



مجلة كلية التربية



" متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في
مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة "
بحث مستل من رسالة ماجستير

إعداد

الباحثة/ نورا سلامة محمد غنيم

تخصص (أصول التربية)

إشراف

د/ نبلي السيد عاشور
مدرس بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ السيد سلامة الخميسي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لبعض الآليات الإجرائية لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة وذلك من خلال: التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للمرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي، التعرف على أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة بمدارس التعليم العام قبل الجامعي، الكشف عن متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي. استخدم البحث منهج البحث الوصفي، وتوصل البحث إلى تصور مقترح لبعض الآليات الإجرائية لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وأهمها: تحليل البيئة التعليمية الحالية من خلال تحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين والفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق المرونة التنظيمية، تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، تشجيع الابتكار والتجريب من خلال تجريب أفكار جديدة في البيئة التعليمية، تطوير قدرات المعلمين والإداريين من خلال التدريب المستمر.

الكلمات المفتاحية: متطلبات- المرونة التنظيمية- التعليم العام- الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

Abstract

The aim of current research is to develop a proposed vision for some procedural mechanisms to achieve organizational Flexibility in pre-university public education schools in Egypt in the light of some contemporary administrative trends, through: identifying the theoretical and conceptual framework for organizational Flexibility in pre-university public education schools, identifying the most important contemporary administrative trends in Egypt in Pre-university public education schools, revealing of the requirements for achieving organizational flexibility in pre-university public education schools. The research used the descriptive research method, and the research reached a suggested vision of some procedural mechanisms to achieve organizational flexibility in pre-university public education schools in Egypt in the light of some contemporary administrative trends, the most important of which are: analyzing the current educational environment by identifying the aspects that need improvement and the opportunities that can be exploited to achieve Organizational flexibility, enhancing communication and cooperation between members teaching staff, school administration, students, parents and the local community, encouraging innovation and experimentation by experimenting with new ideas in the educational environment, developing the capabilities of teachers and administrators through continuous training.

Keywords: Requirements - Organizational Flexibility – public Education - Contemporary Administrative Trends.

مقدمة:

يعد النظام التعليمي في أي مجتمع حجر الزاوية في كل النظم الإجتماعية الأخرى فهو يحدد بشكل كبير النظام الاقتصادي والنظام السياسي ومن ثم النظام الإجتماعي لكل مجتمع، وحدث الخلل في هذا النظام التعليمي ينعكس سلباً على كافة الجوانب المجتمعية.

والمأمل في المتغيرات العالمية التي تحدث في حياتنا اليوم يتبين له أنها أكثر من مجرد أزمات طارئة تنتهي بدخول العالم القرن الحادي والعشرين أو بإحداث تعديلات طفيفة لا تذكر على سلوكياتنا ومهاراتنا اليومية، بل إنها تشير إلى انبثاق عصر جديد فكرياً ومفهوماً وتطبيقاً.

وتفرض هذه المتغيرات آثاراً ومضامين عميقة وعديدة ذات صلة بالنظام التعليمي ومكوناته وعناصره، ومن أبرز هذه المتغيرات العالمية الثورة الصناعية الرابعة والثورة المعلوماتية وسطوة وسائل التواصل الإجتماعي والجرائم السيبرانية وأخيراً وليس آخراً جائحة كورونا.

وبالتالي في ظل وجود التحديات المتجددة التي تعصف بمؤسسات التعليم والتي فرضتها هذه المتغيرات العالمية أصبح هناك حاجة ملحة لهذه المؤسسات لتطوير أدائها الداخلي وربط مفاهيم التحسين المستمر للخدمات المقدمة بنظامها الإداري لقيادة البيئة الخارجية وذلك يتجسد في مفهوم المرونة التنظيمية التي تعتبر مكملاً أساسياً لبرامج التحديث والتطوير في هذه المؤسسات والتي تمكنها من زيادة كفاءتها وفعاليتها، حيث تعكس المرونة التنظيمية قدرة المؤسسات على التغيير السريع والتكيف مع المتغيرات والمستحدثات التي تعصف بها، وتعتبر المرونة التنظيمية إحدى السمات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي الفعال والتكيف مع البيئة التنافسية التي تتسم بالتغيير المستمر (الشامي، ٢٠٢١).

وتعد المرونة التنظيمية مصدراً رئيساً لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية عالية مقارنة مع أمثالها؛ حيث تعزز تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل داخل المؤسسة (Chalab & Chraimukh, 2023) فهي أحد أبرز الخصائص الرئيسية في التخطيط الإستراتيجي؛ وذلك لقدرتها على مواجهة الأزمات والأحداث المفاجئة، وتحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال المحافظة على استمرار العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين الإدارة العليا والعاملين بها، وتسهيل الإجراءات، من خلال التخلص من العمليات الإدارية المعقدة والعمل على اختصار الوقت، وخفض التكاليف مما يساهم في تحقيق التطوير والتحديث المنشود للمؤسسة (البنيان، ٢٠٢٢).

وتوجد علاقة وثيقة بين المرونة التنظيمية والإدارة؛ فلكي تتحقق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المؤسسة حتى يتم حشد مواردها باتجاهات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الطارئة بكفاءة وفاعلية (زكي، ٢٠١٩، ص.٦٢٤).

لذلك حاولت النظم التربوية في العالم المعاصر تطوير أساليب الإدارة كجزء من عملية تطوير التعليم وتحديثه، فأتجهت إلى إعادة النظر في الإدارة التربوية وتطويرها بما يتلاءم مع هذه المتغيرات. ومن هنا يتطلب تطوير نظم التعليم وتحديثها توافر قيادة تربوية حديثة، تتصف بمستوى عال من الجودة والمرونة، حيث تتحقق الأهداف التربوية بنجاح بالقدرة على القيادة، والإشراف على أنشطة نظام التعليم بشكل فعال (جويلي، ٢٠٠٢).

