



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

إعداد

د/ مصطفى عبدالحميد عبد الغني أبو الريش
أخصائي اجتماعي خبير وحاصل على دكتوراه في التربية
تخصص إدارة تربوية وتربية مقارنة

تاريخ استلام البحث : ٣٠ مايو ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ٦ يونيو ٢٠٢٣ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

المخلص

هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس المرحلة الإعدادية باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية ، وإلقاء الضوء على واقع أداء مديري المدارس بمصر كما حددتها الأدبيات التربوية للوصول إلى تصور مقترح لاستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس ، استخدم الباحث المنهج الوصفي وجاءت الدراسة الحالية محاولة لوضع تصور مقترح يسهم في تطوير تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية في مدارس التعليم الإعدادي بمصر لتطوير وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء العمليات في المؤسسة ، وتقييم الأنشطة وتطوير الكفاءة التنظيمية ، وتحقيق الإستقرار التنظيمي ، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة في الإستجابة لإحتياجات المستفيدين ، وتحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يعملون في فرق عمل متكاملة تتحمل المسؤولية ، وتشارك في الإنجاز ، وكذلك ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة علي مجموعة العمل من المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة ، واستثمار كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة . وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية:

الأداء ، الإداري ، مدخل ، الرشاقة ، التنظيمية

Developing The administrative Performance Of General Education School Principals In Egypt In Light Of The Organizational Agility Approach

Summary

The aim of the current research is to identify how to use the Organizational agility approach in developing school principals, and to identify the intellectual foundations for the agility approach in educational institutions, and to shed light on the reality of school principals in Egypt as defined by the educational literature to reach a perception of the agility approach in the development of school principals, and the researcher used the descriptive approach. The current study was an attempt to develop suggested recommendations that contribute to the development of the application of the organizational agility approach in public education schools in Egypt to develop and increase the speed of organizational performance by developing the performance of operations in the institution, evaluating activities and developing organizational efficiency, achieving organizational stability, and increasing the ability and speed of the institution in responding to the needs of beneficiaries, Increasing the capacity and speed of the institution in responding to the needs of the beneficiaries, and achieving cooperation and integration among the individuals working in the institution so that they work in integrated work teams that bear responsibility and participate in the achievement, as well as the exercise of various administrative functions on the work group of teachers and other workers in the school, and invest all capabilities and human and material resources available to achieve the goals of the school. Hence rapid progress towards achieving the aims.

Key Words: The administrative, Performance, The Organizational, Agility, Approach

مقدمة

يشغل التعليم الإعدادي مكانة مهمة داخل المجتمع ويعمل في إطار سياسة تسعى إلى تنمية المجتمع وتحقيق أمنه ليكون مواكبًا للتغيرات الحادثة فيه ، الأمر الذي يفرض ضرورة أن تصبح المدرسة تنظيمًا تعليميًا قادرًا على تحقيق الطموحات والأهداف المرسومة ، ويمكنها أيضًا مواجهة التحديات التي يفرضها عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي ، وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف التعليم المنشودة يأتي من تبني ثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعي ، وتبني مدخل إداري يمكن من خلاله تطوير مستوى أداء العاملين بالمدرسة. وتمثل الرشاقة التنظيمية عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة، وذلك لمساهمتها في رفع قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات الحاصلة، والاستفادة من الفرص في البيئة التي تتسم بعدم التأكد بدرجة كبيرة.

وقد ظهرت الرشاقة التنظيمية أو خفة الحركة التنظيمية كمفهوم في ظل التغيرات والتحديات المتتابة في محاولة من المنظمات لمواجهه تلك التحديات والتكيف معها ، وتبذل الدولة الجهود الموضنية تجاه التقدم والتطور بالتعليم عن طريق تطوير السياسات التعليمية والتنمية المهنية المستمرة لصانعي ومتخذي القرار من اختيار قادة مديريين للمدارس وفق شروط جادة والتركيز على الفئات التي تقل عن ٤٥ عام واختبارات نفسية وعقلية وجسمية بالمؤسسات السيادية بالدولة.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من محاولات التطوير المستمرة من قبل القائمين على إدارة شؤون التعليم في مصر ، إلا ان تلك المحاولات لم تؤت الثمار المرجوة منها بصورة تامة ، فهناك العديد من اوجه الضعف في الأداء الإداري بالمدارس التعليم الإعدادي ومنها وجود قصور بمدارس التعليم الإعدادي في ضعف الجهاز الإداري القادر على اتخاذ القرارات ، بدءًا من مدير المدرسة والمعلمين والمجالس المدرسية المختلفة التي تلعب دورًا كبيرًا في صنع واتخاذ القرار بالمدرسة(عدلي٢٠١٨، ص ١١٩). ضعف مشاركة أهل الاختصاص في سياسة التعليم الإعدادي وقلّة الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطوير سياسة التعليم الإعدادي . دراسة (زيدان ٢٠٢٠ ، ص٢٣١). ضعف فعالية التنظيم الإداري ، اعتماد القيادات الإدارية بها على نظرية السلطة التي تنبع من تقسيم الهرم الإداري للتنظيم أكثر من المرؤوس بهذه

السلطة ويقتنع بها ، وقد ينجم عن ذلك عدم سيادة الديمقراطية داخل المدرسة ، وشيوع الشللية والفردية ، وضعف العمل بروح الفريق ، وارتفاع مستويات الصراع التنظيمي داخل المدرسة (محمد ، ٢٠١٧ .)

ويتضح من استقراء نتائج البحوث والدراسات السابقة أن الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي مازال يكتفيه بعض أوجه القصور والضعف رغم كل المحاولات المبذولة للتطوير من قبل القائمين على إدارة شؤون التعليم.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :
كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ؟

ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي :

- ١- ما الاطار النظري لمدخل الرشاقة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- ٢- ما الاطار النظري للأداء الإداري لمديري مؤسسات التعليم الإعدادي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- ٣- ما ملامح الأداء الإداري لمدير مدارس التعليم الإعدادي في مصر دراسة وثائقية ؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بمصر ؟

أهداف الدراسة :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية استخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي. وقد تحقق هذا الهدف من خلال تحقق عدة أهداف فرعية وهي :

- ١- التعرف على الاطار النظري لمدخل الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية .
- ٢- إلقاء الضوء على واقع أداء مديري المدارس بمصر كما حددتها الأدبيات التربوية.
- ٣- التوصل إلى تصور مقترح لاستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية .

أهمية الدراسة : نبعث أهمية الدراسة الحالية من محاولة وضع توصيات مقترحة تساهم في تطوير تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية في مدارس التعليم الإعدادي بمصر وذلك من خلال ما يلي:

- ١- تصدى الدراسة لدراسة موضوع على درجة كبيرة من الأهمية ، وهو مدخل الرشاقة التنظيمية بوصفه أحد المداخل الإدارية المعاصرة ، والذي يتسم بالقدرة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ، ومن ثم تسهم الدراسة في إثراء المكتبة التربوية بدراسة موضوع جديد نسبياً ، وذلك كاستجابة منطقية لتحديات العصر ومتطلباته .
- ٢- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدفها والذي تمثل في تطوير أداء مديري المدارس ، باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية والذي يعنى بتطوير الأداء ، والوفاء بحاجات المستفيدين من التعليم ومتطلباتهم، وتحقيق رضاهم بالاستثمار الأمثل لما هو متاح لدى هذه المدارس من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية، والعمل على إيجاد موارد جديدة تساعدها في الحفاظ على مكانتها وتميزها بين منافسيها، وتمكنها من النجاح والبقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغير والتطور .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على تناول مدخل الرشاقة التنظيمية بالتحليل والدراسة بمدارس التعليم الإعدادي داخل جمهورية مصر العربية
الحدود الموضوعية :

اقتصرت الحدود الموضوعية على وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، وذلك من خلال التركيز على الإطار المفاهيمي والفلسفي للأداء، وكذلك واقع إدارة مدارس التعليم الإعدادي بمصر وأهم عملياتها.

