



تأثير البيئة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"

إعداد

د / فاطمة السيد صادق

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د / محمد حسن رسمى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ / سالم مبارك خليل سلطان الصلال

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

تأثير البيئة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د / فاطمة السيد صادق

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د / محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ / سالم مبارك خليل سلطان الصلال

مقدمة البحث:

لقد اتسع مفهوم الإدارة العصرية في الوقت الحاضر بحيث تعددت مهامها وتتنوعت أهدافها حتى أصبحت تركز على البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية ومن هنا توجه النظر نحو بيئة المؤسسة العصرية سواء كانت بيئة داخلية أو بيئة خارجية مع الأخذ في الاعتبار أن البيئة الداخلية تشمل البيئة التنظيمية وما تحتويه من مسئوليات وصلاحيات للعاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى مناخ العمل ونمط الإدارة السائد فيها.

ولاشك أن العاملين الذين يحققون النجاح لديهم إيمان بقوة الالتزام، معنى ذلك أن سر النجاح يكمن في السعي نحو النجاح دون توقف لتحقيق هدف معين، فمن يحب عمله أكثر، ومن يمارس عمله بجد أكثر، ومن يتمتع بحماس أكثر، ومن ينشط أكثر هو الذي يحقق النجاح المرتقب، ومن يلتزم بالتفوق، ومن يحشد كل طاقاته نحو النجاح هو الذي يحزره.

ومع إطلاله الألفية الثالثة أصبحنا نعيش في عالم بلا حدود عالم عرف بعصر الصناعة المتفوقة، أو عصر المعلوماتية، والذي أدى إلى ظهور منظومة جديدة للاتصال تخطت كل الخطوط وقادت الإنسانية إلى عالم الشمولية الذي يركز على السوق الخارجية مع تقديم الخدمة لكافة العملاء بالتساوي وهنا لا بد من وجود منظومة جديدة للأداء تتمثل في وجود معايير مؤسسية واضحة، ووجود أنظمة معلوماتية فاعلة، ووجود لغة حوار مشتركة، ووجود قيم ومعتقدات مؤسسية مشتركة، ووجود كادر بشري مؤهل ومدرب.

ولا يمكن لمنظومة الأداء هذه أن تقدم كل ما عندها للمؤسسة إلا إذا توفر لدى كل العاملين بها جرعة كبيرة من الولاء لها، وجاءت العولمة وفرضت رؤيتها الجديدة على عالم المؤسسات والتي تتمثل في تطوير الموارد البشرية، والانتقال من التعليم التقليدي إلى التدريب على المهام، والتركيز على التدريب المبني على القيم والمعتقدات، والتركيز على التقنيات الحديثة للارتقاء بالأداء.

ولاشك أن السلوك الإنساني يحدده التكوين الداخلي للفرد بالإضافة إلى ظروف الموقف وما تشمله من مؤثرات مختلفة، كما أن السلوك الإنساني سلوك مسبب، وسلوك موجه، وسلوك مدفوع، فهو مسبب أي يقف ورائه سبب معين، وهو موجه بمعنى أنه يقصد من ورائه تحقيق هدف محدد، وهو مدفوع بمعنى أنه لا بد من وجود دوافع أو حوافز تنشط هذا السلوك.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما تأثير البيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية على أداء العاملين بها؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
- ما واقع البيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم دعائم التعلم التنظيمي في المؤسسة التعليمية؟
- كيف يمكن الارتقاء بالبيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية حتى يتحسن أداء العاملين بها؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إبراز تأثير البيئة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية على أداء

العاملين بها وذلك من خلال:

- التعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
- تحديد واقع البيئة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية.
- التعرف على أهم دعائم التعلم التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن كيفية الارتقاء بالبيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية حتى يتحسن أداء العاملين بها.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته ويعالج قضاياها العلمية.

ثالثاً: دعائم التعليم التنظيمي في المؤسسة التعليمية:

وتوجد مجموعة من الدعائم التي تدعم وتقوي التعليم التنظيمي المؤسسي من هذه الدعائم تمثل سياسة المؤسسة، وروح الجماعة والعمل الفريقي، والعلاقات الإنسانية، والرضا الوظيفي، والقيادة الرشيدة، بالإضافة إلى الإدارة بالمشاركة، وذلك على اعتبار أن:

سياسة المؤسسة:

وتعتبر عن الإطار العام الذي تسير على نهجه حتى تحقق الأهداف المنوطة بها، ولهذه السياسة خطة إجرائية توضح البنود والخطوات والإجراءات والبرنامج الزمني اللازم لإنجاز كل خطوة، مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية، معنى ذلك أنه يمكن اعتبار سياستها بمثابة خطة طويلة الأجل تتضافر خلالها كل الجهود من أجل الحفاظ على كينونتها، واستمرارها مع محاولة الارتقاء بها، ويمكن أن تكون سياسة المؤسسة (الجامعة) دعامة أساسية من دعائم التعليم التنظيمي عندما تتحقق فيها الأسس التالية^(١):

- الشمولية: وتعني أن تشمل سياسة المؤسسة كل مجالات العمل بها.
- الموضوعية: وتعني توخي الدقة مع عدم التحيز لأي مجال فيها على حساب آخر.
- العقلانية: وتعني استخدام المنهج العلمي في رصد الأطر العامة لسياستها بعيداً عن التخبط الأعمى أو العشوائي.
- الاعتمادية: وتعني الاعتماد على كل الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة عند تنفيذ سياستها.
- العالمية: وتعني الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة عند وضع سياستها تحت شعار فكر عالمياً ونفذ محلياً.
- التساندية: وتعني استخدام المؤسسة لفرق العمل المتعاونة والمتكاملة عند تنفيذ سياستها، على أن يساند كل فريق الفريق الآخر تحت شعار المصلحة العامة أبقى وأهم من المصلحة الفردية أو الشخصية.

١- روح الجماعة: نظراً لأن الفرد يمثل العنصر الأساسي في بناء المجتمع، لذا فإن قيامه بدوره الأكمل يعني تعاونه مع بقية أفراد المجتمع، فالمجتمع الذي يتعاون أفراد هو

مجتمع الريادة، حيث يتعاون كل فرد من أجل أن يضيف إلى الآخر إضافة جديدة، ومن ثم تتوحد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق رسالة المجتمع.

٢- **العلاقات الإنسانية:** وتعني مجموعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين في كل وحدة من وحداتها، وبين وحداتها وبعضها البعض شريطة أن يترتب على هذه العلاقة التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، والعلاقات الإنسانية الفاعلة تنطلق من هدف واضح، واتصال جيد وقيادة موجهة، ومصالحة عامة، وتقوم العلاقات الإنسانية الفاعلة على عدة مقومات أهمها^(٢):

- **الكرامة الإنسانية:** وتركز على احترام كل فرد في المؤسسة لزميله بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- **الفروق الفردية:** وتعني مراعاة الفروق الفردية الموجودة بين العاملين ووضعها في عين الاعتبار عند التعامل معهم، وعند توجيههم وحل مشاكلهم.
- **المصلحة المشتركة:** وتعني تلك المصلحة التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الآخرين من أجل مشاركتهم وتحقيق هذه المصلحة.
- **الحوافز:** وتعني أن الفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم، لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة وهذا التعاون.

