

التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة وإدارة التغيير
(دراسة تحليلية)

اعداد

الطالب/ عبدالعال خميس سيد منصور

باحث دكتوراة بمعهد البحوث والدراسات العربية

(*) بحث مستقل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

الملخص:

هدف البحث التعرف على طبيعة كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من حيث المفهوم والأهداف والخصائص والوقوف على أبعاد التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة ، البعد البشري والبعد الموسسى والبعد البيئى و إستخدام البحث المنهج الوصفى وتوصل البحث الى عدة توصيات أبرزها: تفعيل التنمية المهنية المستدامة للكوادر البشرية بالمدرسة الثانوية العامة بما يحقق أهداف التطوير التنظيمي وتفعيل دور أعضاء مجلس الامناء والمعلميين فى إحداث التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة ونشر ثقافة التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي- إدارة التغيير- المدرسة الثانوية العامة

Abstract

The aim of the research is to identify the nature of each of the organizational development and management of change in terms of concept, goals and characteristics and to find out the organizational development dimensions of the general secondary school, the human dimension, the institutional dimension, and the environmental dimension. The public in order to achieve the goals of organizational development and activate the role of members of the Board of Trustees and teachers in the events of organizational development in the general secondary school and spread the culture of organizational development in the general secondary school

Key ward: organizational development- change of management
general secondary school

التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة وإدارة التغيير (دراسة تحليلية)

إعداد (١) عبدالعال خميس سيد

مقدمة

تتسم منظمات اليوم بتغيرات متسارعة، وتفعيل إدارة هذه المنظمات هو السبيل الحقيقي لمواجهه هذه المتغيرات. ويعد مدخل إدارة التغيير أحد مداخل تطوير الإدارة في هذه المنظمات، حيث يتوافق مع الإتجاهات الحديثة، وينسحب الأمر على المدرسة الثانوية العامة باعتبارها إحدى هذه المنظمات

وتعتبر إدارة التغيير عن إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والهياكل التنظيمية^(٢)

وتهدف إدارة التغيير إلى تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير، وتطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف وإدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة وتمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج الفكر الإداري المعاصر، وتأكيد التواجد الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية مهمة: التحليل - التفكير - التغيير^(٣). كما تمتاز إدارة التغيير بعدة خصائص منها التكامل والتوافق فيما بينها وإحتياجات القوى المختلفة وان يكون لها هدف محدد و مشاركة فعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به وأن تكون عملية التغيير واقعية في

^١ باحث دكتوراة بمعهد البحوث والدراسات العربية

^٢ محمد حسن حمادات (٢٠٠٤): وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص١٠٥

^٣ على السلمي (٢٠٠٥) : ملامح الادارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على ادارة التغيير، الملتنقى الإداري الثالث جدة الجمعية السعودية للإدارة الفترة من ٢٩-٣٠ مارس

حدود قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات بحرية من أجل توجيه العاملين في إطار شرعي وقانوني (١)

ولقد أصبحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا الإدارة الحديثة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، حيث أصبح التطوير التنظيمي يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (٢).

ويعبر التطوير التنظيمي عن عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط هادف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها كما أنه يتم على أساس مواجهه إيجابية وفاعلية لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات (٣).

ويهدف إلى فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها وتطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها وزيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة وزيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهه مشاكلهم وفي إنضباطهم الذاتي وتطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه (٤).

و يمتاز التطوير التنظيمي بعدة خصائص حيث إنه برنامج مخطط طويل الاجل يقوم على قاعدة من المعلومات للتغيير تشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري، مثل وضع الأهداف، و التنفيذ، و التقييم، وتصحيح الناتج عند الضرورة،

^١ أسامة محمد السيد على (٢٠١٥): إدارة التغيير دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ص ٢٠٥

^٢ عبد السميع محمد مصطفى (٢٠٠٣) : نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الاول لتكنولوجيا المعلومات والادارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، ص ٣.

^٣ أحمد إبراهيم أحمد: (٢٠٠٨) : ١ لاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، الهندسة

الإدارية- الإدارة بالمعرفة- إدارة الجودة ط١

^٤ (٤) أحمد ماهر (٢٠٠١) : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ص، ص٤١٦، ٤١٧ مرجع

ويمتاز بالشمولية و ذو طابع عملي موجهه نحو حل المشاكل التنظيمية و يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للإحتياجات الانسانية ويحقق الاهداف التنظيمية (١)

مشكلة البحث:

على الرغم من الإهتمام الدولي بتطوير التعليم بصفة عامة والمرحلة الثانوية بصفة خاصة إلا أن هناك بعض الصعوبات تتوء بها المدارس الثانوية العامة وتحد من فاعلية تطوير هذه المدارس وأبرز هذه الصعوبات :

- جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة وافتقاره للمرونة (٢)
- إفتقار بعض مديري المدارس الثانوية العامة القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي (٣)
- نقص خبرة وكفاءة بعض الإداريين العاملين بالمدرسة الثانوية العامة (٤)
- جمود اللوائح والقوانين بالتعليم الثانوي (٥)

^١ عبدالله بن عبدالغنى الطجم (٢٠٠٩): التطوير التنظيمي المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات مرجع سابق

^٢ المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي تقرير حال التعليم فى مصر ١٩٩٦ القاهرة المركز القومي للامتحانات

^(٣) يحيى اسماعيل محمود (٢٠١٥): تطوير ادارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ادارة التمكين، مجلة الادارة التربوي العدد السابع الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

^٤ رسمى عبدالملك رستم (٢٠٠٣) : دراسة تقويمية لواقع الادارة المدرسية فى مرحلة التعليم الثانوى العام،وزارة التربية والتعليم،وحدة التخطيط والمتابعة،القاهرة،ص.ص٢٢،٢١

^(٥) رجاء تونى حسين على(٢٠١٨) : إصلاح بعض جوانب التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة سوهاج

- افتقار المدرسة الثانوية العامة لقنوات إتصال فعالة بين الطلاب والآباء والمجتمع بصفة عامة^(١)

- ندرة إستخدام وسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات والمعارف وتبادلها^(٢)

الصعوبات سالفة الذكر تلقى بظلالها السلبية على تطوير المدرسة الثانوية العامة تنظيميا وتحد من تحقيق هذا التطوير لأنها ترتبط إرتباطا وثيقا بأبعاد التطوير التنظيمي (البعد البشرى والبعد الموسسي والبعد البيئى)

وتأسيسا على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث فى ضوء الأسئلة الآتية :

١- ما طبيعة كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمى من حيث المفهوم والخصائص والاهداف وما انعكاسهما على المدرسة الثانوية العامة؟

٢- ما أبعاد التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية من منظور التغييرات المرغوبة ؟

٢- ما التوصيات المقترحة لتطوير المدرسة الثانوية العامة تنظيميا على ضوء مدخل ادارة التغيير؟

منهج البحث :

تقتضى طبيعة البحث إستخدام المنهج الوصفى، وهو المنهج الذى يقوم على وصف الواقع الذى كانت عليه الظاهرة أو التي عليها بالفعل أو التي ستكون عليها دون تدخل الأحكام

^١ احمد فؤاد حلمى ٢٠٠٣ تحسين اداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر باستخدام مدخل اعادة

الهندسة مجلة التربية العدد الثامن

^(٢) أحمد إسماعيل جادالله حسين (٢٠١٩): إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بمدارس التعليم

الأساسى في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. رسالة

ماجستير، كلية التربية، جامعة اسوان

القيمية^(١). كما يهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى^(٢)

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لمحاور الدراسة الحالية وهما ثلاثة محاور الأول: التطوير التنظيمي والثاني: إدارة التغيير، والثالث تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة وتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم، وإحتوى تحليل كل دراسة على التعرف على أهدافها ومنهجها وأدواتها وأهم نتائجها ثم التعقيب عليها بتوضيح أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومدى الاستفادة منها. وفيما يلي إستعراض لهذه الدراسات

أولاً: دراسات المحور الأول التطوير التنظيمي

[١] دراسة أحمد اسماعيل جادالله، (٢٠١٩) بعنوان إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد - دراسة ميدانية بمحافظة أسوان^(٣).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان، بالإضافة إلى التعرف على واقع الإلمام بمفهوم التطوير التنظيمي

(١) فؤاد ابو حطب وامال صادق (٢٠١١) : مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم

النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ص١٠٥

^٢ ذوقان عبيدات (٢٠٠٧) : البحث العلمي، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص١٧٦

(٣) أحمد إسماعيل جادالله حسين (٢٠١٩): إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بمدارس التعليم

الأساسي في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد- دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. رسالة

ماجستير، كلية التربية، جامعة اسوان

وأهميته لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وذلك من أجل وضع تصور مقترح لإستخدام إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بهذه المدارس في ضوء متطلبات الجودة والإعتماد، وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي: أن إدارة المدرسة لا تقوم بتحديد ما ينقصها من معارف واحتياجات مستقبلية

- محدودية وضع تكليفات واضحة ومحددة بين أعضاء المجتمع المدرسى .

