



الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها (المدرسة الثانوية نموذجاً)

لعداد

أ/ فهد عبيد عبد الله الرشدي

لشرف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها (المدرسة الثانوية نموذجاً)

لعداد

أ/ فهد عبيد عبد الله الرشدي

لشرف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

كلية التربية – جامعة بنها

مقدمة البحث:

يعد الهيكل التنظيمي بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المؤسسة التعليمية بغرض تحقيق أهدافها، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف، والأعمال، والتكنولوجيا، والعاملين، وأساليب وإجراءات العمل، ودوام هذه الأشياء العديدة على حالتها من المحال، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته، كما يقيم التوازن بين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى.

ويعد الهيكل التنظيمي أحد العوامل العامة في تحديد درجة نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها ومنها المؤسسة التعليمية، فمن خلاله تتحدد السلطات والاختصاصات، والمسئوليات والتبعيات، ومستوى الوظائف وعلاقات العمل التنظيمية، لذا فإن أي قصور فيه كالنقص في الوظائف أو تداخل الاختصاصات وتكرار الأنشطة، أو ضعف الاتصال أو جمود الهيكل وقلة مرونته، يترتب عليه قلة فاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها مما يتطلب إعادة تنظيمه وتطويره^(١).

ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة تعليمية لأخرى، وحتى المؤسسة الواحدة تتغير ظروفها من وقت لآخر، وهكذا قد يتعين إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير في خطوط الاتصال أو اللجان، أو في هيكل السلطة والمسئولية بحيث نتجه نحو تكافؤها، وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو في المسميات الوظيفية أو بطاقات الوصف، أو في

معدلات الأداء ومن ثم المقررات الوظيفية أي عدد الموظفين بكل قسم أو إدارة داخل المؤسسة التعليمية، ويتطلب الأمر دراسة كافة المتغيرات المحددة للهيكل التنظيمي، وتحديد اتجاهات سلوكها الحالية والمرتبقة حتى يتم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب^(٢).

ومما لاشك فيه أنه لا فائدة من وجود القوى البشرية العاملة المؤهلة والمدرية في ظل هيكل تنظيمي غير سليم، أو نظم معلومات قديمة، وأيضاً لا فائدة من توافر هيكل تنظيمي سليم ونظم معلومات جيدة مع وجود قوى عاملة غير مؤهلة أو غير مدربة^(٣).

لذلك تحتاج المؤسسة التعليمية إلى هياكل مرنة تدعم عملية التعلم، حيث يوجد ارتباط عكسي بين القدرات التعليمية من جانب والتسلسل الهرمي للتنظيم من جانب آخر، وترتبط القدرات التعليمية إيجابياً بتقليل الحواجز بين الإدارات والمناصب الوظيفية، ودعم شبكة الأعمال غير الرسمية، وتوفير الحوار البناء بين جماعات العمل^(٤).

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

ما دور الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية في تحقيق جودتها؟

وينفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالهيكل التنظيمي؟
- ما أهم النظريات العلمية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي؟
- ما أهم نماذج الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم مراحل بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم المبادئ اللازمة للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة التعليمية؟
- كيف يمكن تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟
- ما خصائص الهيكل التنظيمي الملائم لجودة المؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية

ومحدداته العلمية التي تخدم جودتها وذلك من خلال:

- التعرف على ماهية الهيكل التنظيمي.
- الكشف عن أهم النظريات العلمية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي.

- الوقوف على أهم نماذج الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- تحديد أهم مراحل بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- التعرف على أهم المبادئ اللازمة للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن كيفية تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أهم خصائص الهيكل التنظيمي الملائم لجودة المؤسسة التعليمية.

أهمية البحث:

- تتركز الأسباب التي تدفع المؤسسات التعليمية إلى إحداث تطوير وتغيير في سياسة العمل، والإجراءات، والهيكل التنظيمية، إلى وجود تغيرات ومشاكل محيطة بها داخلياً وخارجياً، فالتغيرات الداخلية هي تغيرات حادة تواجهها المؤسسة التعليمية من الداخل وتؤثر على أدائها، مثل تغيرات في الأجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب الفنية، وتغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل، وتغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل، وتغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتغيرات في علاقات السلطة والمسئولية والمركز والنفوذ.
- تحدث التغيرات الخارجية في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ومن أهمها زيادة حدة المنافسة ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المؤسسة في المجتمع مثل كثرة الإقبال على مؤسسات القطاع الخاص، والتغير السريع في مستويات التكنولوجيا المحيطة، والتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع، والتغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم الثقافة والتعليم، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغيرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغيرات في أجزاء المؤسسة التعليمية وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها^(٥).
- ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر النواحي أهمية وحيوية للمؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات رياض الأطفال، حيث يؤثر على عديد من القرارات الإدارية والعمليات اليومية، فالهيكل التنظيمي يشمل وحدات إدارية تتحمل كل منها مسئولية أداء نشاط معين أو عدد من الأنشطة، ويحدد الهيكل التنظيمي أيضاً علاقة هذه الوحدات بعضها ببعض^(٦).

