

مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس

د. رامي ابراهيم الشقران

منال صلاح المرابطة

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2022/03/21

تاريخ الاستلام: 2022/01/25

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير إستبانة مكونة من محورين: الأول لقياس مستوى الفاقد التنظيمي، وتكونت من (5) مجالات، و(74) فقرة، والثاني لقياس مستوى الكفاءة الإدارية، وتكونت من (5) مجالات، و(54) فقرة. وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما. تكونت عينة الدراسة من (109) من مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة/ لواء ماركا. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن مستوى الفاقد التنظيمي قد جاء بمستوى مرتفع، حيث جاء مجال "الشؤون الإدارية والفنية" بالمرتبة الأولى، يليه مجال "شؤون الطلبة"، وبالمرتبة الثالثة جاء مجال "التطوير والتدريب المستمر للعاملين" يليه مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي"، وبالمرتبة الأخيرة جاء مجال "المرافق والتجهيزات العامة". كما أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة الإدارية قد جاء بمستوى متوسط، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال "بيئة وأساليب العمل" يليه مجال "العلاقة مع الطلبة" وفي المرتبة الثالثة جاء مجال "الأداء الإداري" يليه مجال "التعامل مع العاملين" وبالمرتبة الأخيرة جاء مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي".

The Level of Organizational loss at Jordanian Schools in the Capital City of Amman and its Relationship with the Level of Administrative Efficiency in light of Corona Pandemic as Perceived by School Principals

Manal Salah Al- Maraytah

Dr. Rami Ibrahim AL-Shogran

Abstract

This study aimed to identify The Level of Organizational loss at Jordanian Schools in the Capital City of Amman and its Relationship with the Level of Administrative Efficiency in light of Corona Pandemic as Perceived by School Principal. The researcher used the descriptive correlation approach. The researcher prepared & developed a questionnaire consisted of two parts: the first to measure Level of Organizational loss, which includes (5) domains, and (74) items. The second part to measure the Level of Administrative Efficiency, which includes (5) domains, and (54), items. Validity and reliability coefficient were ensured for the tool. The study sample consisted of (109) public & private school principals in educational directorates of Markah governorate. The results showed: The Level of Organizational loss came (high level), Where the domains: "administrative and technical affairs" ranked first, followed by the "students' affairs", and the third domain came "continuous development and training of employees", followed by the domain "relationship with the local community", and the last domain came "public facilities and equipment".

المقدمة:

تحدث تغيرات وتطورات كثيرة في العالم بشكل مستمر، يكون لها تأثير على جميع الميادين العلمية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ونظراً لأن التربية لا تعيش بمعزل عن هذه التطورات، بل تتأثر بها تأثراً مباشراً، كان لا بد من أن تكون المؤسسات التربوية مُعدة بشكل منظم لمواجهة هذه التغيرات، من خلال التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية داخل تلك المؤسسات، كما لا بد أن تكون أيضاً مؤهلة ومدربة أكاديمياً وعلمياً ومسلحياً وتربوياً لمواجهة التغيرات والتحديات التي ظهرت نتيجة لظروف عالمية مختلفة، وتكون تلك الموارد البشرية قادرة على أداء مهامها وأدوارها بفاعلية عالية، وتعمل على تحسين منظومة التعليم وتطويرها، وعلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

وفي ظل المتغيرات الهائلة التي شهدتها دول العالم بلا استثناء من حالات الطوارئ الصحية في نهاية شهر شباط (2019)، وعندما بدأ تفشي فيروس كورونا؛ تم الدفع بالكثير من الجهود لوقف انتشار الفيروس من خلال التدخلات الصحية والتدابير الوقائية مثل التباعد الاجتماعي والعزل الذاتي، حتى وصلت إلى إغلاق المدارس والجامعات على نطاق واسع في 61 دولة على الأقل، الأمر الذي أدى إلى ضعف العمل الإداري، وضعف التنسيق والاتصال الفعال بين الوحدات الإدارية، وحدوث فجوة بين التخطيط والتنفيذ، وهذا ما يُعرف بالفاقد أو الهدر التنظيمي (<https://ar.unesco.org>).

وتُعد عملية التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة وأداة من أدواتها؛ إذ يهتم التنظيم الإداري بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أم جماعية والتي من خلالها تمكن المدير من تحديد النشاطات الضرورية وتنسيق الجهود البشرية، حيث تُوزع الأعباء، وتُقسّم الأعمال من أجل تحقيق الأهداف بين الفرد ومجموعات العمل في إطار نظامي يعتمد على الانسجام والملاءمة والترابط في النشاطات والأهداف. فالتنظيم يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية، وإيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات، والاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية مثل جمع المعلومات والإحصاءات، وتحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات، وكما يقتضي تنظيم وتهيئة بيئة عمل مناسبة في المؤسسات التعليمية، وتحقيق التعاون بين الأفراد، وتحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية (علوش، 2014).

كما وتكمن أهمية التنظيم في الإدارة من خلال تقسيم العمل حسب الاختصاصات وتحديد السلطات من خلال اعطاء السلطة الملائمة للأشخاص المسؤولين والمتخصصين للإشراف وتنسيق المهام، والعمل على تنمية الهيئة التدريسية والإدارية، وما يتطلب من تعيين وتدريب واعداد وتأهيل، وربط المستويات الإدارية بعضها ببعض من الناحيتين الرأسي والافقي وتحديد قنوات الإتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة، وبالتالي تحقيق التنسيق الجيد، والرقابة الإدارية الفعالة، والذي له تأثير ايجابي على تحقيق الاهداف التعليمية والتي تنعكس ايجاباً على الطالب والهيئة التدريسية والمحيط الخارجي (عطوي، 2014).

وقد تتحقق جودة التعليم بشكل عام من خلال وجود سياسة واضحة المعالم، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة باستمرار، والتقويم لنقادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية، والإدارية، فالعالم بات يشهد تحولات ثقافية، وعلمية وتكنولوجية هائلة تركت بصماتها قسراً، أو اختياراً، على كثير من

النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة، وولدت العديد من المشكلات التي تؤثر في المجتمع بمؤسساته المختلفة، ولا سيما التربوية منها، وألقت بالعبء الأكبر على الأفراد القائمين على أمر تلك المؤسسات (تبوك، 2016).

وقد حظي موضوع الكفاءة الإدارية باهتمام كبير من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة لما لها دور فعال في التأثير على مقدره المؤسسات لتحقيق الاهداف المرسومة، إذ إن الكفاءة الإدارية لها القدرة على تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، والحصول على النتائج بأقل قدر من المدخلات، والفعالية في انجاز المهام التي يسعى النظام المؤسسي الى تحقيقها، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة الى الطاقة والحيوية القائمة داخل المنظمة (تبوك، 2016).

وتُعد الكفاءة الإدارية ظاهرة متعددة الجوانب، وهي محصلة التفاعل بين ثلاثة عناصر اساسية تتضمن كل من المدير والتنظيم والظروف أو الاطار التي تعمل من خلاله، والتي يتم استخدام الموارد المادية والبشرية من خلال تطبيق مبادئ وأساليب الادارة العلمية، اذ تؤدي الى تحقيق الاهداف بأفضل الوسائل من خلال توجيه العناصر المادية والبشرية بأفضل طريقة، وتطوير اساليب العمل بالتجديد والابتكار والتغيير بما يتفق مع التقدم ومع احدث الاتجاهات العلمية، والمتابعة والرقابة على أداء الاعمال في المؤسسة التعليمية، وبالتالي تحقيق أعلى معدلات للطاقة الانتاجية مما يؤدي الى رفع مستويات المعيشة (السيد، 2004).

وترى الباحثة أن التعليم هو أساس تقدم الأمم ومعيار تفوقها في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وعن طريق التعليم يكتسب الفرد المعرفة وتقنيات العصر والقيم والاتجاهات التي تحيط بشخصه من جميع الجوانب وتجعله قادراً على التكيف والتفاعل الايجابي مع البيئة والمجتمع، وعلى الرغم من ذلك فإنه توجد مشكلة كبيرة تعترض العملية التعليمية وهي الفاقد التنظيمي والكفاءة الإدارية، والتي برزت في الآونة الأخيرة نتيجة ضعف التنسيق والإتصال الفعال، الأمر الذي أحدث خللاً في العملية التعليمية والإدارية.

