IUGJEPS
Vol 25, No 2, 2017, pp 100 -123

ISSN 2410-3152

تاريخ الإرسال (2016-05-08)، تاريخ قبول النشر (2016-07-27)

الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسُبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم

أ. عزالدين محمد على عيسى [1,*]

أ.د صالح ناصر عليمات [2]

1 قسم العلوم السلوكية، كلية الآداب، جامعة بنغازي، ليبيا

2 أستاذ دكتور، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

* E-mail address azeaden2010@yahoo.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا وإيجاد سبل ومقترحات لتطويره، وتبعت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدارسة من (115) مدير مدرسة تعليم أساسي ومساعديهم بالمنطقة التعليمة البيضاء بليبيا موزعين على (62) مدرسة، وتم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة البالغ (160)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على المشكلات و سبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس.وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بالمدارس تتمثل في: غياب توصيف الوظائف، وضعف الأهتمام بتصميم كادر للوظائف، غياب خريطة تنظيمية للمدرسة، وجود فائض وتضخم في أعداد العاملين، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصى الباحثان بضرورة إيجاد رؤية واضحة نحو تنظيم وهيكلة مدارس التعليم الأساسي في ليبيا.

كلمات مفتاحية: الهيكل التنظيمي، مدارس التعليم الأساسي، مشكلات، سُبل تطوير، ليبيا.

The organizational Structure in Basic Education Schools at Libya : Its problems and Improvement Suggestions as Perceived by School Principals and their Assistants..

Abstract

The purpose of the study is to investigate the problems faced by the organizational structure in basic public schools in Libya as well as findings suitable solutions and development suggestions. The study adopted the descriptive analytical approach. The sample of the study consisted of (115) principals and their assistants from basic public schools in Al-baydha area distributed on (62) schools selected randomly from a population of (160) principals. To achieve the aim of the study a questionnaire consisted of (38) items divided into problems and ways of developing the organizational structure was administrated.The findings of the study showed that the most important problems facing the organizational structure are: lack of job description, lack of schools stuff, absence of an organizational map and huge number of workers. Moreover, there were no significant statistical differences between the means of the samples' responses attributed to study variables. The researchers recommended the necessity of finding a clear vision regarding organizing and restructuring basic public schools in Libya.

Keywords: **Organizational Structure. Basic public schools. Problem. Improvement Suggestions. Libya.**

خلفية البحث:

يعتمد نجاح العملية التربوية في أي مؤسسة تعليمية علي عدد من العناصر التي من شأنها أن تسهم في تحقيق ذلك النجاح، ويعد التنظيم الجيد أحد أهم العمليات التي تتبعها المدرسة لتأدية أعمالها، بطريقة منظمة توفر الوقت والجهد، وتمكن من استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف المناطة بها.

ولا يمكن القيام بتنظيم سليم دون وجود هيكل تنظيمي، يؤطر الوظائف، ويقسم العمل، ويوزع المسؤوليات والواجبات، ويحدد نطاق الأشراف، وتفويض السلطات ضمن منهجية علمية تضمن عدم التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، بما يكفل تحقيق التناسق بين مختلف الأدوار، والوحدات. ومن هنا تبرز أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الفاعل في بلوغ المدرسة أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ويعتبر الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة كالعمود الفقري للكائن الحي؛ فهو الإطار الرسمي الذي تتجمع فيه وحوله كل الأجزاء، والأعضاء مكونه الكل المترابط الذي يجعل للأفراد والإمكانيات شخصية معنوية وكائناً اعتبارياً له حقوقه، وواجباته، ومسؤولياته (الكبيسي، 2006م، ص 32).

ويمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام، يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها(Robbins, 1990).

ومن أكثر التعريفات شمولية وعمقا للهيكل التنظمي هو تعريف قدمه (JohnChild) كما ورد في حريم(2003م)،حيث يري أن الهيكل التنظيمي يشمل الجوانب الرئيسية الآتية:توزيع الأعمال والمسؤوليات، والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات من يتبع كل شخص، وتحديد عدد المستويات التنظيمية (نطاق الإشراف)، وتجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر، بالاضافة إلى تفويض السلطات وتصميم الإجراءات، كما يشمل أيضا حسب وصفهتصميم الأنظمة والوسائل؛ لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، وتوفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

إن الهيكل التنظيمي المناسب لأي مؤسسة، يتأثر بعدة عوامل من أهمها، إستراتيجية المؤسسة وحجمها والتكنولوجيا المستخدمة والبيئة المحيطة، ولقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار والجمود، يناسبها الهيكل التقليدي الكلاسيكي (الآلي). بينما يناسب الهيكل (العضوي) المرن، تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة تمتاز بالتجديد والحيوية والإبداع(عاطف، 2009م).

"ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي ملائماً لأهداف وطبيعة ونشاط المؤسسة؛ لأنه لا يوجد نموذج يصلح للتطبيق في كل الحالات أو حتى الحالات المشابهة، لذلك فإن أي اختلاف حتى لو كان بسيطاً في الهدف، أو النشاط الذي تزاوله المؤسسة، أو الظروف التي تتحكم فيها، فأنه سوف يؤدي بطبيعة الحال إلي اختلال في الهيكل التنظيمي " (دياب، 2001م، ص 140).

إن المدارس التي تتمتع بتنظيم جيد هي أكثر تميزاً من المدارس التي تعاني من ضعف في هياكلها التنظيمية؛ وذلك لأن المدارس من النوع الأول تحدد فيها الوظائف والسلطات والمسئوليات، مما يساعد العاملين فيها من أداء العمل بطريقة صحيحة دون الحاجة إلي عمليات تحسين لأدائهم (حسين، 2004م).

وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وفاعلية المدرسة وكفاءة أداء العاملين فيها؛ حيث أثبتت دراسة أستاك (Stack, 1997) أن الهيكل التنظيمي الذي يتبع تنظيم الموارد البشرية وتحليل الوظائف يعزز فاعلية المدرسة.

بينما أثبتت دراسةسولار (Solar, 1999) أن للهيكل التنظيمي دوراً إيجابياً في تحسين أداء المعلم ورضاءه عن العمل. وأثبتت كذلك دراسة برادي (Brady, 2008) وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمدرسة وانتقال أثر التنمية المهنية عبر التدريب للمعلمين.

ويشير حريم(2006م) إلي أن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم سوف يؤدي إلي حدوث العديد من المشكلات بالمؤسسة منها، تدني معنويات وحافزيه العاملين بسبب التناقض في القرارات الناتجة عن عدم وجود قواعد ومعايير محددة، كما يؤدي إلي عدم وضوح الدور لكل فرد بالمؤسسة، مما يتسبب في حدوث تداخل في الاختصاصات، وتنامي الصراع و النزاعات، كما أن الهيكل غير جيد يؤدي إلي بطء في القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، ويضاف إلي هذا كله تزايد في النفقات، وإهدار في الموارد المالية للمؤسسة.

كما أن غياب الهيكل التنظيمي السليم سوف يؤدي إلي عدم الموائمة والتناسب بين حجم المؤسسة وحجم النشاط بها؛ الأمر الذي يترتب

عليه وجود أعداد كبيرة من الموارد البشرية لا تتناسب مع الحجم الحقيقي لطبيعة المؤسسة؛ مما يؤثر سلباً علي الأداء من حيث الكفاءة والفاعلية(البكر، 2005م).

وفي هذا السياق يري الفرا واللوح (2007م) أنه من دون وجود هيكل تنظيمي جيد ومناسب فالعمليات التنظيمية بالمؤسسة تسير بشكل فوضوي لا يستند إلي أساس علمي متين، حيث تتخبط المؤسسة وتنحرف عن مسارها، وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة، وتتجه للانحدار والتراجع.

ويبين أحمد (2004م) أنه يجب تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة ليواكب التغيرات التي طرأت علي المؤسسات التعليمية في ظل ثورة المعلومات والتكنولوجيا، مما يستوجب استحداث وظائف ومعايير جديدة، ويترتب علي ذلك توضيح هذه الوظائف وشرحاساليب العمل والتدريب عليها، وهذا يتطلب إعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم قنوات الاتصال وخطوط السلطة، بالإضافة إلي إعادة النظر في القوانين واللوائح التي تنظم العملية التربوية والتنظيمية بالمدرسة.

ويمكن القول أن مؤسسات الدولة الليبية قد شهدت خلال عقود من الزمن تخبط في سياساتها و أنظمتها الإدارية، انعكس بشكل واضح علي إدارة وتنظيم المؤسسات التعليمية، والتي تعد مدارس التعليم الأساسي في مقدمتها؛ مما تسبب في انتشار الفساد الإداري واتخاذ قرارات عشوائية غير مدروسة خلال تلك الحقبة، والتي ما تزال تلقي بظلالها حتى اليوم.

ومن بين القرارات التي تم اتخاذها خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي، هي إلغاء العمل بنظام "الملاك الوظيفي" بالمدارس؛ مما تسبب في تعطيل جزء من مكونات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، وأحدث خللا في التنظيم المدرسي، حيث أن للملاك الوظيفي أهمية بالغة في تصنيف العاملين ضمن الوظائف المحددة بالمدرسة، وحصر احتياجات المدرسة من الموارد البشرية، يضاف إلى هذا تضخم أعداد العاملين بالمدارس بمايفوق حجمها حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم عام 2014 (وزارة التربية والتعليم، 2014م).

