مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: إعادة هيكلة المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى
اسم الكاتب: م.د. حسان ثابت الخشاب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3512
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:20 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٣ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

إعادة هيكلة المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

Restructure of the Education General Directorate in Nineveh Governorate

الدكتور حسان ثابت الخشاب
مدرس- قسم ادارة الاعمال
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

Hassan Th. Al-Khashab (PhD)
Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul
Hassantjk1979@yahoo.com

استلام البحث ٢٠١٢/١/٣ تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/٦/٢٥

إعادة هيكلة المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

الدكتور حسان ثابت الخشاب

Restructure of the Education General Directorate in Nineveh Governorate

Hassan Th. Al-kashab(PhD)

Abstract

The study aims to solve the problems in the structure of the Education General Directorate in Nineveh City, that caused from large momentum for its services, and the low performance quality, in added balance lack in the configurations staffing, study assumed that the cause of these problems is small organize of the Directorate, which reflected negatively in the inability to absorb the great momentum of its administrative services, as well as there were several flaws are overlapping in the powers regulatory of jobs, and duplication and conflict in the tasks of the other jobs. The study found three solutions, the first is to build a new structure, the second is to depart the Directorate into two directorates, the third is to enable education departments in districts and areas, has been studying these proposals individually in some detail, and study its positives and negatives and evaluated it according to several criteria, and put a mechanism to ensure the application of one of these solutions proposed, has been use several techniques to collect the necessary information for the Directorate the most important are interviews and meetings were held with the Director of Education, associates, department managers, to gain regulatory reform that will ensure scientific reliability and validity in practice.

Key wards: Organize, Organization Structure, Reorganize, Education General Directorate (EGD).

إعادة هيكلة المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

الدكتور حسان ثابت الخشاب

المستخلص

سعت الدراسة إلى معالجة المشكلات المتعلقة بإعادة الهيكلة في المديرية العامة لتربية نينوى، المتمثلة بالزخم الكبير على خدماتها والانخفاض النوعي في مستوى أدائها، فضلاً عن عدم التوازن في الملاك كماً ونوعاً بين تشكيلاتها، وقد افترضت الدراسة أن سبب هذه المشكلات هو صغر التنظيم الإداري للمديرية والذي انعكس سلباً في عدم القدرة على استيعاب الزخم الكبير الموجود على خدماتها الإدارية، كذلك وجود عدة عيوب تنظيمية تمثلت في تداخل صلاحيات الوظائف، وازدواجية في أداء بعض المهام وتعارض لدى وظائف أخرى.

وخلصت الدراسة باقتراح ثلاثة هياكل تنظيمية مقترحة، كان الأول بناء هيكل تنظيمي جديد للمديرية والثاني شطر المديرية الحالية إلى مديريتين والثالث الاكتفاء بتفعيل أقسام التربية في الأقضية والنواحي، وتم دراسة هذه المقترحات كلا على انفراد بشيء من التفصيل ودراسة إيجابياتها وسلبياتها وتقييمها على وفق عدة معايير عملية ثم وضع آلية تضمن تطبيق احد الهياكل المقترحة بعد الاستفادة من عدة تقنيات في جمع المعلومات الضرورية عن المديرية أهمها المقابلات الشخصية والاجتماعات التي أجريت مع مدير التربية والمعاونين ومدراء الأقسام للوصول إلى إصلاح تنظيمي بالشكل الذي يضمن موثوقيته علمياً وصلاحيته عملياً.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، الهيكل التنظيمي، إعادة التنظيم، المديرية العامة للتربية.

المقدمة

إن التغييرات التي حدثت في مجتمع مدينة الموصل المتمثلة بالزيادة الكبيرة في الطلب على الخدمات التعليمية نتيجة النمو السكاني والذي تقدر بما نسبته (٣%) في العام تقريبا والتي تراكمت خلال أربعة عقود لتصبح الزيادة (١٢٠%)، فبلغ عدد التلاميذ في السنة الدراسية (٢٠١٠ – ٢٠١١) ما يقارب السبعمائة ألف طالب، والكادر التعليمي والإداري إلى ما يقارب (٣٦٠٠٠) موظف منهم ما نسبته يقارب (٧١%) تدريسي والباقي موظفون إداريون وموظفي خدمة، موزعين على ما يقارب (٢١٠٠) مدرسة، جعل من الصعب على التنظيم الإداري للمديرية أن يستوعب هذه الزيادة الكبيرة، الأمر الذي توجب دراسة هذا التنظيم بغية تطويره ليتناسب مع هذه الزيادة وإيجاد الحلول العلمية للمشكلات الموجودة في المديرية، ولتحقيق ذلك عمليا تم تقسيم الدراسة على أربعة محاور، تناول الأول منهجية الدراسة، والثاني الجانب النظري للدراسة، فيما تضمن المحور الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، والمحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول- منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

من خلال ما تم استقرائه من المعايشة الميدانية للمديرية والمقابلات التي أجراها الباحث مع عينة من القيادات والعاملين في المديرية تبين أن التنظيم الإداري في مديرية تربية نينوى يعاني من عدة مشكلات هي:

١. الإرباك العام التي تعاني منه المديرية العامة الناتج من الزخم الكبير على خدمات المديرية الإدارية وتشكيلاتها التعليمية.
٢. الانخفاض النوعي في مستوى أداء المديرية.
٣. الإشكاليات الإدارية المتعلقة بالملاك من وجود فائض في رقعة جغرافية معينة وعجز في أخرى.

أهمية الدراسة

من المعروف أن لمديرية تربية نينوى ثقلاً وأهمية كبيرة في مجتمع محافظة نينوى لكونها صاحبة دور أساس في بناء المجتمع من خلال مسؤوليتها عن التربية والتعليم الأساسي (ابتدائي وثانوي) فهي التي تصنع الأجيال وترسخ مبادئهم وتصقل ثقافتهم وتبث في مخيلاتهم الخام الأفكار التربوية والتعليمية الأساسية لتكون انطلاقتهم العلمية في جميع مجالات الحياة العملية.

حيث تكمن أهمية الدراسة في محاولتها لمعالجة المشكلات المتعلقة بإعادة الهيكلة لمديرية تربية نينوى بهدف إيجاد الحلول العلمية والعملية لتجنب ما قد يحدث من إرباك في عملها قد يحول دون تحقيق أهدافها.

فرضيات الدراسة

بعد الدراسة المستفيضة لواقع المشكلات التي تواجه المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى يرى الباحث أن السبب الرئيس لها هو خلل تنظيمي مركب من جزءين:

الأول: يتحدد حجم وطبيعة الخلل التنظيمي في ميدان الدراسة بمجموعة من العيوب التنظيمية المتمثلة بغياب التنسيق وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات

الثاني: صغر الحجم التنظيمي لميدان الدراسة، الأمر الذي يؤثر سلبياً على أداء المديرية.

أهداف الدراسة

نسعى من دراستنا هذه إيجاد الحلول الجذرية التي تبنى على أسس علمية متينة وتلائم متطلبات الواقع العملي للخروج بهيكل تنظيمي يحقق خدمات تعليمية عالية الجودة للنهوض في الواقع التعليمي للمحافظة من خلال تقديم صورة متكاملة عن المشكلات التي تعاني منها المديرية والحلول المقترحة لحلها، وتمثلت أهداف الدراسة بما يأتي:

١. تحديد المعوقات والإشكاليات التنظيمية التي تواجه المديرية.
٢. الوصول إلى اقتراح هيكل تنظيمي مقترح متكامل يضمن سير عمل المديرية بكفاءة وفاعلية، ويعالج جميع الإخفاقات والإشكاليات التي تعاني منها المديرية.
٣. وضع الخطوات والإجراءات التي يتوجب إتباعها لتنفيذ الهيكل التنظيمي المقترح.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة بطريقة المنهج الوصفي التحليلي المتضمن القيام بدراسة بحثية في المراجع تخدم الدراسة في جانبها النظري، أما عن الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم الاستفادة من عدة تقنيات في جمع البيانات الضرورية عن المديرية أهمها المقابلات الشخصية والاجتماعات التي أجريت مع مدير التربية والمعاونين ومدراء الأقسام.

أما عن الحدود الزمانية للبحث فقد بدأت الدراسة بتاريخ ٢٠١١\١\١٠ وانتهت في ٢٠١١ \٩\٣ ، وعن الحدود المكانية فقد اختيرت مديرية تربية محافظة نينوى ميداناً لإجراء الجانب العملي للدراسة.

