

التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة

أ.د / آمال العرباوي مهدي

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

أ.م.د / عبدالسلام الشبراوي عباس

استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة بورسعيد

شيرين عبد الجواد أحمد إسماعيل

باحثة دكتوراة بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

تاريخ استلام البحث : ٢٦ / ١١ / ٢٠٢١م

تاريخ قبول البحث : ٢٣ / ١٢ / ٢٠٢١م

البريد الالكتروني للباحث : shereen.esmail@edu.psu.edu.eg

DOI: JFTP-2104-1133

المخلص

تناول البحث التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة حيث وضح البحث مفهوم التنظيم الإداري، الذي اختلفت مفاهيمه في الدراسات الأدبية وتوصل البحث إلى مفهوم للتنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة وهو تلك المستويات الإدارية التي تتولي إدارة وتنظيم شئون مؤسسات التربية الخاصة وتتمثل في مستوى الإدارة العليا المتمثلة في (إدارة التربية الخاصة بقطاع العمليات التعليمية) ، ومستوي الإدارة المتوسطة والمتمثلة في (إدارات التربية الخاصة بالمديريات) ومستوي الإدارة الإجرائية والمتمثلة في (مدارس التربية الخاصة) وتعمل هذه المستويات من خلال هيكل تنظيمي يشتمل على مجموعة من العناصر البشرية والمادية وفق قواعد محددة لتحقيق أهداف المنشودة لمؤسسات التربية الخاصة، كما تطرق البحث لأهمية التنظيم الإداري وخصائص التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة ومبادئه، بالإضافة إلى أنواع التنظيم الإداري الرسمي والتنظيم الإداري الغير رسمي بالإضافة إلى مكونات التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة وهما مكونان أساسيان الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية التي اشتملت على العلاقات التنظيمية السلطة وتفويض السلطة والمسئولية والاتصال.

الكلمات المفتاحية

التنظيم الإداري - مؤسسات التربية الخاصة.

ABSTRACT

The research dealt with the administrative management of the institutions of special needs education, where the research clarified the concept of administrative management, which differed in the concept of the management of the institutions of special needs education, which is the administrative levels that manage and regulate the affairs of the institutions of specialneeds education, which is represented by the senior management of the department of education sector, and the level of management of the middle management and represented (departments of special needs education of directorates) and the level of management procedural and represented (schools of special needs education) and these levels of work through a structure includes The research also touched on the importance of administrative organization and the characteristics of the administrative organization of special needs education institutions and its principles, in addition to the types of formal administrative and informal administrative organization, as well as the components of the administrative organization of private needs education institutions, which are two essential components of the organizational structure and organizational relations that included organizational relations authority, delegation of authority, responsibility and communication

KEYWORDS:

Administrative organization – Special needs education institutions.

مقدمة

تحتل مؤسسات التربية الخاصة مكانة مهمة لتقديمها خدمة تعليمية لفئة تحتاج معاملة خاصة، وذلك للاستفادة منها وعدم تهيمشيتها مجتمعياً، لذا يجب توفير رعاية هادفة في تحويل هؤلاء الطلاب إلى طاقة منتجة وفعالة في المجتمع ، ولاتكتمل هذه الرعاية دون تنظيم إداري حيث يعتبر التنظيم الإداري سر نجاح المنظومة الإدارية فهو العمود الفقري الذي من خلاله تستطيع مؤسسات التربية الخاصة تحقيق أهدافها مع بقية العناصر الإدارية ، كما يساعد في تطوير فكر هؤلاء الافراد وتربيتهم وتنمية مهارتهم .

١ - تعريف مفهوم التنظيم الإداري (The Administrative Organization) (Concept):

يعتبر التنظيم الإداري في عصرنا الحالي سر النجاح للمؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها. كونه العملية التي تهتم بجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام أو تحديد السلطات أو الصلاحيات، ومختلف العلاقات التفاعلية القائمة داخل المؤسسة وخارجها، وهو الوسيلة أو الإداة التي تستخدم لتحقيق غاية محددة (ابو بكر، ٢٠٠٣).

فيُعرف التنظيم الإداري أنه " الترتيب والتوزيع المنظم للأفراد الذين يعملون بغرض تحقيق هدف محدد ، وتوضيح اختصاص كل منهم ومسئوليته ، ومن ثم فإن عملية التنظيم تُعني تحقيق درجة عالية من الترابط والتوافق بين كل من : طبيعة العمل وإجراءاته وأهدافه ، والظروف التي يتم فيها أداء العمل ، والموارد والإمكانات المادية المستخدمة في العمل ، والأفراد المسؤولين عن العمل (عليوة، ٢٠٠١).

يُعرف التنظيم الإداري أنه " الإطار الذي يحدد العلاقة بين الوظائف ، والواجبات المختلفة مما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل به الإدارة باعتباره وظيفة من وظائف المدير ، وترتبط بتحديد الأنشطة والوظائف وتحديد الأفراد الذين يتولون هذه الوظائف وتحديد العلاقات والإختصاصات والواجبات وتفويض السلطة اللازمة لممارسة الأداء " (الهوري، ٢٠٠٢).

كما يُعرف التنظيم الإداري بأنه عملية نابضة للحياة تساعد على تحليل نشاط الأفراد و الجماعات وتحليل العلاقات الكامنة وأساليب صنع القرارات وتقسيم الواجبات والمسئوليات والإختيار على من يقوم بها وتصميم الهيكل التنظيمي والوظيفي لدفع العملية الإدارية (كامل، ٢٠٠٠).

أيضاً يعرف التنظيم الإداري أنه " هي ثاني وظائف العملية الإدارية، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها.

ويُعرف التنظيم الإداري " أن عملية التنظيم تقوم على تحديد الأفراد الذين سيقومون بالعمل ، وتحديد الأعمال التي سيقومون بها ، وتحديد في أي مكان من الأماكن سيقومون بتنفيذ هذه الأعمال وتحديد كيفية القيام بهذا العمل خاصة من حيث جودة العمل ومواصفاته ، وتحديد ما علاقة هذا الفرد بالآخرين داخل الكيان الإداري والمهام المكلف بها ، أو خارج الكيان الإداري ، ومع الآخرين وتحديد وسيلة الاتصال التي سيتم استخدامها في هذا المجال (الخضري، ٢٠١٠) . كما يعرف التنظيم الإداري " أن عملية التنظيم تقوم على تحديد الأفراد الذين سيقومون بالعمل ، وتحديد الأعمال التي سيقومون بها ، وتحديد في أي مكان من الأماكن سيقومون بتنفيذ هذه الأعمال ، وتحديد كيفية القيام بهذا العمل خاصة من حيث جودة العمل ومواصفاته ، وتحديد ما علاقة هذا الفرد بالآخرين داخل الكيان الإداري والمهام المكلف بها ، أو خارج الكيان الإداري ، ومع الآخرين وتحديد وسيلة الاتصال التي سيتم استخدامها في هذا المجال (عبد الله، ٢٠٠٦) . والتنظيم الإداري أنه " عملية تحديد المهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف ، وتحديد الأفراد الذين يقومون بها" (ابو قحف، ٢٠١٣) .