ولعلنا نجد أنه من المداخل الرئيسية في العمل الإداري أن تكون مرناً إدارياً، لأنه يحدث تأثيراً جيداً له فوائده على المؤسسات والعاملين فيها، وهو يمثل جانباً مهماً في الإدارات المدرسية؛ حيث إن البيئة بيئة تتصف بالتطور التقني والتكنولوجي السريع، والسعي الدائم في برامج التعليم المختلفة للاندماج مع المجتمع وقضاياها

بصورة أشمل وأعم، وهذا يفرض أن تكون المرونة التنظيمية في المؤسسة التعليمية متلائمة مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا.

والإدارة تقوم بدور مهم في تحسين العملية التعليمية والتربوية؛ حتى تكون محطة انطلاق القائد الفعال في تبني اتجاهات حديثة ساعياً إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية مثل: إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة Kooli & (Abadli,2022).

فالإدارة علم قائم على التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، و يندرج تحته مفهوم إدارة الوقت؛ فالوقت من أبرز الموارد في الإدارة وهو العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة، أو فشلها (بيتل، ٢٠٠٩)، فالقائد الإداري الفعال هو من يحرص على إدارة الوقت ويستغله في توظيف الطاقات الموجودة لديه لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة ولذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على إدارة وقته ومعرفته فيما وكيف يقضيه (حجازين، ٢٠١١).

وقد أصبح للجودة الشاملة أهمية كبيرة في عصرنا الحالي في جميع المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية؛ حي تمثل ضرورة شديدة للخدمات التعليمية؛ ومن ثم أصبح من أهم مميزات المؤسسات التعليمية التوجه نحو الجودة؛ ولذلك سعت الدولة إلى استخدام الجودة كونها معياراً للمناخ التعليمي النشط.

فتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وادارتها بطريقه حديثة بعيدا عن الروتين والأساليب الإدارية التقليدية؛ حيث تقوم على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين داخل وخارج المؤسسة لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان المطلوب (جمعة، ٢٠١٤).

وقد تناولت بعض الدراسات العربية والأجنبية الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تحقيق المرونة التنظيمية لتحسين وتجويد العمل بالمؤسسات التعليمية ومنها دراسة الخميسي (٢٠٠٧) من أجل التعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة في

التعليم كاتجاه إداري معاصر وتوصلت إلى أن الجودة الشاملة نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة، وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

وأجرى الحناوي (٢٠١١) دراسة استهدفت توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغير الجنس وذلك في المجالات التالية (قواعد البيانات البرمجيات، الإيميل) بينما وجدت فروق في مجال الانترنت لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية

بينما جاءت دراسة أيونيسكو وآخرون (2012) Ionescu et al. والتي هدفت إلى الكشف عن علاقة المرونة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي وبناء المنظمات، حيث بينت وجود علاقة بين المرونة التنظيمية والقدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وأنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات.

وتشير دراسة النعيمي والشكر (٢٠١٦) إلى أن اعتماد القيادات الإدارية في حل مشاكلها على الأساليب القديمة مما يؤدي إلى الضياع والتشتت دون الرجوع إلى استخدام المرونة وهناك تفاوت في التعامل مع ثقافات العاملين وسلوكياتهم مما انعكس سلبا على تعاملهم مع الزبائن.

بينما هدفت دراسة السلنتي وآخرون (٢٠١٨) التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات دمياط، حيث توصلت إلى أن هناك فروق معنوية فيما يتعلق ببعد الولاء الوظيفي وفقا لمتغير الخبرة وأيضا وجود اختلافات معنوية فيما يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي التالية (انجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، التعامل مع الزملاء، خدمة الجمهور).

كما تناولت دراسة الأكلبي (٢٠١٩) التعرف على واقع أبعاد الهيكل التنظيمي الأكثر ممارسة في جامعة شقراء وكذلك التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمرونة التنظيمية، وتوصلت إلى العديد من النتائج المتمثلة في أن ترتيب أبعاد الهيكل التنظيمي ممارسة هي المركزية ثم التعقيد ثم التخصص وأخيرا الرسمية، كما تبين أن أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة تؤثر بما نسبته ٥٠.٨% على تحقيق المرونة التنظيمية في جامعة شقراء، وأوصت الدراسة بضرورة سعي الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة لتعزيز مستوى الإسهام الفعلي الذي تحققه أبعاد القدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية عبر التفعيل الجيد لها واعتماد أفضل الأساليب الممكنة.

وتناولت دراسة المنتشري (٢٠٢٠) دور القيادة المدرسية في تعزيز الأمن السيبراني في المدارس الحكومية للبنات بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات وتقديم تصور مقترح لدور القيادة المدرسية في تعزيز الأمن السيبراني في المدارس الحكومية للبنات بجدة.

بينما جاءت دراسة الراسبية (٢٠٢١) من أجل مناقشة جوانب التطوير التي ينبغي أن تحدث في المنظومة التعليمية بسلطنة عمان وذلك من خلال تناول المقصود بالثورة الصناعية الرابعة وأبرز خصائصها وانعكاساتها على منظومة التعليم ومدى تفاعل دول الوطن العربي مع متطلباتها، وتوصلت إلى أن الثورة الصناعية الرابعة كما اخترقت مجالات الحياة فإنها ستحدث تغييرات عميقة في المنظومة التعليمية بجمع عناصرها، الأمر الذي يفرض على المعنيين بالتعليم في سلطنة عمان أدوار ومسؤوليات وبالتالي آليات جديدة لتطوير منظومة التعليم.

