الفصل الثاني

التخطيط

(المراحل – المقومات – المشكلات)

- مقدمة.
- مراحل التخطيط.
- الفرق بين التخطيط والخطة.
- مراحل إعداد الخطة.
- مقومات التخطيط.
- مشكلات التخطيط التعليمي.

الفصل الثاني
التخطيط
(المراحل – المقومات – المشكلات)

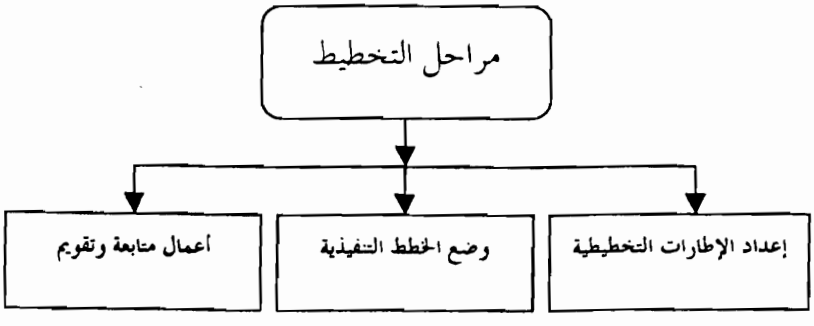
مقدمة :

يعد التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية لأنه لا يمكن تنفيذ أي عمل بنجاح بدون تخطيط سابق، والتخطيط عملية عقلية يتم فيها وضع تصور أو رسم لكيفية تحقيق الأهداف المحددة، وهذا التصور يتضمن تحديد الأهداف المنشودة بدقة، والموارد اللازمة والمتاحة لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدامها، وتسلسل خطوات ومراحل التنفيذ، والوقت اللازم لكل مرحلة، وتحديد المسئول عن كل مرحلة وكل عمل يتم داخل كل مرحلة.

وقد تختلف مراحل التحديد التربوي التي يشمل نظام التعليم كله عن مراحل إعداد خطة خاصة بمدرسة معينة من حيث إجراءات الإعداد وحجم النشاط وكذلك أنواع الأنشطة... ومع ذلك تظل القواسم المشتركة في هذه المراحل تمثل القاعدة العريضة والمنطلق الأساسي لأي خطة تهدف إلى تطوير المؤسسة.

أولاً: مراحل التخطيط :

يأخـذ التخطيط فى التطبيق صورة مجموعة عمليات أو خطوات متصلة ومستمرة لا تنقطع من دراسات وإجراء وتنفيذ وتقييم ومتابعة ، وأولـويات وقرارات وتوصيات واختيار التوقيت المناسب لبدء التنفيذ ، ويمكـن التمييـز بـين خطوات أساسية متداخلة ومتكاملة فى عمليات التخطيط هى :



أ- إعداد الإطارات التخطيطية :

تـستهدف إعداد الإطارات التخطيطية تحديد الاتجاهات العريضة الطـويلة المـدى للمجـتمع، وذلك يمكن من تحقيق أهدافه ، وتعد هذه الإطـارات التخطيطـية فـى صورة تقديرات رقمية وقياسية للاحتمالات القومـية للمجـتمع ، وهـذه الإطارات تعد على أسس علمية سليمة ، وبمعدلات ومعاملات وعلاقات اقتصادية مختلفة .

ب– وضع الخطط التنفيذية :

وتمثل مرحلة انتقالية من مستوى الاتجاهات والأهداف العريضة الـرقمية ، والتـي تحـويها الإطارات التخطيطية إلى مستوى المكونات الحقيقية لما يقوم بتنفيذه وعمله خلال فترة الخطة التنفيذية .

ج– أعمال متابعة وتقويم :

تعتبر أعمال المتابعة والتقويم أعمالاً مستمرة ومنتظمة تقوم بها الأجهـزة والتنظـيمات التنفـيذية للتعرف على ما تم الوفاء به وتنفيذه ومقارنـته بمـا كـان مستهدفاً تحقيقه فى جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنظيمية ، تبعا للبرامج الزمنية الموضوعة ، وكـذلك للتعرف على الأسباب والعوامل التى ساعدت على نجاح الخطط وتحديد أوجه القصور ، وهل حققت تنفيذ الغايات المستهدفة .