ويمكن تعريف التنظيم الإداري بأنه " العملية الإدارية التي تختص بتحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام، في ضوء تحديد العلاقات التي تنشأ بين الأنشطة والقائمين عليها في كل المستويات " (داود، ٢٠١٤) .

كما يُعرف التنظيم الإداري" بأنه عملية نابضة للحياة تساعد على تحليل نشاط الأفراد و الجماعات وتحليل العلاقات الكامنة وأساليب صنع القرارات وتقسيم الواجبات والمسئوليات والإختيار على من يقوم بها وتصميم الهيكل التنظيمي والوظيفي لدفع العملية الإدارية (كامل، ٢٠٠٠). ومن خلال العرض السابق لبعض المفاهيم الخاصة بالتنظيم الإداري نجد أن بينها جملة من الجوانب المشتركة يمكن تفصيلها على النحو التالي:

- يعد التنظيم الإداري أحد الوظائف الإدارية الهامة، والذي يتم بداخله تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات.
- يشتمل التنظيم الإداري على مجموعة من الموارد البشرية والمادية الموجهة نحو تحقيق أهداف محددة.
- يتم من خلال التنظيم الإداري تقسيم المهام والأنشطة وتوزيعها على الأفراد العاملين بعد تجميعها في وحدات وإدارات وأقسام تنظيمية.
- يتم من خلال التنظيم الإداري تحديد وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية بما يضمن سهولة العلاقات والاتصالات بين كافة الوظائف وبين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية.

ويمكن تعريف التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة بالبحث الحالي: " أنه تلك المستويات الإدارية التي تتولى إدارة وتنظيم شئون مؤسسات التربية الخاصة وتتمثل في مستوى الإدارة العليا المتمثلة في (إدارة التربية الخاصة بقطاع العمليات التعليمية) ، ومستوى الإدارة المتوسطة والمتمثلة

في (إدارات التربية الخاصة بالمديريات) ومستوي الإدارة الإجرائية والمتمثلة في (مدارس التربية الخاصة) وتعمل هذه المستويات من خلال هيكل تنظيمي يشتمل على مجموعة من العناصر البشرية والمادية وفق قواعد محددة لتحقيق أهداف المنشودة لمؤسسات التربية الخاصة .

٢- أهمية التنظيم الإداري (Importance of the Administrative Organization):-

تحظى دراسة التنظيم الإداري باهتمام متزايد وذلك لما للتنظيم من آثار وفوائد تنعكس على كفاءة أداء الأعمال باعتباره الوسيلة التي ترسم وتحدد أسس العلاقات داخل أية مؤسسة كما أنه يمثل أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات التربية الخاصة ، ولعل ما يوضح أهمية التنظيم الإداري العبارة التالية التي قالها كارنجي حيث ذكر في معرض حديثه عن أهمية التنظيم الإداري " خذ منا كل منشأتنا الصناعية والتجارية وكل أموالنا وطرق مواصلاتنا واترك لنا التنظيم الإداري ، وفي غضون أربع سنوات نكون قادرين على استعادتها جميعاً " (زناتي، ٢٠١٢).

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الفوائد الأخرى للتنظيم الإداري تتمثل فيما يأتي (عليان، ٢٠٠٧):

١. يجعل التنظيم الإداري كل موظف في المؤسسة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام.

٢. يحدد التنظيم الإداري علاقات العمل داخل المؤسسة تحديداً واضحاً، فمن خلاله يعرف كل موظف علاقاته برؤسائه ومروسيه وزملائه في العمل.

٣. يوحد التنظيم الإداري الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.

٤. التنظيم الإداري الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.

٥. يحقق التنظيم الإداري الجيد أفضل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.

٦. يساهم التنظيم الإداري في زيادة خبرات ومهارات العاملين.

٧. من خلال التنظيم الإداري الفعال يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل الإزدواج في العمل ، شيوع المسؤولية أو التهرب منها، عدم القدرة على إتخاذ القرارات، التداخل في الاختصاصات.

٨. يساعد التنظيم الإداري في تيسير واجبات الإدارة والمدراء ويسهل عملية الإشراف والرقابة.

٩. يؤدي التنظيم الإداري القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمؤسسة عن طريق استثمار الأمتل لمواردها.

١٠. يساعد التنظيم الإداري على تهيئة سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الأقسام على أساس من التعاون والتألف بين جميع أجزاء التنظيم تحقيقاً للأهداف المطلوبة.

١١. التنظيم الإداري المرن يساهم في أحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي.

ويتطلب إقامة أي تنظيم إداري توافر عناصر معينة حتى يستطيع تحقيق الغايات المرجوة منه وهذه العناصر يمكن النظر إليها في ذات الوقت على أنها تمثل مجموعة من المراحل التي

باستكمالها يتم تكوين هيكل التنظيم الإداري لأنها تجمع أجزاء التنظيم وتنسق بينها، وتتمثل هذه العناصر في:

١. الأهداف والغايات كأساس ومبرر لوجود التنظيم الإداري.
٢. الموارد والإمكانات المادية والمالية ونحوها مما استخدمه التنظيم الإداري في أداء أنشطته.
٣. المورد البشري على إختلاف مستويات أفراد من حيث المهارة والمعرفة والموقع والموقع في التنظيم الإداري.
٤. التقنية وتأثيراتها المختلفة في تشكيل التنظيم وتحديد ما يجري به من عمليات ومستوي التبسيط أو التعقيد فيها.
٥. الأنشطة والأعمال التي يجري تنفيذها بواسطة الموارد البشرية باستخدام كافة الموارد الأخرى والتقنيات المتاحة في التنظيم الإداري.
٦. هيكل تنظيمي تعمل ضمنه العناصر الإنسانية والذي يوضح من هو الرئيس ومن هو المرعوس وخطوط السلطة والاتصالات التي تربط هذه العناصر.
٧. النظم والقواعد والإجراءات والخطوات التي يجري الالتزام بها في تنفيذ الأنشطة.
٨. المعاملات بين أعضاء التنظيم والتفاعلات التبادلية لتحقيق أهدافهم وكذلك أهداف التنظيم.
٩. المناخ الداخلي أو ثقافة التنظيم التي تعبر عن طبيعة الأهداف والتوجهات والتركيبات النفسية والاجتماعية السائدة في التنظيم وتحكمها عوامل القيادة وتؤثر فيها طبائع البشر .
١٠. المناخ الخارجي بكل ما يجري فيه من متغيرات لها تأثيراتها الإيجابية والسلبية على التنظيم الإداري.

