

جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم أصول التربية

متطلبات تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي بالإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة في ضوء إدارة التغيير

تخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إعداد الباحثة

ابتسام صادق محمد خليل

تحت إشراف

د/ نشوى سعد محمودزنون

مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة
مدينة السادات

أ.د/ عبدالناصر سعيد عطايا

أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة
الأزهر

أولاً: مقدمة البحث:.

يشهد العصر الراهن تحولاً كبيراً في الوظائف الإدارية في ظل التغيير والتطور الذي يشهده العالم الآن، وبالمقابل تتعدد التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في القرن الجديد، وعلى رأسها المؤسسات التعليمية، ولما كان التنظيم الإداري لأي جهة هو محصلة تفاعل الفكر والفلسفة الإدارية للقائمين بإعداد التنظيم، ويشكل في الوقت ذاته انعكاساً لفلسفة واتجاه معين قد ترسخ خلال مراحل متعاقبة ومستقرة في ذهن الأفراد، نتيجة لتفاعلهم مع الأحداث السياسية والاقتصادية والإدارية المحيطة بهم، كان من الضروري أن تراعى أساليب التنظيم الإداري ومدى استجابة تلك الأساليب لأهداف واختصاصات المنظمة الإدارية، حتى يمكن الحكم على كفاءة أسلوب التنظيم في ضوء المتغيرات البيئية ويمثل تطوير الهيكل التنظيمي ضرورة حتمية في المؤسسات التعليمية حيث تعتمد عليه كأحد أدوات التنظيم المادية الذي يساعدها في توجهاتها نحو المستقبل.^(١)

وأن الحاجة للتغيير في مؤسساتنا العربية تستدعي الاستعانة بقيادات لديهم رؤية مستقبلية وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير فلا يمكن تنجح عملية التغيير إلا إذ كرس المدراء وقتهم وطاقتهم لابتكار الأساليب والطرق الإبداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية.^(٢)

وظاهرة التغيير تولد أزمات تختلف حدتها من مجتمع لآخر، حيث يستوجب التغيير دينامية قد نفوق قدرات الأفراد والهيئات والنظم، وتتطلب إمكانات مادية وفنية وبشرية يصعب توفيرها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وتعمل لقهر القوى الجامده أو المحافظة المؤمنة بسلامة الوضع القائم أو المستريحة لألفته

¹ Ramanna, R, world Educational Administration system, (New Delhi:Rajat publishing, 2006, p.3.

^(٢) محمد فوزى عبدالعزيز: إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا، المؤتمر الدولي للعلوم الرياضية والصحة "الذكرى الحادية عشر للشبكة الدولية للرياضة والعلوم الصحية"، الإسكندرية، ١٢-١٥ مارس، ص ٢٧، ٢٠١٥.

وسهولة التعامل معه، ومن ثم وهى معادية لأى تغيير قد يكشف عن ضعفها أو يهز مكانتها مما يدعوها للتخندق والمعاكسة أو المقاومة.^(٣)

ولم يعد عمل المؤسسات التعليمية فى أطر ونماذج بيروقراطية مقبولة يحقق أهدافها، إذ تدعو الضرورة إلى اعتماد تنظيمات وهياكل تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف والتحول من النظم البيروقراطية شديدة المركزية إلى نظم لامركزية تأخذ بتعددية النماذج والأطر التنظيمية، والتي تختلف باختلاف الظروف البيئية والسياسية.^(٤)

ويقصد بالتنظيم الإدارى الإطار ويعد تصميم الهيكل التنظيمى داخل المؤسسة، وتقسيم الأعمال فى الجهاز الإدارى وتوزيع المسؤوليات على الأفراد وأدائها طبقاً للضوابط المعتمدة فى القوانين واللوائح التنظيمية، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.^(٥)

ويشمل التنظيم الإدارى كعملية مجموعة من الخطوات وهى تقسيم العمل، وتوضيحه، وتصميم الهيكل الإدارى، والتنسيق بين الأعمال المختلفة، والهيكل التنظيمى خطوة واحدة من خطوات التنظيم تأتى بعد تقسيم العمل وتوضيح التسلسل الإدارى.^(٦)

كما يقصد بالهيكل التنظيمى الإطار العام الذى توجد عليه المؤسسة التربوية ويبين المناصب الإدارية المختلفة، والتسلسل الرئاسى وعدد المستويات الإدارية بين مختلف الوحدات والسلطات التنفيذية والاستشارية، وعلاقات العمل الداخلية وسلطة إصدار القرار.^(٧)

^(٣) محمود قمبر: تقييم ونقد نظريات وممارسات التجديد فى الفكر التربوى العالمى "دراسة قدمت لورشة العمل الإقليمية فى مجال

التجديد التربوى (٢٠٠٣/١٢/٥-٢)، الإسماعيلية، ص ٢٥

^(٤) عبدالستار إبراهيم دهام: التنظيم البيروقراطى إزاء الفكر الإدارى المعاصر، مجلة، كلية، الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة

الانبار، العدد الثانى، ٢٠٠٨، ص ١

^(٥) جمال محمد أبو الوفاء، سلامة عبدالعظيم حسين، مرجع سابق، ص ٢٦

^(٦) فتحى درويش عشبية: التنظيم الإدارى فى التعليم العام، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى، ٢٠١٣، ص ١٢

^(٧) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصرى، ١٩٨٤، ص ٢٧-٢٩

يعدّ الهيكل التنظيمي المحمور الأساس لعمل المنظمة وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها فهو يمثل العمود الفقري للمنظمة فالهيكل الجيد يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بسهولة وبدقة عالية على عكس الهيكل الغير متوازن الذي يؤثر بشكل سلبي على أداء المنظمة مما يشكل عقبة بوجه العمل نحو تحقيق متطلبات الجودة وانجاز الأعمال باقل كلفة ممكنة فتلك الهياكل التي تمتاز بالتداخل والتعقيد وعدم الوضوح قد تؤدي إلى ضياع الجهود بسبب التداخل في الأنشطة.^(٨)

كما يعدّ التغيير مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشيا مع الظروف والمسلكيات السائدة في العالم فلا بد من إدخال تعديلات عليه أو جزئية في كل المجالات المجتمعية المادية والمعنوية حيث يتم الانتقال من وضع لآخر فبالتالي التغيير هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات الإدارية أو الاقتصاد أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية.^(٩)

وعلي ضوء ما سبق ، يتضح أن إدارة التغيير لها أهمية، وضرورة قصوى في الإدارة بصفة عامة والإدارة التعليمية بصفة خاصة ، كما أنه من المداخل الحديثة التي من شأنها أن تتيح الفرصة للإنسان للتعامل مع ضرورة التغيير ومتطلباته ومواكبة هذه التغييرات والقضاء علي معوقاتهما، كما نجد تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي ضروري لواقعنا المعاصر، لذا تحاول الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية في ضوء مدخل إدارة التغيير

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

(٨) عبدالناصر علك حافظ ،حسين وليد حسين :بناء هياكل تنظيمية لمنظمات التعليم العالى والبحث العلمى ،٢٠١٠، ص٣٢٨
(٩)بسمة إبراهيم عبدالصير:دراسة تحليلية لواقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا،رسالة ماجستير غير منشور ،كلية التربية الرياضية ،جامعة المنيا،٢٠١٦، ص١

يُعتمد التغيير الناجح على مدى التعهد والألتزام به، حيث يفشل التغيير إن لم يكن هناك مشاركين رئيسيين في التغيير يلتزمون بالحفاظ على الأهداف المرتبطة بالتغيير، حيث تفيد الدراسات بفشل معظم التغييرات بسبب عدم الألتزام بأهداف وفلسفة عملية التغيير.^(١٠)

بالإطلاع علي الدراسات المرتبطة بالإدارات التعليمية والهيكل الإداري والتنظيمي، نجد أنها تعاني من العديد من المشكلات، ويأتي علي رأسها ضعف الهيكل الإداري بها، وسوء المستوي التنظيمي داخلها، وهذا ما أكدت عليه الكثير من الدراسات مثل دراسة^(١١)

ودراسة محمود الحسيني^(١٢) ودراسة نهال حسنى عبدالعزيز^(١٣)

وبالرجوع إلي الدراسات لقد أكدت دراسة^(١٤) التي أجريت نجد أن هناك معوقات كثيرة تقابل إحداث تطوير للهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية منها المعوقات السياسية والاقتصادية والثقافية والزمنية والاجتماعية وذلك يرجع إلى غياب الإدارة القوية الفاعلة التي تستطيع تفعيل أنظمة المساءلة الإدارية بالإدارات التعليمية، بما يضمن تنفيذها عند وقوع تجاوزات تستلزم المساءلة، وإلى عجز متخذ القرار في الإدارات التعليمية عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة المزعم اتخاذ قرار بشأنها، ولقد أكدت دراسة^(١٥) على ضعف عملية التخطيط في الإدارات التعليمية نتيجة غموض وجمود الأنظمة واللوائح، وسوء حالة التنظيم وعدم وضوح الهياكل التنظيمية داخل الإدارات، بالإضافة إلى ضعف المهارات الإلكترونية،