أيضاً استهدفت دراسة عبد المعطي (٢٠٢٢) بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة المديرين) على الاستجابة لجائحة كورونا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا، مما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في رفع قدرة المعاهد في رفع قدرة المعاهد محل الدراسة على تحقيق أهدافها في ظل جائحة كورونا والتصدي لها، كما توجد فروق نوعية بين المعاهد محل الدراسة في مستوى الاستجابة لتحديات كورونا وفقاً لمستوى القدرة التكنولوجية وكفاءة السياسات ومرونة الإدارة العليا، وكفاءة العنصر البشري.

بينما جاءت دراسة خلف (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى التعرف على المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة بغداد، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية تبعاً للمرونة التنظيمية في التفاعل بين متغيري الجنس والخدمة.

وبذلك تبين للباحثة من خلال العرض السابق وما أشارت اليه نتائج الدراسات السابقة أنه أصبحت اليوم القدرة على التغيير في المنظمات عاملاً حاسماً للبقاء، وتعتبر المرونة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية مكملاً أساسياً لبرامج التحديث والتطوير والتي تمكنها من زيادة كفاءتها وفعاليتها في التكيف السريع مع المستجدات الخارجية ومواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة لما لها من آثار ايجابية على المؤسسة والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها.

ولذلك جاء هذا البحث انسجاماً مع هذا الفكر مستهدفاً استعراض متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

مشكلة البحث:

تشهد رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ العمل على تطوير التعليم في إطار نظام مؤسسي كُفء وعادل ومستدام ومرن خاصة في مرحلة التعليم قبل الجامعي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم. ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي في ظل التحديات المعاصرة، لا بد من فلسفة إدارية معاصرة لقيادات هذه المدارس تبني على مدخل يعتمد على الاتجاهات الإدارية المعاصرة كإدارة الجودة الشاملة لما أظهرته من تغيير ملموس في تقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية.

وسيجيب البحث الحالي على الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي للمرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي؟

٢. ما أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مدارس التعليم العام قبل الجامعي؟

٣. ما متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي؟

٤. ما الآليات الإجرائية لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى وضع آليات إجرائية لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة وذلك من خلال:

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للمرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي.
٢. التعرف على أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مدارس التعليم العام قبل الجامعي.
٣. الكشف عن متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي.

أهمية البحث:

يتوقع أن تفيد نتائج البحث عمليا الفئات والشرائح المهنية المعنية بالتربية والتعليم كالمخططين ورسمي السياسات التربوية وصناع القرار التربوي والمديرين والمعلمين ويتوقع أيضا أن تفيد نتائج البحث في تطوير مفهوم المرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي مما قد يساعد إدارات هذه المدارس في تجاوز الصعوبات التي تمر بها بهدف تحسين الأداء والفاعلية بها.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وهذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويوضح خصائصها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى؛ بقصد استخدام البيانات لوضع خطط أكثر ذكاءً لتحسين الأوضاع الإجتماعية والتربوية (عبيدات، ٢٠٠٥).

مصطلحات البحث:**المرونة التنظيمية (Organizational flexibility):**

عرفها (Porkiani & Hejinipoor (2013) بأنها "امتلاك المؤسسة للحساسية والحكمة في الاستجابة السريعة للتغيرات المخطط لها وغير المخطط لها، وذلك بوجود أفراد عاملين لديهم المعرفة والخبرة وقادرين على التعلم من البيئة الداخلية والخارجية".

الاتجاهات الإدارية المعاصرة (Contemporary administrative trends):

تبنى البحث الحالي تعريفاً إجرائياً للاتجاهات العالمية المعاصرة بأنها مجموعة من الخصائص والتحويلات والتغيرات العديدة التي يعيشها النظام التعليمي ويتفاعل معها وتحيط به أيضاً والتي تنعكس بدورها على التعليم ومؤسساته، مما يجعل النظام التعليمي مجبر على الإحاطة المتعمقة بها واستيعابها والتفاعل معها.

إجراءات البحث:

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للمرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي.

المحور الثاني: يتناول أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مدارس التعليم العام قبل الجامعي.

المحور الثالث: يتناول متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

المحور الرابع: يتناول الآليات الإجرائية لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للمرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي
مفهوم المرونة التنظيمية

المرونة لغة: مصدر من مَرَنَ يَمْرُنُ ومُرُونَةً: وَهُوَ لِينٌ فِي صَلَابَةٍ، وَمَرْنَتُهُ: أَلْنَتْهُ وَصَلَبَتْهُ، وَمَرَنَ الشَّيْءُ يَمْرُنُ مُرُونًا إِذَا اسْتَمَرَّ، وَهُوَ لِينٌ فِي صَلَابَةٍ، وَمَرَنْتُ يَدُ فُلَانٍ عَلَى الْعَمَلِ أَي صَلَبْتُ وَاسْتَمَرْتُ (ابن منظور، ١٤١٤: ص ٤٠٣).

ويقصد بالمرونة أنها الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشئ عن حدوده وضوابطه، أي أن المرونة حركة لا تسلب التماسك، وثبات لا يمنع الحركة.

ولقد تم تداول مصطلح المرونة على نطاق واسع في مجموعة من العلوم، مثل: إدارة الأعمال، وعلم النفس التربوي، وإدارة النظم البيئية، وعلم الأحياء التطوري.