ثانياً: الفرق بين التخطيط والخطة:

التخطـيط : عملـية مـستمرة لقرارات تتم في مستويات إدارية مختلفة ترتبط ببلورة الأهداف وتحديدها وتحديد المدخلات والعمليات أو الأنـشطة الخاصة بتحقيقها ووضعها في شكل برنامج زمني محدد، أما الخطـة فهـي وثيقة رسمية للتخطيط تسجل فيها كل الأعمال والأنشطة المـتعلقة بمـا يجـب عمله ومتى يتم وكيف يتم، فالخطة ترجمة فعلية للعملـية التخطيطية المستمرة، فكلما تم إنجاز خطة معينة، يتم الشروع فـي خطة جديدة وهكذا، وهذه الخطط تحدد مسارات عملية التخطيط من

حيث الزمان والمكان، والخطة بهذا المفهوم تعد أحد المكونات الأساسية للتخطيط، وفي نفس الوقت تعد المرحلة الأولى منه وعلى ذلك فالتخطيط يشمل كل من:

١- إعداد الخطة.

٢- تحديد التعليمات المنظمة لخطوات وإجراءات إعداد خطط المستويات المختلفة والتنسيق بين هذه الخطط – ومناقشة الخطة على المستويات السياسية والتشريعية وتعديلها.

٣- تنفيذ الخطة وهنا يجب : القيام بالإجراءات المختلفة اللازمة للتنفيذ ووضع البرامج التفصيلية للتنفيذ وتحديد مراحله وخطواته – ومناقشة مختلف السياسات المالية والتجارية والنقدية وتحديد أدوات هذه التشريعات.

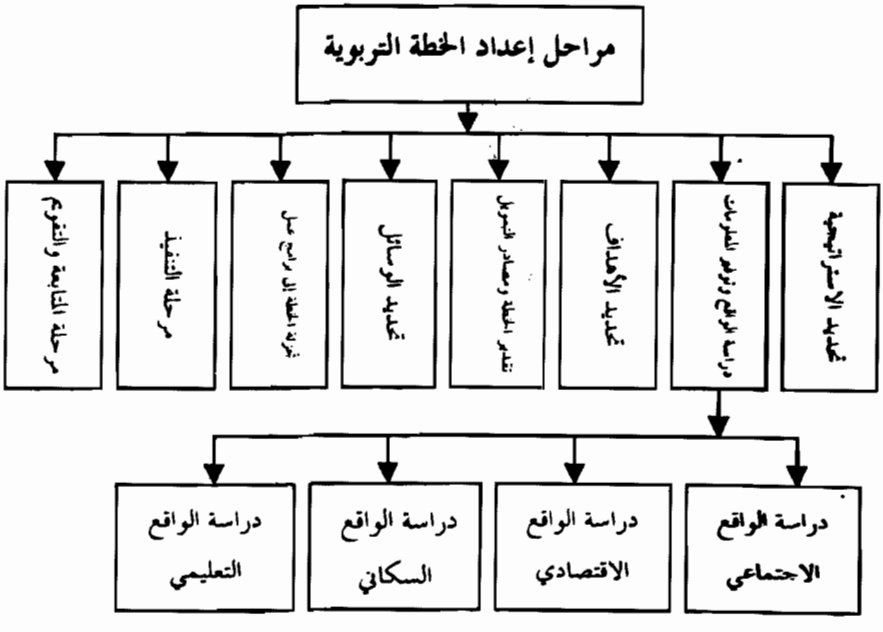
٤- متابعة التنفيذ وتقييم الخطة بمعنى دراسة مدى تحقيق تنفيذ الخطة للأهداف المحددة وتحديد أسباب تحقيق هذه الأهداف.

٥- تحديد الهيكل التنظيمي لأجهزة التخطيط ويحتوي على تسلسل الأجهزة الهرمية والعلاقة التنظيمية بين الجهاز الفني للتخطيط وأجهزة المعلومات والأبحاث وأيضاً أجهزة الرقابة والمتابعة.

٦- إدارة الخطة ويقصد بها تحديد ما إذا كان تحقيق أهداف الخطة سيترك لآليات السوق.

