخل المجموعات	-1295.665	46	28.167	0.066	
المجموع	1299.388	48		0.066	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بين المجموعات كان المجموع المربعات (3.723)

ودرجة الحرية (2) ومتوسط المربعات (1.862) وقيمة (f) (0.066) وكان داخل

المجموعات (المجموع المربعات) (1295.665) ودرجة الحرية (46) ومتوسط المربعات (28.167) وقيمة (f) (0.066) ومستوى الدلالة (0.9136)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمتغير (سنوات الخبرة) للمحور الأول هذا يتفق مع دراسة عبد الله بالقاسم (2010) ويمكن أن يعزي ذلك أن لإداريين يرون الملامح من زاوية واحدة بغض النظر عن سنوات خبرتهم .

جدول رقم (14) يبين قيمة تحليل التباين الأحادي في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغير سنوات الخبرة (المحور الثاني)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحسابة	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	17.178	2	8.589	1.841	0.170
داخل	214.659	46	4.666	1.841	

				المجموعات
	1.841	231.837	48	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن بين المجموعات كان مجموع المربعات (17178) ودرجة الحرية (2) ومتوسط المربعات (8.589) وقيمة اختبار (f) (1.841) وكذلك داخل المجموعات كان مجموع المربعات (214.659) ودرجة الحرية (46) ومتوسط المربعات بلغ (4.666) ومجموع درجة الحرية كان (48) ومجموع متوسط المربعات كان (231.837) وقيمة (f) نفيها ومستوى الدلالة كان (0.170) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمتغير سنوات الخبرة للمحور الثاني وهذا ما أشار إليه دراسة عبد الله أبو القاسم (2010).

جدول رقم (15) يبين قيمة تحليل التباين الأحادي في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير عدد سنوات الخبرة (المحور الثالث).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f) قيمة)	مستوى الدلالة
بين مجموعات	3.287	2	1.643	058	0.949
داخل مجموعات	1302.673	46	28.319	058	
لمجموع	1305.959	48	28.319	058	

يتبين من خلال الجدول أن بين المجموعات بلغ مجموع المربعات (3.287) ودرجة الحرية (2) ومتوسط المربعات كان (1.643) وقيمة اختبار (f) (085) وبلغ داخل المجموعات المربعات (1302.673) ودرجة الحرية (46) ومتوسط المربعات (28.319) وكان قيمة اختبار تحليلي التباين الأحادي بلغ (085) ومستوى الدلالة (0.949) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي سنوات الخبرة في المحور الثالث من الاستبانة

جدول رقم (16) يبين قيمة تحليل التباين الأحادي في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير عدد سنوات الخبرة (المحور العام) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
بين المجموع	10.821	2	5.410		0.948
داخل المجموع	4699.873	46	102.171	058	
المجموع	4710.694	48			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بين المجموعات بلغ مجموع المربعات (10.821) وكانت درجة الحرية (2) ومتوسط المربعات (5.410) وداخل المجموعات بلغ مجموع المربعات (4599.871) ودرجة الحرية (48) في حين كانت قيمة اختبار (f) في المصدرين (058) ومستوى الدلالة بلغ (0.948) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات الدلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخبرة بالمتوسط العام للمحاور دراسة وهذا يتفق مع دراسة عبد الله أبو القاسم (2010) .

النتائج الدراسة:

من خلال الدراسة المدنية والاستبانة التي تم توزيعها وتحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- وجود تسيب إداري عند الإداريين في المدارس التعليم الثانوي ببلدية درج بمستوى عال جدا.

2- تبين من خلال نتائج الدراسة أن أكثر الأسباب في التسيب الإداري في المحور الثالث تم يليها لمحور الثاني الخاص بالواجبات والمسؤوليات اللازمة المدير المدرسة للحد من التسيب الإداري ثم في الترتيب الثالث كان المحور الثالث كانت محور الأول من الدراسة 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور وفق لمتغير الجنس بالمحور الأول ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمحور الثاني والثالث و المتوسط العام تعزي لمتغير الجنس .

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابة أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي في المحور الأول وملاحظ وجود التسيب الإداري تعزي هذه الفروق لصالح جملة المؤهل العلمي.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابة أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي في المحورين الثاني والثالث والرابع وهما المعوقات التي تؤثر على إدارة المدرسة في مواجهة التسيب الإداري والواجبات والمسؤوليات اللازمة لمدير المدرسة للحد من التسيب الإداري و(المتوسط العام) .

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابة أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة في المحور الأول والثاني والثالث والمتوسط العام.

التوصيات:

بناء على نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بالتالي:

- 1- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للإداريين والعمل على تشجيعهم للزيادة إنتاجهم والحد من تسيبهم.
- 2- العمل على لاستقرار الإداري بالإدارة العليا (وزارة التعليم) لما لتخطيط والعشوائية التي تعيشها إدارتنا العليا من تأثير كبير على مستوى لأدارت (الوسطى والصغرى).
- 3- ضرورة قيام الإدارة المدرسية بدورها القيادي بعقد الندوات واللقاءات مع الطلبة وأولياء أمورهم للعمل على توعيتهم وحثيهم على الحد من التسيب الإداري.
- 4- تطوير الإدارة المدرسية واعتماد ضوابط في انتقاء مديري المدارس والإداريين بمدارس التعليم الثانوي.
- 5- العمل على تفعيل برامج التدريب والرفع من كفاءة الإداريين في مجالات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي.
- 6- الاهتمام بالملاك الوظيفي في الإدارة المدرسية والعمل على ضبطه وتقنيته وتوزيعه بشكل يقلل العمالة ويزايد الفاعلية والكفاءة.
- 7- العمل على مكنية الإدارة المدرسة وتحويلها إلى إدارة إلكترونية قادرة على مواكبة العصر التطورات الحديثة في المجال الإدارة.
- 8- المتابعة الإدارية والفنية للإدارة المدارس بتعليم الثانوي من قبل لجان فنية متخصصة يتم تشكيلها من وزارة التربية والتعليم مع إعطائهم صلاحيات متعدد في الخصوص.