ففي مجال إدارة الأعمال، استخدم مصطلح " الإدارة الإستراتيجية" لوصف قدرة الشركة على الصمود، أو العودة من حالة الخسارة، والتعافي من الصدمات والنكسات، واستخدم علماء النفس التربوي مصطلح المرونة للإشارة إلى الأفراد

الذين يصبحون أقوى نتيجة التغلب على المشاكل الرئيسية في حياتهم، واستخدام محللو الأنظمة البيئية هذا المصلح للإشارة إلى قدرة النظام البيئي الطبيعي على استعادة نفسه بعد وقوع حدث كارثي مثل الإعصار. وفي مجال التعليم، فإن المرونة هي استخدام قدرة القائد بشكل فاعل ومنتج لتحقيق الأهداف المدرسية أثناء مواجهة الظروف المعاكسة والصعبة.

وفي ضوء ما سبق استنتجت الباحثة أن تكرار مفهوم المرونة في علوم متعددة يدل على أهميتها وضرورة استخدامها في مجالات عديدة كالصناعة والطب والعلوم التطبيقية والعلوم الإدارية، كما لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الأدبيات النظرية والدراسات قلة استخدام هذا المفهوم في مجال التربية في ضوء الدراسات التي أجريت على قادة المدارس وخاصة في الوطن العربي مما شجع الباحثة على الاهتمام بدراسة متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ للوصول إلى حالة من التنوع والتنافس مع الحفاظ على الاستقرار بشكل متوازن في جميع الجوانب المدرسية من أعمال ومهام وحتى أنظمة وقوانين في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

المحور الثاني: أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مدارس التعليم العام قبل الجامعي

تمثل الإدارة أسلوب تنظيم واستثمار الإمكانيات المتاحة لدى أفراد المؤسسة لتحقيق ما تنشده المؤسسة من أهداف بفاعلية وذلك بأقصر وقت وأقل تكلفة وأوفر جهد (المذكور، ٢٠١١).

ويقصد بالاتجاهات الإدارية المعاصرة التمكين الإداري وتطوير العمل المؤسسي حيث تقوم على توافر قاعدة للمعلومات حول المؤسسة بكل ما تحويه وتعتمد عليها في كافة القرارات الإدارية المؤسسية (طويقات، ٢٠٠٩).

وبما أننا نعيش حالياً في عصر تلاحقه التكنولوجيا ويستجد بين لحظة وأخرى متغيرات معرفية وتكنولوجية تجعلنا نواجه العديد من التحديات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية أن تقوم بأدوار متجددة وغير عادية لمواجهة تلك المتغيرات والتحديات المختلفة مما يتطلب إعداد قيادات إدارية واعية تستطيع القيام بأدوار فاعلة ومؤثرة لكي تستجيب إلى أهداف المؤسسة التعليمية المنشودة حيث إعداد وتربية الجيل الواعي القادر على مواجهة المشكلات والتحديات بوعي وفكر مستتير خاصة في مرحلة ما قبل التعليم الجامعي (فلاته، ٢٠١٨).

ولكي تحقق القيادات المدرسية دورها المنشود في ظل التحديات المعاصرة ولتحقيق إدارة مدرسية تقوم بدور مهم في تحسين العملية التربوية والتعليمية (السليمي، ٢٠٢١)؛ لابد من تبني اتجاهات حديثة في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، مثل: إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الوقت. (Ishak & Mansor, 2020).

أ- إدارة الجودة الشاملة

تمثل فلسفة إدارية حديثة وتعتبر عن جهد مستمر من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز. إنها نتيجة ومؤشر للكمال للعمل المؤسسي (جمعة، ٢٠١٤). وهي تعتبر مدخل إلى تطوير متكامل مستمر يشمل كافة مراحل وجوانب الأداء، ويشكل مسؤولية تضمن تعاون الإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، من أجل تحقيق حاجات وتوقعات العملاء (دره، ٢٠٠٨، ٢٠٤).

وعن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم؛ عرفها الخميس (٢٠٠٧) بأنها "استيفاء النظام التعليمي على المستوى المصغر Micro (حجرة الدراسة) أو المستوى الكبير Macro (النظام التعليمي ككل) للمعايير والمستويات المنفق عليها والمحددة سلفاً لكفاءة النظام التعليمي وفاعليته بمختلف عناصره المنظومية (مدخلاته وعملياته، ومخرجاته، وبيئته الداخلية والمحيطية بما يحقق - بأعلى مستوى ممكن من

القيمة والكفاءة والفاعلية- كل من أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية (الطلاب وأولياء الأمور).

وعن أهداف تحقيق إدارة الجودة الشاملة كاتجاه إداري معاصر للمؤسسات التعليمية يذكرها كل من (Sadikoglu Esin & Olcay, Hilal (2014) فيما يلي:

١. تحقيق فلسفة إدارية حديثة معاصرة وهدفها التطوير تقوم على مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة.

٢. تحقيق مستويات متقدمة من التميز والتفوق والإبداع في الإبداع من خلال تتحرر الإدارة من القواعد والإجراءات التقليدية الروتينية.

٣. الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وجهد ووقت.

٤. التحسين الدائم في العمليات التعليمية بما يساعد على تطويرها.

٥. تحقيق أعلى مستويات الأداء وأفضلها بما يحقق الميزة التنافسية.

٦. تحديد قيم مؤسسية تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح وتقديم العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يحددها كل من (Hamed & Daham (2020) أنها تتضمن ما يلي:

١. تجنب الخوف من التطوير والتغيير.

٢. تشجيع الاتصال الإنساني لفرق العمل المؤسسي وتشجيع العمل الجماعي من خلال الفريق الواحد، وتحقيق الشعور الفردي بالمسئولية.

٣. التدريب المستمر لفرق العمل.

٤. السعي إلى تحقيق الجودة والاستمرارية في التحسين والتطوير.

٥. تحسين نظام العمل من أجل التميز والإبداع، وتحديد ما تنشده المؤسسة تحقيقه من أهداف.