ولعل ما يبرز أهمية إجراء هذه الدراسة هو وجود مؤشرات عديدة تضاف إلى ما ذكرناه فيما سبق، تدل على أن هناك اختلال بالهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي في ليبيا، كما يمكن القول أن هذه الدراسة هي الاولى في ليبيا– حسب علم الباحثان– إضافة إلى أن هذه الدراسة تتماشي مع متطلبات المرحلة الجديدة والتي يتطلع قادتها إلى إصلاح وتطوير المؤسسات التعليمة في البلاد. وهذا ما دفع الباحثان لإجراء هذه الدراسة؛ للوقوف على المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساس في ليبيا والسبل اللازمة لتطويرة، ومحاولت التعرف على مكونات الهيكل التنظيمي بالمدرسة، وإبراز أهميته كأحد العانصر الفاعلة في تنظيم العمل المدرسي والأرتقاء بمستوى الخدمات المدرسية، والتعرف على الأسس العلمية في بناء وتنظيم الهياكل التنظيمة بالمؤسسات التعليمية.

الإطار النظري

مفهوم الهيكل التنظيمي

لم يتفق علماء ومفكرو التنظيم والإدارة علي تعريف واحد للتنظيم وهم كذلك لم يتفقوا علي تعريف(الهيكل التنظيمي)، وتتفاوت وجهات النظر من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم جميعاً يتفقوا بأن الهيكل التنظيمي يعد وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة(حريم، 2006م).

ويُعرف اللوزي (2010م، ص 155) "الهيكل التنظيمي بأنه الشكل الذي تحدد المنظمة من خلال المهام وكيفية استخدام الموارد البشرية، والتعاون والتنسيق". كما يعرفه الظاهر(2009م) بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، وهو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها.

ويُعرف أبوشيخة (2011م، ص 145)"الهيكل التنظيمي بأنه"الإطار الذي يحدد الوحدات التنظيمية والعلاقات فيما بينها، كما يحدد الوظائف في هذه الوحدات، والسلطات التي يتمتع بها شاغلوها للقيام بواجبات ومسؤوليات وظائفهم".

أهمية الهيكل التنظيمي

يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في إدراك المؤسسة وبلوغها غاياتها، وأهدافها بكفاءة وفاعلية، وفي ضمان التكيف والمواءمة مع مكونات ومتغيرات بيئتها الخارجية، والتدفق الفاعل للعمليات المختلفة، كما إن الهيكل التنظيمي هو نقطة البدء في تحديد شكل المؤسسة، ويساعد في

تحليل عملياتها، فتأثيرات الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة ليست مقتصرة على رفع الإنتاجية، والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع وتحسين معنويات الأفراد العاملين وتحقيق الرضا، والهيكل التنظيمي يجب أن يصمم لذلك الغرض من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المؤسسة، وتفعيل الأداء التنظيمي (يوسف، 2012).

نماذج الهيكل التنظيمي

حاول الكثيرون من الكتّاب والباحثين تصنيف وتبويب المنظمات والهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير متعددة ومختلفة، ومن بين هذه التصنيفات الأكثر انتشاراً هو تصنيف الهيكل التنظيمي إلى:

نموذج الهيكل الآلي(Mechanistic)، ونموذج الهيكل العضوي (Organic)، ويندرج تحت هذين النموذجين العديد من أنواع الهياكل التنظيمية.

يتميز "الهيكل (الآلي) بدرجة عالية من التمسك بالأنظمة، والقوانين، والرقابة الشديدة، وعدم المرونة، وتتركز الوظائف الرئيسية في مستويات الإدارة العليا، ويعتمد على المركزية في أتخاذ القرارات"(اللوزي، 2010م، ص 160). ويتفرع الهيكل الآلي إلى: الهيكل التنظيمي البسيط، والهيكل البروقراطي المهني، والهيكل البروقراطي الآلي(أبوشيخة، 2011م).

ولقد تزايدت وارتفعت الأصوات الناقدة للنموذج (الآلي التقليدي) من جوانب عديدة، من بينها المركزية الشديدة و الاعتماد علي الإنتاجية و الكفاءة كمعيارين لقياس نجاح وفاعلية المنظمات، في الوقت الذي طالب فيه الكثيرون بإضافة معايير أخري مثل: التكيف، والمرونة، والاستجابة السريعة للتغيرات، واللامركزية والمشاركة في صنع القرار وغيرها، مما جعل الحاجة ملحة لظهور نموذج الهيكل (العضوي) الذي يرتكز على هذه المعايير، ومن بين أهم النماذج التي تندرج تحت النموذج العضوي: تنظيم المصفوفة، ونموذج(Z)، وتنظيم الشبكة (حريم، 2003م).

خطوات تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي

يتفق العديد من الباحثين في التنظيم الإداري على أن عملية بناء الهيكل التنظيمي عملية معقدة؛ لأنها تتأثر بمجموعة من العوامل لا بد من الإحاطة بها ودراستها قبل الشروع في هذا البناء، بمعنى أن بناء الهيكل التنظيمي يتطلب من المنظم ابتداءً الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: ما حجم المؤسسة، وما الأهداف التنظيمية وما الإستراتيجيات، وما مستوى التكنولوجيا السائد في المؤسسة، وما البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة، وإلى أي مدى ينبغي تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، ثم ما هو الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في تجميع الأنشطة، وما هو عدد المستويات التنظيمية، وما هو نطاق الإدارة أو الإشراف، وإلى أي مدى يمكن تطبيق مبدأ تفويض السلطة في اتخاذ القرارات، وما وسائل التنسيق التي يمكن استخدامها؟ (ابوشيخة، 2011م، ص 147).

ويرى ماهر(2010م) أن تصميم الهيكل التنظيمي يمر بخمس مراحل هي:

1. مرحلة الأهداف والإستراتيجيات.
2. مرحلة تحديد الإدارات والأقسام.
3. مرحلة تحديد وتوصيف الوظائف.
4. مرحلة تحديد السلطات والعلاقات الوظيفية.
5. الاهتمام بالتنسيق والتعاون بين الوحدات.

الخريطة التنظيمية

تعرف الخريطة التنظيمية بأنها الرسم البياني الذي يعبر عن مكونات التنظيم بالمدرسة والمتمثلة في الأقسام، والوحدات دون الدخول في التفاصيل، وعادة ما يعبر عنها بمربعات ومستطيلات مرتبطة بخطوط تبين انسياب السلطة والمسؤولية(دياب، 2001م).

ويتم تصميم الخريطة التنظيمية حسب نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة (آلي / عضوي)، وتتخذ الخريطة التنظيمية عدة أشكال منها (الهرمي والأفقي والدائري)، ويعد أكثر أشكال الخرائط التنظيمية انتشاراً هو شكل الخريطة الهرمية. وكثيراً ما يخلط غير المتخصصين في الإدارة بين (الخريطة التنظيمية) و(الهيكل التنظيمي)، حيث يعتقد البعض أن الخريطة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي، وهذا غير صحيح، فالخريطة التنظيمية هي واحدة من أجزاء الهيكل التنظيمي والذي يحتوي علي العديد من المكونات.

الهيكل التنظيمي للمدرسة

إن المدرسة الفعالة من وجهة نظر المدريين الأمريكيين واليابانيين هي تلك التي تمتلك مناخاً ايجابياً وبيئة آمنه ومنظمة (أحمد، 2004م)، ولا

يمكن تحقيق البيئة المنظمة دون وجود تنظيم جيد يسهل الوصول إلي الأهداف بطريقة منظمة، توفر الوقت والجهد، ويعتبر الهيكل التنظيمي هو أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المدرسة في تحقيق أهدافها.

وبما أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يشتمل على عمليات توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد، وتحديد العلاقات، ونطاق الأشراف، وتفويض السلطات، وتصميم الإجراءات والأنظمة، وتوفير القواعد اللازمة لتقييم أداء العاملين؛ فإن المدرسة هي أكثر المؤسسات حاجة لهيكل تنظيمي يأطر العمل، وينظم أنشطتها المختلفة لتوفير المناخ المناسب للعملية التربوية والتعليمة. ويمكن القول أن مكونات الهيكل التنظيمي بالمدرسة تتجسد في الآتي:

- توصيف الوظائف بالمدرسة " بطاقات الوصف الوظيفي ".
- الملاك الوظيفي بالمدرسة.
- الجدول المدرسي.
- دليل إجراءات العمل بالمدرسة.
- تقارير تقييم الأداء العاملين.
- لائحة المسائلة والتأديب.

الدراسات السابقة

لدى مراجعة الباحث لموضوع الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي تبين أن هناك ندرة في الدراسات حول هذا الموضوع وخاصة الدراسات العربية، وتم ترتيب الدراسات السابقة حسب الفترة الزمنية وفق مايلي :

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 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 حل دور الهيكل التنظيمي في الريادة التربوية تعزى للخبرة أو الحصول على الجائزة.

أجرت برادي (Brady, 2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة إلى التركيز على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتطور المهني ونقل أثره في المدارس الأساسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة الأولى من (147) كادر إداري مدرسي شاركوا سابقا بدورات تدريبية، أما العينة الثانية فتكونت من (145) 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 الفعال يمكنه من أن يكون مرناً وقادرا على إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق التوقعات المرجوة من أثر التدريب.

أجري الزروق (2006م) في ليبيا دراسة لتعرف علي دور الهياكل التنظيمية في رفع أداء العاملين بجامعة طرابلس، وهدفت الدراسة التعرف علي أوجه القصور في الهيكل التنظيمي ومعرفة مدي أهمية التطوير في الهيكل التنظيمي، والتأثير علي كفاءة الأداء و إنجاز العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة مدراء المكاتب والكليات بجامعة طرابلس والبالغ عددهم (97) مديراً وزعت عليهم استمارات الاستبيان وأظهرت نتائج الدراسة جموداً في الصلاحيات والاختصاصات وأرجح الباحث أسباب هذه النتائج إلي ضعف إدراك أهمية الهيكل التنظيمي لدى مديري المكاتب والكليات بالجامعة، كما أظهرت الدراسة أن القصور في تطوير الهيكل التنظيمي له تأثير سلبي علي كفاءة العاملين وإنجاز العمل.