- ندرة إستخدام وسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات والمعارف وتبادلها.

ضعف مشاركة المعلمين بالمدرسة في اقتراح وإحداث التطوير

[٢] - دراسة Saeid,G.&Esmail (٢٠١٤) بعنوان العلاقة بين المهارات الإدارية والتطوير التنظيمي دراسة حالة في مركز بحوث صناعة الطيران^(١):

المعرفية والإنسانية والفنية) اللازمة لأداء مجموعة من المهمات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والسيطرة والتقييم) والتطوير التنظيمي لدى مجموعة من المديرين في مركز أبحاث صناعة الطيران التابع لجامعة" ال زاد الايرانية وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة أداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها:

وجود علاقة بين المهارات الإدارية والتطوير التنظيمي. وأشارت النتائج أنّ المهارات الإدارية تخدم ما نسبته ٤٣% من التطوير التنظيمي

(1) Saeid,G.&Esmail, M. (2014). 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), 166-176.

ثانياً- دراسات المحور الثاني حول إدارة التغيير:

[٣] دراسة حسن عبد الكريم محمود (٢٠١٨) بعنوان متطلبات تفعيل التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة^(١)

هدف البحث الى: الوقوف على أهم الأسس النظرية للتغيير التنظيمي .
- التعرف على المفاهيم العلمية لإدارة التغيير .
- الكشف عن واقع المدارس الثانوية بدولة الكويت وحاجتها إلى التغيير التنظيمي في وقتنا الحاضر .

منهج البحث إستخدم البحث المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي
أدوات البحث إعتد البحث على أداتين الزيارات الميدانية والإستبانة
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ابرزها : متطلبات التغيير التنظيمي بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت كالاتي: متطلبات إدارية، متطلبات (تعليمية - ثقافية - تربوية)، متطلبات تنظيمية ، متطلبات إقتصادية، متطلبات تقنية

[٤] دراسة كل من "Wanza, Nkuraru" (٢٠١٦) بعنوان تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين دراسة حالة من جامعة أندرويت كينيا^(٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين فيما يتعلق بالتغييرات التكنولوجية والقيادة التنظيمية والبنية الثقافية وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أدوات الدراسة بالاستبانة والمقابلات مع عينة الدراسة المكونة من ١٢١ موظفا في الجامعة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ابرزها: أن الهيكلية والتغييرات والقيادة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على أداء العاملين بالجامعة.

(١) حسن عبد الكريم محمود (٢٠١٨): متطلبات تفعيل التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها

(2) wanza .sl nkuraru j. k (2016) anflance of change managementan employee perfomrmance acas of university of eldoret kemya dalm jurnal international journal of business and socil

وكشفت أيضا إن التغييرات التكنولوجية لها تأثير كبير على أداء الموظفين بسبب التغييرات السريعة والتي يتكيف العالم معها بسرعة مما يحقق زيادة الكفاءة في مكان العمل وتوصلت أيضا إلى أن الثقافة التنظيمية تخلق التأزر والزخم للعمل الجماعي.

ثالثاً- دراسات المحور الثالث حول تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة:

[٥] دراسة أحمد عبدالحليم زيدان^(١) (٢٠١٩) بعنوان تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء متطلبات إدارة التميز.

هدف البحث الكشف عن متطلبات تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء متطلبات إدارة التميز والتعرف على واقع إدارة المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة أداة للدراسة. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها : ضعف الإعداد المهني لمدير المدرسة والذي لا يساعده على ملاحقة التقدم التكنولوجي بالإضافة إلى عدم التوازن بين المهام الفنية والمهام الإدارية للقيادات المدرسية والأساليب التقليدية في تقلد المناصب الإدارية. عدم النظر إلى الإدارة على أنها عمل مهني يحتاج إلى إعداد أكاديمي ومهارات إدارية متجددة , عدم تحديد المسؤوليات والإختصاصات, ودكتاتورية صنع القرارات التربوية

[٦] دراسة جمال محمد أبوالوفا (٢٠١٨)^(٢) بعنوان متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة

(١) احمد عبدالحليم زيدان (٢٠١٩) : تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء متطلبات إدارة التميز ، . رسالة ماجستير معهد البحوث والدراسات العربية

(٢) جمال محمد أبوالوفا (٢٠١٨) : متطلبات تطوير ادارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة مجلة كلية التربية بنها مجلد ٢٩ عدد١١٦

هدف البحث إلى الوقوف على تحديات العولمة التي تقف حائلا امام ادارة المدرسة الثانوية العامة في مصر للوصول للمتطلبات اللازمة لتطوير إدارة المدرسة لمواجهة تلك التحديات وأستخدم البحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها : أن العولمة سمة أساسية من سمات العصر تسعى إلى تنويع الحدود وسيطرة الدول الكبرى وفرض هيمنتها الإقتصادية والثقافية والسياسية ونتج عن إنتشارها بعض التحديات التي تقف مانعا أمام المدرسة الثانوية العامة في تحقيق أهدافها.

تعقيب عام على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة العربية والاجنبية يتضح وجود أوجه تشابه مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب كما يتضح أوجه إختلاف في بعض الجوانب الأخرى ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

أوجه التشابه:

أ- من حيث الموضوع

تشابه البحث الحالي من حيث الموضوع مع الدراسات السابقة التي تناولت التطوير التنظيمي، كما جاء في المحور الاول وإدارة التغيير كما جاء في المحور الثانى، وتطوير إدارة المدرسة الثانوية كما جاء في المحور الثالث

ب- من حيث المنهج :

إستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل البحث الحالي. كدراسة أحمد اسماعيل (٢٠١٩) ، ودراسة احمد عبدالهليم (٢٠١٩) ودراسة جمال ابو الوفا (٢٠١٨) ودراسة (wenza.mkuran (2016 ودراسة حسن عبدالكريم (٢٠١٧) ودراسة Saeid,G.&Esmaeil, (٢٠١٤)

مدى إستفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- تحديد المنهج المستخدم.
- إثراء وتدعيم الأدب النظري للبحث.
- المساعدة فى التوصل الى توصيات مقترحة لتطوير المدرسة الثانوية تنظيميا .

الإطار النظرى للبحث

ينقسم الاطار النظرى للبحث الى أربعة محاور المحور الاول يتناول طبيعة إدارة التغيير من حيث المفهوم ،الاهداف ، الخصائص، ويتناول المحور الثانى التطوير التنظيمى من حيث المفهوم ،الاهداف ، الخصائص ، أما المحور الثالث فيتناول أبعادالتطوير التنظيمى الثلاث البشرى والموسسى والبيئى والمحور الرابع توصيات البحث : وفيما يلي يعرض البحث محاوره الرئيسية للإجابة على أسئلته وتحقيق أهدافه كما ياتى:

المحور الاول: طبيعة ادارة التغيير: تتطلب دراسة إدارة التغيير للمدرسة الثانوية العامة. دراسة إدارة التغيير عامة وإنعكاساته على المدرسة الثانوية العامة ومن ثم التعرف على مفهوم وأهداف وخصائص إدارة التغيير

اولا : مفهوم إدارة التغيير :

تعددت تعريفات إدارة التغيير للباحثين وفقا لتوجهاتهم النظرية ومنطلقاتهم البحثية ومن أهم هذه التعريفات مايلي:تعرف إدارة التغيير بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى بأستخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة^(١)

(١) كمال قاسمى (٢٠٠٥): إدارة التغيير- المنطلقات والأسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة، الملتقى الدولى الاول حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ٨ - ٩ مارس

ويلاحظ أن هذا التعريف ركز على تبنى القيادة مجموعة من القيم والمعارف الإيجابية والتخلي عن قيم أخرى سلبية بإستخدام طرق حديثة لإحداث التغيير.