ثالثاً: مراحل إعداد الخطة التربوية:

تمـــر الخطـــة التربوية داخل أي مؤسسة تعليمية بعدة مراحل هامة تمـــثل سلسلة متصلة من القرارات التي ينبغي اتخاذها ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



ويمكن تناول كل مرحلة من مراحل إعداد الخطة التربوية كما يلي:

(١) المرحلة الأولى: تحديد الاستراتيجية التربوية العامة للدولة:

عـند وضع أي خطة تربوية لابد من تحديد استراتيجية الدولة أي الاتجـاه المستقبلي الذي تنشده إزاء التربية بصفة عامة والتعليم بصفة خاصـة ، وكذلك الأهداف العامة المراد تحقيقها على المدى البعيد، وما هـو نوع التعليم الذي تريده ، وما هي المؤسسات التعليمية التي تطمح الدولـة فـي إقامتها، هل هي مؤسسات تعليمية خاصة – معاهد عليا – جامعات خاصة – جامعات حكومية ...الخ.

(٢) المرحلة الثانية : دراسة الواقع المجتمعي:

لكي يمكن اتخاذ قرار ما أو تحديد هدف معين لابد من توافر بيانات محـددة ومعلـومات واضـحة عن واقع المجتمع الذي تريد عمل خطة تـربوية له مثل تحديد الواقع الاجتماعي لهذا المجتمع من حيث تركيبه الاجتماعـي وخصائـصه الطبقية والعوامل المؤثرة في حياة المجتمع، وكـذلك تحديـد الواقع الاقتصادي من حيث تحديد معدل الدخل القومي، ونـصيب الفـرد مـنه، ومعدلات النمو في مختلف القطاعات ، وكذلك معـدلات الـنمو في الاقتصاد القومي للبلاد، ثم بعد ذلك لابد من دراسة الواقـع الـسكاني لهـذا المجتمع من حيث معرفة معدل المواليد ومعدل الوفـيات. وفي النهاية لابد من تحديد الواقع التعليمي للمجتمع من حيث تحديـد أعـداد الطـلاب ، المدارس ، الفصول ، والمعلمين والعاملين ، الـتمويل والإمكانات الفيزيقية المتاحة إلى غيرها من مكونات منظومة التعليم داخل هذا المجتمع.

(٣) المرحلة الثالثة: تحديد أهداف الخطة:

بعد دراسة الواقع التربوي للمجتمع يجب تحديد أهداف الخطة التربوية له مثل قبول الدولة مما هم في سن التعليم من الأطفال بمرحلة التعليم الأساسي في نهاية خطتها الخمسية الأولى، وأن تتوسع الدولة في مكافحة الأمية وتعليم الكبار بنسبة ٨٥% في نهاية الخطة وغيرها من الأهداف التي يجب تحديدها عند وضع خطة تربوية لأي مجتمع من المجتمعات، ولكي تنجح الأهداف في تحقيق الخطة الموضوعة من أجلها يجب أن تقوم مجموعة من الأسس هي:

١- العناية بالأهم قبل الأقل أهمية.

٢- تنظيم وتنسيق خطوات العمل بما يناسب خطوات التنفيذ.

٣- أن تكون الخطوات واضحة وبسيطة ومحددة بدقة.

٤- تحديد المسئوليات عن كل جزء من أجزاء الخطة بما يتفق وقدرات الأفراد.

(٤) المرحلة الرابعة: مرحلة تقدير الكلفة وتحديد مصادر التمويل:

بعد دراسة الواقع وتحديد الأهداف يجب تقدير كلفة الخطة التربوية وكذلك تحديد مصادر تمويل الخطة هل ستكون من المصادر الحكومية أو من مشاركة المجتمع في عملية التمويل ، أم من فرض ضرائب إضافية على الأفراد، أم فرض رسوم دراسية جديدة على الطلاب، أم من أرباح

المقصف المدرسي، أم مجالس الآباء أو غيرها من مصادر التمويل غير الحكومية.

(٥) المرحلة الخامسة: مرحلة تحديد الوسائل:

في هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة سالفاً في المرحلة الثالثة من مراحل إعداد الخطة ويكون ذلك كله في ضوء الاستراتيجية العامة للدولة والميزانية المخصصة للخطة سواء كانت مصادرها حكومية أو من مصادر غير حكومية.

(٦) المرحلة السادسة: مرحلة تجزئة الخطة إلى برامج عمل وجداول زمنية:

ويتم في هذه المرحلة وضع مخطط لكل ما يتم تنفيذه في الخطة من أعمال وبرامج تفصيلية وتحديد الأمن لكل عمر على حدى وتحديد الزمن الكلي لجميع الأعمال وكذلك تحديد من يقوم بهذه الأعمال خلال تلك الفترة الزمنية وتحديد ما يكلف به من أعمال.

