

تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر**في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي****د. هناء شحته السيد مندور**

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى وضع إجراءات مقترحة لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر من منظور الكساد التنظيمي، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، ويعرف الكساد التنظيمي في سياق البحث الحالي بأنه اتجاه إداري جديد يمكن أن يساعد المدرسة على تطوير أدائها على المدى الطويل، من خلال الاستثمار الأمثل والكفاء لما هو متاح لديها من موارد متنوعة وتوظيف الكامن من الموارد الزائدة، والعمل على إيجاد إستراتيجيات تنافسية بديلة تمكن المدرسة من الاستجابة للضغوط أو القيود الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية بما يحقق لها ميزة تنافسية، ويضمن لها البقاء والاستمرارية، كما يعرف تحسين الأداء المدرسي إجرائياً في سياق هذا البحث بأنه مبادرة للإصلاح في ممارسات المدرسة، من أجل إحداث تغيير في مستوى الأداء الحالي لتحسين جودة عمليتي التعليم والتعلم، والوصول إلى مستوى أفضل من المخرجات المرجوة في ضوء الاستثمار الأمثل والكفاء لمواردها التنظيمية المتاحة.

وتتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد**الكساد التنظيمي؟**

وللإجابة عن هذا السؤال، يعتمد البحث على المنهج الوصفي كمنهج

أساسي في معالجة محاور البحث، وهي على النحو التالي:

أولاً: الكساد التنظيمي ودوره في تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة: إطار

نظري.

ثانياً: الواقع الراهن لأداء المدرسة الثانوية العامة في مصر.
ثالثاً: إجراءات مقترحة لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء
أبعاد الكساد التنظيمي.
الكلمات المفتاحية: الكساد التنظيمي، تحسين الأداء المدرسي، المدرسة الثانوية
العامة.

Improving the Public Secondary School Performance in Egypt in the light of organizational slack dimensions

Prepared by
Dr. Hanaa Shehta El-Sayed Mandor
Lecturer in Comparative Education
and Educational Administration Department
Faculty of Education - Ain Shams University

Abstract

The current research aims to reach The Suggested Procedures to improve the Public secondary school performance in Egypt In the light of organizational Slack dimensions in order to achieve its a sustainable competitive advantage, Organizational Slack is defined in the context of the current research as A new management trend can help the school develop its long-term performance, Through the optimal and efficient investment of the available resources and the potential use of surplus resources, and to find alternative competitive strategies that enable the school to respond to internal pressures or constraints and meet external challenges to achieve a competitive advantage and ensure their survival and continuity, Improving school performance is also known as a process in the context of this research A reform initiative in school practices to change the current level of performance to improve the quality of teaching and learning processes and to reach a better level of desired outcomes in light of the optimal and efficient investment of its available organizational resources.

The research problem is determined by the following main question: How can the Public secondary school performance in Egypt be improved In the Light of organizational Slack dimensions?

To answer this question, the research depends on the descriptive approach as a basic approach in addressing the research axes, which is as follows:

First: Organizational Slack and its role in improving the Public secondary school performance: a theoretical frame.

Second: The current state of the Public secondary school performance in Egypt.

Third: The Suggested Procedures to improve the Public secondary school performance in Egypt In the Light of organizational Slack dimensions .

Keywords: Organizational Slack, School Performance Improvement, the Public secondary school.

تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي

د. هناء شحته السيد مندور

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

مقدمة:

تعد قدرة المدرسة على الانطلاق والتجديد والابتكار وتحقيق التغيير الإستراتيجي المطلوب في ضوء الأهداف المجتمعية والتحولت التي أفرزتها طبيعة التغييرات السريعة والمتلاحقة المتوقع أن يشهدها العالم في كل يوم مرهونة بتحسين الأداء المدرسي، وضمان استمراره والمحافظة عليه؛ فالأداء المدرسي الجيد يكون محصلة لإدارة فاعلة، ومناخ جيد للتعليم والتعلم، ومخرجات تعليمية جيدة، ومن ثم كل هذا يؤدي إلى جودة النظام المدرسي؛ ويمكن أن يتحقق ذلك إذا كان الأداء المدرسي على درجة عالية من الكفاءة والفعالية في توظيف كل ما لديه من موارد متنوعة متاحة وكامنة، والعمل على إيجاد موارد جديدة تساعد المدرسة في الحفاظ على مكانتها وتميزها التنافسي، بما يمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة، وضمان بقائها واستمرارها، وذلك في إطار ما يُعرف بالكساد التنظيمي Organizational Slack.

قد لاقى مفهوم الكساد التنظيمي Organizational Slack اهتمامًا كبيرًا في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؛ لتعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التغييرات البيئية السريعة بالاستثمار الأمثل والكفاء للموارد المالية والبشرية والتقنية المتاحة والكامنة في المنظمة؛ لضمان المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة.⁽¹⁾

ويعد الكساد التنظيمي Organizational Slack بمثابة اتجاه إداري، يمكن أن يساعد المنظمات باختلاف أنواعها على توظيف الموارد المتنوعة الموجودة بالفعل داخل المنظمة، والمحتمل الحصول عليها لضبط الضغوط

الداخلية ومواجهة التغيرات الخارجية بتغيير السياسة، ووضع إستراتيجيات جديدة⁽²⁾؛ بما يسهم في تطوير أداء المنظمات باستمرار.

كما يمكن وصفه أيضًا بأنه: الطريقة المنظمة التي تستخدمها المنظمات في توظيف مجموعة الموارد الزائدة عن الحد الأدنى اللازم، لتحقيق مستويات معينة من المخرجات التنظيمية، بما يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة.⁽³⁾

وجدير بالذكر أن الكساد التنظيمي له تأثيره السلبي على أداء المنظمات، ويظهر في تقليل الكفاءة التنظيمية أي سوء ممارسة الإدارة لاستخدام وتوزيع الموارد المتاحة والكامنة في المنظمة، بما يعوقها من تحقيق جودة المخرجات التنظيمية، كما أن له تأثيره ودوره الإيجابي في تحسين أداء المنظمات، وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية⁽⁴⁾؛ إذ يسعى الكساد التنظيمي إلى الخروج بالمنظمة من حالة عدم اليقظة التنظيمية، ويدفع بها لإجراء مزيد من المبادرات التجديدية؛ مما يؤدي إلى تنمية ثقافة تنظيمية جديدة، تشجع المشروعات الابتكارية، وتدفع بالمنظمات إلى التطوير والتجديد، ومن ثم يجعل المديرين قادرين على تجنب مخاطر الفشل؛ لأن هناك العديد من الموارد المتنوعة داخل وخارج المنظمة، والتي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل أمثل، لتعويض أي خسارة محتملة، كما يساعد المنظمات على التوجه نحو التغيير الإستراتيجي الذي يمكنها من تطوير الأداء المؤسسي وإيجاد إستراتيجيات تنافسية جديدة ومنتجات جديدة تمكنها من إيجاد مكانة تنافسية متميزة بين غيرها من المنظمات والأسواق المنافسة.⁽⁵⁾

كما ترجع أهمية الكساد التنظيمي إلى أنه عملية منظمة تساعد المنظمات بمختلف أنواعها في الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل السوق التنافسي من خلال تحديد الموارد المتاحة لديها وتوظيف الكامن من الموارد الزائدة بكفاءة وفعالية لتوفير تكاليف أقل ولكن لجودة وتمايز المنتجات أو الخدمات المقدمة للمستفيدين منها، كما يساعد المنظمات في تجنب مخاطر الفشل باتباع إستراتيجيات تنافسية جديدة أو بديلة، تجعلها رائدة في مجالها بما يضمن للمنظمات بقاءها واستمرارها⁽⁶⁾. بالإضافة إلى ذلك أكدت الدراسات أن الكساد

التنظيمي يؤدي إلى العديد من الفوائد ومن بينها: توسيع القدرات التنظيمية وزيادة المرونة في التعامل مع التغيرات الإستراتيجية بإيجاد خيارات مستقبلية بديلة لحماية المنظمات من مخاطر الفشل من خلال تشجيع سلوك تحمل المخاطر المحسوبة لمنع التدهور التنظيمي، وتوفير المزيد من المعلومات اللازمة لتحقيق التوافق بين الكساد الهيكلي والكساد الإستراتيجي الذي يؤثر في قدرة المنظمة للتكيف مع بيئتها، والحد من الصراع بين أفراد التنظيم، وتشجيعهم على الابتكار وتوفير الدافع والحافز للتطوير.⁽⁷⁾

وبناءً على ما سبق يتضح، أن الكساد التنظيمي له العديد من الفوائد التي تعود على المنظمات بمختلف أنواعها - وعلى رأسها المدارس الثانوية - والتي من أهمها التحسين المستمر لأداء المدارس، بتوسيع قدراتها التنظيمية، وزيادة المرونة؛ لضبط البيئة الداخلية، ومواجهة تحديات البيئة التنافسية الخارجية سريعة التغيير، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل والكفاء لمواردها المتنوعة المتاحة والكامنة أو الداخلية والخارجية، وابتكار إستراتيجيات بديلة لحماية المنظمة من تجنب مخاطر الفشل، ومواجهة التغييرات البيئة؛ بما يضمن للمدرسة الثانوية بقاءها واستمرارها بين غيرها من المدارس المنافسة ويحقق لها التميز التنافسي ويمكنها من الحفاظ على التحالفات الإستراتيجية القائمة والاستفادة منها.

وهذا ما يدعو إلى تحسين أداء المنظمات وعلى رأسها المدارس الثانوية؛ حتى تستطيع القيام بأدوارها في الوفاء باحتياجات الطلاب، وبناء جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل، هذا بالإضافة إلى كسب ثقة المجتمع الخارجي؛ من خلال السعي المستمر للمدارس بتحسين مخرجاتها التعليمية، وتطوير مهارات خريجها ومستواهم، وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل، وذلك في إطار التركيز على التأثير أو الدور الإيجابي الذي يقوم به الكساد التنظيمي في تعظيم الاستفادة من توظيف كل ما لدى المدرسة الثانوية من موارد مالية وبشرية ومادية وتقنية، والعمل على إيجاد موارد جديدة تساعد المدرسة الثانوية في الحفاظ على مكانتها وتميزها بين منافسيها، وتمكنها من النجاح والبقاء

والاستمرارية في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة، وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد؛ لضمان الوصول إلى التميز التنافسي واستمراره.

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التربية والتعليم تبذل جهودًا كبيرة نحو تحسين أداء المدرسة المصرية بصفة عامة، والثانوية العامة بصفة خاصة، وذلك ضمن ما ورد في المعايير القومية للتعليم قبل الجامعي تحت المجال الفرعي الثالث المتعلق بالموارد البشرية والمادية، والمجال الفرعي الخامس المتعلق بضمان الجودة والتحسين المستمر، وكذلك أيضًا في إطار البرامج ذات الأولوية للخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (2014-2030)، التي تضمنت خمسة برامج فرعية، منها: برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وبرنامج إدارة وتنمية الموارد البشرية، وبرنامج المتابعة والتقييم، وبرنامج البنية الهيكلية والتشريعية، وقد تضمنت سياسات ومنهجية العمل في البرامج السابقة بعض المحاور الأساسية، منها: إصلاح الآليات التنظيمية والتشريعية المعنية بتحديد وتفعيل عمليات إدارة الموارد، وتفعيل عمليات تقييم الاحتياجات المالية، وإعادة هيكلة إدارات الموارد البشرية، وبناء القدرة والتنسيق بين الإدارات المختصة على جميع المستويات التنظيمية. وذلك ضمن إطار البرنامج الرئيسي التطوير المؤسسي؛ والذي يهدف إلى تعظيم الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، والفاعلية في تحقيق النتائج؛ بما يضمن المحافظة على الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية على المستوى المحلي والإقليمي.⁽⁸⁾

ويتضح مما سبق، أن الظاهرة موضوع البحث تركز على التأثير والمردود الإيجابي للكساد التنظيمي في تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة، وذلك في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المدارس المصرية بصفة عامة، والمدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة، ومواكبة الجهود المبذولة في إطار برامج التطوير المؤسسي، وما تضمنه من برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وبرنامج إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يحقق الميزة التنافسية لها، ويضمن المحافظة على بقائها واستمرارها.

مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود المبذولة من أجل تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر؛ سعياً نحو بناء قدرة مؤسسية متميزة، تحقق لها التميز التنافسي، وتضمن لها البقاء والاستمرارية، إلا أن هناك العديد من المشكلات المرتبطة بأداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، وتتطلب ضرورة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، من أجل القيام بأدوارها المستقبلية، وتحقيق أهدافها، ويمكن تحديد بعض المشكلات المرتبطة بأداء المدرسة الثانوية العامة في مصر فيما يلي:

1- **المشكلات المرتبطة بالقيادة المدرسية؛** إذ تشير إحدى الدراسات إلى افتقار المدرسة الثانوية العامة إلى قيادة فعالة، تسهم في توفير المناخ المدرسي الجيد، الذي يشجع العاملين على التجديد والابتكار والإبداع والعمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، هذا إلى جانب اتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة⁽⁹⁾، مما يترتب عليه ضعف قدرة المدرسة الثانوية العامة على الاستثمار الأمثل والكفاء لمواردها التنظيمية المتاحة ويعوقها عن تحسين أدائها باستمرار.

وفي هذا السياق توصلت دراسة أخرى إلى افتقاد بعض مديري المدارس الثانوية العامة القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي، وضعف تشجيع العاملين على طرح الحلول البديلة للمشكلات المدرسية، وافتقارهم القدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات الأفراد العاملين، بالإضافة إلى ضعف قدرتهم على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي، وكذلك ضعف وجود نظام واضح لمكافأة المتميزين من المعلمين وعدم إمامهم بالاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الأفراد وتحفيزهم وتقدير الجهود التي يبذلها العاملون في العمل.⁽¹⁰⁾

2- **المشكلات المرتبطة ببيئة التعلم؛** فتشير إحدى الدراسات إلى تدني جودة أداء الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية، وضعف الموارد المالية المخصصة للعملية التعليمية⁽¹¹⁾؛ مما يترتب عليه ضعف قدرة المدرسة على توفير بيئة تعلم

فعالة تتوافر فيها الإمكانيات التي تمكنها من الوصول بمستوى أفضل للمخرجات التعليمية.

وفي هذا السياق أكدت نتائج دراسة أخرى، أن الموارد المادية المتوفرة في المدارس الثانوية ما زالت أقل مما تعلنه وتهدف إليه السياسة التعليمية، وأقل مما يجب أن يكون؛ لكي تساعد المدارس على توفير بيئة تعليمية فعالة تحقق الجودة الشاملة لعناصر العملية التعليمية.⁽¹²⁾

كما كشفت الخطة الإستراتيجية للتعليم (2014- 2030) عن وجود العديد من جوانب القصور المتعلقة بجودة الأداء المدرسي، ومنها: ضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها، وانفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع، بالإضافة إلى ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية في كل من الانضباط والانتظام في المدارس، والاحتفاظ بالطلاب وانخفاض جاذبية المدرسة.⁽¹³⁾

3- المشكلات المرتبطة بالمشاركة المجتمعية؛ تشير إحدى الدراسات إلى وجود ضعف في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، وضعف إمكانيات المدرسة وكثرة أعبائها، مما يقلل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع، وخوف أعضاء المدرسة من إشراك المجتمع في تطوير أداء المدرسة.⁽¹⁴⁾

وعلى ذلك يسعى البحث للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد

الكساد التنظيمي؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأسس النظرية للكساد التنظيمي؟ وما دوره في تحسين أداء المدرسة من منظور الأدبيات المعاصرة؟

2- ما الواقع الراهن لأداء المدرسة الثانوية العامة في مصر؟

3- ما الإجراءات المقترحة لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر من منظور الركود التنظيمي؟

حدود البحث:**يقصر البحث على الحدود التالية:**

1- يقتصر البحث على المدرسة الثانوية العامة الحكومية في مصر، إذ يقع على عاتقها مسئولية إعداد الطالب للالتحاق بالتعليم العالي والجامعي؛ بالإضافة إلى ضرورة قيامها بالوفاء بحاجات ورغبات وتطلعات الطلاب وإعدادهم في الوقت ذاته للوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل؛ هذا إلى جانب اهتمام القائمين على تطوير التعليم الثانوي، حيث وضعته وزارة التربية والتعليم من بين أولويات برامج العمل الإستراتيجي للسياسة التعليمية التي تضمنتها الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك من خلال الإصلاح المتمركز على المدرسة، وتأهيل المدارس للاعتماد التربوي، وإدارة وتنمية القدرات البشرية، وتعظيم وتوظيف التكنولوجيا، ودعم التميز والتفوق المدرسي.