وتعرف إدارة التغيير بأنها قدرة مدير المدرسة على إستثمار الموارد البشرية والمادية في مدرسته لمواجهة معوقات التغيير الإيجابي المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة، عن طريق وضع إستراتيجيات للأرتقاء بالعملية التعليمية والتربوية، بإستعمال التقنيات التربوية الحديثة لتحسين نوعية التعليم.^(١) يلاحظ أن هذا التعريف ركز على إستثمار الموارد البشرية والمادية في المنظمة لمواجهة معوقات التغيير مستخدماً أساليب تكنولوجية حديثة.

ثانياً: أهداف إدارة التغيير:

تسعى إدارة التغيير الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد على إحداث عملية التغيير داخل المنظمات المجتمعية ومنها المدرسة الثانوية العامة حيث تعددت رؤى هذه الأهداف. حيث ذهبت بعض الأدبيات الى أن أهداف إدارة التغيير على النحو التالي: (٢)

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهه مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإدارى وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل إنتاج المنظمة.

(١) محمد قاسم القريوتي (٢٠٠١): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ط٢ ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، ، ص ١١ .

(٢) احمد ماهر (٢٠٠٥): السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، ص٢٢٠

- بناء مناخ محابى للتغيير والتطوير والإبداع .

من الملاحظ من خلال العرض السابق لاهداف إدارة التغيير إنها ركزت على نقاط جوهرية هى عملية تقييم للمنظمة وتحديد نقاط القوة و الضعف والفرص المتاحة بمحيط المنظمة ثم العمل على تطوير المنظمة من خلال رفع كفاءة القيادات الإدارية وإستخدام الأساليب الحديثة و زيادة الحماس والإحترام المتبادل بين أفراد المنظمة والعمل على تهيئة المناخ الصحى بالمنظمة

ثالثاً: خصائص ادارة التغيير:

توجد مجموعة من الخصائص التى تتصف بها إدارة التغيير على النحو الآتى: (١)

- التكامل والتوافق: تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل فيما بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع احتياجاتها لأنها ليست ممارسة ترف فكرى على مجموعة من العاملين بل تقوم على الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين.
- المشاركة: لتكون عملية التغيير بيئة امنة وتضمن استمرارها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام وضمن ذلك يكون بالمشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- الواقعية : يجب على المؤسسة ان تدرك ان عملية التغيير تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- القدرة والفاعلية : إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرتها في إمتلاك هامش من الحرية لاتخاذ وصناعة القرار من اجل توجيه العاملين داخل المؤسسة.
- الغائية : ان عملية التغيير داخل المؤسسة فعل واع ومقصود له غاية بعيد عن العبث يستهدف إقناع التيار المعارض للتغيير بالتناقم مع الازوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمؤسسة.

(١) أسامة مجد السيد على (٢٠١٥): إدارة التغيير دار العلم والايمان للنشر والتوزيع مرجع سابق

- الشرعية القانونية : لابد وان تكون لادارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من اجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير .
- الإبداع : هذه الخاصية صفة مرتبطة بالمؤسسات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدرتها وإمكاناتها لذا يلعب التغيير دورا أساسيا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المؤسسة.

يلاحظ من العرض السابق لخصائص إدارة التغيير انها تتلخص في نقاط جوهرية على النحو الأتى :

- عند حدوث التغيير لابد وان يكون هناك هدف لعملية التغيير .
- أن يسود مناخ صحى تنظيمى داخل المؤسسة .- يشارك جميع العاملين فى التغيير وفقا لامكانات المؤسسة فى إطار شرعى وقانونى .
- وإتساقا مع ما سبق فإن إدارة التغيير فى المدرسة الثانوية العامة تتصف بجملة من الخصائص التى تميزها وتضفي عليها طابعها الخاص ويمكن بيان أهم تلك الخصائص على النحو التالي:

- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المدرسة الثانوية وأن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكاناتها والظروف التي تمر بها .
- الاستهدافية: ومعناها أن إدارة التغيير حركة تفاعل زكى لا يحدث عشوانا أو ارتجاليا فهي حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف محدد داخل المدرسة وتسعى الى غاية معلومة موافق عليها ومقبولة من قوى التغيير بالمدرسة الثانوية.
- التوافقية : أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية ادارة التغيير بالمدرسة وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات الإدارة المدرسية والعاملين بها.
- الشرعية القانونية: لابد وأن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونيةأجل الحفاظ على كيانها من الإتجاهات المعادية للتغيير داخل المدرسة الثانوية العامة.

المحور الثاني : طبيعة التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة.

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم حيث سمح بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة لذلك، تتطلب دراسته معرفة مفهومه وأهدافه وخصائصه وإنعكاساته على المدرسة الثانوية العامة.

أولاً : مفهوم التطوير التنظيمي:

زخرت أدبيات الإدارة والفكر التنظيمي بمحاولات عديدة لتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي حيث ذهب بعض الأدبيات

الى إنه نسق نظامى مخطط لتغيير ثقافة وأنظمة وسلوك المنشأة في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها. ^(١) يلاحظ من هذا التعريف إن التطوير التنظيمي يهتم بالعلوم السلوكية حيث يعمل على تغيير ثقافة وسلوك الأفراد داخل المنظمة والعمل على حل مشكلاتها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

وأضافت أدبيات أخرى إن التطوير التنظيمي هو عملية تغيير إيجابى مقصود ومخطط هادف الى الإرتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها كما إنه يتم على أساس مواجهه إيجابية وفاعلية لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات. ^(٢) ويلاحظ إن هذا التعريف ركز على عنصرى التخطيط والإستهداف حيث يعتبر التطوير التنظيمي ناتج عن التخطيط وليس رد فعل ومواجهه قوى مقاومة التغيير المحيطة بالمنظمة عن طريق نشر ثقافة التغيير والتدريب داخل المنظمة.

^(١) محمد بن عبدالله البرعى ومحمد بن ابراهيم التويجى (١٩٩٣) ،: معجم المصطلحات الادارية

الرياض، مكتبة العبيكات، ص ٢٤٥

^(٢) أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١): الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، الهندسة

الادارية- الادارة بالمعرفة- ادارة الجودة ط١

وأضافت أدبيات أخرى إنه مدخل متكامل وشامل للتغيير المخطط لتحسين فعالية المنظمة بصورة كلية وتحسين قدرة المنظمة لتكون على مستوى التغيير الحادقبي بيئتها الخارجية وزيادة قدرتها على حل المشكلات بها ^(١) يلاحظ من هذا التعريف إنه ركز على إن التطوير يعتمد على التخطيط المنظم وإنه يشمل المنظمة باكملها وذلك لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها.

ويلاحظ مما سبق إن هذا التعريف ركز على الجهود المبذولة من الأفراد والجماعات داخل المؤسسة لزيادة فاعلية المنظمة من خلال تطوير قدرات أعضاءها.