٦. اعتماد القيادة الإدارية واعتمادها كونها وظيفة إدارية رئيسية.

٧. السعي إلى تخطي العقبات والأزمات التي تعترض الابداع والابتكار في العمل المؤسسي.

٨. السعي إلى إشراك كل فرد داخل المؤسسة في عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تقوم على عدده مفاهيم هي:

١. التحسين للأداء المؤسسي وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها، وتطوير قنوات الاتصال بين كافة العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة وتدعيمها، وتطوير أساليب التدريب والتعليم، والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانات فرق العمل.
٢. الوعي: حيث تبدأ إدارة الجودة الشاملة ببث الوعي بمفهوم الجودة والإتقان في العمل بين كافة العاملين بالمؤسسة، وإدراك مفهوم الجودة من خلال جعله معياراً لتقديم الخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلئم احتياجات المستفيدين.
٣. التركيز على العميل: تسعى إدارة الجودة الشاملة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء، وضمان ولائهم للخدمة التي تقدمها المؤسسة (Prestyadi, Zulkarnain& Sumarsono,2019).
٤. التخطيط الاستراتيجي: حيث يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة الملامح حيث الرؤية والرسالة والاهداف وقيم العمل.
٥. مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
٦. القياس والتحليل: لتحقيق مستويات أفضل من أداء العاملين، ومن ثم تقديم خدمات عالية الجودة، ترضي العملاء ورغباتهم.
٧. اعتماد نموذج العملية أساساً للأعمال من خلال تطبيق نموذج العملية وتنطلق فلسفة هذا النموذج من أن كل عمل مؤسسي يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات لها مدخلات تحقق مجموعة من المخرجات.

٨. التحسين المستمر وتحقيق مستويات أعلى للأداء.
٩. مشاركة العاملين: وذلك من خلال مشاركتهم في فرق العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة مستوى الانتماء والولاء، وبناء الثقة والمسئولية الفردية (Saffar& Obeidat,2020).
١٠. استخدام إدارة النظم: حيث يتم من خلال هذا المبدأ إدارة مجموعة العمليات الإدارية داخل المؤسسة كمنظومة متكاملة، لتطوير أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها.
١١. التعاون و فرق العمل فههدف إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء والعمل المؤسسي.
١٢. تحفيز العاملين وبث روح الحماسة والتحفيز نحو إتقان العمل، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة لتحقيق مستويات أفضل من الأداء.
١٣. تدريب العاملين لتمكينهم من الأداء بشكل متميز يقلل من الأخطاء (الراشد، ٢٠١١).

ب- إدارة الوقت

- إدارة الوقت دوراً في الوصول إلى الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية من خلال استراتيجيات الثلاثة وهي: تحديد الأهداف وترتيب الأولويات، وتخطيط الوقت، واتخاذ القرارات الملائمة (الخولي، ٢٠١٩). فإدارة الوقت لم تعد مهارة كمالية للمدير بل أصبحت ضرورة تتعدد مجالات الاستفادة منها في أدائه لمهامه المتنوعة والتي تشمل العملية الإدارية والإشرافية "تعليمية وعلاقات إنسانية" (الصوري، ٢٠٠٨، ٣).
- ويقوم اتجاه الإدارة الصحيحة للوقت على تطوير الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال تحقيق عدة مبادئ وهي:
١. التخطيط اليومي: وذلك لتحقيق الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي والعمل المؤسسي.

٢. التحكم في المعوقات لإدارة الوقت الجيد والتحكم في المشكلات والأزمات التي تهدر الوقت.
 ٣. المرونة في وضع حلول للأزمات وضغوط العمل المتكررة بشكل يومي.
 ٤. التقليل من الأعمال الروتينية والتخلص من البيروقراطية في العمل.
 ٥. تحديد الوقت وترتيب أولويات الإنجاز في محطات العمل.
 ٦. التفويض لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية.
 ٧. القيام بعمل الخطة اليومية والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت.
 ٨. إعادة التحليل: لتفادي الرجوع للعادات غير الجيدة في إدارة الوقت.
 ٩. تحليل الوقت بهدف استبعاد الأنشطة غير الضرورية (القحطاني، ٢٠٢٠).
- وترتكز مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت كاتجاهات إدارية معاصرة على تحقيق الاهداف التالية:

١. تحسين الربحية والميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين الخدمات المقدمة والوصول إلى الأهداف المنشودة.
٢. تقوية المركز التنافسي للمنظمة والذي يعكس على المنظمة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين.
٣. زيادة الفعالية التنظيمية من خلال توليد قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقيق تحسين في الاتصال الانساني وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبهذا يزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المؤسسة.
٤. تحقيق رضا المستفيدين.
٥. المحافظة على حيوية المنظمة من خلال تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات

البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة (أونيس، ٢٠١١).

ج- إدارة المعرفة

يشير محمد (٢٠١٥) إلى إدارة المعرفة على أنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكر، والعمليات والقدرات البشرية والإمكانات الشخصية والتنظيمية، حتى يحقق تأثيرا ايجابيا في نتائج الميزة التنافسية"

أهمية إدارة المعرفة

تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية يمثل عملية نظامية متكاملة تنسق أنشطة المنظمة وكافي العمليات الإدارية التي تتم فيها وذلك في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. وتحدد أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

١. توفير قيادة وثقافة تنظيمية تشجع فريق العمل المؤسسي لدعم القرارات المؤسسية (الهزاني، ٢٠٢٠، ٢٨٣).

٢. تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي القائم على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

٣. تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية للقدرات البشرية لإيجاد معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

٤. تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تنبئ المزيد من الإبداعات والابتكارات المتمثلة في الخدمات المؤسسية المقدمة.