٣- **الرضا الوظيفي:** يعد رضا العاملين عن وظائفهم مؤشراً إيجابياً على السلوك الإداري الناجح من قبل إدارتها تجاه العاملين بها، وهذا يعني زيادة ولائهم لها، ولا شك أن رضا العامل عن عمله يتم عندما يجد توافقاً بين خصائص عمله ورغباته، كما أن الرضا الوظيفي يبين التناسب بين توقعات العامل من عمله وبين العائد الذي يمكن الحصول عليه من هذا العمل، ويمكن اعتبار الرضا الوظيفي برهاناً على قبول الفرد للوظيفة ويتأتى ذلك الرضا عن طريق، ارتفاع مستوى أداء العمل، ارتفاع جودة العمل، تعلم مهارات جديدة، العمل ضمن فريق، مساعدة الزملاء، زيادة القدرات الشخصية، تلقي الثناء، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في: الانطلاق بحماس نحو العمل، زيادة القدرة الإبداعية لدى الفرد، الشعور بالسعادة في العمل، إسعاد إدارتها، بناء علاقات أفضل مع الزملاء، بناء علاقات إيجابية مع إدارتها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تتحقق زيادة الولاء للمؤسسة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في رضا العاملين عن أعمالهم أو وظائفهم ومنها^(٣):

- **الأهداف المتبادلة والمشاركة:** وتعني زيادة رضا الموظف عن عمله عندما يكون تفاعله مع الزملاء يحقق منافع متبادلة.
- **احتمالات النجاح:** وتعني أنه كلما ازداد توقع الموظف بأهمية الجهد المشترك في تحقيق الأهداف كلما زاد رضاه عن العمل، وبرزت مؤشرات النجاح.
- **عبء العمل ومضمونه:** ويعني أنه إذا توافق مضمون العمل مع دوافع الموظف كلما كان ذلك سبباً في ارتفاع مستوى رضاه عن العمل.
- **نوع الإشراف ونمط الإدارة:** ويعني أنه إذا توافق نمط الإشراف إيجابياً مع الموظف كلما زاد رضاه عن العمل وشارك بفاعلية في مواجهة تحدياتها.
- **المناخ المؤسسي:** لاشك أن المناخ المؤسسي بما يشمل من إدارة وإشراف وأنشطة وعلاقات ونظم وسياسات تؤثر على رضا الموظف عن عمله.
- **المكانة الاجتماعية وتقدير الآخرين:** كلما كان الموظف في موضع تقدير واحترام من جانب الآخرين في المجتمع كلما كان ذلك باعثاً على رضاه عن العمل.
- **العائد المادي والبدلات:** ويعني أنه كلما كانت مدركات الموظف من الأجر الذي يحصل عليه من عمله متنقة مع توقعاته من هذا الأجر كلما تحقق له الرضا عن العمل، حيث أن الأجر وسيلة لإشباع الرغبات، ومن ثم يعطي الموظف الشعور بالأمن والمكانة الاجتماعية.
- **ساعات العمل وأوقات الراحة:** وتعني أنه كلما حدث توافق بين ساعات عمل الموظف، وأوقات راحته كلما تحقق له الرضا عن العمل.
- **تحمل الفرد للإحباط:** ويعني أنه كلما كان الموظف مستقراً في ظروف معيشته كلما كان راضياً عن عمله.

وهنا يزداد الولاء للمؤسسة من قبل العاملين فيها، مع الأخذ في الاعتبار أن الرضا الوظيفي يركز على الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، مع العلم أن هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات وإنما يدل على الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته.

٤- القيادة الرشيدة: وتعني مجموعة القدرات والسلوكيات التي تتوافر في المدير حتى يستطيع أن يحث المرؤوسين على العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف محدد، وتعتمد القيادة الرشيدة على أربعة أركان هي^(٤):

- القائد: وهو ذلك الشخص الذي يوجه الإلتباع نحو الهدف.
 - الإلتباع: وهم مجموعة من البشر لها هدف مشترك.
 - الموقف: وهو نقطة الالتقاء التي يتجمع فيها القائد مع الإلتباع، ومنه يبدأ التفاعل.
 - البيئة المحيطة: وهي تلك البيئة التي يحتضن القائد والإلتباع والموقف.
- وتركز القيادة الرشيدة على الأمور التالية^(٥):

- العمل على تحقيق رغبات العاملين وإشباع حاجاتهم.
- الانتفاع من البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لنشاط كل فرد.
- الاعتماد على سياسة المساواة بين العاملين.
- تدعيم مبدأ الثواب والعقاب بما يكفل المحافظة على الانضباط والنظام.
- تنسيق أدوار العاملين وحسن توزيعها مع مراعاة تجنب الصراع.

٥- الإدارة بالمشاركة : تعتبر الإدارة علم وفن وفلسفة، فهي علم على اعتبار أنها تمتلك المفاهيم والأساليب والنظريات العلمية، شأنها في ذلك كشأن بقية العلوم الأخرى، وهي فن على اعتبار أنها تركز على التعامل مع البشر، وهؤلاء البشر يحتاجون إلى فن عند التعامل معهم لأنهم مختلفين في الطبائع والسلوك والفكر، وهي فلسفة لأنها تركز على الإطار العام للمؤسسة وكيفية الحركة داخله سواء كانت هذه الحركة فردية أو جماعية، فإذا كانت حركة الإدارة داخل المؤسسة تتسم بالفردية أو المركزية فهي إدارة تسلطية أو بيروقراطية مستبدة، أما إذا كانت حركة الإدارة داخل المؤسسة تتسم بالمشاركة الجماعية وروح الفريق وخاصة عند صنع واتخاذ القرار، وهنا تبرز أهمية الإدارة بالمشاركة على اعتبار أنها تحقق المزايا التالية^(٦):

- سرعة إيجاد حلول عملية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تدعيم روح الفريق والعمل الجماعي.
- تدعيم مبدأ تحمل المسؤولية لكل العاملين.
- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية لكل العاملين.
- تدعيم روح الديمقراطية (التعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر).

وإذا استطاعت المؤسسة أن تفهم السلوك الإنساني، وتحاول توظيفه، وحسن استغلاله آنذاك يزداد طموح الإنسان، وتزداد يقظته، ويتحقق إبداعه وإذا حدث العكس بمعنى أن المؤسسة تجاهلت محددات السلوك الإنساني وخصائصه فإن الفرد آنذاك يشعر بالإحباط ويقل ولائه لها على عكس الحالة الأولى والتي يزداد فيها ولاء الفرد لها، وخالصة القول فإن الشخصية الإنسانية تمتلك ثلاثة جوانب هي^(٧):

- **الجانب المادي:** ويتعلق بخصائص الإنسان الجسمية وتركيبه البيولوجي.
- **الجانب الاجتماعي:** ويتعلق بدور الإنسان وعلاقته مع الآخرين داخل المؤسسة.
- **الجانب الحضاري:** ويتعلق بمجموعة القيم والمعاني والأعراف والمفاهيم الموجودة عند الإنسان، وعلى المؤسسة العصرية أن تدرس هذه الجوانب بعناية فائقة وتحاول أن تغرس في الإنسان الطموح، وتخلصه من التوتر والإحباط عن طريق إشباع هذه الجوانب، ومن ثم ينطلق الفرد نحو إنجاز الهدف بإتباع سلوك سوى وهنا يكون الأداء جيد ويزداد الولاء للمؤسسة والعكس صحيح، وعلى هذا فإن الشفافية تعد وسيلة هامة يتم عن طريقها محاسبة المسؤولين ومكافحة الانحراف الإداري والفساد، وتتمثل مظاهر الشفافية في الاجتماعات المفتوحة، ووجود فرصة لمراجعة الميزانية، ووجود فرصة لمراجعة جدول الأعمال، ووجود فرصة للحوار والنقاش، ووجود مشاركة يومية في الحياة المجتمعية، مع مشاركة الجماهير في العملية السياسية، وتدعيم الديمقراطية التشاركية، بالإضافة إلى رفض القرارات المصنوعة خلف الأبواب المغلقة، وحرية تناول المعلومات، معنى ذلك أن الشفافية تدعم الولاء المؤسسي وترتقي بالأداء ومن ثم يتحقق الهدف المنشود للمؤسسة والمجتمع، وتتمثل عناصر الشفافية في العلنية وتعني إتاحة الفرصة أمام المواطن حتى يعرف ما يجري من أعمال في مختلف مؤسسات الدولة، والقانونية وتعني وجود الأنظمة المرنة والتعليمات الكافية التي تضمن مراعاة الصالح العام مع القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات، أما عن عوامل نجاح الشفافية فتتمثل في توافر إرادة قوية تحارب الفساد الإداري، والحث على تقديم أفضل خدمة للمواطن، وتحجيم ممارسات الفساد الإداري، والتعاون المشترك بين المؤسسة والعاملين، والانفتاح على الآخرين، بالإضافة إلى تداول السلطة ضمن آليات ديمقراطية في مجتمع متحضر.