(١٠) عامر سعيد : الإدارة وتحديات التغيير ،مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ،القاهرة، ٢٠٠١، ص٢٥٦

(١١) أميمية عبدالحكيم أحمد مأمون :متطلبات تفعيل دور إدارات العلاقات العامة بالإدارات التعليمية في نشر ثقافة الجودة بالمدارس رسالة ماجستير

غير منشور ،جامعة المنصورة،كلية التربية،٢٠١٧،ص٣٤

(١٢) محمود الحسيني إبراهيم القعقاع : متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية ،رسالة ماجستير ،جامعة المنصورة ،كلية التربية،٢٠١٧،ص٧٦

(١٣) نهال حسنى عبدالعزيز الجملي: تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والإدارات التابعة لها/رسالة ماجستير غير منشور،جامعة المنصورة ،كلية التجارة،٢٠١٧،ص٧٨

(١٤) محمد على حسن على الشعراوى :الشفافية وصنع القرار بالإدارات التعليمية فلا جمهورية مصر العربية ،رسالة ماجستير غير

منشور،جامعة كفر الشيخ،كلية التربية،٢٠١٦،ص٩٠

(١٥) أسامة محمود عبدالله :تطوير أداء الإدارة التعليمية المحلية في مصر باستخدام الإدارة الإلكترونية ،رسالة ماجستير ،جامعة بنى

سويف ،كلية التربية،٢٠١٦،ص٣٥

وضعف مهارات القيادة التعليمية، وتضارب الصلاحيات بين القيادات، ولا توجد معايير صحيحة لاختيار القادة التربويين في الإدارة التعليمية، وعدم وضوح أهداف عمليات الرقابة والمتابعة، وضعف التشريعات والقوانين، وقلة الآليات الخاصة بالمتابعة

وبمراجعة ما سبق ذكره لذا يتطرق هذا البحث للتعرف علي الإطار المفاهيمي لكل من الهيكل الإداري والتنظيمي وإدارة التغيير وكذلك التعرف علي درجة الأهمية النسبية لمواكب أحداث التغيير والتسارع العلمي والتكنولوجي وكذلك التعرف علي درجه توافر أبعاد أحداث التغيير والتسارع العلمي والتكنولوجي للإدارات التعليمية داخل محافظة القاهرة طبقا لعدة متغيرات مثل (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - وحالة الوظيفية) ودور مديري 'دارات التعليمية في مواقع وظيفتهم في ضوء متطلبات الواقع الملموس وأن الواقع يظهر عدم مواكبة الإدارات التعليمية للتطورات العالمية في مجال الهيكل الإداري والتنظيمي مما يؤكد على أهمية التطوير في ضوء إدارة التغيير في ظل التسارع الكبير للتطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة لا يمكن للإدارات التعليمية أن تواكب هذا التسارع العلمي والتكنولوجي إلا إذا تمتعت بديناميكية في الإدارة وافتتاح على المجتمع المحلي ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود إدارة تتفهم أثر المتغيرات وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف مع هذه المتغيرات ألا وهي إدارة التغيير التي أصبحت ضرورة ملحة في وقتنا المعاصر .

ولحل هذه المعوقات والوفاء بمتطلبات التغيير فمن الضروري إعادة النظر في الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية وتطويرها لمواكبة واقعنا المعاصر ولتحقيق النجاح المستمر لذلك .

وتسعي الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الهيكل الإداري والتنظيمي ؟

٢- ما متطلبات تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة؟

٣- ما التوصيات و المقترحات لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة ؟

ثالثاً: أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١- التعرف على مفهوم الهيكل الإداري والتنظيمي.

٢- التعرف على متطلبات تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة.

٣- تحديد دور الإدارات التعليمية لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي لمحافظة القاهرة لتحقيق التغيير.

٤- رصد وتحليل واقع والهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة وما المعوقات التي

تواجه إدارة التغيير بهذه الإدارات.

٥- وضع آليات لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة في ضوء إدارة

التغيير.

٦- التوصل إلى مقترح الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة في ضوء إدارة

التغيير.

رابعاً: أهمية الدراسة:-

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

١- قد تفيد هذه الدراسة العديد من الباحثين المهتمين بمدخل إدارة التغيير ومجال الهيكل الإداري والتنظيمي ودورها في الإدارات التعليمية.

٢- قد تثير الدراسة أذهان المشتغلين في مجال التعليم والمسؤولين عنه إلى الاستفادة من آليات تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية في ضوء مدخل إدارة التغيير لإصلاح الإدارات التعليمية.

٣- قد تساعد الدراسة المسؤولين عن الإدارات التعليمية ومتخذي القرار في بيان حجم الضرر الناتج عن تجاهل ظاهرة التغيير وسوء إدارته ، تبديد الموارد المادية والمالية والبشرية ، وانخفاض في أداء العاملين وارتفاع للتكاليف ، إلى جانب الآثار الاجتماعية والنفسية التي قد يتعرض لها المرؤوسين والمجتمع كافة في نهاية الأمر.

٤- قد تساعد الدراسة واضعي السياسات بالإدارات التعليمية وصناع القرار في بيان حجم الفائدة الناتجة عن الإدارة السليمة للتغيير ، وتجنب المشاكل التي تتعرض لها الإدارات التعليمية.

خامساً: منهج البحث وأدواته:-

استخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبة طبيعة وأهداف الدراسة لرصد واقع الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة من خلال جمع البيانات حول موضوع الدراسة ، "يعد هذا المنهج هو الأكثر شيوعاً وانتشاراً في عالم البحوث الإنسانية ، حيث لا يمكن الاستغناء عنه ، إذ أن الدارس لأيه ظاهرة ضرورية يجب أن تتوفر لديه أوصاف دقيقة للظاهرة التي يدرسها بالوسائل المعنية ، والمناهج المحددة لها" (١٦)

سادساً: حدود البحث:.

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على الهيكل الإداري والتنظيمي بالإدارات التعليمية.

(١٦) موسي بن إبراهيم حريزي: دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٣/ديسمبر ٢٠١٣، الجزائر، ص ٢٦

الحدود المكانية: يقتصر البحث على محافظة القاهرة.

مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

التطوير: development

التطوير لغة : من الفعل طور، وطور الشيء من طور إلي طور ، والطور هو الحالة.(١٧)

والتطوير اصطلاحاً : هو التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.(١٨)

ويُعرفه محمد التويجري ومحمد البرعي بأنه : نسق نظامي منسق مخطط ومدبر يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم، و ذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها.(١٩)

وينظر فاروق فهمي إلى التطوير على أنه منظومة من عدة منظومات فرعية فيما بينها بحيث تخدم غرضاً مشتركاً، هذه المنظومة متصلة وقوية ويوجد بين مكوناتها تفاعل وتداخل وتشابك وعلاقات ديناميكية تهتم بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة كما تهتم بنمو وزيادة المعلومات التي بداخلها.(٢٠)

التعريف الإجرائي للتطوير :

عملية تغيير إيجابي ومقصود لممارسات المنظمة ككل بما يضمن النمو المتزايد لها.

الإدارة التعليمية: Educational administration

(١٧) ابن منظور ، لسان العرب : لسان العرب المحيط قدمه عبد الله العلي، أعد بناءه يوسف خياط ، المجلد ٣ ، دار الجبل ، بيروت ، لبنان، ١٩٨٨، ص٥٣٦

(١٨) ابن منظور ، لسان العرب : لسان العرب المحيط قدمه عبد الله العلي، أعد بناءه يوسف خياط ، المجلد ٣ ، دار الجبل ، بيروت ، لبنان، ١٩٨٨، ص٥٣٦

(١٩) محمد إبراهيم التويجري، محمد عبد الله البرعي: معجم المصطلحات الإدارية، الرياض، مكتبة المكان، ١٩٩٣ ص١٣٧

(٢٠) فاروق فهمي وأخر: المدخل المتطور في مواجهة التحديات التربوية المعاصرة والمستقبلية، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٨٧

الإدارة التعليمية تقوم بتنظيم الإمكانيات البشرية فى الإدارات واللجان والمدارس والفصول والمجموعات المختلفة، وتقوم بتنظيم الإمكانيات المادية من مبان وتجهيزات وأثاث ومكتبات، وتقوم أيضا بتنظيم الأفكار والمبادئ العلمية التربوية فى نظم تعليمية، مناهج دراسية، ومواد تعليمية وأنشطة مختلفة.^(٢١)

وهى مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها سواء فى داخل المنظمات التعليمية أو بينها، لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية^(٢٢)

الهيكل **Structure** : هو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية ، من هنا فإن هيكل التنظيم هو الإطار العام الذى ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد ، فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى.