- يعد الهيكل التنظيمي وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها فإن اختلاف أهداف المنظمة يستوجب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التنظيمية ويتغير بتغيرها^(٧).
- يتم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية وذلك في إطار تنظيمي محدد يعرف بالهيكل التنظيمي، وغالباً ما يعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية في شكل خريطة تنظيمية، وتتفاوت درجة تعقد وتشابك تلك الهياكل التنظيمية حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.
- يحدد الهيكل التنظيمي شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، وبذلك تزداد كفاءة العمل ويقل احتمال ضياع الوقت^(٨).
- ويحقق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية، وبذلك يقل التعارض والازدواجية.
- كما يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية.
- يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة في التعيين وتحديد الاحتياجات من المعلمين وتنفيذ الخطط بنجاح.
- يساعد الهيكل التنظيمي إدارة المؤسسة على تبني أساليب إدارية حديثة قائمة على الديمقراطية والحوار، تتفق وطبيعة الظروف الداخلية للمؤسسة التعليمية.
- جعل مؤسسة رياض الأطفال جهازاً منتجاً متطوراً متحركاً ذا فلسفة إدارية ناجحة، تقوم على تفاعل أفرادها والتزامهم بالمسئولية وتعاونهم في اتخاذ القرارات.
- توفير مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية في المؤسسة، سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات وبعضها.
- تغيير التفكير غير الصحي الذي قد يوجد عند الأفراد إلى اتجاهات إيجابية تجعلهم يتعرفون على المشكلات ويتوصلون إلى حلول جديدة لها، وتغيير التقاليد القديمة التي تحد من التفكير المتجدد إلى أنماط جديدة وقيم مبتكرة تنمي الإبداع.
- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل المؤسسة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاته.

أولاً : ماهية الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ونظرياته :

- يرى البعض أن الهيكل التنظيمي عبارة عن رسم توضيحي يوضح أقسام المنشأة ووحداتها التنظيمية، وخطوط السلطة التنفيذية والوظيفية، وقنوات الاتصال الرسمية والتي تحدد تدفق البيانات والمعلومات في صورها المختلفة^(٩).
 - ويراه آخرون على أنه الإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسئولية^(١٠).
 - كما يُعرف الهيكل التنظيمي على أنه "رسم أو خريطة تنظيمية للوظائف المتوقعة أو الموجودة فعلاً في المنشأة، موضحاً فيها المناصب الإدارية المختلفة والتسلسل الرئاسي والإداري، والعلاقة والارتباط بين مختلف الوحدات والسلطات التنفيذية والاستشارية، أي أنه يصف خطوط انسياب السلطة والمسئولية وشروط المراقبة لأغراض السيطرة والتنسيق، وهو تصور أنشطة المؤسسة وفقاً لأهدافها"^(١١).
- وعلى هذا فإن الهيكل التنظيمي هو هيكل للعلاقات والسلطات، يوضح فيه تسلسل الوظائف والأعمال، كذلك هو هيكل لوظائف المشروع، فهو يضم مجموعة الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافها، وأخيراً هو هيكل للعمليات الإدارية، حيث يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات.

ومن أهم النظريات التي ساهمت في بناء الهياكل التنظيمية ما يلي^(١٢):**١- النظرية الكلاسيكية Classical Theory :**

ظهرت في القرن العشرين وسميت بالكلاسيكية لنمط التفكير الذي قامت على أساسه، حيث ركزت في مجملها على العمل على اعتبار أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وقدرته على التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله^(١٣).

ويتضمن هذا المدخل إلى مجموعة المبادئ في تصميم الهيكل مثل التخصص وتقسيم العمل، وتكوين الإدارات، ونطاق الإشراف، ووحدة الأمر، وتدرج السلطة، وتكافؤ السلطة والمسئولية، ووحدة التوجيه، أو المركزية.

٢- نظرية العلاقة الإنسانية The Human Behavior Theory :

تعتبر بداية التطور نحو الدراسة الجادة للسلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، من خلال إدراك أهمية وأنماط العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد وتأثيرها على المؤسسة ومن ثم على نتائج الأداء، وهناك مجموعة من النتائج المهمة بخصوص الجانب الإنساني في العمل تتمثل فيما يلي^(٤):

- ظروف العمل المادية ليست هي المحدد الرئيس لكفاءة العمل ومستوى الإنتاجية.
- أنماط القيادة الإيجابية المتفهمة لظروف العاملين، والمتفاعلة معهم من خلال الاتصال بهم ومشاركتهم في العملية الإدارية، تزيد من معنوياتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- المكافآت والحوافز غير المادية تضطلع بدور هام في حفز العاملين وشعورهم بالرضا. وعليه فإن نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على العلاقات والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد في العمل، واعتبرتها المؤثرة في رفع الإنتاجية، ولكنها أهملت جوانب أخرى لها تأثير على العمل كالبيئة المحيطة بالمؤسسة، ودور التدريب والخبرات في أداء العمل.
- ومع ذلك يمكن الاستفادة من نظرية العلاقات الإنسانية في بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية، حيث أن الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة وهم العاملين، يقلل من المشاكل الإدارية المرتبطة بهم مثل ضعف الرضا الوظيفي، وغياب الالتزام التنظيمي، والصراع داخل العمل.
- وساهمت النظريات الحديثة في بناء الهياكل التنظيمية وتتمثل أهم هذه المساهمات من خلال النظريات التالية :

٣- نظرية النظم System Theory:

تعتمد هذه النظرية على أن التنظيم نظام متكامل يتفاعل مع ظروف البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء، وبالتالي فإن الإدارة المدرسية وفقاً لهذه النظرية شبكة من النظم الفرعية المترابطة، تمثلها الإدارات الفرعية على مستوى المدرسة ومكونات العملية التعليمية وما

ينتج عنها من علاقات اجتماعية وإنسانية فيما بينهم، وكل من هذه الإدارات والمكونات تعمل لتحويل المدخلات إلى مخرجات مستهدفة من العملية التعليمية^(١٥). ويمكن الاستفادة من نظرية النظم في المؤسسة التعليمية، حيث تعتمد كفاءة المؤسسات على قدرتها على التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية للعملية التعليمية، وعلى القدرة على إقامة العلاقات الناجحة مع مؤثرات البيئة الخارجية، وعلى القدرة على التعليم من التغذية العكسية من خلال ما تم رصده من معلومات من المستفيدين، ومن خدمات المؤسسة والمتأثرين بها والاستفادة منها في تعديل المدخلات أو عمليات التشغيل.