٥. العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة باستمرار من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنسيقها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.

٦. العمل على إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة (محمد، ٢٠١٥).

عمليات إدارة المعرفة

نجاح عملية التطبيق لإدارة المعرفة يعتمد على قدرة المؤسسة ونجاحها في خطوات تطبيق عمليات إدارة المعرفة حيث: التحديد؛ الاكتساب؛ التخزين؛ التشارك؛ التطبيق والتخلص من المعرفة ويمكن إيضاحها كما يلي:

تحديد المعرفة: بتعيين المعرفة المطلوبة، ثم رصد المعرفة الموجودة المتاحة للمؤسسة وتأسيس قاعدة بيانات لكافة العملاء لبيان قوة المؤسسة وأنشطتها وخدماتها.

اكتساب المعرفة: وتخص جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة وتشمل: توليد المعرفة، اقتناء المعرفة.

تخزين واسترجاع المعرفة: بهدف التيسير في استخدامها وذلك بأقل مجهود لحل المشكلات والتصدي للأزمات مما يساعد في تيسير الأعمال.

مشاركة المعرفة: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة وبين المؤسسة والبيئة الخارجية بعدة أساليب منها المناقشة ومنها الصحف ونشرات الانترنت الإلكترونية.

تطبيق المعرفة: من خلال استخدام المعرفة وتوظيفها في حل المشكلات والتصدي للأزمات في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

التخلص من المعرفة والمعلومات المشوشة غير القيمة لإنجاز الوقت في تحقيق اهداف المؤسسة (مرسي، ٢٠٢٢).

د- الإدارة الاستراتيجية

وتمثل أسلوب إداري يعكس مهام الإدارة العليا في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية وتواجه التحديات التي تواجه المؤسسة. واستخدام كلمة الإستراتيجية يعتبر صفة تصف عمل الإدارة بأنه إستراتيجي، وهذا مؤشر بأنها:

١. تؤثر في المؤسسة كلها وليس في جزء منها فقط.

٢. مهمة جدا لاستمرارية المؤسسة ونجاح عملها.

٣. مستقبلية ومرتفعة التكاليف.

الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية

تمر مراحل الإدارة الإستراتيجية بخمس مراحل هي بالترتيب:

١. التشخيص والتحليل والتقييم لكل ما هو موجود بالمؤسسة ويحيط بها.

٢. صياغة الإستراتيجية ببناء (الرؤية والرسالة والأهداف).

٣. تحليل البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة والمفاضلة بينها.

٤. التطبيق الفعال للبدائل الاستراتيجية الملائم.

٥. متابعة وتقييم الاستراتيجية (قابيل، ٢٠١١).

ه- إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط له في جزء من أو أوضاع المؤسسة كلها لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وذلك لمواكبة التغييرات المستمرة ومواجهة التحديات التي تحيط بالمؤسسة (عبد اللطيف، ٢٠١٤). وتستهدف إدارة التغيير تطوير الكوادر البشرية وترشيد الانفاق والتجديد المستمر والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة (Al Shobaki, 2022).

عوامل ومقومات إنجاح إدارة التغيير في المؤسسة:

١. الفهم الدقيق للمشكلة التي تستوجب إجراء عملية التغيير من طرف مدير إدارة المؤسسة.
٢. معرفة الدوافع الكامنة وراء إحداث التغيير والأسس التي يقوم عليها.
٣. تحديد وتوضيح هدف التغيير للأفراد في المؤسسة لتجنب الاعتراض عليه.
٤. تحديد أدوار فرق العمل بالمؤسسة.
٥. بناء قاعدة بيانات متكاملة تساعد في انجاز اتخاذ القرارات السليمة التي تخص تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.
٦. الاهتمام بالاتصال الإيجابي وتبادل المعلومات بين كل أفراد التنظيم في المؤسسة.
٧. التكيف والمرونة مع كل المستجدات المجتمعية الطارئة.
٨. اعتماد مبدأ أن عملية التغيير لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار التغيير لدى كافة العاملين.
٩. تقييم الوضع الراهن للمؤسسة وتحليل الأعمال مع الاستفادة من أخطاء الماضي ومتابعة تطورات الأعمال في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة (بوغازي، ٢٠١٥).

المحور الثالث: متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي

تحقيق المرونة التنظيمية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة يتطلب اعتبار عدد من المتطلبات والمبادئ الرئيسية.

فيما يلي بعض المتطلبات الأساسية لتحقيق المرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي:

١. ثقافة المرونة: يجب أن تكون المرونة جزءاً من ثقافة المؤسسة، حيث يتعين على القادة والموظفين أن يفهموا أهمية التكيف والتغيير في بيئة العمل المتغيرة. يجب أن يتبنى الجميع المرونة كقيمة ويعملوا بناءً عليها في جميع جوانب العمل.
٢. التخطيط الاستراتيجي المرن: يجب أن يكون لدى المؤسسة إستراتيجية مرونة تتيح لها التكيف مع التحولات والتغيرات السريعة في السوق. يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً بما يكفل قدرة المؤسسة على تعديل وتغيير أهدافها واستراتيجياتها بناءً على الظروف الجديدة.
٣. هيكل تنظيمي مرن: يجب أن يتم تصميم هيكل التنظيم بطريقة تسمح بالتغيير والتكيف السريع. يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والتشجيع على التعاون والتواصل الفعال داخل المؤسسة، مع إزالة العوائق التنظيمية التي تحول دون التكيف والتغيير.
٤. تكنولوجيا المعلومات المرنة: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام التكنولوجيا بشكل مرن لتحقيق المرونة التنظيمية. يجب أن تتبنى تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات الضخمة لتمكين التعاون والتواصل وتسريع عمليات اتخاذ القرار.
٥. الابتكار والتعلم المستمر: يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بالابتكار المستمر والتعلم المستمر. يجب أن تشجع على تطوير الأفكار الجديدة وتجريب النماذج والمبادرات الجديدة. يجب أن تتعلم المؤسسة من التجارب وتضمن التحسين المستمر وتكييفها بناءً على الدروس المستفادة.