2- يقتصر البحث في تناوله للكساد التنظيمي على الأبعاد التالية:

(أ) الكساد المالي Financial Slack.

(ب) كساد الموارد البشرية Human Resource Slack.

(ج) الكساد الهيكلي Structure Slack.

(د) الكساد الابتكاري Innovational Slack.

لكونها من الأبعاد الأساسية التي تؤكد الدور الإيجابي للكساد التنظيمي في تحسين أداء المدرسة الثانوية، بما يسهم في تحقيق كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة، ويحقق لها ميزتها التنافسية في ضوء التغيرات البيئية السريعة، ويحفظ للمدرسة بقاءها واستمرارها ويجعلها قادرة على المنافسة.

3- يقتصر البحث في تناوله للأداء المدرسي على الأبعاد التالية:

(أ) النمط القيادي.

(ب) بيئة تعلم فعالة.

(ج) المشاركة المجتمعية.

وقد اتفقت الأدبيات على أن هذه الأبعاد الثلاثة هي الأبعاد الرئيسية الممثلة للأداء المدرسي والأكثر ارتباطاً بأبعاد الكساد التنظيمي والذي يمكن أن يسهم في تحسين أداء المدرسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بما يحقق لها التميز التنافسي.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي بما يحقق لها ميزة تنافسية، ويضمن لها البقاء والاستمرارية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- 1- أن دراسة التأثير الإيجابي للكساد التنظيمي على تحسين أداء المنظمات بصفة عامة، وأداء المدرسة الثانوية بصفة خاصة لم يلقى الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على حد علم الباحثة.
- 2- يتزامن البحث مع الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتطوير منظومة التعليم الثانوي في مصر، من خلال دعم التميز والتفوق المدرسي بما يحقق لها ميزة تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، وتحسين المخرجات التعليمية بما يتوافق مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- 3- أن نتائج هذا البحث يمكن أن تسهم في التعرف على بعض المشكلات التي تواجهها المدارس الثانوية العامة في مصر، وتمثل عائقاً لتحسين أداء المدرسة أمام الجهات المسؤولة كالوزارات ومراكز البحوث.
- 4- أنه يمكن أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدرسة الثانوية العامة من خلال الاستفادة من الدور الإيجابي لأبعاد الكساد التنظيمي في تحسين أداء المدرسة.

مصطلحات البحث:

يركز البحث على المصطلحات التالية:

School Performance Improvement تحسين الأداء المدرسي

يعرف تحسين الأداء Performance Improvement بأنه العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بإجراء تعديل أو تغيير مستوى الأداء الحالي لإنجاز مستوى أفضل من المخرجات أو زيادة كفاءة وفعالية المخرجات.⁽¹⁵⁾

كما يعرف التحسين المدرسي School Improvement بأنه تغيير وإصلاح ممارسات المدرسة بهدف الوصول إلى تحسين جودة التعليم.⁽¹⁶⁾ أو هو تفكير نظمي، يهدف إلى إحداث التغيير في الظروف الداخلية الحاسمة في نجاح المدرسة لتحسين عمليتي التدريس والتعلم والظروف الخارجية بما يساعد في الوصول إلى أفضل المخرجات التعليمية.⁽¹⁷⁾

وكذلك يعرف أيضًا بأنه الجهد المبذول لتعزيز قدرة المدرسة على إدارة التغيير في الظروف الداعمة لعمليتي التعليم والتعلم، بما يساعد في زيادة مستوى أداء الطلاب، وتحقيق جودة التعليم؛ وبالتالي الوصول إلى المخرجات التعليمية المرجوة.⁽¹⁸⁾

وبناءً على ما سبق يتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي:

تحسين الأداء المدرسي هو: مبادرة لتعديل ممارسات المدرسة من أجل إحداث تغيير في مستوى الأداء الحالي لتحسين جودة عمليتي التعليم والتعلم والوصول إلى مستوى أفضل من المخرجات المرجوة في ضوء الاستثمار الأمثل والكفاء للموارد المتاحة والكامنة.

الكساد التنظيمي Organizational slack:

يعرف الكساد التنظيمي بأنه: الأداة أو الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في الاستثمار الكفاء للموارد المتوفرة والمتاحة والتي تزيد عن الحد الأدنى الضروري لإنتاج مستوى معين من المخرجات التنظيمية.⁽¹⁹⁾

كما يعرف بأنه: عملية تتجاوز ما تحتاجه المنظمة فعلياً من موارد لتلبية أعمالها؛ أي التفاوت بين الموارد المتاحة للمنظمة والأموال المطلوبة للحفاظ على تحالفاتها. (20)

وكذلك يعرف بأنه: الموارد التي يمكن استخدامها وتحويلها أو إعادة توزيعها لتحقيق الأهداف التنظيمية. (21)

وبناء على ما سبق يتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي:

الكساد التنظيمي بمثابة اتجاه إداري جديد، يمكن أن يساعد المدرسة على تطوير أدائها على المدى الطويل، من خلال الاستثمار الأمثل والكفاء لما هو متاح لديها من موارد متنوعة وتوظيف الموارد الزائدة، والعمل على إيجاد إستراتيجيات تنافسية بديلة تمكن المدرسة من الاستجابة للضغوط أو القيود الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية بما يحقق لها ميزة تنافسية، ويضمن لها البقاء والاستمرارية.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث؛ فإن البحث الحالي يسير وفقاً لخطوات المنهج الوصفي، على النحو التالي:

- 1- التعرف على الأسس النظرية للكساد التنظيمي ودوره في تحسين أداء المدرسة من منظور الأدبيات ذات الصلة.
- 2- وصف وتشخيص الواقع الراهن لأداء المدرسة الثانوية العامة في مصر من خلال الوثائق المتعلقة بهذا الواقع.
- 3- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي.

الجزء الأول - الإطار النظري:

أولاً - الكساد التنظيمي:

يعرض هذا الجزء من البحث التأصيل النظري للكساد التنظيمي من حيث التطور التاريخي لمفهومه، والتعرف على أهمية الكساد التنظيمي، وأبعاده الأساسية، وكذلك تصنيفات الكساد التنظيمي، والتأثير أو المردود الإيجابي

للكساد التنظيمي على أداء المنظمات بصفة عامة وانعكاسه على المدرسة الثانوية بصفة خاصة.

(1) التطور التاريخي لمفهوم الكساد التنظيمي:

ارتبط ظهور مفهوم الكساد التنظيمي بنظريات التنظيم أو السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية في عام 1936؛ حيث عُرف الكساد التنظيمي Organizational Slack بأنه: النسبة بين المساهمة والدافعية "inducement-contribution ratio" من قبل "Barnard برنارد"، وبدأ يطبق تنظيراً وعملياً في عام 1963 على يد "Cyert and March" كيرت ومارس؛ فقد ارتبط في تفسير مفهوم الكساد التنظيمي بمجموعة من المتغيرات التنظيمية كالكفاءة والفعالية والتخطيط الإستراتيجي والأداء الابتكاري وتميز الأداء⁽²²⁾، ولا يزال الكساد التنظيمي محور اهتمام الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي، لانعكاساته أو التأثيرات الإيجابية والسلبية على الأداء المؤسسي داخل منظمات الأعمال، ولذلك تعددت وجهات النظر المختلفة للباحثين حول رؤية مفهوم الكساد التنظيمي؛ ويرجع ذلك الاختلاف والتنوع إلى أن الكساد التنظيمي ينظر لأداء المنظمة الكلي، باعتباره نتاج تفاعل بين أداء الفرد وبين ما اكتسبه وتعلمه من خبرات اجتماعية ومعرفية وتنظيمية، وأي انحراف في مؤشرات الأداء المطلوب من العاملين يكون نتيجة للأساليب والطرائق المتبعة أو التوجه الإستراتيجي للمنظمة، بالإضافة إلى وجود إدارة غير فاعلة سينعكس تأثيره سلباً على الأداء المؤسسي، وسيولد جدار عازل للمنظمة، يجعلها غير قادرة على الاستغلال الأمثل والكفاء لمواردها المتاحة والكامنة مثل: (الموارد البشرية، والمادية، والمالية والتقنية) وتغوق المنظمة عن ضبط القيود الداخلية، ومواجهة التحديات الخارجية، بما يحقق لها أهدافها التنظيمية.⁽²³⁾

وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من التعريف الإجرائي الذي يتبناه البحث، فإن الكساد التنظيمي يعد بمثابة اتجاهٍ إداريٍّ جديدٍ، يمكن أن يساعد المدرسة على تطوير أدائها على المدى الطويل، من خلال الاستثمار الأمثل والكفاء لما

هو متاح لديها من موارد متنوعة، وتوظيف الكامن من الموارد الزائدة، والعمل على إيجاد إستراتيجيات تنافسية بديلة، تمكن المدرسة من الاستجابة للضغوط أو القيود الداخلية، ومواجهة التحديات الخارجية؛ بما يحقق لها ميزة تنافسية، ويضمن لها البقاء والاستمرارية.

(2) الأبعاد الأساسية للكساد التنظيمي:

بمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، تم استخلاص عدة أبعاد للكساد التنظيمي، إذ يمثل كل بعد عنصرًا أساسيًا له؛ وركيزة أساسية في توضيح التأثير أو المردود الإيجابي للكساد التنظيمي على المنظمات باختلاف أنواعه، ومن بينها المدرسة الثانوية، التي تسعى دومًا إلى تحقيق التميز التنافسي؛ لضمان بقائها واستمرارها في مواجهه التحديات التي تشهدها، وفيما يلي يتم تناول كل بعد بالتفصيل:

(أ) الكساد المالي Financial Slack:

يعبر عن مقدار الموارد المالية المتاحة للمنظمة غير المستغلة والمتراكمة أي التي لم يتم استثمارها لدى المنظمات، ويمكن نشرها وتوزيعها في استخدامات متنوعة كالوفاء بمتطلبات المنظمة واحتياجاتها للقيام بأدوارها المستقبلية وتحقيق أهدافها التنظيمية، كما يمكن توفير الموارد المالية بطرق داخلية أو خارجية؛ إذ يعطي الكساد المالي الإدارة المرونة اللازمة للاستفادة من الفرص الناشئة، والحد من القيود المفروضة، وإيجاد إستراتيجيات بديلة لمواجهة المخاطر، وتلبية المتطلبات غير المتوقعة؛ للنهوض بأداء المنظمة، وتحقيق ميزتها التنافسية، ومن ثم يعد الكساد المالي موردًا مهمًا للمنظمة، يساعدها في الحفاظ على بقائها و ضمان استمرارها، وما تتطلبه المنظمة في مواجهة حدة التنافس المتزايد في بيئة سريعة التغيرات⁽²⁴⁾؛ كما أنه من المحتمل أيضًا أن يكون للكساد المالي مردود أو تأثير سلبي على أداء المنظمة؛ إذ يشكل عبئًا على المنظمة من خلال سوء الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد الموجودة في المنظمة، وقد ينشأ ذلك بسبب وجود إدارة غير فاعلة وقادرة على استثمار مواردها المالية المتاحة، وسوء اختيارها للأساليب والطرق المستخدمة لتوظيف

مواردها المالية؛ مما يؤثر ذلك سلبيًا على الأداء الفردي والأداء المؤسسي، ويقلل من فرص بقاء واستمرار المنظمات على المدى الطويل.⁽²⁵⁾

(ب) كساد الموارد البشرية *Human Resource Slack*:

تعتبر الموارد البشرية موردًا أساسيًا في المنظمة وإن لم تكن أهم الموارد على الإطلاق، ويعد كساد الموارد البشرية شكلاً من أشكال كساد الموارد الشائعة أو الكساد العميق التي حظيت بمزيد من الاهتمام في الأدبيات والدراسات السابقة؛ إذ يشير كساد الموارد البشرية إلى عدد العاملين ذوي الخبرة العالية أو ذوي الخبرة الأقل نسبيًا أو الزائدين عن حاجة المنظمة الحقيقية، ولهم تأثير على زيادة أو انخفاض إنتاجية المنظمة وتوجيهها الإستراتيجي⁽²⁶⁾، ويوفر كساد الموارد البشرية مخزونًا مؤقتًا من القدرات غير الملموسة، مثل: الخبرات، والمهارات، والمعرفة، التي تمثل قاعدة معرفية، تحمي المنظمة من التهديدات الخارجية، وتمكنها من التوسع في الأسواق الخارجية، والقيام بالمخاطرة المحسوبة، وتوليد أو ابتكار الأفكار الجديدة التي تحافظ بها على الميزة التنافسية المستدامة.⁽²⁷⁾

(ج) الكساد الابتكاري *Innovational Slack*:

يعد الابتكار مصدرًا أساسيًا للحفاظ على الميزة التنافسية، وبقاء المنظمات على المدى الطويل، ويشير الكساد الابتكاري إلى مخزون الموارد المتاحة للمنظمة أي زيادة في الملكية الفكرية غير المستغلة، مثل: تنمية قدرات العاملين المتخصصين، والوقت المخصص لأنشطة التطوير، وتسهيلات الأنفاق على مشاريع البحث والتطوير، وإعطاء المديرين الوقت الكافي لمطوري المنتجات بالعمل في مشاريعهم الخاصة، وتخفيف معايير الحكم على الأداء في المشاريع الجديدة؛ إذ يقضي العاملون 20% من وقت العمل في مشاريع مبتكرة خاصة بهم ذات صلة ولكن غير أساسية، 70% للقيام بالأعمال الأساسية، 10% في الأعمال والإنتاج مثل الأنشطة وغيرها التي تختلف تمامًا عن الأعمال الأساسية، ومن ثم يقوم الكساد الابتكاري بدورٍ مهمٍ في تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة، من خلال توفير الرصيد الكافي والمتاح من الموارد المالية اللازمة،

لتحفيز المشاريع الجديدة أو المبتكرة، وتنمية وتطوير العاملين القادرين على إنهاء المشاريع المبتكرة، وإعطائهم الوقت الكافي لإنجازها، كما أنه يعطي المنظمات القدرة على التعافي من الأخطاء، ومواجهة المخاطر المحتملة في المستقبل، والتي تتعلق بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وإشارة قوية وواضحة للتحالفات مع المنظمات الأخرى فيما يتعلق بقدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.⁽²⁸⁾

(د) الكساد الهيكلي Structure Slack:

يشير الكساد الهيكلي إلى ضرورة التغير في الوظائف والمهام الإدارية التقليدية بإعادة هيكلة المهام والوظائف الإدارية من جديد؛ لضمان التنسيق والتعاون فيما بينهم، وتحقيق الأهداف المحددة؛ ولتصبح المنظمات أكثر قدرة على التكيف والتوافق مع الظروف البيئية المختلفة، والاستجابة السريعة للتغيرات الجديدة؛ لضمان بقائها واستمرارها.⁽²⁹⁾

(هـ) كساد وحدات الأعمال Business Units Slack:

تشير وحدة الأعمال إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج معين لإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها، وخدمة مجموعة من العملاء، والتعامل مع نوعية محددة من المنافسين في نفس مجال الأعمال الخاصة، ولكل وحدة منافسيها وأسواقها ومنتجاتها ومشكلاتها التي تختلف عن باقي الوحدات، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار إستراتيجية المنظمة، وكل وحدة تضع إستراتيجياتها الخاصة في إطار الأهداف والإستراتيجيات الكلية للمنظمة.⁽³⁰⁾

وتعتبر وحدات الأعمال الكيانات الأساسية في معظم هياكل المنظمات وهي مصممة لخدمة قطاعات المنتجات المستهدفة والأسواق المختارة، وهي مسؤولة عن تعظيم القيمة المضافة التي يمكن أن تنشأ من خدمة هذه الأسواق لديهم، ويلزم أن تتمتع بمستوى عالٍ نسبياً من السلطة الذاتية على القرارات المتعلقة بأداء أعمالها، ويمكن وصف ركود وحدات الأعمال بأنه اختلاف مستوى أداء العاملين أو مديري الوحدات الأقل امتلاكاً للمعلومات الداخلية

والخارجية (المرتبطة بالسوق المنافس) بالإضافة إلى سوء الاستثمار الكفاء للموارد المالية يترتب عليه تباين في حجم ومستوى الركود التنظيمي بين المنظمة نفسها وفروعها.⁽³¹⁾

(و) الكساد الإستراتيجي Strategic Slack:

يشير الكساد الإستراتيجي إلى أن المنظمات في حاجة إلى توافر مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات التنافسية البديلة أو "خيارات من الإستراتيجيات الأفضل" لتساعد المنظمات على التكيف مع الضغوط الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية، وبما يجعلها تحافظ على التحالفات الإستراتيجية القائمة ويمكنها من تطوير أدائها بشكل مستمر⁽³²⁾، وتحقيق نتائج غير مسبوق تتفوق بها على منافسيها؛ ويضمن لها بقاءها واستمرارها في بيئة تنافسية سريعة التغيير.