مشكلة الدراسة:

يُعتبر الفاقد التنظيمي أحد المشاكل العالمية التي واجهت المؤسسات الإدارية والتعليمية في ظل جائحة كورونا، إلا أنه كان أكثر شيوعاً في الدول النامية بالذات، إذ يُعتبر عاملاً سلبياً لإعاقة الكفاية الداخلية وللجهود المبذولة لعمليات التطوير التعليمية، ولكون الانسان هو رأسمال ومورد بشري يساعد في هذا التطور، فكان من الضروري إدراك أسباب الفاقد التنظيمي، وكيفية علاجه خاصة في هذه المرحلة الحرجة التي تواجه العالم، لذا هناك مسؤولية تقع على عاتق المسؤولين الإداريين للتنسيق ما بين التخطيط والتنفيذ، والاهتمام بالعوامل التنظيمية التي لها الأثر الكبير في تحقيق أهداف المؤسسات وتطويرها. ومن خلال عمل الباحثة كمشرفة إدارية في إحدى المدارس في قطاع التربية والتعليم، فقد لاحظت ضعفاً كبيراً وتبايناً في طريقة تنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية داخل تلك المدارس أثناء جائحة كورونا، وكان من أسباب هذا التفاوت المعايير المتعلقة بشغل المهام القيادية والإدارية، وكفاءة هؤلاء القادة في العمل، كما أثر الفاقد التنظيمي سلباً على العمليات التربوية والإدارية خلال جائحة كورونا، وكان له تأثيراً سلبياً على تلك الأعمال الإدارية والتعليمية، ومن خلال رجوع الباحثة للأدب النظري والدراسات السابقة، لم تجد أي دراسة بحثت العلاقة بين الفاقد التنظيمي في ظل جائحة كورونا وبين الكفاءة الإدارية للمدارس الحكومية والخاصة؛ لذلك تأتي دراسة الباحثة للكشف عن مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الأردنية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في ظل جائحة كورونا من وجهة مديري المدارس؟.

السؤال الثاني: ما مستوى الكفاءة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس؟.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى الفاقد التنظيمي وبين مستوى الكفاءة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة؟.

أهداف الدراسة:

حاولت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في لواء ماركا.
- الكشف عن مستوى الكفاءة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة في لواء ماركا.
- الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين مستوى الفاقد التنظيمي وبين مستوى الكفاءة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدم توفر الدراسات والبحوث حول مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الأردنية التابعة للواء ماركا في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر القيادات التربوية، كما تركز هذه الدراسة على مفهومي الفاقد التنظيمي والكفاءة الإدارية وأهميتها للمؤسسات التربوية والتعليمية في الأردن، كما يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية المختصين في تقديم حلول مناسبة تُساهم في الحد من الفاقد التنظيمي في المدارس في ظل جائحة كورونا، وتعمل على تحسين العملية التربوية، والتعليمية في المجتمع الأردني. وما ورد في الدراسة الحالية من أدبيات تربوية ونظرية، والنتائج التي سيتم التوصل إليها؛ فمن المتوقع أن تُسهم في مساعدة الباحثين مستقبلاً في البحث بشكل أعمق حول الموضوعين الهامين، وقد تُثري الدراسة الحالية المكتبة العربية والأردنية بالدراسات النظرية والمعرفية المتعلقة بالفاقد التنظيمي، وكذلك بمفهوم الكفاءة الإدارية. وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية في أن نتائجها يمكن أن تساعد متخذي القرار في التعرف على الواقع الفعلي لمستوى الفاقد التنظيمي وما ترتب عليه من هدر تربوي وتعليمي وإداري خلال جائحة كورونا، وذلك من خلال التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تُساهم في حل المشاكل التي ترتبت على التعليم عن بُعد. كما ويمكن لهذه الدراسة أن تضع الخطوط العريضة لمديري المدرس، من أجل تدريبهم على إتباع أسلوب إداري حديث كمدخل لتحقيق التميز والكفاءة الإدارية، كما وقد تفتح هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الفاقد التنظيمي والكفاءة الإدارية من عدة جوانب متنوعة وربطها بمتغيرات أخرى.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

فيما يلي تعريفاً بأهم المصطلحات الواردة في الدراسة:

• **الفاقد التنظيمي:** "التطورات والمتغيرات والتحديات الفكرية والمادية والبيئية والمجتمعية والإدارية المؤثرة بشكل مباشر في الأنظمة والمؤسسات المختلفة والتي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية لها بصورة كاملة وتعمل على إبطاء تقدمها من الناحيتين الكمية والنوعية" (خلف، 2018، 43).

ويعرف إجرائياً بأنه: مقدار (الضياح، والخسارة، والفاقد، والاستهلاك) في العمليات والممارسات والجهود الإدارية والفنية والتعليمية والتربوية والاجتماعية والبشرية والزمنية داخل الإدارة المدرسية، وعدم استغلال كافة التجهيزات والمرافق والمعدات والموارد المادية داخل المدرسة بالشكل الصحيح؛ مما يؤدي إلى اختلال التوازن في العملية التعليمية والإدارية والفنية، إذ يكون حجم مدخلاتها أكبر بكثير من حجم مخرجاتها، بحيث لا يتم تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية المنشودة بالشكل المطلوب والوقت المناسب. وسيقاس ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة المعدة لذلك.

• **الكفاءة الإدارية:** هي "كفاءات سلوكية يجب أن تتوفر في القائد (المدير) وتتمثل في التفكير الاستراتيجي وتمكين الموظفين من تطوير قدراتهم ومهاراتهم وقيادتهم إلى التغيير من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية" (ملياني، 2016، ص 132).

وتعرف إجرائياً بأنها: القدرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها مديري المدارس بحيث تُعطيم القدرة على تطوير أنفسهم في العمل وإتقانهم لمهامهم، وقيادتهم للتغيير وتحقيقهم للأهداف المنشودة للمدرسة، وعلى مدى استعدادهم لإدماج وتوظيف خبراتهم من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد داخل المدرسة. وستقاس ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة المعدة لذلك.

حدود الدراسة:

إقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس الحكومية والخاصة التابعة للواء ماركا في العاصمة عمان.
- الحدود المكانية: إقتصرت تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة التابعة للواء ماركا في العاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2021/2022).
- الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة الحالية على الوقوف على مستوى الفاقد التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا في المدارس الحكومية والخاصة في لواء ماركا.

محددات الدراسة:

إن تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهوناً بالمحددات التالية: مدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة والتي تم إعدادها من قبل الباحثة في ضوء الدراسات السابقة، والخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة بعد إعدادها من قبل الباحثة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

المحور الأول: الفاقد التنظيمي

يتردد مصطلح الفاقد التنظيمي أو التعليمي في الوسط التربوي والتعليمي، إذ إن الفاقد والهدر في قطاع التعليم معضلة تربوية موجودة في جميع مراحل التعليم، إذ إن التعليم هو أساس التقدم ومعيار التفوق في مجالات الحياة كلها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، لذلك تنمية العنصر البشري هو ثمره من ثماره، فالفاقد التنظيمي له أشكال

وانماط تتمثل في القصور في مكونات الإدارة غير المؤهلة، وضعف الكفاءة الإدارية، إذ يؤدي الى عدم قدرة المؤسسة على استخدام الطاقات البشرية والمادية بكامل طاقاته الاستيعابية، وبالتالي عدم قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها، وهو خسارة للمؤسسة التربوية أولاً، ولمؤسسة الدولة ومقدراتها ثانياً (محمد، 2012).

يُعد الفاقد التنظيمي من المشكلات الكبيرة التي تعيق تطور العملية التربوية، ومن خلال استطلاع نتائج الدراسات والابحاث نجد أن هناك نقصاً في تناول هذا المصطلح من كافة جوانبه، حيث يتم تناول هذه المشكلة من جانب واحد أو أكثر، الامر الذي يؤكد مدى أهمية دراسة هذه المسألة من كافة جوانبها لما لها من أثر كبير في اضعاف المردود الكيفي والكمي لنظام التعليم، وتعد هذه المشكلة مشكلة شائعة في العديد من الدول العربية، وفي جميع المراحل الدراسية (الحري، 2015).

مفهوم الفاقد (الهدر):

تعددت المفاهيم واختلفت الآراء حول ماهية تحديد الفاقد أو الهدر التنظيمي، حيث يدور بعضها حول الصورة الكيفية والكمية المتصلة بالكفاءة الداخلية والخارجية للطاقات البشرية والمادية.

الفاقد لغة: فقدته وخسره، والهدر لغة: الباطل أو الساقط.

يقال: ذهب دمه هدراً، "وهو ما يبطل من دم وغيره".