الاطار النظرى للبحث:

تعريف الهيكل الإداري والتنظيمي:

تحظى الإدارة بجانب كبير من الأهمية حيث أنها تدخل فى جميع أوجه النشاط الإنسانى بصورة أو بأخرى ، سواء كان هذا النشاط كبيراً أو صغيراً ، و ترتبط العملية الإدارية و عناصرها دائماً بمفهوم المنظمة ، و يعد الإنسان داخل الهيكل التنظيمى الإدارى هو العنصر الأساسى المشارك فى نجاح المنظمة إدارياً و

(٢١) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، علم الكتاب للنشر والتوزيع: القاهرة، ٢٠٠٥، ص٢٢

(٢٢) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص٢٣

إنتاجياً ، لذلك فإن هذا الفصل يلقى الضوء على علوم الإدارة التي تدرس تخطيط الهيكل التنظيمي وكيفية توزيع الإدارات والأقسام في المبنى

الإداري وكذلك توزيع مجموعات العمل و نظم الإشراف و المراقبة ، بهدف التعرف على الأساليب الإدارية و التنظيمية الحديثة المتبعة مع الأنظمة الجديدة لسير الأعمال و المهام في ظل التطور الكبير الحادث في تكنولوجيا المعلومات و وسائل الاتصالات و التي أثرت بلا شك على الإدارة الحديثة للمنظمات

تعريف الهيكل التنظيمي لغه واصطلاحاً:-

تعريف لغوياً: لم أجد تعريف صريح ومباشر للهيكل التنظيمي من خلال استعراضى لبعض معاجم اللغة العربية ومنها معجم لسان العرب ، والقاموس المحيط ، والصاح في اللغة وكانت هذه التعاريف يتضمن الأتي معجم لسان العرب: الهيكل "هو الضخم من كل شئ".(٢٣)

تعريف إصطلاحاً: أورد الكتاب والباحثون الإداريون العديد من التعريف للهيكل التنظيمي أو جزء منها الآتى: هو الآلية الرسمية التي يمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.(٢٤)

وعرفه : ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ويشير هذا المفهوم إلي التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعليه.(٢٥)

كما عرفه : هو العلاقات التبادلية الأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المنفردة.(٢٦)

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : "الآلية الرسمية التي يتضمن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، يعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة . (٢٧)

(٢٣) أبو الفضل جمال الدين ابن منظور الأنصار: معجم لسان العرب، ص١٢٣

(٢٤) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط١، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢، ص٣١١

(٢٥) عبدالبارد دره: الإدارة الحديثة المفاهيم والعليا، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الأردن، ١٩٩٤، ص١٦

(26) Oxford shorten English Dictionary K1970Kp:2048

(٢٧) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط١، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢، ص٣١١

التعريف الإجرائي للباحثة: بأنها القدرة على التخطيط المنشود لتحقيق أهداف تطوير الإدارة التعليمية بصفة عامة والهيكل الإدارية والتنظيمي بصفة خاصة بما يتفق مع متطلبات العصر من تغيير وتطوير وذلك عن طريق إحداث إبدال كلي أو جزئي في بعض عناصر الإدارة بغرض حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه الهيكل الإداري والتنظيمي بصفة خاصة

شكل الهيكل الإداري لوزارة التربية والتعليم

ويتكون الهيكل الجديد لوزارة التربية والتعليم من ٣ قطاعات و ١٣ إدارة مركزية، و ٤٩ إدارة عامة، بدلا من الهيكل التنظيمي الحالي، الذي يتكون من ٧ قطاعات، و ١٩ إدارة مركزية، و ٩٢ إدارة عامة.^(٢٨)

وتم استحداث إدارة مركزية للتخطيط والجودة تختص بإعداد الخطط الإستراتيجية، والسياسات العامة، ومتابعة تنفيذها، وكذلك متابعة وقياس جودة جميع الأنشطة المتعلقة بالمناهج، والتنمية المهنية، وغيرها مما يتصل بالعملية التعليمية، وكذلك توفير نظم إدارية حديثة، والتنسيق مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، فيما يتعلق بالمعايير

أولا : أهداف الهيكل التنظيمي :

و يعتبر من أهم الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمي^(٢٩) ما يلي :

تحديد إطار التنظيم و وحداته التنظيمية المختلفة .

تحديد السلطات و المسؤوليات و الصلاحيات المخولة لكل إدارة أو قسم تحديداً واضحاً .

تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد و تحديد العلاقات بينهم بشكل واضح .

تجنب التضارب و الصراعات و الازدواج في تنفيذ الأنشطة .

و قد قام بوضع الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي و هي :

التعقيد Complexity : و يقصد سبها حجم الهيكل التنظيمي سواء التنظيم الرأسي أو التنظيم الأفقي .

الرسمية Formalization : و يقصد بها درجة تحديد الأعمال للأفراد ودرجة حرية التصرف لهم في سلطاتهم .

المركزية Centerization : ويقصد بها درجة مركزية القرارات في السلطة .

^(٢٨)العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص ٥٢

^(٢٩) ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤ ، ص ٨٩

و نجد أن الأبعاد الثلاثة السابقة هي أبعاد تتسم بالتغير في قيمة كل بعد على حده بما يناسب المنظمة ، و لا شك أن إدارة المنظمة يجب أن تراعى المرونة اللازمة في تعديل أى من قيم هذه الأبعاد الثلاثة خاصةً إذا كانت قيمة أى بعد غير ملائم للأعمال فقد يسبب حجم الهيكل التنظيمى مشكلة في حد ذاته في إدارة أعمال المنظمة أو قد يسبب ذلك درجة تحديد الأعمال أو حصول العاملين على قدر كبير من السلطات و المسئوليات غير الملائمة ، أو قد يحدث هذا نتيجة درجة من مركزية الإدارة و اتخاذ القرارات بصورة شديدة المركزية أو بصورة موزعة تسبب تشتت المسئوليات .⁽³⁰⁾

و أن القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة تتوقف في تحديد درجة كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمى على أهداف المنظمة و تخطيطها في إدارة هذه الأهداف ، فقد يكون الملائم للمنظمة هو إدارة الأعمال بصورة تعتمد على الأقسام المتخصصة و درجة تخصص كبيرة لكل عامل في إنجاز المهام اعتماداً على تسلسل هرمى إدارى و هو ما يعرف بالإدارة البيروقراطية.⁽³¹⁾

ومن الملائم الإعتماد على مجموعات العمل و إعطاء العاملين قدر أكبر من الحرية في العمل و الفرص في الإبداع ، و يتشابه في هذا التصنيف (حسين عبد الوهاب) حيث يوضح أيضاً أن أشكال الهيكل التنظيمى قد تأخذ شكل خطى يعتمد على المسئوليات و السلطات المباشرة ، أو قد تأخذ الشكل الوظيفى الذى يعتمد على مجموعة من المتخصصين و الإستشاريين الذين يعملون سوياً ، مع فرق العمل لإتخاذ أفضل النتائج الفنية و الإبداعية ، كما أنه لا يمنع أن تضم المنظمة الشكلىين معاً ، و فيما يلى نستعرض التصنيفات التي قام بها الباحثين لأشكال الهيكل التنظيمى بشكل من التفصيل ، فقد حاول كثير من الكتاب و الباحثين تصنيف و تبويب الهياكل التنظيمية و استخدموا من أجل ذلك معايير متعددة و مختلفة ، و من بين هذه التصنيفات الأكثر انتشاراً و قبولاً هو تصنيف الهيكل التنظيمى إلى هيكل تنظيمى ميكانيكى Mechanistic و هيكل تنظيمى عضوى Organic .⁽³²⁾

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل الاداري والتنظيم التنظيمى :

⁽³⁰⁾ Walter et al , Quality in Education and Training Cases of Good Practice in Vocational Education and Training and Higher Education, Presidency of the European Union, Austria, 2006

⁽³¹⁾ السيد عليوه "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" ، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر ، ٢٠٠١ ، ص ٧

⁽³²⁾ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٧ ، ص ٧٦

يجب على المديرين المسؤولين عن تصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة أن يقوموا أولاً بدراسة العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي و من خلال هذه العوامل يستطيعوا أن يختاروا و يحددوا الهيكل التنظيمي الأنسب لحالة و ظروف منظماتهم ، و من أهم هذه العوامل ما يلي.(٣٣)

اولاً : البيئة :