(ز) الكساد الإداري Managerial Slack:

يعد الكساد الإداري بعداً أساسياً في تحقيق نمو وتطور المنظمات؛ ولكي تكون المنظمات قادرة على تحقيق ذلك فإنه يتطلب منها توظيف واستثمار كل ما لديها من خدمات إدارية زائدة بكفاءة بما يمكنها من التغلب على القيود البيئية المفروضة، والاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ومن ثم يشير الكساد الإداري إلى الاحتياطي من الموارد التنظيمية الإدارية، التي تعطي المنظمات القدرة على الابتكار والتغير الإستراتيجي المطلوب، بما يسمح لها بالمرونة والتكيف في الأوقات الصعبة، والاستعداد للنمو والبقاء في صدارة المنافسة، وتوجد آليتان يتم من خلالهما استيعاب الكساد الإداري: الأولى، هي معرفة المديرين الخاصة بشؤون المنظمة أي خبرة المديرين بموارد المنظمة لزيادة فرص الإنتاج للمنظمات؛ وهذا النوع من المعرفة القائمة على الخبرة الخاصة بالمديرين يصعب نقلها بسرعة إلى مديرين جدد، الثانية: وهي المعرفة المشتركة التي اكتسبها أعضاء الفريق من خبرات بعضهم، وهذا يؤدي إلى خلق معرفة ضمنية تفيد المنظمة في مراحل القوة والضعف حتى يتمكن أعضاء فريق الإدارة من الاستفادة من الفرص المتاحة؛ لزيادة الإنتاجية، والتغلب على نقاط الضعف التي

يواجهونها، وذلك من خلال تبادل الخبرات، وزيادة المعرفة والثقة المتبادلة في قدرات أعضاء فريق الإدارة، وحينما تمتلك المنظمة هاتين الآليتين (موارد إدارية زائدة تتمتع بمعرفة وخبرات كافية) فإنه يمكنها من النمو والبقاء المستمر والنجاح في الحد من مخاطر الفشل، ويوفر لها فرصاً أفضل للحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل.⁽³³⁾

وقد اتجهت بعض منظمات الأعمال للاستفادة من الكساد الإداري في المحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الشرسة في الأسواق العالمية، وذلك من خلال توظيف واستثمار ما لديها من موارد وخبرات إدارية زائدة في تحديد كيفية توزيع ونشر الموارد المالية المتاحة في المنظمة، وذلك بتكثيف المبادرات الإستراتيجية الحالية، أو تنفيذ إستراتيجيات جديدة، تتضمن عدة أنشطة، مثل: (دراسة إدخال منتج جديد يغزو الأسواق ويغير من مكانة المنظمة، وزيادة جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، بما يساعد في تقوية العلاقة بين المنظمة والمستفيدين وكسب ثقتهم، وتنفيذ المشاريع الجديدة والمبتكرة التي تحتاج إلى أفراد ذوي خبرات ومؤهلين للتعامل معها)، ومن ثم فإن الخبرة الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة وضمان بقائها واستمرارها والحفاظ على التميز التنافسي في ظل التهديدات والظروف التنافسية التي تحيط بالمنظمة.⁽³⁴⁾

ويتضح مما سبق، أنه رغم تعدد وتنوع أبعاد الكساد التنظيمي التي أشارت إليها العديد من أدبيات الفكر الإداري المعاصر؛ إلا أن كل بعد من الأبعاد يتكامل ويترابط مع بعضه، وذات علاقة تأثيرية متبادلة؛ إذ يتطلب الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد المالية والبشرية المتاحة والكامنة قيادة مدرسية فاعلة، قادرة على توليد وابتكار فكر ومشاريع جديدة؛ للوفاء بمتطلبات واحتياجات المدرسة، وتحقيق أهدافها، وإعادة هيكلة المهام والوظائف المطلوبة؛ لإحداث التغيير الإستراتيجي المطلوب، الذي يمكن أن يساعد المنظمات المختلفة ومنها المدرسة الثانوية العامة على التكيف والتوافق مع الضغوط الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية التي تفرضها التغيرات السريعة والمتلاحقة على

العديد من المنظمات؛ لضمان بقائها واستمرارها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك باعتمادها على المردود أو التأثير الإيجابي لإبعاد الكساد التنظيمي.

(3) أهمية الكساد التنظيمي:

- تتفق معظم أدبيات الفكر الإداري المعاصر على أن هناك العديد من المنافع أو المردود الإيجابي الذي يحققه الكساد التنظيمي للمنظمات بمختلف أنواعها، وعليه فإن أهمية الكساد التنظيمي تتركز في كونه ضرورة حتمية للعديد من المنظمات؛ لتقليص مخاوفها من محدودية الموارد التي تؤثر في حشد وتعزيز جهودها نحو تحسين أدائها باستمرار، وضمان تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة⁽³⁵⁾، وتشمل أهمية الكساد التنظيمي ما يلي:⁽³⁶⁾
- أ- يعزز السلوك الإبداعي في المنظمة؛ والسماح بتجريب إستراتيجيات تجديدية وابتكار منتجات جديدة تغزو الأسواق المنافسة.
 - ب- يزيد من الرضا الوظيفي لأعضاء المنظمة، ويحفزهم على البقاء والاستمرارية، من خلال تجديد الثقة التنظيمية، وربط الحافز بالأداء.
 - ج- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، ومواجهة التغيرات الخارجية، وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
 - د- يساهم في تقوية العلاقات بين العاملين كأفراد أو جماعات في تبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم، وتشجيع روح المنافسة داخل أعضاء فريق العمل، وزيادة الإبداع والمبادرة بينهم.
 - هـ- يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال: الكفاءة، وفعالية الأداء، وحسن استخدام الموارد التنظيمية المتنوعة: (البشرية، والمادية، والتقنية، والمالية) المتاحة والكامنة.
 - و- الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية والتعاون، وتنوع أساليب الاتصال للحد من الصراع والسماح للعاملين بتنفيذ المشاريع الابتكارية، وتحمل المخاطرة المحسوبة.
 - ز- تكوين اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة والعمل، وتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وبناءً على ما سبق يتضح، أن الكساد التنظيمي يمكن أن يساعد في تحسين أداء المنظمات؛ ومنها المدرسة الثانوية سواء أكان ذلك على المستوى الفردي أم المستوى المؤسسي؛ فعلى المستوى الفردي يمكن أن يسهم الكساد التنظيمي في صقل الخبرات والمعارف، وتنمية السلوك الإبداعي والابتكاري، بما يزيد من الدافعية والتعاون نحو العمل، ويقلل من الصراعات، ويدعم العلاقات التنظيمية، ويزيد من إنتاجية المدرسة، أما على المستوى المؤسسي؛ فيمكن أن يسهم الكساد التنظيمي في توفير بيئة تنظيمية جديدة، تتوافر بها قيادة مدرسية فاعلة وأفراد عاملين، لديهم الخبرات والمهارات والمعرفة في إيجاد وتوظيف الموارد التنظيمية المتنوعة المتاحة؛ ليكونوا قادرين على مواجهة التغيرات الخارجية، والتعامل مع الضغوط والإمكانات البيئية المحيطة؛ بما يزيد من كفاءة وفعالية أداء المدرسة، ويحافظ على قدرتها في البقاء والاستمرارية وتحقيق التميز التنافسي.

(4) أنواع الكساد التنظيمي:

حظي الكساد التنظيمي باهتمام كبير وملحوظ وذلك تبعاً لتطور واختلاف الرؤى حول مفهوم الكساد التنظيمي، فظهر عدد من التصنيفات التي استخدمت على نطاق واسع في جميع أدبيات الفكر الإداري المعاصر، ومع ذلك كان التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات الذي يتم تناوله على النحو التالي:

(أ) التصنيف الداخلي للكساد التنظيمي Internal of Organizational Slack:

يمكن تصنيف الكساد التنظيمي الداخلي إلى نوعين:

1- الكساد العميق: **Absorbed Slack** يشير إلى كل الموارد الموجودة داخل المنظمة والتي من الصعب إعادة توزيعها أو نشرها، وبناءً على طبيعة هذا النوع من الكساد يعتبر لهذا النوع موارد إجبارية محدودة، يمكن الاعتماد عليها كداعم للمساهمة في الحفاظ على المنظمة، وبشكل عام يستطيع الكساد العميق أن يمتص الصدمات الداخلية كافة، مما يجعله يتسم بالمرونة حيث يستطيع أن

يعطي الأفراد المبدعين المساحة والوقت والدعم اللازم للمشاركة بفاعلية في نشر وتبادل المعرفة والتعلم، كما يتيح لهم فرصة تطبيق ما تعلموه من أنشطة مبتكرة في تشخيص وعلاج المشكلات التي تواجههم، كما يمكن للمنظمات الاستفادة منه أيضًا في استخدام الأنشطة المبتكرة في الحد من الصراع بين العاملين والمديرين؛ مما يتيح لهم فرصة أكبر للقيام بالمهام والجهود الإبداعية لمواصلة تحسين الأداء.⁽³⁷⁾

2- الكساد المتاح Available Slack: يعتبر الكساد المتاح نوعًا آخر من أنواع الكساد الداخلي، ويتسم بالمرونة، وينتشر بقوة، ويعبر عن عدد الموارد غير المستخدمة والمتاحة بسهولة للمنظمة، ويمكن الاستفادة منها، وهناك مقاييس خاصة بهذا النوع مثل النسبة الحالية والنسبة السريعة؛ مما يؤدي إلى مساعدة المنظمات على زيادة وتدفق المخرجات التنظيمية، وتعود الفائدة من وراء هذا النوع من الكساد بأن المنظمة تستطيع أن تجرب من خلاله ما إذا كانت الموارد التنظيمية الخاصة بها سوف تبقى أم لا حتى إذا لم يتحقق نجاح التجارب التي تقوم بها، فإن الأمر يتطلب من المديرين أن يكون لديهم العديد من المبادرات الابتكارية والجهود التجديدية، بما يوفر للمنظمة حماية حتى ولو كانت المبادرات لم تحقق الأهداف المرجوة منها، وبذلك يعطي المنظمة القدرة على التعافي من الأخطاء، ومواجهة المخاطر المحتملة في المستقبل. ومن ثم يساعد الركود المتاح في التخفيف من الرقابة على الأداء، ويدعم الرقابة الذاتية المستخدمة في اختيار وتنفيذ المشاريع المبتكرة.⁽³⁸⁾

3- الكساد الاستردادي Recoverable Slack : يعد الكساد الاستردادي نوع آخر من أنواع الكساد الداخلي، ويختلف عن الكساد المتاح - سالف الذكر - وذلك الاختلاف يكمن في أن الكساد الاستردادي يستخدم التكاليف الإدارية العامة كمعيار؛ بحيث يتيح لها هذا المعيار معرفة مقدار الزيادة في التكلفة والتي يمكن التقليل منها وبخاصة في أوقات الأزمات المالية. وتحفظ بعض المنظمات بعدد كبير من العاملين المؤهلين أو ذوي الخبرة في ممارسة الأعمال الأساسية، وهذا ربما يزيد من النفقات ولكنه يحقق ويضمن الفعالية إذا زاد

الطلب على الخدمات المقدمة، ويوفر الموارد المتضمنة التي تسمح بتجريب المشاريع المبتكرة⁽³⁹⁾، وهذا النوع يعطي للمديرين حرية الصرف في استخدامه ولكنه يتطلب بعض الجهود والتغييرات التنظيمية؛ حيث يركز الكساد الاستراتيجي على توظيف واستثمار الموارد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.⁽⁴⁰⁾

(ب) التصنيف الخارجي للكساد التنظيمي External of Organizational

:Slack

يمكن تصنيف الكساد التنظيمي الخارجي إلى نوعين:

1- الكساد السطحي (Unabsorbed Slack): يتميز الكساد السطحي بأنه

أكثر مرونة؛ إذ يستطيع هذا النوع إعادة توزيع الموارد ونقلها من مكان إلى آخر، ويعتبر هذا النوع من الكساد أكثر ملاءمة لتوجهات فريق الإدارة العليا؛ إذ يستطيع المديرين في هذا النوع القيام بالمبادرات، وتنفيذ التغييرات الإستراتيجية المطلوبة، ويسمح هذا النوع بالتجديد والسماح بتجريب الإستراتيجيات الجديدة والمشروعات التجديدية غير المطبقة في البيئات المشابهة، ويصبح هذا النوع مهدد بكفاءة ونتائج الأداء على المدى القصير بسبب الرقابة الإدارية، في حين يكون ضرورياً وأكثر فعالية في تحقيق المخرجات التنظيمية على المدى الطويل، وفي غرس المعرفة والتعلم والمشاركة والإبداع لدى العاملين، كما يعكس سلوكيات المخاطرة المحسوبة، وتوليد المعرفة التنظيمية وتوجيهها في البحث والتطوير؛ لضمان بقاء المنظمة واستمرارها والحفاظ على ميزتها التنافسية.⁽⁴¹⁾

2- الكساد الاحتمالي أو الكامن (potential slack): والذي يستخدم معايير

ومتغيرات الزيادة المالية، ويندرج تحت تصنيف الكساد الخارجي، وذلك لأنه يمثل قدرة المنظمة على حماية مواردها في مقابل مصاريفها الخارجية، بحيث تعتبرها موارد متاحة للمنظمة ولكن لم تستخدم حالياً، ويختلف هذا النوع عن أنواع الكساد الداخلي في احتمالية حدوثه، فقد لا يكون مؤثراً بذات الدرجة على المنظمة مثل أنواع الكساد الداخلي؛ فمثلاً احتمالية اقتراض المنظمة لبعض الأموال من جهات خارجية (المنح الخارجية، والتمويل الحكومي) قد يؤثر على

قدراتها لفترة من الزمن قد تمتد حتى تنتهي فترة سداد الدين، ولكن يمكن أن يزيد من فرص بقاء المنظمة. (42)

وفي ضوء ما سبق يتضح، أن اختلاف وتعدد تصنيفات الكساد التنظيمي، يعكس فائدة وتأثير كل منهما على تحسين أداء المنظمات باختلاف أنواعها؛ ومن بينها المدرسة الثانوية العامة؛ إذ يعد الكساد العميق والكساد السطحي من أهم أنواع الكساد التنظيمي الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة بدرجة كبيرة، ويمكن أن يوظف ويساهم الكساد السطحي في الاستفادة من الكساد العميق، وتوجيه داخل المدرسة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية؛ ولعل معرفة إدارة المدرسة بالنوع الذي تتعامل معه يجعلها قادرة على التخفيف أو الحد من الآثار السلبية لأي منهما أو تجنبها، وكذلك كيفية الاستفادة من الآثار الإيجابية لهما، ومعرفة آثارهما على تحسين أداء المدرسة، والارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها التنظيمية، كما أن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة على توجيه وتوظيف المردود الإيجابي لهذه الأنواع من الكساد التنظيمي الداخلي والخارجي منها يمكنها من إيجاد طرق وإستراتيجيات بديلة جديدة ومبتكرة للتغلب على نقاط الضعف والضغط أو القيود الداخلية وزيادة الفرص ونقاط القوى في مواجهة التحديات الخارجية، بما يمكن المدرسة من تحسين أدائها بشكل مستمر ويجعلها قادرة على تحقيق التميز التنافسي.