ويقال: أفقده الشيء، "جعله يفقده وسبب له خسارته" (ابن منظور، د.ت: 4632).

كما عرف اصطلاحاً بأنه وجود خلل من التوازن الوظيفي للعملية التعليمية، فيصبح حجم المدخلات أكبر من حجم المخرجات، مما يشكل العبء الكبير على موازنة التعليم، ويمثل أحد التحديات الكبيرة لها ومن صور الغياب، الرسوب، وعدم استثمار الاجهزة والادوات، والهدر في الوقت وغير ذلك (الحامد، 2010).

كما عرف بأنه: الإنخفاض في كفاءة التعليم وعملية التعليم، بما لا يمكنه من أن يحقق الاهداف المنشودة من الناحية الكمية والناحية المعنوية (خليفات، 2010).

ويمكن للباحثة أن تعرف الفاقد على انه: مجموعة من المعوقات المادية والفكرية والمعنوية الموجودة في الميدان التعليمي والتي تحول دون أن يحقق هذا الميدان أهدافه بصورة بصورة متكاملة من الناحيتين الكمية والكيفية، وبالتالي عدم تحقيق الهدف التربوي المنشود.

الآثار الناتجة عن الفاقد التنظيمي:

يوجد العديد من الآثار السلبية التي تنتج عن الهدر التنظيمي (الرشدان، 2012):

- الحد من فرص الترقى في السلم الاجتماعي نتيجة حرمان الطالب من التعليم.
- اضطراب الدول لبذل جهود وأموال كبيرة لمحو الأمية.
- هدر الاموال التي تنفق على التعليم وزيادة نسبة الرسوب في المدارس.
- الآثار النفسية الناجمة عن الرسوب والغياب.
- انخفاض مستوى الوعي السياسي والتربوي عند افراد المجتمع.

من هنا ترى الباحثة أن مشكلة الفاقد التنظيمي تُعد من المشكلات والقضايا الهامة التي لا بد أن تكون محور اهتمام أي نظام تربوي، حيث لا بد من معرفة الاسباب التي تؤدي الى حدوث الهدر للتعليمي، والبحث عن البدائل ويجاد العديد من الحلول للحد والقضاء على الهدر التنظيمي وبالتالي التأثير الايجابي على العملية التعليمية، والقضاء على الاسباب

الاجتماعية التي تؤدي لحدوث الهدر التعليمي وكذلك علاج هذه الاسباب، مما يؤدي الى رفع كفاءة التعليم وزيادة الفاعلية لها.

المحور الثاني: الكفاءة الإدارية

تُعد الكفاءة الإدارية الركيزة الأساسية لنظام الأداء حيث يساعد الموظفين على فهم وتطوير واكتساب المهارات والقدرات والسلوكيات الأساسية والقيادية التي تساعدهم على أداء وظائفهم بفعالية وإدارة تقدمهم المهني وتحقيق كامل قدراتهم الكامنة، إذ إن الكفاءة القيادية مرتبطة بالسلوكات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها، وتعتبر أيضاً مرتبطة بالتفكير الاستراتيجي والتأمل العميق والنظرة بعيدة المدى والأكثر شمولية لمحيط المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف لفهم واستشراف المستقبل واتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المدى البعيد وأيضاً مراجعة وتقييم تلك القرارات وبالتالي قيادة المؤسسة التعليمية للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع. (Heath, 2005, 350-355)

كما أنه من أسباب ومبررات الكفاءة الإدارية هو تشجيع ثقافة التدريب التي تدعم تطوير التميز والقدرات القيادية المستقبلية في مختلف مستويات الجهة المسؤولة، ويؤدي التركيز على تطوير وتنمية المهارات الإدارية والقيادية إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي وإعداد القادة المستقبليين، والتي بدورها تعمل على تطوير القوى البشرية لما لها القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق العمل من خلال منح الصلاحيات اللازمة وتوفير الدعم والإرشاد لتسيير الأعمال المناطة بهم، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح المنظمة (طارق سويدان، 2013، 248).

مفهوم الكفاءة الإدارية:

الكفاءة لغة: تعني المماثلة في القوة والشرف، ومنه الكفاءة في الزواج أي أن يكون الرجل مساوياً للمرأة في حبسها ودينها وغير ذلك، ومنه الكفاءة في العمل ويعني القدرة عليه وحسن تصريفه (المعجم الوسيط، 36).

ويقصد بالكفاءة في التعليم: قدرة المؤسسة التعليمية على استثمار مواردها في المجالات التي تولد أكبر المردودات، بأقل كلفة، وأقل جهد، وإلى تقديم أكبر منفعة للمجتمع (Hills 2000).

وبهذا المعنى فإن الكفاءة في إطار المؤسسات التعليمية: هي مدى قدرة النظام التعليمي على القيام بالأدوار المتوقعة منه، ومدى استطاعة المؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها الداخلية الكمية وأهدافها الخارجية النوعية بأفضل مستوى من الإنتاجية (دليل قياس كفاءة النظم التعليمية، 1983).

ويعتبر مفهوم الكفاءة والإنتاجية التعليمية من أكثر المفاهيم التربوية شيوعاً في السنوات الأخيرة، ولعل ما يفسر ذلك تزايد النظرة الاقتصادية إلى التعليم، وبروز الاهتمام بترشيد الأموال التي تنفق على التعليم، حيث يرتبط كل من الكفاءة والإنتاجية بالقضية الاقتصادية والسياسة في التعليم، وهي كيف تحقق أكبر عائد تعليمي بأقل مال وجهد وفي أقصر وقت؟ ومع أن العديد من الباحثين يستخدمون الكفاءة و الإنتاجية على أنهما يعنيان شيئاً واحداً، إلا أن الواقع هو أن الإنتاجية محصلة الكفاءة ودالة عليها، وأن بينهما تبعاً لذلك علاقات تأثير وتأثر (مرسي، 2015).

وترى الباحثة أن الكفاءات الإدارية تُعبر عن الكفاءات السلوكية التي يجب أن تتوفر في المدير، والقدرة على تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم، والقيادة الى التغيير من خلال التفكير والتخطيط الاستراتيجي والحصول على مقياس الكفاءات الإدارية.

ورأى التوبجيري والبرعي (2001) بأن الكفاءة هي: "القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيقها تحقيقاً كاملاً"

ويعرفها "رومانفيل" (Romanville) بأنها الإدماج الوظيفي والمهني للدراسات والإتقان وحسن التواجد مع الغير وحسن تخطيط الفرد للمستقبل عند مواجهته لمجموعة من الوضعيات والتكيف معها، وهي كذلك تتمكن من إنجاز المشاريع التي ينوي تحقيقها في المستقبل (غريب 2006، 163).

أنواع الكفاءة

الكفاءة لها بعدان: داخلي، وخارجي. والكفاءة المؤسسية لها جانبان: جانب كمي وجانب نوعي، فالبعد الداخلي للكفاءة "يعني القدرة على استخدام المصادر المادية والبشرية بأكبر طاقة ممكنة، أما البعد الخارجي فيعني القدرة على تلبية متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع" (العواد، 2017).

أولاً: الكفاءة الخارجية

وتعرف بأنها مدى تأهيل الخريجين وقدرتهم على أداء الأعمال التي أعدوا إليها مقارنة بما انفق عليهم، وتهدف إلى تحقيق النوعية الأفضل لمخرجات التعليم سواء كان على مستوى الخريجين أو البحث العلمي أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمجتمع (المصري 2011).

أو بأنها: "مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وجد النظام كم أجل خدمته" (مرسي 2015).

وترتبط كذلك بمدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وجد النظام من أجل خدمته (دليل قياس كفاءة النظم التعليمية، 1983) وبمدى مساهمة مخرجات النظام التعليمي لأية مرحلة تعليمية في الحياة العامة والتنمية في المجتمع الذي يقع النظام التعليمي ضمنه (العبيدي 2002)، كما ترتبط بالمدى الذي يتم فيه إعداد الكوادر البشرية للقيام بأدوارهم المستقبلية في المجتمع"، ومدى ملائمة التأهيل العلمي ونتائج الخبرة العملية والنواحي الشخصية والثقافية التي اكتسبها الفرد من خلال دراسته لمتطلبات العمل المستند إليه في الحياة العملية، بالإضافة إلى اكتسابه مزيجاً من الاتجاهات الإنسانية والعملية والتي تساعده في تحديد ومواجهة مشكلات مجتمعه" (النعيمي 2007).