٤- النظرية الموقفية Contingency Theory :

تركز هذه النظرية على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين خصائص الموقف التي تتم فيها هذه التصرفات، وهذا يعني من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله^(١٦). ووفقاً لهذه النظرية فإن المؤسسة التعليمية لا تطبق طريقة واحدة في إدارتها، وبالتالي من المتوقع أن تأخذ تصميماً مختلفاً يتناسب مع الظروف والموقف الجديد، وهذا يتطلب توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للعاملين، حتى يمكنهم التعامل مع المواقف التي تواجهها المؤسسة، واختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع هذه المواقف.

ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ونماذجه :

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي^(١٧):

١- الرسمية Formalization :

يشير مفهوم الرسمية إلى اعتماد المؤسسة التعليمية، على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات، والاتصالات المدونة، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، حيث يقابل ازدياد القواعد المنظمة للعمل ودرجة التمسك بها، ارتفاع في مستوى الرسمية داخل العمل، فالقواعد لا تضع حدوداً على ما يقوم به الفرد فقط، بل أيضاً على اتجاهات تفكير الفرد، لتصبح هي النمط السلوكي السائد داخل العمل^(١٨).

٣- المركزية Centralization :

من العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية درجة المركزية أو اللامركزية، ونعني بالمركزية تركيز السلطة في إدارة المؤسسة، والرجوع إلى الإدارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات على مختلف المسؤولين عن العملية التعليمية، ومنحهم حرية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور المتعلقة بالعمل^(١٩).

وتعتمد المركزية واللامركزية على درجة تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل داخل المؤسسة، فكلما زادت التفويض زادت اللامركزية والعكس صحيح، وكلما تعقدت أعمال التنظيم وزادت خبرات وتخصصات العاملين، كان من الصعب إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة، أما إذا كان حجم التنظيم صغيراً ويعتمد على خبرات وتخصصات بسيطة، فإنه من الممكن اللجوء إلى اللامركزية.

٣- التخصص Specialization :

يشير إلى عدد التخصصات المهنية وفترة التدريب المطلوبة لكل تخصص، أو درجة تحديد المتطلبات الفنية والتخصصية طبقاً للتوصيف الوظيفي لمجموعة الأنشطة بالمؤسسة التعليمية، وتشير التخصصية إلى تجميع نوعي لمجموعة الأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بالتخصص الوظيفي Functional Specialization، وينجم عنها مبدأ تقسيم العمل، وتحديد آلية التنسيق بين مختلف الأنشطة^(٢٠).

٤- التقنين والقياس Stand Ordination :

يقصد بالتقنين تعريف وتحديد القواعد والإجراءات التي تحدد السلوك الوظيفي في مختلف المواقف داخل المؤسسة، مما يضيف عليها الشرعية التنظيمية والقياس يقصد به نتاج جهد تقنيني مشترك بين السلطة التشريعية والتنفيذية يحدد الأداء الوظيفي وفقاً لمجموعة من المعايير^(٢١).

٥- الشكلية أو أسلوب الترتيب Configuration :

ويقصد بها طبيعة الأدوار الوظيفية وكيفية توزيعها على مختلف المستويات التنظيمية طبقاً لميثاق التنظيم Organizational Chart داخل المؤسسة، ويشير ميثاق التنظيم إلى الفلسفة التي تحدد سلوك الجماعة، والتوجهات، والأهداف والقيم التنظيمية التي يعين على

الجماعة التمسك بها. كما يتضمن هذا البعد نطاق السلطة المسؤولية واتجاهات توزيعها داخل الهرم التنظيمي، ونطاق الرقابة على المستوى التنظيمي^(٢٢).

٦- التقليدية Traditionalism :

يقصد بها الإجراءات البيروقراطية الالتزام بالقوانين والتعليمات المدونة، حيث يؤدي تفاعل الأفراد داخل المؤسسة إلى نشوء علاقات تتعدى نطاق التوصيف الرسمي للأدوار، مما ينجم عنها مجموعة من الممارسات، والتقاليد، والعادات تعكس السلوك الفعلي للأفراد لا السلوك الرسمي المحدد من قبل التنظيم^(٢٣).