(5) المردود الإيجابي للكساد التنظيمي على أداء المنظمات:

في إطار سعي المنظمات بمختلف أنواعها؛ ومن بينها المدرسة الثانوية نحو تحسين أدائها، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغيير، ويجعلها قادرة على التغلب على القيود الداخلية، ومواجهة التحديات الخارجية التي تفرض عليها؛ اتجهت العديد من منظمات الأعمال إلى الاستفادة من الكساد التنظيمي في تحسين أدائها، وتشير الأدبيات المعاصرة إلى وجود بعض النماذج أو الخبرات الأجنبية التي استطاعت الاستفادة من المردود الإيجابي للكساد التنظيمي في تحسين أدائها، وتتمثل فيما يلي:

■ في الولايات المتحدة الأمريكية استطاعت بعض المنظمات في صناعة الأجهزة التكنولوجية أن تحافظ على بقائها واستمرارها، وتكون قادرة على التنافس مع المنظمات الأخرى، وذلك من خلال تركيزها على التوظيف والاستثمار الأمثل لمواردها من منظور الكساد التنظيمي؛ فقد استطاعت المنظمات تحقيق الاستفادة من نوعين من الكساد التنظيمي في تحسين أدائها، أولهما: الكساد المتاح، فقد ساعد الكساد المتاح المنظمات على إيجاد إستراتيجيات جديدة للتعامل مع التغييرات التي لا يمكن التنبؤ بها في الأسواق المنافسة، من خلال تطوير القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق النجاح في المستقبل بتأكيد ضرورة التعلم التنظيمي المستمر؛ لتكوين جدارات تنظيمية جديدة، تكون مستعدة وقادرة على المواجهة، والتعامل مع التغييرات البيئية في ضوء الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة غير المستخدمة، والثاني: الكساد السطحي؛ لأنه يعد الأكثر أهمية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النمو والدخول إلى الأسواق الدولية، ومواجهة المنافسين، والاستجابة السريعة والدفاع عن وضعها ومكانتها التنافسية، ويمكنها كذلك من مواجهة الضغوط التنظيمية المختلفة، من خلال السعي نحو إحداث التغيير الإستراتيجي في المنظمة بالتركيز على بعض الإستراتيجيات أو الطرق من أهمها: (أ) عزل التقنية الأساسية Buffer of the Technical Core؛ إذ يعمل الكساد السطحي كعازل لحماية التقنية الأساسية للمنظمات من التحديات الخارجية أو التغييرات البيئية وذلك عندما تواجه مستوى أعلى من المنافسة من خلال الحفاظ على مكونات النظام من المدخلات والمخرجات بما يضمن استمرارية العمليات، ومن ثم تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على مواردها بإعادة توزيعها واستخدامها لتحد من التغييرات البيئية، من خلال دعم الأنشطة البحثية الاستكشافية التي تقلل من مستوى المخاطرة التي تتعرض لها المنظمة بزيادة مرونة المنظمة للاستجابة للقيام بتنفيذ ومتابعة المشاريع المبتكرة. (ب) العمالة الزائدة Extra employees، يتم التركيز على تخفيض مستوى الزيادة الكبيرة في الموارد البشرية، بالاستفادة من كساد الموارد البشرية إذ يعطى المديرون سلطة تنفيذية أعلى؛ لتحديد معدل الإنتاجية من

كساد الموارد البشرية التي لا وجود لها، وتحسين مقاييس الأداء القائمة على زيادة الإنتاجية والكفاءة في توظيف واستخدام الموارد البشرية، أو المحافظة على ما يكفي من كساد الموارد لدعم الابتكار والحماية من المخاطر المحتملة (المخاطرة المحسوبة).⁽⁴³⁾

■ بينما في الصين استقادت بعض المنظمات من منظور الكساد التنظيمي في تحسين أداء المشاريع الجديدة؛ حيث يساعد الكساد التنظيمي المنظمات على التعامل مع التغييرات البيئية الداخلية ومواجهة التحديات البيئية الخارجية بشكل أفضل وأسرع؛ من أجل ضمان الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، كما يمكن المنظمات أيضاً من التغلب على بعض العقبات التي تنشأ مع بداية المشاريع الجديدة من ندرة الموارد، ونقص الكفاءات اللازمة لإدارة الموارد، وذلك من خلال التوجه نحو التغيير الإستراتيجي في المنظمة بالتركيز على بعض الإستراتيجيات من أهمها:⁽⁴⁴⁾

(أ) تنمية ثقافة تنظيمية جديدة تدعم قيم وسلوكيات إدارة المخاطر، من خلال الانخراط في تجريب العديد من المشاريع المبتكرة ذات المخاطرة المحسوبة للوصول منها إلى المفاضلة الصحيحة للفوائد المخاطرة واكتساب الخبرة والكفاءة في توظيف واستخدام الموارد التي لم يتم توزيعها والاستفادة منها مرة أخرى.

(ب) إدخال تغييرات جوهرية وشاملة في نظم وقواعد العمل الرسمية وغير الرسمية، التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة وتحسين الأداء.

(ج) تغيير المهام الإدارية المهمة؛ لضمان حفظ وتأمين الموارد اللازمة لتيسير التطوير، ودعم الممارسات الابتكارية.

(د) زيادة مرونة التنظيم اللازمة للتعامل مع التغييرات البيئية الخارجية، والحفاظ على استقرار البيئة الداخلية من خلال تنمية الوعي البيئي بضبط الخيارات الإستراتيجية لزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق أهدافها بعقلانية ضمن القيود التنظيمية.

■ وفي إيطاليا توجهت بعض منظمات الأعمال للاستفادة من منظور الكساد التنظيمي كأحد الآليات أو الطرائق المتبعة لحماية نفسها من المخاطر المحتملة

والتحديات غير المتوقعة من المنظمات المنافسة وتوجهات السوق؛ فقد عملت في البداية على عزل العمليات الأساسية في المنظمة عن التهديدات الناشئة نتيجة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية وتشغيلها دون توقف أو انقطاع؛ حتى تتمكن المنظمات من تطبيق إستراتيجياتها لتحقيق ميزتها التنافسية، والحفاظ على بقائها واستمرارها، وإلى جانب ذلك اتخذت بعض الإجراءات الفعلية لحماية نفسها من المخاطر المحتملة من منظور الكساد التنظيمي، ومنها: (45)

(أ) توظيف كل ما لديها من موارد فعلية ومحتملة في العمليات الأساسية والمشروعات الجديدة المبتكرة؛ حيث تعطي هذه الموارد الزائدة المنظمة المزيد من المرونة الإستراتيجية للاندماج في تنفيذ الأنشطة والمشروعات المبتكرة التي تحتاج إلى المخاطرة المحسوبة، وذلك يقي المنظمة من المخاطر المحتملة، ويسمح لها بالتكيف مع الضغوط الداخلية، ومواجهة التحديات الخارجية.

(ب) تركيز انتباه الإدارة الفاعلة (اليقظة التنظيمية) على اتخاذ بعض القرارات والإستراتيجيات المستقبلية التي تساعد على امتصاص الصدمات، ومواجهة المخاطر البيئية، ويكون لها تأثير وأهمية على التوجه الإستراتيجي للمنظمة مثل سوق منتجات جديدة تغزو الأسواق، متطلبات السوق ووضعه، المكانة أو الوضع التنافسي للمنظمة بالنسبة لغيرها.

(ج) تكوين ذاكرة تنظيمية تضم جميع الخبرات والمعارف المتبادلة بين أعضاء المنظمة تكون قادرة على إدارة المخاطر والتخطيط لمواجهتها؛ بحيث تمكن المنظمة من مواجهة المخاطر المتنوعة على نحو أكثر فعالية، فعلى سبيل المثال المخاطر المالية تحتاج إلى إستراتيجية الإحاطة، والمخاطر التشغيلية تحتاج إلى إستراتيجية التغيير في الممارسات التشغيلية الحالية أو الروتينية، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن المزج الصحيح بين الإستراتيجيات المتنوعة لمواجهة هذه المخاطر.

وفي ضوء ما تم عرضه من نماذج لبعض منظمات الأعمال الأجنبية في دول مختلفة استطاعت تحقيق الاستفادة من منظور الكساد التنظيمي بالشكل الذي يمكنها من تحسين أدائها، ويضمن لها بقاءها واستمرارها في بيئة تنافسية

سريعة التغير، بما يحقق لها ميزة تنافسية على المدى الطويل؛ وذلك من خلال ما اعتمدت عليه تلك المنظمات بمختلف أنواعها من إستراتيجيات جديدة أو بديلة، للتعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والتحديات الخارجية، وجعلها قادرة على التكيف معها، ومواجهة التحديات وبعض الإجراءات التي تمكنها من التغلب على العقبات، مثل: (ندرة الموارد، ونقص الكفاءات أو الخبرات اللازمة لإدارة الموارد) بما يجعل المنظمات قادرة على زيادة كفاءة توظيف واستثمار الموارد التنظيمية، وتحقيق أهدافها بفعالية؛ إذ يمكن أن ينسحب ذلك على بيئة المدرسة الثانوية العامة في ظل التغيرات والتحويلات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها، ومنها نقص الموارد وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد؛ لضمان وصول المدرسة إلى التميز التنافسي واستمراره؛ مما يتطلب منها ضرورة توافر قيادة فاعلة قادرة على توظيف واستثمار كل ما لديها من موارد تنظيمية متاحة وكامنة بكفاءة وفعالية، وإيجاد موارد جديدة أو بديلة تجعل المدرسة قادرة على القيام بأدوارها المستقبلية، وتحسين مخرجاتها التعليمية، وتطوير مهارات خريجها ومستواهم، وإعدادهم لمواكبة سوق العمل، وكسب ثقة المجتمع من جديد في المدرسة الثانوية العامة بتفعيل المشاركة والتعاون بين أعضاء المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي؛ بما يمكنها من تحسين أدائها باستمرار لضمان بقائها وتميزها.

ثانياً: تحسين الأداء المدرسي:

تواجه المدرسة العديد من التحديات التي أفرزتها بيئتها، مثل: زيادة التنافسية، ونقص الموارد، والضغط المتزايدة من المجتمع، لكي تحسن من أدائها وتطوره بشكل مستمر؛ لمواجهة التحديات، والوفاء باحتياجات ومتطلبات سوق العمل؛ وبما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويضمن لها البقاء في بيئة تنافسية التغير.

ويشير تحسين المدرسة إلى أنه: عملية تغيير مخطط ومقصود في الإجراءات أو الإستراتيجيات والممارسات التي تتخذها المدرسة أو الفريق أو كل معلم على حدة، وتؤدي إلى تغيير في ظروف عمليتي التعليم والتعلم للوصول

إلى مخرجات تعليمية أفضل، وقد يحدث ذلك في المستويات الثلاثة المختلفة داخل المدرسة (مستوى المدرسة، مستوى الفريق، مستوى المعلمين أو الفصول الدراسية).⁽⁴⁶⁾

وفي هذا السياق يركز تحسين المدرسة على ثلاث مستويات أساسية:⁽⁴⁷⁾

- 1- التحسين على مستوى المدرسة: وهو المسئول عن الإدارة العامة ووضع السياسات، وبخاصة فيما يتعلق بكيفية تخصيص وتوزيع الموارد وإستراتيجيات تنمية ودعم العاملين القائمين بجهود التحسين المدرسي.
- 2- التحسين على مستوى مجموعة العمل: ويتضمن المجموعات التي أنشئت داخل المدرسة لتكون مسئولة عن المناهج الدراسية والتدريس والتعلم.
- 3- التحسين على مستوى المعلمين الأفراد: ويتضمن التركيز على تطوير الممارسات التدريسية لهم داخل الفصل من خلال التنمية المهنية. وجدير بالذكر أن نجاح تحسين المدرسة في ظل أي ظروف يعتمد على عدة أبعاد أساسية، أهمها:⁽⁴⁸⁾

- 1- تحسين بيئة التعلم، وهي جزء أساسي من عملية التحسين المدرسي؛ ومؤشر قوي على حدوث تغيير في ممارسات المدرسة، لذلك يتم بذل جميع الجهود لضمان ملاءمة البيئة المدرسية لإحداث التعلم، فتعزيز بيئة المدرسة يدعم ويقوي لدى الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المدرسة توقعاتهم العالية وثقتهم في أن المدرسة قادرة على تحقيق التعلم وإنجاز الأهداف.
- 2- القيادة الفعالة، تعد عنصراً أساسياً وحاسماً في نجاح عملية التحسين؛ فوجود قيادة فعالة لديها القدرة على ترجمة رؤيتها ومبادئها الأخلاقية إلى واقع تنفيذي، وتوظيف ممارسات القيادة التوزيعية في دعم وتطوير المعلمين القادة يؤدي إلى تحقيق نتائج عالية على مستوى المدرسة.
- 3- بناء مجتمع تعلم مهني في المدرسة، يتطلب إحداث تطوير مهني مستمر للمعلمين في المدرسة من خلال تزويد المعلمين بالمعرفة والمهارات والخبرات لإحداث النمو المهني والتغيير في الممارسات الصفية بما ينعكس إيجابياً على

تحسين أداء الطلاب، وتحقيق التوقعات والممارسات التعليمية الفعالة وإنجاز الأهداف.

4- التواصل والتعاون، يوفر التواصل والتشابك بين المدارس وسيلة قوية لتيسير الابتكار والتغيير في المدارس من خلال توفير الدعم اللازم لأشكال مختلفة من الترابط والتعاون بين المدارس لتحقيق نظام تعليمي مبتكر يستند إلى مزيج من إستراتيجيات الإصلاح المركزية الرأسية، وإستراتيجيات الإصلاح الأفقية المحلية؛ فينبغي أن يكون لدى جميع المدارس التي تسعى إلى تحسين أدائها مدرسة رائدة (نموذج أفضل) تعمل معًا في اتحاد جماعي رسمي أو في تواصل غير رسمي.

5- مساهمة الآباء كشركاء في العمل؛ إذ يعتمد نجاح المدارس في تحسين أدائها وتعظيم نتائج عمليتي التعليم والتعلم على تكوين علاقات الشراكة الفاعلة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، من خلال زيادة التواصل والتعاون بين المدرسة وأولياء الأمور بإشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المدرسية، ومشاركة المنزل في تعلم الطلاب داخل المدرسة، والمسئولية الاجتماعية للمدرسة.

6- بناء القدرات التعليمية، يتم التركيز على اتساق البرنامج التعليمي مع المعايير التعليمية والممارسات التعليمية القائمة واستخدام العمل الجماعي والتعاوني، وقدرة المعلم في تحديد احتياجات الطلاب، وتوفير مجموعة مناسبة من أساليب التدريس؛ لتحسين ظروف عمليتي التعليم والتعلم، بما يؤدي إلى زيادة مستوى أداء الطلاب، والوصول إلى نتائج تعليمية أفضل.