١١. المعلومات والمعرفة المتراكمة من مصادر داخل التنظيم وخارجه.

٣- خصائص التنظيم الإداري (Characteristics of the Administrative Organization):

- للتنظيم الإداري الجيد خصائص عديدة تميزه عن الوظائف الإدارية الأخرى داخل المؤسسة ، وكذلك تميزه عن التنظيم السيئ وغير الفعال في تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة ، ومن هذه الخصائص (عبد الرحيم، ٢٠٠٩):
- استخدام مبدأ المشاركة بين الإدارة والعاملين عند وضع أهداف وسياسات واستراتيجيات العمل مما يحفز على تحقيق الأهداف المنشودة.

- تتخذ القرارات في كل المستويات التنظيمية بطريقة ديمقراطية تسمح باستخدام النظام اللامركزي التطبيق الفعّال لسياسة تمكين العمال: إذ أن الكفاءة الإدارية لم تعد تتمثل في السيطرة على الآخرين، وإنما في تفويض الصلاحيات وتمكين العمال من ممارستها وتعميق الاتجاه بين المساءلة عن الإنجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف.
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة: لأن المؤسسة تعمل على الدوام في بيئة متغيرة والتنظيم الإداري الجيد يعمل على توقع الأحداث ورسم الخطط لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل.
- يركز نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات بين كل أقسام المؤسسة دون قيود وفي جميع الاتجاهات رأسيا وتصاديا وتنازليا وأفقيًا، أيضا بين المؤسسة والمجتمع الخارجي.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الحاسبات الآلية المتطورة ونظم المعلومات الذكية (عطية، ٢٠١٣).
- تحقيق الرقابة التلقائية: حيث يساعد التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسئولية إنجاز العمل المنوط به على أفضل وجه، وبالتالي تتكون لدي الفرد رقابة تلقائية على عمله لينجزه بالشكل المطلوب.
- خلق مناخ عمل صحي: فقدرة التنظيم الإداري على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوي الصحي من ضغوط العمل المستهدف والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي يدفع الأفراد إلى التنافس الإيجابي من جانب، والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر.
- التعاون بين العاملين: فالتنظيم الجيد هو الذي يوفر المناخ المشجع لتفاعل وتضافر جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة.
- تحقيق التميز من خلال وضع التكلفة دائما تحت السيطرة: بما يعمل على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.
- التنسيق بين كافة أعمال المؤسسة: إذ يعد ذلك دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته وحسن توزيع الأعمال الإدارية المختلفة وفي كل وحدة حدة.
- نظام التفاعل مفتوح ومكثف لكل من الرؤساء والمؤسسين ليعطي فرصة التأثير الإيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة ، وطرق العمل فيها ونشاطها.
- التركيز على أهمية التدريب للعاملين والقيادات لرفع الكفاءات في الأداء.

- تتضمن عملية القيادة والإشراف قدرًا كبيرًا من الثقة بين الرؤساء والمرووسين في تناول جميع مرافق العمل ومناقشة مشكلاته (ابو بكر، ٢٠٠٣).
- الوصول بالعاملين إلى مستوى عالي من الرضا الوظيفي، وجعل السوق والعميل محور السياسات والقرارات التنظيمية ومركز اهتمام جميع المستويات الإدارية.

٣- مبادئ التنظيم الإداري (Principles of the Administrative Organization) :

تنتقل نظريات التنظيم الإداري التقليدية من تمسكها بعدد من إالاسس والقواعد العامة التي ينبغي على القادة والمديرين أن يسترشدوا بها، ويسمي المنظرون التقليديون أغلب هذه القواعد بالمبادئ العامة للتنظيم الإداري (الكبيسي، ٢٠٠٤).

ومبادئ التنظيم الإداري تعتبر قوانين ملزمة بالتطبيق بحكم صحتها واتفاق المختصين على سلامتها. ومن أهم هذه المبادئ (خاطر، ٢٠١٤) :

١- مبدأ تقسيم العمل: يتم تقسيم مهام وأنشطة المؤسسة بصورة دقيقة وتوزيعها على مكونات التنظيم الإداري من قطاعات وإدارات بمستوياتها المختلفة بطريقة تضمن عدم التداخل أو التضارب أو إغفال أية مهام أو أعمال وبما يراعي ضرورة تحقيق التنسيق والتكامل بين تلك المهام.

٢- مبدأ نطاق الإشراف : أي لابد وأن يكون عدد المرووسين مناسباً بما يمكن من حسن الإشراف والتوجيه، فإذا زاد عدد المرووسين عن الحد المعقول فأن ذلك يؤثر سلباً على قدرة الرئيس على الإشراف والإدارة، وإذا قل عن الحد المعقول أدي ذلك إلى تعدد الوظائف الإشرافية مما يؤثر سلباً على كفاءة التنسيق والتكامل ويزيد من تكلفة الموارد البشرية (عبد الحليم، ٢٠١٠).

٣- مبدأ كفاءة الاتصالات ووضوح خطوطها: بمعنى أن يكفل الهيكل التنظيمي كفاءة عملية الاتصالات رأسياً من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وبصورة أفقية بين مكونات التنظيم الإداري.

٤- مبدأ توازن السلطة والمسئولية: بمعنى أن تتعادل السلطة والمسئولية في كل مستوى من مستويات التنظيم ، فبقدر ما يسند من مهام ووظائف تمنح السلطات وتتحدد المسئوليات (البوهي، ٢٠٠١).

٥- مبدأ ديناميكية التنظيم: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة في البناء التنظيمي وتكوين الوحدات التنظيمية وتقسيم العمل وغيرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم الإداري.

٦- ضمان رقابة فعالة: أي يجب ضمان عدم تجميع الوظائف والمهام والأعمال التي تراقب بعضها البعض تحت إشراف واحد مباشر، فعلى سبيل المثال يجب الفصل بين العملية

التعليمية والأداء والتدريس من جهة وتقييم هذا النشاط من جهة أخرى وبين حسابات المعهد ومراجعة تلك الحسابات بواسطة المسؤولين في المناطق الإزهرية وقطاع المعاهد.

٧- مبدأ تفويض السلطة: يرتبط مبدأ تفويض السلطة باللامركزية في الإدارة، على أن تتناسب تلك السلطات مع المسؤوليات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة من أجل سرعة الإنجاز في أداء العمل.