قد تتميز البيئة بأنها مستقرة أو متغيرة ، وهناك عوامل متنوعة يمكن أن تجعل من البيئة مستقرة أو متغيرة تشمل التحولات الاقتصادية التي لا يمكن التنبؤ بها ، والتغير السريع في

أذواق وطلبات المستهلكين ، ونظام الحكم غير المستقر ، والتغيرات التي تمر دون ملاحظتها في خصائص السكان ، والتحولات والتطورات التكنولوجية السريعة الخ.(٣٤)

و تشير الدراسات التي أجراها كل من (٣٥) إلى أن استقرار أو تغير البيئة يجبان يؤثر على الهيكل التنظيمي ، فالبيئة المستقرة يناسبها تنظيم محدد الملامح تتضح فيه الاختصاصات بدقة ، وتتسم القواعد والاجراءات بأن لها دوراً هاماً في التنظيم ، و تبرز أهمية الاتصالات والعلاقات الرسمية والتسلسل الرئاسي بشكل كبير ، وهذا ما يعكسه الهيكل الميكانيكي .(٣٦)

أما البيئة المتغيرة فيناسبها تنظيم مرن و غير محدد فيه بشكل قاطع كل من الاختصاصات و الأنشطة و المسئوليات و عدد محدود من

القواعد و الاجراءات و نظام من القرابة الذاتية التي تدعمها أنظمة من المشاركة و أساليب اتخاذ القرارات الحديثة و نظام من الاتصالات الأفقية بين العاملين ، و هذا ما يعكسه الهيكل العضوي ، و بالتالي فإن المنظمات التي تواجه تغيرات و ظروفًا طارئة و غير متوقعة فيلائمها النموذج العضوي ، أما المنظمات

(33) Saeid,G.&Esmaeil, M. , Investigating Relationship between Managerial Skills and Organization Development (A Case Study in Aviation Industry Research Center), International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 2, (1), 2014 166-176

(٣٤) عصام محمد حمدان مطر ، التطور التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الهلية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة. ٢٠٠٨

(35) Robert, H. Roscnfled, and David, C. Wilson, : Managing Organizations , 2nd Edition , McGraw – Hill publishing Company , London , 1999 , p 259

(36) Ladyshefsky, R. K. The manager as coach as a driver of organizational development.

Leadership & Organization Development Journal, 31(4, 2010), 292-306.

التي تواجه طلبات روتينية يمكن التنبؤ بها فيجب أن تتبنى النموذج الميكانيكي و ذلك لتحقيق الفعالية المطلوبة . (٣٧)

ثانيا : حجم التنظيم :

حجم المنظمة هو مجموعة العوامل المعبرة عن مكوناتها الأساسية و نشاطاتها الرئيسية مثل عدد العاملين و حجم العمل و ثقافته و حجم المبيعات وغيرها ، و يلعب حجم المنظمة دوراً رئيسياً في التأثير على هيكلها التنظيمي ، و تشير نتائج و دراسات و بحوث العلاقات المتداخلة بين حجم المنظمة و هيكلها التنظيمي إلى وجود علاقات طردية بين حجم المنظمة و بين خصائص هيكلها التنظيمي على النحو التالي (٣٨):

- كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة التخصص فيها .

ب- يتطلب تغيير حجم المنظمة تغييراً موازياً في درجة المعيارية ، فنمو هيكلها التنظيمي مثلاً يتطلب توسعاً في النشاط الرقابي و في نظام الاتصال .

ج- يؤثر حجم المنظمة في درجة الرسمية .

د- أما العلاقة بين حجم المنظمة و درجة المركزية ، فقد أظهرت النتائج اتجاهاً عكسياً في الغالب حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة ، زادت الحاجة إلى التفويض و ذلك لصعوبة تركيز مواقع اتخاذ القرارات في الإدارة العليا . (٣٩)

هـ- كلما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها إلى التنسيق و التكامل بين أجزائها و أنشطتها المتنوعة و بالتالي فالمنظمات الصغيرة الحجم يتم تصميم هيكلها التنظيمية بطريقة تختلف عن المنظمات كبيرة الحجم ، فنرى أن المنظمات الصغيرة و التي يعمل فيها عدد محدود من العاملين يتم تصميمها بحيث يكون هناك تخصص و تقسيم أقل للعمل ، و قواعد و لوائح

تنظيمية أقل ، و التنظيم يكون أكثر مرونة ، و تلك الظروف عادة تناسبها الهياكل العضوية . (٤٠)

(٣٧) عبد العزيز بن صقر الغامدي ، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة، الأمن العربي (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً)، ورقة عمل، الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، ٢٤-٢٦ أبريل ٢٠١٠

(38) Jimmy Brown: Leveraging an OD Perspective to Develop a New Model of Strategy Formulation ,Unpublished PhD , faculty of Benedictine University , 2017 ,p.1.

(39) Wilbert Delanor , Hawkins , “ Predictors of Affective Organizational Commitment among High School Principals “ , Diss. , Abs. , Int. , Vol. 61 , No. , (1 – A) July , 2000 , P 42.

(٤٠) مراد علي محمد ، أثر ضغوط الوظيفة على الولء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١٢ ، ص ٨

أما المنظمات كبيرة الحجم و التي تميل إلى وجود الآلاف من العاملين فيها ، نجد أن فيها درجة عالية من التخصص و القواعد و اللوائح التنظيمية التي يجب طاعتها ، و التنظيم يكون أقل مرونة ، و تلك الظروف عادة تناسبها الهياكل الميكانيكية^(٤١)، و في التسعينات نجد أن العديد من المنظمات الكبيرة الحجم بدأت تدرك محدودية الهياكل الميكانيكية ، و تتحول إلى الهياكل العضوية^(٤٢)

ثالثا : التكنولوجيا :

يؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات بالمنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي الخاص بها ، و يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها عبارة عن الأساليب أو العمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وقد دلت الدراسات المختلفة على أن التكنولوجيا تلعب دوراً رئيسياً في هيكلية التنظيم ، و أن العلاقة بين الأثنين علاقة سببية و ليست نتيجة الصدفة^(٤٣) ، و من أهم الدراسات التي ربطت بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي هي نموذج جوان وود ورد و نموذج طومسون و نموذج بيرو و نعرض فيما يلي لنموذج جوان وود ورد .^(٤٤)

قامت (وود ورد) و الفريق العامل معها بأخذ عينة تتكون من مائة شركة بانجلترا ، تستخدم كل منها مائة موظف و عامل على الأقل ، و قاموا بجمع معلومات عن هذه المنظمات و عن الإدارة فيها ، و تم استخدام هذه المعلومات لتوضيح أوجه الاختلاف بين المنظمات فيما يتعلق بالبنية التنظيمية والعمليات الإدارية و قد وجد فريق (وود ورد) أن تصنيف المنظمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة هو أفضل طريقة لتفسير البيانات ،

تعتبر الإدارة من أبرز الأنشطة الإنسانية المساهمة في حل المشكلات المتنوعة و تحقيق الأهداف الخاصة بمختلف الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للمجتمعات الحديثة ، و ترتبط العملية الإدارية و عناصرها دائماً بمفهوم المنظمة ، فالعلاقة بين الإدارة و المنظمة علاقة متداخلة فإنه لا نستطيع أن نوجد

(41) Mclean, G. Organization development principles process, performance. Koehler press, USA, 2005

(42) Ukpata, s and Onyeukwu,p. Empowering Women in Agri-Business and AgriPreneurship: The Dialectics of Socio-cultural, Impediments on Economic Development in Nigeria,European Journal of Business and Management 6(6), 2014 , 23-40.

(٤٣) كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٣ ، ص ١٩١

(٤٤) فائزة المنذري ، المنذري متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة

ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس.عمان، الاردن، ٢٠١٣ ، ص ٧

منظمة ناجحة بدون إدارة ، و قد تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما يسمى حالياً بمدرسة السلوك التنظيمي و هي من أهم المدارس الحديثة التي تهتم بالإنسان داخل الهيكل التنظيمي الإداري كعنصر أساسي مشارك في نجاح المنظمة إدارياً و إنتاجياً ، و عندما يظهر السلوك التنظيمي من العنصر الآدمي و التنظيم الرسمي قد يترتب عليه مقابلة الإحتياجات و الأهداف الموضوعية و هذا يعنى حدوث تكيف إيجابى للإنسان مع التنظيم و يتم ذلك بمساعدة عناصر الدافعية و القيادة و تنمية التنظيم ، و من جهة أخرى فإذا مثل التنظيم الرسمي عائقاً فى طريق الإنسان و لم يتمكن الإنسان من التغلب عليه فإن السلوك التنظيمي قد ينتج عنه إما إحباط أو تعارض أهداف أو تعارض أدوار أو مقاومة للتغيير .