أجرت سولار (Solar, 1999) دراسة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي وخصائص الوظيفة و رضا المعلمين والتزامهم. وتحديداً سعت الدراسة لمعرفة إذا ما كان الهيكل التنظيمي المدرسي أقل (أقل مركزية وأقل رسمية)، وهناك مشاركة أكبر ودافعية أكبر لدى المعلم، سيكون هناك رضا أكبر والتزام أكثر. واتبعت الدراسة المنهجية المسحية من خلال المنهج الوصفي،وبينت النتائج أن الهيكل التنظيمي يلعب دوراً إيجابياً في تحسين أداء المعلم ورضاه والتزامه في العمل إذا كان أقل مركزية

ورسمية، رغم أن ذلك لا يؤثر على أسلوب الزمالة بين المعلمين، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير للجنس والخبرة في تصورات المعلمين حول دور الهيكل التنظيمي وخصائص العمل في الرضا والالتزام.

أجرت ستاك (Stack, 1997) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى تحديد أثر الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية المدرسة، تكون مجتمع الدراسة من المدارس التي تلقت تقديراً من دائرة التربية الأمريكية في الفترة من (94-95) و (96-97)، وتم اتباع منهجية وصفية تحليلية،حيث تم اختيار عينة من (118) مديراً ومديرة يعملون في هذه المدارس. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على نموذجي (بولمان ودالي) وهي التنظيم والموارد البشرية وتحليل الوظائف والسيطرة والقوة والقيادة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المدارس التي تتبع تنظيماً يقوم على تحليل الوظائف،وتنظيم الموارد البشرية، والسيطرة والقوة والقيادة، هي الأكثر فاعلية، بمعنى أن المدارس التي تتبع نموذج بولمان ودالي هي الأكثر تنظيماً والأكثر تعزيزاً للفعالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي بالمدارس لوحظ أنها لم تتوافق مع الدراسة الحالية، حيث ركزتبعضها على المقارنة بين نماذج الهيكل التنظيمي الآلي و العضوي، كما في دراسة ستاك (stack, 1997)، واهتم جزء أخر على قياس مدى تأثير الهيكل التنظيمي للمدرسة على العاملين كما هو في دراسة سولار (solar, 1999)، ودراسة الزروق (2006م)، ودراسة برادي Brady, (2008). بينما اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على آراء مديري المدارس ومساعديهم حول تطوير مكونات الهيكل التنظيمي.

مشكلة البحث وأسئلته

تعاني مدارس التعليم الأساسي في ليبيا من خلل في بنيتها التنظيمية، يتضح جليا في الإحصائيات التي نشرتها وزارة التربية والتعليم عام (2013)، حول فائض العاملين بالمؤسسات التعليمية والذي يقدر (184000) ألف موظف، من أجمالي (546830) ألف موظف تابعين للوزارة، يتقاضون مرتبات ولا يوجد لديهم أي وظيفة يشغلونها (وزارة التربية والتعليم الليبية، 2014م).

كما أن إلغاء العمل بنظام" الملاك الوظيفي" نهاية التسعينيات، ساهم في إعاقة العملية التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي، حيث أن الملاك الوظيفي " كادر الوظائف" يعتبر أحد أهم مكونات الهيكل التنظيمي بالمدرسة.

وبناء على ما سبق من مؤشرات تدل على وجود خلل في العملية التنظيمية بالمدارس، فقد تم القيام بزيارة ميدانية استكشافية لمدارس التعليم الأساسي في ليبيا خلال عام(2014) تبين من خلالها الافتقار لهيكل تنظيمي واضح المعالم والأسس يؤطر العمل، ويحدد المهام والمسؤوليات؛ مما دفع الباحثان إلى دراسة الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا، والكشف عن المشكلات التي يعانيها، وإيجاد سبل لتطويره من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بالمنطقة التعليمية البيضاء، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمة البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي تعزى إلى المتغيرات : (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة،المؤهل العملي، مجال التخصص) ؟
3. ماالسبل اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسيبالمنطقة التعليمة البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم ؟

أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمة البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم.
- التعرف على السبل اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمة البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم.

- بيان أثر بعض المتغيرات كالمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة،والمؤهل العملي، ومجال التخصص على أبعاد الدراسة.

أهمية البحث

يمثل الهيكل التنظيمي نقطة البدء في تحديد شكل المؤسسة، ويساعد في تحليل عملياتها، كما أنه يؤدي دوراً حيوياً في إدراك المؤسسة، وبلوغها غاياتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هنا تنبع أهمية البحث في هذا المجال والمساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسات التعليمة التي يقع على عاتقها بناء الأنسان وقدم المجتمع.

وتمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، في كونها دراسة استكشافية، حيث إنه– حسب علم الباحثين وحدود اطلاعهما– لا توجد أي دراسة تناولت موضوع الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا، كما أنه توجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، مما يعطي الدراسة أهمية في إثراء المكتبة العلمية العربية والبحث العملي في هذا المجال.

كما أن الدراسة الحالية سوف تزود متخذي القرار بوزارة التربية والتعليم في ليبيا، ومدراء المدارس ومساعديهم والمشرفين التربويين، والمعلمين بما يلي:

- معرفة نظرية حول الأدب الإداري لأسس تصميم وبناء وتطوير الهياكل التنظيمية.
- التعرف على المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا.
- إيجاد مقترحات يمكن أن تساهم في تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا.
- التعريف بالدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في استغلال الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي، والتي تعاني من تضخم وظيفي هائل.

مصطلحات البحث

تتحدد أهم التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية بما يلي:

الهيكل التنظيمي بالمدرسة: هو الإطار التنظيمي الذي يتكون من بطاقات توصيف الوظائف، و الخريطة التنظيمية، والملاك الوظيفي، والجدول المدرسي، ودليل إجراءات العمل المدرسي، وتقارير تقييم الأداء، ولائحة المساءلة التأديبية.

مدارس التعليم الأساسي في ليبيا: وهي مؤسسات التعليم الأساسي الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الليبية، يلتحق بها كل من بلغ سن ست سنوات وتستمر مدتها تسع سنوات، وتتضمن مراحل الدراسة فيها تسعة صفوف مقسمة إلى مرحلتين: مرحلة التعليم الابتدائي وتبدأ من الصف الأول حتى الصف السادس، ويليها مرحلة التعليم الإعدادي وتبدأ من الصف السابع حتى الصف التاسع(سركز ، 2013م).

محددات البحث

تمثلت الحدود الزمنية لدراسة في العام الدراسي(2014–2015م) بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا، في حين اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية والمكانية على مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا، وأما الحدود الموضوعية فقد تضمنت مشكلات وسبل تطوير الهيكل التنظيمي المتعلقة بحجم الموارد البشرية ونوعيتها، واختيار وتعيين العاملين، وهيكلة الوظائف وتحديد الصلاحيات، وتقييم الأداء.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثالث، أما السؤال الثاني فتم استخداماالاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباينالاحاديOne way ANOVA.

منهج الدراسة: استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بالمنطقة التعليمة البيضاء والبالغ عددهم (160)، منهم (80) مديرا و (80) مساعد مدير، والموزعين على (80) مدرسة تعليم أساسي للعام الدراسي (2014- 2015).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (115) مدير مدرسة تعليم أساسي ومساعديهم بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا، موزعين على (62) مدرسة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية بسيطة بما نسبته (77%) من مجتمع

الدراسة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة.

الجدول(1) *توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة*

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	55	47.8
	مساعد مدير	60	52.2
	المجموع	115	100.0
سنوات الخبرة	عشرة سنوات فأقل	46	40.0
	من 11 وحتى 20 سنة	44	38.3
	واحدة وعشرون سنة فأكثر	25	21.7
	المجموع	115	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم معلمين	67	58.3
	جامعي	48	41.7
	المجموع	115	100.0
مجال التخصص	علوم تطبيقية	61	53.0
	علوم إنسانية	47.0	54
	المجموع	115	100.0

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة الدراسة استنادا إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والإطلاع على الوثائق ذات الصلة بالهيكل التنظيمي للمدارس في ليبيا، وكذلك تم القيام بزيارة ميدانية استكشافية لبعض مدارس التعليم الأساسي وجمع معلومات حول الهيكل التنظيمي الحالي بالمدارس الليبية.

وتتكون الاستبانة من 42 فقرة موزعة على جزأين، الجزء الأول وهو: المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدرس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا، مكونة إلى (20) فقرة وتنقسم إلى أربعة مجالات، و يتضمن الجزء الثاني سبل تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا، مكون من(22) فقرة، وقسم إلى ثلاثة مجالات.

وتم تصميم الاستبانة وفق سلم خماسي التدريج: درجة كبيرة جدا (5 درجات)، درجة كبيرة (4 درجات)، درجة متوسطة (3 درجات)، درجة قليلة (2 درجة)، درجة قليلة جدا (1 درجة).

دلالات صدق وثبات أداة الدراسة

صدق محتوى الأداة:

لتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين ممن لهم خبرة في هذا المجال بلغ عددهم (15) محكما، حيث طلب من المحكمين إبداء الرأي حول صياغة الفقرات، ومدى انتماء الفقرة للمجال، ومن ثم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة وحذف البعض، وتمت عملية حذف الفقرات وتعديلها أو إضافتها بناء على ما اتفق عليه المحكمين بنسبة 80% فأعلى، وبناء على ذلك تم حذف 4 فقرات، فقرتان من مجال المشكلات وفقرتان من مجال المقترحات؛ لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية على النحو التالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالمشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدرس التعليم الأساسي ويتكون من 18 فقرة موزعة على أربعة مجالات.