المقترحات:

- بناء على ما سبق يقترح الباحث المواضيع التالية لتكون دراسات مستقبلية يمكن الاستفادة منها في الوقوف على جوانب القصور والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.
- 1- دراسة مناظرة عن التسيب الإداري في مدراس التعليم لأساسي.
 - 2- دراسة عن واقع البيئة التعليمية في الإدارة المدرسية.
 - 3- دراسة أثر التسيب الإدارة على العملية التعليمية والتربوية بمدارس التعليم الأساس الثانوي والعالي.

الهوامش:

1. إبراهيم محمد أبوفروة، (1996) الإدارة المدرسية، طرابلس، الجامعة المفتوحة، ط2، ص20.
2. حسن الهندي، (2019) عوامل وأسباب تسيب الإدارة المدرسية (رسالة منشورة، الرياضي، مجلة الدعوة الإسلامية وأصول الدين) الجامعة الإسلامية.

3. محمد عثمان أحمد، مهدي أيمن شوقي، (1985)، تسيب العاملين محاولة التأخير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص13.
4. عبد الصمد الاغبري، (2006) الإدارة المدرسية و العد التخطيط والتنظيم المعاصر، لبنان، دار النهضة العربية، ط2، ص35.
5. عيسى صالح العجيلي، (1982) مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية، طرابلس المنشأة العامة للنشر والتوزيع الإعلان ص41.
6. وداد سعدي، (2014) ظاهرة التسيب الإداري في القطاع ألكامي الجزائري، دراسة ميدانية انقطاع الصحة بي ولاية الجزائر، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ماي رسالة ماجستير غير منشورة
7. حسن، الهندي، (2014) عوامل وأسباب تسيب الإدارة المدرسية (رسالة ماجستير، الرياض في كلية الدعوة وأصول الدين، جامعة الإسلامية متاح في هذا الموقع (https://www.hlogspot.com)
8. مني علي عبد الله، أمل محمد بشير، (2012) أسباب الإهمال الإداري بالمهنة العامة لصندوق التكامل الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء وإدارات ووحدات فرع سبها.
9. عبد الله بالقاسم، (2010) مستوى التسيب الإداري الموظفين وموظفات أمانة التعليم بشعبية الكفرة بليبيا، دراسة منشورة، مجلة الفكر السياسي، ص207.
10. سماره نصير (2004)، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، دراسة حائزة على جائزة للغة العربية (2004) الموسوعة، أبو العيد، دودو منشورات المجلس، الجزائر، ص10.
11. دياب إسماعيل محمد (2001) الإدارة المدرسية، السكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص99
12. هاني عبد الرحمن الطويل، (1986) الإدارة المدرسية و للسلوك التنظيمي، عمان، الجامعة الاردنية، ص48.
13. سعد بن زيد ال سعود، أهمية الإدارة المدرسية في واقع عملية التعليمية متاح في هذا الموقع (http://midad.com/article)
14. عبد المؤمن فرج الفقي، (1994) الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، ص189.
15. نفس المرجع السابق (1994) ص89
16. نفس المرجع السابق (1994) ص16
17. نفس المرجع السابق (1994) ص89
18. نفس المرجع السابق (1994) ص206.
19. أحمد إسماعيل محمد، (2005) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص364، 366.
20. حامد خالد، (2011) نزعات العمل في ضل التحولات اسايسو اقتصادية في الجزائر ديوان المطبوع، ص33.
21. حامد خالد نفس المرجع سابق (2011) ص33.
22. أحمد السيد كروي، (2014) التسيب الإداري وأثره على الموظف العام، القاهرة جامعة الأزهر.
23. نفس المرجع السابق (2014) ص58
24. محمود نهار، أبو سويلم، (2010) مكافحة العناد الإداري، القاهرة، الفكر العربي للنشر والتوزيع، ص90.
25. محمد علي يونس، (1993) التسيب الإداري في الوظيفة العامة أسبابه و آثاره ومعالجته، طرابلس، ص12.
26. علوس دلال، (2014) الرقابة الإدارية والتسيب الإداري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيطر، ص14.
27. محمد بو الروايح بي مقراطية و رئاسة (2008) عند ابن خلدون (بحث منشورة) مجلة العلوم الإنسانية السنة السادسة العدد 3.
28. صلاح الدين عبد العاطي، (1988) اتجاهات الحديثة في إدارة المورد، الإسكندرية، دار الجامعة ديت، ص30.
29. علوس دلال ، مرجع سابق ذكرها (2014-2015).
30. الشيخ كامل محمد عويضة، (1996) علم النفس أصناعي بيروت دار الكتاب الوطني، ص12
31. مرجع سابق ذكرها صلاح الدين عبد الباقي (1986) ص137 .
32. مريم حسين، (2003) إدارة المنظمات، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص263.