

الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية الأردنية، المشكلات والحلول من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

ياسين سليمان عوض شداد
وزارة التربية والتعليم

تاريخ القبول: 2023/02/05

تاريخ الاستلام: 2022/10/19

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية الأردنية، المشكلات والحلول من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (400) مديراً ومديرة، ومساعداً ومساعدة وأظهرت نتائج الدراسة أن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم جاءت بدرجة مرتفعة، في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة توفير مديرية التربية والتعليم أقسام خاصة تُعنى بالبحث العلمي والتطوير للهيكل التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، المدارس الحكومية الأردنية، مديري المدارس، مساعدتهم.

The Organizational Structure of Jordanian Public Schools, Problems and Solutions from the Point of view of School Principals and their Assistants

Yassin Suleiman Awad Shaddad

Abstract

The study aimed to identify the organizational structure of Jordanian public schools, problems and solutions from the point of view of school principals and their assistants. The descriptive survey method was used, and the questionnaire was a tool for data collection and analysis. The organizational structure in Jordanian public schools suffers from it from the point of view of its principals and their assistants, and it came to a high degree. Education has special departments concerned with scientific research and development of organizational structures.

Keywords: organizational structure, public education schools in Jordan, school principal, assistants.

مقدمة

يمر العالم بالعديد من التغييرات (السياسية، والاقتصادية، والفكرية، والتكنولوجية)، وتتعدد فيه المؤثرات، وتتنوع أشكال المنافسة، وتتهار الفواصل الزمنية والمكانية، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على التعلم والتعليم كما كان سابقاً، إذ أصبحت هناك نظرة شمولية للعالم، واحترام الإنسان والقوانين وبناء المستقبل الحضاري لعالم متقدم في كافة المستويات الصحية والثقافية والسياسية والمعرفية.

وشغل موضوع الهيكل التنظيمي مساحة مهمة في الفكر الإداري والتنظيمي؛ لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المؤسسات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها. رئيساً ما يؤثر في الجوانب التنظيمية لأي مؤسسة (العنزي، 2019). وقد أصبحت كل مؤسسة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات والاستعداد للتعامل معها والعمل على توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع الهيكل التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية، والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها، وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها، الأمر الذي يتطلب ضرورة إحداث التطوير والتغيير باستمرار؛ لكي تتمكن المؤسسات باختلافها من العمل في بيئة مرنة وصحية، وتصبح قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية بهدف التطور والتقدم وتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة التي تسهم برقي المؤسسة وتقديمها (Leithwood & Louis, 2021).

وبين عبد الحليم (2018) بأن هناك أنماطاً عدة للهيكل التنظيمية في المؤسسات، منها: الهيكل التنظيمي الوظيفي أو البيروقراطي، والهيكل التنظيمي التنفيذي، والهيكل التنظيمي الاستشاري، والهيكل التنظيمي الشبكي، وعي على النحو الآتي:

- الهيكل التنظيمي الوظيفي "البيروقراطي" يكون كل موظف في المؤسسة مخصصاً لموظفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤولياته واضحة، وتحديدها وفقاً للتخصص، ومن الجدير بالذكر أن للهيكل التنظيمي الوظيفي ميزات، وعيوب، فأما مميزاته: التخصصية في الوظائف، والأقسام، والدوائر، وتوفر الخبراء للتخصيص في المجالات كلها، وتسهيل عملية الرقابة، والإشراف على الدوائر، والأقسام داخل المؤسسة، والمساهمة في حل قضايا المؤسسة، وتوفير المساعدات الإدارية، والفنية للمدير بالإضافة إلى تمكين المشرفين من الرقابة على الأعمال. أما عيوبه: صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي، والغموض في تحديد السلطات، والمسؤوليات، والازدواجية في عملية الإشراف، والفوضى الإدارية الناشئة عن عدم المقدرة على تطبيق النظام في المستويات الدنيا من التنظيم (عبد الحليم، 2018).

- الهيكل التنظيمي التنفيذي: تتمركز السلطة في يد المدير وتقتصر عليه مهمة اتخاذ القرارات، والأوامر، ويتميز بالوضوح، والبساطة، إلا أنه يواجه بعض العيوب منها: الافتقار إلى التعاون، والتنسيق بين الإدارات، والاحتياج إلى التخصصية في العمل، والفصل بين الوظائف الإدارية، وتحمل المسؤولين في المستويات العليا مسؤوليات تفوق طاقاتهم؛ فهم يتولون المسائل الإدارية، والفنية معاً (عاطف، 2009).

- الهيكل التنظيمي الاستشاري: يدمج بين نوعين من الهياكل؛ فيتضمن الهيكل التنفيذي، والهيكل الوظيفي، وتكون السلطة فيه مركزية موحدة، كالهيكل التنفيذي، ومن مزاياه: اشتماله على مبدأ التخصصية في العمل، وتوفير معلومات تساعد على اتخاذ القرار، وتنمية، وزيادة خبرات الإداريين، أما عيوبه: الصراع بين العاملين في المؤسسة؛

نتيجة لزيادة الاحتكاك بينهم، ورغبة الفنيين في ممارسة السلطة التنفيذية؛ مما ينتج عنه ازدواجية في السلطات، وعدم المقدرة على تتبعها (الزروق، 2006).

- الهيكل التنظيمي الشبكي: يتمثل بإشراف مجموعة صغيرة من المدراء على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المؤسسة، ومن مميزاته إمكانية استخدام موارد خارجية من خارج المؤسسة، ولمساهمة في تحسين الجودة من خلال اللجوء إلى خبراء مختصين في هذا المجال. أما عيوبه لافتقار إلى الرقابة المباشرة؛ وذلك بسبب عدم مقدرة الإدارة العليا على السيطرة بشكل مباشر على العمليات داخل المؤسسة، وزيادة درجة المخاطرة على أعمال المؤسسة (دياب، 2001).

والهيكل التنظيمي مثل الجهد المخطط له على مستوى المؤسسة ابتداءً من أعلى الهرم، مما يعمل على ديمومة المؤسسة وزيادة نجاحها وفعاليتها وتطورها، والمواءمة بين مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية والتربوية، وعمليات التقييم والمكافأة، والعاملين والمجتمع بما يخدم نجاح المؤسسة، حيث أصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسات من القضايا المهمة؛ نظراً لما له من ارتباط بالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وبمفهوم إعادة الهيكلة، وتطوير العمل في المؤسسات وخاصة التربوية منها (النعمي، 2021).

ويبرز دور الهيكل التنظيمي في المؤسسة التعليمية في بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية، وقدرتها على تنظيم العمل، وتوفير الوقت، والجهد، واتخاذ القرارات المناسبة في حدد العلاقة بين الوحدات والتقسيمات الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة، ويتم فيه تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة بحيث يحدد فيه قنوات التنسيق الرسمية، وتسلسل القيادة في اتخاذ القرار وعلاقتها ببعضها (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016). لذلك فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية كالعمود الفقري للإنسان، والإطار الرسمي الذي تتجمع حوله كافة الأجهزة والأعضاء، مكونة الترابط الذي يجعل للأفوالإمكانات شخصية معنوية، وكأنها اعتبارياً، له حقوقه وواجباته ومسؤولياته (Fontes Leite & Fernandes, 2022).