منهج الدراسة :

يمكن تعريف منهج الدراسة بأنه الطريقة التي يتبع الباحث خطاها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة ، وذلك لملائمته لمثل هذه الدراسات التي تتطلب تفسير علمي منظم لوصف ظاهرة الدراسة المحددة كما هي موجودة في الواقع ، ووصفها وصفاً دقيقاً.

مصطلحات الدراسة : التطوير : Development

مفهوم التطوير لغويًا : طوره : حوله من طور إلى طور . وتطور : تحول من طور إلى طور . والتطور : التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع ، أو العلاقات ، أو النظم ، أو القيم السائدة فيه (مجمع اللغة العربية ، ٢٠١٩ ، ص ٣٩٦).
الأداء لغةً : الأداء مأخوذ من الفعل " أدى " يقال أدى الشيء أي قام به ، وأدى الدين أي قضاها ، وأدى الصلاة بمعني أقامها لوقتها ، أو أن الأداء مأخوذ من الفعل " تأدى " بمعنى أنجز ، والأداء هو التآدية أو التلاوة (مجمع اللغة العربية ، ٢٠١٩ ، ص ١٧) ، وبذلك يكون الأداء القيام بالشيء وتآدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين . ويعرف الأداء اصطلاحاً بأنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء أكان هذا الجهد عضلياً أم فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، وبما يحقق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة التي يعمل فيها (هاشم، ٢٠١٨ ، ص ٣١). أما تطوير الأداء فهو عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تطوير أدائهم في العمل ، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشكلات الإدارية (أحمد ، أبوالوفا ، محمد ٢٠١١ ، ص ١٩٤) . ويمكن أن نعرف تطوير أداء مديري المدارس إجرائياً : بأنه مدخل إداري ممنهج مقصود يهدف إلى إحداث تعديلات وتغييرات إيجابية في الأداء الإداري لمديري المدارس ، بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية في أدائهم وزيادة قدره على التكيف مع المتغيرات الحالية المتلاحقة.

الرشاقة التنظيمية **Organizational agility** : الرشاقة لغة : مصدر من الفعل رَشَقَ ، ويقال رشق الشخص أي اعتدلت قامته وحسن قده ، ويقال فتاه رشيقاً ، ورشق الماشي

في مشيئته : أي خف وأسرع ، أي أن الرشاقة تعني خفة الحركة والخفة في العمل(مختار،٢٠٠٨، ص ٨٩٧ .) أما التنظيمية صيغة مؤنث لكلمة تنظيم ومصدر مشتق من الفعل نَظَّمَ ، ويقال نَظَّمُ الأشياء : أي أَلْفَهَا وضم بعضها إلى بعض في صورة مُرْتَبَة (مختار،٢٠٠٨، ص ٨٣٦ .)، وتعرف الرشاقة التنظيمية في المعاجم اللغوية على أنها الحركة السريعة والفورية والنشاط ، والقدرة على التفكير بطريقة سريعة وحكيمة (Shiri,A.,2014, pp. 87-94.)التعريف الاصطلاح فتعني : قدرة المؤسسات التعليمية على التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب ودون تكلفة زائدة (أحمد ،٢٠١٦، ص ٢٩ .)، وتعرف بأنها سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم المدرسي من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن (المصري ٢٠١٦ ، ص ص ٢٦٩-٢٧٠).

وتعرف إجرائياً بأنها : مدخل إداري معاصر يهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس ، وزيادة قدرتهم على إدراك الأحداث الفجائية والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث، وتقديم الاستجابات المناسبة بشكل استباقي لمواجهة تلك التغيرات لتسيير العمل بسلاسة ويسر .

الدراسات السابقة :

يعتبر مدخل الرشاقة التنظيمية أحد المداخل المعاصرة في علوم الإدارة التعليمية، والتي تهدف من خلاله التعاون والمشاركة لرفع مستوى المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، ولقد تناولت عديد من الدراسات جوانب متعددة من مدخل الرشاقة التنظيمية وفيما يلي عرض لبعض أهم الدراسات التي تتعلق بمدخل الرشاقة التنظيمية ، وقسم الباحث الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وسوف يعرض الباحث الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم .

أولاً : الدراسات العربية :

١- (حمد ، ٢٠٢٢) تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار . رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع)، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: كشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة سرعة الاستجابة، ورشاقة الاستشعار، ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار،) بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض تراوحت بين (المتوسطة والعالية) على المعوقات التي قد تقف في سبيل تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة.

٢- (دراسة سليم ، ٢٠٢٠) . هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير مستوى القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية بالجوانب الديموغرافية للمديرين بالشركة محل الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المديرين العاملين بالشركة محل الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى تدريب القادة الحاليين على الاستعانة بوسائل التطوير الأكثر سرعة وتحقيقاً للهدف المرجو والأكثر فاعلية .

٣- (دراسة سليم ، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في تحسين أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت ، رصد واقع أداء مديري المدارس والتعرف على درجة توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية لديهم ، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن المدخل يساعد المؤسسات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها ، كما يساعد على تحسين قدرات المؤسسات وبنياتها التنظيمية ، وبالتالي زيادة قدراتها على الإستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

٤- (دراسة عبد العال، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تفعيل الرقابة الإستراتيجية من خلال تكنولوجيا المعلومات بجامعة سوهاج . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن جوانب الرقابة الإستراتيجية بجامعة سوهاج متوافرة بصورة كبيرة كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، وفيما يتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرقابة الإستراتيجية ، فقد توصلت الدراسة إلى أن إستجابة أفراد العينة كانت عالية فيما يتعلق بمساعدة التكنولوجيا المستخدمة في زيادة حجم الأداء وفي تحسين القدرة التنافسية لجامعة سوهاج .

ثانياً الدراسات الأجنبية :

١- (دراسة Harraf , et al. 2015) هدفت الدراسة إلى عرض مفهوم الرقابة التنظيمية في الأدب النظري ، من أجل وضع إطار مفاهيمي يساعد الباحثين على إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول الرقابة التنظيمية ، وتم استخدام أسلوب البحث المكتبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : تقديم إطار مفاهيمي للرقابة التنظيمية يركز على ١٠ أسس وركائز مهمة لتتحول المنظمات إلى منظمات رشيقة ، هي : نشر ثقافة الابتكار ، التمكين ، الرؤية الاستراتيجية ، إدارة التغيير، الاتصال التنظيمي ، التحليل البيئي ، إدارة العمليات ، مرونة الهيكل التنظيمي ، التعلم التنظيمي ، والتعامل مع الغموض . وأوصت الدراسة بضرورة تمكين المديرين من تطبيق تلك الأسس والركائز لنجاح منظماتهم .

٢- (دراسة Shiri, 2014)

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين أنماط مختلفة من إدارة الصراع والرشاقة التنظيمية في جامعة ولاية إيلام بايران ، وبلغت عينة الدراسة ٢٠٥ فرد من مجموع ٤٢٥ ، وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة ، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل برنامج SPSS للتحليل الإحصائي . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة ، منها : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الأربعة لإدارة الصراع وهي : التجنب ، والإجبار ، والمساومة ، والاستسلام ، ولم يكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دمج إدارة الصراع والرشاقة التنظيمية .