وتوجد ثلاثة أنواع تمثل نماذج الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، ارتبط كل منها باتجاه تنظيري حددت فيه أبعاد الهيكل، وتوجهاته، ومكانة العنصر البشري، وفيما يلي عرض لهذه النماذج^(٢٤):

١- الهيكل البيروقراطي The Bureaucratic Structure :

تشير البيروقراطية إلى أنها "هيكل تنظيمي يتصف بوجود هيكل يشغله الأفراد بطريقة التعيين، يستند على القوانين المعروفة بهدف تحديد خطوط السلطة والمسئولية، والذي تتطلب فيه عملية تبرير القرار والرجوع إلى السياسات المعروفة داخل المؤسسة والتي تحدد شرعيتها سلطات خارج الهيكل التنظيمي، لذا فإن البيروقراطية تعد نظام محدد من الأنشطة يتم تنظيمها وتنسيقها بشكل دقيق بهدف تحقيق أغراض معينة، ومن ثم توجد مجموعة من الخصائص يتميز بها الهيكل البيروقراطي، منها^(٢٥):

- تقسيم العمل استناداً إلى مبدأ التخصص الوظيفي.
- توزيع الأنشطة على الأفراد بشكل ثابت ومحدد كواجبات وظيفية.
- توزيع السلطة بشكل رسمي وثابت، كما يتم تحديد نطاق السلطة والمسئولية طبقاً للمستويات التنظيمية.
- تشير هرمية الهيكل ومستويات تدرج السلطة إلى وجود نظام صارم من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- الرسمية وتشير إلى الاعتماد على القوانين والقواعد والإجراءات، بهدف التأكيد على وحدة العمل.

٢- الهيكل الموقفي Contingency Structure:

ويؤكد على اختيار عناصر الهيكل بغرض تحقيق الاتساق الداخلي Internal Consistency بما يتفق مع الاتساق الأساسي لموقف التنظيم من حجم، وعمر، ونوعية البيئة التي يعمل فيها، ويستند في بنائه على الأسس والمبادئ البيروقراطية في بناء التنظيم وتدرج تلك النماذج ضمن^(٢٦):

أ) الهيكل البسيط The Simple Structure:

هو الهيكل الذي يكون عدد الوحدات التنظيمية فيه (الأقسام والإدارات) محدودة بسبب قلة عدد العاملين، ويتميز هذا الهيكل ببساطة الهرم الإداري، وانخفاض مستوى الاختلاف والتعدد بين الوحدات، وانخفاض نسبة الجهاز الفني المتمثلة في الرقابة الإدارية والتكنولوجيا، وانخفاض نسبة الجهاز المعاون المتمثل في العلاقات العامة، والمجلس التشريعي، ووحدات دعم القرار، والبحوث والأرشيف، كما يتميز بانخفاض مستوى الحاجة إلى التدريب، ويتصف بمركزية اتخاذ القرار، ووضع الإستراتيجية^(٢٧).

ب) بيروقراطية الآلة The Machine Bureaucracy :

يوجد هذا الهيكل في بيئة تتصف بالثبات والبساطة، ويتميز التنظيم وفقاً لهذا النمط بوجود درجة عالية من التخصص والرسمية وتقسيم العمل، كما يتميز بتحديد دقيق للمسئولية، ودرجة عالية نسبياً من مركزية السلطة، أما سلبياته فيؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى التمايز التنظيمي، مما يترتب عليه ظهور صراع وانفصال بين الوحدات التنظيمية، كذلك الملل وقلة الإبداع لدى العاملين بسبب المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها^(٢٨).

ج) البيروقراطية المهنية The Professional Bureaucracy :

ظهر هذا النمط من التنظيم مع ظهور منظمات كبيرة الحجم وذات تخصص عال، وبالتالي تتطلب متخصصين على درجة عالية من التدريب والتأهيل، ويتصف هذا النمط بازدواجية الهرم فأحدهما مهني والآخر إداري، ويتميز الأول بالديمقراطية في حين يتميز الثاني بالبيروقراطية، كما يتصف هذا النمط باللامركزية في العمل حيث أعطت درجات عالية من الحرية والسلطة للأفراد لأداء أعمالهم ويتمتع الهيكل المهني بالاستقلالية، والرقابة الجماعية على القرار الإداري^(٢٩).

(د) النمط المنقسم Divisionalized form :

يتصف هذا النمط التنظيمي بوجود عدد من الوحدات الإدارية المستقلة ضمن التنظيم الواحد، فكل وحدة من الوحدات في ظل الهيكل المنقسم مسؤولة عن مجموعة الأنشطة الخاصة بها تحت إشراف رئيس الوحدة، وأيضاً لكل وحدة رسالتها ومواردها المالية والبشرية وعمليتها المستقلة، مع وجود هيئة مستقلة على مستوى المدرسة تتولى الرقابة على هذه الوحدات، ومن الملاحظ أن هذا النمط التنظيمي يتيح الحرية للوحدات في تسيير أعمالها ولكن تحت إشراف مركزي^(٣٠).

(هـ) الهيكل المؤقت:

يتكون الهيكل المؤقت من فريق عمل ويتم اختيار أعضائه من الإدارات الوظيفية القائمة في المؤسسة بشكل مؤقت، أي عندما يتم إنجاز العمل يرجع هؤلاء الأعضاء إلى سابق عملهم، ويمتاز هذا النمط من التنظيم بعدم وجود تدرج هرمي وليس فيه أقسام ثابتة، ولا قواعد رسمية، ويتميز أيضاً بالمرونة واللامركزية، ويتميز أعضائه بمهارات وخبرات عالية تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة^(٣١).

(و) الهيكل الميكانيكي Mechanistic Structure :

يؤكد يقترب الهيكل الميكانيكي على تقسيم العمل، وهرم السلطة، وقنوات الاتصال، والتخصص الوظيفي، ومن خصائص هذا الهيكل في^(٣٢):

- هرم محدد من السلطة، والرقابة وقنوات الاتصال.
- استثناء الإدارة العليا بعملية اتخاذ القرار.
- استثناء الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات.
- التخصصية والاختلاف بين الأنشطة الوظيفية وما يتتبعها من تمايز وتنوع الأدوار الوظيفية.
- تتحكم قرارات وتعليمات الإدارة العليا في تحديد اتجاهات السلوك الوظيفي للأفراد.
- ترجمة الحقوق، والمسئوليات، وأساليب الأداء إلى مسئوليات تناط بكل موقع وظيفي.
- الولاء وطاعة الرؤساء أهم محددات بقاء واستمرار الفرد في التنظيم.
- التحديد الدقيق للواجبات، والمسئوليات وأساليب الأداء.