المحور الثاني-الجانب النظري للدراسة

أولاً- مفهوم التنظيم

يقصد بالتنظيم الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري بحسب التخصص في إدارات وأقسام وشعب ووحدات إدارية رئيسة وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على هذه التشكيلات طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم المرجوة (المنقاش، ٢٠٠٩، ١).

ويتم تجسيد التنظيم بما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي يبنى استنادا إلى مجموعة من الأسس التنظيمية، ويسعى نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ويعرف (Daft) الهيكل التنظيمي على أنه "الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة فيها (Daft, 1991, 246)، أما (Robbins) فيرى أن الهيكل التنظيمي هو "الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها (Robbins,1987,4)، فمن خلال الهيكل التنظيمي يتم ربط المنظمة بفروعها وأقسامها وشعبها، كما يحوي الهيكل التنظيمي عدداً من الأبعاد المهمة غير الملموسة والمؤثرة بأداء المنظمة، وهي درجة الرسمية ودرجة المركزية ودرجة التعقيد في العمل (الرسول، ٢٠٠٥، ٢٥).

ثانياً- إعادة الهيكلة

يمكن التعبير عن إعادة الهيكلة بأنها إعادة بناء التنظيم من خلال التركيز على فاعلية المبادئ التنظيمية وما يلحق ذلك من تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف (Jones, 1995 ,8)، ويعرفها (Neill and Sohal) بأنها "مدخل يسعى إلى تحقيق

انسيابية في هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة المقدمة" (Neill and Sohal,1999, 573). ويعرفها (Ascari) بأنها "تحليل وإعادة تصميم تشكيلات المنظمة الإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة" (Ascari *et al*., 1995 , 1) إذ يمكن عد عملية إعادة الهيكلة على أنها صياغة جديدة للبنى التحتية للمنظمة من هياكل تنظيمية وإجراءات العمل وموارد المنظمة المعتمدة سابقا والتي تحول دون مواكبة التغييرات الحاصلة من حولها (Jones, 1995 ,18).

والتنظيم ليس عملية ثابتة تتوقف عند مرحلة التأسيس إنما عملية مستمرة ومتطورة تحتاج للتجديد كلما دعت الحاجة لذلك، ويتم إعادة الهيكلة في المنظمات ذات الوضع المتدهور والتي تدنى مستواها وكثرت شكاوى العاملين والمستفيدين منها، كذلك المنظمات التي لم تصل إلى حد التدهور، ولكن أداءها يوحي ببلوغ حالة من التدهور في المستقبل القريب، والمنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح، وذلك ليس بدافع الخوف من السقوط، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها، إذ إن إعادة الهيكلة عملية تحتاجها جميع المنظمات حتى الناجحة منها (عطا الله ،٢٠٠٨، ١٥).

والآتي أهم الأسباب التي تدعو إلى إعادة الهيكلة (جودت حاتم، ٢٠٠١، ١١٨) (عادل وعباس، ٢٠٠٥ ،٦١):

١. حدوث تغيير في البيئة الخارجية العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية.
٢. حدوث تغيير في البيئة الخارجية الخاصة، وهي الجهات التي تكون ذات تأثير أكبر على عمل المنظمة وأكثر تشابهاً والتصاقاً نسبةً إلى متغيرات البيئة العامة.
٣. حدوث تغيير في أهداف المنظمة أو في شكلها القانوني أو في التكنولوجيا المستخدمة.
٤. حدوث تغيير في حجم أعمال المنظمة، فالتوسع والنمو يتطلب إنشاء وحدات تنظيمية جديدة.
٥. رغبة إدارة المنظمة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة من شأنها أن تطور العمل وتزيد من كفاءته وفاعليته.

ويجب الإشارة إلى أن التغييرات الكثيرة في الهيكل من دون الحاجة لذلك تؤدي إلى توتر العاملين وعدم استقرار عمل المنظمة، لذلك ينبغي توخي الحذر عند تقرير الشروع في تغيير الهيكل التنظيمي، لأن تغيير الهيكل يعني تغيير تشكيلات متعددة التي بدورها تسبب تغييرات بالمسؤوليات والصلاحيات ونطاق الإشراف والاتصالات التنظيمية وغيرها من هنا يتوجب الالتزام بالمبادئ الآتية كأسس يسترشد بها عند إجراء التغييرات الهيكلية (Allan and Cespeed, 1995, 46):

١. إشراك الجميع في خطوات تنفيذ برنامج التغيير الهيكلي مع رفع الحواجز الوظيفية بين الإدارة العليا والعاملين واعتماد مبدأ الحوار المفتوح والمناقشة الجادة لمختلف المستويات التنظيمية.
٢. التدرج في إجراء عملية تغيير الهيكل بحيث تجنب حالة التغيير المفاجئ التي تؤدي إلى حدوث تغييرات كثيرة وكبيرة في التشكيلات المختلفة.
٣. التأكد من أن جميع المبادئ التنظيمية لاسيما: (تقسيم العمل بحسب التخصص، التدرج الهرمي، المسؤوليات، الصلاحيات، نطاق الإشراف، الاتصالات التنظيمية، التنسيق) قد تم تدقيقها بعد إجراء عملية التغيير الهيكلي.
٤. الانتباه إلى حالة مقاومة التغيير من قبل شاغلي التشكيلات الوظيفية ومواجهتها من خلال توضيح أهمية ودور التغيير الهيكلي في تسهيل العمل ورفع كفاءته وفاعليته.

٥. يجب عمل مسح متكامل للتنظيم قبل البدء بعملية التغيير الهيكلي، بحيث يتم استحصال جميع المعلومات عن التشكيلات الوظيفية من كيفية أداء العمل والعلاقات الوظيفية، فضلاً عن طرائق وأساليب انجاز الأعمال.
٦. يجب أن تتم التغييرات الهيكلية بصورة مبنية على أساس نظرة مستقبلية طويلة الآجل، أي تأخذ بالحسبان التغييرات المتوقع حدوثها بالمستقبل من نمو في حجم العمل وفي أساليب انجازه ذلك أن التغيير الهيكلي عملية صعبة ومعقدة ومكلفة وليس من الحكمة إعادتها ضمن فترات زمنية قصيرة.
٧. ضرورة تدريب الأفراد العاملين ورفع مهاراتهم وإمكانياتهم من أجل تأهيلهم لتولي قيادة التنظيم الجديد الذي حتما قد تم تغيير أساليب العمل فيه.

ويعد التنظيم الإداري للمؤسسات التربوية فريداً من نوعه، فهو يختلف عن التنظيم الإداري للأجهزة الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكل الإداري (علوي، ١٩٨٠، ٢٢) حيث إن طبيعة الأعمال في المؤسسات التربوية ينقسم على قسمين رئيسين: جهاز أكاديمي ويتولاه أكاديميون، إذ يقومون بالأعمال العلمية إلى جانب بعض الأعمال الإدارية مثل جهاز الإشراف التربوي التخصصي، وجهاز إداري ويقوم به الإداريون والأكاديميون، ويمارسون فيه الأعمال الإدارية والفنية فقط، وهذه الأجهزة جميعها يرأسها الأكاديميون، فالجهاز الأكاديمي في المؤسسات التعليمية له الغلبة والسيادة، لأنه موضوعها الرئيس أما الجهاز الإداري فهو يهيىء المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي (مطاوع، ٢٠٠٢، ٢٥).

المحور الثالث- الجانب العملي للدراسة

بدءاً وللأمانة العلمية لابد من الإشارة إلى أن الباحث أجرى هذه الدراسة بالاستعانة بآراء ومقترحات ودراسات مجموعة من الذين يمتلكون الخبرة الإدارية العملية في المديرية الذين لا زالوا مستمرين والسابقين انظر الملحق (١).

وقد دعم الباحث هذه الآراء والمقترحات من خلال إجراء عدة اجتماعات أبرزها الاجتماعان اللذان أجريا في مجلس محافظة نينوى بتاريخ (٣\١\٢٠١١، ١٧\١\٢٠١١) وبحضور السادة (المدير العام للتربية ومعاونيه الإداري والفني، مدير الإشراف الاختصاصي، مدير الإشراف التربوي، مدير قسم تربية سنجار، مدير قسم تربية الموصل) من المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى لتتم الإجابة على الأسئلة والاستفسارات المطروحة. وذلك بغية تحقيق الفهم المعمق للواقع الاداري الذي تعيشه المديرية والاستفسار عن بعض القضايا والمشكلات التنظيمية.