والمدارس التي تتمتع بتنظيم جيهي أكثر تميزاً من المدارس التي تعاني من ضعف في هياكلها التنظيمية؛ وذلك لأن المدارس من النوع الأول تحدد فيها الوظائف والسلطات والمسؤوليات، مما يساعد العاملين فيها من أداء العمل بطريقة صحيحة دون الحاجة إلى عمليات تحسين أدائهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة لوثنود ولويس (Leithwood & Louis, 2021) إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وفاعلية المدرسة وكفاءة أداء العاملين فيها، وبينت أيضاً أن الهيكل التنظيمي الذي يتبع تنظيم الموارد البشرية وتحليل الوظائف يعزز فاعلية المدرسة، ويسهم في تحسين أداء المعلم ورضاه عن العمل.

وبالرغم من أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية إلا أن المديرين يعانون من مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي، ومنها: افتقار وزارة التربية والتعليم لإدارة مختصة بالموارد البشرية تهتم بتحديد الحاجات الفعلية للمدارس من المعلمين والعاملين واختيارهم وفق أسس مناسبة وافتقار الهيكل التنظيمي لأقسام تعنى بالشراكة المجتمعية، والفنيين المختصين لصيانة الأعطال المدرسية عدم توفر قسم يهتم بتأهيل المعلمين وتطويرهم في الجوانب العلمية والعملية، والأنشطة المرتفعة للمعلمين التي تحول دون تكليفهم بمهام إدارية، وجود خلل في معايير تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة وتوفر بعض المعلمين غير المؤهلين تربوياً (الرشدي، 2018).

وأضاف عيسى (2017) أن هناك مجموعة من المعوقات التي يواجهها المديرين في الهيكل التنظيمي، والتي تعيقهم من القيام بمهامهم الإدارية بالشكل الصحيح، منها اضطراب مدير المدرسة غالباً بالإنشغال بالأعمال الروتينية على حساب الأعمال التربوية الهامة، وقيامها باستقبال الزوار سواء أكانوا رسميين أم غير رسميين؛ مما يشكل عائقاً في التنفيذ والمتابعة، وتحملهم لكافة الأنشطة اللامنهجية، وقيام المدير برئاسة كافة اللجان المدرسية ومتابعة أعمالها والإشراف على تنفيذ خططها، وقصور صلاحيات مساعد المدير بالمدرسة مما يشعره بعدم أهميته، فجميع القرارات المدرسية تُسند للمدير فقط، وكثرة الإجراءات المالية التي تحد من القيام بما هو ضروري لتقديم المدرسة وتحقيق رسالتها. وانسجاماً مع ذلك أكد لي (Lee, 2022) أن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم يؤدي إلى حدوث العديد من المشكلات بالمؤسسة التعليمية كتدني معنويات وحافزه العاملين بسبب التناقض في القرارات الناتجة وعدم وضوح الدور لكل فرد بالمؤسسة، مما يتسبب في حدوث تداخل في الاختصاصات، وتنامي الصراع والنزاعات، كما أن الهيكل غير الجيد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة.

وبين () لتجاوز الإدارة التعليمية التعقيد والغموض في الهيكل التنظيمي يتوجب عليها السعي الدؤوب لاختيار المديرين وفق أسس منهجية بناءً على الكفاءة في مجال الشؤون الإدارية والعلمية، بناء موقع إلكتروني خاص بكل مدرسة يُتيح للمدير والمعلم والطلبة من تبادل المعلومات، وعقد الاجتماعات التي تسهم في رقي العملية التعليمية وتقديمها، إعطاء المديرين صلاحيات أكبر تُعينهم على أداء مهامهم بشكل أفضل، إعطاء المساعدين مهاماً وصلاحيات أكبر بما يتلاءم مع سلمه الوظيفي.

وتأسساً على ما سبق، فإن نجاح المؤسسة التعليمية في بناء هيكل تنظيمي ناجح يعتمد على قدرتها في العمل لإيجاد بيئة عمل مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المؤسسة وتتخرف عن مسارها وعن أهدافها، فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزه العاملين، واتخاذ قرارات غير سليمة، وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية، وانخفاض الطموح والإبداع، وتزايد النفقات.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع الهيكل التنظيمي في القطاعات المختلفة، وأكدت على أهمية هذا الموضوع، حيث أجرت برادي (Brady, 2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والتطور المهني في المدارس، واتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (147) موظفاً إدارياً، ومن (45) معلماً يدرسون رياض الأطفال وحتى الصف الخامس، وقد أجابوا على المقياس المكون من (16) فقرة موزعة على عدة مجالات، وأفضت الدراسة إلى أن تدريب المدير على الهيكل التنظيمي يساعده في أن يكون مرناً وقادراً على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.

وأجرت كاي (Kay, 2011) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت للكشف عن أثر الهيكل التنظيمي على تصميم عملية التدريس، واتبعت الدراسة منهجية مختلطة حيث تم إرسال استبيانات عبر البريد الإلكتروني تكونت من معلومات شخصية و(9) أسئلة حول الهيكل التنظيمي و(11) سؤالاً حول تصميم التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (1015) كلية وجامعة، وتم استقبال أول (300)، والاتصال بهم هاتفياً وإجراء مقابلات معهم، تكونت من (8) أسئلة معدة من

قبل، وتم مراجعة الهياكل التنظيمية وأساليب تصميم التدريس باستخدام التحليل الوصفي، وأسفرت النتائج على أن معظم الجامعات تستخدم هيكل تنظيمي هرمي يعتمد أساليب تدريس هجينة تتكون من عدة طرق، وأظهرت الدراسة وجود تحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على تفويض الصلاحيات.

أجرت فرياس (Frias, 2014) دراسة في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والريادة التربوية للمؤسسات التربوية الحكومية من رياض الأطفال وحتى الثانوية، اتبعت الدراسة منهجية مسحية وصفية، وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الهيكل التنظيمي الواردة في الدراسة تتنبأ بما نسبته (80%) من الريادة التربوية للمدرسة، ووجود علاقة إيجابية دالة بين دعم الإدارة وسير العمل وبين التعزيز وجميع جوانب العمل الإبداعي المدرسي، مع وجود فروق دالة إحصائية للمدارس في المدن أكثر من المدارس الريفية، أما توفير الوقت في الهيكل التنظيمي فلم يكن دالاً على الإبداع والريادة في المؤسسات التربوية الحكومية الأمريكية، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة في تصورات المعلمين حول دور الهيكل التنظيمي في الريادة التربوية تعزى للخبرة أو الحصول على الجائزة. وسعت دراسة عيسى (2017) إلى الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا وإيجاد سبل ومقترحات لتطويره، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (115) مدير مدرسة تعليم أساسي ومساعدتهم بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا، وتم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (160)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على المشكلات، وسبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بالمدارس تتمثل في: غياب توصيف الوظائف، وضعف الاهتمام بتصميم كادر للوظائف، وغياب خريطة تنظيمية للمدرسة، ووجود فائض، وتضخم في أعداد العاملين، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

بينما هدفت دراسة عبد العال (2017) التعرف إلى مستوى تطوير الهيكل التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك العاملين في (Kings Academy) من وجهة نظر العاملين، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مدرسة والبالغ عددهم (91) علماً وإدارياً. استخدمت استبانة لجمع البيانات تكونت في صورتها نهائية من (76) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطوير الهيكل التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية وللمجالات جميعها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة العاملين لتطوير الهيكل التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والجنسية للعاملين، وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على بعد التكنولوجيا ولصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، ووجود فروق لمتغير الجنس على بعد العمل الجماعي لصالح الذكور.

وسعت دراسة ماكفارلين (McFarlane, 2018) الكشف عن الهيكل التنظيمي في المدارس الكندية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (506) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الأبحاث للهيكل التنظيمي دوراً بارزاً في تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل كبير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، ومكان العمل).