و قد نال موضوع تصميم الهيكل التنظيمي اهتمام الباحثين منذ أن شرعوا فى تطوير نظريات و مفاهيم التنظيم و الإدارة ، و ذلك لما له من دور كبير و أهمية بالغة فى تحقيق أهداف المنظمة و قد تطورت علوم الإدارة التى تدرس تخطيط الهيكل التنظيمي و كيفية توزيع الإدارات و الأقسام و كذلك توزيع مجموعات العمل و نظم الإشراف و المراقبة ، و لا شك أن شكل الهيكل التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى بناءً على طبيعة العمل داخل المنظمة ، فطبيعة العمل تؤثر على طبيعة السلطات و المسئوليات و كذلك توزيع الإدارات و الأقسام .

الدراسات السابقة:-

يوجد العديد من الدراسات التى ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وسوف يعرض الباحث لتلك الدراسات على النحو التالى وفق ترتيب زمنى من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:-

المحور: دراسات متعلقة بالهيكل الإداري والتنظيمي:

١-دراسة عبد القادر (٢٠٠٠) (٤٥)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي عناصر العمل الاستشاري مداخلة ، بأهم التحديات التي نواجهه ، وإلقاء الضوء علي أهم الفروض والقيم الخاصة بالتطوير التنظيمي ونماذج التطوير التنظيمية والأساليب المتبعة في تحقيقه وأهم العوامل التي تساعد في إنجاح برامج التطوير التنظيمي ، كما اهتمت الدراسة بإطار المنظمات العامة وإبراز دور الاستشارات الإدارية في المراحل المختلفة لعملية التطوير التنظيمي في المنظمات العامة .

(٤٥) عبد القادر ، نهال محمد عاصم ، دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بجمهورية

مصر العربية ،دراسة ميدانية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص٢٤

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: الاهتمام الكبير من قبل إدارة الشركة بخطط وبرايمح التطوير التنظيمي، وحرص إدارة الشركة علي تشجيع الأفكار الجديدة وتهيئة الظروف المناسبة للابتكار في العمل، ووجود اهتمام إلي حد ما من قبل إدارة الشركة الشرقية بالأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء وتطوير العمل بالشركة، ورغبة الإدارة في تطوير وتنمية الشركة لمواجهة متطلبات التغيير.

2-دراسة أبو بكر وحيدر (٢٠٠٠) (٤٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ثقافة الأفراد بشأن التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، والتعرف على مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير التنظيمي، وتقييم جهود التطوير التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد بشأن فاعلية التطوير التنظيمي، وعدم اقتناع وتحمس الأفراد لعملية التطوير التنظيمي، وعدم صحة مفهوم ومستوى جودة نتائج عملية التطوير التنظيمي لدى المستفيدين منها.

الدراسات الأجنبية:

١-دراسة Steven Appelbaum et. AI (١٩٩٨) (٤٧)

هدفت الدراسة إلي تقديم لمحة عن التغيير التنظيمي الإستراتيجي وتأثيره الإداري على القيادة، التعلم، الدافعية والإنتاجية. وقد تم عرض البيانات النظرية والعملية التالية مصادر ومحددات التغيير الإستراتيجي التنظيمي، الآثار الإدارية للتغيير التنظيمي الإستراتيجي، لقيادة التنظيمية في إطار التغيير التنظيمي الإستراتيجي، جوانب التعلم للتغيير التنظيمي الإستراتيجي، تأثير التغيير التنظيمي الإستراتيجي على إنتاجية الفرد والمنظمة، نموذج يوضح العلاقة بين التغيير التنظيمي مي الاستراتيجي وكلا من القيادة، التعلم، الدافعية والإنتاجية. وتم وضع تصورات للتغيير التنظيمي الإستراتيجي كعملية متكاملة بجميع المكونات التنظيمية كالموارد البشرية والأنظمة والتكنولوجيا كمكونات لعملية تغيير ناجحة. ويحاول النموذج المقترح للتغيير التنظيمي الإستراتيجي أن يربط المكونات المادية مع المكونات البرمجية للمنظمة.

(٤٦) أبو بكر ، مصطفى وحيدر ، معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية،

ورقة عمل ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٠، ص٢٠

(47) Appelbaum, Steven, Strategic Organizational Change, The Role of Leadership Learning, Motivation, and Productivity, Management Decisions, Vol. 36, No 5, 1998,p:33

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: ضرورة قيام الإدارة العليا بإنشاء بنية تحتية مرنة وقابلة للتكيف حتى تقود المنظمات المعاصرة والمعقدة إلى مستويات الأداء المثلى وتسعى إلى أحداث التغيير المطلوب الذي يحقق أهداف المنظمة و تكون قادرة على مقاومة الضغوط الممارسة على المنظمة الموجهة من داخل المنظمة نفسها والتي تسعى لمقاومة التغيير التنظيمي الإستراتيجي . وترى الدراسة أن العائق الأكبر أمام التغيير ليس التغيير التكنولوجي والعمليات وإنما هو التغيير الذي يشمل العاملين.

2-دراسة Teng Chiu (٢٠٠٣) (٤٨)

هدفت الدراسة التعرف على كيفية إدارة المنظمات بفاعلية والتأثيرات السلبية والايجابية على فعالية المنظمات، والسيطرة الداخلية، ومساعدته الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهته تغيير بنية الصناعات، وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل .

وركزت الدراسة على شكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت هذه الدراسة بالبنية الإستراتيجية لهذه الشركة وقد استخدمت المقابلة ومراجعته المستندات المناسبة الخاصة بالهيكل التنظيمي وتغيير الهيئة الإدارية في الوقت نفسه، ومحاولة فهم تطور الجماعه داخل الشركة وتقديم الاقتراح لتشكيل هيئة ادارية تناسب تغيير المنظمة ، وإصلاح العيوب الحالية ، ومن أهم النتائج أن الهيكل التنظيمي بشكل كبير وبحاجة للتغيير ليتفق مع متطلبات العمل.

تعليق علي الدراسات السابقة:

علي ضوء ما سبق عرضه للدراسات السابقة العربية والأجنبية يمكن التوصل إلى:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية علي النحو التالي:

التأكيد على ضرورة تطوير الهيكل في المنظمات والتعرف على أهميتها والعوائق التي تقف أمامها وسبل التغلب عليها ، وضرورة تفعيل الهيكل التنظيمي في إدارة التعليم.

ثانياً : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

-تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في الأسلوب المنهجي المستخدم حيث استخدمت (ماجدة مصطفى عبد الله عبد الرازق) أسلوب تحليل النظم ، أما دراسة

(48) Teng Chiu 'The Study of Organizational Change Management for Semiconductor

Company", 2003.p:72

(هالة عبد المنعم سليمان) جمعت بين المنهج الوصفي وأسلوب دلفي ، أما الدراسة الحالية فاعتمدت علي المنهج الوصفي.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة حيث استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة في حين اعتمدت معظم الدراسات السابقة علي المقابلة الشخصية والاستقصاء أما دراسة (هالة عبد المنعم سليمان) استخدمت استمارة (دلفي) كأداة للدراسة.

ثالثاً : أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

-وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية من المحور الأول في التعرف علي ماهية إدارة التغيير وأهميتها وأهدافها ومداخلها وكذلك التعرف علي أهم المشكلات التي تعوق إحداث التغيير وإدارته.

-وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية من المحور الثاني في التعرف علي ماهية الهيكل التنظيمي وأهميتها وانواعه ومعرفة المشكلات الإدارية التي تعوق الهيكل الإداري والتنظيمي علي جميع مستوياتها ، معرفة الأهمية القصوى للتنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية في مجال التعليم.

-استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كيفية بلورة مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات للاستفادة منها في موضوع الدراسة في مراحلها المختلفة. إجراءات الجانب الميداني للدراسة:.

استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق الآتي:

- الكشف عن واقع الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة.
- تحديد أهم متطلبات وآليات تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة في ضوء إدارة التغيير، حيث استقصاء المشكلات التي تواجه مديري الإدارات للقيام بمهامهم الوظيفية، وتحديد عددا من المقترحات لحل ومواجهة المشكلات التي تواجه تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

- وضع التصور المقترح لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة في ضوء إدارة التغيير .

* تقدير الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة:

تدرجت مستويات الاستجابة بالاستبانة بين ثلاث استجابات لدرجة الأهمية (كبيرة - متوسطة - قليلة)، وثلاث استجابات لدرجة التوافر (كبيرة - متوسطة - قليلة)، وحددت درجة الاستجابة على كل عبارة من

(١) إلى (٣)، فكلما اقتربت درجة الاستجابة من (٣) دل ذلك على درجة موافقة كبيرة، وبالعكس كلما اقتربت درجة الاستجابة من (١) دل ذلك على درجة موافقة قليلة.