وقد تم ترتيب الجانب العملي للدراسة على وفق الخطوات الآتية:

أولاً- المشكلات التي تعاني منها المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

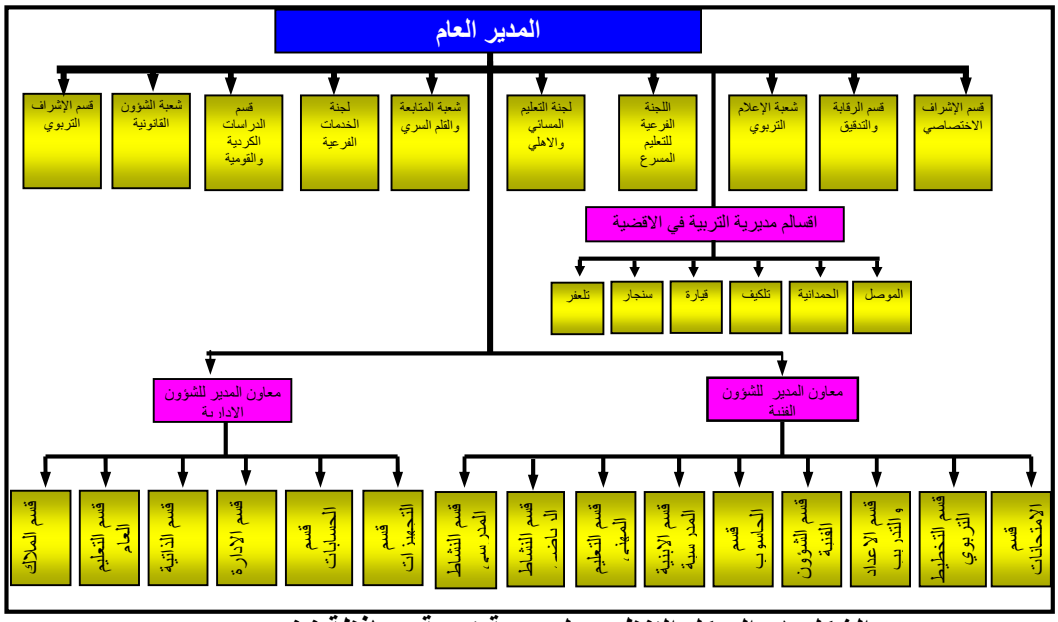
هناك عدة مشكلات تعاني منها المديرية هي (الأرقام مأخوذة من الدليل الرسمي لمديرية تربية نينوى):

١. اتساع الرقعة الجغرافية للمحافظة جعل من الصعوبة على مديرية تربية نينوى متابعة أداء إدارات المدارس وهيئاتها التعليمية والتدريسية وكوادرها الإدارية والإشراف عليها وتوجيهها بشكل فاعل وعلى وفق نظام رقابي متمكّن .
٢. وجود (٧٤٠٠٧٩) تلميذاً وطالباً في المراحل الدراسية المختلفة، وما يلحق ذلك من أعداد كبيرة للمدارس بمراحلها المختلفة والبالغة (٢١١٣) مدرسة المنتشرة في أرجاء المحافظة المترامية الأطراف، منها (٥٦٥) مدرسة في المركز و (١٥٤٨) في أقضية ونواحي وقرى المحافظة، وذلك يحدّ من قدرة المديرية الواحدة على توفير الأجواء

التربوية المناسبة والأبنية المدرسية الملائمة بسبب ضخامة الأعداد وقلة التخصيصات المرصودة للأبنية وصيانتها ولتهيئة المستلزمات التي تمكّن التلامذة والطلبة من ممارسة الأنشطة والفعاليات الثقافية والفنية والرياضية التي تعد هدفاً مهماً من أهداف العملية التربوية.

٣. عدم التمكن من تهيئة المستلزمات الأساسية لجميع هذه المدارس بشكل متوازن كالأجهزة المختبرية والكتب والمراجع التي تعد رافداً مهماً في دعم العملية التربوية والتعليمية.
٤. الأعداد الكبيرة من الملاكات التعليمية والتدريسية البالغة بحدود (٣٦٠٠٠) يعرقل تنفيذ الخطط الطموحة وبرامج التدريب أثناء الخدمة التي تهدف إلى ترصين الرصيد التربوي والمهني والمعرفي للمعلم والمدرس لعدم تمكّن مديرية الإعداد والتدريب من استيعاب أعداد كبيرة من المتدربين في آن واحد.
٥. الأخذ بنظر الاعتبار النمو السكاني في المحافظة واحتمال حدوث زيادة كبيرة في أعداد التلامذة والطلبة في السنوات المقبلة، مما يجعل موضوع التهيؤ للواقع الجديد والمحتمل أمراً غاية في الأهمية.
٦. عدم التوازن في التوزيع الكمي والنوعي للملاك التعليمي والتدريسي في عموم المحافظة.

والشكل (١) أدناه يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمديرية تربية محافظة نينوى:



الشكل ١: الهيكل التنظيمي لمديرية تربية محافظة نينوى

المصدر: الدليل الرسمي للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

ثانياً- إجراء الإصلاح

في الحقيقية إننا لا نبحث عن الحل الأمثل فقط ولكن نهدف إلى الحل الممكن أيضا، ذلك أن هناك مجموعة من القيود والعقبات التي حتما ستواجهنا، ويجب الإعداد لها مسبقا،

وإن نتاج تحديد المشكلات في الخطوة السابقة قادنا إلى استنتاج أن مجمل المشكلات يعود سببها إلى أمرين:

الأول: المعوقات والإخفاقات التنظيمية

الثاني: الزخم الموجود على هذه المديرية

وبذلك فإن الحل المقترح لابد من أن يأخذ جانبين أيضا الأول: اصلاح المشكلات التنظيمية، والثاني توسيع التنظيم الإداري للمديرية، وبعد إجراء الاجتماعات المتعددة مع الخبراء التربويين ومع قيادات المديرية الحاليين المذكرين آنفاً تم التوصل إلى الحلول الثلاثة الآتية:

المقترح الأول: بناء تنظيم جديد

وهو أكثر الحلول جرأة حيث يتم عن طريقه تغيير هيكلية المديرية العامة للتربية تغييراً جذرياً بالانتقال إلى هيكل جديد مغاير تماما للهيكل القديم بهدف إصلاحه وتوسيعه، ويتكون هذا الهيكل من:

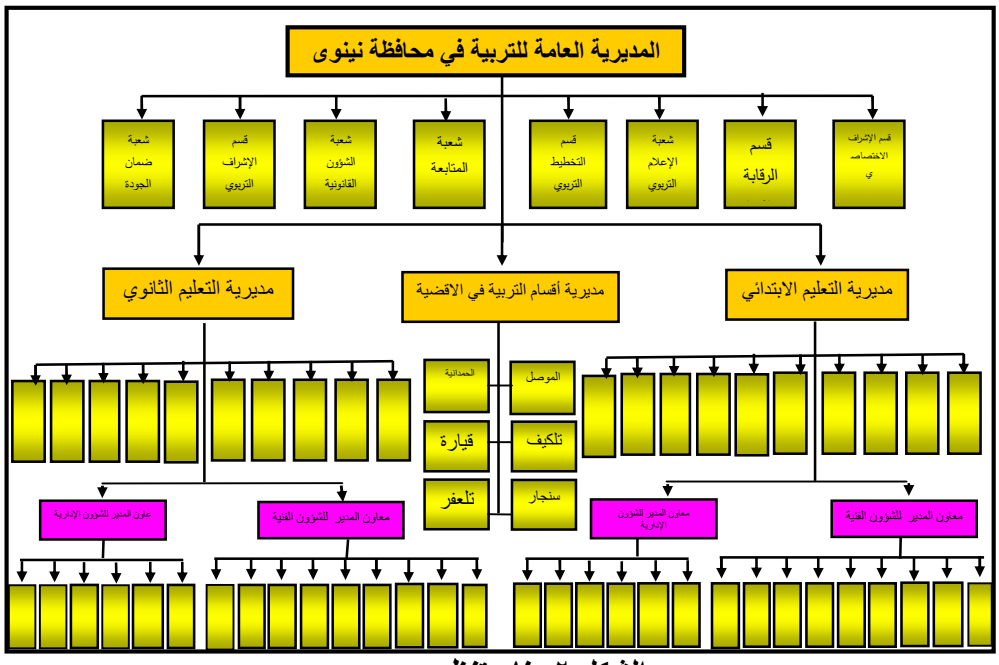
أ. مديرية عامة للتربية في محافظة نينوى: تقوم بإدارة جميع شؤون التعليم في المحافظة عن طريق إشرافها على مديرية التعليم الابتدائي ومديرية التعليم الثانوي والمهني وكذلك الإشراف على أقسام التربية في الاقضية والنواحي.

ب. مديرية التربية للتعليم الابتدائي: وتختص بإدارة التعليم الابتدائي في جميع المحافظة.