الجزء الثاني: ويتعلق بسبل تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا ويتكون من 20 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

صدق بناء الأدة:

لتأكد من صدق بناء مقياس مشكلات وسبل تطور الهيكل التنظيمي تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) مديرًا، ومساعد مدير ممن يعملون في مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة البيضاء بليبيا من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وبين المقياس والأبعاد التي تتبع له، وذلك كما في الجدول (2)، والجدول(3).

الجدول (2): *قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المقياس والأبعاد التي تتبع له، مقياس مشكلات الهيكل التنظيمي.*

البعد	رقم الفقرة	مشكلات الهيكل التنظيمي	الارتباط مع: البعد	الارتباط مع: المقياس
مشكلات حجم الموارد البشرية ونوعيتها	1	هناك فائض في عدد العاملين بالمدارس	0.80	0.73
	2	يوجد معلمون غير مؤهلين تربويا بالمدارس	0.93	0.69
	3	يوجد عدد من المعلمين غير متخصصين في مجال المواد الدراسية التي يدرسونها	0.90	0.68
مشكلات ترتيب الوظائف وتحديد الصلاحيات	4	يفتقر الهيكل التنظيمي الحالي إلى وجود (كادر للوظائف بالمدرسة) يسكن ضمنه العاملون حسب تخصصاتهم	0.65	0.64
	5	يفتقر الهيكل التنظيمي إلى وجود (خريطة تنظيمية) توضح العلاقات وخطوط السلطة ونطاق الإشراف بالمدرسة	0.59	0.58
	6	ينقص الهيكل التنظيمي بالمدارس وجود (توصيف للوظائف) يوضح المهام والصلاحيات لكل وظيفة	0.59	0.52
	7	يشرف المدير على جميع الأعمال التنفيذية داخل المدرسة وخارجها	0.76	0.60
	8	هناك قصور في تحديد صلاحيات نائب المدير بالمدرسة	0.78	0.56
	9	ينقص الهيكل التنظيمي وجود لجنة للشراكة المجتمعية تهتم بالعلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي	0.51	0.33
مشكلات تقييم الأداء	10	هناك قصور في إيجاد معايير خاصة بتقييم (الأداء الوظيفي) للموظفين بالمدارس	0.81	0.64
	11	تفتقر عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى وجود سجل لتقييم الأداء	0.91	0.79
	12	الإدارة التعليمة لا تطالب إدارة المدرسة بتقديم تقارير سنوية لتقييم أداء الموظفين	0.90	0.75
	13	هناك قصور في إعداد لائحة للمساءلة يحتكم إليها عند مخالفة العاملين لقواعد العمل داخل المدرسة	0.73	0.52
	14	هناك قصور في إدخال المعلومات والبيانات عبر الحاسب لآلي بالإدارة المدرسية	0.47	0.41
	15	هناك قصور في إنشاء موقع الكتروني للمعلومات عبر شبكة الانترنت يربط بين المدرسة والإدارة التعليمية	0.44	0.42
مشكلات اختيار وتعيين العاملين	16	يتم تعيين العاملين بالمدارس وفق الوساطة والمصالح الشخصية	0.85	0.66
	17	هناك قصور في تحديد أسس ومعايير يتم وفقها استقطاب واختيار وتعيين الكادر الوظيفي بالمدارس	0.78	0.57
	18	هناك قصور في إنشاء إدارة مختصة (بإدارة الموارد البشرية) تقوم باستقطاب واختيار وتعيين الكادر الوظيفي بالمدارس	0.71	0.57

ويلاحظ من القيم في الجدول(2) الخاصة بصدق البناء لمقياس المشكلات؛ أنَّ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بيرسون قد كانت للفقرة ذات الرقم (15) التي تتبع للبعد (مشكلات تقييم الأداء) حيث بلغت قيمته (0.44) وهي قيمة تُصنَّف على أنها (ضعيفة) القوة، وأن أدنى قيمة لمعامل الارتباط بيرسون قد كانت للفقرة ذات الرقم (9) التي تتبع للبعد (مشكلات ترتيب الوظائف وتحديد الصلاحيات) مع مقياس الدراسة حيث بلغت قيمته (0.33) وهي قيمة تُصنَّف على أنها (ضعيفة) القوة، وبهذا فإنَّ هذه القيم تشير إلى جودة بناء فقرات مقياس الدراسة.

الجدول (3) *قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المقياس والأبعاد التي تتبع له، مقياس سبل تطوير الهيكل التنظيمي.*

البعد	رقم الفقرة	سبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس	الارتباط مع: البعد	الارتباط مع: المقياس
تحديد نطاق الأشراف وتوصيف الوظائف	1	تصميم خريطة تنظيمية للهيكل التنظيمي للمدرسة توضح خطوط السلطة ونطاق الإشراف	0.75	0.48
	2	إبراز الخريطة التنظيمية في لوحة حائطية عند مدخل المدرسة	0.80	0.38
	3	تصميم نموذج يسمى (كادر الوظائف بالمدرسة) تحدد ضمنه الوظائف والأعداد والتخصصات التي تحتاجها المدرسة	0.85	0.40
	4	إعداد بطاقات للوصف الوظيفي لجميع الوظائف والمجالس واللجان داخل المدرسة ابتداء من المدير والمساعدين إلى المعلمين والإداريين والفنيين والمستخدمين	0.88	0.44
	5	يلزم للإشراف على إعداد بطاقات الوصف الوظيفي مختصون في إدارة الموارد البشرية وخبراء تربويون	0.86	0.45
صلاحيات المدير ومساعديه	6	يجب أن يرتكز دور المدير كقائد على الاهتمام بقضايا التطوير المؤسسي بالمدرسة	0.68	0.53
	7	استبدال منصب نائب المدير بمساعدين متخصصين: مساعد المدير للشؤون المدرسية، ومساعد المدير للشؤون التربوية والتعليمية	0.95	0.77
	8	تكون مهام (مساعد المدير للشؤون المدرسية) الإشراف المباشر على جميع الأعمال التنفيذية داخل المدرسة ومتابعة الموظفين في نطاق إشرافه	0.96	0.78
	9	تكون مهام (مساعد المدير للشؤون التربوية والتعليمية) الأشراف المباشر على المعلمين والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، ومتابعة عملية التعليم والتعلم بالمدرسة	0.96	0.77
	10	عند غياب مدير المدرسة يفوض أحد مساعديه	0.88	0.72
استحداث وظائف ولوائح تنظيمية	11	استحداث وظيفة (ضابط اتصال) ضمن الهيكل التنظيمي يتواصل مع الإدارات ذات العلاقة بالمدرسة	0.75	0.72
	12	إنشاء مجلس يسمى (مجلس المدرسة) يضم في عضويته جميع العاملين بالمدرسة	0.71	0.67
	13	إنشاء لجنة تسمى (لجنة التميز والجودة).	0.75	0.71
	14	إنشاء لجنة تسمى (لجنة الشراكة المجتمعية)	0.70	0.57
	15	تصميم موقع الكتروني للمعلومات والبيانات عبر شبكة الانترنت يربط بين المدرسة والإدارة التعليمية	0.40	0.29
	16	إنشاء إدارة بوزارة التربية والتعليم تسمى (إدارة الموارد البشرية)	0.69	0.51
	17	تختص إدارة الموارد البشرية بتحديد الفائض والعجز من المعلمين والموظفين بالمدارس بالتنسيق مع التوجيه التربوي والإدارة المدرسية	0.70	0.53
	18	تختص إدارة الموارد البشرية بالإشراف على استقطاب واختيار وتعيين الكادر الوظيفي بالمدارس بالتنسيق مع التوجيه التربوي والإدارة المدرسية	0.69	0.54
	19	إعداد لائحة للمساءلة التأديبية يحتكم إليها عند مخالفة العاملين لقواعد العمل بالمدرسة	0.51	0.43
	20	إعداد أسس ومعايير خاصة بتقييم أداء الموظفين بالمدارس	0.45	0.36

يلاحظ من القيم في الجدول أعلاه الخاصة بصدق البناء لسبل تطوير الهيكل؛ أنَّ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بيرسون قد كانت للفقرة ذات الرقم (15) التي تتبع للبعد (استحداث وظائف ولوائح تنظيمية) حيث بلغت قيمته (0.40) وهي قيمة تُصنَّف على أنها (ضعيفة) القوة، وأن أدنى قيمة لمعامل الارتباط بيرسون قد كانت للفقرة ذات الرقم (15) التي تتبع للبعد (استحداث وظائف ولوائح تنظيمية) مع مقياس الدراسة حيث بلغت قيمته (0.29) وهي قيمة تُصنَّف على أنها (ضعيفة جدًا) القوة، وبهذا فإنَّ هذه القيم تشير إلى جودة بناء فقرات مقياس الدراسة.

ثبات مقياس الأداة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) مديرًا، ومساعد مدير ممن يعملون في مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة البيضاء في ليبيا من خارج عينة الدراسة المستهدفة، ولأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي مقياس مشكلات الهيكل التنظيمي وسبل التطويروأبعادهما؛ فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لمقياس الدراسة وأبعاده؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الإختبار وإعادته Test–Retest بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني على العينة الاستطلاعية، وذلك كما في الجدول (4)، والجدول(5).

الجدول(4) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لمقياس الدراسة الأول وأبعاده، مقياس مشكلات الهيكل التنظيمي.