٦. قدرة التكيف السريع: يجب أن تتمتع المؤسسة بقدرة على التكيف السريع مع التغيرات الخارجية والداخلية. يجب أن يتم تمكين القادة والفرق التنفيذية لاتخاذ القرارات السريعة والمرنة للتكيف مع المتغيرات واتخاذ إجراءات فورية.
٧. توظيف وتطوير الموارد البشرية: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على جذب واستقطاب الموظفين ذوي المهارات المطلوبة للتكيف مع التغير. يجب توفير فرص التطوير والتدريب المستمر لتعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من تحقيق المرونة التنظيمية.

المحور الرابع: الآليات الإجرائية لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة

تحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة يتطلب مجموعة من الآليات الإجرائية التي تساعد في تعزيز القدرة على التكيف والتغيير في البيئة التعليمية.

فيما يلي بعض الآليات التي يمكن اتباعها لتحقيق المرونة التنظيمية بتلك المدارس:

١. تحليل البيئة التعليمية: قبل تطبيق أي تغيير، يجب تحليل البيئة التعليمية الحالية وتحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين والفرص التي يمكن استغلالها لتعزيز المرونة.
٢. تحديد الأهداف: يجب وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تتعلق بتحقيق المرونة التنظيمية في المدرسة. ينبغي أن تكون هذه الأهداف متناسبة مع رؤية ورسالة المدرسة واحتياجات الطلاب والمجتمع المحلي.

٣. التخطيط المستقبلي: يجب وضع خطة استراتيجية لتحقيق المرونة التنظيمية، وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها والموارد المطلوبة والجدول الزمني لتنفيذ هذه الخطة.

٤. تعزيز التواصل والتعاون: يجب تشجيع التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. يمكن تنظيم اجتماعات دورية وورش عمل وتشكيل فرق عمل لتبادل الأفكار وتطوير حلول مشتركة.

٥. تشجيع الابتكار والتجريب: يجب تشجيع الابتكار وتجريب أفكار جديدة في البيئة التعليمية. يمكن تخصيص وقت وموارد لتجريب ممارسات جديدة وتقييم نتائجها لاحقاً.

٦. تطوير قدرات المعلمين والإداريين المهنية: من خلال التدريب المستمر.

توصيات عامة للبحث:

من خلال العرض السابق للبحث توصي الباحثة بما يلي:

١. نشر ثقافة المرونة التنظيمية بالمرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي، حيث أنها تمثل أساس للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة حالة للتغيير لكافة الأوضاع داخل مؤسسة العمل، وهي نقطة بداية الانطلاق نحو تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

٢. تنمية الوعي لدى مديري المدارس وكافة العاملين بها بأهمية المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على آليات تطبيقها لما لها من آثار إيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستويات العاملين بها.

٣. عقد ورش عمل ودورات تدريبية لجميع العاملين بالمؤسسة سواء المديرين أو المعلمين أو الإداريين لتأكيد أهمية المرونة التنظيمية ودعم مفهومها داخل المؤسسة.
٤. ضرورة انتهاج مديري مؤسسات مدارس التعليم العام المداخل الإدارية الحديثة ليوأكب التطورات في تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة التطورات العصرية في ظل التسارع المتزايد في إنتاج المعرفة واقتحام التكنولوجيا كافة مناحي الحياة.
٥. توظيف استخدام أنظمة إدارية حديثة في العمل الإداري المدرسي لمواكبة التطورات العصرية والملاحقة بالتغيرات المجتمعية الدائمة.
٦. تشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس على توفير المستلزمات الرئيسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالابتعاد عن التنظير واعتبار الجودة ورق.
٧. توفير برامج تدريبية لكافة العاملين بمدارس التعليم العام قبل الجامعي على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.
٨. تدريب المديرين ومساعديهم على إتقان الأعمال والمهام الموكلة لهم ضمن مقاييس ضمان إطار الجودة في الإدارة المدرسية.
٩. تأسيس نظام حديث لإدارة الجودة الشاملة ونشر المعارف الخاصة بها ومفاهيمها بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- الأكلبي، عايض. (٢٠١٩). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساته على تحقيق المرونة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. (١٧).
- أونيس، عبد المجيد (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة: المبادئ والأدوات. ورشة عمل إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية ٦ سيجما. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ١-١٩.

- البنيان، أحلام بخيت ناصر (٢٠٢٢). مراجعة منهجية لدراسات المرونة التنظيمية في الإدارة التربوية الموثقة في المكتبة الرقمية السعودية في الفترة من ٢٠١٧ - ٢٠٢١. مجلة التربية. ١(١٩٥). جامعة الأزهر: كلية التربية. ٣٦٢-٣٩٧.
- بوغازى، فريدة (٢٠١٥). تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكيكة. مجلة رماح للبحوث والدراسات. (١٥). مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح. ٧٣-٩٠.
- بيتل، ليستر (٢٠٠٩). إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من تضييع الوقت. (محمد نجار، مترجم)، عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- جمعة، نصرالدين حسن أحمد (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة: نحو تطوير أنظمة مؤسسات المعلوماتية بالمستشفيات: دراسة حالة مستشفى تربة العام. المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات - اعلم. ١٥٧٤-١٥٨٩
- جولي، مها. (٢٠٠٢). التربية والمجتمع: الاتجاهات الحديثة في التوظيف الإجتماعي للتربية. دار الوفاء.
- حجازين، هشام عدنان موسى (٢٠١١). دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد بالمملكة الاردنية الهاشمية. مجلة التربية. ٢(١٤٦). جامعة الأزهر: كلية التربية. ٣٨٧-٤٠٨.
- الحناوي، ايناس أكرم أحمد (٢٠١١). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خلف، محمد عبد الكريم. (٢٠٢٣). المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة بغداد. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٥، ملحق ١٦٣٩-١٦٦٦.
- الخميسي، السيد. (٢٠٠٧). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحي النظم رؤية منهجية في الجودة في التعليم، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جسنت).