ز) الهيكل العضوي Organic Structure :

يتصف هذا الهيكل بالخصائص التالية^(٣٣):

- التحديد الدائم للأنشطة التي يقوم بها الفرد والتي تتم من خلال عملية التفاعل بين العاملين.
- إسهام طبيعة التخصص ونوعية الخبرة لدى الفرد في إثراء الوظيفة العامة داخل المؤسسة.
- وجود هيكل من السلطة، والرقابة، والاتصال.
- يرجع اختلاف المكانة إلى عامل الأقدمية.
- انتشار مبدأ الالتزام بين العاملين في المؤسسة.
- تعتبر المسؤولية جزء محدود من حقوق والتزامات الفرد.
- الاتصالات جانبية أكثر منها أفقية، ويتضمن محتوى الاتصال إرشادات ونصائح أكثر منها أوامر.

ثالثاً : مراحل بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ومبادئه :

تتمثل هذه المراحل في^(٣٤):

أ) الإذابة Unfreezing :

تمثل هذه المرحلة "الإذابة" محاولة إثارة ذهن العاملين بالمؤسسة التعليمية، لضرورة الحاجة إلى التغيير، فهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، وهي إثارة لدفاعيتهم للبحث عن حلول ذنية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق ذلك ما لم تقم بتهيئة العاملين، وبذلك يتم تحرير الموقف من أي تغييرات.

ب) التغيير Change :

أما التغيير فيعني التدخل Intervention الذي يقوم به القائمون على تطوير الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة التعليمية، أي أنها مجموعة من التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير، بمعنى التوجه نحو مستوى جديد، وإدخال برامج أو تطبيقات أو ممارسات أو مهارات أو هي جميعاً، بل إنها مرحلة تعلم أي يكتسب فيها العاملين، أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك الفردي والجماعي، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

ج) التجميد Refreezing :

وتهتم هذه المرحلة بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، حيث إن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير، بمعنى أن تسعى نحو إيجاد توازن جديد، حتى لا تعود المؤسسة إلى الممارسات القديمة.

وتتعدد مبادئ الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، بتعدد عناصر العملية التعليمية، وذلك باعتبار أن الهيكل التنظيمي من أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط وثيق بجميع الوظائف الإدارية الأخرى، ولذلك عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية يجب مراعاة المبادئ التالية^(٣٥):

١- وضوح الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة، ويقوم الإداريون والقيادات المسؤولة عن السلطة التعليمية باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة، وهو في أبسط صورة يأخذ شكلاً هرمياً يمثل قمته مدير المؤسسة التعليمية، ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم^(٣٦).

ويعد الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار الذي يحدد الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، فيقوم بتقسيم الأعمال والأنشطة وتوزيعها على العاملين كل حسب اختصاصه لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يحدد العلاقات الوظيفية وخطوط السلطة والمسئولية، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ويرتبط هذا الترتيب الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف التي في نفس المستوى، وعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى في الإشراف، ويساعد وضوح الهيكل التنظيمي في تقرير الأعمال المطلوب أدائها والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في التنظيم، ودراسة نقاط الضعف واقتراح التعديلات المناسبة لها^(٣٧).

٢- وضوح الأهداف:

يجب أن يكون لكل هيكل التنظيمي هدف يسعى إلى تحقيقه، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محدداً وواضحاً لجميع العاملين، وبالتالي يمكن النظر إلى المؤسسة التعليمية على أنها مؤسسة هادفة، ويجب على القائمين عليها من وضع أهدافها في مقدمة

تفكيرهم لكيفية بناء هيكل تنظيمي جيد، مع التعرف على الموارد والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف^(٣٨).

٣- تفويض السلطة :

يقصد بتفويض السلطة نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى العاملين، بمعنى أن يعهد المدير المختصة بجزء من سلطاته المخولة لها أصلاً بموجب النظام إلى أحد العاملين لياشرها تحت إشرافه، وتفويض السلطة لا يعنى انتقال المسؤولية إلى الفرد الذي فوضه المدير في جزء من سلطاته، فالمسؤولية لا تقوض ويبقى المدير مسئول أمام الجهاز الإداري الأعلى، ويعتبر تفويض السلطة وسيلة أساسية لحياة المؤسسة، حيث يساعد على انطلاق الأفراد في أعمالهم والتصرف السريع لمقابلة مشاكل العمل، مع إتاحة الفرصة للمدير ليتفرغ للأعمال الرئيسية التي تتناسب مع خبرته^(٣٩).

٤- تقسيم وتحليل العمل :

لاشك إن العمل في المؤسسة التعليمية لا يتم على مستوى كل فرد على حدة، وإنما يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من العاملين، مما يؤدي إلى التناسق والتكامل في الأعمال، ومن الواضح أن الفرد عندما يركز جهوده في مجال عمل محدد يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال ويصل إلى مستوى أعلى من الكفاءة في الأداء، وتقسيم العمل يعني الاعتماد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته، بحيث يعهد لكل مجال أفضل العاملين على القيام به، خاصة وأن مجتمع اليوم يحترم التخصص وتقسيم العمل، ويقصد بتحليل العمل تحديد أنشطة المؤسسة وتحليلها إلى عناصرها الفرعية^(٤٠).