وبناءً على ما سبق يتضح، أن نجاح المدرسة الثانوية العامة في تحسين أدائها يرتكز على عدة أبعاد أساسية مترابطة ومتكاملة مع بعضها، تتمثل في: توفير بيئة مدرسية ملائمة لإحداث التعلم، يتم في إطار التطوير المهني المستمر للمعلمين في المدرسة، وابتكار أساليب تدريس جديدة تناسب الاحتياجات الفعلية للطلاب، وتساعد في تحسين ظروف عمليتي التعليم والتعلم، وذلك في ظل مشاركة وتعاون جميع أفراد المجتمع المدرسي، وتأسيس الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع، وتحت رعاية وتوجيه قيادة فاعلة قادرة

على تحقيقها. ومن ثم يتضح وجود العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الأبعاد السابق ذكرها؛ حتى تحقق مستوى أفضل من المخرجات المرجوة في ضوء الاستثمار والتوظيف الأمثل والكفاء لمراد المدرسة الثانوية المتاح منها والكامن باعتمادها على المنظور الإيجابي للكساد التنظيمي.

وقد أشار هوبكنز (Hopkins,1994) إلى أن تحسين المدرسة يعتمد على عدد من الافتراضات المختلفة، وهي:⁽⁴⁹⁾

1- أن المدرسة مركز التغيير، وهذا يؤكد أن جهود تحسين المدرسة تحتاج إلى تبني منظور تجاوز الفصول الدراسية ولكن دون تجاهلها، أي التركيز على الإصلاحات الداخلية والخارجية للمدرسة.

2- أن تحسين المدرسة عملية إدارية مخططة بعناية فائقة، وقد تستغرق عدة سنوات.

3- أن التركيز الرئيسي للتغيير يركز على جميع الظروف الداخلية للمدرسة؛ حتى لا يشمل فقط أنشطة التعليم والتعلم المستخدمة في المدرسة؛ ولكن أيضًا الإجراءات المرتبطة بتوزيع الأدوار والموارد المستخدمة التي تدعم عمليتي التعليم والتعلم.

4- أن تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية أكثر يعكس الرسالة الأساسية للمدرسة، وقد يشير بشكل أوسع إلى نتائج تحصيل الطلاب في اختبارات التحصيل، وتعتبر المدرسة ذاتها هذا الهدف المرغوب، على الرغم من أن المدرسة تكون بارزة في تقديم المزيد من الخدمات التنموية العامة للطلاب، والتنمية المهنية للمعلمين، وتلبية احتياجات مجتمعها.

5- أن التحسين المدرسي يعتمد على منظور متعدد المستويات، على الرغم من أن المدرسة هي مركز التغيير؛ إلا أنها لا تعمل بمفردها، فالمدرسة تتبع نظامًا تعليميًا يجب أن يعمل بشكل تعاوني لتحقيق مستويات عالية من الجودة، وهذا يعني أن أدوار المعلمين والمديرين وأولياء الأمور ودعم المستشارين والسلطات المحلية يجب تحديدها.

6- تكامل إستراتيجيات التنفيذ؛ وهذا يعني وجود تواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة (من أعلى إلى أسفل) ومن (أسفل إلى أعلى)، إذ يوفر المستوى الأعلى (أهداف السياسة العامة، ووضع إستراتيجية شاملة، والموارد) والمستوى الأدنى (يحدد الأهداف ذات الأولوية، ويوفر الطاقات المستخدمة، والتنفيذ المرتكز على المدرسة).

7- أن التحسين المدرسي يتوجه نحو المستوى المؤسسي الشامل.

وفي هذا السياق يقوم تحسين المدرسة على عدة مبادئ، من بينها: (50)

- 1- تعزيز ودعم جودة التعليم للتلاميذ.
- 2- توحيد الرؤى تجاه عملية التحسين، وتبني الأفكار النابعة من خبرات معلمها.
- 3- توظيف الضغوط الخارجية الواقعة على المدرسة لتحقيق أولوياتها الداخلية.
- 4- تطوير بنية المدرسة، وتوفير المناخ الداعم للتعاون والتحسين على المستوى الفردي والجماعي.

كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن تحسين المدرسة يستند إلى عدة مبادئ تشكل مؤشرات مهمة لإحداث عملية التحسين، ومنها: (51)

- 1- تأكيد استقلالية المدرسة وتبني سياسة مدرسية هادفة.
- 2- وجود رؤية واضحة ومشاركة للمدرسة.
- 3- وجود سياسة تعليمية واضحة تسعى إلى تحسين عملية التعلم.
- 4- وجود إدارة واضحة للموارد البشرية تؤكد التنمية المهنية للمعلمين.
- 5- وجود نظام للاتصالات والمشاركة والتعاون والشفافية للتحسين المدرسي.

وبناءً على ما سبق يتضح، أن تحسين أداء المدرسة الثانوية يتطلب وجود رؤية وأهداف مشتركة وواضحة للمدرسة، تشجع على تحسين أدائها، يجتمع حولها أعضاء المجتمع المدرسي، ونمط قيادي فعال قادر على تخصيص وتوظيف الموارد الداخلية والخارجية ودعم التنمية المهنية للعاملين وتوجيههم للتحسين أو التغيير المقصود من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد، يشجع الموارد البشرية التي تعمل به على المشاركة والتعاون والاتصال في إطار من

الاستقلالية والشفافية؛ لتوظيف وحشد جهودهم وطاقتهم، من أجل تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، وتحسين أدائها.

وعلى ذلك يركز تحسين الأداء المدرسي على "إدارة المدرسة" كعامل أساسي لتطويرها من الداخل، بدلاً من التطوير المركزي من أعلى، وتمثل إدارة المدرسة العنصر الحاسم في عمليات التحسين؛ إذ تعتمد على توظيف طاقات وجهود العاملين في المدرسة، وإعادة تصميم العمليات والممارسات المدرسية من أجل تحسينها، كما تركز على المعلمين وعلى مستوى أدائهم وجودته؛ باعتبارهم السبيل إلى جودة التعليم والتعلم لتلاميذهم.⁽⁵²⁾ ومن ثم يعتمد تحسين المدرسة على القيادة الفاعلة، باعتبارها القوة المحركة للتغيير، والعنصر الأساسي الذي يمكن المدرسة من إحداث عملية التحسين المستمر.⁽⁵³⁾

ثالثاً - محددات تحسين الأداء المدرسي في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي:

تشير بعض أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى وجود عدد من المحددات أو العوامل ذات العلاقة التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي بما يحقق لها ضمان جودة الأداء المدرسي، والبقاء والاستمرارية، والميزة التنافسية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:⁽⁵⁴⁾

(1) القدرة التنظيمية Organizational Capacity:

يعرف بنروز Penrose القدرة التنظيمية أنها: آلية ديناميكية لنمو المنظمات، في ظل تأثير الكساد التنظيمي، فهي قدرة المنظمة على تأدية وظائفها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال امتلاك الموارد الإنتاجية المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية؛ ومن ثم فهي تعد قوة موجهة لنمو أداء المنظمة وتطوره، ومصدرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

وقد حدد رينشنج Runsheng ثلاثة أنواع من القدرة التنظيمية، وهي: القدرة الاستيعابية، والقدرة الاستكشافية، والاستغلالية؛ حتى تستطيع المنظمة أن تحافظ على توازنها في ظل بيئة سريعة التغيير؛ من خلال اكتشاف واستيعاب

كل ما لديها من موارد تنظيمية، إضافة إلى كيفية الاستغلال الأمثل والكفاء للموارد المتاحة والكامنة، بما يساعدها على زيادة قدرتها على الأداء بمستويات أفضل، ويضمن تحقيق الجودة والتحسين المستمر في الأداء، ويحافظ على ميزتها التنافسية.

(2) إستراتيجية المنظمة Organizational Strategy :

تشير الإستراتيجية إلى الطريقة أو الآلية التي تزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة للمطالب المختلفة من البيئات الديناميكية، والتي تتميز بمستويات عالية من عدم اليقين والاستقرار؛ ويعتبر الكساد التنظيمي وسيلة أساسية لتحقيق المرونة أو التكيف الإستراتيجي؛ إذ تحقق المنظمة فوائد أكثر ومخاطر أقل إذا ركزت على الموارد الإنتاجية الملائمة، وتحدد المنظمة إستراتيجية العمل المناسبة وفقاً لقدرة الموارد التنظيمية، فإذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق النمو المستمر؛ فذلك يتطلب أن تطبق إستراتيجية الاندماج أو الاستحواذ من خلال التوسع في مناطق جديدة أو فتح أسواق جديدة، وإذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية فذلك يتطلب منها تشكيل إستراتيجية التحالف مع المنظمات الأخرى الرائدة.

(3) البيئة التنظيمية الخارجية External Environment :

تعد البيئة التنظيمية عاملاً أساسياً ومؤثراً لكل منظمة؛ فكل منظمة باختلاف أنواعها تعيش في بيئة معينة، وتقوم كل منظمة بعمل خطة عمل وتعديلها بحيث تتناسب مع بيئتها بعد دراسة البيئة المحيطة بها والتنبؤ بالتغيرات والتحديات؛ ويعمل الكساد التنظيمي كعازل للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف معها ومواجهتها؛ فإذا كانت بيئة المنظمة ديناميكية أي سريعة التحولات فإنها في حاجة إلى الكساد العميق حتى تستطيع أن تواجه ندرة الموارد؛ وإذا كانت بيئة المنظمة تنافسية أي تسعى إلى الحفاظ على ميزاتها التنافسية فهي في حاجة إلى الكساد السطحي؛ ومن ثم تقوم البيئة التنظيمية بدور مهم في دعم العلاقة الارتباطية بين الكساد التنظيمي وتحسين أداء المنظمة.

(4) التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation:

يرى بعض الباحثين أن التوجه الريادي وريادة الأعمال مصطلح واحد؛ إلا أنه توجد بعض وجهات النظر المختلفة حول المفهوم؛ فيمكن تعريف التوجه الريادي بأنه قدرة المنظمة على تحويل الأفكار إلى ممارسات فعلية، وكذلك عملية أداء المشروعات بما يحقق الأهداف التنظيمية، ويشمل التوجه الريادي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الابتكار، وتحمل المخاطرة، والمبادرة. حيث يعد البعد الأكثر استخداماً وارتباطاً بمرور الكساد والتوجه الريادي هو تحمل المخاطرة؛ فتؤكد وجهة النظر الإيجابية للكساد التنظيمي وجود علاقة وثيقة بين تحمل المخاطرة والكساد التنظيمي، فعندما يزداد الكساد التنظيمي يقبل فريق الإدارة العليا على المزيد من تحمل المخاطرة؛ بينما وجهة النظر العكسية للكساد التنظيمي ترى أن المستويات العالية من الكساد تؤدي إلى انخفاض المخاطرة.

ومن ثم يرى العالم بنروز Penrose أن الدافع وراء تحويل موارد الكساد التنظيمي لتنمو المنظمة بسرعة وتحسن من أدائها يرجع إلى التوجه الريادي من قبل فريق الإدارة العليا، حتى تستطيع المنظمة تحسين أدائها باستمرار، فالمنظمات التي لديها كساد تنظيمي أكثر تشارك بقدر كبير في تحمل المخاطرة مثل الأنشطة الابتكارية والمشروعات الجديدة، ويسعى المديرون إلى الاستثمار الأمثل والكفاء لموارد المنظمة؛ لاتساع مكانة المنظمة، أو تحديد مكانة تنافسية للمنظمة سواء أكان ذلك في المنتج أم في السوق.

وبناءً على ما سبق يتضح، أن المحددات السابقة تسهم في دعم علاقة الارتباط الوثيقة بين كل من الكساد التنظيمي وتحسين الأداء؛ فإذا استطاعت المنظمات سواء أكانت تعليمية أم غير تعليمية - ومن بينها المدرسة الثانوية - بكل ما لديه من إمكانات وموارد مادية وبشرية متاحة وكامنة أن تحافظ على توازنها في ظل التحولات والتغيرات البيئية المحيطة، وتكون قادرة على التكيف معها ومواجهتها في إطار تطبيق المدرسة إستراتيجية عمل مناسبة، وفقاً لقدرتها التنظيمية؛ فإن ذلك يضاعف من فرص بقائها واستمرارها، ويحقق ميزتها التنافسية.

الجزء الثاني: الواقع الراهن لأداء المدرسة الثانوية العامة في مصر: دراسة نظرية.

يعرض هذا الجزء من البحث وصفاً وتحليلاً للواقع الراهن لأداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، وذلك من خلال عرض بعض التقارير الرسمية والوثائق الرسمية وتحليلها، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة، ويتناول هذا الجزء الجهود المرتبطة بتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، وواقع أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، على النحو التالي:

(1) الجهود المرتبطة بتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي.

يمثل تطوير التعليم قبل الجامعي في مصر أحد المتطلبات الأساسية التي اتجهت وزارة التربية والتعليم إلى العناية والاهتمام بها في ظل التحديات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة التي فرضت على المجتمع بصفة عامة، وعلى المؤسسات التعليمية بصفة خاصة؛ الأمر الذي جعل السعي وراء تحقيق الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية مطلباً ضرورياً؛ لضمان استمرار عملية تحسين أداء المؤسسات التعليمية بما يمكنها من مواجهة المنافسة المحلية والإقليمية.

وتنطلق عملية التطوير الشامل لمنظومة التعليم قبل الجامعي في مصر من خطة إستراتيجية واضحة لتقديم نموذج رائد للتعليم على المستوى الإقليمي، من خلال تبني ثلاث سياسات للإصلاح والتحسين المستمر، هي: تحقيق عدالة الإتاحة، وتأكيد جودة العملية التعليمية، وتدعيم البنية المؤسسية وتأسيس اللا مركزية.⁽⁵⁵⁾

ومن ثم يمكن حصر الجهود المبذولة نحو تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: النمط القيادي، بيئة التعلم الفعالة، المشاركة المجتمعية؛ إذ توجد علاقة تأثيرية متبادلة بين الأبعاد السابق ذكرها وأبعاد الكساد التنظيمي، وهي: (الكساد المالي، والكساد الهيكلي، وكساد

الموارد البشرية، والكساد الابتكاري) بما يجعله يسهم في تحسين أداء المدرسة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويحقق لها التميز التنافسي.