ثانياً: واقع البيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية:

ينطلق هذا الواقع من مجموعة من المحددات العلمية، والتي يمكن معالجتها من خلال النقاط التالية^(٨):

(أ) مفهوم البيئة التنظيمية ومتغيراتها.

(ب) أهمية دراسة البيئة التنظيمية وعناصرها.

وسوف نوضحها على النحو التالي:

أ) مفهوم البيئة التنظيمية ومتغيراتها:

تمثل البيئة التنظيمية الإطار العام الذي تعمل فيه وحدات المدرسة داخله وتشير إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات التي تؤثر فيها، ويمكن تقسيمها إلى^(٩):

- **المتغيرات الأساسية:** وتتمثل في القوانين والتشريعات واللوائح التي تؤثر في العلاقات التنظيمية بين وحدات المدرسة، بالإضافة إلى تأثير النقابات والأحزاب على متخذي القرار بها.
 - **المتغيرات الإدارية:** وتتمثل في طبيعة الهيكل الإداري بالمدرسة وأسلوب إدارته، وكيفية التدخل الحكومي في قراراتها.
 - **المتغيرات التنظيمية:** وتتمثل في علاقات السلطة وطبيعة القيم والمعتقدات الثقافية والدينية السائدة في المدرسة، ودورها تجاه هذه المنظومة من العلاقات والمعتقدات.
 - **المتغيرات التكنولوجية:** وتتمثل في مجموعة الأجهزة والمعدات والأدوات والوسائل المادية التي تستخدم في سرعة الإنجاز، ودقة الإنجاز، وتقليل الهدر، ومن ثم تحقق جودة أداء أعمال المدرسة.
 - **المتغيرات السكانية:** وتتمثل في الظروف البشرية والهيكل السكاني بالمجتمع وطريقة تركيبه من حيث العمر، الجنس، الحالة التعليمية، الحالة الصحية، وانعكاساتها على أعمال المدرسة.
 - **المتغيرات الجغرافية:** وتتمثل في الظروف الطبيعية والمكانية، المحيطة بالمدرسة وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع .
- ومثل هذه المتغيرات تفرض على المدرسة توفير نظام دقيق للمعلومات من أجل ملاحظة ومتابعة تأثير هذه المتغيرات، مع التركيز على العمل الجماعي على اعتبار أنه أهم وسائل

التكيف مع هذه المتغيرات، ولا شك أن كل شئ يقع خارج المدرسة ويؤثر عليها يمكن تصنيفه إلى مجموعات يمكن تمثيلها على النحو التالي^(١٠):

- **المجموعة الأولى:** مجموعة الموارد ويندرج تحتها موارد بشرية، موارد مادية، موارد معنوية، موارد معلوماتية.
- **المجموعة الثانية:** مجموعة السوق ويندرج تحتها المواد الأولية (المدخلات)، الظروف المجتمعية، الظروف الاقتصادية، الظروف السياسية.
- **المجموعة الثالثة:** مجموعة الإدارة ويندرج تحتها التقنية، الثقافة، القانون.

وكل مجموعة من هذه المجموعات السابقة تتكون من عدد من العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير معين على المدرسة ولكن بشكل غير متساوي، فالسوق كمجموعة تتضمن الزبائن والعملاء والمستفيدين من الخدمات، ومجموعة الإدارة تتضمن التقنية ودرجة جودتها وكيفية توظيفها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، لذا فعليها أن تقوم بمسح وتحليل تلك المجموعات البيئية للوقوف على تأثيراتها المتباينة.

وهناك من يقسم البيئة التنظيمية الخارجية إلى بيئتين هما^(١١):

- **البيئة الخارجية العامة:** وتشمل قطاعات السياسة والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذلك النظام القانوني والتعليمي، وأهم ما يميزها أن عناصرها تؤثر في جميع المؤسسات بشكل متباين، إضافة إلى أن قدرة المدرسة في التأثير على بيئتها العامة اقل من قدرتها على التأثير في بيئتها الخاصة.
 - **البيئة الخارجية الخاصة:** وتسمى أيضاً بيئة المهمة وتتكون عادة من المؤسسات والأفراد الذين تتفاعل المدرسة معهم مباشرة، وفي الوقت الذي تكاد تتساوى تأثيرات البيئة العامة على جميع المؤسسات في قطاع معين فان تأثيرات البيئة الخاصة تتباين من مديرية لأخرى ضمن نفس القطاع. مع ملاحظة أن البيئة الخاصة هي جزء من البيئة العامة، إلا أنها تمثل ذلك الجزء الأكثر التصاقاً وتفاعلاً وتأثيراً على المدرسة.
- وهناك من يقسم البيئة التي تواجه المدرسة إلى أربعة أنواع بناء على درجة تعقيد البيئة، وهي^(١٢):
- **البيئة العشوائية الهادئة:** وفيها يستخدم المديرون الخطأ والصواب، الأسلوب التجريبي والتكتيكات الآنية.

- **البيئة المتجمعة الهادئة:** وتشمل الفرص والتحديات متجمعة، لذلك فإن وجود الإستراتيجية أمراً هاماً حيث يحاول من خلالها المديرين تحقيق نتائج مقبولة من خلال أخذ الجيد وتجنب السيئ.
 - **البيئة الانعكاسية المضطربة:** وفيها يحاول المديرين استخدام الإستراتيجية لاغتنام الفرص وتجنب التحديات، كما يحاولون خداع منافسيهم بإستراتيجية الريج والخسارة.
 - **البيئة المضطربة:** وفيها يتم الاعتماد المتبادل بين عناصر البيئة العامة، وأنشطة البحث والتطوير المكثفة، وذلك يقود إلى مستويات عالية من التغيير وعدم التأكد والمجهول، مما يجعل من الصعب تدبير الأمور، لذا تكون استجابة المدرسة نحو التعاون مع المؤسسات المنافسة لتقليل المجهول.
- وهناك من يعتمد على مصفوفة Matrix ذات خمسة قطاعات بيئية لدراسة العلاقة بين المؤسسة التعليمية وبيئتها، وتتمثل تلك المصفوفة في (١٣):

المحور الرأسي:.....ويندرج تحته:

- القيم الاجتماعية والنمط الثقافي
- النمط السياسي والمعايير القانونية.
- البيئة الاقتصادية المنافسة والموارد المتاحة ومنها الموارد البشرية
- التقنيات والمعلومات.
- البيئة المادية والموارد الطبيعية.

المحور الأفقي:.....ويندرج تحته:

- الاستقرار / الاضطراب.
- التماثل / التنوع.
- التجمع / العشوائية
- الندرة / الوفرة.

وعند مزوجة القطاعات البيئية الخمسة مع الأبعاد البيئية الأربعة تنتج مصفوفة مكونة من عشرين خلية أو حالة.