ثانياً : الكفاءة الداخلية

لما كان استثمار التعليم في تنمية الطاقات البشرية أمراً في غاية الأهمية لإنجاح خطط التنمية في جميع المجالات، لذا عند التخطيط لرفع كفاءة مستوى التعليم يؤخذ بعين الاعتبار جميع المدخلات والعناصر التي يتألف منها هيكل الكفاءة المؤسسية لهذا التعليم. فمدخلات النظام التعليمي لأي مرحلة تعليمية تشتمل على عدة نظم فرعية، بينها تفاعل معقد يرتبط بمستويات ونسب مختلفة. لذا يقتضي دراسة أي نظام تعليمي وصفا وتحليلاً لمكوناته ومخرجاتها والنظر إليها من بعدين متصلين هما: البعد الكمي والبعد الكيفي (العرادي، 1992).

وتعرف الكفاءة الإدارية المؤسسية كما لدى (النوري، 2010) بأنها "قدرة النظام التعليمي على القيام بالأدوار المتوقعة منها" وأما (العدلوني، 2012) فيشير إلى أن الكفاءة الإدارية الكمية هي "فاعلية نظام التعليم في الاحتفاظ بمدخراتها من الطلبة والانتقال بهم من سنة دراسية إلى أخرى بعد أن أكملوا متطلبات هذه المرحلة على الوجه المطلوب. ويرى العواد (2017) أن الكفاءة المؤسسية الكمية هي الفاعلية الشاملة للموارد البشرية.

وترى الباحثة أن نقص الكفاءة الإدارية المؤسسية في الأنظمة التربوية يظهر بتقصيرها في مهمتها دون بلوغ الأهداف المطلوبة منها، وبالإهدار التربوي الناتج عن الرسوب والتسرب، والاعتماد في الطرائق والأساليب على الخبرات الشخصية دون الإعداد العلمي والمهني، وبمقاومة التجديد، مما يؤدي ذلك كله إلى ضعف الأداء.

العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء الإداري

لقد أورد يونس (1998، 97) عدداً من العوامل التي قد تؤثر في كفاءة الأداء العام للمؤسسات، ومن هذه العوامل :

1. التغيير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية: إن التغيير في حجم العمل قد يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسات التي تقوم بعمل كبير وضخم داخلها. والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز
2. التأخير في القيام بالأعمال: فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
3. العوامل الفنية والتكنولوجية: إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة ومعدات، وبرمجيات، يحدد مستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة، وبالتالي تحسّن في نوعية المنتج النهائي وتحسن في أداء العمل العام. وهناك عوامل إنسانية وتشمل: المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة، والمهارة والقدرة الشخصية، والرغبة في العمل، وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.

جائحة كورونا وتأثيرها على التعليم:

لقد أثرت جائحة كورونا على قطاع التعليم تأثيراً مباشراً، فبعد الإعلان عن الوباء وخطره وسرعة انتشاره من منظمات الصحة العالمية، وبعد انتشار وباء فيروس كورونا كالنار في الهشيم، وبعد حصده آلاف الأرواح في أنحاء العالم كافة، تم إغلاق المدارس والجامعات والكليات أبوابها أمام الطلاب، لتجنب انتشار عدوى المرض بينهم، وأوقفت المدارس العملية التعليمية الوجيهة، وترك الطلاب مقاعد الدراسة داخل الصفوف والجامعات وأصبح التعليم الإلكتروني هو الأساس في العملية التعليمية، وتم الانتقال إلى التعليم عن بُعد مما أثر بشكل كبير على التحصيل الدراسي والفهم والاستيعاب لدى الطلاب. فوجد الطلاب والمعلمون والمدراء أنفسهم يتصارعون مع تقنية تدريسية غير مألوفة، حيث واجه الكثير منهم صعوبة في التعامل معها، لكنها كانت الطريقة التعليمية الوحيدة المتاحة لإستمرار التعليم دون أن يتضرر الطلاب أو المعلمين. وعلى الرغم من أنّ استخدام الإنترنت في العملية التعليمية ليس وليد اليوم بل يعود إلى سنين طويلة سابقة، لكن في ظلّ أزمة كورونا توجّهت أغلب المؤسسات التعليمية نحو التعليم الإلكتروني بديلاً مناسباً للعملية التعليمية لا مساعداً فيها ومسانداً لها، وزاد بشكل ملحوظ استخدام تطبيقات الفيديو عبر الإنترنت، وأصبح عقد الاختبارات وكتابة وتصحيح الواجبات المدرسية يتم عبر المنصة الإلكترونية. إذ إن التعليم الإلكتروني لم يقتصر على الدول المتقدمة، بل حدثت الدول النامية حذوها في استخدام التعليم الإلكتروني، وعلى الرغم من وجود فجوة بين التعليم الوجيه والتعليم الإلكتروني إلا أن التعليم الإلكتروني كان أفضل الوسائل المتاحة وأكثرها أمناً لإيصال المعلومات إلى الطالب وبقاء التعليم مستمراً. إلا أن الإتصال الفعال بين الكادر الإداري والطلاب وكذلك التنسيق والإتصال بين الوحدات الإدارية كان ضعيفاً، مما أدى إلى حدوث فجوة بين التخطيط والتنفيذ وضعف في التنظيم الإداري، مما أدى إلى ما يُعرف بالفقد التنظيمي (www.wikipedia.com).

كما أحدث التعليم الإلكتروني ضغطاً على المعلم، ووقعت على عاتقه مسؤولية التنوع في وسائله التعليمية وتغييرها خلال الشرح للطلاب لتغطية احتياجاتهم المختلفة وكي لا يصيبهم الملل والضجر خلال عملية الشرح، فتركيز المعلم على التحدث من طرفه كل الوقت قد يكون مناسباً داخل الغرف الصفية، بينما لا تكون هذه الطريقة ناجعة في التعليم عن بُعد. كما كان هناك تحدياً في ظلّ جائحة كورونا فيما يخص توفّر أجهزة إلكترونية وشبكة إنترنت قوية وحزم إنترنت، فقد يتوقّر لدى الطالب أو المعلم جهاز إلكتروني، لكن في نفس الوقت قد لا تتوفر لديه خدمة الإنترنت طوال الوقت، أو قد تكون الخدمة بطيئة ومنقطعة، أو تكون حزم الإنترنت غير كافية لإتمام متابعة المواد الدراسية جميعها. لذلك كان هناك عدم مساواة في قدرة التلاميذ على الوصول إلى مواد التعلّم عن بُعد، فقد وجد آلاف الطلاب المتأثرين بإغلاق المدارس، ممّن يجابهون مصاعب التعلّم عن بُعد، لاسيما الطلاب في المناطق النائية، فقد عانوا في هذه المناطق من صعوبة الوصول إلى الأدوات والتقنيات التعليمية الحديثة، ربما لعدم توفّر الأدوات من أجهزة التلفزيون والكمبيوتر والهواتف الذكية، وفي بعض الأحيان إذا توفرت هذه الأدوات قد لا يكون هناك اتصال بالإنترنت، فخدمات الإتصال ضعيفة في تلك المناطق. والمشكلة الأخرى التي عانت منها المناطق النائية في التعليم عن بُعد هي عدم توفّر التيار الكهربائي، وعدم وصوله لبيوت بعض المناطق الأشد فقراً، مما أدى إلى انخفاض التحصيل الدراسي. وفي ظل استمرار تأثير جائحة كورونا سيستمر التعليم عن بُعد أو دمج مع التعليم الوجاهي، لذلك يبقى مستقبل التعليم ضبابياً وغير واضح في ظل هذه الظروف السائدة (<https://mawdoo3.com>).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

قامت بن طريف (2021) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس، وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، وطُبقت الاستبانة على (433) معلماً ومعلمه، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (5%) ووزعت الاستبانة الكترونياً من خلال المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني للمعلمين والمعلمات، وبيّنت النتائج بعد تحليلها إحصائياً وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة، أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن اليابانية للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.169-4.509).

وقام العربي (2008) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في الحد من الفاقد التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقاً لمتغيرات الدراسة. وقام الباحث باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وطبّقها على عينة الدراسة البالغ عددها (190) فرداً من مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل. وكان أبرز نتائج الدراسة إجراء المزيد من الدراسات حول الفاقد التربوي: كالفاقد في استخدام التكنولوجيا، والفاقد في استخدام القرطاسية، والفاقد في استخدام المبنى المدرسي وتجهيزاته.