التعليق على الدراسات السابقة :

بتحليل تلك البحوث والدراسات يتضح أنها تتشابه مع البحث الحالي في بعض الجوانب ، وتختلف في جوانب أخرى ، مع الأخذ في الاعتبار ان البحث الحالي قد أفاد منها جميعا ، وفيما يلي توضيح لأوجه الشبه والاختلاف وأوجه الاستفادة من تلك الدراسات .
أولاً : من حيث أوجه الشبه:

• محور الاهتمام: ركزت بعض الدراسات على موضوع الرشاقة التنظيمية ، وركزت الأخرى على موضوع تطوير الأداء ، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تركز على كيفية استخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس الإعدادية .
• المنهج: اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي ، وبعض فنياته، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية.

ثانياً : من حيث أوجه الاختلاف:

الهدف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى التعرف على كيفية استخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس الإعدادية ، وهو ما يميزها عن باقى الدراسات السابقة .

ثالثاً : من حيث أوجه الاستفادة:

استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى الآتى:

- التعرف على موقع الدراسة الحالية على خريطة الدراسات السابقة .
- التعرف على المراجع ذات الصلة بالموضوع .
- وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الإعدادية بمصر .

خطوات البحث

يسير البحث الحالي وفق الخطوات والاجراءات التالية:

الخطوة الأولى :الاطار النظري لمدخل الرشاقة التنظيمية فى الأدبيات الإدارية والتربوية

المعاصرة. الخطوة الثانية : الاطار النظري للأداء الإداري لمديري مؤسسات

التعليم الإعدادي فى الأدبيات الإدارية. والتربوية المعاصرة

الخطوة الثالثة: ملامح الأداء الإداري لمدير مدارس التعليم الإعدادي فى مصر دراسة وثائقية.

الخطوة الرابعة : التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي على ضوء

مدخل الرشاقة التنظيمية بمصر .

المحور الأول الاطار النظري لمدخل الرشاقة التنظيمية فى الأدبيات الإدارية

والتربوية المعاصرة

حققت المنظمات فى السنوات الأخيرة ميزات تنافسية نتيجة للتغيرات المستمرة

والمتلاحقة فى بيئتها، وتعد الرشاقة واحدة من السمات الأكثر أهمية فى البيئات التنافسية

مما جعلها أحد معايير التمييز بين المنظمات، حيث أصبح لدينا نوعين من المنظمات وهي

المنظمات الرشيقة والمنظمات التقليدية ، (Moshki, M, K. & Teimouri, H. 2013

، Nevada , USA , pp.62-77.) وتمثل الرشاقة مزيجاً من الميزات التي تشمل المرونة

والسرعة والتوافق، من هنا جاء الاهتمام بالرشاقة التنظيمية(. Oluwatayo, J., 2012,

(pp.391-400

نشأة وتطور مفهوم الرقابة التنظيمية :

يعد مفهوم الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت مؤخراً في الوسط الأكاديمي، حيث قُدم المفهوم لأول مرة في معهد إياكوكا (Iacocca) بجامعة لاهاي (Lehigh University) الأمريكية في عام ١٩٩٠م . ويرجع تاريخ الرقابة إلى تراجع الصناعة الأمريكية في المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية في عقد الثمانينات من القرن العشرين (Nejatian, M, (2013) P, 241.) ولقد ظهر مفهوم الرقابة في ظل ظروف مختلفة من المرونة في البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتغيرات البيئية ، لذلك اهتم بها عدد من الباحثين كونها لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات عن طريق الكشف والاستجابة للفرص والتحديات بسهولة ، وخاصة في البيئات الأكثر تغيراً (Tallon, P. 2011 , pp.463-464.)

وقد أصبحت الرقابة التنظيمية أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسات المعاصرة ؛ بسبب العولمة والمنافسة الشديدة وضغوط الوقت التي تواجهها المؤسسات . لذلك أضحى السؤال الأكثر أهمية لمعظم الباحثين هو : كيف يمكن لمؤسسة ما تحقيق الرقابة التنظيمية والحفاظ عليها (Holsapple. C. W. 2008, pp.2-3) . والرقابة التنظيمية مفهوم يعكس القدرة العامة للمؤسسة على التكيف والتي تمكنها من اتخاذ الإجراءات والتدابير للاستجابات للتغيرات البيئية (kouropalatis & et al,2012,p.1393.) كما أنه القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في البيئات الخاصة الديناميكية وتلبية متطلبات المستفيدين بطرق مختلفة (Nassim, N.A. 2014, Pp. 268-273.) تعني قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفاعلية لفرص غير متوقعة ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة (باتشيرجي ، آل حيان ، ٢٠١٨ ، ص ص ٢٧٤-٢٧٥).

أهمية الرقابة التنظيمية :

تظهر أهمية الرقابة التنظيمية جلياً في المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة ، وتجعل طبيعة أعمال المؤسسات معقدة بصورة متزايدة ، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تستوجب ضرورة إجراء تنسيق غير تقليدي وغير هرمي ، و إدارة المؤسسات بصورة مرنة

(Santala. M. 2009, p. 172.) و تساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسات على تطوير أدائها وزيادة فاعلياتها التنظيمية ، لما تتميز به من مميزات عديدة ، لعل أهمها : الرشاقة التنظيمية تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات (Jafarnejed, A. &) . 3 . (Shahaie, B. 2008 , p.) وهي خاصة يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة . (Harraf, A, & et al. (2015 p.675).

مهارات تطبيق الرشاقة التنظيمية :

١- تشكل ميزه نسبيه للأعمال المختلفة، بل إنها تسهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسات المختلفة وفي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب عن طريق تزويدهم بالمعلومات المصنفة والمحللة بطريقة سليمة (Mee - Yan, C. & Linda, H. 2015 Page Publishers) ، حيث تعد السرعة في إجراء العمليات عامل رئيس من عوامل المنافسة ، وتحقيقاً لهذه الغاية فإنه ينبغي أن تركز المؤسسات المختلفة على التحرك السريع في إدارة شؤونها المختلفة (Shiri,A.(2014, pp. 87-94.)

٢- لم تعد التغيرات الخارجية وحدها هي المسؤولة عن تخلي المؤسسات عن أساليب الترهل الإداري ، والاتجاه إلى الاستفادة من أساليب الإدارة الفاعلية ؛ يوجد نوع آخر من التغيرات التي تمس المؤسسة من الداخل من أهمها الهيكل التنظيمي ، وضرورة ادخال تعديلات وظيفية وإدارية مطلوبة به ؛ بما يساعد على تخلي المؤسسة عن الممارسات عديمة الجدوى (Amani,S.& Jafari,G.2015, pp.708-713.) ومن أهم التغيرات التنظيمية التي تدعو لتطبيق الرشاقة التنظيمية حاجة المؤسسات إلى تخطيط الوظائف ، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها ؛ إذ إن الروتين في العمل ، يعد مبرراً قوياً لتبنى المؤسسات الرشاقة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي (Holsapple. C. W. 2008, pp . 2-3.)