ب) أهمية دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية:

ويتوقف نجاح مديرية التربية والتعليم إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة هذه العوامل في تحديد عدد من النقاط أهمها^(١٤):

- **الأهداف التي يجب تحقيقها:** تساعد دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية على وضع الأهداف، أو تعديلها، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الوحدات بها، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة ظروف المجتمع على تحديد خطوات العمل والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة.
- **الموارد المتاحة:** تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة "الأفراد والتمويل والطاقات" وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة منها.
- **النطاق والمجال المتاح أمام المدرسة:** تسهم دراسة البيئة في تحديد نطاق الأنشطة المتاحة أمامها، والقيود المفروضة عليها من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمداد بالنسبة لها، أو تستقبل أفكارها أو تعاونها في عملياتها، وأنشطتها المختلفة.
- **أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك:** تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتفاعل معها المدرسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيهما يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك للأفراد والذين يمثلون جمهور المدرسة.

وتأسيساً على ما سبق فإن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أنها تحدد^(١٥):

- ١- الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها.
 - ٢- المخاطر والمعوقات التي يجب عليها اجتنابها أو تحجيمها أو علاجها.
- وتوجد مجموعتان من العناصر تتكون منها بيئة المدرسة وهما^(١٦):

- **المجموعة الأولى:** وتعرف بالعناصر العامة أو عناصر البيئة العامة.
- **المجموعة الثانية:** وتعرف بعناصر المهام أو عناصر بيئة المهام.

ويأتي التفريق بين المجموعتين السابقتين في الطريقة التي تؤثر بها تلك العوامل على المدرسة، فالمجموعة الأولى تؤثر في المدرسة بطريق غير مباشر أما المجموعة الثانية فتؤثر فيها بطريق مباشر، وسوف نوجزهما على النحو التالي:

١- البيئة العامة للمؤسسة التعليمية :

تتكون البيئة العامة للمؤسسة من عوامل بيئية متعددة تؤثر تأثيراً غير مباشر على كل أو أغلبية المدرسة في أي مجتمع، ويأخذ هذا التأثير أشكالاً مختلفة سواء في الكيفية التي تؤسس المدرسة بنيانها التنظيمي، أو في الكيفية التي تتخذ فيها قراراتها، أو في الطريقة التي تتبعها في أسلوب محاسبتها، أو في التقنية التي تستخدمها في توزيع الأعمال ومراجعة الحسابات، وتتكون هذه العوامل البيئية من:

- النظام الاقتصادي الذي يتبعه المجتمع، ونوعية خضوعه سواء كان النظام الاقتصادي خاضع لعوامل السوق الحرة أو تسيطر عليه الدولة أو خليط منهما.
 - الحالة الاقتصادية للمجتمع سواء كان يسودها كساد أو انتعاش أو كانت الحالة الاقتصادية في توسع أو انكماش أو في مرحلة انتقال بين هذه الحالات.
 - النظام السياسي للمجتمع وأثره على عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالتجارة وغيرها.
 - التركيبة السكانية للمجتمع، وتتكون تلك التركيبة من عدة أمور مثل نسبة العمالة إلى إجمالي السكان، والتوزيع العمري والمهني للسكان وغيرها من خصائص مرتبطة بالقوى البشرية في المجتمع.
 - العوامل الحضارية للمجتمع والتي تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات السائدة، واللغة والدين والتي لها تأثيرها، وتبرز في مجتمع ما وتميزه عن مجتمعات أخرى.
- وتتكون البيئة العامة لمؤسسة التعليم من عدة عناصر تتمثل في^(١٧):
- المجتمع الذي تتعامل معه المدرسة.
 - المدخلات التي تحتاجها المدرسة في عملياتها.
 - الموارد البشرية التي توظفها المدرسة.
 - الموارد المالية المتاحة لها أو الحالة الاقتصادية لها.
 - التقنية المرتبطة بأعمال المدرسة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية.
 - القرارات الحكومية بشكل عام أو المرتبطة بأعمال المدرسة.
 - العوامل الحضارية والثقافية والاجتماعية لمجتمع المدرسة.

وتلك العناصر تعمل مجتمعة في التأثير غير المباشر على المدرسة وتتفاعل فيما بينها في عملية التأثير، وقد يكون التغيير في عامل منها سببا في إحداث التغيير في عامل أو أكثر من تلك العوامل.

وتتكون بيئة المهام للمؤسسة من عوامل بيئية متعددة تؤثر تأثيراً مباشراً على كل المؤسسات في المجتمع، وتؤثر تلك العوامل على نمو ونجاح واستمرار المدرسة في التواجد، وتمثل تلك العوامل في:

- عملاء المدرسة أو المستفيدين من خدماتها.
- المنافسين للمؤسسة.
- الموردين للمؤسسة الذين يعطونها منتجات أو خدمات.
- اللوائح الحكومية التي تنظم العمل للمؤسسة.
- الجماعات السياسية المرتبطة بها.
- الموظفين والنقابات المرتبطة بها.

وبعض هذه العوامل قد ينظر إليها كجزء من البيئة العامة، كما قد ينظر إليها كجزء من بيئة المهام، ويمكن تحليل أثر كل عنصر من عناصر البيئة العامة وبيئة المهام للمؤسسة، على اعتبار أن تحديد عناصر البيئة من قبل المدرسة يمثل الخطوة الأولى في تعاملها مع بيئتها وتفهمها لها، ويتم تحليل التأثير البيئي عليها من خلال^(١٨):

- النظر إلى درجة التعقد في عناصر البيئة (بسيطة أو معقدة)، ويقصد بدرجة تعقد البيئة أو التعقيد البيئي عدد العناصر البيئية التي تتعامل معها المدرسة، ففي البيئة المعقدة يتفاعل عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية معها.
 - النظر إلى درجة التغيير في تلك العناصر (بطيئة أو سريعة التغيير)، ويقصد بدرجة سكون البيئة الدرجة والسرعة التي تتغير فيها عناصر البيئة سواء كانت معقدة أو بسيطة، فتكون البيئة ساكنة إذا ما لم تتغير تلك العناصر خلال فترة تتراوح ما بين شهور أو سنوات، وتكون البيئة غير ساكنة إذا تغيرت العناصر البيئية بطريقة غير متوقعة ومفاجئة.
- ويتميز هذان البعدان بالأهمية نظراً لأنهما يحددان مقدار ودرجة التأكد لدى المدرسة عن طبيعة هذه العناصر من خلال ما يتوفر لديها من معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وكذلك الوقت المتاح لديها للتنبؤ بتلك التغيرات، وتزيد درجة التأكد من مخاطر الفشل أو إمكانيات النجاح لها، كما تجعل من الصعوبة أو من السهولة إحصاء التكاليف والاحتمالات للخيارات المتاحة لديها.

وينظر إلى البيئة من زاويتين هما^(١٩):

- **الزاوية الأولى:** مرتبطة بدرجة السكون حيث تكون درجة السكون منخفضة جداً وتوصف ببيئة غير ساكنة ثم تتدرج بدرجات إلى أن تصل إلى درجة سكون عالية جداً وتوصف ببيئة ساكنة.
- **الزاوية الثانية:** فهي مرتبطة بدرجة التعقيد حيث تكون درجة التعقيد منخفضة جداً وتوصف ببيئة بسيطة ثم تتدرج بدرجات إلى أن تصل إلى درجة تعقد عالية وتوصف ببيئة معقدة، وتتكون من خلال هذه النظرة أربعة أنواع من البيئات الرئيسية التي تتعامل معها المدرسة وهي:

(أ) بيئة عالية الغموض:

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة، وتواجه المدرسة التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جداً، وإذا فشلت المدرسة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة.

(ب) بيئة متوسطة الغموض:

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة، وتواجه المدرسة التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة، وإذا فشلت المدرسة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة، والفرق بين هذا النوع من البيئة والنوع السابق يكمن في عدد عناصر البيئة، فهي قليلة في هذا النوع وكثيرة ومتنوعة في البيئة السابقة، وتتشابهان في كون درجات الثبات والتغير في البيئة عالية.