ويوضح الجدول الآتي التقدير الكمي لمستويات استجابة عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي، ومدى المتوسطات وأوزانها النسبية:

جدول (١)

الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة

الوزن النسبي	مدى المتوسطات	الدالة الكمية	مستويات الاستجابة	
			درجة التوفر	درجة الأهمية
٧٧.٦٨ : % ١٠٠	من ٢.٣٤ إلى ٣	٣	كبيرة	كبيرة
٧٧.٦٧ : % ٥٥.٣٤ %	من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣	٢	متوسطة	متوسطة
٥٥.٣٣ : % ٣٣.٣٤ %	من ١ إلى ١.٦٦	١	قليلة	قليلة

جدول (١٢) المعاملات الإحصائية للمحور الأول بالاستبانة واقع الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة (من حيث درجة الأهمية)

رقم	الدالة الكمية	الترتيب	المعيار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة الأهمية			النسب المئوية	العبارة
						كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	كبيرة	٧	٠,٤	٩٣,٣ % ٧	٢,٨	١٠٠	٢٥	٠	ك	١- للعاملين رؤية واضحة عن أهداف الإدارة التعليمية.
						٨٠	٢٠	٠	%	
٢	كبيرة	٨	٠,٤	٩٢,٥ % ٧	٢,٧٧	٩٧	٢٨	٠	ك	٢- يوجد سياسة واضحة لسلطات ومسؤوليات كل وظيفة.
						٧٧,٦	٢٢,٤	٠	%	
٣	متوسطة	٢١	٠,٥	٧٢,٨ %	٢,١٨	٦٨	١٢	٤٥	ك	٣- تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالتوتر.
						٥٤,٤	٩,٦	٣٦	%	
٤	كبيرة	١٤	٠,٧	٩٠,٤ %	٢,٧١	٨٩	٣٦	٠	ك	٤- يتسم كثير من المديرين بروح المبادرة للتحسين والتطوير.
						٧١,٢	٢٨,٨	٠	%	
٥	كبيرة	١٧	٠,٤	٩٠,١ %	٢,٧	٩٠	٣٣	٢	ك	٥- تتسم الأنظمة المطبقة حالياً بالمرونة.
						٧٢	٢٦,٤	١,٦	%	
٦	كبيرة	١٤	٠,٦	٩٠,٤ %	٢,٧١	٨٩	٣٦	٠	ك	٦- تتم مراجعة توزيع المهام والمسئوليات طبقاً لتغيير الخطط والأهداف.
						٧١,٢	٢٨,٨	٠	%	
		١٩	٠,٥		٢,٦٧	٨٤	٤١	٠	ك	

رقم	الدالة الكيفية	الترتيب	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة الأهمية			النسب التكرارات	العبارة
						كبيرة	متوسطة	قليلة		
٧	دالة عند مستوى (٠,٠١)			٨٩,١ %		٠	٣٢,٨	٦٧,٢	%	٧- يتم تدريب العاملين بشكل منهجي مخطط لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي.
٨	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٣,٥	٩٤,٩ %	٢,٨٥	٠	١٩	١٠,٦	ك	٨- تصاغ الأهداف بصورة واضحة ودقيقة لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي بالإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة.
٩	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٩	٩١,٥ %	٢,٧٤	١	٣٠	٩٤	ك	٩- يستخدم رئيسك أسلوب الملاحظة المباشرة للحكم على مستوى أدائك.
١٠	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١٠,٥	٩٠,٩ %	٢,٧٣	١	٣٢	٩٢	ك	١٠- يتم تقويم أدائك وفقاً لرأي رئيسك المباشر.
١١	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٢٠	٨٣,٢ %	٢,٥	١٢	٣٩	٧٤	ك	١١- نقد مخرجات الأنشطة المرتبطة بوظيفتك مؤشر لقياس أدائك الوظيفي.
١٢	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٥	٩٤,٤ %	٢,٨٣	٠	٢١	١٠٤	ك	١٢- يتم تحديد رئيسك مهام وظيفتك بالمشاركة.
١٣	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١٤	٩٠,٤ %	٢,٧١	٣	٣٠	٩٢	ك	١٣- يسمح لك بالمشاركة في تحديد معايير تقويم أدائك الوظيفي.
١٤	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١٤	٩٠,٤ %	٢,٧١	١	٣٤	٩٠	ك	١٤- يعد القائم بالتقويم تقريراً سنوياً عن مستوى أدائك في منصبك الحالي.
١٥	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٢	٩٦,٨ %	٢,٩	١	١٠	١١٤	ك	١٥- يسمح لك بتقويم أدائك للمهام التي كلفت بها.
١٦	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٦	٩٣,٦ %	٢,٨١	٠	٢٤	١٠١	ك	١٦- توفر الإدارة الأساليب الحديثة في التدريب لتحسين أداء العاملين.
١٧	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١٤	٩٠,٤ %	٢,٧١	٠	٣٦	٨٩	ك	١٧- توفر الإدارة قواعد بيانات حديثة ومتطورة تساعد على تنظيم واسترجاع البيانات عند الضرورة.
١٨	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١٨	٨٩,٣ %	٢,٦٨	٠	٤٠	٨٥	ك	١٨- تعمل الإدارة على تحويل كافة المستندات الورقية إلى مستندات رقمية (إلكترونية).
١٩	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٣,٥	٩٤,٩ %	٢,٨٥	٠	١٩	١٠,٦	ك	١٩- تدعم الإدارة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمنحهم التفويض المناسب لذلك.
٢٠	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١	٩٧,١ %	٢,٩١	٠	١١	١١٤	ك	٢٠- تولي الإدارة اهتماماً بحل مشاكل العاملين بما ينعكس على زيادة ارتباطهم بالعمل.
٢١	دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١٠,٥	٩٠,٩ %	٢,٧٣	٠	٣٤	٩١	ك	٢١- تمنح الإدارة المدراء سلطة مطلقة لاتخاذ القرارات في العمل دون الرجوع إليها.
		ك	٣,٦		٥٧,٢	٦٦	٥٩٠	١٩٦٩	ك	المحور الأول ككل

رقم	الدلالة الكيفية	الترتيب	المعيار الإحصائي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة الأهمية			النسب المئوية الترددات	العبارة
						كبيرة	متوسطة	قليلة		
٢١	دالة (٢٢٠٨) عند مستوى (٠,٠١)			٩٠,٨ %		٣	٢٢	٧٥	%	من حيث درجة الأهمية

* قيم كا٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٩,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارة هذا المحور ككل تقدر بـ " ٥٧,٢ " ووزن نسبي " ٩٠,٨ % " وذلك يمثل مستوى استجابة " كبيرة ".

(ب) جاءت عبارات المحور بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات من (١) إلى (٢) والعبارات من (٤) إلى (٢١) على مستوى استجابة " كبيرة "، بينما حصلت العبارة (٣) على مستوى استجابة " متوسطة "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة " قليلة ".

(ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارة المحور والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على " تولى الإدارة اهتماما بحل مشاكل العاملين بما ينعكس على زيادة ارتباطهم بالعمل ". بواقع متوسط حسابي " ٢,٩١ " وانحراف معياري قليل " ٠,٥ "، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (١٥) والتي تنص على " يسمح لك بتقويم أدائك للمهام التي كلفت بها ". بواقع متوسط حسابي " ٢,٩ " وانحراف معياري " ٠,٦ "، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالتوتر ". بواقع متوسط حسابي " ٢,١٨ " وانحراف معياري " ٠,٥ ".

(د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا٢) لكافة عبارات المحور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا٢) للمحور الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة " كبيرة "، أي أن واقع أهمية مقومات الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المرتفعة.

هذا وتتفق نتائج هذا المحور من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أظهرت واقع الأهمية المرتفعة لمقومات الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث قد ترجع هذه النتائج إلى ذلك حسب وجهه نظر أغلب أفراد عينة البحث من مديري وكلاء للإدارات التعليمية حيث أبدوا إهتماماً للعمل علي رؤية واضحة لأهداف الإدارة التعليمية بدرجة كبيرة الإهمية ومدى الوعي بتدريب العاملين بشكل منهجي مخطط لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي بما يسمح بالمشاركة لمعايير التقويم وتوافر الأساليب الحديثة في التدريب للعاملين.

١- تري الباحثة أن مديري الإدارات وفقاً لأرائهم الواردة في عينة البحث على أهمية التحول لكافة المستندات الورقية إلى مستندات رقمية بما يسهل من عائق الإدارة .

٢- وذلك يعزي لضعف استجابة العاملين للتحول الورقي إلى رقمي ويرجع ذلك لقله الاستجابة لهم ،وحصلت العبارة رقم ١٩ علي مدي أهمية التحول الورقي للرقمي بما يؤكد على استعاب مديري الإدارات التعليمية بذلك.