٨- مبدأ التنسيق: ويقصد به أن تراعي المؤسسة توزيع الأنشطة الرئيسية بها على توقيتات متنوعة ومختلفة ما بين توقيت رأسي وآخر أفقي.

٩- مبدأ القيادة: يهتم القائد في مؤسسته بالعديد من الأمور الإدارية التي يحتاج إليها لتسيير العمل وفق خطوات إدارية ومنهجية محددة ويعاونه فيها باقي فريق الإدارة، لذا لابد من توافر المهارات العملية والصفات الشخصية في القائد الإداري.

١٠- مبدأ وحدة الهدف: ويعبر هذا المبدأ عن وجوب اسهام كل جزء من أجزاء التنظيم الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة.

١١- مبدأ وحدة الأمر: حيث أن صدور التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس قد تتضارب فيما بينها، ولذا يجب أن يكون للفرد رئيس واحد أي مبدأ عدم تعدد الرؤساء.

١٢- مبدأ العلاقات التنظيمية: ينص هذا المبدأ على أنه مع كل إضافة من الأفراد إلى الهيكل التنظيمي، فإن عدد العلاقات التنظيمية يتزايد بمعدل أكبر من معدل زيادة الأفراد (ابو بكر، ٢٠٠١).

٤- أنواع التنظيم الإداري (The Type of the Administrative Organization) :

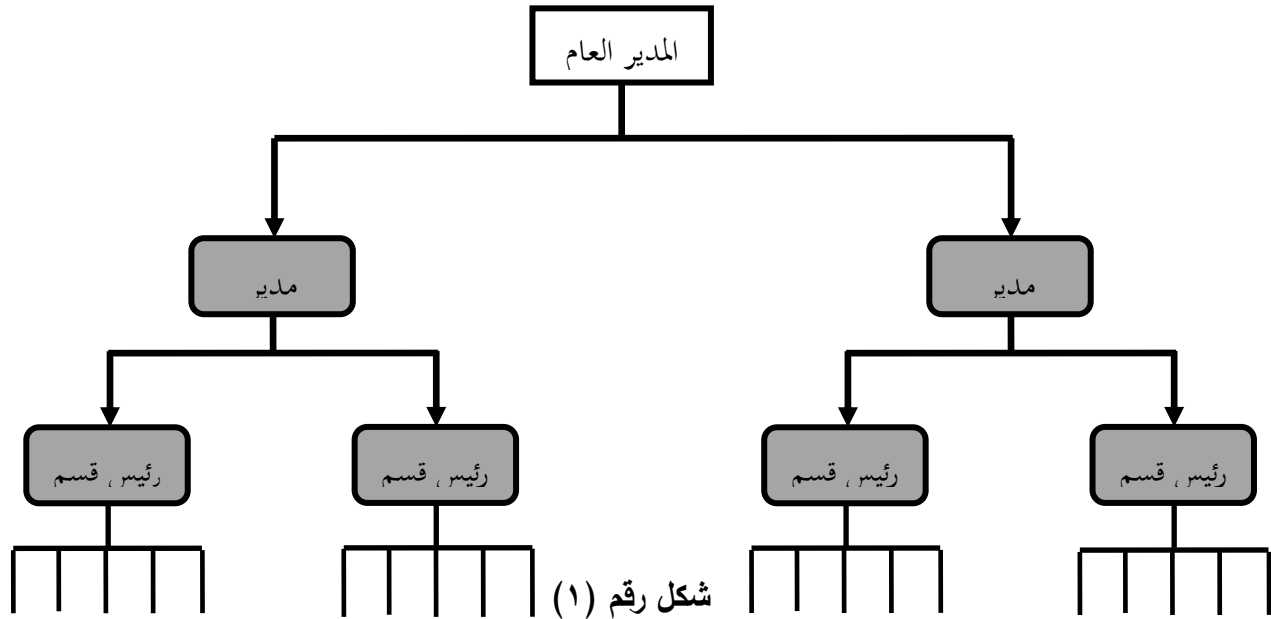
يوجد في كل مؤسسة نوعان من التنظيم الإداري هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وسوف يتم الحديث عن هذين النوعين من التنظيمات الإدارية بشيء من التفصيل . النوع الأول: التنظيم الرسمي:

وهو ذلك التنظيم الإداري الذي يتكون من السياسات والقواعد والإجراءات والأوامر والتعليمات التي تحدد نمط العلاقات الواجب توافرها بين الأفراد في المؤسسة ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية (الهنداوي، ٢٠١٤):

١- التنظيم التنفيذي (العمودي أو الرأسي)

يعتبر هذا النوع أقدم أنواع التنظيم الإداري ، ويطلق عليه أحياناً لفظ التنظيم العسكري، حيث تكون العلاقات رأسية بين المستويات مع اتباع سلسلة الأوامر الإدارية من أعلى إلى أسفل، وفي هذا النوع يتم الإعتماد على المدير بصفة أساسية في تحديد الأهداف ورسم السياسات

وتحديد السلطات والمسئوليات لأنه لا يعتمد على أي خبراء أو استشاريين أو معاونين له في العمل، ويعاب على هذا النوع من التنظيم بأنه يوجد به خط واحد للسلطة والاتصال من أعلى إلى أسفل الأمر الذي يؤدي إلى حجب الإدارة العليا عن رؤية ما يحدث في المسئوليات التنظيمية الأدنى كما يفرض نوعاً من المركزية الشديدة مما يؤدي إلى انعزال الإدارات عن بعضها البعض (جاد الرب، ٢٠٠٥). والشكل التالي يوضح التنظيم التنفيذي أو الرأسي :



يوضح التنظيم التنفيذي أو الرأسي

المصدر : (مساعدة، ٢٠١٤)

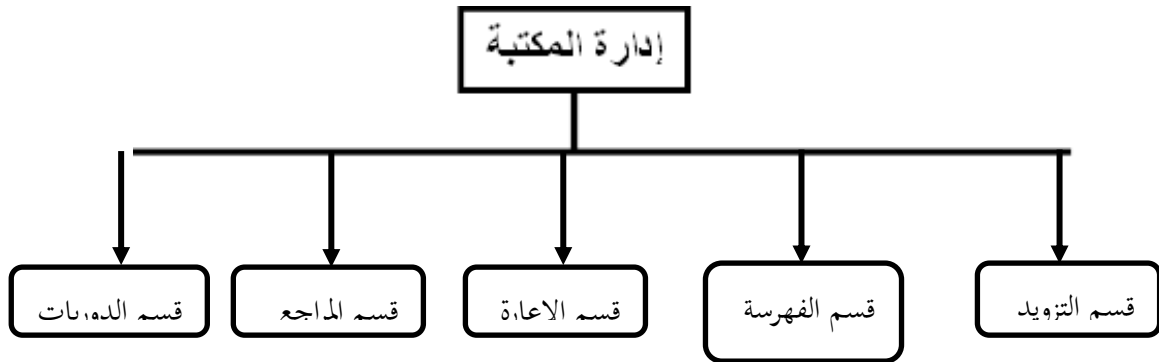
ومن الشكل السابق يتضح أن هيكل التنظيم التنفيذي والرأسي يبدأ بمدير ثم يتفرع منه مديران ، ثم رؤساء أقسام ، ثم المرؤسيين .