(ج) بيئة عالية الثبات:

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء شديد، ولا تواجه المدرسة التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون عالية جداً^(٢٠).

د) بيئة متوسطة الثبات:

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء شديد. وتواجه المؤسسات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون عالية جداً، ويمثل كثرة العوامل البيئية عامل صعوبة بالنسبة لدرجة التأكد لسلوكها، أن العامل الأساسي في تعامل المؤسسة مع البيئة يكمن في عامل التغيير في عنصر أو عناصر البيئة وطبيعته، وفيما إذا كان مقتصرًا على عنصراً واحداً فقط من عناصر البيئة أو أكثر. وتستجيب المؤسسات للتغيير في تلك العناصر استجابات متعددة حصرتها الدراسات المختلفة في أربعة أنواع من الاستجابات العامة^(٢١):

- **النوع الأول:** يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصر في عنصر واحد من عناصر البيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقطعة، كما يتصف بندرة حدوثه، وتكون استجابة المدرسة منحصرة في التركيز على عملياتها وأنشطتها اليومية، كما أنها قد تقوم بالقليل من التخطيط.
- **النوع الثاني:** يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصر في مجموعة مترابطة من عناصر البيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقطعة، كما يتصف بندرة حدوثه، وتكون استجابة المدرسة منحصرة في التركيز على التخطيط والتنبؤ لتحاكي نتائج التغيير في تلك العناصر المترابطة.
- **النوع الثالث:** يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصر في مجموعة من العناصر الخارجية للبيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه كرد فعل للتغيير الذي يحدث في داخل المدرسة، كما يحدث التغيير في داخلها كرد فعل للتغيير في تلك العناصر الخارجية، فالتغيير متبادل بين المدرسة والعناصر الخارجية لها، وتتصف معظم المؤسسات التي من هذا النوع بأنها كبيرة الحجم وبارزة الظهور، وتكون استجابة المدرسة منحصرة في التركيز على التخطيط والتنبؤ لتحاكي نتائج التغيير في تلك العناصر الخارجية، كما تركز على التخطيط والتنبؤ للاستعداد لأي تغيير متوقع.
- **النوع الرابع:** يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها شاملاً جميع عناصر البيئة، ويشمل التغيير فيها عدة مجموعات مترابطة من عناصر البيئة، ويتصف هذا التغيير

- بحدوثه على فترات زمنية متقاربة، كما يتصف بتكرار حدوثه، وتكون استجابة المدرسة منحصرة في التركيز على ترجمة ما يحدث في البيئة والتأقلم مع التغيير الذي يحدث فيها بهدف البقاء والاستمرار^(٢٢).
- ولا شك أن نجاح أي مدرسة يعتمد إلى حد كبير على التوافق بينها -إدارة وعمليات وهيكل وإستراتيجية-، وبين البيئة التي تعمل فيها، إذ أن المدرسة لا توجد في فراغ بل ضمن بيئة متنوعة و متعددة المكونات، كذلك فإن لكل مؤسسة بيئة تتميز بها.
- وتوجد خمسة استجابات تنظيمية لمواجهة البيئة، اعتماداً على إدراك المؤسسة التعليمية للظروف التي ينبغي مجابتهها وللمتغيرات التي يمكن التحكم بها، وهذه الاستجابات هي^(٢٣):
- (أ) **الانغلاق**: تجاه البيئة ومحاولة عزل المدرسة عن التأثيرات البيئية وهو أمر صعب جداً.
- (ب) **الحجز**: تلجأ المدرسة إلى الحجز إذ أن الغلق التام أمر مستحيل، ويأتي الحجز لمنع التأثيرات البيئية الضارة من خلال وضع الحواجز حول الأنساق الحيوية (اللب التقني) مثل الاحتفاظ بمخزون من المواد المصنعة للتقلبات في الطلب.
- (ج) **التدرج**: قد تلجأ المدرسة إلى تخفيف التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة إلى تدرج الأولويات، أو تكثيف الأنشطة الوقائية والتتقيفية.
- (د) **التنبؤ**: أن تتوقع وتتهيأ للمتغيرات البيئية التي لا يمكن حجزها أو تدرجها، فالمدرسة التي تنجح في توقعه مقدراً الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع جدولتها عملياتها لتلاءم المتوقع.
- (هـ) **الترشيد**: عند فشل جميع الإستراتيجيات السابقة قد تلجأ المدرسة إلى ترشيد عملياتها، وذلك يعني وضع أولويات لإنجاز المهام المختلفة والتخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية.

أولاً: واقع المؤسسة التعليمية:

- توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه المدرسة والتي يمكن أن نوجزها في^(٢٤):
- الاهتمام بخبرة المديرين وإهمال جدارتهم، على اعتبار أنهم عملوا في هذه المدرسة لفترة طويلة، ومن ثم فهم يمثلون جيلاً له مفاهيمه التي تربي عليها، وسننه التي يتمسك بها، فغالبيتهم يهتم بالعمل ويرفض التغيير أو التجديد ويعتبره تهديداً لإدارته، وسعيًا نحو تقلص نجاحاته السابقة.

- الصراع بين العاملين والذي يتأتى نتيجة الخوف من البطالة المقنعة، وساعات العمل الكثيرة، مع بطء الترقية، وقلة الحوافز .
 - الصراع مع الأجهزة الاستشارية على اعتبار أنها صاحبة مهارات متنوعة، وآرائها صائبة وواجبة النفاذ، في حين أن إدارة المدرسة ربما ترى عكس ذلك فينشأ الصراع.
 - العلاقات غير الرسمية والتي تنشأ داخل المدرسة، وربما تعمل ضد مصالحها وهنا يأتي دور المدرسة في حسن إدارة وتوجيه هذه العلاقات لصالحها.
 - الحلول السريعة وتعني أن غالبية مديري الوحدات الإدارية يلجأون إلى الحلول السريعة بحجة أننا في صراع مع الوقت، لذا يجب استثماره لصالح المدرسة ولا داعي لعقد الاجتماعات والمناقشات أو التفسير أو التحليل أو الاتفاق أو غيره.
 - مخادعة العاملين أو مناورتهم ويعني تقديم بعض العاملين أثناء اجتماع إدارة المدرسة بجدول أعمال غير معطن ويحاول إقحامه في الجلسة وربما يشاركه في ذلك مجموعة من زملائه (ملحق رقم ٤).
 - الاهتمام بالالتزام الشكلي وإهمال التنفيذ الفعلي ويعني اهتمام العاملين بالالتزام الكامل أمام رؤسائهم بأنهم سوف يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في حين أن الواقع الميداني يبرهن على بطء التنفيذ، وتأخر الإنجاز، والبعد عن الهدف المنشود.
 - كثرة الأخطاء والتي تتمثل في :
 - الاهتمام بالفرد واتجاهاته على حساب المدرسة ومشاكلها الأساسية.
 - التأكيد على قيم التنظيمات غير الرسمية قبل التنظيمات الرسمية.
 - الاكتفاء بتشخيص الأفعال والانفعالات السلوكية دون الخطوات العلمية لإحداث التغيير المطلوب.
 - التركيز على العلاقات السلوكية على حساب إنجاز الأعمال والمهام.
 - التمسك بالبرامج سابقة الإعداد وليس احتياجات الموقف ومشاكله.
- هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة التعليمية في عالم اليوم وخاصة مع إطلاقة الألفية الثالثة تواجه مجموعة من التحديات أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغيير، وخاصة ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً متشابكة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر، فمثلاً

هناك متغيرات أفرزتها تكنولوجيا المعلومات في كافة مجالات الحياة تتلشى فيها الحدود وتحول عمل العاملين في تلك المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمر سعياً وراء الأخذ بالجديد، كما أن هناك الطفرة المعلوماتية وعصر الإلكترونيات، والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي وما يرافقه من تعاون وتحالفات ومعاهدات لها أثرها الكبير على كافة المؤسسات وخاصة المؤسسة التعليمية، سواء مدخلاتها أو مخرجاتها لسوق العمل المحلي والعالمي، بالإضافة إلى أننا نسمع ونشهد تغييرات تنظيمية عالمية تتمثل في الأدوار والمسؤوليات والعلاقات وأساليب المشاركة وعمليات الاتصال والتواصل على مستوى المؤسسة الواحدة أو بين مستويات عدة من المؤسسات، كما أن هناك تيارات ثقافية ومعلوماتية وعولمة السياسة والفكر والإدارة والإعلام.