وأجرى سيمبسون Simpson (2004) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف طلاب الدارسات العليا في جامعة مارشال الأمريكية عن الالتحاق بالجامعة للفصل الثاني؛ مما سبّب هدراً واستنزافاً لمقدّرات الجامعة والخدمات التي تقدّمها للطلاب. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: حاجة الطلبة إلى خدمات إضافية تساعدهم في تعليم متميّز، وضعف في تكيف بعض الطلبة مع المسافات العلمية والتكاليف الأكاديمية. كما اتضح أن نسبة (29.8%) من الطلبة يعتقدون أن قرار ترك الجامعة كان بتأثير الوالدين.

قامت بنت درويش (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، والكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج؛ إذ بلغ عددهن (443) معلمة، وتمثلت عينة الدراسة في (128) معلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس.

قام آل طالب (2009) بدراسة بعنوان الكفاءة المؤسسية لنظام الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم، وهدفت الدراسة لبناء معيار لقياس خلية لنظام الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم وتقديم تصور مقترح لرفع الكفاءة المؤسسية لنظام الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية وتم اعتمدت الدراسة على منهج تحليل النظم مستخدمة الاستبانة في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من جميع المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم، وكانت أهم نتائج الدراسة بناء معيار لقياس كفاءة نظام الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية وقد كشف هذا المعيار عن أن سياسة الإشراف التربوي، وأهدافه، وإدارته وتنظيمه، وأساليبه، واختيار وتأهيل ومسؤوليات المشرف التربوي، تتم بكفاءة متوسطة. كما أن أنماط الإشراف التربوي، ونظام التقويم في الإشراف التربوي، تتم بكفاءة عالية. وأن كفاءة نظام الإشراف بوزارة التربية والتعليم بشكل عام تعد متوسطة مقارنة بالمعيار.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لأهداف وطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة العاصمة/ لواء ماركا للعام الدراسي (2021/2022) والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية (2021/2022).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة (المسح الشامل)، وبلغ عددها (109) مديراً ومديرة، وذلك بعد إستثناء العينة الإستطلاعية والبالغ عددها (10) مديرون ومديرات.

إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالفاقد التنظيمي أو الهدر الإداري، والكفاءة الإدارية والأداء الإداري.
2. بعد المراجعة السابقة، أعدت الباحثة استبانة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها، تكونت من (128) فقرة توزعت على أداة قياس مستوى الفاقد التنظيمي وبواقع (74) فقرة مقسمة في خمسة مجالات، وأداة قياس مستوى الكفاءة الإدارية وبواقع (54) فقرة مقسمة في خمسة مجالات. الملحق رقم (3).

3. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية من أساتذة الجامعات الأردنية، وذلك لإبداء الرأي حولها، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها ولأداة الكلية. الملحق رقم (2).
4. اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة، لتطبيق أداة الدراسة عليها، بهدف التحقق من صدقها البنائي وثباتها.
5. الحصول على خطاب رسمي من عميد البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة عمان العربية موجه إلى مديرية التربية والتعليم بمحافظة العاصمة عمان/ لواء ماركا برغبة الباحثة بتطبيق الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة. (ملحق رقم 4).
6. اختيار عينة الدراسة والتي تكونت من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة العاصمة عمان/ لواء ماركا.
7. توزيع استبانة الدراسة يدوياً وإلكترونياً على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة العاصمة عمان/ لواء ماركا، والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة. وقد تم جمع الاستبانات بعد مضي أسبوع على توزيعها، وكان القابل منها للتحليل الإحصائي (109) استبانة، وذلك بعد إستثناء العينة الإستطلاعية والبالغ عددها (10) استبانات.
8. إجراء التحليل الإحصائي المناسب لبيانات الدراسة، واستخراج النتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على مستوى الفائد التنظيمي وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة، وذلك وفقاً لتسلسل أسئلتها، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى الفائد التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في ظل جائحة كورونا من وجهة مديري المدارس؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات الفائد التنظيمي

ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الشؤون الإدارية والفنية	4.13	0.59	1	مرتفعة
2	شؤون الطلبة	4.08	0.48	2	مرتفعة
4	التطوير والتدريب المستمر للعاملين	4.07	0.57	3	مرتفعة
3	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.49	0.59	4	متوسطة
5	المرافق والتجهيزات العامة	3.47	0.58	5	متوسطة
	الفائد التنظيمي ككل	3.94	0.52		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات الفاقد التنظيمي تراوحت ما بين (3.47-4.13)، حيث جاء مجال "الشؤون الإدارية والفنية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) ومستوى مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "شؤون الطلبة" بمتوسط حسابي (4.08) ومستوى مرتفع، ومجال "التطوير والتدريب المستمر للعاملين" بمتوسط حسابي (4.07) ومستوى مرتفع، يليه بالمرتبة الرابعة مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.49) ومستوى متوسط، يليه بالمرتبة الخامسة مجال "المرافق والتجهيزات العامة" بمتوسط حسابي (3.47) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.94) بمستوى مرتفع. ولعرض صورة أكثر تفصيلاً عن مستوى الفاقد التنظيمي، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل مجال من مجالات مستوى الفاقد التنظيمي، وفيما يلي عرضاً للناتج:

- المجال الأول: الشؤون الإدارية والفنية

للإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة، وفيما يلي عرضاً للناتج:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الشؤون الإدارية والفنية مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	غياب البيئة التعليمية الآمنة والمحفزة بعد العودة للتعليم الوجاهي.	4.40	0.79	مرتفعة
2	إزدياد التسرب عن حصص التعليم عن بُعد (التسرب الافتراضي).	4.14	0.69	مرتفعة
3	إهمال ظروف الطالب واحتياجاته، وضعف العلاقة مع الطلبة بعد العودة للتعليم الوجاهي.	4.11	0.75	مرتفعة
4	عدم الجاهزية الكافية للتحويل من التعليم الوجاهي إلى التعليم عن بُعد.	4.09	0.74	مرتفعة
5	الضعف في ضبط عدد الطلبة المتسربين في المدارس.	4.08	0.71	مرتفعة
6	قلة المعرفة بأساليب إدارة الأزمات لمواجهة المرحلة.	4.08	0.73	مرتفعة
7	ضعف استثمار الوقت اثناء العمل المدرسي مما أدى الى تأخير سير العمل.	4.05	0.76	مرتفعة
8	ضعف التكامل والتنسيق في العمل نتيجة تداخل الصلاحيات بين العاملين في المدرسة	4.03	0.77	مرتفعة
9	ضعف متابعة سجلات العاملين وإجازاتهم المرضية وحضورهم وانصرافهم.	4.01	0.72	مرتفعة
10	تطبيق المركزية بعض الأحيان مع ضعف في تفويض الصلاحيات في العمل.	4.00	0.71	مرتفعة
11	قلة مراعاة الكفاءات والقدرات والتخصصات العلمية عند توزيع المعلمين والعاملين الإداريين	4.00	0.75	مرتفعة
12	بطء تحقيق الاهداف المنشودة لقلة ادراك العاملين بإجراءات العمل والواجبات المطلوبة منهم	3.99	0.70	مرتفعة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	ضعف إمكانات المدرسة الفنية والتقنية للتواصل مع الطلبة خارج المدرسة.	3.98	0.74	مرتفعة
14	عدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يضعف الأداء المدرسي.	3.97	0.72	مرتفعة
15	خطط التطوير المدرسي بعيدة عن المتطلبات الحالية والمستقبلية.	3.95	0.74	مرتفعة
16	ضعف مبادرة المعلمين لإستكمال تعليم ما تبقى من مفاهيم ومهارات للطلبة.	3.94	0.69	مرتفعة
17	الخطط الاستراتيجية للمدرسة غير قابلة للتطبيق العملي في هذه المرحلة.	3.93	0.76	مرتفعة
18	قلة البدائل المطروحة عند إتخاذ القرارات في العمل المدرسي.	3.91	0.71	مرتفعة
19	عدم توفر معلومات كافية للعاملين عن طبيعة سير العمل داخل المدرسة.	3.90	0.79	مرتفعة
20	عدم وضع برامج تعويضية أو علاجية لمساعدة الطلبة الذين يحتاجون إلى دعم وتعلم إضافي.	3.89	0.84	مرتفعة
	مجال الشؤون الإدارية والفنية ككل	4.08	0.48	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الشؤون الإدارية والفنية تراوحت ما بين (3.89-4.40)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة ونصها: "غياب البيئة التعليمية الآمنة والمحفزة بعد العودة للتعليم الوجاهي"، بمتوسط حسابي (4.40)، ومستوى مرتفع، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة ونصها: "عدم وضع برامج تعويضية أو علاجية لمساعدة الطلبة الذين يحتاجون إلى دعم وتعلم إضافي"، بمتوسط حسابي (3.89) ومستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.07) بمستوى مرتفع.