ثانيا : أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف كل منظمة، ولذلك تسعى المنظمات الى تحقيق النجاح عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء مايستجد من إضافات علمي في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية. حيث ترى بعض الأدبيات إن أهداف التطوير التنظيمي كالاتي: ^(٢)

- ١- مساعدة أفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير.
- ٢- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- ٣- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

ويلاحظ مما سبق إن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في تشخيص مشكلات العاملين والعمل على حلها وتحفيزهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم والكشف المبكر على الصراعات الداخلية وتجنبها

^(١) John (1994) R schremerhorn and others managing organizational behavior 5th ed new yark:john willey sons inc) p.671

^(٢) محمود سليمان العميان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال عمان، دار وائل للنشر

- ويرى الباحث من العرض السابق إن أهداف التطوير التنظيمي تمثلت في مساعدة المنظمات على حل مشاكلها من خلال المعلومات الصحيحة وتطوير ثقافة المنظمة وعمل تقييم لكافة أنشطة المنظمة وتطبيق الرقابة الذاتية وإشاعة جو من الثقة، وتطوير بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتشجيع روح المنافسة في المنظمة وبناء على ما سبق وباعتبار إن المدرسة الثانوية العامة منظمة مثلها مثل المنظمات المجتمعية الأخرى فإنه يمكن القول إن أبرز أهداف التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة هي:

- ١- تطوير أساليب المدرسة لثانوية العامة في علاج المشاكل التي تواجهها.
- ٢- زيادة قدرة المدرسة الثانوية العامة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات.
- ٣- تقسيم العمل بين العاملين في المدرسة الثانوية العامة على حسب خبراتهم حتى يتعرف كل عامل على مهامه وأجباته والتعليمات الخاصة به ومدى مشاركته وطبيعته علاقته بالإدارة المدرسية..
- ٤- الإهتمام بالتدريب لسد الاحتياجات المطلوبة ذات المهارات المعينة .
- ٥- زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد المدرسة.
- ٦- تشجيع أفراد العاملين بالمدرسة الثانوية العامة على تحقيق الأهداف وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

ثالثاً : خصائص التطوير التنظيمي :

إن الامام بخصائص التطوير التنظيمي سيعمق مفهومنا حول هذا الحقل الجديد نسبياً، حيث يوجد مجموعة من الخصائص التي يتصف بها التطوير التنظيمي من أهمها ما يأتي: (١)

(١) عبدالله بن عبدالغنى الطجم (٢٠٠٩): التطوير التنظيمي المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات

مرجع سابق

- **نوع طابع عملي:** يهدف التطوير التنظيمي الى تغيير فعلى بالمنظمة حيث يبدأ بمرحلة التشخيص ثم يتم تحديد وسيلة التغيير المناسبة ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة النجاح الذى تحقق. لذلك فبرامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية
- **برنامج مخطط وطويل الاجل:** يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغيير تشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الادارى، مثل وضع الاهداف، و التنفيذ، و التقييم، وتصحيح الناتج عند الضرورة، لأن برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية وتشمل التنظيم ككل فانها قد تستغرق من السنوات وهذا يمثل أحد المشاكل التي تواجه المديرين لان معظم المكافات تقوم على تحقيق أهداف قصيرة المدى
- **موجهه نحو حل المشاكل:** تتصف جهودات التطوير التنظيمي إبتدأ من مرحلة التشخيص وانتهاء بمرحلة المتابعة بأنها برامج فعلية وعملية موجهه نحو حل المشاكل التنظيمية مما يعنى إنها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على تحسين الاساليب التشغيلية لتحقيق اهداف التنظيم.
- **يعكس منهج النظم:** يعتبر التطوير التنظيمي برنامج متكامل ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم. لذلك ونتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث والتاثير المتبادل والاعتمادية بين كافة أجزائه يهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية وموارد مادية وتكنولوجية ويعطى أهمية كبرى للعنصر البشرى في التنظيم.
- **قيم إنسانية:** تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الانسانية ويحقق الاهداف التنظيمية.
- **الحاجة لخبير التغيير:** تحتاج عملية التطوير الى خبير تغيير الذى يقوم بدور إحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التغيير وقد يكون المستشار من داخل التنظيم أو خارجه ولكل منهما مزاياه وعيوبه.

- ويلاحظ مما سبق ان التطوير التنظيمي له عدة خصائص جوهرية على النحو التالي: تتمثل في إنه ذو طابع عملي يهدف الى تغيير فعلى فى المنظمة كم إنه جهد مخطط ومدروس و موجهه يهدف الى رفع كفاءة المنظمة من خلال وجود مستشار من داخل المنظمة أو خارجها

المحور الثالث : أبعاد التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة من منظور التغييرات المنظورة .

ولأغراض تطبيق برامج التطوير التنظيمي يطرح الفكر التنظيمي عدد من التصنيفات للمجالات أو الابعاد التى تتصرف اليها برامج التطوير التنظيمي التصنيف الذى تتوزع فيه برامج التطوير التنظيمي الى ثلاثة أبعاد أساسية وهى البعد البشرى، والبعد المؤسسى، والبعد البيئى (١)

اولا : البعد البشرى

يضمن البعد البشرى في المؤسسة مجموعة من الجوانب هى، الأفراد، جماعات العمل، والتنظيم ما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل تنظيمية وفيما يلي عرض موجز لهذه الجوانب: (٢)

أ- الأفراد: يعتبر الافراد العنصر الحيوى والهام فى المنظمة لانه يمثل العنصر الديناميكي فيها وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الافراد ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتلائم مع متطلبات وأدوار المؤسسة. إن الأداء الناجح لأفراد داخل مؤسساتهم يعنى

(١) شاكور محمد فتحى احمد (١٩٩٧): ادارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للاصول العامة، القاهرة

دار المعارف .ص.ص.٣٢٧،٣٢٦

(٢) أحمد إبراهيم احمد (٢٠١١): ا لاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس الهندسة

الادارية- الادارة بالاهداف- ادارة الجودة، مرجع سابق

أن هناك توافقاً بين الأفراد، وأهدافهم، ودوافعهم، شخصياتهم وقدراتهم المهارية وأمالهم، من ناحية وبين المؤسسة (أعمال، ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات وعملاء) من ناحية أخرى، فكل من الأفراد والمؤسسات يتغيران بصورة دائمة ويسبب هذا التغيير توافق الأفراد في المؤسسة مما يسبب مشاكل الأداء السيء وإنخفاض الرضا عن العمل وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي تعيد التوافق وألأتران بين طبيعة الأفراد وطبيعة المؤسسة من جهة أخرى.

إن التغيير الذي يحدث في الأفراد يحتم ضرورة التدخل بإستخدام أساليب التطوير التنظيمي ومن المتغيرات التي تحدث للأفراد والتي نجم عنها مشاكل تحتاج الى إستخدام التطوير التنظيمي وهي:

- إهتمام متزايد بالنقود والأجور .
 - عدم ثقة كثير من المرؤسين برؤسائهم في قدرتهم على التصرف السليم
 - الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز امكانيات الوظائف الحالية.
 - عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاء وقدرتها على التمييز للذات.
 - الاحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.
 - النزعة للأحاساس بأن العمل هو أحد مصادر الاثارة في حياة الفرد.
- ب- جماعات العمل: (1)

١- تعريف جماعات العمل

ويقصد بها العلاقات بين أفراد داخل العمل أو من خلال جماعات العمل، وتمثل جماعات العمل حلقة الوصل بين أفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى وتظهر أهمية جماعات العمل لكل من الأفراد والمنظمات نتيجة للأسباب الآتية:

- يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد عن المنظمة (وظيفة وأجر ومعامله حسنه، وغيرها) وتوقعات المنظمة عن الأفراد (أداء عالي وحماس تجاه العمل وكل من

(1) أحمد ماهر (٢٠١٣): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر

- الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات أو تسهل تقديمها ويطلق على هذا الوضع بالعقد النفسى، وفي هذا العقد يتعهد الأطراف وهم الأفراد الذين يودون الإنتماء والإنضمام للمنظمة، والمنظمة التي تود جذب وتوظيف هؤلاء ولكل من الطرفين له توقعات يود الحصول عليها وله مساهمة يمكن أن يقدمها للطرف الاخر.
- تعتبر الجماعة بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها لبعض.
 - تعتبر الجماعة المصدر الأساسى لتنمية مهارة معينة.
- ٢- التغييرات التي تحدث في جماعات العمل (١)
- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر أى أن الأعضاء الذين يشكلون الجماعة تحدث فيهم تغييرات سواء بالدخول أو الخروج من الجماعة.
 - قيم ومعايير الجماعة قد تتغير أى الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة، قد يحدث فيها تغيير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.
 - تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفا وهذا قد يجعل الأمر سهلا أو صعبا أمام محاولات التطوير التنظيمي.
 - التعارض أو الصراع الجماعى وأيضا الأساليب المستخدمة في حل وعلاج هذا التعارض يمكنها ان تتغير، ويستلزم الأمر التبصر بها.
 - أساليب الإتصال الجماعى قد تتغير أنماطها والتعرف على وسائل تبادل المعلومات والرأى له أثر بالغ في محاولة التطوير التنظيمي.
 - أساليب المشاركة في التصرف وأنماط اتخاذ القرار الجماعى قد تتغير، ومعرفتها تجعل التطوير التنظيمي أمرا ممكنا.
 - أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر ويؤثر هذا على سلوك الجماعة، ويجدر التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي.