وفي خضم تلك التحديات يجد القائم على تسيير أمور المؤسسة التعليمية نفسه أمام عقبات كثيرة، ذلك لأنه يفترض ألا يعمل بمعزل عن معترك الحياة المعاصرة حلوها ومرها، بل يعمل في غمار تلك الأحداث لأن مهمته أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم، ويوجد شعوباً من المفترض أن تتعايش مع الواقع وتساير الركب البشري وإلا ضاعت هويتها وشوهدت أصولها. والواقع الذي يعيشه العاملين في المؤسسة التعليمية بشكل عام والمدرسة الثانوية بشكل خاص يبرهن على^(٢٥):

- هشاشة بعض الأدوار وتشتتها، بالإضافة إلى تعطيل مبدأ الثواب والعقاب.
- غموض قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- بعد الثقة بين العاملين داخل الوحدات الإدارية.
- تفكك العلاقات التنظيمية وتضاربها نتيجة للاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- تعدد المستويات الوظيفية أدى إلى زيادة عدد العاملين في الجهاز الإداري بكل مديرية تعليمية.
- ضخامة الهيكل التنظيمي وتدعيم المركزية.
- التركيز على الدرجات والترقيات وإهمال الأداء والإنتاجية.
- تنازع الولاء والانتماء نتيجة ضبابية المفاهيم ونقص البيانات والمعلومات.
- زيادة القيود الخارجية حيث التبعية لأكثر من جهاز إشرافي ورقابي.
- ضعف روح الفريق وسوء العلاقة بين بعض الإدارات مع وجود صراع بين البعض الآخر.
- كثرة اللجان والاجتماعات أدت إلى تضييع الوقت وتدني الأداء.

- انسياب التشريعات والقرارات والتعليمات من أعلى إلى أسفل.
 - التركيز على الحلول الجزئية داخل الوحدات الإدارية لعلاج زاوية معينة كما يراها المشرع أو متخذ القرار^(٢٦).
- وفي هذا الإطار يأتي دور المدرسة ليحدد موقفه تجاه هذه التحديات، بمعنى أنه يحاول أن يجعل مؤسسته تستفيد من فرص العولمة بأسلوب المبدع والمستكشف والباحث الواعي، أم أنه يطبق عليها سياسة الباب المغلق، ويواجه هذه التحديات بأسلوب التسويف والخائف من رمي نفسه في الخطر أو من ينتظر أن تحدث له الأزمات، وبالتالي فحين تقع وصول ويجول ليبحث عن تجارب الآخرين ويقتطع من أفكارهم وأساليبهم في معالجة المشكلات.
- وبالإضافة إلى ما سبق فإنه أيضاً في ظل هذا الخضم الهائل من المعارف والمعلومات عليه أن يبلى فكره، ويمعن نظره في المعلومات التي تدور في فلك مدرسته، لينطلق من خلالها إلى الأفق الخارجي ليستكشف الفرص ومواطن القوة حتى يستفيد منها ويتعرف على مناحي الضعف ويواجهها، ويتوقع المخاطر أو التهديدات ويتصدى لها عبر إيجاد الوسائل التي تعالج، والبدائل التي تطرح للحل أو العلاج.
- ومثل هذه الأمور تفرض على القائم على تسيير أمور المؤسسة التعليمية أن يجند نفسه في سبيل مواجهة تحديات العولمة، عن طريق :
- وضع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة (Strategic Vision)
 - الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning)
 - تدعيم إدارة التغيير وقيادته (Management Change)
 - توظيف التفكير الإبداعي (Creative Thinking)
 - تشجيع القيادة بالمشاركة والعمل الجماعي (Leadership Community of Team Work)^(٢٩)

رابعاً: كيفية الارتقاء بالبيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية:

يمكن أن يتم هذا الارتقاء عن طريق وضع إطار عام يوضح كيفية التي يمكن من خلالها تفعيل دور البيئة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال^(٢٧):

- التعرف على أهمية الطرق التي يتم من خلالها قيام الإدارة المدرسية بدور أكثر فعالية في إحداث التغيير المطلوب في البيئة المدرسية حتى تصبح بيئة جاذبة تسهم في تطوير أداء المديرين.
- بيان أهمية توظيف إمكانات المدرسة والمجتمع المحلي في تغيير فلسفة المدرسة من كونها تركز على الشكل إلى كونها تركز على المضمون.
- العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدرسة من خلال أداء العمل بكفاءة والعمل بروح الفريق.
- تخفيض مستوى المركزية خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتشجيع العاملين على التعاون من أجل إنجاز المهام التي يكلفون بها من خلال تكوين فرق العمل.
- ربط الحوافز والمكافآت بالإنجاز من خلال الإدارة بالأهداف والعمل على إعداد الهيكل التنظيمي حسب الأصول العلمية وبمشاركة جميع المستويات الإدارية.
- وضع تشريعات وأنظمة مكتوبة وتزويد كل دائرة بنسخة منه للرجوع إليها عند الحاجة مع مراعاة مراجعتها باستمرار للتأكد من مناسبتها وقدرتها على تلبية حاجات العمل.
- تنمية مهارات الإداريين على حد سواء من خلال التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة، وتفعيل دائرة الجودة من خلال :
 - تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار للتأكد من تلبيتها لحاجة العمل.
 - تطوير إدارة المدرسة للهيكل التنظيمية بها وتصميم هياكل جديدة لوحداتها ولجانها من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطائفة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
 - العمل على تدريب العاملين واستمرار القيادة بتحفيزهم وتشجيعهم وإعطاء كل فرد حقه حسب أدائه لمهامه.
 - تعزيز القيادة المدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير تمكين العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
 - استمرار المسؤولين المباشرين في إبداء اهتماماً كبيراً برغبات العاملين يعمل بشكل جدي على التعرف على احتياجات ورغبات العاملين والعمل على تحقيقها وتوفيرها لهم.
 - تعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقية وحوافز ومكافآت وغيرها.

- إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات حتى يجدوا الحرية في التعامل مع بعضهم البعض وفي التعامل مع الآخرين.
- الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية والعقلية لجميع العاملين في المدرسة على مستوى الإدارات والأقسام عن طريق زيادة وتحسن كفاءة التدريب المستمر لهؤلاء العاملين.
- إثراء زاوية الحوار على المواقع الإلكترونية بمساهمات جادة مع إعادة ونشر دليل للوصول إلى ثقافة تنظيمية ناجحة داخل المدرسة.
- مساعدة العاملين على استغلال وقتهم بشكل جيد.
- العمل على توفير الدعم الاقتصادي والنفسي للموظفين لرفع مستوى الأداء الوظيفي.
- أن تعمل القيادات الإدارية على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المدرسة حيث يقع على عاتقها تأسيس ثقافة تنظيمية قوية لكونها المسؤولة على الكادر البشري.