١ - التنظيم الاستشاري:

نظراً لمحدودية قدرات المديرين في المؤسسة في بعض القضايا والاختصاصات، فقد اقتضي الأمر في بعض الأحيان الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين والخبراء أو تعيينهم ، ويتصل عمل هؤلاء أساساً في التخطيط ، ووضع السياسات ورفعها لمدير المؤسسة لينظر فيها، بالإضافة إلى دراسة البرامج والمشكلات التي تواجه الإدارة قبل اتخاذ القرارات بشأنها ورفع التوصيات حيالها، كما إن مجموعة الاستشاريين هذه لا تلعب دوراً تنفيذياً مباشراً في الأعمال اليومية، إذ يتم التنفيذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا، كما إن رأيهم استشاري للمديرين وليس لديهم سلطة لاتخاذ القرار، وإنما يقتصر دورهم على تقديم التوصيات والنصح والمشورة (عليان، ٢٠٠٧).

٢ - التنظيم الوظيفي:

يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال الجزء، ومن أهم مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة كما أنه يشيع روح التعاون بين العاملين، لكن يُعاب على هذا التنظيم أنه يحدث نوعاً من الإزدواجية في السلطة، وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى أنه لا يشجع على الإبداع والابتكار (Ritson, 2011). ويوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (٢)

يوضح التنظيم الوظيفي

المصدر : (عليان ، ٢٠٠٧)

يختلف التنظيم الوظيفي عن التنظيم التنفيذي أو الرأسي أنه يتكون من إدارة عليا ثم يتبعها أقسام .

٣ - التنظيم الافتراضي:

ظهر هذا النوع من التنظيمات في بداية القرن الواحد والعشرين نتيجة للزيادة الكونية للمشروعات الاقتصادية والأسواق، وتتكون هذه التنظيمات من أعضاء ينتمون إلى مناطق جغرافية مشتتة ومتباعدة حول العالم ويستخدم هؤلاء الأفراد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنسيق فيما بينهم ومع التقدم الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات الرقمية ستزداد أهمية دور التنظيمات الافتراضية في الاقتصاد الكوني، حيث أن العمل في التنظيمات الافتراضية لا يتم داخل مكاتب فيزيائية تقليدية كما هو الحال في التنظيمات البيروقراطية . وإنما يتم استخدام الإنترنت وتقنية المعلومات، بالإضافة إلى أن التنظيمات الافتراضية قد تتكون لتحقيق أهداف مشروع ما وبعد الانتهاء منه تتوقف شبكة الاتصالات بين الوكالة المسؤولة عن تنفيذ المشروع للعمل في مشروعات أخرى (علام، ٢٠١٣).

وتتسم التنظيمات الافتراضية بالخصائص الآتية (Handel, 2013):

- يعتمد العمل في التنظيمات الافتراضية على فرق عمل افتراضية لإنجاز الأنشطة بأسلوب يتصف بالشمولية والتكامل.
- تتشارك التنظيمات الافتراضية في الرؤية والهدف وبيروتوكلات التنسيق فيما بينها.
- يتم التشغيل والتوزيع للمعلومة في الوقت المناسب عبر شبكة الإنترنت.
- تتصف بناءات التنظيمات الافتراضية بالمرونة التي تجعلها دائما تستجيب لمتطلبات السوق.
- تقوم العلاقات البينية للشركات عبر الشبكة الإلكترونية على الإعتمادية وليست الاستقلالية كما كانت من قبل، كما تبني هذه العلاقات الشبكية على درجة عالية من الصدق والشفافية.

ويمثل التنظيم الرسمي في المؤسسات الإدارية ومنها المؤسسات التعليمية ثلاثة مستويات أساسية تتفاوت فيما بينها من حيث طبيعتها ووظائفها ونطاق سلطاتها وهي تتمثل في:

١ - الإدارة العليا (المستوى الأعلى) :

يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية مثل وضع وترتيب الأهداف العامة للمؤسسات التعليمية ، ووضع السياسات ، وتدبير الموارد ، والتخطيط الاستراتيجي وصنع وإتخاذ القرارات الرئيسية الحاكمة ، وإدارة الإلزامات ، والإشراف على الإدارة الوسطي ، وربط المؤسسة بالبيئة المحيطة ، ومن ثم يجب اختيار قياداته على أسس من الموضوعية والكفاءة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المختلفة ، كما لا بد وأن تمتلك قياداته عدداً من الملكات والقدرات الشخصية والعقلية ، ومستويات أعلى من الذكاء والقدرة على الابتكار ، والقدرة على الإنجاز ، وإتخاذ القرار السريع والمناسب (الشميري وآخرون، ٢٠١٤). ويتمثل هذا المستوى بالنسبة لمؤسسات التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في (الإدارة العامة للتربية الخاصة المنبثقة من قطاع التعليم العام بوزارة التربية والتعليم) .

٢ - الإدارة الوسطي:

يمثل هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فهو بمثابة المعبر التي تعبر بواسطته جميع المهام داخل الجهاز الإداري ، وهي مسئولة عن تلقي الإستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها بالإضافة إلى تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المؤسسة والتخطيط متوسط المدي ، والإشراف على الإدارة الإشرافية أو التنفيذية ، ولا بد من توافر عنصر الخبرة

والشهادات العلمية والتخصص والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المختلفة في قيادات ومديري هذا المستوي والتي تؤهلهم للعمل والإنتاج بصورة سليمة (ابو النصر، ٢٠١٤). ويمثل هذا المستوي بالنسبة لمؤسسات التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية (إدارة التربية الخاصة بالمديريات بمحافظات جمهورية مصر العربية).