المقياس وأبعاده	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
مشكلات حجم الموارد البشرية ونوعيتها	0.84	0.89	3
مشكلات ترتيب الوظائف وتحديد الصلاحيات	0.79	0.84	6
مشكلات تقييم الأداء	0.82	0.83	6
مشكلات اختيار وتعيين العاملين	0.79	0.88	3
الكلي للمقياس	0.89	0.84	18

يلاحظ من الجدول (4)، أن ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسةقد بلغت قيمته(0.89) ولأبعاده تراوحت بين (0.84–0.79)، في حين أن ثبات الإعادة لمقياس الدراسةقد بلغت قيمته (0.84) ولأبعاده تراوحت بين (0.83–0.89).

الجدول(5) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لمقياس الدراسة الثاني وأبعاده، مقياس سبل تطوير لهيكل التنظيمي.

المقياس وأبعاده	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
تحديد نطاق الأشراف وتوصيف الوظائف	0.88	0.87	5
صلاحيات المدير ومساعديه	0.93	0.86	5
استحداث وظائف ولوائح تنظيمية	0.83	0.84	10
الكلي للمقياس	0.89	0.85	20

يلاحظ من الجدول (5)، أن ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة قد بلغت قيمته(0.89) ولأبعاده تراوحت بين (0.93–0.83)، في حين أن ثبات الإعادة لمقياس الدراسة قد بلغت قيمته (0.85) ولأبعاده تراوحت بين (0.84–0.87).

معيار تصحيح مقياس الدراسة :

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدريج المطلق بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية الخاصة بمقياس الدراسة وأبعاده والفقرات التي تتبع للأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

درجة: المشكلات، سبل التطوير	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدا	أكثرمن4.50
كبيرة	4.49–3.50
متوسطة	3.49 –2.50
قليلة	2.49–1.50
قليلة جدا	أقل من 1.50

عرض نتائج الدراسة

هدفت الدراسة للكشف عن مشكلات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا وسبل تطويره من وجهة نظر مديريها ومساعديهم، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها ومناقشتها.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي نصَّ على: "ما المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم؟".للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا وأبعادها من وجهة نظر مديريها ومساعديهم، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (6).

الجدول(6): ***الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بالمنطقة التعليمية البيضاء لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعاده، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية.***

الرتبة	رقم البعد	مشكلات الهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	مشكلات هيكلة الوظائف وتحديد الصلاحيات	4.63	0.49	كبيرة جدا
2	3	مشكلات تقييم الأداء	4.63	0.40	كبيرة جدا
3	4	مشكلات اختيار وتعيين العاملين	4.47	0.53	كبيرة
4	1	مشكلات حجم الموارد البشرية ونوعيتها	4.22	0.80	كبيرة
		الكلي للمقياس	4.53	0.41	كبيرة

أظهرت نتائج إجابات السؤال الأول أن درجة تقدير مشكلات الهيكل التنظيمي بمداس التعليم الأساسي في ليبيا كانت كبيرة في جميع الأبعاد والأداة ككل، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود خلل كبير بالهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي في ليبيا، وأن التنظيم الإداري بالمدارس يعاني من ضعف وتخبط، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم والإدارة التعليمية تفتقر إلى وجود رؤية واضحة نحو تنظيم مؤسسي بالمدارس، وأنها غير مدركة لحجم المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، مما يؤثر على أداء الإدارة المدرسية والمعلمين والموظفين ويؤدي إلى عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب والذي ينعكس سلبا على العملية التربوية والتعليمية برمتها.

وفيما يلي عرض لفقرات كل بعد من أبعاد مشكلات الهيكل التنظيمي:

1. **فقرات البعد الأول: المشكلات المتعلقة بحجم الموارد البشرية ونوعيتها**

الجدول(7): ***الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمشكلات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، المقترنة بفقرات بعد (مشكلات حجم الموارد البشرية ونوعيتها) مرتبة تنازليًا.***

الرتبة	رقم الفقرة	المشكلات المتعلقة بحجم الموارد البشرية ونوعيتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	هناك فائض في عدد العاملين بالمدارس	4.58	0.66	كبيرة جدا
2	2	يوجد معلمون غير مؤهلين تربويا بالمدارس	4.18	0.98	كبيرة
3	3	يوجد عدد من المعلمين غير متخصصين في مجال المواد	3.90	1.06	كبيرة

الدراسية التي يدرسونها

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود فائض في عدد العاملين بالمدارس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدت أسباب من بينها إلغاء نظام ما يعرف " بالملاك الوظيفي" خلال فترة التسعينيات، وأصبح نظام التعيين بالمدارس لا مركزي يصدر من الإدارة المحلية، ونظرا لعدم وجود (نموذج كادر للوظائف) يسكن ضمنه العاملين حسب احتياجات المدرسة؛ جعل بالباب مفتوحا على مصراعيه لتعيين أعداد من المعلمين والموظفين لا تحتاجهم المدرسة، ولا يوجد لديهم إمكان شاغرة لكي يشغلوها، مما تسبب في تضخم أعداد العاملين بالمدارس كما تشير إحصائيات وزارة التربية والتعليم (2014)،الأمر الذي يعتبر هدرا للموارد لبشرية، واستنزاف لميزانية وزارة التربية والتعليم، ويشير بوضوح إلى مدى الخلل الذي يعاني منه الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا.

. البعد الثاني: المشكلات المتعلقةبهيكلة الوظائف وتحديد الصلاحيات

الجدول(8):*الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمشكلات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، المقترنة بفقرات بعد (مشكلات هيكلة الوظائف وتحديد الصلاحيات) مرتبة تنازليًا.*

الرتبة	رقم الفقرة	المشكلات المتعلقة هيكلة الوظائف وتحديد الصلاحيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	ينقص الهيكل التنظيمي بالمدارس وجود (توصيف للوظائف) يوضح المهام والصلاحيات لكل وظيفة	4.89	0.32	كبيرة جدا
2	5	يفتقر الهيكل التنظيمي إلى وجود (خريطة تنظيمية) توضح العلاقات وخطوط السلطة ونطاق الإشراف بالمدرسة	4.88	0.33	كبيرة جدا
3	4	يفتقر الهيكل التنظيمي الحالي إلى وجود (كادر للوظائف بالمدرسة) يسكن ضمنه العاملون حسب تخصصاتهم	4.70	0.59	كبيرة جدا
4	8	هناك قصور في تحديد صلاحيات نائب المدير بالمدرسة	4.54	0.74	كبيرة جدا
5	7	يشرف المدير على جميع الأعمال التنفيذية داخل المدرسة وخارجها	4.43	0.87	كبيرة
6	9	ينقص الهيكل التنظيمي وجود لجنة للشراكة المجتمعية تهتم بالعلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي	4.36	0.91	كبيرة

تبين النتائج في الجدول(8) وجود خلل في هيكلة الوظائف بمداس التعليم الأساسي والتي تفتقر إلي (توصيف للوظائف) يوضح المهام و الصلاحيات لكل وظيفة بالمدرسة، مما يؤدي إلى غموض في تحديد مسؤوليات وواجبات وصلاحيات العاملين بالمدرسة، ويساهم في تداخل الاختصاصات وحدوث الصراعات بين العاملين، كما يجعل من الصعب مراقبة أداء العاملين بالشكل الصحيح، مما يؤثر على أداء العمل بالصورة المثلى والذي ينعكس سلبا على تسيير العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة. وتشير نتائج دراسة روث (Roth, 2006) التي أجريت في سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن المدارس التي يعاني هيكلها التنظيمي من عدم وضوح في اختصاصات العمل هي الأسوأ، مقارنة بالمدارس التي لديها هيكل تنظيمي يهتم بتوصيف الوظائف وحدود العمل.

كما تبين من خلال النتائجعدم وجود (خريطة تنظيمية) ضمن مكونات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، والذي يعد مؤشرا إلى الافتقار للوعي بأهمية الخريطة التنظيمية بالمدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم في ليبيا، والتي لم تقم على الإطلاق بتصميم أي خريطة تنظيمية خاصة بمدارس التعليم الأساسي. حيث يؤكد اللوزي (2007)، أن للخريطة التنظيمية أهمية في توضيح خطوط السلطة وتدرجها ونطاق الأشراف، فهي تحدد إطار المؤسسة والوحدات الإدارية والوظائف والعلاقة بين الأقسام والإدارات. كما تبين كذلك عدم وجود (كادر للوظائف) ما يعرف " بالملاك الوظيفي" والذي تم إلغاء العمل به منذ تسعينيات القرن الماضي، مما يشير إلى انتشار الفوضى والعشوائية في تصنيف العاملين، وتسبب في تكدس أعداد زائدة عن حاجة المدرسة، وقدرتها الاستيعابية.

البعد الثالث: المشكلات المتعلقة بتقييم الأداء

الجدول(9):الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمشكلات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، المقترنة بفقرات بعد (مشكلات تقييم الأداء) مرتبة تنازليًا.

الرتبة	رقم الفقرة	مشكلات تقييم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	هناك قصور في إيجاد معايير خاصة بتقييم (الأداء الوظيفي) للموظفين بالمدارس	4.78	0.43	كبيرة جدا
2	13	هناك قصور في إعداد لائحة للمساءلة يحتكم إليها عند مخالفة العاملين لقواعد العمل داخل المدرسة	4.77	0.44	كبيرة جدا
3	14	هناك قصور في إدخال المعلومات والبيانات عبر الحاسب لآلي بالإدارة المدرسية	4.77	0.45	كبيرة جدا
4	11	تفتقر عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى وجود سجل لتقييم الأداء	4.71	0.45	كبيرة جدا
5	15	هناك قصور في إنشاء موقع الكتروني للمعلومات عبر شبكة الانترنت يربط بين المدرسة والإدارة التعليمية	4.41	0.83	كبيرة
6	12	الإدارة التعليمة لا تطالب إدارة المدرسة بتقديم تقارير سنوية لتقييم أداء الموظفين	4.33	0.92	كبيرة

تشير النتائج بالجدول(9)إلى أن هناك خلل في عملية تقييم الأداء من حيث المعايير والأساليب المتبعة وعدم اهتمام الإدارة التعليمة بتقارير التقييم، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إهمال الجهات ذات الاختصاص بوزارة التربية والتعليم وضع أسس ومعايير علمية ومحددة لتقييم العاملين بالمدارس، مما يؤثر سلبا على العدالة في عملية التقييم ويتيح المجال للوساطة والمحسوبية والمحاباة، ويساهم في انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، كما أن الافتقار إلى معايير محدد يجعل من الصعب تحديد نقاط الضعف والقوة لدى أي موظف الأمر الذي يعرقل عملية التطوير المؤسسي بالمدرسة.