جوانب الارتقاء: تتمثل في:

الجانب الأول : يتعلق بإدارة المدرسة:

- التقليل أو الحد من الصعوبات التي تقف أمام العملية الاتصالية للمؤسسة وذلك بالاستماع إلى انشغالات العمل والاهتمام بالجانب التقني.
- ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
- إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والأداء الوظيفي مما يسهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.
- استحداث الآليات الملائمة لحل المشكلات التي تطرأ على المدرسة بسبب التغيرات التتموية المجتمعية وتوظيف تلك التغيرات والتحويلات بآليات تدعم المدرسة.
- السعي في نشر ثقافة المؤسسات من هيكلية الإدارة ونمط القيادة المتبع فيها ونمط الاتصال وإمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الإداري بشكل فعال والذي يسهل في التحاق المعلم بالمدرسة بما يتلاءم مع ظروف بيئاتها المختلفة التي تعيش فيها.
- تحسين بيئة العمل الداخلية مدرسة لتكون قادرة على إدراك الدور الوظيفي وتحقيق بيئة عمل آمنة نفسياً.

- تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من أجل رسم أنموذج ثقافة المؤسسة وذلك كونها عاملاً مهماً في رفع أداء المؤسسة عبر تعزيز التزام العاملين بعملهم وبالتالي رفع مستوى الأداء الإداري والوظيفي في المؤسسة التعليمية من أجل خدمة مسيرة التعليم في البلد.
- العمل بشكل جاد لوضع خطط تهدف إلى اكتشاف مواضع القوة في ثقافة المؤسسة وتطويرها.
- تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالشكل الذي يسمح بوجود مرونة لدور ثقافة في الالتزام الأخلاقي والوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.
- إناطة المسؤوليات والمهام للموظفين وفقاً لما يتناسب مع خصائصهم الأخلاقية والثقافية وما يمتلكون من مهارات في مجال العمل سيؤدي إلى التزامهم بشكل أفضل في إنجاز واجباتهم على الشكل الأمثل.
- بناء علاقات قوية وشفافة بين القائد والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسساتية مما يؤدي لزيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء وهذا من شأنه أن يؤدي لرفع درجة الكفاءة والوصول لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وفي وقت يتناسب مع حاجات المجتمع.
- قيام قيادة المؤسسة التعليمية بعمل استطلاع دوري لآراء العاملين حول طريقة إدارة المؤسسة والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين وكذلك فيما يتعلق باتصال القيادة بالمجتمع المحلي فإن هذا من شأنه أن يوفر للقادة مصادر لتطوير أدائهم بالإضافة لتعزيز سبل الشفافية داخل المؤسسة والتي تعتبر أن الشفافية تمثل أحد أهم قيمها المؤسساتية، ولكن هذا يتطلب أن يأخذ القادة بما يطرحه المرؤوسون من ملاحظات وأفكار.
- قيام مديرو المؤسسات التعليمية بشرح وتوضيح رؤية المؤسسة وقيمتها وأهدافها للمرؤوسين وحثهم على إيصالها للمجتمع المحلي وجمهور المستفيدين وذلك لوجود علاقة بين هذه المؤسسات والمجتمع مبنية على أساس الشراكة والتعاون في إحداث تنمية مستدامة وفي مواجهة حالات الطوارئ التي يتعرض لها المجتمع، وهو ما من شأنه أن يساهم في تضييق الفجوة بين المؤسسة والجمهور وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات وتنفيذ البرامج والمشروعات من خلال مشاركة مجتمعية فعالة.
- تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بأقسامها كافة، ومن ثم رفع كفاءة الأداء، والقيام بتحقيق أهدافه بصورة مرضية.

- الاهتمام بمتطلبات الجودة، وما تتضمنه من أدبيات ومفاهيم وأساليب لتطبيقها وتحسينها.
- إعطاء الجهات التربوية والتعليمية المسؤولية عن الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم المتوسط اهتماماً بدرجة أعلى لتوفير احتياجاتها ومتابعة متطلباتها وكوادرها لتحفيزهم للقيام بمهامهم بشكل فاعل ومؤثر.
- تفعيل أسلوب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية وميولهم مما يزيد من قبولهم للعمل وقدراتهم على الإبداع والتفاني في الأداء وعدم تكليفهم بأعمال تفوق قدراتهم وتتجاوز الوقت اللازم لإنجازها.

الجانب الثاني : يتعلق بالمعلم^(٢٨):

- العمل على إحقاق المعلمين بالدورات التدريبية المختلفة وذلك للعمل على رفع التمكين الإداري مما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهم.
- توفير الأمن النفسي للمعلم والاعتراف بحقوقه حفاظاً على كرامته والحد من أساليب المعاملة التي قد تؤثر سلباً على شعوره بالأمن داخل البيئة المدرسية.
- إنشاء هيئة وطنية تعتنى بقضايا المعلم لتنمية قدراته الوظيفية ونشر ثقافة الجودة للأداء الوظيفي المتميز.
- وضع إستراتيجيات ذات قيم ومبادئ وشراكات مع المؤسسات المختلفة حسب تخصصاتها المتنوعة لتحسين الأداء الوظيفي للمعلم.
- شرح وتوضيح المهام الوظيفية قبل التحاق المعلم بالوظيفة كي يتمكن من الأداء الوظيفي الكفاء.
- تشكيل لجان متخصصة لحل المشكلات والقضايا القانونية التي قد يتعرض لها المعلم في بيئة العمل.
- تخصيص مكافآت للمعلمين المبدعين والمثاليين مما من شأنه أن يزيد الدافعية لديهم ويحسن من مستوى روحهم المعنوية، ووضع نظام خاص بذلك في المؤسسة وتشكيل لجان خاصة بذلك تتضمن في عضويتها ممثلين من مختلف دوائر المؤسسة بالإضافة لقسم أو دائرة الموارد البشرية.

الجانب الثالث: يتعلق بالعاملين:

- التركيز على النماذج الأخلاقية الفردية لدى العاملين ومحاولة الإشادة بالنماذج التي تجد المؤسسة أنها مثالية ومناسبة لعملها.

- عمل نظام أخلاقي وأدبي داخل المؤسسة يحكم سير التعامل فيما بين العاملين داخلها لتقليل الصراع التنظيمي الذي قد يظهر من حين إلى آخر.
- دفع العاملين إلى التأقلم فيما بينهم والعمل بشكل جماعي يزيد من روح العمل الجماعي وبالتالي يكون الالتزام هنا بالنسبة للموظف جزء من الوفاء لفريق العمل.
- الدفع باتجاه التزام العاملين من جانب حبهم لعملهم يعد أقوى أنواع الحوافز للالتزام بالعمل.
- تعزيز الاهتمام القائم بالعاملين ومنحهم مزيداً من الدورات اللازمة لتأهيلهم للمستقبل وتحسين نظام المكافآت والحوافز.
- إيجاد إطار فكري ينظم توجيهات العاملين في المؤسسات ويساهم في رفع مستوى الثقافة التنظيمية لديهم.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في إدارة المؤسسة ومشروعاتها وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا بدوره يقود إلى إيجاد قيادات مستقبلية داخل المؤسسة وبالتالي يزيد من فرص نموها واستمراريتها، وهذا يتطلب أن يؤمن القائد بقدرات العاملين في المؤسسة بالإضافة لتزويدهم بطرق القيادة والإدارة الحديثة وزرع روح العمل الجماعي بينهم.
- تشجيع المرؤوسين على المشاركة فيما يتوفر من برامج تدريبية مناسبة بحيث لا تكون فرص التدريب والتطوير مقصورة على القيادة العليا على اعتبار أن العنصر البشري هو أهم أصول المؤسسة وأبرز عوامل استمراريتها وسبل نجاحها في تحقيق أهدافها، وتنمية المجتمع.

الجانب الرابع: يتعلق بالمجتمع المحلي:

- توجيه مراكز خدمة المجتمع لنشر الوعي حول أهمية الأدوار الاجتماعية المختلفة التي يقوم بها المعلم داخل وخارج المدرسة.
- توجيه مراكز التعليم والتدريب على إقامة الدورات التدريبية الوظيفية التي تهئ المعلم لممارسة العمل باقتدار ونقل الخبرات الإدارية والوظيفية.