(٧) المرحلة السابعة: مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة قيام المسئولون عن التعليم في وزارة التربية والتعليم أو وزارة التعليم العالي وإدارات التعليم التابعة لها في مختلف المناطق التعليمية بتنفيذ خطة الدولة وبرامجها التعليمية، وذلك في إطار الوقت المحدد لكل برنامج من برامج الخطة التربوية للدولة.

(٨) المرحلة الثامنة: مرحلة المتابعة والتقويم:

يتم في هذه المرحلة متابعة تنفيذ الخطة بصورة مستمرة وذلك بهدف تحديد ما تم إنجازه من قبل الأفراد على المستوى اليومي، أو بهدف سلامة تنفيذ الخطة، وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث لتصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة سلفاً للخطة التربوية.

رابعاً : خصائص الخطة التربوية:

تتميز الخطة التربوية الناجحة بمجموعة من الصفات والخصائص أهمها:

١- أن تكون الخطة التربوية واقعية في رسم الخطوات التي تحقق الأهداف وتسلسل فيها مراحل التنفيذ وفق معايير منطقية ومنتظمة.

٢- أن تعتمد الخطة على أبعاد وأهداف واضحة.

٣- أن تتصف الخطة بمعنى أن تكون مبنية على أسس علمية سليمة.

٤- أن تلقى الرضا والقبول لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية وتحوز على ثقتهم.

٥- أن تتسم الخطة بقدر من المرونة يجعلها قادرة على مواجهة الحاجات الظروف والصعوبات غير المتوقعة.

٦- أن تكون هناك حاجة ملموسة إلى الخطة التربوية حيث أن الشعور بعدم الحاجة إليها، أو عدم التأكد من أهميتها يسبب تعثرها وفشلها.

٧- أن تتصف الخطة التربوية بالتوازن لمتطلبات العمل واحتياج العاملين من جهة وتقدير الأولويات ورسم وسائل كل عمل من جهة ثابتة.

٨- أن تتصف الخطة بالوضوح وعدم الازدواجية.

٩- أن تكون تكاليف تنفيذ الخطة التربوية وفق قدرات المؤسسة التربوية وحسب الوضع الزمني المحدد لتنفيذها.

خامساً: مقومات التخطيط :

توجد مقومات رئيسية ينبغي مراعاتها حتى تستكمل عملية التخطيط إجراءاتها اللازمة ومن أهم هذه المقومات ما يلي :

١- الواقعية والإمكانية :

إن أي تخطيط يجب أن يبدأ من الواقع ويعمل على تحويله وتطويره إلى الممكن فتبنى الخطط مراعية الوضع الراهن كنقطة الانطلاق ، واضعة في الاعتبار البناء الاجتماعي الموجود والإمكانات

الاقتصادية الحالية والمستقبلية ، متجهة إلى تحقيق الممكن والمعقول وفق تقدير للإمكانات المتاحة حالياً ومستقبلاً ، وعلى هذا يجب أن يبتعد المخطط عن الخيال والتمني ، وللواقعية أبعاد متعددة منها:

أ- **البعد الثقافي** : ويشمل ثقافة المجتمع بصورة عامة وثقافة البيئة المحلية التي توجد بها المؤسسة التعليمية بعاداتها وتقاليدها وقيمها ومعتقداتها بصفة خاصة.

ب- **البعد الاقتصادي والاجتماعي**: ويتم فيه تحديد المستوى الاقتصادي والاجتماعي للتلاميذ، والمستوى التعليمي للآباء وأولياء الأمور، ومستوى تحصيل التلاميذ، والإمكانات المادية للمجتمع، والبيئة التي تدعم المؤسسة التعليمية.

ج- **البعد السياسي**: وفيه يتم تحديد أسلوب الحكم المتبع وما إذا كان حكماً فيه شئ من الحرية ويتخذ الديمقراطية أسلوباً له أم حكم استبدادي أم حكم فوضوي مما يؤثر بشكل مباشر على بيئة المؤسسة التعليمية.