مبادئ الرقابة التنظيمية :

- الإدراك perception :

ويعد الإدراك من أهم المبادئ التي تركز عليها المؤسسات الرشيقية واسعة الادراك غير منغلقة على نفسها وأن تكون المؤسسة حية دائمة التعلم ، مؤسسة واعية مدركة للقوى التي تؤثر في المجتمع وتغيره في الحال ، مؤسسة منفتحة على المجتمع تدرك مشاكله وتتجاوب مع التغير المعرفي وسرعة التغير والحاجة إلى التعلم المستمر نتيجة للتقدم التكنولوجي (Narayan, S. 2015,p471)

- الانضباط Discipline :

والإنضباط هو الالتزام بمجموعة من المعايير والإجراءات والضوابط التي تحقق الإنضباط المؤسسي في إدارة المؤسسة وفق المعايير والأساليب العلمية ، ذلك من خلال تحديد مسؤوليات أعضاء المؤسسة والإدارة بها مع الأخذ بعين الاعتبار حماية حقوق المستفيدين وأصحاب المصالح (عثمان ، ٢٠١٨ ، ص ٢٩ .)

- الشمولية Inclusivity :

لا يمكن تحقيق أهداف الانضباط إلا بعد الانتقال من الفردية إلى الشمولية حيث ترتبط الشمولية بالانضباط ؛ بما يساعد في البحث عن فرص لبناء فرق عمل متكاملة تركز على حل مشكلات المؤسسة ، وإيجاد فهم مشترك لدى الجميع، ومزيد من التواصل والتنسيق، حيث ان وجود هذا المستوى من الالتزام المشترك والتفاهم والتعاطف يعد عنصرًا حاسمًا في التكامل بين جميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية (أحمد ، ٢٠١٦ ، ص ص ١٥ - ١١٦).

أبعاد الرقابة التنظيمية :

يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسة للرقابة التنظيمية والتي تتميز بها المؤسسات الرشيقية يمكن توضيحها كما يلي :

الابتكار : ويعنى بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجًا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة ، فهو ركن أساسي للرقابة التنظيمية لانه يعطى دلالة على

عقلية تنظيمية واضحة (Park. Young K i. 2011,p42)، والمؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على التغيير ويتحقق هذا البعد من خلال قدرة المؤسسة على المبادرة بطرح أفكار جديدة ومبتكرة و إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة . (Chen, J. & Wang, D. & Pan, S, L. 2011,p24)

استشعار التغيير : ويعنى القدرة على ادراك التغييرات البيئية ، والخطوة الأولى فى الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتحقيق الادراك و الاستشعار التام باتجاهات التغيير ومصادرة و أنواعه و خصائصه ويتحقق هذا البعد من خلال تطوير أداء المؤسسة باستمرار، ابتكار المؤسسة لأساليب عمل جديدة تسهم فى تحقيق أهدافها بفاعلية (McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. 2010.(4),pp. 604-626)

سرعة الاستجابة للتغيير : وتعنى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية ، ولنظم المعلومات دور محورى فى مساعدة المؤسسة على سرعة الاستجابة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة و الكافية ويتحقق هذا البعد من خلال مواكبة سرعة التغيير من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة بتحقيق أهدافها فى التوقيت المناسب ،قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفاعلية وفى أقصر وقت ممكن . (Abesi, S. & Mohammadi, M. &Shafieepur, D. 2013, No.(3).

المبادرة : وتعنى بأن يتمتع الافراد داخل المؤسسة بروح من المبادرة فى تقديم أفكارهم ، خاصة الجديدة والمبدعة منها ، والتي قد تسهم فى تطوير أساليب العمل ويتحقق هذا البعد من خلال المبادرة فى السعى نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشجاعة وثقة وإيجابية .الاستعداد لتحمل المزيد من الجهد فى سبيل تحقيق أهداف المؤسسة . (مغاورى ٢٠١٦ ، ص ص ١٣٣-١٧٤ .)

الاستباقية : وتعنى القدرة على إيجاد طرق أكثر فاعلية لأداء الوظائف ، ووضع مبادئ توجيهية للعمل ، والقدرة على التنبؤ ، والبحث عن فرص للتطوير (Yeganegi, K. & Azar, M. 2012,p245 .) وترتبط الاستباقية بما يعرف بالقرار الاستباقى والذي يتم صنعه مسبقاً ، حيث يكون عكس قرار رد الفعل الذى يأتى كاستجابة للتغيرات قدرة المؤسسة على تقديم خدمات بطرق جديدة أو منتجات مبتكرة أو أنشطة وإجراءات عمل

استباقية.المساهمة فى تحقيق الاهداف ، بدلا من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغييرالتحكم فى التغيير الحادث واستشعاره وتحديده . (Mehrabi, s. & siyadat, s, a. & allameh, s, m. 2013 p.317)

مجالات الرشاقة التنظيمية :

رشاقة العمليات : تشير الدراسات المختلفة إلى أن غالبية المؤسسات تعتمد على العمليات للتعامل بسرعة مع التغيرات فى البيئة والمستمر للمبادرات الإبداعية فى مواجهة التغيرات (Sarıs, E., et al (2004,pp382-383)، وبهذا تعرف رشاقة عمليات الأعمال بأنها درجة مرونة أنشطة المؤسسات وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التى تدور حولها (panda,S & Rath, S. 2016, p752.)

رشاقة عملية اتخاذ القرار **Decision-Taking Agility**: وهى قدرة المنظمة الرشيقة التعرف على متى تستجيب للتغير ومتى تتخذ قراراتها ، والمنظمة الرشيقة عادة تتخذ قراراتها فى ضوء ثلاثة معايير ، وهى: سرعة إتخاذ القرار ، إمكانية التنفيذ الفعلى للقرار ، والاستجابة السريعة للتغيير ، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين فى صنع القرار يقلل من احتمالية مقاومة أحداث التغيرات المصاحبة للقرار ، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار ، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدرًا من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ، وتعد القيادة هى المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن (Audran, R. (2010,p36).

رشاقة التطبيق **Acting Agility** : هي قدرة المؤسسة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات الإدارية، وإعادة هيكلتها للتصدي للتغير البيئي . ويمكن للمؤسسات أن تغير العمليات الإدارية بمختلف الإجراءات والموارد، أو أن تعيد تصميم الهيكل التنظيمي ، وتشمل رشاقة الممارسة أيضاً ممارسات المنظمات التنافسية الجديدة مع البيئة ، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ، وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين والمستفيدين(المصرى ، ٢٠١٦ ، ص ص ٢٩٦-٢٩٧ .)

متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية :

يمكن عرض متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فيما يلي :

مشاركة جميع الأفراد في وضع إستراتيجية المؤسسة التعليمية : إن وجود إستراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها ، ووجود أهداف إستراتيجية تسعى لتحقيقها ليس كافياً لكي تحقق الرقابة التنظيمية بها ، بل من المهم أن تتعاون القيادات الإدارية أو التعليمية مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي في وضع تلك الإستراتيجية ، Weill, P. (Subramani, M. , & Broadbent, M. 2002,p524) إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة : إن توافر هياكل تنظيمية شبكية مرنة ، تعتمد على التكنولوجيا في التواصل فيما بينها والتخلص من الهرمية التقليدية ، يسهم في تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات أو المستجدات الحادثة بفاعلية وفي الوقت المناسب ، ويدعم تحقيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.(Weber, Y & Tarba, S. 2012, pp.1-7).

الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات : حيث تعد تكنولوجيا المعلومات أحد أهم الموارد الداعمة للرقابة التنظيمية لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى معلومات، أو الحصول على المعرفة التي تحتاجها المؤسسة التعليمية لاتخاذ قرار ما، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة حولها ، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. Wendler, R. & (Dresden, T. 2014 , 7-10 Sept 2014)

المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية : لكي تتمتع المؤسسات التعليمية بالرقابة ؛ فمن الأهمية بمكان مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات المرتبطة بهم ، أو المرتبطة بمستقبل مؤسساتهم التعليمية ؛ فوجود تفاعل ديناميكي متبادل بينهم وبين القيادة المدرسية يزيد من فعاليتهم ، ويرفع من معنوياتهم ، ويضمن الوصول إلى قرار رشيد وسليم ، بل وسرعة تنفيذه. Boudlaie, H. & Golabdoust, T. 2015, Pp.100- (109.)

إتاحة المناخ الداعم للابتكار ، وتجريب الأفكار الجديدة والتميزة : لابد من توافر مناخ وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار ، تشجع على المبادرة والثقة في تقديم كل ما هو جديد دون

تردد أو خوف مبالغ فيه من المخاطرة ؛ فالابتكار له علاقة وثيقة بالرشاقة التنظيمية ، ذلك لأن ابتكار أشياء وأفكار جديدة ، أو ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة قد تعد بداية التغيير الحقيقية للمؤسسة التعليمية نحو الأفضل ، واعتبارها فرصاً قد تتحول إلى مزايا تنافسية تتمتع بها المؤسسة ، وتجعلها قوية في ظل التحديات التنافسية المحلية والعالمية (Chakravarty, A., Grewal, R & Sambamurthy, V. 2013,pp. 976-997 معوقات تحقيق الرشاقة التنظيمية هناك بعض المعوقات التي تعوق المؤسسات عن تحقيق الرشاقة التنظيمية ومنها مايلي: (Yeganegl, K. & Azar, M. 2012,pp348-352).

- ١- القصور فى تشكيل فريق عمل قائد .
 - ٢- القصور فى صياغة رؤية مشتركة .
 - ٣- ضعف التشخيص المشترك للمشكلات التنظيمية .
 - ٤- ضعف تمكين العاملين من تسهيل إحداث التغيير .
 - ٥- القصور فى وضع أهداف قصيرة الأجل .
 - ٦- ضعف تعزيز النتائج وضعف الاستمرار فى إدخال المزيد من التغييرات .
 - ٧- قلة إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال فى ظل ثقافة المؤسسة .
 - ٨- ضعف الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المؤسسة إذا تطلب الأمر ذلك .
- المحور الثاني الاطار النظري للأداء الإداري لمديري مؤسسات التعليم الإعدادي فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

يتميز العصر المعاصر بالعديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة والمتسارعة فى مختلف المجالات والأنشطة ، والتي فرضت على المؤسسات كافة أن تجد الأساليب والوسائل للتكيف والتأقلم مع متطلبات هذه البيئة السريعة التغير ، فلم يعد كافيًا أو حتى مرضيًا أداء الأعمال فى كافة المؤسسات بالطرق الروتينية التقليدية ؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى ضعف تلك المؤسسات ، لذلك فإنه يجب عليها من أجل ضمان بقاءه استمرارها ، ألا تقف عند حد الكفاءة ، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك بحيث تكون المرنة والرشاقة والتجديد من السمات المميزة لتطوير أدائها الإداري ، ومن المداخل المهمة لتطوير الأداء الإداري لتلك المؤسسات نجد مدخل الرشاقة التنظيمية .

وفى ضوء ماسبق ، تأتي أهمية هذا المحور والذي يتناول واقع أداء مديري في مصر من خلال تناول محورين رئيسيين هما : الإطار المفاهيمي والفلسفى للأداء و إدارة مدارس التعليم الإعدادي في مصر .

أولا : الاطار المفاهيمي والفلسفى للأداء :

مفهوم الأداء : يعرف الأداء أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به . أو يعرف تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهود التي ترتبط بوظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف للمؤسسة، كما يعني أيضاً مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات (مخلوف ، ٢٠١٧ ، ص ٤٤٢ .) وهو إنجاز مهمة وفقاً لمعايير محددة من الدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة، كما يعرف بأنه حدود الفرد في إنجاز العمل أو النشاط المكلف به، كما أنه عمل الشخص بفاعلية أو قيامه بعمله بشكل جيد (نصر، ٢٠١٧، ص ٢٩٧ .)

١- عناصر الأداء : يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن وجود أداء فعال ، وهذه العناصر هي: (رضوان ، ٢٠١٤، ص ص ١ - ٤٤ .)

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة بالوظيفة ومجالاتها المختلفة .
- ٢- نوعية العمل : وتتمثل فى مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع فى الأخطاء .
- ٣- كمية العمل المنجز : أى مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه فى الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
- ٤- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفانى فى العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية فى العمل وإنجاز الأعمال فى أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

أهمية تطوير الأداء :

يمكن القول أن حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط التي تمارسه ، تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة ، فإن ذلك يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع . وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب ، فإنه يشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها ، ولذا تحظى عملية تطوير الأداء اهتماماً خاصاً عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة وتتبلور أهمية تطوير الأداء فيما يلي : (الفروخ ، ٢٠١٠ ، ص ٤٤) .

١- يعد تطوير الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل ، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية .

٢- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد ، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه .

٣- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدنى يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم .

أهداف تطوير الأداء :

من أهداف تطوير الأداء ما يلي : (محمود ، اللوزي ، ٢٠١١ ، ص ١٥٢) .

١- تطوير الاداء : من خلال معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين فى المؤسسة ، والسعى لممارسة سبل التطوير المناسبة فى المجالات التى يشعر العاملون فيها بالضعف ، وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها .

٢- تخطيط الموارد البشرية : من خلال الحاجات الفعلية لربط الحاجة المستقبلية للموارد البشرية فى المؤسسة مع السياسات التنظيمية ، بدءاً من استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها ، وصولاً إلى تطويرها واستثمارها بفاعلية .

٣- اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدتها : حتى يتسنى تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تطوير أداء العاملين بالمؤسسة .

٤- إنجاز عملية النقل والترقية : وذلك بعد التعرف على قدرات العاملين ، وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم ، وتنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء .

٥- وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت : من خلال الاعتماد على الجهد الفعلى المبذول من قبل العاملين .

قياس مؤشرات الأداء :

يمكن تصنيف قياسات مؤشرات أداء الإدارى بشكل عام إلى عدة فئات منها(الشميلي، ٢٠١٧، ص ٢٤ .)

١- قياس مؤشرات أداء العمليات : وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفاعلتها وقابليتها للضبط .

٢- قياس مؤشرات الأداء الداخلى للإدارة : وتتناول مقدرة الإدارة ومردودها وفاعلتها ومدى استجابتها للتغيرات المحيطه بالعمل .

٣- قياس مؤشرات أداء الموارد البشرية : وتتناول المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين

ومما سبق نستنتج أن قياس الأداء من شأنه أن يوفر المناخ القادر على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة ، والتحقق من مدى التزام العاملين بإنجاز مهامهم وفق متطلبات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة ، ومن خلال عملية القياس يتم قياس مؤشرات الأداء الداخلى للإدارة ، والعمليات ، ومؤشرات الأداء للموارد البشرية .

العوامل المؤثرة فى الأداء : هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر فى الأداء لعل أهمها: المناخ التنظيمي: يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابى مثل : التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين ورفع مستوى الأداء فى المنظمة . كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والإجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابى إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحى.

الروح المعنوية لدى العاملين : إن مواقف العاملين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التى يعملون بها قد حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين خاصة بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للعاملين تؤثر وبشكل كبير فى الأداء . وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات العاملين سلبيًا أو إيجابيًا وهذا ينعكس بالتبعية على الأداء (علاقة طردية).

المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور : إن أداء كل عامل يقاس بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها ، ومدى جديته في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها . ولا بد أن يستغل العامل القدرات التي يمتلكها ، ولا ينظر إلى جملة الصعوبات والإحباطات التي يقابلها أثناء أدائه لعمله ، بل لابد أن يسعى جاهداً إلى استثمار ، الفرص السانحة أمامه ، ويتفاعل معها تحقيقاً لمصلحة العمل .

مداخل تطوير الأداء : يمكن تطوير الأداء من خلال المداخل التالية (الحداد وآخرون

، ٢٠١٦ ، ص ص ٢٩٤-٢٩٥).

تطوير أداء العامل : إن التغيير في مهام وواجبات الوظيفة يوفر فرصاً لتطوير الأداء ؛ حيث قد تسهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كان مملة أو تفوق قدرات ومهارات العامل . ولعل نقطة البداية في دراسة وسائل تطوير الأداء في وظيفة معينة هي معرفة أهمية كل مهمة من مهام الوظيفة ، وما تحققه من نفع . ومن وسائل تطوير الوظيفة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في فرص العمل أو مجموعات مهام ، أو لجان ، وإتاحة المجال لهم بأن يسهموا في حل مشاكل المؤسسة المختلفة.

تطوير الموقف : لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط ، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يتواجد فيه الفرد ، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تُعطي فرصاً للتغيير ، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال ، والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة . مما سبق يتضح أن هدف تطوير الأداء في المؤسسات التربوية لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء ومستوياته ، والبحث عن الأساليب الفاعلة لتطوير وتطوير تلك العوامل ، وفلسفة تطوير الأداء تمثل سياسة مهمة تنتجها المؤسسات بمختلف أنواعها وخاصة التربوية حيث يسود الاقتناع بضرورة التطوير المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المتبعة في المؤسسة التربوية والتي تؤثر على أداء العاملين بها بدءاً بمديري المدارس وإنهاءً بالمعلمين .

المحور الثالث ملامح الأداء الإداري لمدير مدارس التعليم الإعدادي في مصر دراسة

وثائقية

يعد التعليم الإعدادي أهم مقومات التقدم في المجتمعات ؛ لكونه يسهم في إعداد الفرد وتأهيله للحياة، وتطوير كافة المعارف والخبرات لديه، كما يعتبر التعليم بطبيعته وثيق الصلة بالمجتمع، فلا يمكن اعتباره شيئاً قائماً بذاته يعمل في الفراغ، بل يستمد أهدافه، ونظامه، ومادته، وأسلوبه من البيئة المحيطة، والطبيعة البشرية الكائنة فيها.

نشأة وتطور التعليم الإعدادي في مصر : يعد إصلاح التعليم قضية جوهرية لأنه محور التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة لتحقيق الرفاهية المنشودة للمجتمعات ، حيث يهدف الإصلاح لتهيئة العملية التعليمية لإعداد خريج ذي مواصفات خاصة ، لكي يكون مؤهلاً علمياً بأحدث العلوم والمعارف والمهارات العالمية ، متمكناً من تلك المهارات التي تؤهله لخدمة وطنه والقي به ، منتمياً لثقافته وقيمه الأصيلة ، إلى جانب قدرته على التواصل مع المجتمع الخارجي ؛ حيث يمتلك القدرة التنافسية العالية التي تمكنه من التنافس العلمي والمهني والفكري إقليمياً وعالمياً ، ومن ثم يصبح من مسؤوليات التعليم المصري إعداد أفراد متعلمين ومدربين وعلى مستوى وكفاءة عالية ومؤهلين لقيادة التنمية والأخذ بكل ما هو جديد مستلهما إيجابيات التاريخ والنضال المصري تحقيق النهضة المنشودة واستعادة مكانة مصر الدولية (عبدالعال ، ٢٠١٩ ، ص ص ٢٥٦ - ٣١٦ .) تنص المادة (١٥) من قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ على أن التعليم الإعدادي حق لجميع الأطفال الذين يبلغون السادسة من عمرهم وتلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلتزم أولياء الأمور بتنفيذه على مدار تسع سنوات دراسية . ويتولى المحافظون عن كل في دائرة اختصاصه إصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ الإلزام بالنسبة لأولياء الأمور على مستوى المحافظة ، كما يصدرون القرارات اللازمة لتوزيع الأطفال الملزمين على مدارس التعليم الإلزامي في المحافظة . ويجوز في حالة النزول بالسن إلى خمس سنوات ونصف وذلك مع الإخلال بالكثافة المقررة للفصل (قانون التعليم ١٣٩ ، ١٩٨١).

أهداف التعليم الإعدادي في مصر : لكي تتحقق فلسفة التعليم الإعدادي كان لابد من تحقيق أهداف تحولها إلى واقع عملي ، ولذا تهدف مرحلة التعليم الإعدادي إلى تنمية قدرات واستعدادات الطلبة ، واشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والعملية والمهنية التي تتفق وظروف البيئات المختلفة ، بحيث يمكن لمن يتم هذه المرحلة أن يواصل التعليم في مرحلة أعلى ، أو أن يواجه الحياة بعد

تدريب مهني مكثف ، وذلك من أجل إعداد الفرد ليكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه (قانون التعليم ١٣٩ ، ١٩٨١).

ويمكن تحديد أهداف التعليم الإعدادي بصورة عامة كما يلي :

١- توفير الحد الأدنى من المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات اللازمة للمواطنة (قانون التعليم ١٣٩ ، ١٩٨١).

٢- تزويد الطلاب بالمهارات العلمية القابلة للاستخدام ، والتي تمكنه من أن يكون مواطناً منتجاً في مجتمعه ، ومشاركاً في ميادين التنمية (قانون التعليم ١٣٩ ، ١٩٨١).

٣- تأصيل احترام العمل اليدوي لدى الطلاب وممارسته كأساس ضروري لحياة منتجة (قانون التعليم ١٣٩ ، ١٩٨١).

٤- تنمية شخصية الطلاب الخلاقة وفكره النقدي البناء (قانون التعليم ١٣٩ ، ١٩٨١).

أهمية التعليم الإعدادي في مصر: كما أن مرحلة التعليم الإعدادي تعتبر من أهم مراحل التعليم ذلك لأنها تعمل على إكساب التلاميذ المهارات الأساسية اللازمة للتعلم كالقراءة والكتابة والحساب والقدر الضروري من ثقافة المواطنة . وتعمل مرحلة التعليم الإعدادي على تحسين الكفاية الإنتاجية للمجتمع ومؤسساته العلمية والاقتصادية والسياسية ، كما أنها تساعد أيضاً في تقليل نسبة الفقر وزيادة الوعي الصحي لدى الأفراد . لذا اعتبرت الدولة التعليم الإعدادي واجباً عليها تعليم ابنائها في سن الإلزام (إبراهيم ، ٢٠١٣ ، ص ٨٧ - ١٣٤).

سمات التعليم الإعدادي: وللتعليم الإعدادي مجموعة من السمات والأسس الأساسية التي تلخص جوهره وتكشف فلسفته وتميزه عن غيره من مراحل وأنواع التعليم الأخرى والتي قد يكون فقد إحداها مؤشراً إلى أن هناك خلل ما قد اعترى تلك المرحلة المهمة من التعليم ومن هذه السمات : الإلزام ، تكافؤ الفرص ، المجانية العمومية ، الوحدة ، الديمقراطية واختلاف مدة الإلزام من دولة إلى أخرى .