تابع : المحور الأول: واقع الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة (من حيث درجة التوافر):

جدول (١٣) المعاملات الإحصائية للمحور الأول بالاستبانة واقع الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة (من حيث درجة التوافر)

رقم	الدلالة الكيفية	التأثير	المعيار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			النسب المئوية	العبارة
						كبيرة	متوسطة	قليلة		
٧٤) دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٥	٠,٨	٨٧,٥ %	٢,٦٢	٠	٤٧	٧٨	ك	١- للعاملين رؤية واضحة عن أهداف الإدارة التعليمية.
						٠	٣٧,٦	٦٢,٤	%	
٦٨) دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٦	٠,٥	٨٦,٧ %	٢,٦	١	٤٨	٧٦	ك	٢- يوجد سياسة واضحة لسلطات ومسؤوليات كل وظيفة.
						٠,٨	٣٨,٤	٦٠,٨	%	
٥١) دالة عند مستوى (٠,٠١)	قليلة	٢١	٠,٦	٥٣,١ %	١,٥٩	٧٩	١٨	٢٨	ك	٣- تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالتوتر.
						٦٣,٢	١٤,٤	٢٢,٤	%	
٣٨) دالة عند مستوى (٠,٠١)	متوسطة	١٨	٠,٤	٧٥,٥ %	٢,٢٦	١٢	٦٨	٤٥	ك	٤- يتسم كثير من المديرين بروح المبادرة للتحسين والتطوير.
						٩,٦	٥٤,٤	٣٦	%	
٦٧) دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٧	٠,٤	٨٥,٩ %	٢,٥٨	١٢	٢٩	٨٤	ك	٥- تتسم الأنظمة المطبقة حالياً بالمرونة.
						٩,٦	٢٣,٢	٦٧,٢	%	
٦٣) دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٩	٠,٤	٨٤,٥ %	٢,٥٤	٠	٥٨	٦٧	ك	٦- تتم مراجعة توزيع المهام والمسئوليات طبقاً لتغيير الخطط والأهداف.
						٠	٤٦,٤	٥٣,٦	%	
٤٣) دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١٢	٠,٥	٨٢,٤ %	٢,٤٧	١٦	٣٤	٧٥	ك	٧- يتم تدريب العاملين بشكل منهجي مخطط لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي.
						١٢,٨	٢٧,٢	٦٠	%	
٤٧) دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١١	٠,٦	٨٣,٢ %	٢,٥	٨	٤٧	٧٠	ك	٨- تصاغ الأهداف بصورة واضحة ودقيقة لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي بالإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة.
						٦,٤	٣٧,٦	٥٦	%	
٨٨) دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	٤	٠,٤	٨٧,٧ %	٢,٦٣	١٢	٢٢	٩١	ك	٩- يستخدم رئيسك أسلوب الملاحظة المباشرة للحكم على مستوى أدائك.
						٩,٦	١٧,٦	٧٢,٨	%	
٢٢٦) دالة عند مستوى (٠,٠١)	كبيرة	١	٠,٤	٩٨,٧ %	٢,٩٦	١	٣	١٢١	ك	١٠- يتم تقويم أدائك وفقاً لرأي رئيسك المباشر.
						٠,٨	٢,٤	٩٦,٨	%	

٢٤	اللائحة الكيفية	الترتيب	الإحراق المعيارى	الوزن النسبي	المتوسط الحسابى	مستويات الاستجابة درجة التوافر			النسب التكرارات النسبية	العبارة
						قليلة	متوسطة	كبيرة		
١١- نقد مخرجات الأنشطة المرتبطة بوظيفتك مؤشر لقياس أدائك الوظيفي.	متوسطة	١٧	٠,٥	٧٦,٣ %	٢,٢٩	٣	٨٣	٣٩	ك	
						٢,٤	٦٦,٤	٣١,٢	%	
١٢- يتم تحديد رئيسك مهام ووظيفتك بالمشاركة.	كبيرة	١٣	٠,٦	٨١,١ %	٢,٤٣	١٤	٤٣	٦٨	ك	
						١١,٢	٣٤,٤	٥٤,٤	%	
١٣- يسمح لك بالمشاركة في تحديد معايير تقويم أدائك الوظيفي.	كبيرة	١٥	٠,٥	٧٨,٤ %	٢,٣٥	١٤	٥٣	٥٨	ك	
						١١,٢	٤٢,٤	٤٦,٤	%	
١٤- يعد القائم بالتقويم تقريراً سنوياً عن مستوى أدائك في منصبك الحالي.	كبيرة	٢	٠,٦	٩٣,٩ %	٢,٨٢	٠	٢٣	١٠٢	ك	
						٠	١٨,٤	٨١,٦	%	
١٥- يسمح لك بتقويم أدائك للمهام التي كلفت بها.	كبيرة	٨	٠,٦	٨٤,٨ %	٢,٥٤	٢	٥٣	٧٠	ك	
						١,٦	٤٢,٤	٥٦	%	
١٦- توفر الإدارة الأساليب الحديثة في التدريب لتحسين أداء العاملين.	متوسطة	١٦	٠,٤	٧٧,٣ %	٢,٣٢	٢	٨١	٤٢	ك	
						١,٦	٦٤,٨	٣٣,٦	%	
١٧- توفر الإدارة قواعد بيانات حديثة ومتطورة تساعد على تنظيم واسترجاع البيانات عند الضرورة.	كبيرة	١٠	٠,٦	٨٤,٣ %	٢,٥٣	١	٥٧	٦٧	ك	
						٠,٨	٤٥,٦	٥٣,٦	%	
١٨- تعمل الإدارة على تحويل كافة المستندات الورقية إلى مستندات رقمية (إلكترونية)	كبيرة	٣	٠,٥	٩١,٧ %	٢,٧٥	٠	٣١	٩٤	ك	
						٠	٢٤,٨	٧٥,٢	%	
١٩- تدعم الإدارة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمنحهم التفويض المناسب لذلك.	كبيرة	١٤	١,١	٨٠,٣ %	٢,٤١	٠	٧٤	٥١	ك	
						٠	٥٩,٢	٤٠,٨	%	
٢٠- تولى الإدارة اهتماماً بحل مشاكل العاملين بما يعكس على زيادة ارتباطهم بالعمل.	متوسطة	١٩	٠,٥	٧٤,٧ %	٢,٢٤	١٠	٧٥	٤٠	ك	
						٨	٦٠	٣٢	%	
٢١- تمنح الإدارة المدراء سلطة مطلقة لاتخاذ القرارات في العمل دون الرجوع إليها.	متوسطة	٢٠	٠,٥	٦٥,٩ %	١,٩٨	٢٤	٨٠	٢١	ك	
						١٩,٢	٦٤	١٦,٨	%	
المحور الأول ككل من حيث درجة التوافر	كبيرة	---	٢,٤	٨١,٦ %	٥١,٤	٢١١	١٠٢٧	١٣٨٧	ك	
						٨	٣٩	٥٣	%	

* قيم كا ٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٩,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارة هذا المحور ككل تقدر بـ " ٥١,٤ " ووزن نسبي " ٨١,٦ % " وذلك يمثل مستوى استجابة " كبيرة ".

ب) جاءت عبارات المحور بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات (١ ، ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩) على مستوى استجابة "كبيرة" ، بينما حصلت العبارات (٤ ، ١١ ، ١٦ ، ٢٠ ، ٢١) على مستوى استجابة "متوسطة" ، وحصلت العبارة رقم (٣) فقط على مستوى استجابة "قليلة" .

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات المحور والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يتم تقويم أدائك وفقاً لرأى رئيسك المباشر." بواقع متوسط حسابي "٢,٩٦" وانحراف معياري قليل "٠,٤"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (١٤) والتي تنص على " يعد القائم بالتقويم تقريراً سنوياً عن مستوى أدائك في منصبك الحالي." بواقع متوسط حسابي "٢,٨٢" وانحراف معياري "٠,٦"، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالتوتر." بواقع متوسط حسابي "١,٥٩" وانحراف معياري "٠,٦".

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات المحور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للمحور الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة "كبيرة" ، أي أن واقع توافر مقومات الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المرتفعة.

هذا وتتفق نتائج هذا المحور من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أظهرت واقع التوافر المرتفع لمقومات الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث قد ترجع هذه النتائج إلى

- وذلك نظراً لأهمية توافر البعد الإداري والتنظيمي من حيث أهمية توافر الدعم والمشاركة ممن قبل مديري ووكلاء الإدارات التعليمية مما يعزز من أهمية توافر الدعم والمشاركة الفعالة داخل الهيكل الإداري والتنظيمي وحصولها على مستوى موافقة "كبيرة".