الخولي، محمد أحمد (٢٠١٩). منهجيات التميز لتطوير الأداء المؤسسي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

دره، عمر محمد (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. جامعة عين شمس: كلية التجارة.

الراسبية، أمينة راشد (٢٠١٢). آليات تطوير التعليم والتعلم في سلطنة عمان وفق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية (٤٥)، ٣١.

الراشد، محمد بن عبد العزيز (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. ١٧ (٢). مكتبة الملك فهد الوطنية. ٣٠-١.

زكي، محمد حمدي (٢٠١٩). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مطروح: المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان. ٦٦٠-٦٠٩.

السلنتي، لمياء، محمد، سلوى، وذكروني، منى. (٢٠١٨). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (٣).

السليمي، حمود بن سعيد مسلم (٢٠٢١). الاحتياجات المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (٤١). جامعة الأندلس للعلوم والتقنية. ١١٧-١٥٠.

الشامي، نجلاء. (٢٠٢١، يناير، ٤). المرونة التنظيمية ودورها في تعزيز النظم الإدارية للمؤسسات التعليمية. المعهد العالمي للتجديد العربي (arabicrenewal.org) ت. د ٢٠٢١/٤/ — ٧:٠٠ م.

الصوري، كمال عبد الحميد (٢٠٠٨). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة رسالة ماجستير. جامعة الأزهر: كلية التربية. غزة.

طويقات، مشهور محمد عبد ربه (٢٠٠٩). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء

الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة بحوث التربية النوعية. (١٣). جامعة المنصورة. ١٥٨-١٨٢.

عبد المعطي، رضا عطية (٢٠٢٢). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19) في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. جامعة المنصورة: كلية التجارة.

فلانة، عائشة بنت بكر آدم (٢٠١٨). برنامج مقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء الحاجات المحلية والاتجاهات العالمية المعاصرة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. (١٠١). رابطة التربويين العرب. ٢٣-٤٠.

قابيل، حاتم سعد (٢٠١١). المدير العربي والإدارة الاستراتيجية. *أعمال مؤتمرات: التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ١-٩٤.

عبد اللطيف، كرزابي (٢٠١٤). إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات أهداف التغيير وعوامل نجاحه أو فشله. *المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير*. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح. ١-٢٩.

القحطاني، محمد قبالن عبد الله آل سلمان (٢٠٢٠). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *مجلة كلية التربية*. ٣٦. (١١). جامعة أسيوط: كلية التربية. ٦١-٩٧.

محمد، كمال الدين الصديق (٢٠١٥). إدارة المعرفة: ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال. *المال والاقتصاد*. (٧٧). بنك فيصل الإسلامي السوداني. ٢٨-٣٢.

المذكور، مريم أحمد (٢٠١١). واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة التربوية*. ٢٥. (١٠٠). جامعة الكويت: مجلس النشر العلمي. ١٥-٨٣.

مرسي، سعيد محمود (٢٠٢٢). إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. *دراسات تربوية ونفسية*. (١١٦). جامعة الزقازيق: كلية التربية. ٤٠١-٤٤٠ د.

المنتشري، فاطمة. (٢٠٢٠). وعي معلمات المرحلة المتوسطة في المدارس العامة بمدينة جدة بالأمن السبيراني. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جدة. جامعة دار الحكمة. كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم.

النعمي، فلاح تايه والشكر، لؤي لطيف. (٢٠١٦). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية في الشركات السياحية بمدينة بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٣٨، (١٠٦).

الجزاني، نوره بنت ناصر (٢٠٢٠). الاتجاهات الحديثة في توظيف تقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، ٧، (٤). ٢٦٣-٢٨٧.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Al Shobaki, M. J. (2022). Decision Support Systems and Their Impact on the Development of the Organizational Structure in Palestinian Higher Education Institutions. *Decision Support Systems*, 6(7), 1-22.
- Chalab, I. D., & Chraimukh, H. G. (2023). The Role of Organizational Flexibility in Interpreting the Relationship between Adaptive Organizational Culture and Structural Differentiation: Applied Study. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(3S), 5051-5066.
- Hamed, Z. M., & Daham, S. A. (2020). Principles of Total Quality Management and its Impact on Organizational Performance: An Exploratory Study of the Views of a Sample of University Leaders in a Group of Iraqi Universities. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 12(29).
- Ionescu, V., Cornescu, V., Druica, E. (2012). Flexible organization Global. *Business and Management Research: An International Journal*, 4, (3), 277-285.
- Ishak, R., & Mansor, M. (2020). The relationship between knowledge management and organizational learning with academic staff readiness for education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 169-184.
- Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions. *Vision*, 26(4), 482-490.
- Porkiani, M. & Hejinipoor, M. (2013). Studying the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Agility in Supreme Audit Court. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3):1052-1060 .
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2019, December). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. In *The 4th*

International Conference on Education and Management (COEMA 2019) (pp. 202-206). Atlantis Press.

- Sadikoglu, Esin & Olcay, Hilal (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of the Barriers to Tqm Practices in Turkey, *Advances in Decision Sciences*, 5.
- Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.