٢- ترتيب الأولويات :

لما كانت الإمكانات الحالية ، والتي يمكن أن تتوفر في سنوات الخطة قد لا تستطيع الوفاء بتحقيق جميع الغايات والأهداف التي يصبو المجتمع إليها ، فإن على المخطط أن يرتب مشروعاته وفق الأهمية النسبية لها ، إذ قد يؤدى قصور الإمكانات إلى التركيز على المشروعات

الأكثـر أهمـية ممـا ينتج عنه تكريس مزيد من الإمكانات تتناسب مع أهميتها في تحقيق الأهداف القومية ، بينما تقل الأهمية النسبية لغيرها من المشروعات ، وفى هذه الحالة إما أن يؤجل تنفيذها ، وإما أن يقلل مـن حجـم الإمكانات المرصودة لها ، ويمكن ترتيب نوعين الأولويات وهما :

أ ـ الترتيب الزمني للأولويات : أي نبدأ بالمشروعات العاجلة بينما يتم تأجـيل بعض المشروعات الأخرى وفق برنامج زمني معين حسب الأهمية النسبية لكل منها.

ب ـ التـرتيب وفقاً للأهمية النسبية للأولويات : أي نبدأ بالمشروعات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لأهداف الخطة ولا يمكن تأجيلها ، إلا أنه ينبغي ملاحظة ان ترتيب المشروعات تبعاً لأهميتها النسبية ليس ثابـتاً دائماً ، فقد تكون الأولويات في قطاع التعليم مثلاً في وقت ما للتعلـيم الابتدائـي ، وحين يبدأ المجتمع خطة لنهضة صناعية فإن هذه الأولوية قد تنتقل إلى التعليم الفني مثلاً ، وهكذا .

٣- النمو والتكامل :

فالتخطـيط لا يمكـن أن يتناول قطاعا معيناً من قطاعات النشاط الاقتـصادي أو الاجتماعي دون أن يراعى علاقته مع القطاعات الأخرى وتكاملـه معهـا ، حيث ان كلا من هذه القطاعات لا يستقل بذاته ، بل يتـصل بغيـره مـن القطاعات الأخرى بمجموعة من العلاقات المتبادلة يجمعها إطار عام واحد هو النظام الاجتماعي والاقتصادي العام ، وعلى

هذا فإن التخطيط لقطاع من قطاعات المجتمع إنما يكون في إطار تخطيط شـامل يحـويها جمـيعاً محققاً بينها التكامل في سبيل تحقيق الغايات الأساسية للمجتمع .

٤- الاستمرارية:

ينبغي أن يساير التخطيط ما يحدث في المجتمع من تغير وتطور وتقـدم ، ومـن هـنا كانت ضرورة أن يكون التخطيط مستمراً متصل الحلقات والمراحل سواء كان قصيراً في مداه الزمني أو كان متوسطاً أم كان طويل المدى ، حتى تتواصل عمليات الإنجاز .

٥- المرونة :

قـد يظهر عند التنفيذ الفعلي أن المخططين قد غاب عنهم بعض العوامل الهامة التي كان من الأجدر وضعها في الاعتبار ، أو قد تستجد عـوامل وأحداث داخلية أو خارجية تستدعى إجراء بعض التعديلات في مـشروعات الخطـة ، لذلك كان من الضروري ألا تكون الخطة جامدة، غيـر قابلة للتعديل ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة ، وأن يكون لها من الـبدائل مـا يمكـن عن طريقها تنفيذ الخطة بما يتناسب مع الظروف والعـوامل السائدة. بحيث يستطيع التعامل بسهولة ويسر مع المشكلات الطارئة خلال مرحلة تنفيذ الخطة.

٦- التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

من الضروري مراعاة التوازن بين قطاعات ومشروعات الإنتاج والخدمات ، فلا تهمل الخدمات الأساسية في سبيل الاهتمام والتركيز على الإنتاج ، وإلا أصبح من المتعذر تحقيق التنمية الشاملة.

٧- الشمولية:

ينبغي أن يكون التخطيط التعليمي شاملاً لكافة مدخلات العملية التعليمية التلميذ – المعلم – الإدارة – المناهج – التمويل – نظم دراسة أساليب التقويم – الإشراف تربوي ، وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

٨- المشاركة:

ويقصد بالمشاركة في التخطيط أن لا ينفرد فرد معين بالتخطيط للعملية التعليمية دون إشراك كافة العاملين والمختصين بالتعليم والعملية التربوية كلها ، وهذا يتطلب ذلك تشكيل لجان تمثل كافة الأطراف ومختلف الأنشطة، لوضع تصورات مستقبلية لإصلاح أو تطوير العملية التعليمية بمختلف جوانبها.