- وتري الباحثة أن ذلك يعزى حسب وجهه نظر أغلب أفراد عينة البحث من مديري وكلاء الإدارات التعليمية لمحافظة القاهرة حيث يعملون على توافر البعد القيادي والاجتماعي داخل مجتمع الإدارة ونجد العبارة ٢١ درجة التوافر قليلة في اتخاذ القرارات دون الرجوع للسلطة الإعلني -عدم اكتمال رؤية العاملين عن أهداف الإدارة التعليمية .

-تقويم أداء العاملين قائمة على الكم وليس الكيف.

-انخفاض تدعيم العاملين في معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم بما يزيد من انخفاض روح العمل والمبادرة لإبداع في كافة مستوياتهم الوظيفية.

- الإدارات تفتقر إلى وجود علاقات متبادلة في توزيع المهام والمسؤوليات
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- تبين أن درجة أهمية مقومات تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي لدى مديري ووكلاء ومديري مراحل وأقسام للإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة من وجهة نظر أفراد العينة جاءت في مستويات مرتفعة وكبيرة.

٢- تبين أن درجة التوافر مقومات تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي لدى مديري ووكلاء ومديري مراحل وأقسام للإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بمستوى موافقة "كبيرة".

وفي ضوء تلك النتائج قدمت الباحثة تصورا مقترحا لتطوير الهيكل الإداري والتنظيمي بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة .

المراجع العربية

- ١- نهال حسنى عبدالعزيز الجملي: تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظه الدقهلية والإدارات التابعة لها/رسالة ماجستير غير منشور، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ٢٠١٧، ص ٧٨
- ٢- ابن منظور ، لسان العرب: : لسان العرب المحيط قدمه عبد الله العلايلي، أعد بناءه يوسف خياط ، المجلد ٣ ، دار الجبل ، بيروت ، لبنان، ١٩٨٨، ص ٥٣٦
- ٣- ابن منظور ، لسان العرب: : لسان العرب المحيط قدمه عبد الله العلايلي، أعد بناءه يوسف خياط ، المجلد ٣ ، دار الجبل ، بيروت ، لبنان، ١٩٨٨، ص ٥٣٦
- ٤- أبو الفضل جمال الدين ابن منظور الأنصار: معجم لسان العرب، ص ١٢٣
- ٥- أبو بكر ، مصطفى وحيدر ، معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٠، ص ٢٠
- ٦- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة ، دار الكتاب المصرى ، ١٩٨٤، ص ٢٧-٢٩
- ٧- أسامة محمود عبدالله: تطوير أداء الإدارة التعليمية المحلية فى مصر باستخدام الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير ، جامعة بنى سويف ، كلية التربية، ٢٠١٦، ص ٣٥
- ٨- أممية عبدالحكيم أحمد مأمون :متطلبات تفعيل دور إدارات العلاقات العامة بالإدارات التعليمية فى نشر ثقافة الجودة بالمدارس رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة المنصورة، كلية التربية، ٢٠١٧، ص ٣٤
- ٩- بسمة إبراهيم عبدالبصير: دراسة تحليلية لواقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا، ٢٠١٦، ص ١
- ١٠- جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبدالعظيم حسين ، مرجع سابق ، ص ٢٦
- ١١- عامر سعيد : الإدارة وتحديات التغيير ، مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٥٦
- ١٢- عبد العزيز بن صقر الغامدي ، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة، الأمن العربي (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً)، ورقة عمل، الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، ٢٤-٢٦ أبريل ٢٠١٠.

- ١٣- عبد القادر ، نهال محمد عاصم ، دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة
بجمهورية مصر العربية ،دراسة ميدانية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص٢٤
- ١٤- عبدالبارد دره: الإدارة الحديثة المفاهيم والعليا ،١، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الأردن
١٩٩٤، ص١٦
- ١٥- عبدالستار إبراهيم دهام:التنظيم البروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر ،مجلة ،كلية ،الإدارة
والاقتصاد،العراق،جامعة الابنار،العدد الثاني،٢٠٠٨، ص١
- ١٦- عبدالناصر علك حافظ ،حسين وليد حسين :بناء هياكل تنظيمية لمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي
٢٠١٠، ص٣٢٨
- ١٧- عصام محمد حمدان مطر ، التطور التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في
قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة. ٢٠٠٨
- ١٨- العميان محمود سلمان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط١، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٢، ص٣١١
- ١٩- العميان محمود سلمان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط١، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٢، ص٣١١
- ٢٠- العميان محمود سلمان،مرجع سابق، ص٥٢
- ٢١- فاروق فهمي وأخر: المدخل المتطور في مواجهة التحديات التربوية المعاصرة والمستقبلية، دار المعارف،
القاهرة، ٢٠٠٢، ص٨٧
- ٢٢- فايزة المنذري ، المنذري متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان،
رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس.عمان، الاردن ، ٢٠١٣، ص ٧
- ٢٣- فتحى درويش عشيبية :التنظيم الإدارى فى التعليم العام ،القاهرة،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى
٢٠١٣، ص١٢
- ٢٤- كامل محمد المغربى ، السلوك التنظيمى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٣ ، ص ١٩١
- ٢٥- محمد إبراهيم التو يجري، محمد عبد الله البرعي: معجم المصطلحات الإدارية، الرياض، مكتبة المكان،
١٩٩٣ ص١٣٧
- ٢٦- محمد على حسن على الشعراوى :الشفافية وصنع القرار بالإدارات التعليمية فى جمهورية مصر العربية
،رسالة ماجستيرغير منشور،جامعة كفر الشيخ،كلية التربية،٢٠١٦، ص٩٠
- ٢٧- محمد فوزى عبدالعزيز :إدارة التغيير وعلاقتة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب
بجامعة المنيا،المؤتمر الدولى للعلوم الرياضة والصحة "الذكرى الحادية عشر للشبكة الدولية للرياضة والعلوم
الصحيحة ،الاسكندرية،١٢-١٥مارس، ص٢٧، ٢٠١٥.
- ٢٨- محمد منير مرسي :الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، علم الكتاب للنشر والتوزيع: القاهرة، ٢٠٠٥، ص٢٢
- ٢٩- محمد منير مرسي ،مرجع سابق، ص٢٣
- ٣٠- محمود الحسينى إبراهيم القعقاع : متطلبات تحقيق القيادة التحويلية فى الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية
،رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ،كلية التربية،٢٠١٧، ص٧٦
- ٣١- محمود قمبر :تقييم ونقد نظريات وممارسات التجديد فى الفكر التربوى العالمى"دراسة قدمت لورشة العمل
الإقليمية فى مجال التجديد التربوى (٢-١٢/٥/٢٠٠٣)،الإسماعيلية، ص٢٥

٣٢- مراد علي محمد ، أثر ضغوط الوظيفة على الهيكل التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة
الإردنية، عمان ، ٢٠١٢ ، ص ٨

٣٣- موسي بن إبراهيم حريزي:دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية
والتربوية والنفسية،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد ١٣/ديسمبر ٢٠١٣،الجزائر،ص٢٦

المراجع الأجنبية

- ١- Appelbaum, Steven, Strategic Organizational Change, The Role of Leadership Learning, Motivation, and Productivity, Management Decisions, Vol. 36, No 5, 1998,p:33
- 2- Jimmy Brown: Leveraging an OD Perspective to Develop a New Model of Strategy Formulation ,Unpublished PhD , faculty of Benedictine University , 2017 ,p.1.
- 3- Ladyshefsky, R. K. The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal, 31(4, 2010), 292-306.
- 4- Mclean, G. Organization development principles process, performance. Koehler press, USA, 2005
- 5- Oxford shorten English Dictionary K1970Kp:2048
- 6- Ramanna,R,world Educational Administration system,(New Delhi:Rajat publishing,2006,p.3.¹
- 7- Robert, H. Roscnfled, and David, C. Wilson, : Managing Organizations , 2nd Edition , McGraw – Hill publishing Company , London , 1999 , p 259
- 8- Saeid,G.&Esmail, M. , Investigating Relationship between Managerial Skills and Organization Development (A Case Study in Aviation Industry Research Center), International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 2, (1), 2014 166-176
- 9- Teng Chiu ‘The Study of Organizational Change Management for Semiconductor Company’ ,2003.p:72
- 10- Ukpata, s and Onyeukwu,p. Empowering Women in Agri-Business and AgriPreneurship: The Dialectics of Socio-cultural, Impediments on Economic Development in Nigeria,European Journal of Business and Management 6(6), 2014 , 23-40.



- 11- Wilbert Delanor , Hawkins , “ Predictors of Affective Organizational Commitment among High School Principals “ , Diss. , Abs. , Int. , Vol. 61 , No. , (1 – A) July , 2000, P 42.