ت. مديرية التربية للتعليم الثانوي والمهني: وتختص بإدارة التعليم الثانوي بكافة أشكاله الأكاديمي والمهني في المحافظة.

ث. أقسام التربية في الاقضية والنواحي: وتختص بإدارة العملية التعليمية الابتدائية والثانوية بصورة مستقلة في الاقضية والنواحي بالتنسيق مع مديريتي التعليم الابتدائي والثانوي.

والشكل (٢) أدناه يوضح الهيكل المقترح بصورة مختصرة:



الشكل ٢:بناء تنظيم جديد

المصدر: من إعداد الباحث

مزايا هذا المقترح

١. إن تقسيم العمل على وفق التخصص (ابتدائي ثانوي) يقلل من التمايز بين مهام كل مديرية، مما يجعل العمل يؤدى بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، حيث إن من المعروف أن مستوى الأداء يكون أكثر جودة في الأعمال المتجانسة والمتناسقة والمتكاملة، خصوصا أن مهام المديرية تتوزع بين تشكيلات فنية وخدمية وإدارية.
٢. الحد من الزخم المتنامي على خدمات المديرية من خلال تقسيم العمل بين ثلاث مديريات بدلاً من مديرية عامة واحدة.
٣. تحديد انحرافات العمل والمسؤوليات بصورة أكثر دقة وسرعة وفاعلية، ذلك أن مسؤوليات وصلاحيات الوظائف سوف تحدد بشكل دقيق.
٤. القدرة على تصميم برامج تطويرية تدريبية أكثر انسجاماً وتجانساً مع وظائف كل مديرية.
٥. توزيع المستلزمات المختبرية والفنية والإشرافية اللازمة لكل مديرية بصورة أكثر كفاءة.
٦. الحد من تكرار عدد من المهام من خلال اقتصار وجود بعض الوظائف في المديرية العامة فقط، والتي يمكن أن تقدم خدماتها للمديريات الفرعية، من دون الحاجة لوجودها بشكل مستقل في كل مديرية على حدة.
٧. إن تجزئة المديرية العامة إلى عدة مديريات سوف لن يثير تحفظ أي جهة سياسية، ذلك أن المديرية العامة لم تتغير بذاتها وكل ما حدث أن أجزاءها أصبحت تدار بشيء من الاستقلالية.
٨. يتميز هذا التنظيم ببقاء جهة مسيطرة واحدة تنسق بين أجزائه، مما يجنبنا المشكلات التي قد تحدث نتيجة عدم وجود سيطرة مركزية إذا ما كان الشطر كليا.

عيوب هذا المقترح

١. صعوبة إقناع وزارة التربية في مثل هكذا هيكل جديد لم يسبق العمل به في جميع مديريات التربية العامة في العراق.
٢. نظرا لعدم وجود استقلال تام بين أجزاء المديرية العامة تبقى المديريات الثلاث متأثرة بالإخفاقات أو المشكلات التي قد تحدث في المديرية العامة.
٣. الخوف من إتباع النظام المركزي المتسلط في المديرية العامة الرئيسة وسحب السلطات من المديريات وأقسامها الفرعية، وهذا سوف يلقي بظلاله السلبي على أداء المديرية.

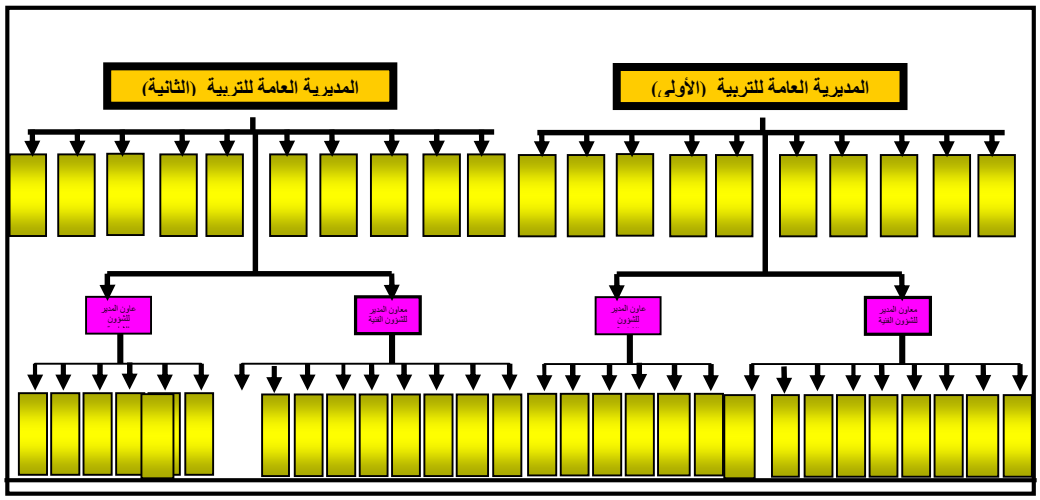
المقترح الثاني: الشطر إلى مديريتين عامتين

نقصد بالشطر أن نعمل نسخة طبق الأصل من المديرية العامة الأصلية باستحداث مديرية عامة جديدة للتربية في الساحل الأيمن لتكون المديريتان العامتان على وفق ما يأتي:

أولاً : المديرية العامة لتربية نينوى الأولى، ويكون مقرها في المديرية الحالية ترتبط بها كل المديريات والمدارس والمعاهد والمؤسسات التربوية التابعة اقضيتها ونواحيها للجانب الأيسر من نهر دجلة .

ثانياً : المديرية العامة لتربية نينوى الثانية، ويكون مقرها في الساحل الأيمن، وترتبط بها كل المديريات والمدارس والمعاهد والمؤسسات التربوية التابعة اقضيتها ونواحيها للجانب الأيمن من نهر دجلة.

كما في الشكل (٣) الافتراضي أدناه:



الشكل ٣:الشطر إلى مديريتين عامتين

المصدر: من إعداد الباحث

مزايا هذا المقترح

نسعى من استحداث مديرية عامة ثانية للتربية إلى توفير الظروف الموضوعية التي تمكّنها من تحقيق نهوض تربوي وبلوغ الأهداف التربوية المرسومة لها بشكل حيوي وفاعل يُفضي إلى رفع المستوى العلمي في المحافظة بتحقيق الآتي :

١. يكون الانتشار الجغرافي أفضل إذ إن كل مديرية تكون أقرب إلى القطاعات التابعة لها، مما يسهل إدارتها وتقديم خدمات تعليمية أفضل لأبناء المحافظة لأن قرب المدارس من مركز القرار يمكن للمركز أن يكون له إشراف ومتابعة أفضل وهذا له الأثر الكبير في رفع المستوى العلمي .
٢. سهولة توفير المستلزمات التربوية التي تسهم في إثراء العملية التربوية وتحقيق تميّز في الأنشطة الفنية والرياضية والثقافية في المحافظة .
٣. تمكين المديرية العامة من الاستخدام الأمثل لنظام رقابي فاعل والمتابعة الجديّة لجميع الأنشطة في ديوان المديرية العامة والأقسام التابعة لها وفي المدارس، لأن عدد الكوادر والمدارس سينخفض إلى النصف لكل مديرية مقترحة .
٤. الاستقلالية التامة في العمل إذا ما حدثت مشكلة في إحدى المديريتين لن تتأثر الأخرى، وخلق روح التنافس الإيجابي بينهما في جميع ميادين العطاء التربوي مع مقارنة أدائهما وتحديد أيهما أفضل أداء، وبذلك تنتهي التعليلات التي تُطلَق تسويغاً للإخفاقات المتكررة .
٥. تمكين المديرية العامة في حالة الشطر من السيطرة وإجراء التنقلات والتعيينات بشكل طبيعي، لأن العدد سينخفض إلى النصف تقريباً ، فضلاً عن التمكّن من تحقيق أجواء امتحانية هادئة ومسيطر عليها .
٦. زيادة حصة المحافظة من التخصيصات المالية ومنها المبالغ الواردة من الوزارة لأغراض بناء المدارس وترميمها لتحقيق يوم مدرسي كامل، للقضاء تدريجياً على الدوام الثنائي والثلاثي، وكذلك زيادة حصة المحافظة من الدرجات الوظيفية وإعطاء الفرصة الأفضل للمتقدمين للتعيين من أبناء المحافظة من مدرسين ومعلمين وموظفين

كلٌ في الجانب الأقرب إلى محل سكنه، لأن تنسيب ابن منطقة نائية في أحد الساحلين إلى منطقة نائية في الساحل الآخر سيؤدي إلى الهدر وضياع الوقت أو رفض المباشرة وعدم الالتحاق بالعمل.