سادساً: بعض صعوبات ومشكلات التخطيط التعليمي :

هناك صعوبات ومشكلات يواجهها التخطيط التعليمي في البلاد العربية بصفة عامة من أهمها :

١- عدم توافر الإحصاءات بما فيها الإحصاءات العامة للسكان والإحصاءات التعليمية والاقتصادية بما يمكن المخطط التربوي من

عمله بيسر وسهولة ، وتتفاوت البلاد العربية في مقدار ما يتوفر لديها من هذه الإحصاءات الحيوية ، والإحصاءات تمثل أحد لبنات التخطيط .

٢- قصور أجهزة التخطيط التربوي وافتقادها إلى العناصر البشرية المدربة التي تستطيع القيام بما تتطلبه الخطة من إعداد ومتابعة وإجراء البحوث اللازمة وتنسيق عمل الهيئات المشتركة وتقويم النتائج ومراجعتها والاستفادة منها .

٣- قصور النظام التعليمي وعجزه عن الوفاء بمطالب التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتغلب جانب الكم على الكيف في مخرجات النظام التعليمي من التلاميذ.

٤- عدم وجود خطط أو أهداف كبرى واضحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٥- قلة المخصصات المالية الخاصة بتنفيذ الخطط التربوية.

٦- ارتفاع معدلات النمو السكاني بشكل كبير وانعكاسه على زيادة أعداد الطلاب في مختلف المراحل التعليمية، وما يفرضه من زيادة الأعباء المالية.

٧- تغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من تنفيذ الخطة الموضوعة أو أثناء تنفيذها.

٨- ضعف الوعي التخطيطي بين المسئولين عن وضع الخطة، أو المسئولين عن تنفيذها ومتابعتها والمستفيدين من عملية التخطيط نفسها.

٩- افتقار كثير من الخطط التربوية إلى البيانات والإحصاءات الدقيقة وإلى الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي تبلور الفكر والوضع السائد في البلاد، وتضع تصورات مستقبلية لهذا الوضع.

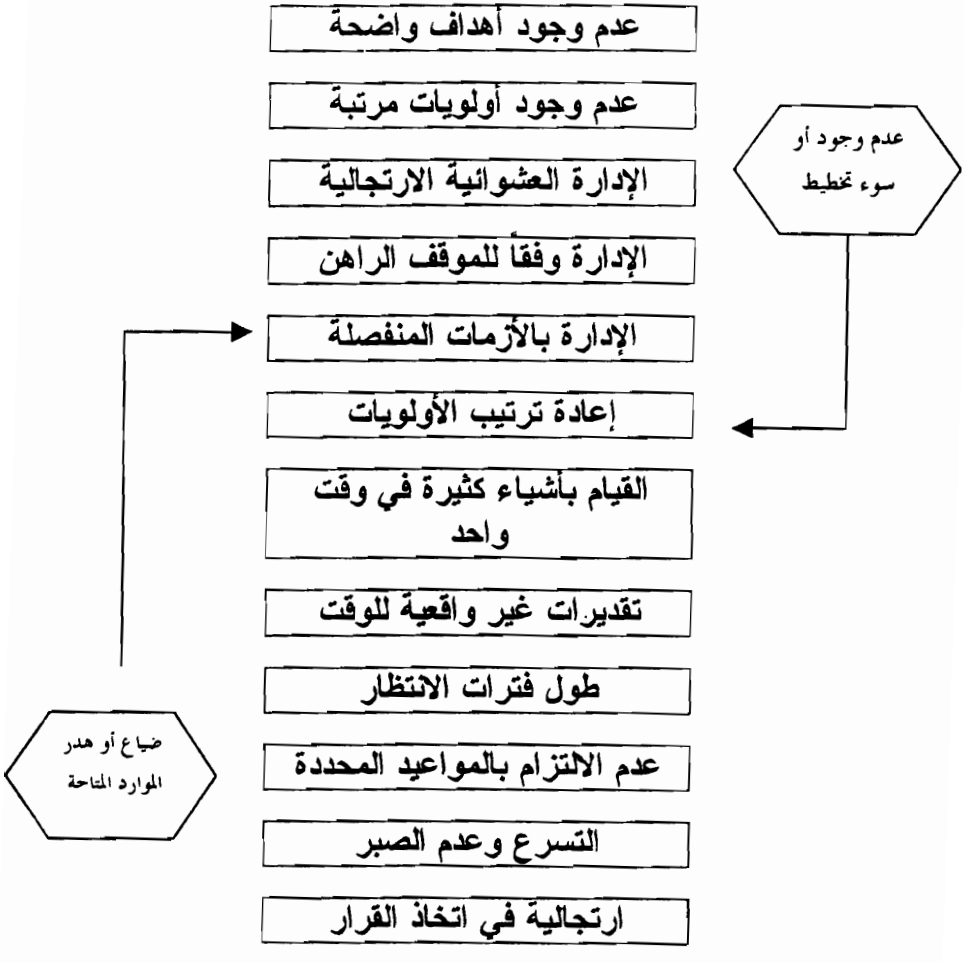
١٠- عدم كفاءة التنظيمات والأجهزة الخاصة بالتخطيط في البلاد.