^١ أحمد ماهر (٢٠١٣): السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات، الإسكندرية نفس المرجع

ج - التنظيم :

١- تعريف التنظيم

لقد ورد تعريفات عديدة ومتنوعة للتنظيم أظهرت جوانب مختلفة لمفهومه يمكن تصنيفها الى ثلاثة أنواع كالتالي:

- التنظيم ككيان أو مؤسسة: يشير هذا المفهوم الى التنظيم بالمعنى الواسع والذي يعنى المؤسسة بأكملها بما تحويه من تنظيمات رسمية وغير رسمية والتي تعمل في إطار بيئى تتعدد جوانبه (١)
- التنظيم كبناء تنظيمى: يعرف بأنه الهيكل الذى يتسم بتجميع الوظائف وترتيبها مع تحديد المسؤوليات وتفويض الاختصاصات وإقامة العلاقات (٢)
- التنظيم كعملية فيعنى هو العملية التي يقوم من خلالها المدير وبتصميم بنية المنظمة (٣)

وأضافت أدبيات أخرى إن التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات وهيكل للاتصالات والمعلومات وهيكل للوظائف وهيكل للعمليات. (٤)

٢- أهمية التنظيم ودوره فى المنظمة :

للتنظيم أهمية بالغة على المنظمة وتتضح على النحو التالي: (١)

(١) John mcauley.eta l (2007) organization theory challenges and perspectives. England .pearson E ducatyon.p.12

(٢) محمد حسين العجمى (٢٠١٣): الادارة والتخطيط التربوى النظرية والتطبيق، ط٣، عمان، دار المسيرة ص ٢٢١

(٣) Stephen p R O bbions and mary coulter Management. 11th. Ed united states of America. Prentice hall.p265

(٤) أحمد إبراهيم احمد: (٢٠١١): الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمى بالمدارس الهندسة الادارية- الادارة بالاهداف- ادارة الجودة، مرجع سابق

- الإستخدام الأمثل للطاقت البشرية عن طريق تحديد الواجبات والمهام.
 - سهولة الإتصال بين مختلف الادارات والاقسام.
 - الإستفادة من التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة.
 - سهولة المحاسبية والمتابعة اذ يحدد التنظيم مهام وأجبات الأفراد.
- من الملاحظ من العرض السابق انه ركز على نقاط جوهرية لاهمية التنظيم هي سهولة الاتصال بين الاقسام بالمنظمة والاستفادة من التخصصات وتوزيع العمل كل فى تخصصه لكى يتسنى للادارة المتابعة المحاسبية لتحقيق اهداف المنظمة
- ثانيا : البعد المؤسسي :

للمنظمة شكل ما وهيكل رسمى يضم أفراد يعملون ويتعاملون معا بإسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشاركة^(٢) حيث يوجد فى كل منظمة عدد من العناصر التي تؤثر فيها على النحو التالي:

أ- المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت فى الدراسات الإدارية منذ النصف الثانى من القرن العشرين وربما يرجع الخلاف أو الجدل حول مفهومه الى هذه الحداثة من ناحية والى كثرة المصطلحات التي أستخدمت بصفة عامة للإشارة الى الخصائص الداخلية للمنظمات مثل البيئة والثقافة.

وقد أشارت بعض الأدبيات الى أن المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل والتي تتصف بدرجة من الثبات بحيث تؤثر فى سلوك العاملين واتجاهاتهم وإدائهم^(١)

(١) زيد منير عبوى (٢٠٠٦): التنظيم الادارى مبادئه واساليبه، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع ص ٢١،

(٢) ناصر محمد العديلى (١٩٩٥): السلوك الانسانى والتنظيمى- منظور كلى مقارن الرياض معهد الادارة العامة، ص٥٤

من الملاحظ من التعريف السابق انه ركز على خصائص البيئة وتأثيرها على سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل المنظمة

ويعرفه البعض بأنه مجموعة من الخصائص القابلة للقياس في بيئة العمل المدركة بواسطة الأفراد العاملون^(٢) ومن الملاحظ ان العرض السابق ركز ايضا على بعض الخصائص القابلة للقياس في بيئة العمل التي تؤثر على الافراد والجماعات داخل المنظمة

وأضافت أدبيات اخرى ان المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية بالمنظمة والتي يكون لها تأثير على الاداء ومستوى الرضا ومظاهر السلوك الوظيفي الامن والخاصة بالعاملين من رؤساء ومرؤسين^(٣)

من الملاحظ من التعريف السابق انه ركز على بعض الخصائص الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك و اداء العاملين في المنظمة.

١- أهمية المناخ التنظيمي ودوره في المنظمة:

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه وأحد من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومركزه الاساسي حيث أشارت بعض الأدبيات الى أهمية المناخ التنظيمي على النحو التالي:^(٤)

- تدعيم ومساندة الافراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

(١) فاروق عبده فلية، محمد عبدالمجيد (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية

، دار المسيرة عمان ، ط١ ، ص١٠٠-٢٩٣

(٢) احمد اسماعيل حجي (١٩٩٤):، الادارة التعليمية والادارة المدرسية، القاهرة: دار النهضة العربية

(٣) عبد الناصر عواد عطية (٢٠١٧): مجلة اتجاه جمعيات التنمية الادارية مجلد ٥٤ ، عدد ٢

(٤) عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (٢٠٠٧): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ،

المكتبة العصرية للنشر ط١ ، مصر ، ص١٧-٨،

- يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الافراد وبين العوامل الخارجية.
- دعم وتأكيد السعى نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- يؤثر على أداء الافراد داخل المنظمة.
- وأشار البعض الى اهمية المناخ التنظيمي بالمنظمة على النحو التالي:^(١)
- يؤثر المناخ التنظيمي على المنظمات فى تحقيق أهدافها المخططة التى ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل.
- تأثيره فى تحقيق الاهداف النهائية التى تصبو اليها ايه منظمة.
- يؤثر بشكل مباشر على عملية التطوير فى المنظمة
- ويتضح مما سبق ان المناخ التنظيمي يسهم فى تدعيم الافراد فى تحسين مستواهم الوظيفي وكذلك يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية ويسعى الى نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية بتاثيره على اداء الافراد والتطوير داخل المنظمة

ب- الثقافة التنظيمية:

١- تعريف الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية القيم الاساسية والمعتقدات التى تتبناها المنظمة والفلسفة التى تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء.

ولقد إستحوذ مفهوم الثقافة التنظيمية على العديد من التعريفات التى جاء بها الباحثون تبعاً لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية وفيما يلي عرض لهذه التعريفات:

تعرف الثقافة التنظيمية بانها نظام مشترك للمعتقدات والقيم والإفتراضات بين العاملين في المؤسسة.^(٢) من الملاحظ من التعريف السابق ان الثقافة التنظيمية ركزت على المعتقدات والقيم والإفتراضات بين العاملين قى المؤسسة.