وتبدأ مهمة تقسيم العمل المدرسي بتحديد أهداف المدرسة على مختلف المستويات، بداية من مستوى الإدارة المدرسية وحتى مستوى إدارة الفصل المدرسي (حجرة الدراسة)، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يحرص على عملية تقسيم العمل في ضوء قدرات وإمكانيات العاملين معه، وذلك بتحديد الأنشطة المدرسية الضرورية للتلاميذ وتقسيمها على مدى زمني يشغل العام الدراسي ثم توزيع هذه الأنشطة على القائمين بالعملية التربوية وفي مقدمتها المعلمين^(٤١).

٥- مرونة التنظيم :

المرونة هي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من الحرية داخل إطار الأنظمة والمسئوليات والواجبات الوظيفية في المؤسسة التعليمية، وذلك بالتوسط في الأمور، واللجوء

للحل الأيسر دون تجاوزات أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة تنعكس سلباً على أداء المؤسسة بشكل كامل^(٤٢).

والمرونة مطلب مهم أنها تساهم في القدرة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الواجبات الوظيفية، وتقليل المجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل، كما أن المرونة تقلل من النفقات وارتفاع التكلفة التشغيلية للمؤسسة، وتساهم في إكساب الموظف الثقة بالنفس، وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديه، وتساهم في إكساب الإدارة والمؤسسة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعالة^(٤٣).

٦-التنسيق:

التنسيق هو أداة تنظيمية تهدف لربط وتوافق العاملين، والوحدات التنظيمية، من حيث الجهود، والأساليب، والتوقيت، بما يعزز فاعلية الأداء الجماعي لبلوغ هدف مشترك أو أكثر^(٤٤).

والقدرة على التنسيق من أبرز مبادئ التنظيم الإداري الناجح، حيث إن التنظيم يستهدف تنسيق جهود العاملين التي تتألف منها المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة، لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق على أنه عنصر أساسي لتكامل العمل والبعد عن التناقض والازدواج وتضارب الأداء، الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والقائد الإداري يتعين عليه تحديد برامج العمل وتوضيحها، وتحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات التي توكل إلى وحدات المؤسسة وخطوط الاتصال بها^(٤٥).

رابعاً: خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق المؤسسة التعليمية لجودتها :

هناك مجموعة خصائص للهيكل التنظيمي الملائم المؤسسة التعليمية حتى تحقق الجودة المنشودة ومن هذه الخصائص ما يلي^(٤٦):

- أ) التنظيم العضوي، من خلال فرق عمل متعددة الوظائف.
- ب) التمكين.
- ج) قنوات اتصال مفتوحة أفقياً ورأسياً.
- د) شبكة أعمال غير رسمية.

وسوف نوجزها على النحو التالي :

أ) التنظيم العضوي Organism Organization :

يعد التنظيم العضوي هو التنظيم الملائم للظروف البيئية المتغيرة، ويكون هذا التنظيم مرغوباً عندما تنشأ متطلبات مستمرة لا يمكن تقسيمها إلى أجزاء، فالوظائف في التنظيم العضوي تفقد كثير من تحديدها الرسمي، وعند تطبيق هذه التنظيم على المؤسسة التعليمية، تكون الاختصاصات والمسئوليات وطرق العمل والسلطات غير ممكنة التحديد، حيث تتلاشى الحدود الوظيفية.

ب) التمكين Empowerment :

يقصد به إتاحة الفرصة الكافية للعاملين لممارسة السيطرة العاملة على أعمالهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واعتبارهم مسئولين عن النتائج، دون الاعتماد على شخص أعلى، أو دون الرجوع للرؤساء، ويتطلب تطبيق هذا المفهوم على المؤسسة التعليمية، تعديل هيكل المؤسسة بما يخفف من حدة بيروقراطية اللوائح والإجراءات، كما يقتضي أيضاً إعادة هيكلة المؤسسة، وهذا يعني ما يلي^(٤٧):

- التخلص من الأعمال التي لا تضيف قيمة.
- إدماج الأعمال المرتبطة ببعضها.
- تقليل أعباء المناصب الإدارية والإشرافية.

ج) قنوات الاتصال المفتوحة Open Communication Channels :

لاشك إن الاتصال المفتوح مع كل المستويات الإدارية والعاملين، من الخصائص الرئيسية التي تتصف بها الهيكله الملائمة للمؤسسة التعليمية، حيث إنه من الضروري مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في تبادل المعلومات وعقد الحوارات مع الإدارة والإدارات العليا، كما أن الهيكله العضوية والمرنة تتطلب الإقلال من الاتصالات المكتوبة إلى أقل حد ممكن، وأن الاتصال بين الأفراد لتحديد أدوار كل منهم يكون من خلال الاتصال بالزملاء وليس الرئيس فقط، أو يمكن أن يعتمد الاتصال على تكامل مدخلين أسفل إلى أعلى Bottom – Up وأعلى إلى أسفل Top Down، حيث يسمح المدخل الأول للعاملين بالاشتراك في عملية صنع القرار كأساس لعملية التعلم، في حين يتيح المدخل الثاني للمديرين اتخاذ القرار في الظروف التي ينبغي الأمر فيها رد فعل سريع.