١١- قلة توافر الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لنجاح التخطيط وتحقيق أهداف المؤسسة.

١٢- ندرة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التعليمي بكفاءة وفعالية يمثل معوقاً يواجه المسئولين عن التخطيط التعليمي.

١٣- مقاومة التغيير من قبل المسئولين في كثير من الأحيان حيث تواجه فكرة التغيير بالرفض من قبل المسئولين عن التخطيط مدفوعين إلى ذلك بدوافع نظرية متأصلة ويمكن أن يُعد هذا الرفض من قبل هؤلاء المسئولين من المعوقات الأساسية لعملية التخطيط.

وقد تؤدي هذه المشكلات إلى سوء التخطيط الذي يؤدي بدوره إلى هدر الموارد المتاحة وعدم تحقيق أهداف الخطة. والشكل التالي يوضح عواقب سوء التخطيط:


عدم وجود أهداف واضحة
عدم وجود أولويات مرتبة
الإدارة العشوائية الارتجالية
الإدارة وفقاً للموقف الراهن
الإدارة بالأزمات المنفصلة
إعادة ترتيب الأولويات
القيام بأشياء كثيرة في وقت واحد
تقديرات غير واقعية للوقت
طول فترات الانتظار
عدم الالتزام بالمواعيد المحددة
التسرع وعدم الصبر
ارتجالية في اتخاذ القرار
عدم وجود أو سوء تخطيط
ضياع أو هدر الموارد المتاحة

هوامش الفصل

١- حنفي محمود سليمان(١٩٩٨م) : وظائف الإدارة ، الإسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني .

٢- صـــلاح عـــبد الحميد مصطفى (٢٠٠١ م) : الإدارة والتخطيط التـــربوي المفاهيم ، الأسس، التطبيقات ، الرياض، دار العلم للنشر والتوزيع .

٣- طارق عبد الحميد البدر ((٢٠٠٢ م) : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهـــيمها، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع

٤- عاشـــور إبـــراهيم الدســـوقي عيد (٢٠٠٣م) : تصور مستقبلي لتطويـــر نظـــام التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات التنمـــية البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية فرع بنها، جامعة الزقازيق .

٥- عبد العزيز محمد الحر (٢٠٠١م) : مدرسة المستقبل، الرياض، مكتبة التربية العربي لدول الخليج.

٦- فـــاروق شوقي البوهى (٢٠٠١ م) : التخطيط التعليمي عملياته ومداخله والتنمية البشرية وتطوير أداء المعلم ؛ القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع .

٧- محمد سيف الدين فهمى (٢٠٠٠م) : التخطيط التعليمى أسسه وأساليبه ومشكلاته ، مكتبة الأنجلو المصرية، ط ٧، القاهرة .

٨- محمد منير مرسى (١٩٩٨ م) : تخطيط التعليم واقتصادياته ، عالم الكتب ، القاهرة .

٩- همام بدراوى زيدان و محمد صبرى حافظ(١٩٩١م) : إدارة المدرسة الابتدائية أصولها وتطبيقاتها ، دار التراث البحرى ، القاهرة .

10- Balderston, Frederick E (1995): Managing Today's University, Strategies for Viability, Change, and Excellence, 2nd Ed., San Francisco: Publishers Jossey-Bass.

11- Boone, Louis E. & Kurtz, David L. ., (1992): Management, 4th Ed., New York: Publisher McGraw-Hill, Inc.

12- Bowden, Jahn & Marton, Ference, (1998): The University of Learning: Beyond Quality and Competence in Higher Education. London: Publisher Kogan Page.