^(١) عبد الناصر عواد عطية ٢٠١٧: مجلة اتجاه جمعيات التنمية الادارية نفس المرجع

^(٢) Holly A Belch Wilson Maureen E d uKel norbettr (2009) cultures of success R ecruting and R etining new live in R esidence life P roessionals college student affairs journal p134

وأضافة أدبيات أخرى ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز جودة أداء المنظمة وتطويره بإستمرار لذلك فإن الثقافة التنظيمية لتطوير الأداء تستند على التعرف على التغييرات المطلوب إحداثها في المنظمة وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات لتطوير المنظمة وإقناع أفراد المنظمة بجدوى التغييرات المطلوبة وتقديم التحفيز المعنوي للأفراد^(١) كما تحتل الثقافة التنظيمية مكانة متميزة في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعد أهم سمة من سمات العصر وتعد الثقافة التنظيمية المميز الجوهري للمنظمة عن غيرها من المنظمات فهي تحدد شخصيتها بصورة واضحة وتعبّر عن التراكم المعرفي والمعلوماتي والخبرات للمنظمة بجانب القيم والعادات والتقاليد والفلسفة والعرف والأخلاقيات والممارسات التي تتبعتها المنظمة وتؤمن بها وتسير على منهجها^(٢)

وأضافت أدبيات أخرى إنها عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الآخرين^(٣)

٢- أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في المنظمة:

- تحقق الهوية التنظيمية
- تنمي الولاء والانتماء
- تحدد مجالات الإهتمام المشترك والتعرف على الاولويات الإدارية.
- تعزز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.^(٤)

^(١) شاكِر محمد فتحي أحمد (٢٠٠٢): تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة: تصور

مقترح مجلة كلية التربية العدد ٢٦ مجلد ٢ جامعة عين شمس

^(٢) كامل محمد المغربي (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،

ط٣، عمان الاردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص٢٤

^(٣) عبدالسلام ابو قحف (٢٠٠٠): ادارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، ص

٢٤٣

^(٤) جمال الدين محمد المرسي (٢٠٠٨): الثقافة التنظيمية والتغيير، الاسكندرية، الدار الجامعية،

ص١٣

ج - الهيكل التنظيمي:

١- تعريف الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ولذلك تعددت مفاهيمه

حيث تعرفه بعض الادبيات بانه هو الذى يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤل الذى يتبع له كل موظف وادوات التنسيق الرسمية وانماط التفاعل المتبعة^(١)

من الملاحظ من التعريف السابق انه ركز على دور الهيكل التنظيمي فى المنظمة فى توزيع المهام والتنسيق بين العاملين وادوات التفاعل بينهم

- وأضافت أدبيات أخرى إن الهيكل التنظيمي للمنظمة بمثابة الأساس أو الجوهر لها وبالنسبة للمدرسة الثانوية العامة هو الإطار الذى تمارس فيه إدارة المدرسة مسؤولياتها المختلفة^(٢).

٢- أهمية الهيكل التنظيمي ودوره فى المنظمة:

أضافة بعض الادبيات أهمية الهيكل التنظيمي على النحو التالى^(٣):

تنظيم أداء الافراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم.

- يحدد المستويات الادارية وسلطاتها ومسئولياتها وصلاحياتها.

(١) عمرو وصفى عقيلى (٢٠٠٠) : مدخل الى التنمية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة م وجهه نظر

عمان ،دار وائل للنشر ،ص ٥

(٢) محمد يوسف حسن (١٩٩٠) : هيكل المدرسة واثره على مناخها التنظيمي مجلة الدراسات التربوية

رابطة التربية الحديثة المجلد الخامس الجزء ٢٤ ، ص ص ٢٤٦-٢٤٧

(٣) رسلان علاء الدين (٢٠١٢): التطوير التنظيمي: التنظيم الادارى وسبل تطويره دمشق ،دار

رسلان للطباعة والنشر والتوزيع

- يحدد الفروق بينها وبين غيرها من المؤسسات من خلال تحديد أسس التميز لهذه المؤسسة شكلا ومضمونا
 - يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ثالثا : البعد البيئي:

يشتمل هذا البعد على عدد غير محدود من العوامل المؤثرة في عمل المنظمات اذ البيئة هي كل العوامل والقوى الواقعة خارج المنظمة والتي تؤثر على المنظمة من خلال ما تفرضه عليها من قيود ومتطلبات وتحديات كبيرة فانه من الضروري توضيح هذه العوامل التي تسهم في تطوير المنظمة وهي على النحو التالي:^(١)

أ- التكنولوجيا الإدارية الحديثة:

تعتبر التكنولوجيا الإدارية الحديثة مقوما أساسيا من مقومات الفكر الإداري المعاصر، التي يستند اليها الإصلاح الإداري في التعليم، ولقد ساهم كل من الاتجاه الكمي واتجاه النظم في تشكيل ملامح هذا المقوم وتتطور التكنولوجيا الإدارية الحديثة على ثلاث أبعاد رئيسية هي التكنولوجيا العقلية والتكنولوجيا الاجتماعية والتكنولوجيا الالية:

(١) التكنولوجيا العقلية:

إذ تقوم على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم، وتعبّر عن نفسها في أساليب وتقنيات جديدة تساعد الإداري في اتخاذ القرار الرشيد وتحسب المستقبل والتنفيذ الكفاء للمشروعات.

وتتمثل التكنولوجيا العقلية في الأساليب المنظمة وما يتصل بها من معارف علمية وعقل إنسانى يحكمها ومنها أسلوب تحليل النظم ونظام المعلومات الإدارية وأسلوب بيرت في تنفيذ المشروعات والميزانية المبرمجة، التي تعتمد على التحليل والبحث العلمي وصولا

^(١) شاكور محمد فتحي (١٩٨٨): إصلاح الادارة التعليمية في مصر في ضوء مقومات الفكر الادارى المعاصر دراسة تحليلية مجلة دراسات تربوية، مصر المجلد ٤ العدد ١٥

لاتخاذ قرارات رشيدة أو تنفيذ مشروعات تأخذ في الاعتبار الكلفة والفاعلية والوقت مما يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها بطريقة أفضل وبتفاعلية أكبر.

(٢) التكنولوجيا الاجتماعية:

تتمثل في جانب العلاقات بين الإداريين والفئات الاجتماعية التي تخدم المؤسسات وهو ما يمكن أن نطلق عليه المشاركة الشعبية الحقيقية وزيادة فرص الحوار وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية.

(٣) التكنولوجيا الآلية:

تنطوي على استخدام الآلات الحديثة والمتطورة في عمليات إدارية عديدة كاستخدام الحاسب الآلي في سائر العمليات الإحصائية وفي معالجة المعلومات وتحليلها عن تدفق الطلاب وتوزيعهم ومستوياتهم وأوضاعهم الاجتماعية وكذلك العمليات الإحصائية المتعلقة بأفراد الهيئة التعليمية وعلى وجه العموم يمكن القول بان التكنولوجيا الآلية تمثل الآلات التي تصاحب استخدام المعارف والأساليب المنظمة في مواجهه المشكلات العلمية في ميدان الإدارة^(١) وللحاسب الآلي أهمية كبرى على النحو التالي (٢)

حيث يعتبر الكمبيوتر (الحاسب الآلي) من الوسائل التكنولوجية التي تستخدم في تطوير الإدارة وهو الأساس في تطوير التعليم عامة والمرحلة الثانوية خاصة، حيث يمكن توظيف الكمبيوتر (الحاسب الآلي) في الإدارة المدرسية بمختلف مستوياتها سواء كان ذلك في تعامل المستويات الإدارية مع القوى البشرية الأخرى من طلاب ومعلمين وإداريين وغيرهم أو في علاقات مع غيرهم من المستويات الإدارية الأعلى أو الأدنى أم في تفاعلها مع بيئتها ومجتمعاتها ومع توافر البيانات والمعلومات فأجهزة الحاسب الآلي تتيح لإدارة المؤسسة إمكانية إحداث تطوير في بيئة النظام التعليمي

(١) شاكر محمد فتحى (١٩٨٨): إصلاح الادارة التعليمية في مصر في ضوء مقومات الفكر الادارى المعاصر

مرجع سابق

(٢) محمد حسين عجمى (٢٠٠٠): الادارة المدرسية، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ص٢٣٨

ب-العوامل الاقتصادية:^(١)

إن درجة النمو الاقتصادي وما يرتبط به من إختلافات في الإمكانيات المادية والبشرية يفرض على الإدارة المدرسية عددا من الأمور والمسائل فالإنتعاش الإقتصادي للمجتمع يساعد على توفير كافة متطلبات العملية التعليمية من كتب وأبنية مدرسية مجهزة ووسائل تعليمية وتكنولوجيا حديثة وهذا بدوره ييسر من مهام الإدارة وعلى الجانب الآخر فإن التخلف الاقتصادي يشكل أعباء على الإدارة حيث تتأثر الإدارة الى حد كبير بالعوامل الاقتصادية.

ج- العوامل السياسية ^(٢)

تتأثر الإدارة المدرسية الى حد كبير بالعوامل السياسية السائدة داخل المجتمع لسياسة الدولة وفلسفتها حيث تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في العمل التربوي سواء كان ذلك العمل فنيا أو تعليميا أم إداريا كما تفرض أوضاعا معينة على النظام التعليمي وتحدد درجة كبيرة فلسفته وأهدافه وإدارته وغير ذلك من جوانب العمل .