وقد بذلت وزارة التربية والتعليم جهودها نحو تطوير الأداء المدرسي الشامل، بداية من إصدار وثيقة المعايير القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر 2003، والتي تضمنت مجموعة مجالات رئيسية، منها: (أ) وثيقة معايير المدرسة الفعالة، وهي تتناول المدرسة كوحدة متكاملة؛ بهدف تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية، والتي تتضمن جميع العناصر في تفاعل إيجابي لتحقيق التوقعات المأمولة؛ فقد أكدت ضمن المجال الفرعي الثاني المناخ الاجتماعي المدرسي في معيارها السادس على وجود قيادة مدرسية فعالة، تحقق العدالة بين العاملين في المدرسة، وتستخدم أساليب ديمقراطية في الحوار والمناقشة في العمل، وتحقق الاستقرار النفسي للعاملين في المدرسة، (ب) وثيقة معايير الإدارة المتميزة، وهي تركز اهتمامها على الإدارة التربوية في مستوياتها المختلفة بدءًا بالقيادة التنفيذية ومرورًا بالقيادة التعليمية وانتهاءً بالقيادات العليا؛ حيث أكدت ضمن المجال الفرعي الرابع إدارة التغيير والإبداع على مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي، يركز على: المبادأة، وتشجيع التجريب والتجديد، وتبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد، وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير، (ج) وثيقة معايير المشاركة المجتمعية، وهي تهتم بتحديد مستويات معيارية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع؛ إذ أكدت ضمن المجال الفرعي الثاني خدمة المجتمع في معيارها الأول والثاني على دراسة احتياجات المجتمع من قبل المدرسة ووضع خطط المشاركة المجتمعية بناءً على ذلك وتقويمها، واستخدام مباني وموارد المدرسة في تقديم خدمات وأنشطة اجتماعية، وجاء أيضًا ضمن المجال الفرعي الثالث تعبئة موارد المجتمع المحلي في معيارها الأول والثاني على استخدام المدرسة لمواردها المتاحة في المجتمع لتنفيذ برامجها التربوية، وتقديم المجتمع المحلي والشركات ورجال الأعمال للدعم المادي للمدارس. (56)

وانطلاقًا من المعايير القومية تم طرح مفهوم الإصلاح المتمركز حول المدرسة في عام 2004، إلى أن أنشئت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

والاعتماد في عام 2006⁽⁵⁷⁾، وقد وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المعايير القومية لتأهيل المدارس للاعتماد التربوي والتي تضمنت مجالين رئيسيين، هما: (القدرة المؤسسية، والفاعلية التعليمية) ويندرج تحت كل مجال منها عدة مجالات فرعية ومعايير تمثل إطارًا مرجعيًا، يتم على أساسها قياس أداء المدرسة؛ لضمان استمرار عمليات التحسين والتطوير؛ إذ يندرج تحت مجال القدرة المؤسسية بعض المجالات الفرعية، ومنها: (أ) المجال الثاني؛ الحوكمة والقيادة والذي يؤكد ضمن المعايير أن توفر القيادة نظامًا لإدارة المدرسة، يعكس القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وتدعم القيادة عمليتي التعليم والتعلم داخل المؤسسة. (ب) المجال الثالث؛ الموارد البشرية والمادية والذي يؤكد ضمن المعايير توظيف المدرسة الموارد البشرية وتمييزها لتحسين الأداء، وتوظيف الموارد المادية والمالية لدعم عمليتي التعليم والتعلم. (ج) المجال الرابع؛ المشاركة المجتمعية والذي يؤكد ضمن المعايير توافر شراكة فعالة بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي، وذلك بتوظيف المدرسة إمكانياتها المتاحة لخدمة المجتمع المحلي، ويندرج تحت المجال الرئيسي الثاني: الفاعلية التعليمية بعض المعايير الفرعية التي تؤكد توافر بيئة داعمة للتعليم والتعلم بما يحقق ضمان جودة التعليم، ويكفل وجود مخرجات تعليمية عالية الجودة. (58)

كما حرصت أيضًا وزارة التربية والتعليم على النهوض بجميع المدارس المصرية بمختلف مراحلها بإنشاء المدرسة المنتجة بموجب القرار الوزاري رقم (35) لسنة 2003 كأحد الآليات التربوية التي تهدف إلى تحويل المدرسة إلى كيان فعال في الاقتصاد الوطني والتحول من تعليم يبنى ثقافة الاستهلاك إلى تعليم ينمي ثقافة الإنتاج، وربط مفهوم التعليم بالعمل، وتنمية المهارات العملية والعلمية للطلاب التي يحتاجها سوق العمل، والاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة، بالإضافة إلى الاستفادة من الأرباح التي تحققها المدرسة المنتجة في تطوير ذاتها بذاتها. (59)

وبناءً على ما سبق نجد، أن نجاح المدرسة الثانوية في القيام بأدوارها المستقبلية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية يعتمد على بناء القدرة المؤسسية

المتميّزة، وذلك في ظل وجود قيادة إدارية وإدارية واعية متطورة، قادرة على إيجاد بيئة تعليمية فعالة من خلال التوظيف والاستثمار الأمثل والكفاء للموارد المادية والبشرية المتاحة والكامنة في المدرسة وتنميتها، وكذلك حشد وتعزيز جهودها وإمكاناتها المتاحة لخدمة المجتمع والاستفادة من الأرباح والمكاسب المالية التي تحقّقها المدرسة في إطار اللوائح والقوانين بالشكل الذي يسهم في التحسين المستمر للأداء المدرسي وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، وبما يؤكد المنظور الإيجابي للكساد التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التربية والتعليم تبذل جهودًا كبيرة نحو تحسين أداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والمدرسة الثانوية بصفة خاصة؛ إذ تسهم المدرسة الثانوية بدور كبير في إعداد الطلاب للالتحاق بالتعليم العالي والجامعي، ومن ثم إعدادهم كمواطنين صالحين مؤهلين للقيام بمسئولياتهم وأدوارهم المستقبلية للوفاء باحتياجات المجتمع في ظل متطلبات سوق العمل.⁽⁶⁰⁾

وفي هذا السياق، اهتمت وزارة التربية والتعليم بتطوير أو تحديث منظومة التعليم الثانوي بمراحله المختلفة؛ وذلك بداية من الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (2007 - 2012) والتي تضمنت اثني عشر برنامجًا مترابطًا لتحقيق الإصلاح الشامل، ومن بينها: برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة School Based Reform الذي يهدف إلى رفع مستوى قدرات وإمكانات المؤسسة التعليمية؛ حتى تقوم بدور فعال في رفع مستوى أدائها من خلال إعطاء مزيد من المرونة للمدرسة، لتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها، وتتمكن من أداء وظيفتها في الوفاء بالاحتياجات التربوية المطلوبة، لتنمية وتعليم أبنائها، وبرنامج تحديث الموارد البشرية والتنمية المهنية؛ والذي يهدف إلى بناء قدرة مؤسسية متميزة في مجال الموارد البشرية، يكون لها دورٌ رئيسيٌّ في تحديد الاحتياجات البشرية الحقيقية للمؤسسة التعليمية وتلبيتها، وتوفير القيادات التربوية والإدارية القادرة على إحداث التغيير اللازم لنحوّل الوضع الراهن إلى ما هو مستهدف لأداء المؤسسة التعليمية ومخرجاتها.⁽⁶¹⁾

وجدير بالذكر أن إحدى الدراسات قد رصدت بعض جوانب القصور في تنفيذ برامج الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (2007-2012)؛ فقد بينت الدراسة أن هناك ضعفاً في السلطات الممنوحة للإدارة المدرسية لاتخاذ القرارات التي تحدد أوجه الصرف، مما يجعل هدف دعم القدرة المؤسسية لأداء الأدوار والمسئوليات المالية على مستوى المدرسة الذي تضمنته الخطة لم يخرج إلى حيز التنفيذ بالصورة المرجوة، بالإضافة إلى أنه لم يتم تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يحقق النقلة النوعية في الاتجاه نحو اللامركزية.⁽⁶²⁾

وتأكيداً على اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير منظومة التعليم الثانوي في مراحلها المختلفة، فقد ظهر ذلك واضحاً ضمن سياسات ومنهجية العمل في برنامج ذات الأولوية للخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (2014-2030)، ومنها برنامج تطوير البنية المؤسسية لمنظومة التعليم في إطار مركزي - لامركزي، ويهدف البرنامج إلى تطوير البنية المؤسسية لإدارة التعليم من منظومة تقوم على توفير المدخلات إلى منظومة تقوم على النتائج، وتغلب من الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق المخرجات في إطار التوازن بين المركزية واللامركزية، ويندرج تحت هذا البرنامج خمسة برامج فرعية، تسهم في تحقيق هذا الهدف، ومنها برنامج إدارة وتنمية الموارد البشرية، ويهدف إلى تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية كأساس لإيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع والعمل التعاوني الجماعي نحو تحقيق أهداف التعليم، وتوفير بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية وفاعلة لإدارة الموارد البشرية يديرها أكفأ المديرين، وتوفير برامج تنمية مهنية موجهة للعاملين، وبرنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة والذي يهدف إلى تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام التوازن بين المركزية واللامركزية، ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية؛ لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم وحقوق الطالب فتنتج مواطناً مبتكراً قادراً على المنافسة في مجتمع المعرفة، ومساهمًا في تنمية وطنه.⁽⁶³⁾

ويتضح مما سبق، أن الجهود والمحاولات المبذولة التي تسعى دومًا إلى تحسين أداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة لم ينفذ بعضها بالصورة المرجوة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة التركيز على الاتجاهات الإدارية الحديثة كالكساد التنظيمي؛ الذي يساعد في رفع مستوى قدرات وإمكانات المدرسة الثانوية، بإعطائها مزيدًا من المرونة لتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة والكامنة في ظل التحولات والتغيرات البيئية المحيطة بها لتتمكن من أداء أدوارها المستقبلية وتحقيق أهدافها في الوفاء بالاحتياجات التربوية المطلوبة لتنمية وتعليم أبنائها للوصول إلى مستويات عالية من جودة المخرجات التعليمية، وتحديد جوانب القصور في أداء المدرسة الثانوية العامة ومعرفة كيفية تطويرها بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل في ظل التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة، وتنمية قدرتها المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم إحداث التكامل والربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

(2) واقع أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر:

على الرغم من الجهود المبذولة نحو تطوير منظومة التعليم الثانوي بصفة عامة، وتحسين أداء المدرسة الثانوية بصفة خاصة، إلا أن الواقع الراهن للمدارس الثانوية يشير إلى وجود العديد من المشكلات التي تؤثر سلبًا على أداء المدرسة الثانوية وتعوقها عن تحسين أدائها؛ فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك ضعف في البنية التحتية (التجهيزات والتقنيات) والخدمات المقدمة في المدارس الثانوية؛ مما يؤثر سلبًا على جودة البيئة التعليمية وأداء العملية التعليمية ويجعلها لا تتناسب مع المتغيرات الجديدة السائدة ولا يشجع على المنافسة، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى زيادة عدد الطلاب المتسربين من المدارس الثانوية قبل إكمال دراستهم، ومن ثم يعوق المدرسة الثانوية من أداء وظائفها وأدوارها الأساسية.⁽⁶⁴⁾

كما أكدت دراسة أخرى أن الإدارة المدرسية لا تزال غير مشجعة على الابتكار والتجديد، وتعتمد على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية والعادات المتوارثة والنمطية التي تفرضها طبيعة التنظيم الإداري، وغياب الدافعية والرغبة

في التغيير، بالإضافة إلى غياب المداخل الإدارية الفاعلة على المستوى المدرسي والاعتماد على الطرق التقليدية في إنجاز الأعمال، وغياب الأساليب العلمية الحديثة، هذا إلى جانب ضعف صلاحيات مديري المدرسة الثانوية في اتخاذ القرار، وتنفيذ المهام الإدارية والفنية التي تساعد على تحقيق الجودة، ولا توجد آلية للاستفادة من جهود الأفراد (الموارد البشرية) خارج المدرسة في المهام والأعمال المدرسية، وكذلك النقص في التسهيلات والمتطلبات المادية والبشرية التي يحتاج إليها العمل في المدرسة.⁽⁶⁵⁾

وفي هذا السياق، أشارت دراسة أخرى إلى قصور إدارة المدرسة الثانوية في مواكبة التطورات العالمية، ومقاومة التغيير، واستخدام الأساليب التقليدية في الأعمال؛ باتباع النمط المركزي في الإدارة المدرسية، وجمود البناء التنظيمي بما لا يسمح بمواجهة التغييرات في المدرسة مع قلة وعي العاملين، بالإضافة إلى قلة الموارد البشرية والمادية لقيام المدرسة بالتغيير الشامل.⁽⁶⁶⁾

وكذلك أجمعت دراسة (رضا عبد الستار، ورسمي عبد الملك رستم) أن هناك تقلصاً في الموازنة المالية المخصصة للعملية التعليمية؛ الأمر الذي ترتب عليه تدني جودة أداء الخدمات التعليمية، وضعف الأداء الإداري في المدرسة الثانوية، وبالتالي ضعف جودة مخرجاتها التعليمية، هذا بالإضافة إلى قصور الإدارة المدرسية في وجود آليات لكيفية تطبيق القوانين والتشريعات التي تنظم سير العمل؛ مما ترتب عليه تدني الروح المعنوية والتنظيمية للعاملين داخل المدارس، وبالتالي انعكس سلباً على الأداء المدرسي.⁽⁶⁷⁾

كما أجمعت دراسة (عبد الله بيومي، صلاح الدين غنيم) أن هناك انخفاضاً في المعنويات وغياب دوافع العمل لدى العاملين في المدرسة، وضعف الرضا والألفة والتعاون المتبادل بين العاملين، بالإضافة إلى الخمول والاقتصار على تنفيذ الواجبات الوظيفية المدرسية بالحد الأدنى من الأداء، وصعوبة منح إدارة المدرسة صلاحيات لصرف مكافأة للأداء المتميز للعاملين داخل المدرسة.⁽⁶⁸⁾

وكذلك أشارت دراسة أخرى إلى وجود العديد من المعوقات المتعلقة بتحسين أداء المدرسة الثانوية، وهي: (69)

- ضعف الاستعداد الجيد لاجتياز المخاطرة بهدف تحقيق التغيير، بالإضافة إلى ممارسة المديرين للإجراءات الروتينية التي لا تشجع على المخاطرة ولا تشجع أي أفكار إبداعية جديدة في تنفيذ السياسة التعليمية في المدرسة.
- قلة الصلاحيات التي تمنح للمدير للتشجيع على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى قلة الدعم المادي والمعنوي للمعلمين المبدعين.
- تمسك بعض المديرين بالنمط الإداري التقليدي، والخوف من التجديد والابتكار، ومن أي محاولة للتغيير.
- افتقاد المعلمين والعاملين إلى بيئة تعلم فعالة، يكونون فيها قادرين على ممارسة التفكير الإبداعي، وخلق الحلول العملية لمواجهة المشكلات.
- قلة اهتمام بعض المعلمين بالتطبيق الفعلي للتغيير، وتحقيق نتائجه المنشودة، وانخفاض الدافع لديهم، وتركيزهم على تسيير أمور العمل والانتهاه منها بأي صورة كانت.

وفي هذا السياق، أكدت دراسة أخرى أن هناك غلبة للنمط الإداري البيروقراطي على مدارس التعليم العام في ظل ثقافة طبعت على التلقي والتنفيذ السلبي للقرارات، وانتظار الحلول، وتجنب المشكلات؛ الأمر الذي يؤدي إلى اتباع معظم مديري المدارس المداخل التقليدية في الإدارة، والخوف من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، ومن ثم ضعف تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار والإبداع في المدارس. (70)

وكذلك أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف الكفاءات الفنية والمهنية عند بعض القيادات الإدارية في المدارس الثانوية، وسيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين وضعف رغبة الكثير من المعلمين في المشاركة في الإدارة، وتركيز الكثير من المديرين على أداء المطلوب منهم دون التفكير في تقديم أساليب جديدة ومبتكرة لإنجاز الأعمال في المدرسة، وضعف توظيف المدرسة

للموارد البشرية لتحسين الأداء؛ إذ ترى أن من الضروري التركيز على الموارد المادية؛ مما يؤدي إلى ضعف وجود كوادر تنظيمية مؤهلة للعمل.⁽⁷¹⁾

كما أكدت دراسة أخرى أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق السعي نحو تحسين أداء المدرسة المصرية، وتتمثل فيما يلي:⁽⁷²⁾

- ضعف كفاية المخصصات المالية المدرسية وعجزها عن تفعيل أداء المدخلات المادية والبشرية لتقديم تعليم بمستوى جودة مرغوب للأعداد الكبيرة من الطلاب، ومن ثم الوفاء بالاحتياجات التعليمية اللازمة لتحقيق الأهداف المدرسية المعلنة.

- غياب إستراتيجية محددة وسياسة واضحة لمحاسبية المدرسة، تشتمل على الإجراءات التي يتم اتخاذها مع المدارس ذات الأداء المنخفض بعد اكتشاف أسباب الفشل.

- ضعف فاعلية أدوات تقييم استخدام الموارد المالية والبشرية.
- انخفاض المعنويات وغياب دوافع العمل لدى العاملين في المدرسة.
- الخمول والاقتصار على تنفيذ الواجبات الوظيفية المدرسية بالحد الأدنى من الأداء.