4. البعد الرابع: المشكلات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين

الجدول(10):الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمشكلات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، المقترنة بفقرات بعد(مشكلات اختيار وتعيين العاملين) مرتبة تنازليًا.

الرتبة	رقم الفقرة	مشكلات اختيار وتعيين العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	هناك قصور في إنشاء إدارة مختصة باستقطاب واختيار وتعيين العاملين بالمدارس	4.62	0.52	كبيرة جدا
2	17	هناك قصور في تحديد أسس ومعايير يتم وفقها استقطاب واختيار وتعيين الكادر الوظيفي بالمدارس	4.58	0.55	كبيرة جدا
3	16	يتم تعيين العاملين بالمدارس وفق الوساطة والمصالح الشخصية	4.20	0.93	كبيرة

تبين النتائج الواردة بالجدول(10) إلى أن هناك افتقار لإدارة مختصة "كإدارة الموارد البشرية" تهتم باستقطاب واختيار وتعيين العاملين بالمدارس، مما يجعل عملية الاختيار والتعيين تتم بشكل عشوائي يفتقد للتخطيط والتنظيم والتوجيه، كما تبين من خلال النتائج ايضا أن تعيين

العاملين بالمدارس يتم وفق الوساطة والمصالح الشخصية، وتدل هذه النتيجة على انتشار الفوضى و الفساد الإداري بالإدارة التعليمية، وقد يرجع السبب إلى ضعف الأجهزة الرقابية، وعدم وجود معايير مهنية وموضوعية في عملية التعيين. ويشير ابوشيخة (2000)، إلى أن أهم عوامل الفساد الإداري بالدول النامية، عدم موضوعية الاختيار والتعيين في المؤسسات، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها سيكون ولاؤه للشخص الذي جاء به إلى تلك الوظيفة.

ويشير الباحثان إلىأن وجود مثل هذه المشكلات بالتنظيم المدرسي سوف تساهم في انتشار الفساد الإداري، وانخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمدرسة بمختلف مستوياتهم، كما تؤكد بوضوح مدى الخلل الذي يعاني منه الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا ويجعل الحاجة ماسة لإجاد حلول ومقترحات لتطويره.

لنتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة α=0.05 بين الأوساط الحسابية لمشكلات الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مجال التخصص)؟".للإجابة عن هذا السؤال الدراسة؛ تم استخدام الأساليب الإحصائية الأتية:

فيما يتعلق بمتغير(**المسمى الوظيفي**): للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس بالمنطقة التعليمة البيضاء ومساعديهم وفقًا لمتغير (المسمى الوظيفي)، وذلك كما في الجدول(11).

الجدول(11) ***نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس بالمنطقة التعليمة البيضاء ومساعديهم وفقًا لمتغير (المسمى الوظيفي).***

المجال (المشكلات)	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
حجم الموارد البشرية ونوعيتها	مدير مدرسة	55	4.30	0.71	1.010	0.315
	مساعد مدير	60	4.15	0.88		
ترتيب الوظائف وتحديد الصلاحيات	مدير مدرسة	55	4.68	0.37	1.357	0.177
	مساعد مدير	60	4.58	0.42		
تقييم الأداء	مدير مدرسة	55	4.69	0.40	1.315	0.181
	مساعد مدير	60	4.57	0.55		
اختيار وتعيين العاملين	مدير مدرسة	55	4.51	0.46	0.814	0.417
	مساعد مدير	60	4.43	0.59		
مشكلات الهيكل التنظيمي	مدير مدرسة	55	4.59	0.37	1.436	0.154
	مساعد مدير	60	4.48	0.45		

يتبين من الجدول(11)عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين الأوساط الحسابية لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء ومساعديهم يعزى لمتغير(المسمى الوظيفي).

فيما يتعلق بمتغير **(عدد سنوات الخبرة):** للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات الهيكل

التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم وفقًا لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وذلك كما في الجدول(12).

الجدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم وفقًا لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

المجال (المشكلات)	عدد سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حجم الموارد البشرية ونوعيتها	عشرة سنوات فأقل	46	4.14	0.84
	من 11 وحتى 20 سنة	44	4.27	0.73
	واحدة وعشرون سنة فأكثر	25	4.28	0.85
ترتيب الوظائف وتحديد الصلاحيات	عشرة سنوات فأقل	46	4.61	0.44
	من 11 وحتى 20 سنة	44	4.69	0.35
	واحدة وعشرون سنة فأكثر	25	4.57	0.40
تقييم الأداء	عشرة سنوات فأقل	46	4.54	0.56
	من 11 وحتى 20 سنة	44	4.67	0.46
	واحدة وعشرون سنة فأكثر	25	4.72	0.37
اختيار وتعيين العاملين	عشرة سنوات فأقل	46	4.47	0.54
	من 11 وحتى 20 سنة	44	4.50	0.53
	واحدة وعشرون سنة فأكثر	25	4.40	0.53
مشكلات الهيكل التنظيمي	عشرة سنوات فأقل	46	4.48	0.47
	من 11 وحتى 20 سنة	44	4.58	0.38
	واحدة وعشرون سنة فأكثر	25	4.54	0.37

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم ناتجة عن اختلاف مستويات المتغير؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الآحادي One way ANOVA لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم وفقًا لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وذلك كما في الجدول(13).

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الآحادي لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم وفقًا لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حجم الموارد البشرية ونوعيتها	بين المجموعات	0.494	2	0.247	0.384	0.682
	داخل المجموعات	72.007	112	0.643		
	الكلي	72.501	114			
ترتيب الوظائف وتحديد الصلاحيات	بين المجموعات	0.266	2	0.133	0.837	0.436
	داخل المجموعات	17.820	112	0.159		
	الكلي	18.086	114			
تقييم الأداء	بين المجموعات	0.645	2	0.323	1.364	0.260
	داخل المجموعات	26.496	112	0.237		
	الكلي	27.142	114			
اختيار وتعيين العاملين	بين المجموعات	0.160	2	0.080	0.281	0.755
	داخل المجموعات	31.942	112	0.285		
	الكلي	32.103	114			
مشكلات الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.227	2	0.114	0.655	0.521
	داخل المجموعات	19.435	112	0.174		
	الكلي	19.663	114			

يتبين من الجدول(13) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين الأوساط الحسابية لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا من وجهة نظر مديريها ومساعديهم يعزى لمتغير(عدد سنوات الخبرة).

فيما يتعلق بمتغير **(المؤهل العلمي)**: للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس بالمنطقة التعليمة البيضاء ومساعديهم وفقًا لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك كما في الجدول (14).

IUG Journal of Educational and Psychology Sciences (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

الجدول(14): *نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس بالمنطقة التعليمة البيضاء ومساعديهم وفقًا لمتغير (المؤهل العلمي).*

المجال (المشكلات)	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
حجم الموارد البشرية ونوعيتها	دبلوم معلمين	67	4.11	0.92	-1.938	0.055
	جامعي	48	4.38	0.57		
ترتيب الوظائف وتحديد الصلاحيات	دبلوم معلمين	67	4.58	0.44	-1.716	0.089
	جامعي	48	4.70	0.31		
تقييم الأداء	دبلوم معلمين	67	4.60	0.49	-0.765	0.446
	جامعي	48	4.67	0.48		
اختيار وتعيين العاملين	دبلوم معلمين	67	4.41	0.57	-1.455	0.148
	جامعي	48	4.55	0.46		
مشكلات الهيكل التنظيمي	دبلوم معلمين	67	4.48	0.46	-1.787	0.077
	جامعي	48	4.61	0.32		

يتبين من الجدول(14) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين الأوساط الحسابية لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء ومساعديهم يعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

فيما يتعلق بمتغير(**مجال التخصص**): للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس بالمنطقة التعليمة البيضاء ومساعديهم وفقًا لمتغير (مجال التخصص)، وذلك كما في الجدول(15).

الجدول(15): *نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس بالمنطقة التعليمة البيضاء ومساعديهم وفقًا لمتغير (مجال التخصص).*

المجال (المشكلات)	مجال التخصص	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
حجم الموارد البشرية ونوعيتها	علوم تطبيقية	61	4.16	0.87	-0.882	0.380
	علوم انسانية	54	4.29	0.71		
ترتيب الوظائف وتحديد الصلاحيات	علوم تطبيقية	61	4.58	0.45	-1.369	0.174
	علوم انسانية	54	4.68	0.33		
تقييم الأداء	علوم تطبيقية	61	4.59	0.49	-0.994	0.322
	علوم انسانية	54	4.68	0.48		
اختيار وتعيين العاملين	علوم تطبيقية	61	4.39	0.56	-1.736	0.085
	علوم انسانية	54	4.56	0.49		
مشكلات الهيكل التنظيمي	علوم تطبيقية	61	4.48	0.46	-1.436	0.154
	علوم انسانية	54	4.59	0.36		

يتبين من الجدول(15) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين الأوساط الحسابية لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء ومساعديهم يعزى لمتغير (مجال التخصص).