د) شبكات الأعمال غير الرسمية Information Networking :

تعتمد شبكات الأعمال غير الرسمية على التعاون والحوار الأفقي بين العاملين والجماعات داخل المؤسسة، كما تستند إلى التفاعل بينهم باعتبارهم خاضعين لعملية التعلم، وإن أحد المفاهيم الجوهرية في تحقيق هذا التفاعل بين العاملين هو التساؤل التنظيمي Organizational Inquiry، أي قيام أعضاء المؤسسة بطريقة فردية أو جماعية بطرح الأسئلة والأفكار حول العمليات الوظيفية التي يمارسونها، ومن ثم يتحقق التعلم عندما يحدث توافقاً بين النوايا والواقع.

ومن هنا فإن التعلم لا يتحقق فقط من خلال النظم الرسمية للمؤسسة، من سياسات وخطط وإجراءات وقواعد، ولكن من خلال الحوارات والتساؤلات بين أعضاء المؤسسة وبعضهم البعض في شكل غير رسمي، ويتحقق أثناء تبادل أطراف الحديث بينهم، وفي فترة الراحة، وأحياناً من ممارستهم لأنشطة الحياة اليومية.

يعد التنظيم الإداري في المدرسة الثانوية، عملية تنسيق للجهود البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاءة وفاعلية ممكنة، أي أنه يهتم بتوزيع الواجبات أو الوظائف في علاقات محددة وبطريقة منسقة بين الوحدات التي تضمها المؤسسة، ومن ثم يعتبر التنظيم هو الإطار المتسع الذي تتم فيه العملية الإدارية وهو في الوقت نفسه ناتج عن العملية الإدارية ذاتها، ويعد التنظيم الإداري أحد أهم وظائف الإدارة التي تعتبر من المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالتنظيم الإداري هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وتحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية وبذلك لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ويعتبر التنظيم الإداري الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التربوية لتلك المؤسسات، ويتضح هذا التنظيم في تحديد الأهداف والمهام والأعمال ثم توزيعها على العاملين في المؤسسة كل حسب تخصصه وخبرته، وسرعة أداء العاملين لواجباتهم ومسئولياتهم بدقة وإتقان وفي مناخ من العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء المؤسسة كلهم ولكي يحقق التنظيم الإداري للمدرسة الثانوية أهدافه لابد من^(٤٨):

▪ تحديد أهداف المدرسة الثانوية.

- تحديد المهام والأعمال الواجب القيام بها.
 - حصر القوى البشرية بنوعيتها وتخصصاتها، من أجل توزيع الأعمال والواجبات بينها.
 - دراسة الإمكانيات المادية من حيث مبانيها ومرافقها وأثاثها وتجهيزاتها للاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة.
 - معرفة القوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل المؤسسة.
 - معرفة الإمكانيات المادية المتاحة لتلك المؤسسات سواء المصروفات الرسمية أو ميزانية المؤسسة التي تحددها وزارة التربية، أو ميزانية مجالس الآباء، أو أي تبرعات ومساعدات تقدم من هيئات مختلفة لخدمة تلك المؤسسة.
 - توزيع الأطفال على غرفة النشاط بما يتفق مع الأسس التربوية السليمة.
 - توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات للعاملين بما لا يتعارض مع السياسة العامة لتلك المؤسسة.
 - تنظيم البرنامج اليومي لتلك المؤسسة.
 - وضع القواعد التي تكفل حسن استخدام المرافقة والأدوات والأثاث والتجهيزات.
 - تحديد الأنشطة داخل المؤسسة ووضع القواعد الخاصة بممارستها والإشراف عليها.
 - وضع أسس التنسيق بين البرامج والأنشطة المختلفة لزيادة فعاليتها.
 - العمل على توفير المناخ التربوي الملائم لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - تحديد مواعيد اجتماعات المجالس المختلفة مثل مجلس الآباء وغيرها.
 - وضع الأسس المناسبة لمحاسبة المقصرين في إتباع الأنظمة الموضوعية.
- ويعتبر الهيكل التنظيمي جزء من التنظيم الإداري للمدرسة، فالهيكل التنظيمي هو المحور المحرك للعملية الإدارية، حيث إنه لا يمكن أن يتم تنفيذ الأعمال بعد التخطيط لها إلا بوجود قاعدة للتنظيم، حيث يعمل على توزيع الأعمال على العاملين كل حسب اختصاصه وخبراته، وتوضيح مهام كل عامل، ثم دعم ذلك العمل بالتوجيه المستمر والمتابعة، ومن ثم التقويم عن طريق التشخيص والعلاج لتلافي نقاط الضعف وإصلاحها، وتعزيز نقاط القوة والاستمرار فيها ودعمها، وفي الهيكل التنظيمي يتم تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، يكون البدء عادة من قمة الهرم حيث الإدارة العليا المتمثلة بالسلطة الكاملة، ويكون تسلسل المراكز الوظيفية تنازلياً من الأهم فالمهم حتى قاعدة الهرم^(٤٩).

ولا يتوقف الهيكل التنظيمي الإداري للمدرسة الثانوية على تقسيم الأعمال وتوزيعها على القوى البشرية كل حسب اختصاصه وحسب، ولكن يمتد ليشمل جميع الإمكانيات المادية المتاحة من أجهزة ومعدات ومواد وأموال، وتوزيعها على الوحدات التنظيمية التي تكون عادة وحدات تنظيمية كبرى تضم وحدات فرعية أصغر، ومن خلال الهيكل التنظيمي فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وبأقصى الفوائد من القدرات البشرية المتاحة مع ملاحظة التنسيق بين الوظائف، وتحديد المهام وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها، واستمرار التوجيه والمتابعة، ووضوح خطوط الاتصال، والموازنة بين السلطة والمسئولية.

ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية يقوم على العلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها : المفاهيم المتعلقة بالهيكل التنظيمي الرسمي وهو ناتج عن هيكل التنظيم والسلطات الإدارية طبقاً للأهداف الموضوعية، والهيكل التنظيمي غير الرسمي وهو ناتج عن شبكة العلاقات الشخصية بين الأفراد، والسلطات والمسئولية والرقابة، وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في الهيكل التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبيرين من جانب الإدارة المدرسية في المسائل الطارئة والأمور الروتينية، وتضارب القرارات، وتداخل الاختصاصات، وضعف فعالية عمليات الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي، وإعادة النظر فيه بروح جادة، إذا كان عليها أن تجدد نشاطها.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمدرسة من هيئتين إحداهما هيئة فنية والأخرى هيئة غير فنية، وتتكون الهيئة الفنية من المدير والمعلمين والأخصائيات النفسية والاجتماعية والطبية أما الهيئة غير الفنية فتتكون من البستاني والحارس وعاملات النظافة.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٤٣٦.
- (٢) عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية، أمبرشن للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٥٥.
- (٣) صابر محمد إسماعيل: اتجاهات المسؤولين في القطاع الحكومي نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السادس عشر، القاهرة، يونيو ١٩٩٩، ص ٣٧٥.
- (٤) محمود محمد السيد: "أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلة ربع سنوية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ٧٧.
- (٥) طارق أبو العطا عبد القادر: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٠، ص ٨٢-٨٣.
- (٦) هند ماجد محمد الخثيلة: إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، ٢٠٠٠، ص ٨١.
- (٧) المرجع السابق، ص ٦٣-٦٥.
- (٨) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٤٥.
- (٩) المرجع السابق، ص ٤٦-٤٧.
- (١٠) عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٦، ص ٣٤.
- (١١) حسين عبد الله الوطبان: معجم مصطلحات الصناعة والأعمال (عربي - إنجليزي)، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠١، ص ٢٢٨.
- (١٢) فرج محمد سليمان: مرجع سابق، ص ٤٢-٤٦.
- (١٣) حافظ فرج، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، ط ٢، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٣١-١٣٢.
- (١٤) المرجع السابق، ص ٧٦، ٧٧.

- (١٥) محمد سيد محمد: وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٨٨.
- (١٦) بشير العلق: الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٨، ص ٨٩.
- (١٧) محمد رجا عبد الرحيم صلاح، عيد عباس محمود الرفايعة: "أثر العوامل الإدارية والتنظيمية والاجتماعية على فعالية إدارة الوقت ومدى مساهمتها في زيادة إنتاجية المؤسسات في قطاع الأعمال: دراسة تحليلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٠٢١٠٤.
- (١٨) حسين محمد حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ٢، دار الحامد، عمان، ٢٠١٠، ص ٩٧.
- (١٩) فتحي درويش عشبية: التنظيم الإداري في التعليم العام (أسسه، مجالاته، فعالياته)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٦٣.
- (٢٠) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط ٤، دار وائل، عمان، ٢٠١٠، ص ١٥٢.
- (٢١) أحمد عبد السلام سليم: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ١٥٤.
- (٢٢) المرجع السابق، ص ١٥٤.
- (٢٣) أنور عبد الحميد السقاف: تبسيط الإجراءات وعقلية تدبير المنظمات، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٤٧.
- (٢٤) محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٨-١١٥.
- (٢٥) المرجع السابق، ص ١٠٩.
- (٢٦) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص ١٦٢.
- (٢٧) أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ١٠٩.
- (28) Mintzberg, H.: Mangers, Not MBAS: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, Berrett – Koehler Publishers, San Francisco, 2004.

- (٢٩) أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، مرجع سابق، ص ١١٤.
- (٣٠) على الشرفاوي: العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٣٣٢.
- (٣١) المرجع سابق، ص ٣٣٠.
- (٣٢) محمود حسن حسني: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٠٣-٢٠٥.
- (٣٣) المرجع السابق، ص ٢٠٦.
- (٣٤) أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس: الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٤٦-٥٠.
- (٣٥) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٧٨.
- (٣٦) جمال محمد أبو الوفا، سلامه عبد العظيم حسين: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٧-٢٨.
- (٣٧) المرجع السابق، ص ٣٢.
- (٣٨) جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٤٣، ٤٤.
- (٣٩) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٤٨١-٤٨٣.
- (٤٠) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٣٢-٢٣٣.
- (٤١) طارق أبو العطا عبد القادر: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٠، ص ٨٢-٨٣.
- (٤٢) محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٣٤٥.
- (٤٣) المرجع السابق، ص ٣٤٥.

- (٤٤) محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٥٣.
- (٤٥) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٧٨.
- (٤٦) محمود محمد السيد: مرجع سابق، ص ٧٨-٨٠.
- (٤٧) أمال السيد خلف: مرجع سابق، ص ٦٦-٦٧.
- (٤٨) رافدة الحريري: مرجع سابق، ص ٩٤.
- (٤٩) جمال السيد تفاعلة: "توزيع المسؤولية والسلطات في التعليم العام"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلة دورية ربع سنوية، المجلد ١٩، العدد ٣، كلية التربية، جامعة المنيا، يناير ٢٠٠٦، ص ١١٤.