- افتقار المدارس إلى المديرين القادرين على قيادة الإصلاح المدرسي، ومن ثم غياب الجدية في إدخال التجديدات التي تسهم في التحسين المدرسي، والخوف من التجديد لما ينطوي عليه من زيادة الأعباء والتعرض للمخاطرة.

وكذلك أوضحت إحدى الدراسات أن ضعف الثقافة المدرسية، وسيطرة سمات الثقافة السلبية على المدرسة الثانوية العامة تعد المسئولة عن معارضة ومقاومة الإصلاح المدرسي من قبل المديرين؛ خوفاً على مكانتهم وعدم قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الجديدة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تراجع دور المعلمين وضعف مساهمتهم في القيام بالإصلاح المدرسي؛ ومن ثم يكون سبباً في فشل محاولات الإصلاح المدرسي، وبالتالي يؤثر مباشرة على ضعف الأداء المدرسي والإنجاز الطلابي.⁽⁷³⁾

وفي إطار ذلك أكدت دراسة أخرى أن سيادة الثقافة البيروقراطية ضمن الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة؛ إذ يغلب على الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية استخدام القوة والشدة في تطبيق التعليمات بين المعلمين والعاملين، واتخاذ الاجراءات الصارمة تجاه أي تقصير في العمل، وغياب اتباع الرقابة الذاتية على أداء المعلمين والعاملين داخل المدرسة.⁽⁷⁴⁾

كما أشارت دراسة أخرى إلى أن مستوى الأداء للوظائف الإدارية القائمة في الإدارة المدرسية ما زال يعتمد على نظم وأساليب وطرائق تقليدية للعمل الإداري، مما جعل مستوى الأداء الوظيفي للإدارة المدرسية يوصف بالضعف كفاية وكفاءة مستوى الأداء، بالإضافة إلى ضعف كفاية المخصصات المالية للإدارة المدرسية الثانوية قياساً إلى ما ينبغي أن يتحقق من أهداف الإدارة المدرسية ومتطلبات مخرجات المدرسة الثانوية وفق معايير الجودة؛ مما يؤدي إلى ضعف كفاءة وفعالية مخرجات المدرسة الثانوية.⁽⁷⁵⁾

وفي نفس السياق، يبين تقرير البيان المالي للموازنة العامة للتعليم أن النسبة المخصصة للإنفاق على التعليم ما قبل الجامعي 4% من الناتج القومي وفقاً لما نص عليه الدستور؛ ولكن بالنظر إلى موازنة قطاع التعليم خلال آخر 5 سنوات من (2013/2014 إلى 2017/2018) نجد أن السنة الأخيرة شهدت أقل نسبة زيادة في مخصصات التعليم عن السنة السابقة والتي اقتصرت على 2,5% فقط في مقابل نسبة زيادة قدرها 9,8% في ميزانية التعليم لعام 2015/2014 مقابل السنة السابقة لها، وهذا يدل على أن الإنفاق على التعليم ليس ضمن أولويات الإنفاق العام في الموازنة⁽⁷⁶⁾؛ مما يترتب عليه ضعف المخصصات المالية للمدارس المصرية ومنها المدرسة الثانوية العامة بما يؤثر سلبيًا على الأداء ويضعف من كفاءة وفعالية المخرجات التعليمية.

وكذلك أشارت دراسة أخرى إلى افتقار المدرسة الثانوية العامة إلى وسائل تفعيل التعاون والمشاركة مع هيئات ومؤسسات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى ضعف قدرتها على توظيف إمكاناتها وسعيها لمعرفة الاحتياجات المتنوعة لأفراد المجتمع وتقديم خدمات تلي هذه الاحتياجات.⁽⁷⁷⁾

كما أكدت نتائج إحدى الدراسات قلة الوعي الكافي وضعف الاهتمام لدى أولياء الأمور فيما يتعلق بالعمل مع المدرسة الثانوية، وانخفاض الوعي الاجتماعي لدى بعض أولياء الأمور فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعة.⁽⁷⁸⁾ وفي إطار ذلك توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود قصور في التعاون بين أعضاء المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي في مدارس التعليم الثانوي العام من جانب الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى ضعف المشاركة المجتمعية في جانب تمويل التعليم.⁽⁷⁹⁾

ونستخلص مما سبق، أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر سلباً على أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر وتعوقها عن تحسين أدائها، ويمكن التغلب عليها في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، والتي من بينها:

- ضعف قدرة المدرسة على استثمار وتنمية مواردها البشرية بكفاءة وفعالية؛ مما ترتب عليه ندرة في وجود جدارات تنظيمية مؤهلة للعمل.
- ضعف المخصصات المالية المقدره للمدرسة الثانوية قياساً إلى ما ينبغي الوفاء به لتقديم خدمات تعليمية بمستوى جودة مرغوب للأعداد الكبيرة من الطلاب، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها المعلنة.
- ضعف قدرة إدارة المدرسة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات الأفراد العاملين، بالإضافة إلى ضعف قدرتها على توظيف خبرات العاملين وتجاربيهم في العمل المدرسي.
- ضعف قدرة المدرسة على استثمار وتنمية مواردها البشرية بكفاءة وفعالية؛ مما ترتب عليه ضعف وجود كوادر تنظيمية مؤهلة للعمل.
- ضعف المخصصات المالية المقدره للمدرسة الثانوية قياساً إلى ما ينبغي الوفاء به لتقديم خدمات تعليمية بمستوى جودة مرغوب للأعداد الكبيرة من الطلاب وبما يمكنها من تحقيق أهدافها المعلنة.
- ضعف قدرة إدارة المدرسة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات الأفراد العاملين، بالإضافة إلى ضعف قدرتها على توظيف خبرات العاملين وتجاربيهم في العمل المدرسي.

➤ ضعف قدرة المدرسة على توظيف إمكاناتها وسعيها لمعرفة الاحتياجات المتنوعة لأفراد المجتمع وتقديم خدمات تلبي هذه الاحتياجات، مما يؤدي إلى وجود قصور في المشاركة بين أعضاء المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي. وبناءً على ما سبق يتضح، أن الارتقاء بمستوى أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر سعيًا نحو التحسين المستمر، والتغلب على العديد من المشكلات التي تعاني منها المدرسة الثانوية العامة في مصر يحتاج إلى الاستعانة بالتوجهات الإدارية الحديثة كالكساد التنظيمي الذي يساعدها في تنمية قدراتها التنظيمية وزيادة المرونة لضبط البيئة الداخلية ومواجهة تحديات البيئة التنافسية الخارجية وإيجاد إستراتيجيات بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة في المستقبل وتلبية المتطلبات غير المتوقعة، وتوفير جدارات إدارية فاعلة قادرة على الاستثمار الأمثل والكفاء لكل ما لديها من موارد متنوعة متاحة وكامنة، وإيجاد موارد جديدة، تمكن المدرسة الثانوية من الحفاظ على مكانتها وتميزها التنافسي، وتحقيق أهدافها، وتضمن بقاءها واستمرارها.

ثالثًا: إجراءات مقترحة لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر من

منظور الكساد التنظيمي.

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري عن الكساد التنظيمي وتحسين الأداء المدرسي، والدراسة النظرية للواقع الراهن لأداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، يمكن الوصول إلى بعض الإجراءات المقترحة لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

(1) التغيير الإستراتيجي:

يبدأ التغيير الإستراتيجي في المدرسة باعتبارها مركز التغيير؛ إذ يتم إحداث نقلة كمية أو نوعية للمدرسة من مرحلة أو وضع إلى آخر، بإجراء تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من التعديلات في العمليات الأساسية، والهياكل التنظيمية، والثقافة، والإستراتيجيات والأساليب الإدارية المستخدمة؛ لزيادة قدرة المدرسة على البقاء والاستمرار والتعامل مع القيود

الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية بما يحقق لها أهداف الأداء الجديد بكفاءة وفعالية، ويحافظ على وضعها ومكانتها التنافسية في ضوء الاستفادة من أبعاد الكساد التنظيمي، وهذا يتطلب ما يلي:

(أ) نشر أبعاد الكساد التنظيمي في الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة الثانوية العامة، من خلال ما يلي:

- توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في نشر وترجمة أبعاد الكساد التنظيمي ضمن السلوكيات والممارسات الفعلية لأعضاء المجتمع المدرسي.
- إيجاد قيادة واعية ومقتنعة بأهمية ترجمة أبعاد الكساد التنظيمي وتأثيرها الإيجابي على تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة إلى سلوكيات وممارسات فعلية يقوم بها أعضاء الفريق المدرسي.
- تنمية الوعي لدى أعضاء المجتمع المدرسي بأهمية الكساد التنظيمي، ومردوده الإيجابي في تحسين الأداء المدرسي ضمن أساليب منهجية العمل في المدرسة الثانوية العامة.
- زيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة والمؤوسين من خلال ممارسة بعض السلوكيات كالمخاطرة المحسوبة في تحمل مسؤولية النتائج والتعافي من الأخطاء ومواجهة التغييرات البيئية المحتملة في ضوء الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة والكامنة.

(ب) استحداث بعض الهياكل التنظيمية المرنة في المدرسة الثانوية العامة التي تستوعب التغييرات البيئية الخارجية ومواجهتها، وتحافظ على استقرار وتوازن البيئة الداخلية للمدرسة وتحسين قدراتها على البقاء والاستمرارية بما يمكنها من تحقيق الاستفادة من منظور الكساد التنظيمي، من خلال ما يلي:

- إحداث تغيير في الأدوار والمهام والمسئوليات الإدارية المهمة على مستوى المدرسة، بما يتناسب مع بناء قدرة مؤسسية متميزة في إطار منظور الكساد التنظيمي.

- إدخال تعديلات أساسية مرتبطة بالقواعد والإجراءات المنظمة للعمل في إطار الأدوار والمهام الجديدة والمستقبلية المكلف بها أعضاء التنظيم المدرسي الجديد،

مثل: إعطاؤهم حرية التصرف في إيجاد وتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع المبتكرة في ضوء مرونة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وممارسة التفكير الإستراتيجي في الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة والكامنة وإيجاد إستراتيجيات تنافسية بديلة، بما يساعد المدرسة الثانوية العامة على إحداث التغيير الإستراتيجي المطلوب من منظور الكساد التنظيمي.

- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المدرسة ومؤسسات المجتمع الخارجي لدراسة الاحتياجات والمتطلبات الفعلية لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع وتقديم خدمات جديدة، بما يدعم الاستثمار الكفء والأمثل لموارد وإمكانات المدرسة؛ لتلبية احتياجات المجتمع بكل فئاته، وكذلك مساهمة ومشاركة مؤسسات المجتمع في زيادة وتنمية الموارد التنظيمية في المدرسة الثانوية العامة، وكسب ثقة المجتمع؛ بما يمكنها من الحفاظ على الوضع التنافسي.

- تمكين المدرسة الثانوية العامة من إدارة شؤونها المالية والإدارية بإعطائها حرية التصرف في توفير موارد مالية ذاتية، وإعادة توزيع استخدامها لمواردها وإمكاناتها في ضوء مزيد من مرونة اللوائح والقوانين؛ للوفاء باحتياجات ومتطلبات المدرسة اللازمة لبناء القدرة المؤسسية المتميزة على نحو فعال.

- التنسيق والتعاون بين الجهات المالية والإدارية على مستوى المدرسة والمستويات العليا لإحداث التكامل في الأدوار الوظيفية الجديدة المختلفة لتحقيق الاستثمار الكفء والفعال للموارد المالية المتاحة، وتمكن المدرسة من توفير موارد مالية ذاتية في ضوء التقليل من التعقيدات الروتينية.

- تفعيل دور الوحدة المنتجة في المدرسة الثانوية العامة من خلال مشاركة المعلمين والطلاب في إنتاج منتجات وتقديم خدمات فعلية تحقق لهم العائد المادي والمعرفي، ودراسة احتياجات ومتطلبات عملاء المدرسة لتقديم الخدمات والمنتجات المتنوعة ذات الجودة العالية وفي وقت وتكلفة أقل والتي تلي احتياجاتهم ورغباتهم وتدعم ثقة المجتمع في المدرسة؛ وتزيد من الموارد المالية الذاتية للمدرسة.

- استحداث وحدات أخرى في المدرسة ذات طابع خاص تتمتع بالاستقلالية والشفافية من مهامها اختيار الأفراد المسؤولين عن تسويق الخدمات الجديدة والتفاعل مع العملاء، ودراسة وتحليل احتياجات المجتمع وتقييمها، وتقديم خدمات وبرامج متنوعة تلبي تطلعاتهم ورغباتهم في المستقبل؛ بما يساعد في زيادة الموارد المالية الذاتية للمدرسة، ويحفظ وضعها ومكانتها، ويحقق ميزتها التنافسية.

(2) الجدارات التنظيمية في المدرسة:

تشكل الجدارات التنظيمية ذات المؤهلات والكفايات والخبرات المتميزة المرتكز الأساسي في تكوين القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة، والقاعدة المعرفية التي تحمي المدرسة من التهديدات الخارجية، وجعلها قادرة على التنافس مع المدارس الأخرى، ومن ثم فهي في حاجة إلى قيادة فعالة قادرة على حشد وتوظيف طاقات وجهود الجدارات التنظيمية في نشر وترجمة أبعاد الكساد التنظيمي إلى واقع تنفيذي بالشكل الذي يجعل المدرسة تصل إلى الأداء المتميز، وهذا يتطلب ما يلي:

(أ) اختيار النمط القيادي المناسب في ضوء المعايير والأدوار الجديدة المطلوبة منه، ليكون على وعي بأهمية الجدارات التنظيمية في المدرسة الثانوية العامة القادرة على تحقيق الاستفادة من أبعاد الكساد التنظيمي في تحسين الأداء المدرسي، وذلك من خلال:

- انقضاء الجدارات التنظيمية في المدرسة في كل الإدارات والتخصصات وفي المراحل المختلفة ممن يتوافر لديهم: (الخبرات، والكفايات المتميزة) لتكوين قاعدة معرفية مشتركة، يتبادل فيها الأعضاء الخبرات والمعارف الجديدة والممارسة مع بعضهم.

- تنظيم لقاءات وورش عمل وحلقات مناقشة، بالتنسيق مع خبراء ومتخصصين في مجال تنمية الموارد البشرية للجدارات التنظيمية المختارة في المدرسة لتدريبهم على تطبيق الطرق والأساليب المبتكرة المستخدمة والممكنة في تنمية وزيادة الموارد التنظيمية في المدرسة، وإكسابهم المهارات اللازمة في كيفية

الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والكامنة وذلك في ضوء ما يتناسب مع المهام والأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

- توزيع الجدارات التنظيمية المختارة في جميع الإدارات والوحدات في المدرسة؛ بحيث يمكن الاستفادة منهم على نحو فعال في تدريب غيرهم على تطبيق ما تعلموه من أساليب وتقنيات جديدة في تنمية وزيادة الموارد التنظيمية لتشخيص وعلاج المشكلات التي تواجههم وتكوين جدارات تنظيمية جديدة؛ لمواصلة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة.

(ب) توفير بيئة تعلم تنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة لتغيير توجهات وسلوكيات وممارسات العاملين في استخدام الأساليب والطرائق التقليدية المتبعة في توظيف واستثمار الموارد، وتدريبهم على طرق وأساليب جديدة ومبتكرة من منظور الكساد التنظيمي في كيفية إدارة وتوزيع الموارد الكامنة والمتاحة مثل إدخال تقنية جديدة، تحسين الخدمات التعليمية المقدمة، في ظل القيود الداخلية والتحديات الخارجية بما يسهم في الحفاظ على بقاء واستمرار المدرسة، وتحقيق ميزتها التنافسية.

(ج) تعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع منظمات ومدارس أخرى لها خبرات ناجحة ورائدة في تحقيق الاستفادة من أبعاد الكساد التنظيمي في الوصول إلى الأداء المتميز؛ ليتم تبادل المعلومات والمعارف بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي على الطرائق والوسائل المستخدمة في كيفية الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات الكامنة والمتاحة في المدرسة الثانوية العامة وتنميتها وتوزيعها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى الاستفادة من الإستراتيجيات الجديدة المتبعة في تنمية ودعم العاملين القائمين على تحسين الأداء المدرسي في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي.