ومن نتائج السؤال الثاني يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين الأوساط الحسابية لمشكلات الهيكل التنظيمي وأبعادها بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء ومساعديهم يعزى للمتغيرات.وهذا يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة يدركون حجم المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدار التعليم الأساسي في ليبيا، سواء كانت المشكلات متعلقة بهيكلة الوظائف وتحديد الصلاحيات أو مشكلات تقييم الأداء، أو مشكلات اختيار وتعيين العاملين، أو مشكلات حجم الموارد البشرية ونوعيتها، بصرف النظر عن مسماهم الوظيفي (مدير/ مساعد مدير)، أو الخبرة التي يمتلكونها، وبصرف النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه أو مجال التخصص (علوم تطبيقية/ علوم إنسانية).ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة بحكم معايشتهم للواقع وما يعانيه الهيكل التنظيمي من خلال ومعوقات، قادرون على تقدير المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي، وأن عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة حول المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي يعتبر أحد المؤشرات حول حجم تلك المشكلات.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث الذي نصَّ على: "ما السبل اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديرها ومساعديهم؟".للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي وأبعاده من وجهة نظر مديريها ومساعديهم ، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (16).

الجدول(16):*الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لسبل تطوير الهيكل التنظيمي بمدارسالتعليم الأساسي وأبعادها، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية.*

الرتبة	رقم البعد	سبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تحديد نطاق الأشراف وتوصيف الوظائف	4.77	0.36	كبيرة جدا
2	3	استحداث وظائف ولوائح تنظيمية	4.37	0.53	كبيرة
3	2	صلاحيات المدير ومساعديه	4.35	0.81	كبيرة
		الكلي للمقياس	4.46	0.44	كبيرة

أظهرت نتائج إجابات السؤال الثالث أن درجة تقدير سبل تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمة البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديرها ومساعديهم، قد كانت كبيرة في جميع الأبعاد والأداء ككل، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن السبل المقترحة ضمن أداة الدراسة تلبي الاحتياجات الحقيقية والملحة لتطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمنطقة التعليمة البيضاء بليبيا من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم.

وفيما يلي عرض لفقرات كل بعد من أبعاد سُبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس:

الجدول (17):*الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لسبل تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي المقترنة بفقرات بعد (تحديد نطاق الإشراف وتوصيف الوظائف) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطه الحسابية.*

الرتبة	رقم الفقرة	سبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس المقترنة ببعد تحديد نطاق الإشراف وتوصيف الوظائف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	3	تصميم نموذج يسمى (كادر الوظائف بالمدرسة) تحدد ضمنه الوظائف والأعداد والتخصصات التي تحتاجها المدرسة	4.84	0.36	كبيرةجدا
2	1	تصميم خريطة تنظيمية للمدرسة توضح خطوط السلطة ونطاق الإشراف	4.81	0.40	كبيرةجدا
3	4	إعداد بطاقات للوصف الوظيفي لجميع الوظائف والمجالس واللجان داخل المدرسة ابتداء من المدير والمساعدين إلى المعلمين والإداريين والفنيين والمستخدمين	4.80	0.40	كبيرة جدا
4	5	يلزم للإشراف على إعداد بطاقات الوصف الوظيفي مختصون في إدارة الموارد البشرية وخبراء تربويون	4.77	0.43	كبيرة جدا
5	2	إبراز الخريطة التنظيمية في لوحة حائطية عند مدخل المدرسة	4.63	0.57	كبيرة جدا

تبين النتائج في الجدول(17) أن من بين أهم سبل تطوير الهيكل التنظيمي بمداس التعليم الأساسي بليبيا هي: تصميم (كادر للوظائف بالمدرسة) ما يعرف بالملاك الوظيفي، وإعداد بطاقات للوصف الوظيفي، وتصميم خريطة تنظيمية خاصة بمداس التعليم الأساسي، ويعد وجود هذه المكونات من أساسيات التنظيم الإداري في أي مؤسسة تعليمية كانت أو خدمية أو صناعية، حيث أن وجود كادر أو سلم للوظائف يسكن ضمنه العاملين بالمدرسة في ضوئه احتياجاتها من الموارد البشرية وحسب الوظائف الشاغرة يعد أمرا في غاية الأهمية، ومن خلال بطاقات الوصف الوظيفي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات ومواصفات الوظيفة وشروط من يشغلها، ويبرز دور الخريطة التنظيمية في تحدد خطوط السلطة ونطاق الإشراف.

2.البعد الثاني: تحديد صلاحيات المدير ومساعديه

الجدول(18):*الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لسبل تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي المقترنة بفقرات بعد (صلاحيات المدير ومساعديه)مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية.*

الرتبة	رقم الفقرة	سبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس المقترنة ببعد صلاحيات المدير ومساعديه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	استبدال منصب نائب المدير بمساعدين متخصصين: مساعد المدير للشؤون المدرسية، ومساعد المدير للشؤون التربوية والتعليمية	4.46	0.74	كبيرة جدا
2	10	عند غياب مدير المدرسة يفوض أحد مساعديه	4.37	0.93	كبيرة

33	8	تكون مهام (مساعد المدير للشؤون المدرسية) الإشراف المباشر على جميع الأعمال التنفيذية داخل المدرسة ومتابعة الموظفين في نطاق إشرافه	4.33	0.92	كبيرة
4	9	تكون مهام (مساعد المدير للشؤون التربوية والتعليمية) الأشراف المباشر على المعلمين والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، ومتابعة عملية التعليم والتعلم بالمدرسة	4.32	0.93	كبيرة
5	6	يجب أن يرتكز دور المدير كقائد على الاهتمام بقضايا التطوير المؤسسي بالمدرسة	4.29	1.02	كبيرة

وتشير نتائج الجدول (18)، أن استبدال منصب" نائب المدير" بمساعدين متخصصين: مساعد المدير للشؤون المدرسية، و مساعد المدير للشؤون التربوية والتعليمية، يعد من أفضل السبل لتطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي. حيث إن وجود مساعدين يساهم في تقسيم العمل، وتوزيع المهام التنفيذية والرقابية بين مساعدين متخصصين، أفضل من وجود " نائب مدير" وباختصاصات غير واضحة، ويقتصر دوره في كثير من الأحيان على نيابة المدير عند غيابه فقط، والقيام بالأعمال التي يكلفه بها المدير، حيث إن بعض مديري المدارس يقومون بسلب صلاحيات النائب، ويصبح منصبه شكليا.

إن وجود مساعدين متخصصين يقلل من مركزية المدير، ويوفر مناخ تنظيمي يشجع على التوسع في اتخاذ القرار والعمل بروح الجماعة والفريق. كما أن دور" نائب المدير" ناظر المدرسة يكتنفه الغموض، حيث أكدت دراسة حسني(2001) والتي أجرت في مصر، حول الكشف عن غموض دور ناظر مدير المدرسة، وقد أثبتت أن مركز ناظر المدير " نائب المدير" يعاني من غموض الدور وعدم وضوح الصلاحيات والاختصاصات، وتنامي الصراع. وهذا ما يؤكد أهمية النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة وهي استبدال " نائب المدير" بمساعدين متخصصين.

3.البعد الثالث: استحداث وظائف ولوائح تنظيمية

الجدول(19): ***الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لسبل تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي المقترنة بفقرات بعد (استحداث وظائف ولوائح تنظيمية) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية.***

الرتبة	رقم الفقرة	سبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس المقترنة ببعد استحداث وظائف ولوائح تنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	تصميم موقع الكتروني للمعلومات والبيانات عبر شبكة الانترنت يربط بين المدرسة والإدارة التعليمية	4.76	0.43	كبيرة جدا
2	16	إنشاء إدارة بوزارة التربية والتعليم تسمى (إدارة الموارد البشرية)	4.50	0.61	كبيرة جدا
3	17	تختص إدارة الموارد البشرية بتحديد الفائض والعجز من المعلمين والموظفين بالمدارس بالتنسيق مع التوجيه التربوي والإدارة المدرسية	4.44	0.77	كبيرة
44	18	تختص إدارة الموارد البشرية بالإشراف على استقطاب واختيار وتعيين الكادر الوظيفي بالمدارس بالتنسيق مع	4.40	0.77	كبيرة

التوجيه التربوي والإدارة المدرسية

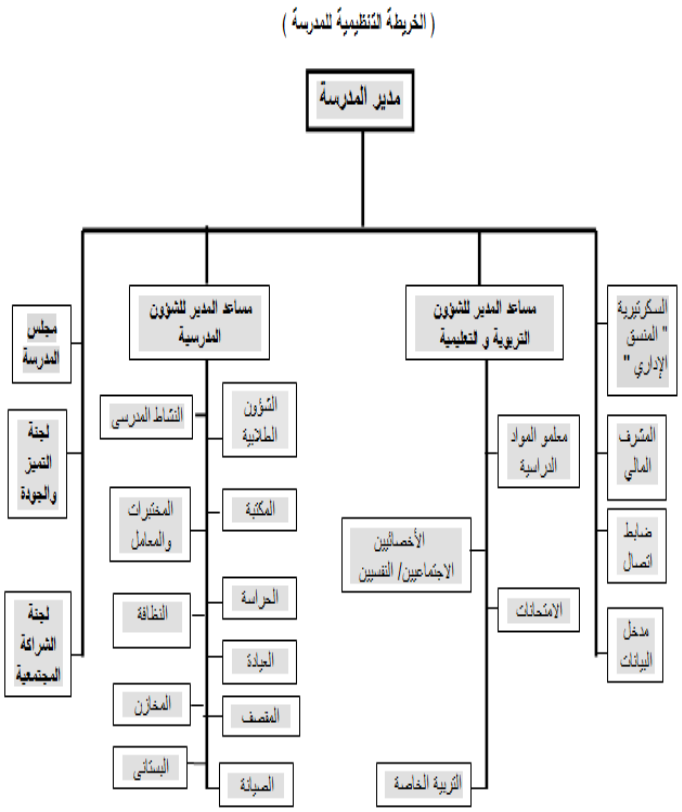
5	14	إنشاء لجنة تسمى (لجنة الشراكة المجتمعية)	4.39	0.83	كبيرة
6	11	استحداث وظيفة (ضابط اتصال) ضمن الهيكل التنظيمي يتواصل مع الإدارات ذات العلاقة بالمدرسة	4.38	0.82	كبيرة
7	20	إعداد أسس ومعايير خاصة بتقييم أداء الموظفين بالمدارس	4.37	0.77	كبيرة
8	12	إنشاء مجلس يسمى (مجلس المدرسة) يضم في عضويته جميع العاملين بالمدرسة	4.25	0.97	كبيرة
9	13	إنشاء لجنة تسمى (لجنة التميز والجودة).	4.23	1.01	كبيرة
10	19	إعداد لائحة للمساءلة التأديبية يحتكم إليها عند مخالفة العاملين لقواعد العمل بالمدرسة	3.93	1.11	كبيرة