٣ - الإدارة التنفيذية:

يمثل هذا المستوي قاعدة الهرم الإداري، ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري، بالإضافة إلى قيامه بالتخطيط قصير المدى وإدارة الإلزامات البسيطة أو الصغيرة وتحقيق التنسيق والتعاون داخل وحدته التنظيمية فقط. ولابد وأن يتوافر في مديرية عددًا من المتطلبات التنظيمية والتي تتمثل في الكفاءة والقدرات الخاصة والمهارات الذاتية والتنظيمية والمهنية والتي تؤهلهم لإنجاز أعمالهم وبصورة مثلي (سيد، عبد الموجود، ٢٠٠٥). ويمثل مديري مؤسسات التربية الخاصة ووكلائهم .

النوع الثاني: التنظيم غير الرسمي

يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه نظام معقد من العلاقات الاجتماعية والشخصية والتي تنشأ وتنمو بين مجموعة من الأفراد نتيجة وجودهم في مكان واحد (مثل وجودهم في غرفة واحدة أو قسم واحد) ، وعادة ما يكون التنظيم غير الرسمي غير محدد الملامح فليس له شكل معين ولا يتبع أسلوب اتصال معروف ، بالإضافة إلى ذلك فهو لا تنص عليه اللوائح أو القوانين في المؤسسة ، ومن ثم ليس له مكان في البناء التنظيمي (محمود، ٢٠١٣).

٤ - مكونات التنظيم الإداري (Administrative Organization Components): -

يتكون التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية ومن ضمن مؤسسات التربية الخاصة من مكونين أساسيين وهما : الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية وهما كالتالي :

المكون الأول : الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

للهيكل التنظيمي دور مهم في حياة المؤسسات الإدارية ، فهو قوام الشكل التنظيمي وعماده ، هذا الشكل الذي يحدد بوضوح طبيعته وإلته عمل التنظيمات الإدارية ، فهو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تنظيم وتنسيق جهود العاملين ، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله ومن خلاله يتم التوحيد والتفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة (اللوزي، ٢٠٠٣).

ويعد الهيكل التنظيمي أحد العوامل الهامة في تحديد درجة نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها ومنها مؤسسات التربية الخاصة ، فمن خلاله تتحدد السلطات والإختصاصات ، والمسئوليات ، والتبعيات ومستوي الوظائف وعلاقات العمل التنظيمية ، لذا فإن أي قصور فيه كالنقص في الوظائف أو تداخل الإختصاصات وتكرار الأنشطة ، أو ضعف الاتصال أو جمود الهيكل وقلة

مرونته ، يترتب عليه عدم فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يتطلب إعادة تنظيمه وتطويره (بلال، ١٩٩٩).

المكون الثاني : العلاقات التنظيمية (The Organizational Relationships):

وتشمل على العلاقات التنظيمية السلطة وتفويض السلطة والمسئولية والاتصال ، وهي كما يلي :

١ - السلطة: Authority

يتطور التنظيم الإداري وينمو كنتيجة لتقسيم العمل وظهور التخصص ، وزيادة عدد العاملين في المؤسسة ، ويتطلب الأمر في هذه الحالة إدارة العلاقات بين الأفراد وموازنتها ، حتى يكون شكل الاتصال بينهم سليماً ، ويتم تنفيذ العمل بكفاءة ، والوسيلة الرسمية لذلك هي السلطة القانونية. والتي يخولها القانون لرئيس العمل كأداة تمكنه من عمله وضع القرار المتخذ موضع التطبيق ، وعلى المرؤوسين إطاعة هذه السلطة والاستجابة لما يقرره رئيس العمل ، ويحق لرئيس العمل استخدام سلطته القانونية في إثابة أو عقاب المرؤوسين وفقاً لمواقفهم تجاه السلطة القانونية لرئيس العمل (هلال، ٢٠١٢).

كما تشير السلطة القانونية إلى الحق المقنن تنظيمياً للمركز الإداري في إصدار الأوامر والتعليمات ، وتخصيص الموارد ، وإتخاذ القرارات ، وتوجيه تصرفات أفراد يشغلون مستويات إدارية أقل بالتنظيم. كما تعرف على أنها الحق في توجيه جهود الآخرين ودفعهم للتعاون حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة ، فهي ليست قوة مطلقة يستخدمها الفرد لإجبار الآخرين على السلوك بما يراه بل تفاهم متبادل بين من له حق استخدامها ومن هو موضوع استخدامها.

تعددت الآراء ووجهات نظر المهتمين بالتنظيم الإداري حول أنواع السلطة ويرجع اختلافهم إلى اختلاف المحك أو المنظور الذي استند عليه كل منهم في تصديقه لأنواع السلطة ، ويمكن استعراض أنواع السلطة على النحو التالي:

أ - أنواع السلطة تبعا لسمات الشخصية والعوامل الإيكولوجية (حافظ، عبد الفتاح ٢٠١٨):

١ - السلطة الكاريزمية أو الموهومة: وهي تعتمد على الصفات والمميزات والقدرات والخصائص والجاذبية التي تتمتع بها شخصية صاحب السلطة، ومن أمثلة هذا النموذج الإنبياء والقادة الروحانيين، وأبطال الحروب.

٢ - السلطة التقليدية: وهي تركز أساسا على السن والمكانة التقليدية التي يحملها صاحب السلطة ويقبلها التابعين، كان يمنح صاحب السلطة هذا اللقب عن طريق التسلسل العرقي، وتتميز المجتمعات البدائية بوجود هذا النمط من السلطة والممالك القديمة.

٣- السلطة القانونية (الرشيدة) : وهي السلطة المخولة بالقانون لرئيس العمل والتي تقوم على مجموعة من القواعد والمعايير التي قننت بالقبول الاجتماعي وإقرار التابعين بشرعيتها ، وتتركز السلطة القانونية في (المكتب) لا فيمن يشتغلون.

١- أما بالنسبة للسلطة التي تمارس في العمل الإداري فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع تتمثل في (Clegg , Kornberger , Pitisi, 2011):

٢- السلطة التنفيذية: تعتبر السلطة التنفيذية أهم نوع من أنواع السلطة في المؤسسة فهي السلطة النهائية لأمر الآخرين وإتخاذ القرارات وتنفيذها والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليهم كذلك هي سلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المؤسسة.

٣- السلطة الاستشارية: وهي سلطة التخطيط والنصح والمساعدة دون حق إصدار إوامر، حيث أن الاستشارات التي يقدمها المستشارون تأخذ طريقها إلى الإدارة العليا أي إلى المدير التنفيذي الذي يملك سلطة تحويل الاستشارة إلى أوامر.

٤- السلطة الوظيفية: تعتبر السلطة الوظيفية هامة وضرورية مثل السلطتين السابقتين، حيث أنها أسلوب تشغيل الأفراد المتخصصين في المجالات المختلفة بالمؤسسة، فهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي لصاحبها الحق في إصدار إوامر، كما إنها تختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لطائف معينة.