(3) البيئة الابتكارية في المدرسة الثانوية العامة:

يعتمد نجاح أي منظمة أو مدرسة في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة ونقص الموارد التي تحيط بها على ضرورة الحفاظ على بقائها وتحسين أدائها باستمرار؛ لمواجهة التنافس المتزايد، وذلك يتطلب من المدرسة الاستفادة المثلى

من كساد مواردها المتاحة والكامنة وبخاصة مواردها البشرية المبتكرة، في ظل توافر بيئة ابتكارية في المدرسة الثانوية العامة، تشجع على التجديد والابتكار وتدعمه، وذلك يتحقق من خلال ما يلي:

(أ) تهيئة بيئة العمل المناسبة التي تشجع على توليد الأفكار الجديدة والمشاريع الابتكارية وتجربها، وتوفير الدعم المالي اللازم لها، والإمكانات المادية والتكنولوجية اللازمة، والوقت الكافي لتنفيذها، وتوفير التغذية الراجعة المناسبة لتحقيق العائد منها.

(ب) توفير الدعم التنظيمي من ممثلي المدرسة والمستويات الإدارية العليا من خلال التنوع في صيغ التحفيز المعنوي مثل الترقي إلى مناصب أعلى وشهادات التقدير والتكريم والمكافآت المالية لمن يتقدم بالأفكار والمشاريع المتميزة التي من شأنها أن تزيد من إنتاجية المدرسة الثانوية العامة وتحميها من المخاطر المحتملة في المستقبل، وتدفع بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

(ج) توفير مناخ من الثقة التنظيمية المتبادل بين مدير المدرسة وجميع العاملين من خلال تشجيعهم على إظهار القدرات والطاقات الإبداعية والابتكارية لديهم، والسماح لهم بتنفيذ المشاريع المبتكرة والانتهاؤها منها في الوقت المحدد لها والمشاركة في تحمل مسؤولية النتائج.

(د) الانخراط في تجريب العديد من المشاريع المبتكرة ذات المخاطرة المحسوبة للوصول منها إلى المفاضلة الصحيحة لفوائد المخاطرة، واكتساب الخبرة والكفاءة في التوظيف والاستخدام الأمثل لموارد المدرسة التي لم يتم توزيعها، والاستفادة منها مرة أخرى.

(هـ) تكوين لجنة عمل دائمة، ممثلة من أعضاء داخل المدرسة ومن المجتمع المحلي ورجال الأعمال، ويحتوي فريق عمل اللجنة على أفراد ذوي كفاءات وخبرات متنوعة وتخصصات بينية حتى يمكنهم تبادل المعرفة والمشاركة والتعلم من بعضهم، وتكون مهمة اللجنة الأساسية تلقي الأفكار المتميزة والمشاريع الابتكارية وتحليل دراسة جدوى المشروع قبل تنفيذه والتحقق من مدى فائدته والعائد منه للمدرسة والمجتمع.

(¹)Antonia Ruiz-Moreno Víctor J. García-Morales Francisco Javier Llorens-Montes,_(2008),"The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate", Personnel Review, Vol. 37 Iss 5 pp. 510

(2)Xin Jin Jie Wang Song Chen Ting Wang , (2015),"A study of the relationship between the knowledge base and the innovation performance under the organizational slack regulating", Management Decision, Vol. 53 Iss 10 pp. 2209

(³)Scott W. Geiger and Marianna Makri, 2006, "Exploration and Exploitation Innovation Processes:The Role of Organizational Slack in Research &Development Intensive Firms", Journal of High Technology Management Research, vol.17., No.,p.98

(⁴)Yasser Rahrovani and Alain Pinsonneault,"On the Business Value of Information Technology: A Theory of Slack Resources",in Y.K. Dwivedi (ed.), Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Springer Science and Business Media,**2012,p.167**

(5)Dan Marlin and Scott W. Geiger, 2015, "A reexamination of the organizational slack and innovation relationship", Journal of Business Research, Vol.68,No23,p.2684

(6)Yi-Chia Chiu Yi-Ching Liaw, (2009),"Organizational slack: is more or less better?", Journal of Organizational Change Management, Vol. 22 , Iss 3,p.322

(7)Fariss-Terry Mousa, May 2009, "When Do Slack Resources Impact New Venture Success?", A Dissertation Ph.D. in the Department of Business ,Washington State University,p.p.29-30

(8) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014- 2030، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، 2014، ص56، ص ص 90-6 9

- (9) عزة أحمد الحسيني، يونيو 2015، " الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد5، ص19
- (10) يحيى إسماعيل محمود، ديسمبر 2015، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد7، ص 261-262
- (11) رسمي عبد الملك رستم، 2013، "التخطيط للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي في ضوء التحول الرقمي"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص161
- (12) أحمد إبراهيم أحمد، جمال محمد ابو الوفا، يوليو 2011، "واقع تحقيق السياسة التعليمية للجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية المصرية"، مجلة كلية التربية بنها، مجلد2، العدد 87، ص259
- (13) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030، مرجع سابق، ص ص 52-53
- (14) أسامة محمود قرني، سبتمبر 2014، "تدعيم علاقة القيادة التحولية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية: رؤية مقترحة"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الأولى، العدد الثاني، ص 80
- (15)Wikipedia, The Free Encyclopedia, "Performance Improvement", Available at: http://en.Wikipedia.Org/wiki/performance_improvement (accessed:17/ 7/2017)
- (16)Jay M. Shafritz and Others, 1988,The Facts on File:Dictionary of Education, New York, Facts on File,p.414
- (17)Anthony Kelly , 2008, "School Improvement", in GaryMc Culloch and David Crook, The Routledge International Encyclopedia of Education, New York, Routledge Taylor& Francis Group, pp519-520
- (18)David Hopkins, 2005, The Practice and Theory of School Improvement, New York, Springer, p.p.2-3
- (19)Johannes Leitner1 and Michael Meyer, **2013**, "Organizational Slack", In Carayannis (ed.), Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship, Springer Science and Business, p.1413
- (20)Dan Marlin and Scott W Geiger , (2015),"The organizational slack and performance relationship: a

configurational approach", Management Decision, Vol. 53 Iss 10,p.2341

(21)B. Gral,2014 , "How Financial Slack Affects Corporate Performance", The Book Review, Springer Fachmedien Wiesbaden,p.18

(22)Yi-Chia Chiu Yi-Ching Liaw, OP.Cit.,p.323

(23)Sanghoon Lee, 2011, "How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms, Journal of Economic Research, Vol16, Iss, p.1

(24)Fariss-Terry Mousa, Op.Cit.,pp.45-48

(25)ليث على يوسف الحكيم وناتاليا أحمد القصير، 2015، "الوضوح الإستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، مجلد الثاني عشر، العدد الخامس والثلاثون، ص ص310-309 (26) يرجى مراجعة ما يلي:

- ليث على يوسف الحكيم وناتاليا أحمد القصير، مرجع سابق، ص310 -Ciprian V. Stan & Mike W. Peng & Garry D. Bruton, **2014**, "Slack and the performance of state-owned enterprises", Asia Pacific Journal of Management, Vol.31,N0.1,pp.476,478

(27)Julie Verraes,2013 , "The influence of financial slack and human resource slack on the speed of internationalization", MSr of Science in de Toegepaste Economische Wetenschappen ,Universityeit Gent, p.10

(28)Fariss-Terry Mousa, OP.Cit., p p.50-52

(29)Yi-Chia Chiu Yi-Ching Liaw, OP.Cit., p p.323-324

(30) ليث على يوسف الحكيم وناتاليا أحمد القصير، مرجع سابق، ص311 (31) المرجع السابق، ص311

(32)Yi-Chia Chiu Yi-Ching Liaw, OP.Cit., p p.324-325

(33)Fariss-Terry Mousa, OP.Cit., p.p.56-58

(34)Ibid., p.p.59-61

(35)Yasir Fadol Belal Barhem Said Elbanna, (2015), "The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance", Management Decision, Vol. 53 Iss 5, p.1022

(36) يرجى مراجعة ما يلي:

- Ciprian V. Stan & Mike W. Peng & Garry D. Bruton, **2014**, "Slack and the performance of state-owned

- enterprises", Asia Pacific Journal of Management, Vol.31, N0.1, p.475
- John A. Williams, 2010, " An Analysis of School Business Practices to Increase Available Slack Resources for Contingencies and Other Management Concerns ", A Dissertation Ph.D. in the Department of Educational Administration and Policy Studies, State University of New York, p.p.44-45
- (³⁷)Chung-Jen Chen and Yi-Fen Huang, 2010, "Creative workforce density, organizational slack, and innovation performance", Journal of Business Research , Vol.63, No1.,p.413
- (³⁸)Dan Marlin and Scott W. Geiger, "A reexamination of the organizational slack and innovation relationship", Op.Cit.,p.2684
- (³⁹)Ibid.,pp.2684-2685
- (⁴⁰)John A. Williams,2010, " An Analysis of School Business Practices to Increase Available Slack Resources for Contingencies and Other Management Concerns ", A Dissertation Ph.D. in the Department of Educational Administration and Policy Studies, State University of New York,p.38
- (⁴¹) Chung-Jen Chen and Yi-Fen Huang, OP.Cit, p.413
- (⁴²)Dan Marlin and Scott W. Geiger, "A reexamination of the organizational slack and innovation relationship", OP.Cit,p. 2685
- (⁴³)Ciprian V. Stan & Mike W. Peng & Garry D. Bruton,2014," Slack and the performance of state-owned enterprises", Asia Pacific Journal of Management, Vol.31,N0.1,p.p.486- 489
- (⁴⁴)Changwei Pang Hao Shen Yuan Li, (2011),"How organizational slack affects new venture performance in China: a contingent perspective", Chinese Management Studies, Vol. 5 Iss 2 pp.183-186
- (⁴⁵)Corey Fox, July2014 , " Organizational Slack and Managerial Attention to Risk: Impact on An Organization's Experience with Harmful Surprises", Submitted to the

- Faculty of the Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the Degree of ph.D, Oklahoma State University, p.p.22,25, 26,27, 31
- (46)Tobias Feldhoff, Falk Radisch, Linda Marie Bischof, (2016) "Designs and methods in school improvement research: a systematic review", Journal of Educational Administration, Vol. 54 Issue: 2,p.215
- (47)Alma Harris , Nigel Bennett and Margaret Preedy, 1997, Organizational Effectiveness and Improvement in Education, , Philadelphia, Open University Press ,p. 266
- (48) Alma Harris, 2010, "Improving Schools in Challenging Contexts", In A. Hargreaves et al. (eds.), Second International Handbook of Educational Change, London, Springer, p.p.697- 701
- (49)David Hopkins(Ed.), 2005,The Practice and Theory of School Improvement: International Handbook of Educational Change, New York, Springer Dordrecht,pp.8-9
- (50)فؤاد أحمد حلمي، يناير 2003، "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن ص 238
- (51) سعيد محمود مرسى ومحمد عبد الله محمد عبد الله، أكتوبر 2012، "مؤشرات الأداء التعليمي مدخل لتطوير الفعالية والتحسين المدرسي: تصور مقترح"، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مجلد 28، العدد4 ص ص 412-413
- (52) المرجع السابق، ص 238
- (53)Joseph Murphy,2013, "The architecture of school improvement", Journal of Educational Administration, Vol. 51, Issue: 3,p.261
- (54)Yuerui Wu,Chen Zhang and Yicui, 2012, "Study on The Influence of Organizational Slack on Firm Growth", Vol.137, No.7, Springer Verlag Berlin Heidelberg,p.p421-424
- (55)وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014- 2030، مرجع سابق، ص 2.
- (56) وزارة التربية والتعليم، المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الأول، 2003، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ص ص 49، 50، 51، 74، 72

- (57) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030، مرجع سابق، ص33.
- (58) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2011، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الثالث، القاهرة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ص ص9، 18، (59) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (35) بتاريخ 2003/2/19، بشأن إنشاء المدرسة المنتجة بجميع المدارس بمختلف مراحلها العام والخاص ماعدا التعليم الفني، متاح على المتوقع التالي:
- http://moe.gov.eg/departments/Productive_school/index-Target.html (accessed:10/12/2017)
- (60) عبد العزيز عبد الهادي الطويل، 2006، "الوظائف المتعددة للتعليم الثانوي في مصر: الشروط والمتطلبات"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ص23-24
- (61) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2007-2012، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ص ص3، 15، 145
- (62) ناجى شنودة نخلة، 2011، "تقويم مرحلي لبعض برامج الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص237
- (63) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030، مرجع سابق، ص ص90، 96، 91، 102
- (64) أسامة زين العابدين عثمان وأشرف محمد طه، 2016، "جودة أداء الخدمة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام المعتمدة وغير المعتمدة باستخدام مقياس ServPerf"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد الأول، المجلد الأول، السنة 16، ص ص5، 60
- (65) كمال حسنى بيومي وعصام توفيق قمر، 2016، "سياسات تقويم العملية التعليمية في التعليم الثانوي العام في مصر: تصور مقترح"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ص50، 72
- (66) عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق، مايو 2013، "آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد 26، ص ص57-58
- (67) يرجى مراجعة ما يلي:
- رسمي عبد الملك رستم، 2013، "التخطيط للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء التحول الرقمي"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ص161، 167

- رضا محمد عبد الستار، 2012، "تنمية رأس المال الاجتماعي مدخل للارتقاء بأداء المدرسة الثانوية المصرية"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 4 (68) يرجى مراجعة ما يلي:
- صلاح الدين عبد العزيز غنيم، 2009، "دور المشروعات الداعمة لبرامج الإصلاح المدرسي في تحسين جودة المدرسة المصرية"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 7
- عبد الله بيومي، 2009، "متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لا مركزية التعليم: دراسة ميدانية"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 154
- (69) أحمد شحاتة محمد حسين، أبريل 2013، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمدارس محافظة المنيا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية- جامعة المنيا، العدد الأول، المجلد 26، الجزء الثاني، ص ص 140، 142، 143، 149، 151
- (70) محمود أبو النور عبد الرسول، إبريل 2013، "تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية- جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الثاني، المجلد 19، ص 515
- (71) أسامة محمود قرني، مرجع سابق، ص ص 57، 78، 80
- (72) محمد السيد حسونة، 2010، "مداخل الإصلاح المدرسي في مصر في ضوء متطلبات تحقيق الجودة"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ص 6-8، ص ص 341، 229
- (73) محمد أحمد حسين ناصف، أكتوبر 2015، "ثقافة المدرسة الثانوية وانعكاساتها على عمليات التغيير والإصلاح المدرسي وتحسين أداء الطلاب: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد الأول، الجزء الأول، مجلد 60، ص ص 194، 185، 184، 195
- (74) محمد جابر محمود رمضان، إبريل 2013، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مرجع سابق، ص ص 647-648
- (75) رسمي عبد الملك رستم ومحمد مجدي عباس ابو النجا، 2005، "تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الجودة الشاملة"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ص 193-191
- (76) وزارة المالية، البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة عن السنة المالية 2018/2017، (القاهرة: وحدة السياسات المالية، 2017). ص ص 37،

- (77) دعاء محمود جوهر، نوفمبر 2012، "التسويق الإستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في مصر: التحديات والمتطلبات"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد 15، العدد 38، ص 344
- (78) أحمد عبد المعبود أبو زيد شطا، يناير 2016، "المشاركة المجتمعية كمدخل لتطوير أداء المدارس الثانوية في ضوء المعايير القومية للتعليم: دراسة ميدانية بمحافظة دمياط"، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، العدد الثالث، ص 87، 88
- (79) سماح السيد محمد السيد، 2011، "تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة التغيير"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم أصول تربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ص 189-194.