تبين النتائج الواردة في الجدول (19) أن تصميم موقع الكتروني للمعلومات والبيانات عبر شبكة الأنترنت يربط بين المدرسة والإدارة التعليمية والمجتمع المحلي، يعتبر من أهم السبل في تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي، حيث إن إنشاء موقع إلكتروني سوف يوفر الكثير من الجهد ويسهل عملية الاتصال والمتابعة بين الإدارة التعليمة والإدارة المدرسية، في الوقت الذي تتميز فيه ليبيا برقعة جغرافية واسع، مما يجعل استخدام الإدارة الإلكترونية ضمن أولويات تطوير الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي. كما أبرزت النتائج أهمية إنشاء إدارة مختصة للموارد البشرية تهتم باستقطاب واختيار وتعيين العاملين بالمدارس بعد من بين الضرورات المحلة لتنظيم الموارد البشرية من الحيث الكم والنوع. كما بينت النتائج أهمية إعداد (لائحة للمسائلة التأديبية) يحتكم إليها عند مخالفة العاملين لقواعد العمل والسلوك بالمدرسة، وأن وجود قواعد مكتوبة يساهم في التقليل من الاجتهادات الشخصية سواء من المدير أو مساعديه، ويجنب الإدارة الوقوع في التحيز أو المحاباة بين موظف وآخر، ويساعد أيضا في رفع الحرج عن المدير أو مساعديه عند تنفيذهم عقوبة إدارية أو معنوية ضد أي من المعلمين، أو الموظفين، كما أن وجود لائحة للمساءلة التأديبية ضمن الهيكل التنظيمي بالمدرسة يساعد العاملين في التعرف على العقوبات التي قد يتعرضون لها في حالة مخالفتهم قواعد السلوك أو العمل المنصوص عليها، الأمر الذي يساهم في زيادة وعيهم وتقليل ارتكاب مخالفات والوقوع في الأخطاء.

كما تضمن السؤال الثالث حول سبل تطوير الهيكل التنظيمي فقرة تضمنت رسم بياني مقترح لخريطة تنظيمية لمدرسة تعليم أساسي، كما هو مبين بشكل رقم (1)، وتنص الفقرة على " نأمل منكم الاطلاع على الخريطة التنظيمية الموضحة أدناه والإجابة على أحد الخيارات الآتية:

الرقم	العبارة	التكرارات	النسب المئوية
1	أوافق على اعتماد هذه الخريطة التنظيمية	108	%93
2	لا أوافق على اعتماد هذه الخريطة التنظيمية	7	%7

ويتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة الذين وافقوا على اعتماد الخريطة التنظيمية المقترحة، قد بلغ عدد تكراراتهم (108)، بنسبة مئوية (93)، مما يشير إلى أن الخريطة التنظيمية المقترحة ضمن هذه الدراسة تعتبر نموذج جيدا يمكن اعتماده أو الاسترشاد به في تصميم خريطة تنظيمية لمدارس التعليم الأساسي في ليبيا.



الشكل (1): *الخريطة التنظيمية لمقترحة لمدارس التعليم الأساسي*

بناءً على البيانات والنتائج التي أسفرت عنها الدراسات النظرية والميدانية، فإن الباحثين يقدمان مجموعة مقترحات قد تُسهم في تطوير الهيكل التنظيمي بمداس التعليم الأساسي في ليبيا، والمتمثلة في الآتي:

- إيجاد رؤية واضحة نحو تنظيم مدراس التعليم الأساسي في ليبيا، وإعادة بناء هيكلها التنظيمي بما يتوافق وأسس الإدارة المدرسية الحديثة و متطلبات المدرسة الفعالة.
- أن تقوم الجهات ذات الاختصاص بإعداد بطاقات وصف وظيفي لجميع الوظائف والمجالس واللجان بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا، وأن يشرف على إعدادها خبراء بإدارة الموارد البشرية وخبراء تربويون.
- على الجهات ذات الاختصاص بوزارة التربية والتعليم الليبية تصميم كادر للوظائف "ملاك وظيفي" يحدد من خلاله الوظائف وحجم الموارد البشرية والتخصصات بالمدرسة في إطار هيكلها التنظيمي.
- تصميم خريطة تنظيمية خاصة بمدارس التعليم الأساسي، أو اعتماد الخريطة التنظيمية المقترحة ضمن هذه الدراسة، ويوصي الباحثان بإبراز الخريطة التنظيمية في مدخل مقر الإدارة المدرسية للمدرسة؛ حتى يتسنى للعاملين الاطلاع عليها.
- تقليص فائض العاملين الذي تعاني منه مدارس التعليم الأساسي، وإعداد معايير مهنة وموضوعية في استقطاب واختيار وتعيين العاملين بالمدارس.
- إنشاء إدارة للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم تتولى استقطاب واختيار وتعيين العاملين بالمدارس، كما تتولى تقليص الفائض، وتحديد العجز بالتنسيق مع التفتيش التربوي والإدارة المدرسية.
- تطوير أفراد الكادر الإداري بالمدرسة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في مجال التطوير المؤسسي، والإدارة المدرسية.
- تطوير قاعد بيانات ومعلومات الكترونية للمدرسة وربطها بشبكة الأنترنت، لتسهيل عملية الاتصال والتواصل مع المدرسة والعاملين فيها، ومع الإدارة التعليمة والمجتمع المحلي.
- اعتماد الطرق والأساليب الحديثة في تقييم العاملين بالمدارس.
- إعداد لوائح تنظم العمل المدرسي، وإعداد لائحة للمسائلة التأديبية يحتكم إليها عند مخالفة العاملين لقواعد العمل والسلوك بالمدرسة، ويوصى بتوزيع نسخة على العاملين للاطلاع عليها.
- يجب أن يتصف الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالمرونة والقابلية التعديل لكي يواكب التطور في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.

المراجع العربية والأجنبية

أبوشيخة، نادر. (2011). التنظيم وأساليب العمل. دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان.

أحمد، إبراهيم. (2004). التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

البكر، محمد عبدالله. (2005). النموذج الإرشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل. مجلة الإداري، 27 (2)،ص 89-115 .

حسني، محمد. (2001). صراع وغموض الدور الإشرافي لناظر مدير المدرسة. مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، 18: 1-30.

حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حريم، حسين.(2006). تصميم المنظمة. دار لحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حسين، سلامة. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر، عمان.

دياب، عبدالحميد. (2001). العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي،مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 15 (2)، ص127- 164.

الزروق،جمال. (2006). الهياكل التنظيمية ودورها في رفع كفاءة العاملين: دراسة ميدانية على جامعة طرابلس. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

سركز، العجيلي. (2013). التنبؤات المستقبلية للتعليم الأساسي والثانوي في ليبيا. المجلة الجامعة،15 (1)، ص2.

الظاهر، نعيم. (2009). النظم الإدارية: المفهوم- المبادئ- الأساسيات. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

عاطف، زاهر.(2009). هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة. دار الراية للنشر و التوزيع، عمان.

الفرا، ماجد و اللوح، نبيل. (2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، 5 (2)، ص 46-506.

الكبيسي، عامر.(2006). التصميم التنظيمي. دار الرضا للنشر، دمشق.

اللوزي، موسى. (2007) . التنظيم وإجراءات العمل . دار وائل، عمان.

ماهر، أحمد. (2010). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. الدار الجامعة، الإسكندرية.

وزارة التربية والتعليم الليبية. (2014). الدليل الإرشادي للجنة حصر الملاكات الوظيفية. منشورات وزارة التربية والتعليم، طرابلس.

يوسف، سناء. (2012).تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية: دارسة حالة في جامعة صلاح الدين. مجلة الرافدين، جامعة الموصل، 110 (34)، ص199-216.

المراجع الأجنبية

Brady, D. (2008).The effect of school organizational structure onProfessional 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.

Roth, S. (2006). Decision making, organizational structure, leadership, andThe educational placement of students with special needs: AQualitative case analysis. PhD dissertation, The State University of New Jersey. USA.

Robbins, S. P. 1990 " Organizational theory: structure Design and applications", 3th ed., Prentice – Hall international, Inc. New jersey.

Stack, C .(1997). Principals' perceptions of the organizational structure of middle-level Blue Ribbon schools and Factors that promote efficiency. PhD Dissertation, Illinois State University. USA

Solar, C. (1999). The Relationship of Organizational Structure and JobCharacteristics to Teachers' Job Satisfaction andCommitment. PhD Dissertation, St. John's University, Administrative and Instructional Leadership. USA.