أنواع السلطة تبعا للتكنيك الفني لأسلوب الأداء:

والمقصود بالتكنيك الفني لأسلوب الأداء: الأسلوب الذي ينهجه أو يمارسه المدير على تابعيه فقد يكون أسلوبا ديموقراطيا ، أو تسلطيا أو حرا غير موجه. وهي كالتالي (المليحي، ٢٠٠٠):

- أ- السلطة الديموقراطية: في هذا النوع من السلطة تكون القرارات نابعة من التابعين كحصيلة للمناقشات والشورى والتفكير الجماعي: وعلى من بيده السلطة يقع عليه عبء إدارة المناقشات وتركيزها حول الموضوع المراد إتخاذ قرار بشأنه.
- ب- السلطة التسلطية (الاستبدادية): في هذا النوع يحدد صاحب السلطة كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة التابعين، وجميع أساليب العمل وخطوات إنجازه تبلغ للعاملين خطوة بخطوة، بحيث يبقون دائما على جهل بالمستقبل، ويقع على عاتق صاحب هذا النوع من السلطة توزيع العمل وتحديد من يقومون به، كما ينزع إلى منح المكافآت من ثواب وعقاب على أساس شخصي.

ت- السلطة الحرة (غير الموجهة) : في هذا النوع يقوم صاحب السلطة بدور سلبي ، تاركاً للتابعين الحرية التامة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات ، وأوجه النشاط والإجراءات التي يتبعونها.

ث- السلطة المهمة بالإنجاز (العمل): في هذا النوع يهتم صاحب السلطة اهتماماً مفرطاً بأهداف العمل، مع إهمال كيان ومشاعر المرؤسين.

ج- السلطة المهمة بالجانب الإنساني: وفي هذا النوع يهتم صاحب السلطة بتقدير ومراعاة مشاعر المرؤسين والسعي نحو تحقيق علاقات طيبة معهم.

٢- تفويض السلطة (Delegation of authority) :

يعرف مفهوم تفويض السلطة بأنه تخوين الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى ، ونقل بعض الصلاحيات من مستوي إداري معين إلى مستوي إداري أدنى ، وبهذا يصبح التفويض في جوهره نقلاً لبعض المسؤوليات التي يقوم بها أشخاص ذو مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوي مراكز وظيفية أقل دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض، ويجب تفويض السلطة بأكبر قدر ممكن إلى المستويات الأدنى في التنظيم بما يكفل ضمان إتخاذ القرارات المناسبة عند أقرب مستوي يضمن سلامة وسرعة وكفاءة الأداء دون إخلال بدور المستويات الأعلى في الإشراف والرقابة الفعالة ، وضمان حسن سير العمل وانسيابه بالسرعة والكفاءة المطلوبة ، ويتطلب التفويض حسن اختيار المرؤسين الذين سوف يتم تفويضهم وقيام نظام متابعة وتقييم فعلي من جانب الرؤساء للتأكد من سلامة القرارات وفاعلية التفويض ، ويتوقف مدي التفويض على مدي كفاءة الرؤساء والمرؤسين وطبيعة العمل والتوزيع المكاني في أداء الأعمال (حسين، ٢٠٠٦).

أ- مميزات تفويض السلطة:

لتفويض السلطة العديد من المزايا والفوائد والتي تتمثل في(ضحاوي، خاطر، ٢٠١٤):

١- إدارة الوقت واستغلاله بصورة فاعلة: فعندما يفوض المدير أو القائد البعض في عدد من مهامه فإنه يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأخرى.

٢- سرعة صنع القرار: لأن التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار، وأيضاً يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار.

٣- تحقيق ديموقراطية الإدارة: حيث تكون إدارة المؤسسة التربوية تشاركية بين المدير وجميع العاملين وكذلك الجميع يساهم في حل المشكلات صنع القرارات ، والبعض يساهم في الإشراف ومتابعة تنفيذ وتقويم القرارات وكذلك تحمل المسؤوليات.

- ٤ - بناء فريق متعاون على أساس من الثقة: حيث أن التفويض دليل على الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه.
- ٥ - حسن التنظيم للعمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول: حيث أن هناك من يؤدي دوره ويقوم مقامه وقت الضرورة أو عند الإزمات المفاجئة والطارئة.
- ٦ - التخطيط والإشراف والتقييم: فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها المرحلية والنهائية.
- ٧ - تطوير أداء العاملين: يساهم التفويض في اكساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات مما يساهم في تطوير وتعديل الأداء.
- ٨ - زيادة التحفيز والدافعية: عن طريق التفويض يستشعر القادة اشباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى الأمن والاحترام وتقدير الذات والانتماء.
- ٩ - تحقيق التطور الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: وذلك لأن التفويض يساهم في تنمية القدرات والمهارات، ويساهم في فاعلية صنع القرارات ، وتحمل التبعات والمسؤوليات والقدرة على التخطيط وتحديد الأهداف والوسائل والالتزام بالجودة.

ب - المسؤولية (The Responsibility) :

تعرف المسؤولية على أنها إلتزام من جانب الفرد عندما يكلف بأداء عمل ما وتنشأ المسؤولية نتيجة علاقات العمل داخل التنظيم ، وبمقتضاها يكلف الرئيس أحد مرؤوسيه بأداء عمل معين ، ويكون مسئولاً أمام رئيسه عن إنجازه مؤقتاً كما قد يكون الزاماً بالنسبة لأداء عمل معين لمدة معينة وينتهي الإلزام بمجرد الإنتهاء من أداء هذا العمل (جاد الرب، ٢٠٠٥).

ج-الاتصال (The Connection) :

يعد الاتصال الفعال هو الوسيلة التي تضمن بها المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية جودة مناخ العمل والعلاقات داخلها وخارجها ، فمن خلال الاتصال الفعال تستطيع المؤسسة توفير واستثمار المعلومات ،ومن ثم تضمن جودة القرارات في جميع وظائفها وأنشطتها(ابو بكر، البربري، ٢٠٠٨).

وينظر للاتصال بأنه: " عملية تصف بالإستمرارية تضمن تؤكد قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات وبيانات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر " (ماهر، ٢٠١٨).

وأما بالنسبة للاتصال في المجال التربوي فيعرف على أنه: " نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة إلى المعلم والعكس ، أو من الناظر إلى مجموعة من المعلمين أو الإداريين ، أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى

سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو وسائل أخرى مختلفة فبحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المؤسسة (حسان، العجمي، ٢٠٠٧).