الجانب الخامس: يتعلق بالمناخ المدرسي:

- العمل على الحفاظ على درجة مرتفعة من الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة من حيث تحسين المناخ الوظيفي وتوفير الأجواء والحاجات المناسبة للموظف.
- قيام إدارة المؤسسة بالعمل على توفير مناخ إيجابي وبيئة صحية للعمل من خلال تعزيز أسس المساواة والقيم الإيجابية والتحفيز ومشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية

- والاهتمام بتطوير قدراتهم وإيجاد توازن بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية النفسية والصحية للعاملين.
- التخفيف من مستوى ضغوط العمل وذلك بإتباع إجراءات إدارية وفق مبادئ الإدارة الحديثة ومنهج الإدارة الإنسانية ومن هذه الإجراءات على سبيل المثال^(٢٩):
 - إيجاد البنية المناسبة لمساعدة العاملين على إطلاق هذه الطاقة وتوظيفها لمزيد من الإنتاج والإبداع.
 - توفير خدمات للعاملين أثناء عملهم تعينهم على التعامل الإيجابي مع متطلبات العمل كتمارين الرياضة وإقامة سفريات ترفيهية خارج أوقات العمل الرسمي
 - إعداد برامج خاصة لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع ضغوط العمل وإشراف ملاكات متخصصة في مجال العلوم النفسية والإدارية والاجتماعية في إدارة مواجهة ضغوط العمل ومن هذه البرامج مثلاً :
 - التدريب على المهارات الاجتماعية من اتصال بالآخرين وكيفية التعامل مع كل شخصية.
 - التدريب على حل المشكلات سواء بشكل فردي (من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمشكلة ووضع وتطوير خطة للعمل) أو بشكل جماعي (من خلال أساليب العصف الذهني والتركيز على أسلوب عام للتعامل مع المشكلات وليس حل مشكلة بعينها).
 - تطوير مهارات إدارة الذات وكيفية الموازنة بين العمل والأنشطة الترفيهية والالتزامات العائلية.
 - تحويل العمل من واجبات فقط يجب أن نؤدي لإدارة المؤسسة إلى أفكار ومقترحات وإبداعات لما يملكه العاملين في تجديد وإبداع تتحكم بها إدارة المؤسسة.
 - تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين لما في ذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي وتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة، فالإدارة هي مهنة إنسانية قبل أن تكون مهنة إدارية.

آليات الارتقاء: تتمثل في^(٣٠):

- العمل على إعداد آليات تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي السائد في ظل ثقافة تنظيمية فعالة وقوية، وإعادة النظر في النظم الإدارية الحالية، واعتماد آلية واضحة ومفهومة لدى الجميع يعتمد عليها تقييم الأداء وتتبع منها كافة الإجراءات الإدارية، وإعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء العاملين الإداريين للمدرسة.

- عقد ندوات ودورات تدريبية حول كيفية المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل كوحدة واحدة داخل المدرسة.
- العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام.
- تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في المدرسة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية.
- العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي بين الطلاب وتكريم المبدعين.
- العمل على تخصيص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالجدية.
- تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة المدروسة.
- استخدام المعايير التي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
- إدراك المدرسة أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي على قدراتهم على تحقيق الإبداع.
- الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة ذات المستوى المنخفض، كالقيم، الطقوس، الافتراضات، المعايير.
- أن تعمل المدرسة على معالجة نقاط الضعف في عناصر ثقافتها التنظيمية التي تقف عائقاً أمام نجاح التغييرات التنظيمية مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية حول فلسفة التغيير ومتطلبات تطبيقه وشروط ودعائم نجاحه.
- تبني ثقافة الإنجاز وذلك عن طريق إعادة النظر في سياسة التحفيز المادي والمعنوي، بما يتناسب مع تطلعات وكفاءات العاملين.
- ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز مما يزيد في تعزيز ارتباط العاملين بأهداف المدرسة وزيادة عزمهم على تحقيقها.
- توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة عن طريق إيجاد ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحسين طرق الاتصال وجعل الفرد على إطلاع بما يجري داخل المؤسسة.
- عقد جلسات فكرية مع العاملين وفتح المجال للابتكار والإبداع.
- قيام المدرسة بعرض سياسة توزيع المهام على العاملين، وإشراكهم في التصورات المبدئية لما يمكن أن تقوم به من تطورات في هذه السياسة.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة واشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) صلاح عبد الباقي وآخرون : السلوك التنظيمي، مكتبة السبكي لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ١٣، ١٤.
- (٢) صلاح عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ١٧، ١٨.
- (3) C. I. Berger, L.L. Cummings, "Organizational Structure, Attitudes, and behaviors", Organizational Behavior and human Performance, vol. 23, No. 3, 2009.
- (٤) مؤيد الفضل : الإارة العامة الأساليب والمميزات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ٨٦-٨٧.
- (5) Davidson, Michael, "Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel", The International Journal of Contemporary Hospitality management, [htt:// www. emeraldinsight. corn/ researchregister](http://www.emeraldinsight.com/researchregister).2003.
- (6) E.T. Moran, J.V. Volkwein: "The Cultural Approach of Organizational Climate", Human Relations, Vol. 1, No:4, 2002.
- (٧) عوض حداد : الإدارة والتنظيم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٤٥-٤٦.
- (٨) فريد زيد الدين : الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٩) حسام إسماعيل : الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، ٣٢٤، مج ١٠، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤، ص ص ٤٢-٤٣.
- (١٠) ربحي مصطفى عليان : إدارة المعرفة وجودة الخدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- (١١) منير زيد عبوي : إدارة الجودة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ٧٤-٧٥.
- (١٢) عبد الستار على : مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١١٧-١١٨.
- (١٣) إيهاب هيكل : المسئولية الاجتماعية والإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١١، ص ص ٨٢-٨٣.
- (١٤) إبراهيم الملكاوي : إدارة المعرفة - المفاهيم والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ٥٦-٥٧.
- (١٥) فاتن أبو حمد : نظام الإدارة المفتوحة، مؤسسة إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٨٦-٨٧.

- (١٦) قاسم علون : إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- (١٧) عامر الخضير : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ١٥٦-١٥٧.
- (١٨) على عمار عبد الحكيم : الإدارة والتنظيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١١١-١١٢.
- (١٩) جمال حنشور: الإدارة العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص ٦٤-٦٥.
- (٢٠) صلاح عباسي هادي : إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٥٦-١٥٧.
- (٢١) محمد على إبراهيم : الإدارة العامة - مدخل بناء الأنظمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص ٦٢-٦٣.
- (٢٢) أحمد سعيد درباس : إدارة الجودة الكلية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ٢١٣-٢١٤.
- (٢٣) مريم محمد إبراهيم الشرقاوي : دراسات في الإدارة التعليمية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٧١-٧٢.
- (٢٤) وليم جلاسر: إدارة المدرسة الحديثة - مدرسة الجودة، ترجمة فايزة حكيم، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٥-١٠٦.
- (٢٥) كلارنس أنيول: السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة الحاج إلياس، دار مجدي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ص ٩٣-٩٤.
- (٢٦) مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة - المفاهيم - الوظائف - التطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ص ١١٣-١١٤.
- (٢٧) مؤمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١، ص ص ٩٥-٩٦.
- (٢٨) محمد توفيق ماضي : إدارة الجودة - مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٩٥-١٩٦.
- (٢٩) محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، ط٦، مطابع الطبجي التجارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٤-١٨٥.
- (٣٠) طارق البديري : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص ص ٧٢-٧٣.