وسعت دراسة إبراهيم (2019) التعرف إلى مفهوم إعادة الهيكلة في التعليم، ومبررات إعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة وأبعادها التنظيمية، والبشرية والتحديات التي تواجهها، وتقديم سيناريوهات إلى إعادة هيكلتها، واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة بأداتين: أولهما: الاستبانة وتضمنت (59) عبارة أجاب عنها (62) من الخبراء والقيادات وأعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة التعليم العام والعالي والتقني، وثانيهما: أداة أسلوب دلفي Delphi لتقييم السيناريوهات، من خلال عينة قصديه من الخبراء والقيادات التعليمية العليا في المملكة العربية السعودية، استجاب منهم (15)، وكشفت نتائج الدراسة عن أن مفهوم إعادة الهيكلة هو استراتيجية لصالح النظام التعليمي لتحقيق التنافسية، ومن أهم مبررات إعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية رفع الكفاءة الداخلية لنظام التعليم وتحقيق التكامل بين التعليم العام والعالي والتعليم التقني والتدريب المهني، ومن أبرز التحديات التي تواجهها عملية إعادة الهيكلة للوزارة المركزية الشديدة والحاجة لتطوير الأنظمة والتشريعات، وكذلك استقطاب الكفاءات والخبرات في التعليم العام والعالي والمهني، وفي نهاية الدراسة قدمت أربع سيناريوهات لإعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وهي: المرجعي والإصلاحي والعودة للماضي والمستقبلي، وأوصت الدراسة باستفادة القائمين على عملية إعادة الهيكلة من نتائج الدراسة وتبني السيناريو المستقبلي.

سعت دراسة ويلارد وسيثوليسيوي (Wilard & Sithulisiwe, 2019) إلى تحديد تصورات مديري المدارس والمعلمين حول دور الهيكل التنظيمي في المدارس عالية الأداء في مملكة إيسواتيني، استخدمت الدراسة نموذج البحث التفسيري واتبعت منهج البحث النوعي وذلك باستقلم دراسة الحالة، والمقابلات وجهاً لوجه، وتكونت عينة الدراسة من مديري (10) معلمين وذلك لجمع البيانات وتحليلها ثم استخلاص النتائج وتوصلت الدراسة إلى الهياكل عالية المرونة تعزز الظروف التدريسية أكثر من الهياكل الجامدة، وتساعد على زيادة فرص التعلم الجماعي لكل من المعلمين والمتعلمين ولها تأثير على تقدم الطلبة في عدة جوانب كما أنها تعزز على الإبداع، كما أن المعلمين في الهياكل المرنة قادرين على اكتساب المعرفة ومشاركتها.

وهدف دراسة فونتييس ولايت وفرنانديز (Fontes, Leite & Fernandes, 2022) التعرف إلى الاستقلالية الهيكلية وأداء الإدارة: تأثير معزز في السياق الخاص للمدارس الثانوية العامة البرتغالية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (154) رئيس تنفيذي لجميع المدارس الثانوية العامة البرتغالية أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة كبيرة من الاستقلالية في الهياكل التنظيمية في العملية الإدارية للقادة التربويين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، ومكان العمل).

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي بالمدارس، لوحظ أنها لم تتوافق مع الدراسة الحالية، حيث هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بالتطور المهني لدى الكادر الإداري بالمدرسة كدراسة برادي (Brady, 2008)، أو علاقة الهيكل التنظيمي بالريادة التربوية كما في دراسة فرياس (Frias, 2014). بينما هدفت دراسة كأي (Kay, 2011) الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي على تصميم عملية التدريس، بينما هدفت دراسة عيسى (2017) إلى الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا وإيجاد سبل ومقترحات لتطويره، وسعت دراسة ويلارد وسيثوليسيوي (Wilard & Sithulisiwe, 2019) إلى تحديد تصورات مديري المدارس والمعلمين حول دور الهيكل التنظيمي في المدارس عالية الأداء. واتبعت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة برادي (Brady, 2008) التي استخدمت الملاحظة.

بينما اهتمت الدراسة الحالية بدراسة مكونات الهيكل التنظيمي للمدرسة، من حيث الهيكلية والتصميم والمشاكل والحلول المقترحة لتطوير الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة واقع الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي في الأردن والوقوف على المشكلات. حيث لم يجد الباحث من خلال بحثه على أي دراسة تناولت هذا الموضوع باستثناء دراسة عبد العال (2017) التي هدفت التعرف إلى مستوى تطوير الهيكل التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك العاملين في Kings Academy من وجهة نظر العاملين.

مشكلة الدراسة وسؤالها

يعتبر الهيكل التنظيمي دليل على نضج المؤسسة، وكذلك يُعد ضعف الهيكل التنظيمي أو عدم فهم الموظفين في المؤسسة له تحدياً كبيراً لأغلب العاملين في قطاع المؤسسات التعليمية حيث يُلاحظ في أغلب المؤسسات التعليمية عدم وجود هيكل تنظيمي يبين السلطات والأدوار وخطوط الاتصال بين الأقسام في المؤسسة أو حتى في القسم الواحد. مما يؤدي لتداخل الصلاحيات وعدم وضوح المرجعية الإدارية والمسؤوليات المرتبطة بالأقسام أو وحداتها الوظيفية. ولعل ما يبرز أهمية إجراء هذه الدراسة هو وجود مؤشرات عديدة تدل على أن هناك اختلالاً في الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الحكومي في الأردن، والتي لمسها الباحث بصورة مباشرة من خلال عمله كمدير مدرسة، منها: افتقار الهيكل التنظيمي لوصف وظيفي محدد يوضح مهام وواجبات الوظيفة وشروط ومتطلبات شغلها، ووجود بعض المعلمين يدرسون مباحث في غير تخصصهم الفعلي، واضطرار مدير المدرسة غالباً للإشراف على الأعمال الروتينية على حساب الأعمال التربوية، وهناك قصور في تحديد صلاحيات مساعد مدير المدرسة، إضافة إلى أن هذه الدراسة تتماشى مع متطلبات المرحلة الجديدة والتي يتطلع قادتها إلى إصلاح وتطوير المؤسسات التعليمية في البلاد، ولقد لاحظ الباحث من خلال الدراسات السابقة كدراسة ويلارد وسيثوليسوي (Wilard & Sithulisiwe, 2019)، ودراسة الإبراهيم (2019) أهمية الهيكل التنظيمي في تسير العملية التعليمية، وفي حال غيابه يؤدي إلى حدوث مشاكل تعرقل سيرها بالشكل الصحيح. وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية الأردنية، والمشكلات والحلول من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم؟

السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم.

ثانياً: التعرف إلى الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم.

أهمية الدراسة

انبثقت أهمية الدراسة مما يأتي:

أولاً : الأهمية النظرية

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، هو الهيكلية التنظيمية للمدارس الحكومية الأردنية، كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت الهيكلية التنظيمية، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من إطار نظري يمكن أن يساهم في سد النقص في المكتبة العربية، ومن المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف الهيكلية التنظيمية للمدارس الحكومية الأردنية، المشكلات والحلول من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم وتعد هذه الدراسة حسب حدود علم الباحث من الدراسات الحديثة التي أجريت حول هذا الموضوع.

ثانياً: الأهمية العملية: من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية:

1- المسؤولون عن التعليم في المدارس الحكومية؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن واقع الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية، والتعرف إلى المشكلات التي يعاني منها من خلال معلومات واقعية تعبر عن واقع الحال في المدارس الحكومية الأردنية، والعمل على معالجة هذه المشكلات والحد منها.

2- متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم حيث تفتح لهم آفاقاً جديدة في تطوير الهيكل التنظيمي بناءً على النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

3- مديرو المدارس الحكومية؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن مشكلات الهيكلية التنظيمية في مدارسهم، وكيفية وضع الحلول المناسبة لها بما يخدم أهداف العملية التعليمية.

4- الباحثون؛ حيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات والذي تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- **الهيكل التنظيمي للمدرسة (اصطلاحاً):** "هو الإطار الذي يحدد الوحدات التنظيمية والعلاقات فيما بينها، ويحدد الوظائف في هذه الوحدات والسلطات التي يتمتع بها شاغلوها للقيام بواجباتهم" (أبو شيخة، 2011، 46). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنه: "هو الإطار التنظيمي الذي يتكون من بطاقة توصيف الوظائف، والخريطة التنظيمية، والملاك الوظيفي، والجدول المدرسي، ودليل إجراءات العمل المدرسي، وتقارير تقييم الأداء، ولائحة المساءلة، والذي تم قياس المشكلات المتعلقة به في هذه الدراسة، والحلول المقترحة لمعالجتها من خلال الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

- **المدارس الحكومية الأردنية:** هي مؤسسات التعليم الحكومي التابعة لوزارة التربية والتعليم يلتحق بها كل من بلغ خمس سنوات وتستمر مدتها إلى نهاية المرحلة الثانوية.

- **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لملائمة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم، وتقييم أعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

- **مساعد مدير المدرسة:** هو المسؤول الثاني عن سير العملية التعليمية، وتوكل إليه مجموعة من المهام كإعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة، ومتابعة الخطط الفصلية والسنوية للمعلمين والتحضير اليومي للمعلمين وغيرها من المهام.

حدود الدراسة

أجريت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول موضوع الهيكلية التنظيمية للمدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم.
 - الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على مدراء المدارس ومساعدتهم في المدارس الحكومية الأردنية.
 - الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الأردنية في مديريات التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم الأردنية وهي: (المزار الشمالي، قصبة إربد، الرمثا، بني كنانة، بني عبيد).
 - الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.
- الطريقة والإجراءات**

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وأدواتها، ومتغيرات الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الحكومية الأردنية ومساعدتهم في محافظة إربد، وهي: (لواء بني كنانة، ولواء الرمثا، ولواء المزار الشمالي، وقصبة إربد)، والبالغ عددهم (429) مديراً ومديرة، و(344) مساعداً ومساعدة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لتلك المديريات للعام الدراسي 2019-2020م، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول: (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المديريات والموقع الوظيفي

العدد	الموقع الوظيفي	اللواء
208	مدير	قصبة إربد
136	مساعد	
44	مدير	لواء المزار الشمالي
35	مساعد	
71	مدير	لواء الرمثا
83	مساعد	
109	مدير	لواء بني كنانة
90	مساعد	
773		المجموع

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والبالغ عددهم (400) مديراً ومديرة، ومساعداً ومساعدة بنسبة (52%)، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
جنس المدرسة	ذكر	209	52.3
	انثى	191	47.8
المستوى الوظيفي	مدير	304	76.0
	مساعد	96	24.0
المؤهل العلمي	دبلوم عال	215	53.8
	ماجستير	134	33.5

12.8	51	دكتوراه	
36.5	146	15 فما دون	سنوات الخبرة
63.5	254	أكثر من 15	
100.0	400	المجموع	

أداة الدراسة

- بغرض تطوير أداة الدراسة تمّ الرجوع إلى الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم والأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة فرياس (Frias, 2014)، ودراسة عيسى (2017)، والتي تكونت من ثلاثة أجزاء هي:
- الجزء الأول: يقيس المتغيرات المستقلة وهي: (جنس المدرسة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
 - الجزء الثاني: اشتمل على (34) فقرة تقيس المتغير التابع، المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية.
 - أما الجزء الثالث: فقد اشتمل على (34) فقرة تقيس المتغير التابع، الحلول المقترحة لمعالجة المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية.

صدق المحتوى لأداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة ومدى وضوح فقراتها، وسلامتها اللغوية والنحوية، ومدى صلاحيتها لقياس موضوع الدراسة تمّ عرضها على عدد من المحكمين من أصحاب الاختصاص في مجال (الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، واللغة العربية، ومدراء التربية) لأخذ آرائهم واقتراحاتهم وإجراء التعديلات المناسبة بناء على نسبة الاتفاق فيما بينهم بما لا يقل عن (80%)، حيث تمّ حذف الفقرتين (9، 16) من المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، كما تمّ حذف الفقرتين (36، 52) من الحلول المقترحة لمعالجة المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية، بالإضافة لذلك تمّ إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (64) فقرة موزعة على مجالين هما: المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية بواقع (32) فقرة؛ والمجال الثاني: الحلول المقترحة لمعالجة المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية بواقع (32) فقرة.

صدق البناء: المشكلات

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية لمقياس المشكلات في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مديرًا ومديرة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس المشكلات ما بين (0.40-0.82)، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (3): معاملات الارتباط بين الفقرات الدرجة الكلية لمقياس المشكلات

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.54**	12	0.74**	23	0.80**
2	0.58**	13	0.72**	24	0.75**
3	0.62**	14	0.82**	25	0.74**
4	0.69**	15	0.72**	26	0.71**
5	0.73**	16	0.62**	27	0.60**
6	0.55**	17	0.66**	28	0.56**
7	0.65**	18	0.49**	29	0.55**

*.40	30	*.40	19	**.81	8
**.55	31	**.74	20	**.50	9
**.65	32	**.67	21	**.63	10
		**.67	22	**.61	11

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة المشكلات

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من 30 مديراً ومديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذ بلغ (0.90).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.88) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

صدق البناء: الحلول المقترحة

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية لمقياس المشكلات في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من 30 مديراً ومديرة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس المشكلات ما بين (0.37-0.82)، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (4): معاملات الارتباط بين الفقرات الدرجة الكلية لمقياس المشكلات

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
33	*.38	44	**.55	55	**.75
34	*.39	45	**.67	56	**.78
35	**.52	46	**.65	57	**.73
36	*.44	47	**.82	58	**.67
37	*.37	48	**.76	59	**.56
38	**.58	49	**.73	60	**.78
39	**.50	50	**.76	61	**.59
40	**.63	51	**.70	62	**.76
41	**.57	52	**.76	63	**.78
42	**.56	53	**.70	64	**.73
43	**.77	54	**.62		

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الحلول المقترحة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من 30 مديراً ومديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذ بلغ (0.92).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.90) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكوت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض معارض بشدة)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

- من (1.00-2.33) منخفضة.

- من (2.34-3.67) متوسطة.

- من (3.68-5.00) مرتفعة.

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

جنس المدرسة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ثانياً: المتغيرات التابعة

- مشكلات الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم.
- الحلول المقترحة لتطوير الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم.