١ - أنواع الاتصالات:

تصنف الاتصالات في إدارة المؤسسات والمؤسسات المختلفة إلى اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية فالاتصال الرسمي: فهو ذلك الاتصال الذي يتم في إطار بناء تنظيمي يحد قنواته واتجاهاته ويكون خاضعا للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة ، ويكون موثقاً بصورة مكتوبة ورسمية ويتعلق بالعمل مباشرة. وتسير الاتصالات الرسمية في المؤسسات في ثلاث اتجاهات رئيسية تتمثل في الاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل واتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى ، واتصالات أفقية. وأما بالنسبة للاتصالات غير الرسمية: فهي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية لأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمراكز. ولا يتم هذا الاتصال داخل التنظيم فقط ، بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية (السحيمات، ٢٠٠٩).

٢ - أهداف الاتصال في المؤسسات التربوية:

تتمثل الأهداف التي يحققها الاتصال في المؤسسات التعليمية في: نقل الإوامر والتعليمات والتوجيهات والأفكار من الإدارة العليا للعاملين وذلك للقيام بأداء المهام والمسئوليات الوظيفية، ونقل آراء وأفكار المرؤوسين وردود أفعالهم نحو التعليمات الصادرة إليهم من القيادات والإدارات العليا ، بالإضافة إلى التنسيق بين بنود العاملين في المؤسسة التعليمية بشكل يساعد على قيامهم بأعمالهم بكفاءة وفاعلية ، وتحسين سير العمل الإداري لتحقيق التفاعل بين العاملين وتوجيه الجهود نحو الأهداف (سيد، الجمل، ٢٠١٤).

٣ - معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية:

هناك بعض المعوقات التي تحد من عملية الاتصال الفعال في المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية وتتمثل في المعوقات التنظيمية مثلما يحدث للتنظيم الرسمي البيروقراطي من جمود في الاتصال أو الإضطراب في وحدة السلطة ونطاق الإشراف ، وكذلك الصراعات التي يطرحها التنظيم غير الرسمي وما تولده من اشاعات واتصالات خفية. كذلك وجود بعض الاتجاهات السلبية غير المرغوب فيها التي تسود بعض العاملين ، كاتجاه شيوخ المعاهد نحو المدرسين الجدد ، الأمر الذي يعوق كل اتصال جيد بينه وبينهم ، وعدم اعطاء العناية والأهمية لأفكار وجهات نظر العاملين من جانب الرؤساء (سيد، الجمل، ٢٠١٤).

من خلال ما سبق يتضح أن إنفتاح التنظيم وسهولة وتدفق الاتصالات بين أعضائه في المستويات التنظيمية المختلفة ، بالإضافة إلى الثقة في جودة وسائل وآليات الاتصالات ،

واستعداد القيادات الإدارية للتواصل مع العاملين والإستماع إليهم واستشارة أفكارهم ومقترحاتهم يمثل أحد عوامل كفاءة التنظيم الإداري ، واحد أهم الأهداف الرئيسية التي يركز عليها التغيير التنظيمي من أجل الوصول إلي التميز المؤسسي .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١. إبراهيم محمد المليجي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٠.
٢. إجلال عبد المنعم حافظ وسوسن عبد الفتاح، أصول التنظيم والإدارة مدخل لجودة العملية الإدارية ، ط ٣ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ديبك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٨ .
٣. أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة ، ط ١٠ ، مكتبة العبيكان للنشر ، الرياض ، ٢٠١٤ .
٤. أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٣ .
٥. أسامة محمد سيد وعباس الجمل ، الإتصال التربوي رؤية معاصرة ، دار العلم والإيمان والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
٦. إعتقاد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي ، علم اجتماع التنظيم مداخل ونظريات ودراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٣ .
٧. بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، ٢٠٠٠.
٨. بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، ٢٠٠٠ .
٩. بيومي ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر ، رؤي معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
١٠. جابر عوض سيد ، وأبو الحسن عبد الموجود ، إدارة المنظمات الإجتماعية رؤي للإصلاح و التطوير ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، ٢٠٠٥ .
١١. حسن محمد حسان ومحمد العجمي ، الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧ .
١٢. ختام عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ .
١٣. ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٧ .
١٤. سلامة عبد العظيم حسين ، الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم ، دار الوفاء للنشر والطباعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ .

١٥. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
١٦. السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ٢٠٠١.
١٧. سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة ومنظمات الأعمال منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر ، مطبعة العشري ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
١٨. طارق حسن عبد الحليم ، الإدارة التربوية في الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠١٠.
١٩. عادل الكبيسي ، الفكر التنظيمي (التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة) ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ٢٠٠٤ .
٢٠. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، ط ٣ ، دار الجامعة الجديد للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠١٣ .
٢١. عبد العزيز أحمد داود ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠١٤.
٢٢. عبد الغني عبود ، إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر الناصري ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .
٢٣. عبد الهادي عبد الصمد عبد الله ، الإنسان والتنظيم ، ط ٣ ، المكتب العرب للعلاقات الثقافية ، الإمارات المتحدة ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٣ .
٢٤. فاروق شوقي البوهي ، الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١.
٢٥. محسن أحمد الخصري، إدارة الصراع ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٠ .
٢٦. محمد اسماعيل بلال ، مبادئ بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ .
٢٧. محمد ربيع زناتي ، مبادئ التنظيم الإداري ، دار الحارثي للطباعة والنشر ، المنصورة ، ٢٠١٢ .
٢٨. محمد عبد الغني هلال ، الإدارة من أجل التميز : التخطيط والتنظيم ، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ .
٢٩. مدحت محمد أبو النصر ، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية ، المجموعة العربية للطبع والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
٣٠. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير المنشآت المتخصصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ .

٣١. مصطفى محمود أبو بكر ، دليل المدير المعاصر الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات ،
الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .

٣٢. مصطفى محمود أبوبكر وعبد الله البربري ، الإتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة
العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨ .

٣٣. منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،
٢٠١٣ .

٣٤. مني عطية ، إدارة المؤسسات الإجتماعية في بيئة متغيرة ، المكتب الجامعي الحديث ،
الإسكندرية ، ٢٠١٣ .

٣٥. موسي اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٣ .

٣٦. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة
العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1. Handel ,J.M(Ed) , The Sociology of Organization : Classic ,
Contemporery and Critical Reading , Sage Publications , Londodn ,
2013.
2. Neil Ritson , Strategic Management , Ventus Publishing APS ,
London ,UK ,2011 .
3. Stewart Clegg , Martin Kornberger , Tyrone Pitisiss , Managing &
Organizations an Introduction to Theory & Practice, (3ed) , Sage ,
London , 2011.
4. <https://ar.wikipedia.org/wiki/> , Retrived: Jan 24th,2020.