عيوب هذا المقترح

١. عدم وجود جهة إدارية مسيطرة على المديريتين، إذ لا يمكن الاعتماد على إحداهما في أداء هذا الدور، لأنهم من المستوى الإداري نفسه، حتى إن وزارة التعليم في بغداد من الصعب عليها التنسيق بين هاتين المديريتين، والسبب في ذلك بعد المسافة ومشكلات الاتصال، وهذا يسبب تعارضاً بين المديريتين نتيجة عدم التنسيق بين المدخلات الوزارية من (تعليمات وإجراءات، درجات وظيفية، أثاث، المناهج التعليمية، إنشاء المباني المدرسية وجميع الموارد الأخرى التي ترد من الوزارة)، كذلك ما يتعلق بمخرجات المديريتين العامتين من (إدارة الامتحانات، التقويم الامتحاني، المراكز الامتحانية، النتائج الامتحانية، الشهادات، جهاز الإشراف، المعايير المستخدمة، واحتياجاتهم البشرية والمادية وكذلك التنقل فيما بينهم وجميع القضايا الأخرى).
٢. يزيد من التمايز غير المتجانس بين مهام المديرية من تشكيلات فنية، وتشكيلات مساندة خدمية، وتشكيلات إدارية، وكل تشكيل من هذه التشكيلات يتشعب ويتميز عن بعضه البعض وهذا قد يؤثر سلباً في عدم إمكانية الأخذ بالاختصاصات وبقاء الوظائف تمارس بصورة عمومية من دون مراعاة خصوصية لكل وظيفة.
٣. إن تجزئة المديرية العامة إلى عدة مديريات ربما يثير تحفظ الجهات السياسية اعتقادا من بعض السياسيين أن ذلك بداية لتجزئة المحافظة إلى قسمين.
٤. إذا ما تم الشروع بعملية الشطر من دون معالجة وإصلاح المشكلات الحالية التي تعاني منها المديرية (العجز والفائض في الملاك، ضعف نظم المعلومات، تداخل الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الوظائف) هذا يعني أن الشطر الكلي يعني شطر المشكلات الحالية مما يزيد الوضع سوءً.

المقترح الثالث: تفعيل أقسام التربية في الاقضية والنواحي:

في الوضع الراهن قد يكون من الصعب أن نطبق حلولاً تستلزم تحديات كبيرة، على رأسها محدودية الموارد المادية والبشرية فضلاً عن الجهود الإدارية الكبيرة والموافقات الرسمية والتي تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين، لذلك نقترح حلاً ثالثاً، هو الاكتفاء بتفعيل أقسام التربية في الاقضية والنواحي، إذاً على وفق هذا المقترح يبقى الهيكل التنظيمي للمديرية على ما هو عليه من دون أي تغيير، ولكن يتم إثراء المسؤوليات والصلاحيات لأقسام التربية في الاقضية والنواحي، وهي (الموصل، تلعفر، سنجار، تلكيف، الحمدانية، القيارة، البعاج)، وإذا تم تخويل مدراء أقسام التربية بالصلاحيات اللازمة فإن عملها سيحقق الهدف ألأساسي في التخفيف عن كاهل المديرية العامة، لتعمل على رسم السياسات التربوية التي تهدف إلى التطوير في المجالات التربوية كافة ومتابعة تنفيذ تلك السياسات.

ويفترض هذا المقترح ان سبب المشكلات التي تعاني منها التربية هو ضعف فاعلية الأداء لأقسام التربية في الاقضية نتيجة عدة عوامل هي :

١. محدودية الصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم من جهة، وعدم توفير الظروف والمستلزمات التي تمكنهم من استخدام هذه الصلاحيات من جهة أخرى.

٢. التداخل في أعمال هذه الأقسام مع أقسام ديوان المديرية العامة، مما يؤدي إلى إرباك كبير ولاسيما فيما يخص تسوية الملاكات (مدير تربية القضاء ينقل، الملاك ينقل، الإشراف ينقل) وهنالك أكثر من أمر يصدر للمعلم والمدرس الواحد .
٣. قلة الكادر الوظيفي في شعب هذه الأقسام وقلة الخبرة الإدارية والفنية للكوادر الحالية بسبب حداثة أعمالهم .
٤. قيام الإشراف التربوي والاختصاصي بتشخيص مواطن الخلل في العمل التربوي في مدارس القضاء وتقديم مذكرات إشرافية إلى ديوان المديرية العامة مباشرة من دون إعلام مدير قسم التربية المعنية بذلك، مما يحدّ من قدرته في الوقوف على المشاكل الحقيقية للمدارس ضمن قاطع مسؤوليته، وبالتالي يحدُ إمكانية المساهمة في حلّها .

مزايا هذا المقترح

إن عمل مديريات أقسام التربية بهذه الصلاحيات يحقق المزايا الآتية :

١. إن القرب الجغرافي بين أقسام التربية والمدارس في الاقضية يهيىء متابعة أفضل لسير العملية التعليمية وانتظام الدوام في المدارس ضمن حدود القضاء .
٢. تخفيض حالة الزخم الموجودة في المديرية العامة من خلال عدم لجوء المعلمين والمدرسين لترك مناطق عملهم بعذر أو من دون عذر لمراجعة المديرية العامة للتربية لأن أمورهم الإدارية سيكون حلها في مديرياتهم القريبة منهم .
٣. خلق التنافس الإداري بين أقسام المديريات .
٤. السرعة النسبية في إنجاز الرواتب وصرف المستندات وفي إنجاز الأوامر الإدارية الخاصة بالعلاوات وألترفيعات .
٥. السرعة النسبية في إجراءات نقل طلبة الصفوف غير المنتهية وتنظيم وثائق نقلهم وصحة صدورها وكذلك في توفير الأثاث والقرطاسية والكتب للمدارس.
٦. رعاية مباشرة وحثيثة للنشاطات الرياضية والمدرسية، مما يؤدي إلى حتمية ظهور إبداعات متعددة في تلك النشاطات .

عيوب هذا المقترح

١. بقاء نجاح أداء أقسام التربية في الاقضية والنواحي مرهون بأداء المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
٢. بعد المسافة بين المديرية العامة للتربية وأقسام التربية في الاقضية والنواحي قد يؤدي إلى ظهور مشكلات كبيرة في الإشراف والرقابة من قبل المديرية العامة على الأقسام في الاقضية.
٣. صعوبة التنسيق بين أقسام التربية في الاقضية والنواحي من حيث تحديد آلية عمل موحدة لجميع الاقسام.
٤. قد يكون هناك نوع من التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بين المديرية العامة للتربية وبين الأقسام في الاقضية والنواحي، والذي قد يخلق إرباكاً كبيراً في العمل، فمثلاً وجود شعبة الحسابات لوحدها لغرض تنظيم الرواتب للمنتسبين من تدريسيين وموظفين لا يكفي، لأن عمل هذه الشعبة مرتبط مع الموارد البشرية فليس لها أي صلاحيات في صرف علاوة، ترفيع، عقوبة، كتب شكر وتقدير، تشكيل لجان تحقيقية وغيرها، بسبب وجود أضابير المنتسبين في المديرية العامة وعدم وجود صلاحية لمدير تربية القضاء، والآتي الخطوات المطلوبة لتفعيل أقسام التربية في الاقضية والنواحي:

١. إعادة هيكلة أقسام التربية (الموصل، تلعفر، سنجار، تلكيف، الحمدانية، القيارة، البعاج) بإضافة الشعب الآتية: (الإدارة والذاتية، الملاك والتعليم العام، الحسابات والصرف والتدقيق، الامتحانات ومصادقة وثائق الصفوف غير المنتهية وصحة صدورها، التخطيط والأبنية المدرسية، التجهيزات، النشاط الرياضي والمدرسي، التعليم المهني إن وجدت المدارس المهنية).
٢. إعطاء الصلاحيات التي تمكن مدراء الأقسام في الأقضية بممارسة دورهم بصورة كفوءة وفاعلة، وهذه الصلاحيات هي:
أ. نقل الهيئات التعليمية والتدريسية والموظفين والحراس وموظفي الخدمة .
ب. تعيين مدراء المدارس ومعاونيهم وفقاً للنظام .
ت. تكليف المعلمين والمدرسين سداً للشاغر .
ث. فتح أو فك ازدواج المدارس وضمن التعليمات .
٣. نقل الملفات والأضابير الشخصية لمنتسبي مديرية التربية من المديرية العامة للتربية في المحافظة إلى أقسام التربية في الاقضية.
٤. استحداث وحدات حسابية في أقسام التربية في الاقضية تشرف على الأمور الحسابية من حيث الرواتب والصرف والتدقيق للمديرية .
٥. استلام حصة أقسام التربية في الاقضية من تجهيزات (أثاث وقرطاسية وكتب) المخصصة للمديرية العامة للتربية من المديرية العامة للشؤون الإدارية التجهيزات مباشرة .
٦. بالتنسيق مع المديرية العامة للتربية يتم تعيين مدراء المراكز الامتحانية ومعاونيهم والمراقبين في أقسام التربية في الاقضية ومتابعة الإشراف التربوي للامتحانات العامة ضمن حدود المديرية .
٧. الأشراف على سير التدريس في معاهد المعلمين والمدارس المسائية والثانويات المهنية وضمن حدود المديرية وبحسب التعليمات .