- المجال الثاني: شؤون الطلبة:

للإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال شؤون الطلبة مرتبة

تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	ضعف تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على الطلبة المخالفين والمتغيبين والمتسربين.	4.20	0.68	مرتفعة
2	ضعف عملية المتابعة لحالات التأخر والانقطاع عن الدراسة وصعوبة حصر غياب الطلبة وحضورهم.	4.12	0.71	مرتفعة
3	ضعف الخطط العلاجية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ومدني التحصيل لتحسين مستواهم التعليمي.	4.11	0.75	مرتفعة
4	ضعف شبكة الإنترنت لدى الطلبة في منازلهم للتواصل المستمر مع المنصات التعليمية للمدرسة.	4.10	0.70	مرتفعة
5	صعوبة توفير الدعم المادي للطلبة الفقراء والمحتاجين في هذه المرحلة.	4.08	0.74	مرتفعة
6	عدم تحقق النتائج التعليمية التي كان مخططاً لها بسبب طبيعة هذه المرحلة.	4.07	0.71	مرتفعة
7	صعوبة الإشراف على سير عملية اختبارات الطلبة في هذه المرحلة.	4.05	0.79	مرتفعة
8	ضعف الجهود المبذولة للسيطرة على عملية رسوب وتسرب الطلبة من المدرسة.	4.03	0.73	مرتفعة

مرتفعة	0.76	4.03	ضعف القدرة على قياس ما تعلمه الطالب في المدرسة وما يمتلكه فعلياً من مهارات ومعارف في هذه المرحلة.	9
مرتفعة	0.79	4.02	تدني مستوى المشاركة في الأنشطة والبرامج والمسابقات المدرسية والأعمال التطوعية المختلفة.	10
مرتفعة	0.80	4.01	وجود خلل في قبول الطلبة وانتقالهم وفق الأسس المعمول بها بين المدارس الحكومية والخاصة.	11
مرتفعة	0.71	4.00	ضعف الاهتمام بمتطلبات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	12
مرتفعة	0.75	4.00	صعوبة دعوة أولياء أمور الطلبة لإطلاعهم على أحوال أبنائهم في المدرسة في هذه المرحلة.	13
مرتفعة	0.81	3.99	ضعف عملية تواصل المرشد الطلابي مع الطلبة للتعرف على مشكلاتهم النفسية والتعليمية وحلها.	14
مرتفعة	0.80	3.98	وجود ضعف في آلية حفظ السجلات الخاصة بالطلبة.	15
مرتفعة	0.75	3.97	ضعف الامكانيات التي تكشف عن احتياجات الطلبة النفسية والتعليمية.	16
مرتفعة	0.85	3.96	بطء توزيع الطلبة على الفصول عند بداية العام الدراسي.	17
مرتفعة	0.81	3.95	عدم مكافأة وتكريم الطلبة المتميزين والموهوبين.	18
مرتفعة	0.87	3.95	قلة الخبرة في التعامل مع الطلبة المصابين بأمراض معدية.	19
مرتفعة	0.80	3.94	اتخاذ القرارات غير المناسبة لحل المشكلات التي يتعرض لها الطلبة كظاهرة التسرب المدرسي.	20
مرتفعة	0.71	3.93	تدني الوعي/القناعة بقيمة التعليم وأهميته لدى الطلبة بعد العودة للتعليم الوجاهي.	21
مرتفعة	0.75	3.92	ضعف إتقان المعارف والمهارات الأساسية التعليمية لدى الطلبة في هذه المرحلة.	22
مرتفعة	0.88	3.91	قلة تشجيع الطلبة على التميز والإبداع الدراسي.	23
مرتفعة	0.85	3.90	وجود فجوة رقمية بين الطلبة عند تحولهم نحو التعليم الإلكتروني، ما يؤدي إلى مستويات تعلم غير متكافئة.	24
مرتفعة	0.57	4.07	مجال شؤون الطلبة ككل	

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال قيم المعرفة والاتقان تراوحت ما بين (03.90-4.20)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة ونصها: "ضعف تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على الطلبة المخالفين والمتغيبين والمتسربين"، بمتوسط حسابي (4.20)، ومستوى مرتفع، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة ونصها: "وجود فجوة رقمية بين الطلبة عند تحولهم نحو التعليم الإلكتروني، ما يؤدي إلى مستويات تعلم غير متكافئة"، بمتوسط حسابي (3.92) ومستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.07) بمستوى مرتفع.

المجال الثالث: العلاقة مع المجتمع المحلي

للإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال العلاقة مع المجتمع

المحلي مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	صعوبة إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في إقامة المنتديات والمسابقات الفكرية والثقافية الهادفة في هذه المرحلة.	3.98	0.73	مرتفعة
2	صعوبة فتح أبواب المدرسة لأفراد المجتمع المحلي أثناء الإجازات والفترات المسائية للاستفادة من مرافقها المختلفة في هذه المرحلة.	3.91	0.74	مرتفعة

مرتفعة	0.76	3.90	صعوبة عقد اجتماعات لأولياء الامور لأخذ آرائهم ومقترحاتهم في هذه المرحلة.	3
مرتفعة	0.86	3.87	ضعف استطلاع آراء المستفيدين من المجتمع المحلي حول جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة لهم في المدرسة.	4
مرتفعة	0.81	3.85	عدم قدرة أفراد المجتمع المحلي على المشاركة في مناقشة الشؤون العملية التعليمية داخل المدرسة في هذه المرحلة.	5
متوسطة	0.82	3.76	ضعف عملية تسويق رسالة ورؤية المدرسة، ومرافقها العامة، وبرامجها وأنشطتها المختلفة لأفراد المجتمع المحلي.	6
متوسطة	0.76	3.22	ضعف دور مجالس الآباء والمعلمين كوسيط تفاعلي بين المدرسة والمجتمع المحلي في هذه المرحلة.	7
متوسطة	0.75	3.12	قلة اللجان المشتركة بين العاملين في المدرسة وأفراد المجتمع المحلي لحل المشكلات القائمة.	8
متوسطة	0.85	3.07	صعوبة تعزيز المساهمة المالية والمادية لمؤسسات المجتمع المحلي للمدارس في هذه المرحلة.	9
متوسطة	0.59	3.49	مجال العلاقة مع المجتمع المحلي ككل	

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي تراوحت ما بين (3.07-3.98)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة ونصها: "صعوبة إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في إقامة المنتديات والمسابقات الفكرية والثقافية الهادفة في هذه المرحلة"، بمتوسط حسابي (3.98)، ومستوى مرتفع، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة ونصها: "صعوبة تعزيز المساهمة المالية والمادية لمؤسسات المجتمع المحلي للمدارس في هذه المرحلة"، بمتوسط حسابي (3.07) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.49) بمستوى متوسط.

- المجال الرابع: التطوير والتدريب المستمر للعاملين

للإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التطوير والتدريب المستمر

للعاملين مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	عدم القدرة على عقد ورش العمل للعاملين المعينين حديثاً لتعريف بطريقة العمل في هذه المرحلة.	4.47	0.69	مرتفعة
2	عدم التمكن من طرح برامج تدريبية للعاملين في المدرسة لتنمية المهارات الإدارية والتربوية لديهم.	4.42	0.67	مرتفعة
3	صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة بما يلبي متطلبات تطوير العمل في هذه المرحلة.	4.33	0.77	مرتفعة
4	الضعف في تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل المدرسي.	4.21	0.86	مرتفعة
5	الضعف في استخدام أفضل أساليب العمل التعليمي والإداري في المدرسة لإنجاز المهام والأعمال بصورة صحيحة.	4.19	0.75	مرتفعة

مرتفعة	0.72	4.17	قلة التدريب على أساليب تعويض الطلبة عن فقدان المهارات التي تعلمها في صفوف سابقة.	6
مرتفعة	0.81	4.15	صعوبة تدريب العاملين بشكل مستمر في مختلف المجالات للتمكن من تحقيق نتائج إيجابية في العمل.	7
مرتفعة	0.82	4.11	عدم القدرة على تطوير المهارات والقدرات الذاتية للعاملين.	8
مرتفعة	0.80	3.99	عدم القدرة على تطبيق المهارات والمعارف التدريبية لتحسين جودة العمل وتطويره بسبب ضعف الامكانيات والادوات المتاحة.	9
مرتفعة	0.88	3.92	ضعف تدريب المعلمين على التعامل مع تندي الدافعية للتعلم لدى الطلبة.	10
مرتفعة	0.75	3.91	صعوبة تخفيف العمل الملقي على كاهل العاملين في المدرسة.	11
مرتفعة	0.88	3.89	صعوبة تقديم فرص متكافئة لكافة العاملين لحضور الدورات التدريبية.	12
مرتفعة	0.90	3.88	صعوبة الحاق العاملين بالبرامج التدريبية التي تنمي قدراتهم المهنية والتقنية المستدامة في هذه المرحلة.	13
مرتفعة	0.59	4.13	مجال التطوير والتدريب المستمر للعاملين ككل	

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التطوير والتدريب المستمر للعاملين تراوحت ما بين (3.88-4.47)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة ونصها: "عدم القدرة على عقد ورش العمل للعاملين المعينين حديثاً للتعريف بطريقة العمل في هذه المرحلة"، بمتوسط حسابي (4.47)، ومستوى مرتفع، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة ونصها: "صعوبة الحاق العاملين بالبرامج التدريبية التي تنمي قدراتهم المهنية والتقنية المستدامة في هذه المرحلة"، بمتوسط حسابي (3.88) ومستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.13) بمستوى مرتفع.