د- العوامل الاجتماعية:^(٣)

وهي جزء من البيئة العامة تصف خصائص وسمات المجتمع الذي تتواجد فيه المدرسة كما إنها تتعلق بالعوامل الاجتماعية والمتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وتقاليدهم ويكون لتغييرها تأثيرا على القرارات الإستراتيجية المتاحة في المنشأة للتعامل مع بيئتها ^(٤) ومن أمثلة العوامل الاجتماعية معدل الوعي الصحي والتوزيع العمري، والإتجاهات المهنية والمستوى

^(١) صلاح عبدالحميد مصطفى (٢٠٠٨): الادارة المدرسية في الفكر الادارى المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر

^(٢) صلاح عبدالحميد مصطفى (٢٠٠٨) نفس المرجع

^(٣) جمال محمود محمد الخباز (٢٠٠٢): دراسة ميدانية لمشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة، تعليم خاص عربي بمصروفات من وجهه نظر مديري المدارس، مجلة التربية، جامعة الأزهر العدد ١٠٩ الجزء ٢

^(٤) Chapman(1999) .a.harris .imprving school in difficult challenging cantexts for improving educational research vol 4 . no3 win p 222

الثقافي والتعليمي والتغيير في الأدوار الاجتماعية والتغيرات السكانية، حيث تختلف المجتمعات التي توجد بها المدرسة من حيث هي مجتمعات قبلية أو زراعية أو صناعية أو تجارية ولكل هذه المجتمعات سمات وخصائص معينة وظروف إجتماعية مختلفة تؤثر على المدرسة وتفرض على الإدارة التزامات معينة ومشكلات تعليمية تختلف نتيجة إختلاف طبيعة هذه المجتمعات فالمجتمعات المتقدمة ثقافيا وإجتماعيا يكون أولياء أمور الطلاب على وعى كامل برسالة المدرسة وتيسر مهمة الإدارة وتساعد في تحقيق أهدافها أما المجتمعات الزراعية أو القبلية تنتشر الأمية بين أولياء الأمور وفي هذه الحالة تصعب مهمة الإدارة. هذا بالإضافة الى عدم تجانس السكان يشكل أعباء على الإدارة كما أن قيم المجتمع وتقاليدهم وإمكاناتهم وحاجاتهم وتطلعه ما يصبو اليه من أهداف ينعكس بالضرورة على العمل داخل المدرسة.⁽¹⁾

وإتساقا مع ما سبق فإن أبعاد التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة متمثلة في البعد البشرى الذى يهتم بالأفراد (معلم، متعلم، وعاملين) والاقسام داخل المدرسة ويعمل على تلبية الاحتياجات التدريبية في سبيل تحسين الاداء، كذلك يعمل التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية على تعديل في سلوكيات الأفراد وتنمية مهاراتهم. وأهتم البعد المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة بالهيكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات وإشاعة المناخ التنظيمي. ثم البعد البيئي حيث تعتبر البيئة من العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة مثل العوامل السياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية

المحور الرابع :

تأتى هذه التوصيات إنطلاقا من الحاجة الى تطبيق مبادئ الفكر الإدارى المعاصر فى إدارة المدرسة الثانوية العامة وفى ضوء ما تم عرضه من أدبيات

(1) Munane (1998) f. levy standard in formation the demand for students achievement Economic policy review vol.4.1 mar) p.503

للمواقع التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة تم التوصل الى التوصيات المقترحة لتطوير المدرسة الثانوية العامة تنظيميا على ضوء إدارة التغيير. وفيما يلي عرضه تفصيلا.

اولا : التوصيات المقترحة:

١- تطوير البعد البشرى:

يتم تطوير البعد البشرى من خلال الاليات التالية :

- أ- التنمية المهنية المستدامة للكوادر البشرية بالمدرسة الثانوية العامة بما يحقق أهداف التطوير التنظيمي .
 - ب - نشر ثقافة التطوير التنظيمي على مستوى المدرسة الثانوية العامة المصرية.
 - ج - تدبر الاساليب الناجحة لمواجهة مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المدرسة الثانوية العامة.
 - د - حسن إختيار القيادات المؤهلة لإحداث التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة.
 - هـ - تفعيل دور أعضاء مجلس الامناء والمعلمين فى إحداث التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة
 - و- تشكيل فرق عمل لتولى التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة.
 - ز - الاخذ بمبدأ المرونة التنظيمية فى إحداث التطوير التنظيمي بحيث يمكن الإستعانة باعضاء من داخل المدرسة الثانوية العامة ومن المجتمع المحيط بالمدرسة.
 - ح- تفويض السلطات لمدير المدرسة الثانوية بما يمكنه من إحداث التطوير التنظيمي.
 - ط- تفعيل مبدأ الرقابة الخارجية لتقويم فاعلية التطوير التنظيمي للمدرسة
- ٢- : تطوير البعد المؤسسى:

يتم تطوير البعد المؤسسى من خلال الاليات التالية تفصيلا :

- أ- قيام المدرسة الثانوية العامة بتهيئة المناخ الملائم لإنجاح التطوير التنظيمي بها.
- ب- ان تعزز الثقافة التنظيمية السائدة فى المدرسة الثانوية العامة الادوار القيادية والارشادية المرغوبة لاحداث التطوير التنظيمي بها
- ج - ان يمكن التوصيف الوظيفي اعضاء المدرسة الثانوية العامة من تنفيذ مهام وعمليات التطوير التنظيمي.

د - الأخذ ببعض أشكال التنظيمات الادارية المعاصرة مثل (الهيكل الشبكي المصفوفى) فى تنفيذ عمليات التطوير

هـ - بناء ثقة تنظيمية تبادلية بين المدرسة والمجتمع المحلى بما يؤدى الى إنجاح التطوير التنظيمى بالمدرسة الثانوية العامة.

و - الأخذ با ساليب تحفيز حديثة من شأنها أن تزيد دافعية أعضاء المدرسة الثانوية العامة نحو التطوير التنظيمى المستمر .

ز - إن تنمية الادارات التعليمية الى بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإحداث التطوير التنظيمى على مستوى مدارسها الثانوية العامة.

ح- ان تنظم المدرسة الثانوية العامة دورات تدريبية لأعضاءها بشأن كيفية معالجة المشكلات التى تواجه التطوير التنظيمى بها .

ط- ان تتبادل المدارس الثانوية العامة فيما بينها الخبرات لاحداث التطوير التنظيمى بها.

٣ - تطوير البعد البيئى:

يتم تطوير البعد البيئى من خلال الاليات التالية:

أ- توظيف التكنولوجيا المعاصرة فى إحداث التطوير التنظيمى بالمدرسة الثانوية العامة.

ب- تفعيل نظم الاتصال الرقوى بين المدارس الثانوية العامة بعضها وبعض وبين الادارات التعليمية وتفعيل التطوير التنظيمى على مستوى المدرسة الثانوية العامة

ج - تطوير المهام الادارية والتربوية فى المدرسة الثانوية العامة بالاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

د - تفعيل الحوارات والنقاشات بين اعضاء المدرسة الثانوية العامة بما يفيد فى تحقيق اهداف التطوير التنظيمى.

هـ - تشجيع الابتكار والابداع لدى اعضاء المدرسة الثانوية العامة بما يحقق أهداف التطوير التنظيمى بها.

و- ان يؤخذ فى الاعتبار المنظور الاقتصادى فى التخطيط للتطوير التنظيمى بالمدرسة الثانوية العامة.

ز- البحث عن موارد اضافية لتحقيق التطوير التنظيمى للمدارس الثانوية العامة.

- ح- مشاركة اعضاء المدرسة الثانوية العامة فى اتخاذ قرارات التطوير التنظيمى بها.
- ط- تفعيل روابط الصلة بين المدرسة الثانوية العامة ومؤسسات المجتمع المدنى بما يفيد انجاز التطوير التنظيمى بها.
- ى- إستثمار الفرص المتاحة فى البيئة المحيطة من أجل زيادة فاعلية التطوير التنظيمى بالمدرسة الثانوية العامة.