إن هذه الصلاحيات ليست بمقترحات، وإنما هي صلاحيات قد تم تخويلها لمدراء أقسام التربية بالأمر الوزاري (٣٤٧٠) بتاريخ ٢٠٠٩/٥/١١وبتوقيع وزير التربية، ولم يتم العمل بها، كما يمكن للمدير العام تخويل مدراء أقسام التربية بأية صلاحيات أخرى تسهم في رفع كفاءة الأداء .

ثالثاً- المفاضلة بين الحلول التنظيمية المقترحة

بعد الدراسة المستفيضة للمشكلة قيد الدراسة فقد خرج الباحث بمجموعة من الحلول التنظيمية المقترحة والتي يجب على الإدارة المعنية إجراء تقييم، ومن ثم انتقاء أفضلها على وفق إمكانياتها المادية والبشرية والظروف المحيطة بها بما يمهد السبيل للمعالجة المنطقية للمشكلة المشار إليها، ذلك أن من الناحية العملية لا يوجد تنظيم إداري مثالي وصالح للتطبيق لجميع المؤسسات التربوية، لأن الهيكل الإداري يعتمد على أهداف المديرية، وطبيعة نشاطها، وظروفها المحلية، وحجمها، ومكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقوى البشرية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها وغيرها من العوامل.

ولأجل اختيار الأسلوب التنظيمي المناسب للمديرية لابد من المفاضلة بين المقترحات (بناء تنظيم جديد، الشطر، تفعيل الأجزاء)، من خلال الاستعانة بعدة معايير تم بناؤها اعتماداً على المبادئ العلمية في التنظيم وعلى عدة جوانب عملية معروفة تم مناقشتها مع

أصحاب الخبرة والقرار في مديرية تربية نينوى، وتم تقدير الدرجة لكل معيار من قبل الباحث بعد الاستعانة بأحد الخبراء الإداريين في المديرية ولغرض جعل الإجابة على معايير المفاضلة بصورة أكثر موضوعية والابتعاد عن التحيز والتقدير تم إعطاء ثلاث درجات لكل مقترح، تبدأ بالدرجة (١) في حال كون المقترح ضعيف التلاؤم مع المعيار الذي تم التقييم على أساسه، والدرجة (٢) في حل كون المقترح متوسط الملائمة مع المعيار، والدرجة (٣) في حال كون المقترح متلائم مع المعيار بصورة جيدة، أنظر (الجدول ١) أدناه، والذي يقوم على جمع درجة المعايير لكل بديل ومقارنتها مع البدائل الأخرى، فالبديل الذي يحصل على أعلى درجة يعتبر البديل الأفضل.

الجدول ١:المفاضلة بين الحلول المقترحة

ت	معايير المفاضلة	بناء تنظيم جديد	الدرجة	الشطر	الدرجة	تفعيل الأجزاء	الدرجة
١	درجة التخصص وتقسيم العمل	تخصص عالٍ للوظائف	٣	تخصص ضعيف للوظائف	١	تخصص ضعيف للوظائف	١
٢	الانتشار الجغرافي.	انتشار مقبول	٢	انتشار جيد	٢	انتشار جيد	٢
٣	التنسيق بين التشكيلات الوظيفية.	تنسيق عالٍ	٣	تنسيق ضعيف	١	تنسيق ضعيف	١
٤	القدرة على معالجة الزخم على خدمات المديرية	جيد	٣	جيد	٣	محدود	١
٥	عدد المهام أزاء الوظيفة الواحدة (الزخم على الوظائف).	توزيع متناسق ومتلائم للمهام لكل الوظائف	٣	محدود	٢	تبقى بعض الوظائف فيها مهام كثيرة	١
٦	مدى القبول السياسي.	مقبول	٣	فيه إثارة للتحفظات السياسية	١	مقبول	٣
٧	مدى السهولة في إستحصال الموافقات الرسمية.	صعوبة موافقة الوزارة على هيكل تنظيمي جديد	١	صعوبة بعض الشيء في استحصال موافقة للشطر إلى مديريتين	٢	لا يحتاج إلى موافقات رسمية	٣
٨	القدرة على معالجة التوازن الكمي والنوعي للكادر التعليمي (الفائض والعجز).	معالجة محدودة	١	معالجة على مستوى المنطقة الجغرافية التي تغطيها كل مديرية	٢	معالجة على مستوى الاقضية والنواحي	٢
٩	حجم الكادر الإداري المطلوب	كبير جداً	١	كبير جداً	١	كبير جداً	٣
١٠	درجة تتابع وتكامل الوظائف.	تتابع وتكامل عالٍ	٣	تتابع وتكامل مقبول	٢	كما هي الحال في الوضع الحالي دون تغيير	١
١١	الاستقلالية في العمل.	استقلالية عالية للإدارات العليا والوسطى	٣	استقلالية عالية للإدارات العليا والوسطى	٣	استقلالية أكثر للإدارات الوسطى	١

ت	معايير المفاضلة	بناء تنظيم جديد	الدرجة	الشطر	الدرجة	تفعيل الأجزاء	الدرجة
١٢	سهولة التحول والعمل بالمقترح	صعوبة عالية في التحول	١	صعوبة في التحول	٢	سهلة التحول	٣
١٣	القدرة على معالجة الترهل الوظيفي.	معالجة جيدة للترهل الوظيفي	٣	تبقى بعض الوظائف مترهلة	٢	كما هو الحال في الوضع الحالي	١
١٤	القابلية لاحتواء للنمو والتوسع المستقبلي.	قابلية جيدة من حيث الكم والنوع	٣	قابلية جيدة من حيث الكم	٢	قابلية جيدة من حيث الكم	٢
١٥	توزيع الكادر التدريسي حسب القرب من محل سكناهم	توزيع اقل تلاؤم	١	توزيع ملائم	٣	توزيع ملائم	٢
	المجموع	**٣٤**		**٢٩**		**٢٥**	

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث.

ومثلما مبين في الجدول السابق أن المقترح (بناء تنظيم جديد) كان الأفضل، ذلك انه حصل على مجموع (٣٤) درجة، فهو أفضل الحلول إذا ما توافرت الإمكانات المادية والبشرية والقانونية لتطبيقه، يليه مقترح الشطر إلى مديريتين والذي حصل على مجموع (٢٩) درجة، وأخيراً مقترح تفعيل أقسام التربية في الاقضية والنواحي والذي حصل على مجموع (٢٥) درجة.

رابعاً- آلية تنفيذ الحلول المقترحة

الأتي مجموعة الخطوات التي لابد منها لضمان تنفيذ الحلول المقترحة:

أ. وسائل جمع البيانات:

إن تنفيذ أي مقترح من المقترحات الثلاثة المذكورة انفاً يتطلب توفير المعلومات الضرورية من أجل القيام بمجموعة من الخطوات الإجرائية لإعادة تنظيم وترتيب الوظائف وما يلحقها من مسؤوليات وصلاحيات وتحديد طبيعة المهام وأهميتها والمواصفات المطلوبة لشغلها، وأهم المشكلات التي تعترضها، ويمكن جمع هذه المعلومات من خلال الوسائل الآتية:

١. أنموذج تحليل الوظائف: ويحوي عدداً من الفقرات الاستعلامية هدفها إجراء وصف تفصيلي لأهداف وخصائص ومهام وواجبات ومسؤوليات وأبعاد كل عمل أو وظيفة من وظائف المديرية التي تشتمل عليها أنشطتها الرئيسة والفرعية، وذلك بغية تحديد الطبيعة التخصصية وطبيعة العمل والظروف التي تحيط بالوظيفة، فضلاً عن ذلك المؤهلات العلمية العملية اللازمة لشغل الوظيفة أي مواصفات شاغل الوظيفة.