- المجال الخامس: المرافق والتجهيزات العامة

للإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال المرافق والتجهيزات العامة مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الضعف في عملية إقامة الأنشطة الطلابية المختلفة لصعوبة توفير أماكن ومتطلبات مناسبة في هذه المرحلة.	3.89	0.75	مرتفعة
2	صعوبة اجراء التقفد المستمر والصيانة الدورية لكافة المنشآت والتجهيزات والوسائل المستخدمة في هذه المرحلة.	3.83	0.61	مرتفعة
3	قلة توفر معدات الأمن والسلامة والصحة والمستلزمات الطبية اللازمة في البناء المدرسي في هذه المرحلة.	3.61	0.73	متوسطة
4	ضعف الامكانيات والتسهيلات لصيانة المبنى المدرسي بما يكفل تحقيق متطلبات واحتياجات العملية التعليمية والإدارية بالشكل الصحيح في هذه المرحلة.	3.54	0.67	متوسطة
5	ضعف توظيف نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة والوسائل التعليمية في كافة عناصر النظام المدرسي.	3.45	0.66	متوسطة

متوسطة	0.74	3.41	صعوبة توفير الموارد والتجهيزات والوسائل والتقنيات الحديثة اللازمة لتسهيل مهام العاملين في هذه المرحلة.	6
متوسطة	0.66	3.36	ضعف استخدام الوسائل التقنية واللوحات الإعلانية لسرعة توصيل المعلومات بين العاملين في هذه المرحلة.	7
متوسطة	0.76	3.31	قلة الإهتمام بتجويد الخدمات التعليمية والفنية المتوفرة في المدرسة.	8
متوسطة	0.58	3.47	مجال المرافق والتجهيزات العامة ككل	

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال المرافق والتجهيزات العامة تراوحت ما بين (3.31-3.89)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة ونصها: "الضعف في عملية إقامة الأنشطة الطلابية المختلفة لصعوبة توفير أماكن ومتطلبات مناسبة في هذه المرحلة"، بمتوسط حسابي (3.89)، ومستوى مرتفع، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة ونصها: "قلة الإهتمام بتجويد الخدمات التعليمية والفنية المتوفرة في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.31) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.47) بمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الكفاءة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات الكفاءة الإدارية، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات الكفاءة الإدارية ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

المتوسط	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	التسلسل
متوسط	1	.94	3.65	بيئة وأساليب العمل	2
متوسط	2	.73	3.61	العلاقة مع الطلبة	3
متوسط	3	.77	3.56	الأداء الإداري	1
متوسط	4	.76	3.52	التعامل مع العاملين	5
متوسط	5	.88	3.50	العلاقة مع المجتمع المحلي	4
متوسط		0.70	3.57	الدرجة الكلية	

يلاحظ من نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمستوى الكفاءة الإدارية جاء بمستوى متوسط إذ بلغ (3.57) بانحراف معياري (0.70)، وجاء في المرتبة الأولى مجال "بيئة وأساليب العمل" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.94)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "العلاقة مع الطلبة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.73)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال "الأداء الإداري" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.77)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال "التعامل مع العاملين" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.76)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مستوى الفاقد التنظيمي وبين مستوى الكفاءة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة؟.

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالات متغيري الدراسة (مستوى الفاقد التنظيمي ومستوى الكفاءة الإدارية)، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول (15): معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالات متغيري الدراسة (مستوى الفاقد التنظيمي ومستوى الكفاءة الإدارية)

أداة الكفاءة الإدارية ككل	بيئة وأساليب العمل	العلاقة مع المجتمع المحلي	العلاقة مع الطلبة	التعامل مع العاملين	الأداء الإداري	الفاقد التنظيمي / الكفاءة الإدارية
-0.504**	-0.629**	-0.609**	-0.603**	-0.607**	-0.563**	الشؤون الإدارية والفنية
-0.609**	-0.537**	-0.517**	-0.569**	-0.660**	-0.615**	شؤون الطلبة
-0.603**	-0.672**	-0.623**	-0.646**	-0.622**	-0.683**	العلاقة مع المجتمع المحلي
-0.739**	-0.544**	-0.647**	-0.586**	-0.717**	-0.745**	التطوير والتدريب المستمر للعاملين
-0.563**	-0.513**	-0.585**	-0.648**	-0.607**	-0.533**	المرافق والتجهيزات العامة
-0.762**	-0.569**	-0.634**	-0.531**	-0.755**	-0.760**	أداة الفاقد التنظيمي ككل

**دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يظهر من الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباطية سالبة (عكسية) بين مستوى الفاقد التنظيمي وبين مستوى الكفاءة الإدارية، حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين المجالات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أي أنه كلما زاد مستوى الفاقد التنظيمي، كلما إنخفض مستوى الكفاءة الإدارية.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في ظل جائحة كورونا من وجهة مديري المدارس؟.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات مستوى الفاقد التنظيمي تراوحت ما بين (3.47-4.13)، حيث جاء مجال "الشؤون الإدارية والفنية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) ومستوى مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "شؤون الطلبة" بمتوسط حسابي (4.08) ومستوى مرتفع، ومجال "التطوير والتدريب المستمر للعاملين" بمتوسط حسابي (4.07) ومستوى مرتفع، يليه بالمرتبة الرابعة مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.49) ومستوى متوسط، يليه بالمرتبة الخامسة مجال "المرافق والتجهيزات العامة" بمتوسط حسابي (3.47) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.94) بمستوى مرتفع.

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس مقتنعون أن الشؤون الإدارية والفنية في المدارس، والمهام والأعمال الإدارية والفنية التي يتم تنفيذها في المدارس قد تم تقليصها بشكل كبير أثناء جائحة كورونا، وأنها قد تأثرت بشكل كبير أثناء الجائحة، وتم إختصار الكثير من الأعمال والمهام في المدارس نتيجة الإغلاقات التي تمت. وحصل مجال (شؤون الطلبة) على المرتبة الثانية، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن انقطاع الطلبة عن المدارس بشكل متكرر نتيجة جائحة كورونا قد قطع التواصل والإتصال بين إدارات المدارس وبين الطلبة، مما شكل عائقاً كبيراً أمام حل مشاكلهم التعليمية والمدرسية. في حين حصل مجال (المرافق والتجهيزات العامة) على المرتبة الأخيرة ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن البنى التحتية والمباني والمرافق العامة للمدارس لم تتأثر بجائحة كورونا، وكانت فقط بحاجة للصيانة والإدامة أثناء