المراجع

اولا الكتب:

- ١- محمد حسن حمادات (٢٠٠٤): وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ١٠٥
- ٢- أسامة محمد السيد على (٢٠١٥): إدارة التغيير دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ص ٢٠٥
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد: (٢٠٠٨) : اتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، الهندسة الادارية- الادارة بالمعرفة- ادارة الجودة ط ١
- ٤- أحمد ماهر (٢٠٠١) : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ص، ص ٤١٦، ٤١٧ مرجع سابق
- ٥- عبدالله بن عبدالغنى الطجم (٢٠٠٩): التطوير التنظيمى المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات مرجع سابق
- ٦- فؤاد ابو حطب وامال صادق (٢٠١١) : مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائى في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ص ١٠٥
- ٧- نوقان عبيدات (٢٠٠٧) : البحث العلمى ، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ص ١٧٦
- ٨- محمد قاسم القريوتى (٢٠٠١): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ط ٢ ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ١١ .
- ٩- احمد ماهر (٢٠٠٥): السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، ص ٢٢٠

- ١٠- أسامة محمد السيد على (٢٠١٥): إدارة التغيير دار العلم والايمان للنشر والتوزيع مرجع سابق
- ١١- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠١): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ط٢ ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ١١ .
- ١٢- احمد ماهر (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، ص ٢٢٠
- ١٣- محمد بن عبدالله البرعى ومحمد بن ابراهيم التويجى (١٩٩٣) :، معجم المصطلحات الادارية الرياض، مكتبة العبيكات، ص ٢٤٥
- ١٤- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١): الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، الهندسة الادارية- الادارة بالمعرفة- ادارة الجودة ط١
- ١٥- محمود سليمان العميام (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- ١٦- شاكر محمد فتحى احمد (١٩٩٧): ادارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للاصول العامة، القاهرة، دار المعارف .ص.ص ٣٢٦، ٣٢٧
- ١٧- أحمد إبراهيم احمد (٢٠١١): ا لاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس الهندسة الادارية- الادارة بالاهداف- ادارة الجودة، مرجع سابق
- ١٨- أحمد ماهر (٢٠١٣): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهات، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر
- ١٩- محمد حسين العجمى (٢٠١٣): الادارة والتخطيط التربوى النظرية والتطبيق، ط٣، عمان، دار المسيرة ص ٢٢١
- ٢٠- زيد منير عبوى (٢٠٠٦): التنظيم الادارى مبادئه واساليبه، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع ص ص ٢١،
- ٢١- ناصر محمد العدلى (١٩٩٥): السلوك الانسانى والتنظيمى- منظور كلى مقارنة الرياض معهد الادارة العامة، ص ٥٤

- ٢٢- فاروق عبده فلية، محمد عبدالمجيد (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة عمان ، ط١ ، ص، ص ٢٩١-٢٩٣
- ٢٣- احمد اسماعيل حجي (١٩٩٤):، الادارة التعليمية والادارة المدرسية، القاهرة:دار النهضة العربية
- ٢٤- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (٢٠٠٧): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ط١، مصر ، ص، ص ١٧-٨،
- ٢٥- كامل محمد المغربي (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٣، عمان الاردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص ٢٤
- ٢٦- عبدالسلام ابو قحف (٢٠٠٠): ادارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ، ص ٢٤٣
- ٢٧- جمال الدين محمد المرسي(٢٠٠٨): الثقافة التنظيمية والتغيير، الاسكندرية، الدار الجامعية، ص ١٣
- ٢٨- عمرو وصفي عقيلي (٢٠٠٠) : مدخل الى التنمية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة م وجهه نظر ، عمان ، دار وائل للنشر ، ص ٥
- ٢٩ - رسلان علاء الدين (٢٠١٢): التطوير التنظيمي: التنظيم الادارى وسبل تطويره دمشق ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع
- ٣٠- محمد حسين عجمي (٢٠٠٠): الادارة المدرسية، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٢٣٨
- ٣١- صلاح عبدالحميد مصطفى (٢٠٠٨): الادارة المدرسية في الفكر الادارى المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر
- ثانيا : المجالات العلمية:**

١- احمد فؤاد حلمي ٢٠٠٣ تحسين اداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر

باستخدام مدخل اعادة الهندسة مجلة التربية العدد الثامن

٢- جمال محمد ابوالوفا (٢٠١٨) : متطلبات تطوير ادارة المدرسة الثانوية العامة

فى مصر لمواجهة تحديات العولمة مجلة كلية التربية بنها مجلد ٢٩ عدد ١١٦

٣- عبد الناصر عواد عطية (٢٠١٧): مجلة اتجاه جمعيات التنمية الادارية مجلد

٥٤، عدد ٢

٤- شاكِر محمد فتحى أحمد(٢٠٠٢): تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور

إعادة الهندسة: تصور مقترح مجلة كلية التربية العدد ٢٦ مجلد ٢ جامعة عين شمس

٥- محمد يوسف حسن (١٩٩٠) : هيكل المدرسة واثره على مناخها التنظيمى

مجلة الدراسات التربوية رابطة التربية الحديثة المجلد الخامس الجزء ٢٤ ، ص ص

٢٤٦-٢٤٧

٦- شاكِر محمد فتحى (١٩٨٨): إصلاح الادارة التعليمية في مصر في ضوء

مقومات الفكر الادارى المعاصر دراسة تحليلية مجلة دراسات تربوية، مصر المجلد ٤

العدد ١٥

٧- جمال محمود محمد الخباز (٢٠٠٢): دراسة ميدانية لمشكلات الإدارة

المدرسية في المدارس الثانوية العامة،تعليم خاص عربى بمصروفات من وجهه نظر

مديرى المدارس، مجلة التربية ،جامعة الازهر العدد ١٠٩ الجزء ٢

ثالثا: الرسائل العلمية:

١- رجاء تونى حسين على(٢٠١٨) : إصلاح بعض جوانب التعليم الثانوي العام في

ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد رسالة ماجستير، كلية

التربية، جامعة سوهاج

٢- أحمد إسماعيل جادالله حسين (٢٠١٩): إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

بمدارس التعليم الأساسى في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، دراسة ميدانية بمحافظة

أسوان. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اسوان

٣- حسن عبد الكريم محمود (٢٠١٨) : متطلبات تفعيل التغيير التنظيمي بالمدارس

الثانوية العامة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها

٤- احمد عبدالحليم زيدان (٢٠١٩) : تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بمصر في

ضوء متطلبات إدارة التميز ، . رسالة ماجستير معهد البحوث والدراسات العربية

ثالثا : المؤتمرات والتقارير

١- على السلمى (٢٠٠٥) : ملامح الادارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على ادارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث جدة الجمعية السعودية للإدارة الفترة من ٢٩-٣٠ مارس

٢- المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى تقرير حال التعليم فى مصر ١٩٩٦

القاهرة المركز القومى للامتحانات

٣- رسمى عبدالملك رستم (٢٠٠٣) : دراسة تقييمية لواقع الادارة المدرسية فى مرحلة

التعليم الثانوى العام،وزارة التربية والتعليم،وحدة التخطيط والمتابعة،القاهرة،ص.ص٢٢،٢١

٤- كمال قاسمى (٢٠٠٥): إدارة التغيير-المنطلقات والأسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة، الملتقى الدولي الاول حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة٨-٩ مارس

رابعا المراجع الاجنبية

- 1- Saeid,G.&Esmail, M. (2014). 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), 166-176.
- 2⁽ wanza .sl nkuraru j. k (2016) anflaence of change managementan employee perfomrmance acas of university of eldoret kemya dalm jurnal international journal of business and socil
- 3- John (1994) R schremerhorn and others managing organizational behavior 5th ed new yark:john willey sons inc) p.671
- 4- Bennis, R.(1969). Organization Development: Strategies and Change. South- Western Publishing: N.Y, U.S.A.

- 5- (1) John mcauley.eta l (2007) organization theory challenges and perspectives. England .pearson E ducatyon.p.12
- 6- (1) Stephen p R O bbions and mary coulter Management. 11th. Ed united states of America. Prentice hall.p265
- 7- Holly A Belch Wilson Maureen E d uKel norbettr (2009) cultures of success R ecruting and R etining new live in R esidence life P roessionals college student affairs journal p134
- 8- (1) Chapman(1999) .a.harris .imprving school in difficult challenging cantexts for improving educational research vol 4 . no3 win p 222