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت التعرف إلى الهيكلية التنظيمية للمدارس الحكومية الأردنية، المشكلات والحلول من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم وسيتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	اضطرار نير المدرسة غالباً للإشراف على الأعمال الروتينية على حساب الأعمال التربوية الهامة	4.35	.80	مرتفعة
2	18	افتقار الهيكل التنظيمي لقسمٍ عنى بالبحث العلمي والتطوير	4.32	.83	مرتفعة
3	17	لا تسمح أنصبة المعلمين العالية بتكليفهم بمهام إدارية وفنية.	4.25	.86	مرتفعة
4	31	انخفاض الميزانية المخصصة للتعليم في المدرسة	4.24	.82	مرتفعة
5	27	مدير هو المعنى الرئيسي باستقبال الزوار سواءً أكانوا رسميين أم غير رسميين مما يشكل عائقاً في التنفيذ والمتابعة	4.23	.92	مرتفعة
6	22	تحمل المدير لمسؤولية الأنشطة اللامنهجية في المدرسة الأمر الذي يتقل كاهله	4.22	.83	مرتفعة
7	21	افتقار الهيكل التنظيمي إلى وجود قسم معني بمتابعة التحصيل العلمي للطلبة	4.18	.80	مرتفعة
8	20	انشغال المدير بالأمر الإداري والفنية المتعددة؛ الذي يقف عائقاً أمام تحقيق الشراكة المجتمعية	4.17	.89	مرتفعة
9	29	تحمل المدير لمسؤولية متابعه سجلات جميع المعلمين والإداريين في المدرسة	4.15	.94	مرتفعة
10	9	قيام مدير المدرسة برئاسة كافة اللجان المدرسية ومتابعة أعمالها والإشراف على تنفيذ خططها	4.14	.94	مرتفعة
10	25	افتقار الهيكل التنظيمي لوجود قسم معني بمتابعة أعمال الصيانة في المدرسة	4.14	.85	مرتفعة
12	30	تحمل المدير لمتابعة كل أمور المدرسة بأدق تفاصيلها مما يجعل إنتاجيته ليست بالمستوى المطلوب	4.11	.95	مرتفعة
13	19	كثرة الإجراءات المالية والتي تحد من القيام بما هو ضروري لتقديم المدرسة وتحقيق رسالتها	4.10	.90	مرتفعة
14	24	افتقار الهيكل التنظيمي لوجود قسم معني بالأنشطة اللامنهجية	4.07	.83	مرتفعة
14	26	افتقار الهيكل التنظيمي لوجود قسم متخصص بمتابعة اختبارات الطلاب وتحليل نتائجهم ومتابعة تنفيذ الخطط العلاجية والاثرائية	4.07	.91	مرتفعة
16	11	افتقار الهيكل التنظيمي إلى وجود لائحة للتحفيز خاصة بالمعلمين والعاملين	4.06	.86	مرتفعة
16	23	افتقار الهيكل التنظيمي لوجود قسم معني بتحقيق الشراكة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع	4.06	.85	مرتفعة
18	6	وجود قصور في تحديد أسس ومعايير استقطاب واختيار وتعيين العاملين والمعلمين بالمدارس	3.94	.96	مرتفعة
19	14	عدم تفعيل الجاد لسجل أداء الموظفين والمعلمين	3.86	1.04	مرتفعة
20	13	وجود خلل في معايير تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة	3.85	.97	مرتفعة
21	5	وجود بعض المعلمين غير مؤهلين تربوياً ضمن الهيكل التنظيمي للمدارس	3.83	1.00	مرتفعة
21	16	افتقار الهيكل التنظيمي لوجود قسم معني بالتدريب المستمر للمعلمين والعاملين	3.83	.96	مرتفعة
23	7	افتقار وزارة التربية والتعليم إلى إدارة متخصصة بالموارد البشرية تهتم بتحديد الحاجات الفعلية للمدارس من المعلمين والعاملين واختيارهم وفق أسس مناسبة	3.80	1.01	مرتفعة
24	32	اتسام الهيكل التنظيمي ونظم الإدارة المدرسية بالبيروقراطية الشديدة	3.75	1.04	مرتفعة
25	12	قصور في تحديد صلاحيات مساعد المدير بالمدرسة	3.67	1.09	متوسطة
26	4	وجود بعض المعلمين يدرسون مباحث في غير تخصصهم الفعلي	3.66	1.13	متوسطة
26	10	عدم تعيين مديري المدارس وفق أسس تراعي الأساليب الحديثة في الإدارة	3.66	1.11	متوسطة
28	28	افتقار الهيكل التنظيمي لوجود قسم معني بالإرشاد والتوجيه التربوي وشؤون الطلبة	3.65	1.11	متوسطة
29	15	عدم وجود قاعدة بيانات للمعلومات المدرسية كاملة تربط بين المدرسة ومديرية التربية والوزارة	3.56	1.13	متوسطة

متوسطة	1.08	3.53	افتقار الهيكل التنظيمي إلى خريطة تنظيمية توضح العلاقات والمسؤوليات ونطاق الإشراف بين العاملين	3	30
متوسطة	1.13	3.44	افتقار الهيكل التنظيمي الحالي إلى كادر متخصص في المدرسة يشغله المعلمون حسب تخصصاتهم وفق احتياجات المدرسة	2	31
متوسطة	1.20	3.39	افتقار الهيكل التنظيمي في المدارس إلى وصف وظيفي محدد يوضح مهام وواجبات الوظيفة وشروط ومتطلبات من يشغلها	1	32
مرتفعة	.61	3.95	المشكلات ككل		

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للمشكلات ككل بلغ (3.95) وبدرجة تقدير مرتفعة. وهذه النتائج المرتفعة ربما تشير إلى قلة الدعم الذي توفره وزارة التربية والتعليم من أجل الحد من المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية. كما أن تقسيم الهيكل التنظيمي داخل المدرسة تُشرف عليه مديرية التربية والتعليم، فهي من تحدد احتياجات المدرّسين التشكيلات الإدارية، وتقوم بتحديد ميزانية المدرسة أيضاً، كما أن مديرية التربية والتعليم تسد النقص الحاصل في بعض المدارس بمعلمين على حساب التعليم الإضافي ومن غير تخصصاتهم في بعض الأوقات مما يُشكل بعض الأحيان خللاً في الهيكل التنظيمي. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عيسى (2017)، والتي بينت أن أبرز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بالمدارس تتمثل في: غياب توصيف الوظائف، وضعف الاهتمام بتصميم كادر للوظائف، غياب خريطة تنظيمية للمدرسة. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Frias, 2014) التي بينت أن جميع أبعاد الهيكل التنظيمي الواردة في الدراسة تتباً بما نسبته 80 % من الريادة التربوية للمؤسسات التربوية الحكومية من رياض الأطفال في ولاية كاليفورنيا.

في حين حصلت (24) فقرة على درجة مرتفعة، إذ حصلت الفقرة (8) على المرتبة الأولى وتنص على "اضطرار مدير المدرسة غالباً للإشراف على الأعمال الروتينية على حساب الأعمال التربوية الهامة"، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مدير المدرسة يتحمل مسؤوليات كبيرة كالأعمال التربوية والإشرافية، بالإضافة إلى المهام الفنية والروتينية والورقية التي تأخذ منه وقتاً طويلاً لإعدادها، بالإضافة إلى غيرها من الأعمال كالإشراف على المدرسة، والمعلمين ومراقبتهم، ومراقبة التزامهم بالتدريس والنظام، كما أن لديه مسؤولية تجاه الطلبة من خلال مراقبة التزامهم بالحصص والالتزام بالقوانين والأنظمة المدرسية، كما أن على المدير الاهتمام بتوفير جميع اللوازم الخاصة بالمدرسة والاهتمام بجميع المرافق المدرسية، كما أنه مسؤول أمام وزارة التربية والتعليم في الالتزام بجميع الأنظمة والقوانين، كما أن المدير مسؤول أمام أولياء الأمور عن تقدم أبنائهم دراسياً وحصولهم على درجات عالية.

تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) وتنص على "افتقار الهيكل التنظيمي إلى وجود قسم معني بالبحث العلمي والتطوير"، وبدرجة مرتفعة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تقتصر إلى الميزانية اللازمة لاستحداث أقسام تُعنى بالبحث العلمي والتطوير سواء في المدارس، أو المديرية التابعة لها، فهذه الأقسام تساعد في الكشف عن المشكلات التي تواجهها المدارس، واقتراح حلول لمواجهتها.

تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) وتنص على "لا تسمح أنصبة المعلمين العالية بتكليفهم بمهام إدارية وفنية"، وبدرجة مرتفعة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنصبة المعلمين في المدارس الحكومية عالية بسبب كثرة عدد الشعب والطلبة داخل الحصص الصفية، وقلة عدد المعلمين في المدارس، مما يدفع مديري المدارس لتكليف المعلمين بأنصبة تدريس عالية، وبذلك فإن المعلمين نظراً للأعباء التدريسية الكبيرة لديهم لا يستطيعون القيام بأي مهام إدارية أو فنية لمساعدة مديري مدارسهم على أداء مهامهم التربوية الأساسية.

تلاها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (31) وتنص على "انخفاض الميزانية المخصصة للتعليم في المدرسة والتي لا تتناسب مع طموحات المجتمع في نظام تعليم متطوراً إنتاجية عالية"، وبدرجة مرتفعة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مدراء المدارس غير راضين عن مدى ما يتوفر في مدارسهم من مستلزمات ووسائل تعليمية وتجهيزات، حيث أنها دون المستوى المأمول، فمديرو المدارس يطمحون إلى توفير أفضل التجهيزات والوسائل التي تحسن من العملية التعليمية وتطورها، بحيث تكون هذه التجهيزات والأدوات والوسائل التعليمية في أيدي جميع المعلمين لاستخدامها في تعزيز عملية التدريس، فمديرو المدارس يطمحون لأن تكون مدارسهم مواكبة لجميع التطورات الحديثة في مجال التعليم، في ظل الثورة التقنية والتكنولوجية التي تجتاح العالم، وتعتبر الميزانية التي تخصصها وزارة التربية والتعليم ومديرياتها دون المستوى المطلوب.

تلاها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (27) وتنص على "المدير هو المعنى الرئيسي باستقبال الزوار سواء أكانوا رسميين أو غير رسميين مما يشكل عائقاً في التنفيذ والمتابعة"، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة هو المسؤول الإداري الأول عن المدرسة، ومن واجباته استقبال الزوار الرسميين المبعوثين من الوزارة أو من الجهات الرسمية، بالإضافة إلى أنه مقصد أولياء الأمور لحل أي مشكلة قد تواجه أبنائهم الطلبة، بوصفه صاحب الأمر في المدرسة، وهذا الأمر يجعل من صلب لعب على مدير المدرسة متابعة جميع مهامه الإدارية اليومية، نظراً لوجود زوار يأخذون من وقته الكثير.

تلاها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (22) وتنص على "تحمل المدير لمسؤولية الأنشطة اللامنهجية في المدرسة الأمر الذي يتقل كاهله"، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسعون إلى إشراك طلبتهم في الأنشطة اللامنهجية سواء الرياضية أو الفنية أو الموسيقية وغيرها من الأنشطة التي تحسن من سمعة المدرسة، وتجعلها من المدارس الرائدة، ونظراً لكثرة الأعباء الملقاة على كاهل المعلمين والكادر الإداري في المدرسة، فإن مديري المدارس يتولون في الكثير من الأحيان عبئ متابعة هذه الأنشطة، الأمر الذي يزيد من أعباء مديري المدارس.

تلاها في المرتبة السابعة الفقرة رقم (21) وتنص على "افتقار الهيكل التنظيمي إلى وجود قسم معني بمتابعة التحصيل العلمي للطلبة"، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى النقص في الكادر المدرسي بشكل عام كالمساعدين والمعلمين وكثرة أعداد الطلبة داخل المدرسة الواحدة، والتي قد تفوق أعدادهم طاقتها الاستيعابية في بعض الأحيان، فوزارة التربية والتعليم غير قادرة على استحداث مثل هذا قسم، نظراً للتكلفة المالية الإضافية التي ستنكب بها خزينة وميزانية الوزارة، واعتماد الوزارة على مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بمتابعة تحصيل الطلبة، ومعالجة التحصيل العلمي لديهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال حصص التقوية.

تلاها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (20) وتنص على "انشغال المدير بالأمر الإداري والفنية المتعددة والذي يقف عائقاً أمام تحقيق الشراكة المجتمعية"، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود نقص في الكادر الإداري الذي تتمثل مهمته في مساعدة مدير المدرسة على أداء مهامه وتوزيع المهام على المعلمين، بالإضافة إلى وجود نقص في كادر المعلمين، حيث توضح لنتائج ضعف دور مديرية التربية والتعليم في إجراء مسح حقيقي لمدارسها باعتماد بطاقة التشكيلات المدرسية المعتمدة لدى الوزارة، للوقوف على الحاجات الفعلية لتشكيلاتها تمهيداً لتوفير العدد اللازم من المعلمين والإداريين لكل مديرية في ضوء الموازنة بين حاجات المديرية من جهة، وبين حجم الزيادة الطلابية والشعب

الصفية فيها من جهة أخرى، وبهذا يكون لدى المدير متسع أكبر من الوقت لتحقيق الشراكة المجتمعية وتفعيل دور مدرسته فيها.

بينما حصلت (8) فقرات على درجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة "قصور في تحديد صلاحيات مساعد المدير بالمدرسة" بدرجة متوسطة، ريموليعالسبب في ذلك إلى أن مديري المدارس لا يفوضون بعضاً من صلاحياتهم لمساعدتهم، فيبقون السلطة كاملة في أيديهم حتى يكونون هم صاحب القرار في المدرسة، ويرجع إليهم المعلمون في كافة ملاحظاتهم، كما أن الهيكل التنظيمي لا يتيح للمساعدين القرارات الكبيرة، فأغلبها محصورة بيد المدير، بالإضافة لذلك فإن بعض المدارس لا يتوفر بها معداً مما يشكل مشكلة في الهيكل التنظيمي للمدرسة. وتلاها في المرتبة السادسة والعشرون الفقرة "وجود بعض المعلمين يدرسون مباحث في غير تخصصهم الفعلي" بدرجة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن بعض المدارس لا يتوفر بها كادر من المعلمين لتغطية النقص الحاصل في بعض التخصصات، مما يجبر مديري المدارس على تعبئة هذا النقص من خلال إسنادها للمعلمين كحصاص التربية الفنية والرياضية والتربية المهنية والثقافة المالية. أما فيما يتعلق بالفقرة (1) والتي تنص على "افتقار الهيكل التنظيمي في المدارس إلى وصف وظيفي محدد يوضح مهام وواجبات الوظيفة وشروط ومتطلبات من يشغلها"، فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، إذ أن الوظائف التي يتم شغلها في المدارس، خاصة وظيفة مدير المدرسة ومساعديه الإداريين يتم وضع وصف وظيفي لها، والمهام الواجبات الوظيفية لشاغلها، إلا أن كثرة الأعباء الإدارية قد تؤدي إلى تداخل المهام، وتكليف المساعدين ببعض مهام مدير المدرسة، وتكليف بعض المعلمين ببعض المهام غير التدريسية.

السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحلول المقترحة لتطوير الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحلول المقترحة لتطوير الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	56	اختيار مدراء المدارس وفق أسس منهجية واضحة ومحددة بعيداً عن المحسوبيات والوساطات	4.57	.59	مرتفعة
2	62	تحديد أسس ومعايير واضحة يتم وفقها استقطاب واختيار وتعيين المعلمين والعاملين بالمدارس	4.42	.60	مرتفعة
3	57	اعتماد الهيكل التنظيمي منهجية واضحة للبحث العلمي والتطوير	4.41	.61	مرتفعة
4	61	تصميم موقع الكتروني للمعلومات والبيانات عبر شبكة الانترنت يربط بين المدرسة ومديرية التربية ووزارة التربية والتعليم	4.40	.65	مرتفعة
5	33	تصميم هيكل تنظيمي للمدرسة يوزع المهام ويحدد المسؤوليات	4.39	.70	مرتفعة
5	41	تحديد مهام مساعد المدير للشؤون التربوية والتعليمية بالإشراف المباشر على المعلمين والمرشدين التربويين ومتابعة عملية التعلم والتعليم بالمدرسة	4.39	.71	مرتفعة
5	60	إعداد أسس ومعايير واضحة لتقييم أداء الإداريين والفنيين والمستخدمين بالمدرسة	4.39	.65	مرتفعة
8	54	تحديد ميزانية سنوية للمدرسة ضمن موازنة وزارة التربية والتعليم لتغطية نفقات المدرسة المختلفة	4.38	.65	مرتفعة

مرتفعة	67.	4.37	تصميم هيكل تنظيمي للمدرسة يوزع المهام ويحدد المسؤوليات	64	9
مرتفعة	87.	4.36	استبدال منصب مساعد المدير الحالي بمساعدين اثنين، احدهما للشؤون التربوية والتعليمية، والآخر للشؤون الإدارية	40	10
مرتفعة	75.	4.35	إبراز الهيكل التنظيمي في لوحه جداريه عند مدخل المدرسة	34	11
مرتفعة	74.	4.35	تحديد مهام مساعد المدير للشؤون الإدارية بالإشراف المباشر على جميع الأعمال الإدارية والتنفيذية داخل المدرسة ومتابعة العاملين وينوب عن المدير في حال غيابه	42	11
مرتفعة	68.	4.35	تحديد الأقسام التي تتبع تنظيميا لكل من المساعد الإداري والمساعد التعليمي	43	11
مرتفعة	65.	4.35	إيجاد إدارة متخصصة بالموارد البشرية تهتم في تحديد الحاجات الفعلية للمدارس من المعلمين والعاملين واختيارهم وفق أسس مناسبة	63	11
مرتفعة	77.	4.34	براك مديري المدارس ببرامج تدريبية فعالة مكثفة ومستمرة كي يكونوا قادة ورواداً في مدارسهم	58	15
مرتفعة	75.	4.32	إعداد لائحة للمساءلة التأديبية والجزاءات يحتكم إليها عند مخالفة العاملين والمعلمين لقواعد العمل داخل المدرسة	59	16
مرتفعة	69.	4.31	إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لجميع الوظائف والمجالات والأقسام واللجان داخل المدرسة.	35	17
مرتفعة	76.	4.31	تركيز في الهيكل التنظيمي على مسؤوليات المدير كقائد تربوي وإداري يعني بالتخطيط والمتابعة والتوجيه والتحفيز والتطوير وإيجاد الحلول للمشكلات المستعصية	39	17
مرتفعة	72.	4.28	إنشاء قسم يسمى القسم المالي ويحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه	55	19
مرتفعة	72.	4.27	تفصيل بطاقات الوصف الوظيفي بحيث تحتوي على اسم الوظيفة، رمز الوظيفة، ومهام وواجبات الوظيفة، وصلاحيات ومواصفات ومتطلبات شغلها	36	20
مرتفعة	72.	4.26	إنشاء قسم يسمى قسم الخدمات الصحية والبيئة المدرسية ويحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه	50	21
مرتفعة	72.	4.25	إنشاء قسم يسمى قسم التدريب وتطوير ويحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه	53	22
مرتفعة	72.	4.24	إعداد دليل يسمى (دليل الوصف الوظيفي بالمدرسة) تجمع فيه بطاقات الوصف الوظيفي التي تم إعدادها	38	23
مرتفعة	75.	4.24	إنشاء قسم يسمى قسم الامتحانات والتحصيل العلمي ويحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه	46	23
مرتفعة	67.	4.24	إنشاء قسم يسمى قسم النشاطات ويحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه	52	23
مرتفعة	74.	4.23	إنشاء قسم يسمى قسم التحسين المستمر ويحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه	51	23
مرتفعة	81.	4.22	تشكيل مجلس إدارة للمدرسة يضم خبراء تربويين وأولياء أمور مما يخفف الأعباء عن المدير ويجعل المسؤولية مشتركة	45	27
مرتفعة	84.	4.20	إعداد بطاقات الوصف الوظيفي بإشراف مختصين في إدارة الموارد البشرية وخبراء تربويين	37	28
مرتفعة	70.	4.20	إنشاء قسم يسمى قسم العلاقات العامة والخدمة المجتمعية ويحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه	47	28
مرتفعة	71.	4.18	إنشاء قسم يسمى قسم الإرشاد والتوجيه وشؤون الطلبة ويحدد من خلال الوصف	48	30

			الوظيفي مهامه ورؤاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه		
مرتفعة	75.	4.15	إنشاء قسم يسمى قسم الإعلام يحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورؤاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه	49	31
مرتفعة	1.01	4.08	تخفيف نصاب المعلمين وتكليفهم ببعض الأعمال الإدارية مما يساعد في تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها	44	32
مرتفعة	46.	4.31	الحلول المقترحة ككل		

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للحلول المقترحة ككل بلغ (4.31) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة، ربما يعود للبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن الهيكل التنظيمي المتوافر داخل المدارس أصبح يتسم بالرجعية، ولا يراعي النظم العلمي خصوصاً في العملية التعليمية، فوزارة التربية والتعليم أولت بعض التخصصات في الآونة الأخيرة أهمية بالغة كالتربية المهنية والأنشطة الرياضية، وفي بعض المدارس يفنقر الهيكل التنظيمي لمعلمي يشغلون تلك التخصصات، كما أن وزارة التربية والتعليم أولت الشراكة المجتمعية أهمية بالغة وأفردت لها العديد من الورش التدريبية واللقاءات الحوارية لتفعيلها في العملية التعليمية، ولكن في مجملها يحتاج الهيكل التنظيمي إلى مختص يفعّلها بالشكل الصحيح في المدارس، وعند وجود هيكل تنظيمي مرّن يتسم بالتجديد والأصالة فإنه يسهل العمل المدرسي وجوده، ويلقي بآثاره الإيجابية على العملية التعليمية بالشكل الصحيح. ويعزى السبب كذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة ركزت على ضرور اختيار مدرّاء المدارس وفق أسس منهجية واضحة بعيداً عن المحسوبة والواسطة والوساطات، وتحديد معايير واضحة يتم وفقها استقطاب واختيار وتعيين المعلمين والعاملين بالمدارس، وتصميم موقع إلكتروني للمعلومات والبيانات عبر شبكه الإنترنت يربط بين المدرسة ومديرية التربية ووزارة التربية والتعليم، واستبدال منصب مساعد المدير الحالي بمساعدين اثنين، إحداهما للشؤون التربوية والتعليمية، والآخر للشؤون الإدارية هذا كله يحقق رؤية ورسالة المدرسة بالشكل الصحيح.