الإغلاقات التي تمت أثناء الجائحة. اتفقت نتائج هذه الدراسة في بعض فقراتها مع نتائج دراسات: (بن طريف، 2021)؛ (الحري، 2015). وتباينت هذه النتيجة في بعض فقراتها مع نتائج دراسات: (العريبي، 2008)؛ (الجرياني، 2008).
ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الكفاءة الادارية في المدارس الحكومية والخاصة في ظل جائحة كورونا من وجهة مديري المدارس؟.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات مستوى الكفاءة الإدارية جاء بمستوى متوسط إذ بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.70)، وجاء في المرتبة الأولى مجال "بيئة وأساليب العمل" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.94)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "العلاقة مع الطلبة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.73)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال "الأداء الإداري" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.77)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال "التعامل مع العاملين" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.76)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى متوسط. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لديهم القناعة الكاملة بأن توفير بيئة العمل المناسبة بعد العودة للتعليم الجاهي ستعمل على تحسين العملية التعليمية بشكل كبير، كما أن أساليب العمل الناجحة والتي تتسم بالسرعة والدقة والحصول على المعلومة الصحيحة ستعمل كذلك على تجويد العمل التعليمي والإداري بشكل كبير بعد العودة للتعليم الجاهي. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العلاقة مع المجتمع ومؤسساته المختلفة في هذه المرحلة هي ليست من أولويات العمل الإداري والمدرسي، فكل إهتمام الإدارات المدرسية في هذه المرحلة هو أن تسير العملية التعليمية بشكل منظم وبدون أي عوائق تذكر، وأن يعود التعليم كما كان قبل جائحة كورونا.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين مستوى الفاقد التنظيمي وبين مستوى الكفاءة الإدارية في المدارس الحكومية والخاصة؟.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة (عكسية) بين مستوى الفاقد التنظيمي وبين مستوى الكفاءة الإدارية، حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين المجالات دالة إحصائياً، أي أنه كلما زاد مستوى الفاقد التنظيمي، كلما إنخفض مستوى الكفاءة الإدارية. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى إعتبار التنظيم الإداري عصب وشريان رئيسي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصورة خاصة، إذ إن التنظيم الإداري له دور فعال في تحسين الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي لكل من المديرين والعاملين على حد سواء، وله دور فعال في نجاح وتميز المؤسسات وتوجيه السلوك، وتوظيف مواردها توظيفاً اقتصادياً، لُسهِم في تحقيق أهدافها، كما يهتم التنظيم الإداري بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أو جماعية، والتي من خلالها يتمكن المدير من تحديد الأنشطة الضرورية لتنسيق الجهود البشرية، وتوزيع الأعباء، وتقسيم الأعمال من أجل تحقيق الأهداف في إطار يعتمد على الانسجام والترابط في الأنشطة والأهداف. فالتنظيم يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية، وإيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المؤسسة من أفراد وجماعات، والاستفادة من الخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية للعاملين، وتحديد المسؤوليات وتطبيق مبدأ المساواة، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية. ومن هنا يؤثر الفاقد أو الهدر التنظيمي سلباً على الكيفية التي يتم فيها استخدام الموارد المادية والمعنوية والبشرية، وكذلك على التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المؤسسة من أفراد وجماعات، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية، والضعف في

تحديد المسؤولية، وكذلك في تطبيق مبدأ المساءلة في العمل، مما يؤثر سلباً على كل من بيئة العمل في المؤسسات التعليمية، وعلى تدريب الهيئة التعليمية والإدارية، وكذلك على نظام المتابعة والتقويم، مما يزيد من فرصة الوقوع في الأخطاء والتراجع الإداري والتعليمي، وبالتالي عدم تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة للوصول الى الاهداف بالقدر المطلوب من الكفاية والفعالية. فالفاقد التنظيمي يقلل من مستوى الكفاءة الإدارية ويولد العديد من المشكلات ولا سيما التربوية منها، إذ يؤثر بشكل سلبي على العمليات التربوية والإدارية، وإلقاء العبء الأكبر على الأفراد القائمين على أمر تلك المؤسسات، لتداخل الاختصاصات وعدم تقسيم العمل مما له تأثير على تنسيق المهام، وعلى تعيين وتدريب واعداد وتأهيل الكوادر الإدارية والتعليمية، كما أن الفاقد التنظيمي يقلل من الكفاءة الإدارية نتيجة ضعف آلية ربط المستويات الإدارية بعضها ببعض من الناحيتين الرأسيّة والافقية، ويعمل على حدوث خلل في قنوات الإتصال بين أجزاء المؤسسة، بما في ذلك الإتصال بين الوحدات الادارية، وكذلك الإتصال بين الطالب والكوادر الإدارية والتدريسية، وبالتالي حدوث خلل وضعفا في التنسيق، والذي له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف التعليمية، إذ سينعكس سلباً على الطالب والهيئة التدريسية، ويزاد معدل الرسوب ومعدل التسرب، وإحداث هدر وفاقد تعليمي كبير. وخلال جائحة كورونا أدى الفاقد التنظيمي إلى انخفاض في مستوى الكفاءة الإدارية الناتجة عن ضعف قدرات ومهارات مديري المدارس في إحداث عمليات التطوير في العمل، وإتقان العاملين لمهامهم، وقيادتهم للتغيير خلال الجائحة، مما أثر سلباً على الكفاءة الإدارية بشقيها "الكفاءة الداخلية" و"الكفاءة الخارجية"، إذ تمثل الكفاءة الداخلية نسبة المخرجات الى المدخلات. أما الكفاءة الخارجية فهي تقيس مدى قدرة المخرجات على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي، إذ أن الفاقد التنظيمي يحدث خللاً في سير العملية التعليمية والإدارية (سواء في المدخلات أو المخرجات أو العمليات)، وبالتالي ضعفاً كبيراً في العمل الإداري. فجائحة كورونا أحدثت فجوة كبيرة في العمل الإداري والتعليمي داخل المدارس بحيث جعلت الكفاءة الإدارية للعمل تتراجع بشكل كبير.

رابعاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، فإنّ الباحثة توصي بما يأتي:

- 1- ضرورة الإهتمام بتحسين تنفيذ الأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة خلال وبعد جائحة كورونا.
- 2- ضرورة تحسين البيئة التعليمية والصحية الآمنة خلال العودة للتعليم الوجاهي.
- 3- ضرورة العمل على التقليل من التسرب والتغيب عن الحصص الإلكترونية والوجاهية عند الطلبة من خلال إتباع إجراءات ناجعة.
- 4- ضرورة إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في تطوير سياسات وأهداف العملية والتعليمية وضمن البروتوكولات الصحية المتبعة.
- 5- ضرورة عقد ورش العمل والبرامج التدريبية للعاملين من خلال المنصات الرقمية.
- 6- ضرورة تقديم مزايا وحوافز إضافية، وتحسين بيئة العمل خلال جائحة كورونا.
- 7- تشجيع الطلبة على المشاركة في الأعمال التطوعية وضمن البروتوكولات الصحية المتبعة.
- 8- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الفاقد التنظيمي والكفاءة الإدارية، وربطها بمتغيرات جديدة، وتطبيقها على مجتمعات أخرى مختلفة.

قائمة المراجع

خلف، عمر (2018). أساسيات الإدارة الاقتصادية في التنظيمات التربوية، ط(4)، ذات السلاسل، الكويت.

- خليفات، عبد الفتاح (2010). الهدر التعليمي بجامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- درويش، زينب (2019). القيادة التشاركية لدى قائدات محافظات الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج.27، ع.5.
- العبيدي، غانم (2002). اتجاهات وأساليب معاصرة في اقتصاديات التعليم اللغة والكفاءة بين النظرية والتطبيق، ط2، دار العلوم، الرياض.
- العجمي، محمد (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- العدلوني، محمد (2012). العمل المؤسسي، ط2، بيروت: دار ابن حزم للنشر.
- المرجوشي، أيتن (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والدولية. ط(1). القاهرة: دار النشر للجامعات.
- مرسي، محمد (2012). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط2، عالم الكتب، القاهرة.
- مرسي، محمد (2015). الإدارة التعليمية، ط3، عالم الكتب، القاهرة.
- المصري، منذر (2011). اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، مركز العربي عمان، ط2.
- ملياني، عبد الكريم (2016). مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية "دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة، جامعة الأغواط، الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية، 5 (16).
- نصرالله، عمر (2001). "أساسيات في التربية العملية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النعمي، فوزة (2007). البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي لمديريات التربية والتعليم. عمان، الاردن.
- André, Guittet (2018). Développer les compétences par une ingénierie de la formation, collection formation permanente en science humaine, Paris,
- Bank, (1999). Human Development Resource: Needs and Human Capital, Response, Population and Human Res Division.
- De Saw, Semous (1999) .High school dropouts: implications in the economic development of West Virginia. Research paper 9909 ERIC No. 43012.
- Graetz, F, (2012). Strategic Thinking versus Strategie Planning, Towards Understanding the comolementarities. Management Decision, 40, United States.
- Heath,sh, (2005). strategic thinking, Learning environments, and Real Roles; suggestios for future work, Human Developmrnt.
- Hills, P.J. (2000). Apictionaty of Education, Rout ledge and Kegan, London.
- Sabrina D, Simpson (2004). A Study of Attrition in Higher Education with Implications For Supportive Services, In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Education Specialist in the Department of Adult and Technical Education, Marshall University.