٢. تحليل عبء العمل وقوة العمل: تعتمد هذه الطريقة على نتائج تحليل الوظائف، إذ يتم تحديد المحتوى الفعلي للوظيفة من مهام وأنشطة، ومن ثم يتم تحديد الأهداف (المخرجات) التي تسعى المديرية إلى تحقيقها وترجمة تلك الأهداف إلى أرقام خاصة بعدد الساعات المطلوبة لتنفيذ كل عمل، ويتم تحديد هذا المعدل في ضوء عدد الكادر التدريسي والإداري وعدد المدارس وعدد التلاميذ، يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد في المديرية القيام به. أما تحليل قوة العمل فإن الأرقام التي يتم

التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل لابد من مقارنتها مع ما هو متوافر للمنظمة من الموارد البشرية، ومن هنا فإن تحليل قوة العمل يركز على قوة العمل الحالية في المنظمة، فضلاً عن حركة العاملين المتوقعة من وإلى المنظمة (دوران العمل) وانعكاسات ذلك على حاجاتها من الموارد البشرية مستقبلا.

٣. أنموذج تقييم الوظائف: يهدف هذا الأنموذج إلى تحديد أهمية كل وظيفة نسبة إلى الوظائف الأخرى، وذلك من خلال وصف مفردات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لشاغلها من خلال عدة فقرات هي: (المتطلبات الفكرية والاجتماعية، أهمية المهام، عب المهام، الوقت اللازم الانجاز المهام، نطاق الإشراف والمؤهلات العلمية المطلوبة للمرؤوسين، عدد الاتصالات وأهميتها، مدى الاستقلالية، المسؤولية المالية، درجة السرية، المؤهلات العلمية، الخبرات العملية) حتى يمكن تصنيف وترتيب الوظائف بحسب أهميتها، ومن ثم إعطاء وزن نسبي لكل وظيفة ليتسنى لنا تحديد الاسم التنظيمي (قسم، شعبة، وحدة) الذي يلائمها.

٤. المقابلة الشخصية: اعتمد هذا الأسلوب لجمع البيانات الضرورية التي لم يستطع الباحث الحصول عليها من خلال الاجتماعات والنقاشات واستمارة الاستبانة أو الوسائل الأخرى بهدف الوصول إلى المعلومات الضرورية مثل طبيعة العمل، أهميته، ارتباطاته، المشكلات المتعلقة بتأديته، الصلاحيات الممنوحة، درجة المركزية ، الرسمية، درجة التعقيد.

٥. السجلات و الوثائق الرسمية: و تشمل الكتب الرسمية التي تم الحصول عليها والمتعلقة بالتعليمات الوزارية الخاصة بالهيكل التنظيمي، وذلك للاستفادة منها وأخذها بعين الاعتبار عند إعادة بناء الهيكل التنظيمي.

ب. القيام بالإصلاحات التنظيمية الضرورية

ويجب الانتباه إلى ضرورة مراعاة الجوانب الآتية قبل تبني احد الحلول المقترحة:

١. إضافة تشكيلات أو مهام وظيفية جديدة تعد ضرورية وحذف التشكيلات أو جزء من مهامها الوظيفية التي ليس لها مبرر.
٢. إعادة النظر في حجم التشكيلات الحالية (قسم، شعبة ، وحدة) بتوسيع أو تخفيض مسؤولياتها وسلطاتها، من شعبة إلى قسم أو من شعبة إلى وحدة أو العكس.
٣. إعادة ربط للأقسام والشعب والوحدات التي ترتبط بتشكيلات غير مناسبة إلى تشكيلات أخرى مناسبة ومنسجمة أكثر.
٤. تحديد عدد الوظائف المطلوبة في كل تشكيل (قسم، شعبة، وحدة) بناء على المهام والأنشطة المحددة.
٥. تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة بناء على أهميتها وموقعها وطبيعة المهام التي تمارسها.
٦. تحديد خطوط الاتصال بين الوظائف بصورة تضمن الانسيابية والتدرج.
٧. تحديد المواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة من خلال الاستفادة من وصف الوظيفة، بحيث نحقق مبدأ التلاؤم بين الوظيفة وشاغلها.
٨. القيام باستحداث أنظمة عمل جديدة على وفق معايير علمية تضمن أن يسير العمل بانسيابية من دون حصول أي ازدواجية أو تعارض أو تكرار في جميع مهام وأنشطة المديرية.

ت. توفير مستلزمات التحول نحو أحد الحلول المقترحة

وقبل تبني أي من الحلول الثلاثة المقترحة نرى ضرورة توفير المتطلبات الآتية:

١. تهيئة مديري أقسام على مستوى عالٍ من الكفاءة من ذوي الخبرة التربوية الجيدة والعطاء الوظيفي المتميز، ويتم التأكد من ذلك بدراسة ملفاتهم الشخصية بدقة والوقوف على مستوى أدائهم من خلال التقارير الإشرافية أو تقارير مسؤوليهم الإداريين وبعد خضوعهم لمقابلة لجنة متخصصة برئاسة السيد المدير العام مع مراعاة مبدأ التخصص لدى تنسيبهم إلى الأقسام الإدارية والفنية.

٢. تنظيم دورات تخصصية للمرشحين لإكسابهم الخبرة الإدارية الجيدة وأساليب وأنماط العمل في كل قسم يحاضر فيه موظفون أكفاء من ذوي الخبرة المتميزة ومتقاعدون شغلوا هذه المواقع سابقاً .

٣. تهيئة موظفين أكفاء في كل قسم وتدريبهم على أنماط العمل المتميزة لرفع كفاءة أدائهم على أن توزع الكفاءات الوظيفية بين تشكيلات المديرية العامة في كل قسم بشكل متوازن، والأخذ بنظر الاعتبار عدد المدارس والطلبة والهيئات التعليمية والتدريسية بالاعتماد على الوحدة القياسية للأعمال الإدارية في تحديد الحاجة ومراعاة مبدأ التخصص قدر المستطاع .

٤. تهيئة أعداد كافية من المشرفين التربويين والاختصاصيين لجميع المواد لإكمال النقص الموجود حالياً وتوزيعهم بعد ذلك مع مراعاة عدد المدارس وإعداد الهيئات التعليمية والتدريسية لدى توزيعهم على تشكيلات المديرية العامة.

٥. تهيئة بنايات للتشكيلات الجديدة المقترح استحداثها والأفضل أن تكون موزعة جغرافيا بحيث تكون ملائمة لاستيعاب الأقسام الإدارية والفنية الملحقة بها، ويسهّل مكانها على الهيئات الإدارية والتعليمية والتدريسية الوصول إليها.

٦. توزيع الأجهزة المختبرية والوسائل التعليمية والمستلزمات التربوية الأخرى والآليات للتشكيلات الجديدة المقترحة بشكل عادل مع مراعاة عدد المدارس والطلبة والكادر التدريسي لدى التوزيع.

٧. وضع آلية عمل للتنسيق في موضوع تنقلات الكوادر التعليمية والتدريسية والإشرافية والكوادر الإدارية والفنية بين تشكيلات المديرية العامة تضمن انسيابية العمل وأعلى درجات التعاون.

٨. يعايش مديرو أقسام التربية الجدد والمدير العام ومعاوناه نظراءهم في التربية الام معايشة جدية مدة لا تقل عن شهر.

ث. مواجهة معوقات التحول نحو أحد الحلول المقترحة

يتوجب الاهتمام بدراسة القضايا ألأخرى غير عملية التنظيم، وهي المعوقات التي يمكن أن تبرز حين الانتقال إلى التنظيم الجديد المقترح أياً كان شكله وهي:

١. مقاومة التغيير من قبل شاغري الوظائف والناتج من خوفهم على مصالحهم ومناصبهم أن تزول.

٢. إقناع وزارة التربية بالشروع بعملية تبني أحد الحلول الثلاثة في ظل التوجهات والتعليمات الرسمية، لاسيما إذا ما وقع الاختيار على بناء تنظيم جديد أو شطر المديرية العامة الحالية.

٣. التحول إلى التنظيم الجديد ينبغي أن يكون على وفق آلية نظامية بحيث نضمن عدم حصول إرباك وتوقف في عمل المديرية.

٤. الموقع الجديد للتشكيلات الإدارية المستحدثة والمساحة الجغرافية التي تغطيها.
٥. الموارد المالية المتاحة هل تكفي للشروع بالعمل في التنظيم الجديد، وما الطريقة المعتمدة في توزيع الموارد المادية من أثاث أجهزة معدات وغيرها من الموارد بين تشكيلات المديرية العامة.
٦. إيجاد نظام معلومات كفء يدير البيانات والمعلومات بين تشكيلات المديرية والتي تتميز بحجمها الكبير وتغيرها المستمر.

الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات

إذا ما أعدنا صياغة وفهم المشكلات السابقة ولكن برؤية علمية مختصرة ، يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

١. توسع نطاق الإشراف في المديرية بشكل كبير حتى انه خرج عن النطاق العلمي والعملي، على سبيل المثال وليس الحصر فإن المدير العام يشرف على ثمانية عشر تشكيلاً.
٢. تنتشر المدارس التابعة للمديرية انتشار جغرافياً في جميع أقضية ونواحي محافظة نينوى، وهذا يجعل من الصعوبة على مديرية واحدة متابعة أداء إدارات المدارس وهيئاتها التعليمية والتدريسية والإدارية والإشراف عليها وتوجيهها بشكل فاعل على وفق نظام رقابي متمكّن.
٣. تشكيلات المديرية متمايزة من تشكيلات فنية، وتشكيلات مساندة خدمية، وتشكيلات إدارية، كما إن كل تشكيل من هذه التشكيلات يتشعب ويتميز عن بعضه البعض، الأمر الذي أفضى تعقيداً كبيراً على التنظيم، وهذا خلق عدم تجانس في التشكيلات التابعة للمدير العام وللمعاون الفني والمعاون الإداري، الأمر الذي يدعو إلى إعادة ربطها من جديد مع تشكيلات أخرى أكثر اتساقاً معها.
٤. ينبثق من المستوى الإداري نفسه عدة تشكيلات غير متساوية بالحجم والمسؤوليات والصلاحيات، إذ نلاحظ انبثاق قسم وشعبة ولجنة من المدير العام، علما اللجنة يجب أن لا تثبت في الهيكل التنظيمي لأنها مؤقتة وغالبا ما أعضائها ينتمون إلى تشكيلات أخرى.
٥. الهيكل التنظيمي للمديرية مقسم على أساس وظيفي وعلى أساس جغرافي مما أفضى تعقيداً إضافيا من خلال تشابك المهام وتداخلها، لذلك من الضروري إعادة النظر بطبيعة العلاقة بين مديريات الأقضية وبين مديرية تربية نينوى من حيث المسؤوليات التي على عاتقهم والسلطات الممنوحة لهم وبأي قسم من المديرية العامة تكون لهم اتصالات متكررة، وذلك لإعادة تنظيم أعمالهم.
٦. هناك اختلال في التوازن الكمي والنوعي للمورد البشري في المديرية، إذ إن هناك فائضاً في رقعة جغرافية معينة وعجزاً في الأخرى، وهذا بلاشك له الأثر السلبي على الأداء.
٧. الأعداد الكبيرة من الملاكات التعليمية والتدريسية البالغة بحدود ثلاثين آلفاً في مديرية واحدة يعرقل تنفيذ الخطط الطموحة وبرامج التدريب أثناء الخدمة التي تهدف إلى ترصين الرصيد التربوي والمهني والمعرفي للمعلم والمدرس لعدم تمكّن مديرية الإعداد والتدريب من استيعاب أعداد كبيرة من المتدربين في آن واحد.

٨. تتباين المقترحات التنظيمية الثلاثة (بناء تنظيم جديد، الشطر إلى مديريتين، تفعيل أقسام التربية في الأقضية والنواحي) من حيث أفضليتها والمتطلبات اللازمة لتنفيذها، ولأجل اختيار إحداها لابد من دراسة بيئة المديرية الداخلية والخارجية بشكل مستفيض ليتم اختيار اكثرها ملاءمة.

- التوصيات

تبين الاستنتاجات في مجملها أن السبب الرئيس لمشكلات المديرية هو تنظيمي، لذلك لابد من إعادة النظر في هيكلية التربية من جديد والتخير بين الحلول المقترحة الثلاثة المذكوة آنفاً على وفق إمكانياتها المادية والبشرية وعلى وفق الظروف المحيطة بها والتي من شانها أن تعالج هذه المشكلات علمان أن الحل الأول (بناء تنظيم جديد) هو أفضل الحلول، إذا ما توافرت الإمكانات المادية والبشرية والقانونية لتطبيقه، وعليه نوصي بالآتي:

١. تبني المقترح الأول: بناء تنظيم جديد، في حالة كون المديرية تملك:
   - § القدرة على إقناع وزارة التربية بتبني هيكلية جديدة.
   - § وتوافر الإمكانات البشرية والمادية لشغل هذا التنظيم الجديد.
٢. تبني المقترح الثاني: الشطر إلى مديريتين عامتين إذا كان بالإمكان التغلب على العقبات الآتية:
   - § القدرة على تنسيق العلاقة بين المديريتين بحيث نضمن وجود جهة إدارية واحدة تنسق بين عمل المديريتين.
   - § امتلاك المديرية العامة إلى الموارد المادية والبشرية المطلوبة لهذا الشطر.
   - § معالجة وإصلاح المشكلات الحالية التي تعاني منها المديرية (العجز والفائض في الملاك، ضعف نظم المعلومات، تداخل الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الوظائف).
   - § عدم إثارة التحفظات السياسية النابعة من اعتقاد مفاده أن شطر المديريات العامة هو بداية لشطر المحافظة من خلال إيجاد طريقة للشطر، لا تتلاءم ولا تخضع للمقاييس السياسية، كأن يكون التقسيم عرضي أي في احد ساحلي نهر دجلة.
٣. تبني المقترح الثالث: تفعيل أقسام التربية في الأقضية والنواحي:
   - § أن تكون هناك إدارة كفوءة في مركز المديرية العامة يمكن أن تدير أقسام التربية في الاقضية والنواحي بشكل جيد.
   - § تهوين مشكلة بعد المسافة بين المديرية العامة للتربية وأقسام التربية في الاقضية والنواحي، بهدف تهوين معوقات الإشراف والرقابة من قبل المديرية العامة على أقسام التربية في الاقضية.
   - § التنسيق بين أقسام التربية في الاقضية والنواحي من حيث تحديد آلية عمل موحدة لجميع الأقسام.
   - § القضاء على التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بين المديرية العامة للتربية وبين الأقسام في الاقضية والنواحي والذي قد يخلق إرباكاً كبيراً في العمل.

وما يجب الإشارة إليه أن المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى قد تبنت فعليا أحد الحلول المقترحة في هذا البحث وهو المقترح الثالث (تفعيل أقسام التربية في الاقضية والنواحي)، وبدأت بتنفيذ الخطوات الفعلية لتحقيق هذه المقترح، إذ وسعت صلاحيات مديريات التربية في الاقضية والتي أهمها صلاحية نقل الهيئة التعليمية ونقل أضابير

ووثائق الهيئة التعليمية إلى القضاء، إضافةً إلى تطوير مباني التربية في الاقضية وغيرها من الأنشطة.

وإن المديرية العامة قد تبنت المقترح الثالث لسهولة تنفيذه ولقلة المتطلبات المادية والبشرية اللازمة له، في حين قد تجاهلت المقترح الأول والثاني، بالرغم من مزاياهما لما تتطلبه من إمكانات بشرية ومادية كبيرة وصعوبات كبيرة في استحصال الموافقات الرسمية.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. جودت حاتم ،٢٠٠١، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

٢. الرسول، خمائل طالب طه مهدي، ٢٠٠٥، تأثير الهيكل التنظيمي و اللاتأكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

٣. عادل عباس عبد حسين، ٢٠٠٥ ، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء.

٤. عطا الله وراد خليل، ٢٠٠٨، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن ادارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية عمان- الأردن.

٥. علوي، حسين ،١٩٨٠، الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي، نشر المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة - مصر.

٦. مطاوع، هتون، ٢٠٠٢، إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٧. المنقاش، سارة عبدالله سعد، ٢٠٠٩، التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة ، مجلة العلوم التربوية – معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة، المجلد ١٧ ، العدد ٢، الجزء الأول.

٨. وزارة التربية، ٢٠٠٩، مديرية تربية نينوى، الدليل الرسمي للمديرية العامة لتربية نينوى.

ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

1. Ascari, A., Rock, M., Dutta, S. 1995, "Reengineering and Organizational Change: Lessons from a Comparative Analysis Of Company Experience", European Management Journal, Vol. 13 No.1.
2. O'Neill, P., Sohal, A.S. ,1999, "Business process reengineering: a review of recent literature", Technovation Journal, Vol.19, No. 9.
3. Daft,R.L. ,1991,"Management",2nd.Ed,The Dryden Press, London.
4. Jones, Gareth ,1995, " Organizational Theory Text And Cases", Published By Addison-Wesley ,Inc U.S.A.
5. Robbins, S. P., 1987, "Organization Theory: Structure, Design and Application", 2nd ed, Prentice-Hall, International, Inc., New Jersey.