حيث جاءت الفقرة (56) "اختيار ملاء المدارس وفق أسس منهجية واضحة ومحددة بعيداً عن المحسوبيات والوساطات" يعتبر من أهم الحلول لتطوير الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية، فاختيار مديري المدارس بناء على خبراتهم ومهاراتهم والتخلص من عادة الوساطة والمحسوبة عند اختيار المديرين يساهم في تطوير المدارس وتحسين هيكلها التنظيمي، فالمدير الكفو ذو الحنكة هو القادر على نقل المدرسة من القاع إلى القمة حتى ولو كانت مواردها المالية قليلة. وتلاها في المرتبة الثانية الفقرة (62) "تحديد أسس ومعايير واضحة يتم وفقها استقطاب واختيار وتعيين المعلمين والعاملين بالمدارس". ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن هذه المهمة منوطة بوزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية، فمعايير وأسس استقطاب واختيار وتعيين المعلمين لا تتم حسب كفاءة الموظف، إنما حسب أقديمة تخرجه، ودوره التنافسي في ديوان الخدمة المدنية، لذلك فإن تغيير اليات التعيين في ديوان الخدمة المدنية واعتماد الكفاءة كأساس للتعين كل يكون أحد الحلول الناجعة لتحسين الهيكل التنظيمي وتطويره في المدارس الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة برادي (Brady, 2008)، والتي بينت أن تدريب المدير على الهيكل التنظيمي يساعده في أن يكون مرزاً وقادرّاً على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات. تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (57) "اعتماد الهيكل التنظيمي منهجية واضحة للبحث العلمي والتطوير"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية البحث العلمي في تحديد احتياجات المدارس والمشكلات التي تعاني منها، واقتراح آليات وحلول منطقية لحل المشكلات التي تعاني منها المدارس اعتماداً على أدلة مادية وملموسة، وبعيداً عن الخيال والمبالغة، فالبحث العلمي هو أساس التطور والتقدم للعملية التعليمية.

تلاها في المرتبة الرابعة الفقرة (61) التي تنص على "تصميم موقع إلكتروني للمعلومات والبيانات عبر شبكه الانترنت يربط بين المدرسة ومديرية التربية ووزارة التربية والتعليم"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إنشاء موقع الكتروني يسهل عملية الاتصال والمتابعة بين المدارس الحكومية والمديريات التابعة لها. تلاها في المرتبة الخامسة الفقرة (33) التي تنص على "تصميم هيكل تنظيمي للمدرسة يوزع المهام ويحدد المسؤوليات"، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان تصميم هيكل تنظيمي أمرًا في غاية الأهمية، فهو بمثابة خريطة تنظيمية يحدد من خلالها الوظائف الشاغرة وحاجة المدرسة من المعلمين والعاملين، كما تحدد الصلاحيات والمسؤوليات ومواصفات الوظيفة وشروط من يشغلها، فهي التي تحدد خطوط السلطة ونطاق الاشراف.

تلاها في المرتبة السابعة الفقرة (60) التي تنص على "إعداد أسس ومعايير واضحة لتقييم أداء الإداريين والفنيين والمستخدمين بالمدرسة"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقييم أداء الاداريين والفنيين والمستخدمين في المدرسة لا تحكمها أسس ومعايير واضحة لك المستخدمة لتقييم أداء المعلمين، وإنما تعتمد رؤية المدير ورأيه الشخصي لعمل هؤلاء الموظفين، فمن الضروري وجود معايير واسس واضحة لتقييم الإداريين والفنيين والمستخدمين في المدرسة، لكيلا يتعرضوا للظلم في تقييم الاداء.

وجاءت الفقرة (48) التي تنص على " إنشاء قسم يسمى قسم الإرشاد والتوجيه وشؤون الطلبة ويحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه" بالمرتبة الثلاثون، بدرجة مرتفعة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن توفر هالف قسم يسهل العمل الإداري لمديري المدارس، ويتفرغون لمهام أخرى تسهم في تحسين العملية التعليمية في مدارسهم، ويدعم العون للطلبة في كافة القرارات التي تواجههم. تلاها الفقرة (49) التي تنص على " إنشاء قسم يسمى قسم الإعلام يحدد من خلال الوصف الوظيفي مهامه ورئاسته وعضويته ومواعيد اجتماعه" بدرجة مرتفعة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن هذه الواجبات يقوم بها بعض المعلمين في المدارس تزامناً مع الواجبات الملقاة على عاتقهم، وفي حال توفر هذا القسم يغطي بشكل فعال كافة الفعاليات التي تقوم بها المدرسة، ويعرض تجارب المدارس الأخرى مما يشكل حافزاً للمدارس لمزيد من الإبداع والابتكار. أما فيما يتعلق بالفقرة (44) التي تنص على "تخفيف نصاب المعلمين وتكليفهم ببعض الأعمال الإدارية مما يساعد في تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن هناك معلمين في الميدان يتميزون في الأعمال الإدارية، وبالتالي عند تكليفهم في بعض الأعمال الإدارية يقلل من الحمل على المدراء، فتكليف المعلمين ببعض الأعمال الإدارية يقلل من مركزية المدير، ويوفر مناخ تنظيمي يشجع على المشاركة في اتخاذ القرار والتعاون والعمل بروح الجماعة والفريق الواحد.

التوصيات

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. توفير مديرية التربية والتعليم أقسام خاصة تُعنى بالبحث العلمي والتطوير للهيكل التنظيمية.
2. عقد المزيد من الدورات التدريبية لمديري المدارس حديثي التعيين ومساعدتهم، لتحسين مهاراتهم وكفاياتهم المعرفية والإدارية والفنية في مجال إدارة المدارس.
3. توجيه الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول مشكلات الهيكلية التنظيمية في مدارس المملكة الأردنية، وذلك لقلة الدراسات حول هذا الموضوع.

المراجع العربية

- الإبراهيم، هيا (2019). دراسة استشرافية لإعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 8(4)، 27-1.
- أبو شيخة، نادر (2011). *التنظيم وأساليب العمل*. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- دياب، عبد الحميد (2001). العلاقة بين تصميم وشكل الهيكل التنظيمي. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 15(2)، 127-164.
- الرشدي، فهد (2018). *الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها (المدرسة الثانوية نموذجاً)*. مجلة كلية التربية ببنها، 4(116)، 330-315.
- الزروق، جمال (2006). *الهيكل التنظيمي ودورها في رفع كفاءة العاملين: دراسة ميدانية على جامعة طرابلس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- عاطف، زاهر (2009). *هندسة المؤسسات: الهيكل التنظيمي للمؤسسة*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم، طارق (2018). *الإدارة التربوية في الألفية الجديدة: مدخل متجدد لعالم متغير*. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد العال، رغبة (2017). *التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك العاملين في (Kings Academy) من وجهة نظر العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العنزي، سعد (2019). *فاعلية إدارة المنظمات (التحول من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين ودفعهم إلى الأداء العالي)*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- عيسى، عز الدين (2017). *الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا*. مجلة جامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 1(25)، 123-100.
- الكبيسي، عامر (2006). *التصميم التنظيمي*. دمشق: دار الرضا للنشر.
- النعمي، صلاح (2021). *الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم*. بغداد: اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462..
- Brady, D. A. (2008). *The effect of school organizational structure on professional development transfer of training*. Oakland University.
- Fontes, C., Leite, J., & Fernandes, P. O. (2022). Structural Autonomy and Management Performance: An Influence Reinforced in the Particular Context of Portuguese Public Secondary Schools. *Administrative Sciences*, 12(4), 172.
- Frias, J. L. (2014). *Educational entrepreneurship: The relationship between organizational structure and innovation*. California State University, Fresno.
- Kay, D. (2011). *Organizational Structure and the instructional design process*. PhD dissertation, Capella University, USA.
- Lee, S. (2022). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic Management Journal*, 43(1), 58-92.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (2021). Organizational learning in schools: An introduction. In *Organizational learning in schools* (pp. 1-14). Taylor & Francis.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (Eds.). (2021). *Organizational learning in schools*. Taylor & Francis.
- McFarlane, D. A. (2018). Are There Differences in the Organizational Structure and Pedagogical Approach of Virtual and Brick-and-Mortar Schools. *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)*, 3(2).
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2019). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons.