

الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من**وجهة نظرهم**

الباحث

هشام نايف مطاوع ابو عرار

Heshamamon@gmail.com

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) الإداريين التربويين في المدارس النقب، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مستوى متوسط (3.42) للهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم ، وجاء أداء المدير بمستوى متوسط (٣.٤٢)، وجاء المجال (الرسمية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال (هرمية السلطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وبدرجة متوسطة ، وتلاه المجال (المركزية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦) وبدرجة متوسطة، وتلاه المجال (المهنية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠) وبدرجة متوسطة ، وتلاه المجال (أنماط الاتصال) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٠) وبدرجة متوسطة، وتلاه المجال (مرونة الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨) وبدرجة متوسطة. وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وأداء مديري المدارس الحكومية في النقب.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي ، أداء، مديري المدارس.

The organizational structure and its impact on the performance of school principals in the Negev from their point of view

ABSTRACT

The study aimed to identify the organizational structure and its impact on the performance of school principals in the Negev from their point of view. The sample of the study consisted of (120) educational administrators in the schools in the Negev, and they were chosen randomly. To an average level (3.42) of the organizational structure and its impact on the performance of school principals in the Negev from their point of view, the principal's performance came at an average level (3.42), and the (official) field came with an arithmetic mean of (3.55) with a medium degree and ranked first, followed by the field (hierarchy of power) With an arithmetic average of (3.48) and a medium degree, followed by the field (Centrality) with an arithmetic average of (3.46) and with a medium degree, followed by the field (Professionalism) with an arithmetic mean of (3.40) and with a medium degree, followed by the field (Patterns of Communication) with an arithmetic mean of (3.30) with a degree medium, followed by the field (flexibility of the organizational structure) with an arithmetic mean of (3.28) and a moderate degree. The results indicated that there were no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) in the responses of the study sample to the level of organizational structure in public schools in the Negev due to the effect of gender and years of experience. The results showed that there is a statistically significant correlation at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the organizational structure and the performance of public school principals in the Negev.

Keywords: organizational structure, performance, school principals.

المقدمة

تفرض متطلبات العصر الحالي اهتمام المؤسسات بالعاملين وتتميتهم مهنياً، حيث يعد هذا ضرورة حضارية، وأساس تقدم المجتمعات في إمكاناته الإنتاجية، حيث تعد قوة العمل ذات المهارات العالية والمؤهلات ومستويات أداء عال متناغمة مع الوظائف أساس تقدم هذه المجتمعات، حيث يجب توفير المناخ الوظيفي المناسب والمرن لإطلاق طاقة العاملين ومهاراتهم والتعامل معهم بنقطة عالية. ويعتمد نجاح العملية التعليمية في المؤسسات التربوية على عدة عناصر تسهم في الوصول إلى هذا النجاح، ويعد التنظيم الجيد من أهم ما يجب أن تقوم عليه المدارس لتأدية أعمالها بشكل منظم يوفر الوقت والجهد كما ويمكن من استغلال الموارد البشرية والمادية بالطريقة الأمثل من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة للعملية التعليمية.

ويعد الهيكل التنظيمي هو الطريق للوصول إلى تنظيم سليم للعمليات داخل المدرسة، حيث يعمل على تحديد الوظائف للعاملين وتقسيم الأعمال فيما بينهم، كما ويسعى الهيكل التنظيمي إلى توزيع كافة المسؤوليات والمهام والواجبات وذلك من خلال تحديد نطاق الإشراف وتفويض السلطات، وذلك بالاعتماد على منهج علمي صحيح يضمن عدم تضارب وتداخل الأنشطة الوظيفية، وهذا ما يحقق التنسيق السليم بين مختلف الوحدات داخل المدرسة، ومن هنا يبرز الدور الفاعل للهيكل التنظيمي من أجل وصول المدرسة لأهدافها بفاعلية وكفاءة عالية (عيسى وعليمات، ٢٠١٧).

وكما أن الهيكل التنظيمي هو عمود قيام المؤسسات، حيث يعد الإطار الرسمي الذي يجمع كافة أجزاء المؤسسة وأعضائها، وهو ما يجعل العاملين وما يملكون من إمكانيات شخصية يملكون الحقوق والواجبات والمسؤوليات داخل المؤسسة (الكبيسي، ٢٠٠٦). ويعد الهيكل التنظيمي هو أساس ترتيب العمل، ويقع على رأس هذا الهيكل إدارة المؤسسة ويتفرع منه الأقسام والعاملون فيها، وهذا يعني أنه لا بد من وجود هيكل تنظيمي لكل مؤسسة قائمة، للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة متناسقة ومتكاملة، حيث يعد الهيكل التنظيمي أساس توضيح خطوط السلطة وقنوات الاتصال داخل المؤسسة (جوارنة، ٢٠٢١).

ويمثل الهيكل التنظيمي ضرورة مهمة في المؤسسات التربوية حيث تعتمد على كأحد أدوات التنظيم التي تساعد في توجهاتها نحو المستقبل، حيث بدأت تعتمد المؤسسات التربوية على تنظيمات وهياكل مرنة وقادرة على التكيف مع متغيرات العصر، مما يجعل كافة الأفراد والإمكانات الشخصية والمعنوية مترابطة معا ضمن إطار رسمي يجمع المؤسسة التعليمية للوصول إلى أهدافها ومواكبة التغيرات ومواجهة التحديات (Ladyshevsky, 2010).

ويعد الهيكل التنظيمي وسيلة فاعلة في وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيات العمل داخلها، حيث يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، حيث أن المدارس التي تتمتع بتنظيم جيد تعد الأكثر تميزاً من التي تعاني من ضعف

في هيكلها التنظيمي، ذلك أن المدارس التي تنظم أعمالها بشكل جيد تحدد الوظائف والسلطات والمسؤوليات، مما يساعد العاملين على أداء العمل بالشكل الصحيح (العدوي، ٢٠١٣).

مشكلة الدراسة

يمثل الهيكل التنظيمي نقطة البدء في تحديد شكل أي مؤسسة وكما يساعد في تحليل عملياتها، ويؤدي دورا حيويا في إدراك المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية. كما وتواجه المؤسسات التربوية وخاصة المدارس تحديات متنوعة، أهمها تلك التي ترتبط بكفاءة وفاعلية أداء العاملين فيها والتحسين المستمر فيه.

ومن خلال خبرة الباحث العملية في العمل في إحدى المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ، لاحظ اختلاف في مستوى الأداء لمديري المدارس وذلك تبعا لعوامل مختلفة، وكان لا بد من معرفة دور خصائص الهيكل التنظيمي كمدخل حديث يمكن للمؤسسات التربوية الاستفادة منه في تحسين الأداء. حيث جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع أداء مديري المدارس، وواقع الهيكل التنظيمي باعتباره مدخل إداري حديث، ويعد الهيكل التنظيمي أحد الاهتمامات البحثية الحديثة، وذلك لأثره على المؤسسات وخاصة على أداء العاملين فيها كما بينت دراسة الزروق (٢٠٠٦) ودراسة برادي (Brady, 2008)، فإن الغرض من هذه الدراسة تكمن في معرفة دور الهيكل التنظيمي على أداء مديري المدارس، ويمكن أن تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١- ما مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

٣- ما مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وأداء مديري المدارس الحكومية في النقب؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب من وجهة نظر مديري المدارس.

- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب تعزى الى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
- التعرف على مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب من وجهة نظر مديري المدارس.
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب تعزى الى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
- التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وأداء مديري المدارس الحكومية في النقب.

أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:
الأهمية النظرية: يعد موضوع الهيكل التنظيمي في المدارس موضوعاً مهماً وحديثاً من مواضيع الإدارة المدرسية، والتي تسعى المؤسسات إلى تعزيز مفهومه داخلها وخاصة المؤسسات التربوية. بالإضافة إلى ما ستقدمه من فائدة للباحثين في مجال الإدارة التربوية وخاصة فيما يتعلق بإدارة المدارس على وجه الخصوص، وخاصة في ظل بروز الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة المعتمد على تحديد قنوات الاتصال بين العاملين وتحديد واجبات ومسؤوليات وحقوق كل منهم، بالإضافة إلى اعتباره نقطة انطلاق لأبحاث أخرى من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج الدراسة.
- الأهمية العملية: يُؤمل أن يَسْتَفِيدَ من نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية التعليمية وخاصة مديري المدارس، وذلك من خلال التعرف على الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس، كما وقد تخدم هذه الدراسة القائمين على إدارة العملية التعليمية والجهات المعنية وذلك في تحسين الهياكل التنظيمية للوصول إلى أداء أفضل لمديري المدارس، وذلك عن طريق وضع الهياكل التنظيمية المناسبة للعمل الإداري التربوي، وتخدم هذه الدراسة طلبة الدراسات العليا الذين يجرون الأبحاث العلمية، والتمهيد لإجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة بتطوير الإدارة المدرسية.

حدود الدراسة

- اقتصرت حدود هذه الدراسة على:
- الحدود الموضوعية: الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم.
- الحدود البشرية: مديري المدارس في المدارس الحكومية في النقب في فلسطين.

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في النقب في فلسطين.
- وقت إجراء الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة في السنة الدراسية ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

مصطلحات الدراسة

الهيكل التنظيمي: الإطار الذي يحدد الوحدات التنظيمية والعلاقات فيما بينها ويحدد الوظائف في هذه الوحدات والسلطات التي يتمتع بها شاغلوها للقيام بواجباتهم (أبوشيخة، ٢٠١١: ١٤٥). ويعرف إجرائياً على أنه الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه إدارة المدارس الحكومية في توزيع الأعمال والمسؤوليات بين العاملين فيها، وتحديد العلاقات فيما بينهم، ووسائل التنسيق والاتصال بينهم، ويتم قياسه من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

أداء مديري المدارس: المهام والواجبات والسلوكيات الإدارية التي يؤديها مدير المدرسة والموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها، بهدف تحسين وتسيير العملية التعليمية بشكل مستمر وتحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة (العتيبي وآخرون، ٢٠١٨). ويعرف إجرائياً الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس أداء مديري المدارس المعدة في هذه الدراسة.

الإطار النظري

تسعى المؤسسات التربوية لبناء جيل قادر على تحمل مسؤوليته تجاه أسرته ومجتمعه ووطنه، ومواكبا للتطورات والتغيرات الحاصلة، وهذا يحتاج إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسات التربوية وهذا ما يتطلب وجود هيكل تنظيمي يتلائم ومتطلبات المؤسسة التربوية وأهدافها وطبيعة العمل فيها الهادف إلى إكساب الطلبة مهارات التعلم والتفكير الإبداعي، مما يضمن مستقبلاً مشرقاً لهم ولوطنهم ومجتمعهم، ويعد تحسين مستوى الأداء المقدم من قبل العاملين في المؤسسات التربوية أساس تحسين العملية التعليمية وتجويدها وتقليل الأخطاء فيها، مما ينعكس على إيجاد جيل متميز في كافة مناحي الحياة.

يعد الهيكل التنظيمي طريق وخطوة لتنظيم عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويشمل الهيكل التنظيمي توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات على العاملين داخل المؤسسة، وتحديد العلاقة فيما بينهم، وتحديد مستويات التنظيم فيما يتعلق بنطاق الإشراف، وتجميع الأفراد ضمن أقسام داخل العمل، بالإضافة إلى تفويض السلطات، وتصميم الإجراءات، كما ويشمل الهيكل التنظيمي وضع الأنظمة التي تضمن الوصول إلى الاتصال الفعال، بالإضافة إلى إرساء قواعد تقييم أداء العاملين (حريم، ٢٠٠٦).

ويعد الهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تتبعه إدارة المؤسسة في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين، كما وتستخدمه لتجمعهم في وحدات وتحدد العلاقة فيما بينهم، ويعد الهيكل التنظيمي طريق التنسيق والاتصال الفعال بين الوحدات داخل العمل، وبناء على هذا

يعد الهيكل التنظيمي هو منهج إداري متبع لأداء عمل المؤسسة وتقسيمه بين الوحدات الإدارية (الهنداوي، ٢٠١٢).

ويحقق الهيكل التنظيمي الجيد الاستخدام الأمثل لكل من الموارد المادية والبشرية، حيث يساعد على تقادي تداخل العمليات داخل المؤسسة وازدواجيتها، وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال دوره الحيوي في بلوغ المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة التكيف مع المتغيرات في بيئة عمل المؤسسة، ويعد هو نقطة البداية من أجل تحديد شكل المؤسسة وتحليل عملياتها، كما وتبرز أهميته من خلال تصميمه للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتشجيع مشاركتهم الفاعلة في مهامهم (يوسف، ٢٠١٢).

ويمكن تصنيف الهياكل التنظيمية كالآتي:

- الهيكل الآلي وهو النموذج البيروقراطي أو الهرمي للإدارة ويناسب هذا النموذج بيئات العمل المستقرة والمتجانسة، حيث تسلسل السلطة بشكل واضح ضمن هذا النموذج كما ويتم تنفيذ كافة المهام وفق قواعد محددة، ويتميز في تركيز اتخاذ القرارات في رأس الهرم (اللوزي، ٢٠١٠).

- الهيكل العضوي: يتميز هذا النموذج بالبساطة حيث يؤكد على إثراء العمل والتركيز على أصحاب الخبرات، بالإضافة إلى القدرة على تفويض السلطات إلى المستويات الدنيا، حيث يوفر قدرا من اللامركزية، مما يجعله يتميز بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات (عيسى وعليمات، ٢٠١٧).

ويعتمد التنظيم الإداري للعمل على بناء هيكل تنظيمي، وتعد عملية بناء الهيكل التنظيمي عملية معقدة، حيث تتأثر هذه العملية بعدة عوامل لا بد للمؤسسة من دراستها قبل اعتمادها الهيكل التنظيمي، حيث يعتمد الهيكل التنظيمي على حجم المؤسسة وأهدافها التنظيمية والاستراتيجية، كما ويعتمد على مستوى التكنولوجيا المتوافر في المؤسسة، والبيئة الخارجية التي تعمل المؤسسة ضمنها، بالإضافة إلى مراعاة مستوى قسم العمل وتخصيصه وذلك حسب طبيعة العمل داخل المؤسسة، وأسس تجميع الأنشطة، كما ويجب مراعاة عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإدارة، وقدرة المؤسسة على تطبيق مبدأ تفويض السلطة (أبو شيخة، ٢٠١١).

ويمر تصميم الهيكل التنظيمي بخمسة مراحل وهي مرحلة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة، ومرحلة تحديد الأقسام الإدارية، ومرحلة تحديد الوظائف، ومرحلة تحديد العلاقات الوظيفية، ومرحلة التنسيق بين الوحدات (ماهر، ٢٠١٠).

ومع بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا بد من وضع الخريطة التنظيمية، وهي الرسم البياني الذي يظهر مكونات المؤسسة، حيث يعبر عن الإدارات الموجودة والوحدات داخل المؤسسة دون الدخول في التفاصيل، كما وتوضح الخريطة التنظيمية المواقع الرسمية للمؤسسة والمواقع الفرعية في حال وجودها، وتبين الخريطة التنظيمية قنوات الاتصال داخل المؤسسة

بشقيها الأفقي والعمودي، كما توضح تسلسل المستويات والصلاحيات ونطاق الإشراف لكل وحدة إدارية (الكبيسي، ٢٠٠٦).

ويمكن تحقيق عدة أهداف من وجود الخريطة التنظيمية مثل تعريف كل موظف ومديره المباشر، كما وتهتم الخريطة التنظيمية بأن تاطر المؤسسة وتحدد الوحدات الإدارية في المؤسسة ومكوناتها الفرعية، كما وتستخدم الخريطة التنظيمية في توضيح مواقع الموظفين وخاصة الموظفين الجدد (احمد، ٢٠٠٤).

وتعد الخريطة التنظيمية هي جزء من الهيكل التنظيمي والتي تحتوي كافة مكوناته، ويتم تصميم الخريطة التنظيمية بناء على نوع الهيكل التنظيمي المتبع داخل المؤسسة، وينقسم تصميم الخريطة التنظيمية إلى خريطة هرمية أو أفقية أو دائرية (البكر، ٢٠١٠).

ويعد الشكل الهرمي هو أكثر أشكال الخرائط التنظيمية انتشارا ويخدم هذا النوع من الخرائط الهيكل التنظيمي الآلي، حيث يظهر المستوى الإداري الأعلى في رأس الخريطة التنظيمية ويظهر أدنى مستويات الإدارة في ذيلها، وكما تبين خيوط انسياب المسؤولية، ويعاب عليها الأثر النفسي الذي قد تتركه لمن تقع وظائفهم أسفل الهرم التنظيمي. أما عن الشكل الأفقي للخريطة التنظيمية، تتساقط فيه السلطة من اليمين إلى اليسار، حيث يظهر المستوى الإداري الأعلى في يمين الخريطة، ويظهر أدنى مستويات الإدارة في يسارها. وتعتبر الخريطة التنظيمية الدائرية عن المستويات الإدارية بدوائر متداخلة حيث تمثل كل دائرة مستوى إداري معين، وتنقسم الدائرة إلى وحدات إدارية، وتتميز المستويات الإدارية العليا في مركز الدائرة (بحي، ٢٠١٥).

إن غياب الهيكل التنظيمي المناسب لعمل المؤسسة يسبب عدم التناسب بين حجم المؤسسة وما تمتلك من أنشطة داخلها، وهذا ما يؤدي إلى عدم تناسب الموارد البشرية والحجم الحقيقي للمؤسسة مما قد يؤثر بطريقة سلبية على الأداء والكفاءة والفاعلية (البكر، ٢٠١٠).

وتعد المدرسة الفعالة هي المدرسة التي تمتلك مناخا ايجابيا وبيئة آمنة ومنظمة، ويمكن الوصول إلى البيئة المنظمة عن طريق بناء هيكل تنظيمي تعتمد عليه المدرسة في تحقيق أهدافها، وتعد المدرسة من أكثر المؤسسات حاجة إلى وجود هيكل تنظيمي تعتمد عليه في تحديد عملها وتنظيم أنشطتها، وذلك بهدف الوصول إلى مناخ مناسب لتنفيذ العملية التعليمية، ويتكون الهيكل التنظيمي داخل المدرسة من وجود وصف للوظائف المدرسية، والجدول الدراسي، ودليل إجراءات العمل، وتقارير تقييم أداء العاملين، ولائحة المساءلة (عيسى وعليمات، ٢٠١٧).

ويجعل الهيكل التنظيمي للمدراس الحكومية الأردنية مسؤولية كبيرة تلقى على عاتق مدير المدرسة، كما ويحدد مسؤولية العاملين ومهامهم بشكل محدد، حيث يحدد وظيفة المعلم للتدريس وقيم المختير بالإشراف على المختبر الموجود، وتحديد مهام مساعد المدير بمهام محددة ومحصورة، وهذا ما يثقل من مستوى الانتاجية، حيث يشرف المدير على كافة الأعمال

الإدارية والتربوية، كما ويرأس كافة اللجان، وهو المسؤول الأول عن متابعة أعمال الصيانة في المدرسة، واستقبال الزوار أو أولياء الأمور، بالإضافة إلى متابعة كافة أمور المدرسة بشكل دقيق، وحل كافة مشاكل الطلبة والمعلمين والعاملين في المدرسة، مع متابعة لمستويات الطلبة وتحصيلاتهم العملية وغيرها من الأمور، وهذا ما يرفع العبء الإداري على المدير (جوارنة، ٢٠٢١).

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة التي أُجريت في البيئة الفلسطينية، وفي بيئات عالمية والتي أفادت في تحديد مشكلة البحث الحالي، وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مُرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

قام الزروق (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور الهياكل التنظيمية في رفع أداء العاملين بجامعة طرابلس، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه القصور في الهيكل التنظيمي، ومعرفة مدى أهمية التطوير في الهيكل التنظيمي، والتأثير في كفاءة الأداء وإنجاز العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة مديري المكاتب والكلية بجامعة طرابلس والبالغ عددهم (٩٧) مديران وزعت عليهم الاستبانة، وبينت النتائج جموداً في الصلاحيات ورجح الباحث هذه النتيجة إلى ضعف إدراك أهمية الهيكل التنظيمي لدى مديري المكاتب والكلية في الجامعة، كما بينت النتائج أن القصور في تطوير الهيكل التنظيمي له تأثير سلبي على كفاءة العاملين.

هدفت دراسة برادي (Brady, 2008) إلى التركيز على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتطور المهني ونقل أثره في المدارس الأساسية في الولايات المتحدة الأمريكية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة الأولى من (١٤٧) كادر إداري مدرسي شاركوا سابقاً بدورات تدريبية، أما العينة الثانية فتكونت من (١٤٥) معلماً ومعلمة يدرسون في المدارس الأساسية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة موجبة بين الهيكل التنظيمي للمدرسة وبين انتقال أثر التنمية المهنية عبر التدريب إلى المعلمين في جميع أبعاد الدراسة، كما بينت الدراسة أن تدريب المدير على الهيكل التنظيمي يمكنه أن يكون مرناً وقادراً على إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق التوقعات المرجوة من أثر التدريب.

وهدفت دراسة كاي (Kay, 2011) للكشف عن أثر الهيكل التنظيمي على تصميم عملية التدريس في الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة منهجية مختلطة حيث تم استخدام الاستبانة وإرسالها إلكترونياً إلى عينة من (١٠١٥) كلية وجامعة، وتم استقبال (٢٠٠) رد، والاتصال بهم هاتفياً وإجراء مقابلات معهم، مع مراجعة الهياكل التنظيمية وأساليب التدريس باستخدام التحليل الوصفي، وبينت النتائج أن معظم الجامعات تستخدم هيكل تنظيمي هرمي يعتمد أساليب تدريس هجينة تتكون من عدة طرق، وأظهرت النتائج وجود تحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على تفويض الصلاحيات.

هدفت دراسة فرايس (Frais, 2014) إلى الكشف عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والريادة التربوية للمؤسسات التربوية الحكومية من رياض الأطفال وحتى الثانوية في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية. اتبعت الدراسة منهجية مسحية وصفية، وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الهيكل التنظيمي الواردة في الدراسة تتنبأ بما نسبته ٨٠% من الريادة التربوية للمدرسة، ووجود علاقة إيجابية دالة بين دعم الإدارة وسير العمل وبين التعزيز وجميع جوانب العمل الإبداعي المدرسي، مع وجود فروق دالة إحصائياً 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.

وهدفت دراسة عيسى وعليمات (٢٠١٧) 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 (١١٥) مدير مدرسة تعليم أساسي ومساعدتهم بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا موزعين على (٦٢) مدرسة، وتم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ (١٦٠)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة مكونة من (٣٨) 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 الوظائف، غياب خريطة تنظيمية للمدرسة، وجود فائض وتضخم في أعداد العاملين، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

هدفت دراسة ويلارد وسيثوليسيوي (Willard & Sithulisiwe, 2020) إلى تحديد تصورات مدير المدارس والمعلمين حول دور الهيكل التنظيمي في المدارس عالية الأداء في ايسواتيني في جنوب افريقيا، استخدمت الدراسة البحث التفسيري واتبعت منهج النوعي وذلك باستخدام دراسة الحالية والمقابلات وجها لوجه وتكونت عينة الدراسة من (١٥) مدير و(١٠) معلمين وذلك لجمع البيانات وتحليلها، وبينت النتائج أن 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 الإبداع، كما أن المعلمين في الهياكل المرنة قادرين على اكتساب المعرفة ومشاركتها.

وهدفت دراسة جوارنة (٢٠٢١) إلى الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعديهم، والتعرف على وجهات نظر مديريها ومساعديهم، والتعرف على وجهات نظرهم واقتراحاتهم في الحلول المناسبة للتغلب على هذه المشكلات، حيث قام الباحث ببناء نموذج هيكل تنظيمي مقترح للمدارس الحكومية الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون

عينة الدراسة من (٣٠٤) مدير مدرسة و(٩٦) مساعد مدير مدرسة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وبينت النتائج وجود مشكلات بدرجة مرتفعة في الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية، وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية تعزى لمتغير جنس المدرسة لصالح الذكور، ولمتغير المستوى الوظيفي لصالح المدراء، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم العالي، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح (١٥) سنة فما دون، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الحلول المقترحة لمعالجة المشكلات تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير، وسنوات الخبرة لصالح أكثر من (١٥) سنة خبرة. كما توصلت الدراسة الى بناء هيكل تنظيمي مقترح للمدارس الحكومية الاردنية استنادا الى اراء أفراد العينة، واستنادا الى اراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الموضوع.

التعقيب على الدراسة السابقة

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة أن الهدف العام لها هو التركيز على الهيكل التنظيمي في المدارس في ضوء متغيرات مختلفة. كما يتبين وجود اختلاف من حيث الهدف في بعض الدراسات السابقة؛ واتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها كدراسة: برادي (Brady, ٢٠٠٨) ودراسة كاي (Kay, ٢٠١١) ودراسة فرايس (Frais, ٢٠١٤).

أمّا في جانب منهجية الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسة ويلارد وسيثوليسيوي (Willard & Sithulisiwe, ٢٠٢٠).

وفي جانب أداة الدراسة تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة. أمّا في جانب مجتمع الدراسة تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في خصائص مجتمع المؤسسات التعليمية، وركزت الدراسة الحالية على المدارس، وهذا ما يتشابه مع دراسة جوارنة (٢٠٢١) ودراسة ويلارد وسيثوليسيوي (Willard & Sithulisiwe, ٢٠٢٠)، واختلفت مع دراسة دراسة كاي (Kay, ٢٠١١) ركزت على التعليم في الجامعات. ستختلف الدراسة الحالية بأنها ستتم في داخل الخط الأخضر (النقب)، وأنها تختص بدراسة الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم. **منهجية الدراسة:**

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معيّنة؛ بهدف التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات جميع في مدارس المدارس النقب والبالغ عددها () خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وفق سجلات وزارة التربية والتعليم.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مدير ومديرة في المدارس النقب في فلسطين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	46	38.3
	أنثى	74	61.7
	المجموع	120	100.0
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	42	35.0
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	50	41.7
	أكثر من ١٠ سنوات	28	23.3
	المجموع	120	100.0

أداة الدراسة

بعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة ب الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقام الباحث ببناء مقياس من خلال الاستبانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والهدف منه توضيح الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم. وقد تضمنت الأداة بصورتها النهائية (٣٦) فقرة موزعة على محورين، اشتمل المحور الأول (الهيكل التنظيمي) على ستة مجالات بواقع ٢٤ فقرة، المجال الأول: الرسمية بواقع (٤) فقرات، المجال الثاني: المركزية بواقع (٥) فقرات، والمجال الثالث: هرمية السلطة بواقع (٤) فقرات، والمجال الرابع: المهنية بواقع (٤) فقرات، والمجال الخامس: أنماط الاتصال بواقع (٤) فقرات، والمجال السادس: مرونة الهيكل التنظيمي بواقع (٣) فقرات، واشتمل المحور الثاني (أداء المدير) على (١٢) فقرة، حيث تم صياغة الفقرات بطريقة

سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (٥، ٤، ٣، ٢، ١). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (١) محكمين متخصصين، للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

وتم اعتماد المقياس الآتي لتصحيح المقياس الخماسي

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$=1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة. وبناء على ذلك يكون:

من ١.٠٠ - ٢.٣٣ بدرجة منخفضة

من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ بدرجة متوسطة

من ٣.٦٨ - ٥.٠٠ بدرجة مرتفعة

حساب الصدق والثبات

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (٢٥) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (١).

المحور الأول: الهيكل التنظيمي

جدول (٢): ارتباط فقرات "الرسمية" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.724**	3	.410**
2	.542**	4	.634**

تشير بيانات جدول (٢) إلى أن معاملات الارتباط لمجال الرسمية تراوحت ما بين .٤١٠** - (٧٢٤***) وهي قيم دالة إحصائياً.

جدول (٣): ارتباط فقرات مجال "المركزية" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.459*	4	.502**
2	.408*	5	.755**
3	.694**		

تشير بيانات جدول (٣) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "المركزية" تراوحت ما بين (.٤٠٨** - ٧٥٥***) وهي قيم دالة إحصائياً.

جدول (٤): ارتباط فقرات مجال "هرمية السلطة" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.842**	3	.634**
2	.629**	4	.647**

تشير بيانات جدول (٤) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "هرمية السلطة" تراوحت ما بين (.629** - 842***) وهي قيم دالة إحصائياً.

جدول (٥): ارتباط فقرات مجال "المهنية" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.654**	3	.762**
2	.551**	4	.678**

تشير بيانات جدول (٥) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "المهنية" تراوحت ما بين (.551** - 762***) وهي قيم دالة إحصائياً.

جدول (٦): ارتباط فقرات مجال "أنماط الاتصال" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.787**	3	.797**
2	.775**	4	.735**

تشير بيانات جدول (٦) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "أنماط الاتصال" تراوحت ما بين $(.735^{**} - .797^{**})$ وهي قيم دالة إحصائياً.

جدول (٧): ارتباط فقرات مجال "مرونة الهيكل التنظيمي" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.636**	3	.516**
2	.489**		

تشير بيانات جدول (٧) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "مرونة الهيكل التنظيمي" تراوحت ما بين $(.489^{**} - .636^{**})$ وهي قيم دالة إحصائياً.

المحور الثاني: أداء المدير

جدول (٨): ارتباط فقرات محور "أداء المدير" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.719**	7	.740**
2	.751**	8	.781**
3	.624**	9	.794**
4	.645**	10	.604**
5	.596**	11	.430**
6	.710**	12	.588**

تشير بيانات جدول (٨) إلى أن معاملات الارتباط لمحور "أداء المدير" تراوحت ما بين $(.430^{**} - .794^{**})$ وهي قيم دالة إحصائياً.

الثبات

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التماسك في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين $(.1 - .0)$ وتكن قيمته مقبولة عند $(.60\%)$ وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند $(.70\%)$ وما فوق وبحسب جدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا ومعامل الارتباط بيرسون للمجال مع الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط للمجال بالأداة ككل
1	الرسمية	4	0.795	.790**
2	المركزية	5	0.847	.824**
3	هرمية السلطة	4	0.858	.843**
4	المهنية	4	0.898	.785**
5	أنماط الاتصال	4	0.872	.861**
6	مرونة الهيكل التنظيمي	3	0.718	.791**
	المحور ككل	24	0.825	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

تشير بيانات جدول (٩) ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجال الأول: الرسمية بلغت (0.795)، وللمجال الثاني: المركزية بلغت (0.847)، وللمجال الثالث: هرمية السلطة بلغت (0.858)، وللمجال الرابع: المهنية بلغت (0.898)، وللمجال الخامس: أنماط الاتصال بلغت (0.872)، وللمجال السادس: مرونة الهيكل التنظيمي بلغت (0.718)، وبلغ معامل الثبات للمحور ككل (0.825)، وهي قيم مرتفعة دالة إحصائياً وتشير إلى ثبات المحور.

كما تجدر الإشارة إلى ان معاملات الارتباط للمجالات محور الهيكل التنظيمي مع المحور ككل تراوحت ما بين (.861**-.785**) وهي قيم دالة إحصائياً. وبلغ معامل الثبات للمحور الثاني (أداء المدير) ككل (.816*)، وهي قيم مرتفعة دالة إحصائياً وتشير إلى ثبات الأداة.

متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً المتغيرات التصنيفية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

ثانياً: المتغير الرئيس:

الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون
- ٢- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.
- ٣- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
- ٤- تحليل التباين الثنائي ل الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
- ٥- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.

نتائج الدراسة

١- ما مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب من وجهة نظر مديري المدارس، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفق أوساطها، وجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الرسمية	3.55	1.15	1	متوسط
3	هرمية السلطة	3.48	1.02	2	متوسط
2	المركزية	3.46	0.96	3	متوسط
4	المهنية	3.40	1.10	4	متوسط
5	أنماط الاتصال	3.30	1.09	5	متوسط
6	مرونة الهيكل التنظيمي	3.28	1.13	6	متوسط
	الأداة ككل	3.42	0.99	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الهيكل التنظيمي واثره على أداء مديري المدارس في النقب من وجهة نظرهم تراوحت بين (٣.٢٨-٣.٥٥) وجاء المجال الأول (الرسمية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الثالث (هرمية السلطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الثاني (المركزية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة، وتلاه المجال السادس (المهنية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الرابعة، وتلاه المجال الرابع (أنماط الاتصال) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٠) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الخامسة، وتلاه المجال الخامس (مرونة الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة السادسة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣.٤٢) وبدرجة متوسطة.

وهذا ما يدل على أن مديري المدارس الحكومية يدركون أهمية ودور الهيكل التنظيمي بالنسبة لأعمالهم التي يقومون بها، الذي يساعد بشكل جيد على استقرار العمل وتنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين ورفع رضاهم عن العمل، ولكن مع كثرة المهام الإدارية الإلزامية قد لا يكون الإلتزام بالهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب بدرجة مرتفعة وذلك بهدف تسيير أمور العمل الإداري وتسيير العملية التعليمية في بعض المواقع.

وهذا يدل كذلك على محاولة مديري المدارس بالاهتمام بتحقيق الفاعلية في تنفيذ المهام وممارسة الصلاحيات، والسعي نحو ترجمة الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع، مما ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الكلي للعملية التعليمية.

أولاً: الرسمية

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الرسمية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (١١).

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرسمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تعتمد إدارة المدرسة على قواعد وإجراءات مكتوبة لتوجيه سلوك العاملين	3.68	1.39	1	مرتفع
3	يركز الهيكل التنظيمي للمدرسة على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها	3.61	1.11	2	متوسط
2	تعد مساحة حرية العاملين في عملية صنع القرار محدودة	3.55	1.17	3	متوسط
4	يتميز الهيكل التنظيمي برسائل اتصال بين مستويات الإدارة المختلفة والعاملين مع توضيح قواعد العمل فيها	3.36	1.26	4	متوسط
	المجال ككل	3.55	1.15	-	متوسط

يظهر من جدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الرسمية" تراوحت بين (٣.٣٦-٣.٦٨)، كان أعلاها للفقرة رقم (١) والتي تنص على "تعتمد إدارة المدرسة على قواعد وإجراءات مكتوبة لتوجيه سلوك العاملين" بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يركز الهيكل التنظيمي للمدرسة على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها" بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٢) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "تعد مساحة حرية العاملين في عملية صنع القرار محدودة" بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يتميز الهيكل التنظيمي برسائل اتصال بين مستويات الإدارة المختلفة والعاملين مع توضيح قواعد العمل فيها" بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٥٥) وبدرجة متوسطة.

وهذا يعني بان تقسيم العمل والتخصص واضح بالنسبة للعاملين وهكذا بالنسبة لضرورة التزامهم بأساليب العمل والقواعد المحددة، وهذا يعد ضروريا للحفاظ على صحة العملية التعليمية

ثانياً: المركزية

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "المركزية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٢).

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المركزية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	تتسم عملية صنع القرار بالتشاركية والجماعية	3.73	1.09	1	مرتفع
3	يقوم المدير بصنع القرار بعد سماع آراء العاملين في المدرسة	3.66	1.05	2	متوسط
1	يحتفظ المدير بصلاحيته صنع القرار	3.61	1.22	3	متوسط
2	تمارس المستويات المختلفة للعاملين صلاحية صنع القرار التي تمنح لها حسب الأنظمة الرسمية في المدرسة	3.40	1.26	4	متوسط
5	يمنح العاملين الحرية الكاملة في صنع القرار التي تخدم مصلحة العملية التعليمية وتلبي حاجة الطلبة	2.91	1.18	5	متوسط
	المجال ككل	3.46	0.96	-	متوسط

يظهر من جدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "المركزية" تراوحت بين (٢.٩١-٣.٧٣)، كان أعلاها للفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تتسم عملية صنع القرار بالتشاركية والجماعية" بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يقوم المدير بصنع القرار بعد سماع آراء العاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (١) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يحتفظ المدير بصلاحيته صنع القرار" بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يمنح العاملين الحرية الكاملة في صنع القرار التي تخدم مصلحة العملية التعليمية وتلبي حاجة الطلبة" بمتوسط حسابي (٢.٩١) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٦) وبدرجة متوسطة.

وهذا يدل على تركيز السلطة في المدارس الحكومية في يد المستويات الإدارية العليا، وترك صلاحيات اتخاذ القرارات لهم مع الحد من تدخل العاملين. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الإدارة في المدارس الحكومية قد لا تشارك العاملين بشكل دائم في صنع القرارات الرئيسية فيها، كما أن هناك القليل من السلطات التي يتم تفويضها وحتى الجزء البسيط المفوض منها يخضع للرقابة المشددة، وقد يعود ذلك إلى حساسية العملية التعليمية، حيث أن هذه العملية تؤثر على الأجيال الصاعدة بشكل مباشر.

ثالثاً: هرمية السلطة

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "هرمية السلطة"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٣).

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال هرمية السلطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يتميز الهيكل التنظيمي بعدم تضارب الصلاحيات بين أجزاء التنظيم في المدرسة	3.71	1.10	1	مرتفع
1	يتميز الهيكل التنظيمي بوجود مدير واحد لكافة العاملين في المدرسة	3.66	1.16	2	متوسط
4	يسهم المدير بوضع خطة مستقبلية لتطوير وتحسين أداء العاملين	3.53	1.26	3	متوسط
3	يتميز الهيكل التنظيمي بترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم داخل المدرسة	3.02	1.32	4	متوسط
	المجال ككل	3.48	1.02		متوسط

يظهر من جدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "هرمية السلطة" تراوحت بين (٣.٠٢-٣.٧١)، كان أعلاها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يتميز الهيكل التنظيمي بعدم تضارب الصلاحيات بين أجزاء التنظيم في المدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٧١) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (١) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يتميز الهيكل التنظيمي بوجود مدير واحد لكافة العاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٤) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يسهم المدير بوضع خطة مستقبلية لتطوير وتحسين أداء العاملين" بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يتميز الهيكل التنظيمي بترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٠٢) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٨) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: المهنية

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "المهنية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٤).

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	توفر المدرسة دورات تدريبية للعاملين بما يتفق مع مهنتهم الوظيفية	3.59	1.16	1	متوسط
1	يزود المدير العاملين بمعلومات عن متطلبات الترقى في مهنتهم	3.42	1.21	2	متوسط
2	يزود المدير العاملين بإرشادات عن كيفية التطوير المهني ومتطلبات الوظائف المستقبلية في مسارهم المهني	3.41	1.31	3	متوسط
4	يدعم المدير الموظف المبدع ويساعده على التجديد والابتكار في مجال مهنته	3.18	1.44	4	متوسط
	المجال ككل	3.40	1.10	-	متوسط

يظهر من جدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "المهنية" تراوحت بين (٣.١٨-٣.٥٩)، كان أعلاها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على "توفر المدرسة دورات تدريبية للعاملين بما يتفق مع مهنتهم الوظيفية" بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (١) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يزود المدير العاملين بمعلومات عن متطلبات الترقى في مهنتهم" بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٢) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يزود المدير العاملين بإرشادات عن كيفية التطوير المهني ومتطلبات الوظائف المستقبلية في مسارهم المهني" بمتوسط حسابي (٣.٤١) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يدعم المدير الموظف المبدع ويساعده على التجديد والابتكار في مجال مهنته" بمتوسط حسابي (٣.١٨) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٠) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس في الحفاظ على الصورة المهنية لهم وذلك في ظل الزخم الوظيفي الذي يواجهونهم، كما أن غالبية مديري المدارس يطبقون ما يتعلمونه ويتدربون عليه، رغبة منهم في تحسين مستوى مدارسهم، لذلك فهم يطمحون في رفع قدراتهم في المتابعة وتطورهم الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى كفاءة المنظومة التعليمية التي تخرج منها مديري المدارس مما ولد لديهم الطموح في الرقي بمهنتهم رغم وجود الصعوبات التي تواجههم مع زخم المهام الإدارية المطلوبة منهم.

خامساً: أنماط الاتصال

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "أنماط الاتصال"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٥).

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أنماط الاتصال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يستمتع المدير باهتمام للمشكلات التي يعرضها عليه الموظفين	3.52	1.22	1	متوسط
3	يستجيب المدير لطلبات العاملين التي تتعلق بالعمل	3.37	1.30	2	متوسط
4	يبيدي المدير اهتماماً واضحاً لمقترحات العاملين لإنجاح العملية التعليمية	3.22	1.34	3	متوسط
2	يناقش المدير مع الموظفين قضايا تتعلق بالعمل	3.10	1.20	4	متوسط
	المجال ككل	3.30	1.09	-	متوسط

يظهر من جدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "أنماط الاتصال" تراوحت بين (٣.١٠-٣.٥٢)، كان أعلاها للفقرة رقم (١) والتي تنص على " يستمتع المدير باهتمام للمشكلات التي يعرضها عليه الموظفين" بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يستجيب المدير لطلبات العاملين التي تتعلق بالعمل" بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٤) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "يبيدي المدير اهتماماً واضحاً لمقترحات العاملين لإنجاح العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يناقش المدير مع الموظفين قضايا تتعلق بالعمل" بمتوسط حسابي (٣.١٠) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٣٠) وبدرجة متوسطة.

وقد يعود ذلك إلى انخفاض في قدرة العاملين في الاتصال بسبب عدم وضوح قنوات الاتصال مع وجود صعوبة في الاتصال بالمستويات العليا، وإذا ما عرفنا بأنه عن طريق الاتصال يتم تبادل المعلومات فلا بد من أن ذلك سوف يؤثر في الحد النقاش بين المدير والعاملين مما يؤثر بشكل مباشر على مجال المركزية.

سادساً: مرونة الهيكل التنظيمي

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "مرونة الهيكل التنظيمي"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٦).

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرونة الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يتميز الهيكل التنظيمي بإمكانية التعديل بوقتٍ وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به	3.48	1.22	1	متوسط
1	يتميز الهيكل التنظيمي بقابلية التنظيم للتكيف لمقابلة التغيرات	3.20	1.41	2	متوسط
2	يتسم الهيكل التنظيمي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.18	1.17	3	متوسط
	المجال ككل	3.28	1.13	-	متوسط

يظهر من جدول (١٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "مرونة الهيكل التنظيمي" تراوحت بين (٣.١٨-٣.٤٨)، كان أعلاها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يتميز الهيكل التنظيمي بإمكانية التعديل بوقتٍ وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به" بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (١) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يتميز الهيكل التنظيمي بقابلية التنظيم للتكيف لمقابلة التغيرات" بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يتسم الهيكل التنظيمي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة" بمتوسط حسابي (٣.١٨) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٢٨) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن مديري المدارس قادرين على تحقيق التوازن إلى حد ما والاستمرار في تحقيق العملية التعليمية الفاعلة رغم وجود التغيرات والتحديات، وقد يعود هذا إلى الأساس العلمي لدى مديري المدارس الذين يحملون درجات دراسية في الإدارة أو القيادة التربوية والمدرسية والتي تمنحهم القدرة على فهم تبعات مرونة الهيكل التنظيمي، وقد تحد التشريعات والأنظمة من وجود المرونة لحد مرتفع مما جاء دفع مديري المدارس لإعطاء تقدير متوسط لمجال المرونة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وعي مديري المدارس بأهمية المرونة في زيادة قدرة المدرسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص الطلبة أو التغيرات المتعلقة بالعملية التعليمية.

٢- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب كما في جدول (١٧).
 جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
1.13	3.27	ذكر	الجنس
0.88	3.51	أنثى	
0.83	3.50	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
1.05	3.31	٥ من سنوات - أقل ١٠ سنوات	
1.10	3.49	١٠ سنوات فأكثر	

يبين جدول (١٧) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي، جدول (١٨) يوضح ذلك.

جدول ١٨: تحليل التباين الثنائي لأثر (الجنس، سنوات الخبرة) في مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.217	1.541	1.508	1	1.508	الجنس
0.659	0.418	0.409	2	0.818	سنوات الخبرة
		0.979	116	113.562	الخطأ
			119	116.135	الكلية

يتبين من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب تعزى لأثر الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن كافة مديري المدارس وعلى اختلاف الجنس يعملون جميعاً تحت مظلة وزارة التربية والتعليم مما يحتم عليهم جميعاً الالتزام بنفس القوانين والأنظمة الوظيفية، كما وأنهم خريجو المنظومة التعليمية ذاتها التي هيأت لكلى الجنسين القدرات ذاتها على إدارة المدارس وفهم الهياكل التنظيمية.

وهذا ما يدل أن استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب لم يتأثر بمتغير الجنس، وهذا ما يدل أن كافة المدارس ذكورا وإناثا يتبعون

نفس المستوى التنظيمي ونفس السيطرة الإدارية، ذلك أن كافة المديرين تقع عليهم نفس الأعباء الإدارية والفنية والروتينية اليومية ويخضعون لنفس الرقابة على مدارسهم، وبناء على هذا لم تظهر اختلاف في مستوى استجاباتهم تبعاً لمتغير الجنس.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية في النقب تعزى لأثر سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتساوي الفرص في الحصول على الدورات التدريبية مما جعل كافة مديري المدارس يتلقون الدورات التدريبية ذاتها وخاصة في مجال الهيكل التنظيمي، وقد يعزو الباحث ذلك إلى توضيح الوزارة مستويات الهيكل التنظيمي وخصائصه داخل المدارس لكافة المديرين وإلى ما تقدمه من متابعة وإشراف على المدارس، مما جعل سنوات الخبرة لا تلعب دوراً حاسماً في مستوى تطبيق مديري المدارس للهيكل التنظيمي.

٣- ما مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟
وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "أداء المدير"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٩).

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أداء المدير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يتمتع المدير بالقدرة على حل المشاكل اليومية	3.79	1.29	1	مرتفع
5	يتوفر لدى المدير الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3.67	1.43	2	متوسط
2	يتوفر لدى المدير الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز المهام المطلوبة	3.66	1.31	3	متوسط
7	يتمتع المدير بمهارة التواصل والتعامل مع الآخرين	3.60	1.26	4	متوسط
6	يطور المدير أدائه بشكل مستمر	3.59	1.21	5	متوسط
4	يحسن المدير التصرف في المواقف الحرجة	3.55	1.22	6	متوسط
1	يتوفر لدى المدير الجاهزية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز المهام المطلوبة	3.53	1.27	7	متوسط
8	يتقيد المدير بقواعد وإجراءات العمل	3.33	1.31	8	متوسط
10	ينجز المدير المهام الوظيفية في اتخاذ القرارات الإدارية	3.27	1.30	9	متوسط
9	يقوم المدير بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.19	1.51	10	متوسط
11	يؤدي المدير المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	3.02	1.38	11	متوسط
12	يقوم المدير باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	2.83	1.35	12	متوسط
	المجال ككل	3.42	1.11	-	متوسط

يظهر من جدول (١٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "أداء المدير" تراوحت بين (٢.٨٣-٣.٧٩)، كان أعلاها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يتمتع المدير بالقدرة على حل المشاكل اليومية" بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٥) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يتوفر لدى المدير الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية" بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٢) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "يتوفر لدى المدير الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز المهام المطلوبة" بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على "يقوم المدير باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢.٨٣) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٢) وبدرجة متوسطة.

وهذا يشير إلى أن بعض المهمات تحظى بعناية وحرص خاص في أدائها، في حين لم تحظى مهمات أخرى بنفس العناية والحرص في أدائها وهذا ما تكشف من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة. وقد ترجع هذه النتيجة لإيمان مديري المدارس بأن عملية اتخاذ القرار تخصهم في ظل مركزية الإدارة والتعليم، وهناك بعض المهمات لا تخصهم ويفترض أن يقوم بها آخرون كحل مشكلات الطلاب ومتابعة عمية التحضير اليومية للمعلمين، وقد يعود هذا نتيجة الضغوط التي تواجه مدير المدرسة بسبب الكم الهائل من المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتحملون مسؤوليات كبيرة كالأعمال التربوية والإشرافية بالإضافة إلى المهام الفنية والروتينية والورقية التي تأخذ منه وقتا وجهدا لإعدادها، بالإضافة إلى غيرها من الأعمال كالإشراف على المدرسة والمعلمين ومسؤوليته تجاه الطلبة، وتواصله مع أولياء الأمور، جميع هذا وضع عبئا على المدير مما أدى إلى انخفاض مستوى أدائه إلى المتوسط.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب تعزى الى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل

مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب كما في جدول (٢٠).

جدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
1.30	3.21	ذكر	الجنس
0.95	3.55	أنثى	

0.89	3.56	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
1.18	3.28	٥ من سنوات - أقل ١٠ سنوات	
1.26	3.45	١٠ سنوات فأكثر	

يبين جدول (٢٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي، جدول (٢١) يوضح ذلك.

جدول ٢١: تحليل التباين الثنائي لأثر (الجنس، سنوات الخبرة) في مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.128	2.349	2.854	1	2.854	الجنس
0.553	0.596	0.724	2	1.449	سنوات الخبرة
		1.215	116	140.949	الخطأ
			119	145.701	الكلية

يتبين من الجدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب تعزى لأثر الجنس.

وهذا ما يدل على نفس درجة الأداء الوظيفي لكل من المديرين والمديرات، وهذا ما يدل على أن كافة مديري المدارس وعلى اختلاف الجنس، يقومون بأداء المهام الإدارية ذاتها وتحت نفس الضغوط الوظيفية، ويتلقون نفس الدعم، كما ويعود ذلك إلى أن بيئة العمل واحدة لكافة مديري المدارس مما يوحد نظرهم لأداء عملهم، وقد يعزى السبب أنهم خريجون منظومة تعليمية واحدة، وبسبب وجود فجوة بين ما يتم دراسته وما يتم تطبيقه.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل مستوى الأداء لمديري المدارس الحكومية في النقب تعزى لأثر سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تلقي كافة مديري المدارس على اختلاف خبراتهم لبرامج تدريبية واحدة مما جعل أدائهم متقارب على الرغم من اختلاف خبراتهم، كما أن التعليم الذاتي وقدرة المدير للوصول للمعلومات في ظل عصر التكنولوجيا يجعل من المدير الذي لا يمتلك خبرة طويلة قادراً على مجارات المدير صاحب الخبرة الطويلة بالأداء الوظيفي، مما أدى للوصول إلى هذه النتيجة.

٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وأداء مديري المدارس

الحكومية في النقب؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي وأداء مديري المدارس الحكومية في النقب، وجدول (٢٢) يوضح ذلك.

جدول (٢٢): نتائج العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء مديري المدارس الحكومية في النقب

وأداء مديري المدارس الحكومية		الأداة
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
0.911**	0.000	الهيكل التنظيمي

يظهر من جدول (٢٢) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود ارتباط بين الهيكل التنظيمي وأداء مديري المدارس الحكومية في النقب، حيث بلغ معامل الارتباط (0.911^{**}) بدلالة إحصائية بلغت (0.000). وهذه النتيجة تؤكد أن تطبيق التنظيم من قبل مديري المدارس تؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المدير يعكس بدوره حاجته إلى وجود الهيكل التنظيمي، وحرصه على التطوير الدائم، فكلما ارتفع تنظيم العمل المدرسي يزيد من شعوره بالراحة والرضا ويرتفع أدائه الوظيفي. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة العملية التعليمية والتي تتصف بسرعة التطور مما يتطلب من المدارس مراعاة الهيكل التنظيمي وتحقيق أعلى كفاءة ممكن فيها، ولذلك لمواكبة التغيرات المتسارعة؛ إذ أن الهيكل التنظيمي يؤثر على جودة العملية التعليمية مما يسبب بأثر مباشر على الأداء؛ إذ يتطلب تحسين الأداء اتصالات فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفعالية في إنجاز مهام العمل.

التوصيات والمقترحات

توصي الدراسة بما يلي:

- زيادة الاهتمام بموضوع الهيكل التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم من خلال تعزيز مفهوم الهيكل التنظيمي لدى المديرين، وذلك من خلال تنفيذ ورشات عمل ودورات تدريبية للمديرين مما يزيد من أدائهم الوظيفي كذلك.
- تعزيز الجهود بين المدارس الحكومية لتبادل الخبرات في مجال تطوير الهيكل التنظيمي؛ والتي من شأنها الخروج بمستويات مرتفعة من الهياكل التنظيمية، مما يساعد في التغلب على معوقات العملية التعليمية والارتقاء بها، وتحسين مخرجاتها.
- إجراء مزيد من الدراسات من قبل الباحثين وطلبة الدراسات العليا حول متغير الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل الإبداع الإداري، والتميز الإداري، والميزة التنافسية.
- إجراء مزيد من الدراسات من قبل الباحثين وطلبة الدراسات العليا حول متغير الأداء الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل التدريب، اتخاذ القرارات، وبطاقة الأداء المتوازن.

المراجع العربية

- أبوشيخة، نادر. (٢٠١١). التنظيم وأساليب العمل. دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- احمد، ابراهيم. (٢٠٠٤). التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- بحيح، خديجة. (٢٠١٥). أبعاد الهياكل التنظيمية في إدارات التربية والتعليم بمدينة بنغازي وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة. مركز نقد وتوير للدراسات الإنسانية. 185-228، (4) ،
- البكر، محمد. (٢٠١٠). الأتموزج الإرشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل. مجلة الإداري، ٢، (12) 112-156.
- جوارنة، علي. (٢٠٢١). الهيكلية التنظيمية للمدارس الحكومية الأردنية: المشكلات والحلول من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم: أنموذج هيكل تنظيمي مقترح. (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية.
- حريم، حسين. (٢٠٠٦). تصميم المؤسسة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الزروق، جمال. (٢٠٠٦). الهياكل التنظيمية ودورها في رفع كفاءة العاملين: دراسة ميدانية على جامعة طرابلس. (رسالة ماجستير)، جامعة أم درمان الإسلامية.
- العتيبي، مبارك والكمالي، عبدالله والحري، نايف والكندي، جاسم. (٢٠١٨). أداء مديري المرحلة الابتدائية وأثره على النتائج التعليمي من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للتربية النوعية. 9-32، (2) ،
- العدوي، محمد. (٢٠١٣). الإدارة العامة في القرن الحادي والعشرين المؤسسات الحمونية آفاق وتنمية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عيسى، عزالدين وعليمات، صالح. (٢٠١٧). الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. مجلة العلوم التربوية وعلم النفس- الجامعة الإسلامية في غزة، ٢٥، 100-123، (2) ،
- الكبيسي، عامر. (٢٠٠٦). التصميم التنظيمي. دار الرضا للنشر: دمشق.
- اللوزي، موسى. (٢٠١٠). التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- ماهر، احمد. (٢٠١٠). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. الاسكندرية: الدار الجامعة.
- الهنداوي، ياسر. (٢٠١٢). إدارة المؤسسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- يوسف، سناء. (٢٠١٢). تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية: دراسة حالة في جامعة صلاح الدين. مجلة الرافيدين، ١٠، 199-216، (34)

المراجع الأجنبية

- Brady, D. (2008). *The effect of school organizational structure on Professional development transfer of training*. PhD Dissertation, Oakland University, Rochester, Michigan. USA.
- Frais, J. (2014). *Educational entrepreneurship: the relationship between organizational structure and innovation*. PhD Dissertation, Kremen School of Education and Human Development, California State University.
- Kay, D. (2011). *Organization development and the instructional design process*. PhD Dissertation, Capella University, USA.
- Ladyshevsy, R. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development leadership and organization. *Development journal*, 31(4.2010), 292-306.
- Willard, N., & Sithulisiwe, B. (2020). The organizational structure and teachers' performance in high schools: perceptions from head teachers and teachers. *International open journal of education research*, 2(5), 1-12.