آليات إصلاح نظام التعليم الإعدادي : لكي تتم مشروعات الإصلاح يتطلب الأمر توافر عدة آليات تتمثل في : (وهد ، ٢٠١٤ ، ص ٥٤)

١- وضع قوانين خاصة بالتعليم الإعدادي وتعيين المعلمين وترقياتهم والعاملين والإداريين .

٢- الدعم السياسي لعملية الإصلاح لبناء حاضر الأمة ومستقبلها .

- ٣- تفعيل الديمقراطية من خلال تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرار .
- ٤- المؤازرة الشعبية من خلال توفير درجة عالية من الوعي الشعبي .
- ٥- توفير الإمكانيات اللازمة لعملية الإصلاح من موارد مادية وبشرية .
- ٦- نشر التعليم ومؤسساته وفرصه طولا وعرضا على امتداد الرقعة السكانية المعمورة.
- ٧- تحديث وتعميق المناهج ومضامينها ورسائلها التعليمية بحيث تصل إلى المستويات العالمية .

٨- تنمية العاملين مهنيا من خلال اكتساب المهارات والقدرات المعرفية اللازمة .
مناهج التعليم الإعدادي

من أهم ملامح المناهج ما يلي : (تطوير المناهج ، ٢٠١١ ، ص ٨)

التركيز على الكيف دون الكم وتبني أسلوب التعلم للإتقان والتركيز على المهارات والاهتمام بتنمية القيم والأخلاق وتحقيق التكامل بين المواد الدراسية عبر الصفوف المختلفة وتمكين المتعلم من توظيف ماتعلمه في حياته المختلفة .

الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة

تعد الحكومة في مصر هي المسؤولة عن التعليم بكافة مراحلها وتشرف عليه ، وفقا لدستور ٢١٤م الذي اختص التعليم بست مواد بدءا من المادة (١٩) حتى المادة (٢٥) وتكفل تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم من خلال تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية للجميع في مختلف البيئات المصرية ، ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني هي الجهة المسؤولة عن التعليم قبل الجامعي في مصر (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢١٤ - ٢٠٣٠ ، ص ٢٩)

ترتبط الإدارة المدرسية بالعملية التعليمية وهي من أهم عناصر الميدان التربوي التي تخضع دائما للدراسة والتحصيص ومن ثم التغيير والتطوير حيث أنها تعتبر المحرك الرئيسي الذي يوجه العملية التعليمية بالشكل المطلوب ، وعادة ما تركز هذه الدراسة على أساليب وأنماط الإدارة السائدة وطرق تطويرها وتنمية قدرات ومهارات المديرين والمعلمين لتطوير جودة الأداء ليصبح النظام التربوي قادرا على تحقيق الجوانب الثقافية والمهنية لهذه القيادات وتجويد مستوى التزامهم المهني والتنظيمي، ويرتكز هذا التطوير إلى تبني الأساليب والاستراتيجيات والأساليب القائمة ومنها الإدارة الذاتية (خليل، ٢٠١٤ ، ص ١٢٠).

ويتطلب الإصلاح المنظومي للتعليم وتجويده المشاركة المجتمعية الفعالة من قبل المربين وأولياء الأمور والمعنيين بالعملية التعليمية أفرادًا ومؤسسات علي صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ، تلبية لنداءات الخطاب الرسمي السياسي والتربوي وتفعيلًا لنتائج دراسات إصلاح وتطوير التعليم ، ومواكبة للتطورات العالمية المعاصرة المؤكدة على ضرورة وأهمية المشاركة المجتمعية في الخدمات التعليمية ودعمًا للإستقلال الذاتي للمدرسة **Self Autonomy** ودفعًا للتحويل بإرادتها من النمط المركزي إلى النمط الذاتي الإستقلالي ، وإيمانًا بأن تجويد السياق المدرسي(المناخ - الإدارة- التعليم). (أحمد ، ٢٠١١ ، ص ١٣٤).

ففي مرحلة التعليم قبل الجامعي تظل العناصر الحاكمة في النظام التعليمي من مناهج وتحديد قواعد التقويم علي المستوى القومي ، ومنح شهادات نهاية المرحلة الثانوية ، واتخاذ القرار بالنسبة لخطط تطوير التعليم والميزانيات الخاصة بالإدارات التعليمية وتحديد مراتب ومكافآت المعلمين وكافة العاملين والبرامج التدريبية وغيرها من صلاحيات وزارة التربية والتعليم(مينا ، ٢٠١١ ، ص ١٣٥).

نتائج البحث

هناك مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تتمثل فيما يلي :

- ١- ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في بداية تسعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ، ضمن تقرير لجنة البحث والتدقيق التي أعدها الكونجرس الأمريكي ؛ لكشف ضعف قدرة العديد من المؤسسات الصناعية بالولايات المتحدة على المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية.
- ٢- تعرف الرشاقة التنظيمية إجرائياً بأنها مدخل إداري تكتيكي لتطوير أداء مديري المدارس وزيادة قدرتهم علي إدراك الأحداث الفجائية والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث ، وتقديم الاستجابات التكيفية المناسبة ، بل والتصرف بشكل استباقي لمواجهة تلك التغيرات.
- ٣- تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ، وهي سمة وخاصة يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة .

٤- تساعد على تطوير وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء العمليات في المؤسسة ، وتقييم الأنشطة وتطوير الكفاءة التنظيمية ، وتحقيق الإستقرار التنظيمي ، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة في الإستجابة لإحتياجات المستفيدين ، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف .

٥- مشاركة جميع الأفراد في وضع إستراتيجية المؤسسة التعليمية .

نتائج خاصة بأداء مديري المدارس في مصر

١- تطوير أداء مديري المدارس علي أنه عملية منهجية مقصودة هدفها إحداث تعديلات وتغييرات ايجابية في أداء مديري المدارس ، بغرض تحقيق الجودة في أدائهم وزيادة قدرتهم علي التكيف مع التغييرات البيئية المستمرة.

٢- من أبرز العوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس (المناخ التنظيمي - الروح المعنوية - المقدرة علي أداء العمل من خلال فهم الدور) . لا يتحقق تطوير الأداء في المؤسسات التربوية إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء ومستوياته وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفاعلة لتطوير وتطوير تلك العوامل .

٣- يقع علي عاتق مدير المدرسة مسؤولية إيجاد المناخ الداخلي والخارجي الجيد للمدرسة الذي يشجع الأفراد العاملين علي تجويد أدائهم ، ومن ثم الارتقاء بمستوي الأداء المدرسي ككل ، وتحقيق التعاون والتكامل بينهم بحيث يعملون في فرق عمل متكاملة تتحمل المسؤولية ، وتشارك في الإنجاز ، وكذلك ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة علي مجموعة العمل من المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة ، واستثمار كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة .

المحور الثالث التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية فلسفة التصور المقترح :

يقصد بالتصور المقترح وضع إطار عام ونموذج عام ، يوضح إمكانية تطوير تطبيق

الرشاقة التنظيمية في مصر من خلال تحقيق تطوير أداء مديري مدارس التعليم الإعدادي .

وتستند فلسفة التصور المقترح إلى نظرة شاملة ومتكاملة حول إمكانية تطوير أداء

مديري في مصر من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية، ويتم ذلك وفق منظومة من المعارف

والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات التعليمية المتكاملة المطورة التي يجب على القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة مدارس التعليم الإعدادي أن يمتلكوها ويمارسونها تطبيقًا أثناء التطبيق في التعليم من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية

أهمية التصور المقترح تتمثل فيما يلي:

- ١- استخدامه لعرض وتقديم المتغيرات والتحديات التي تعوق تطوير أداء مديري المدارس من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية .
- ٢- يمثل أداة مساعدة في تكوين إطار منهجي يساعد في تطوير أداء مديري المدارس من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية المتمركزة على المدرسة.
- ٣- يمكن استخدامه للكشف عن العوامل والقوى المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية .
- ٤- يساعد التصور في عملية التنبؤ بواقع أداء مديري المدارس من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية في المستقبل .
- ٥- دعم محاولات التوجه نحو تطوير أداء مديري المدارس في التعليم من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية أهداف التصور المقترح فتمثل فيما يلي :
 - ١- تطوير فلسفة مكتوبة لأداء مديري المدارس في مصر من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية بحيث تكون متوافقة مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة .
 - ٢- وضع رؤية مقترحة ومتكاملة لأداء مديري المدارس في التعليم من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية.
 - ٣- تقديم بعض الحلول للمشكلات التي يعاني مديري المدارس من خلال من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية .
 - ٤- وضع نموذج لتطوير أداء مديري المدارس من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية وتطوير أهداف ومحتوى وأساليب أداء مديري المدارس من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية .
 - ٥- تدعيم الفهم الكامل لدى مديري المدارس عن طريق تطوير أداء مديري المدارس من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية .

منطلقات التصور المقترح :

- ١- التوجهات العالمية وتشمل ما يسود العالم من تغيرات وتطورات عالمية تتمثل في العولمة والثورة الرقمية
- ٢- نتائج الدراسة النظرية لواقع أداء مديري المدارس في التعليم من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية وما كشفته من معوقات لتطوير تطبيقها .
- ٣- شمولية عملية التطوير لكافة عناصر المنظومة المدرسية ومنها أداء مديري المدارس في التعليم من خلال مدخل الرشاقة التنظيمية .
- ٤- الاهتمام بتطوير أداء مديري المدارس من خلال مدخل إداري معاصر .
- ٥- التحديات العالمية والمحلية التي تفرضها طبيعة القرن الحادي والعشرين والتي تؤكد على ضرورة تبني بعض المداخل الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ومنها مدخل الرشاقة التنظيمية.
- ٦- تعد الرشاقة التنظيمية بمثابة الطريق إلى كفاءة العمليات وفعالية التنظيم للأفراد المفوضون لصنع القرارات يكونون أكثر قدرة ورقابة ومعرفة وتفاعلاً مع عملاء المدرسة وأكثر قدرة على إعادة تشكيل الخدمات اعتماداً على فهمهم لحاجات هؤلاء العملاء .

إجراءات وآليات تنفيذ التصور المقترح

- وتتمثل إجراءات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي :
- آليات مقترحة تتعلق بتطوير ممارسات التخطيط : ومنها الآتي :
- إقامة ورش عمل تحت إشراف متخصصين وخبراء تجلبهم وزارة التربية لتدريب مديري المدارس علي وضع الخطط الإستراتيجية وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف القابلة للتنفيذ لمواجهة التغييرات الداخلية والخارجية .
 - تشكيل لجان داخل المدرسة لتحديد الوضع الحالي للمدرسة والوضع المستقبلي ، لمحاولة تطوير أداء المدرسة .
 - المشاركة في تصميم خطط مرنة إجرائية تنفيذية لتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف .

- إقامة وحدة المدرسة الرشيقية داخل المدرسة يكون هدفها تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة كل ما يتم داخل المدرسة من أمور متعلقة بالأداء الفني والإداري لمدير المدرسة وجميع أعضاء المدرسة ، وكتابة تقارير حول الأداء الفعلي والمستهدف .
- آليات مقترحة تتعلق بتطوير ممارسات التنظيم : ومنها الآتي :
- وضع لائحة داخلية معلنة للجميع داخل المدرسة ومبنية علي أسس ومعايير موضوعية من قبل مدير المدرسة ، يكون موضح فيها تنظيم اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة .
- عقد لقاء خاص افتتاحي بداية كل عام دراسي لإقرار معايير واضحة للأداء وتعميمها علي كافة أعضاء المجتمع المدرسي .
- وضع معايير تنظيمية للأداء والعمل تنسجم مع طبيعة البيئة المتغيرة وتركز علي التكيف وقبول التغييرات الإيجابية ، والتعامل مع المواقف المختلفة بطريقة تتسم بالمبادرة والابتكار ، والعمل بروح الفريق
- عقد ندوات لأعضاء المجتمع المدرسي لتعزيز قدراتهم علي تحقيق التوازن والتكيف بين مطالبهم الشخصية ومطالب المدرسة وأهدافها .
- آليات مقترحة تتعلق بتطوير ممارسات التوجيه أو الإشراف : ومنها الآتي :
- متابعة أداء أداء العاملين باستمرار والكشف عن الانحرافات وتقييمها واستخدام وسائل فعالة لمتابعة الأداء وتدعيم الأداء المتميز من خلال نظام الحوافز والمكافآت .
- ربط أقسام ووحدات المدرسة بشبكة معلوماتية داخلية لضمان سهولة الاتصال والتوجيه ، وتأسيس قاعدة بيانات متاحة لجميع الأفراد داخل المدرسة استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة التوجيه والإشراف.
- آليات مقترحة تتعلق بتطوير ممارسات اتخاذ وصنع القرارات : ومنها الآتي :
- الحرص علي صناعة القرارات بشكل جماعي ، وتوافر المعلومات الدقيقة والوافية لصناعة قرارات رشيدة ، وتبنى أفضل البدائل لحل المشكلات .
- انتقاء ذوى الخبرة من أعضاء المجتمع المدرسي والعناصر التي تتسم بالقدرة علي مواكبة التغيير لتحقيق الأهداف المنشودة ، والاعتماد علي العناصر الواعية لحجم التحديات المحيطة ، لكي تستطيع المدرسة اكتشاف الأداء التنافسي في البيئة المحيطة كفرصة للتغيير .

- تشجيع الأفكار المبتكرة التي تتحول إلي واقع ملموس ، لتحقيق مزايا تنافسية فريدة وكسب رضا المستفيدين .
- منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية ومنحهم مزيداً من صلاحيات اتخاذ القرارات في مجال عملهم .
- آليات مقترحة تتعلق بتطوير ممارسات الرقابة والمتابعة : ومنها الآتي :
- التطوير المستمر من خلال عقد ورش عمل لإتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ولكشف الأخطاء والانحرافات.
- لمقارنة ما تم وضعه من معايير وما تم انجازه بالفعل لتحديد الفجوة في الأداء ولمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة في ضوء الأهداف المنشودة.
- مكافأة أصحاب الأداء المتميز بهدف إثارة روح المبادرة والتعلم الذاتي والابتكار .
- ضرورة وضع أسس ومعايير تتناسب مع متطلبات وطبيعة الرشاقة التنظيمية ، والتزام العاملين بالسلوكيات الرشيقة ومنها اقتراح التطويرات المستمرة في الأداء الإداري.

معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها :

تتمثل أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه تطوير أداء مديري المدارس من خلال تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية في مدارس التعليم الإعدادي بمصر وإمكانية التغلب عليها من خلال ما يلي :

- ١- قلة دعم الدور المهم والقوى للقيادة .
- ٢- القصور في تحديد المسئول عن التغيير وخطواته .
- ٣- القصور في صياغة خطة تنفيذية ، تشجع على المساهمة والإبداع والتحكم في التفاصيل .
- ٤- وجود هياكل تنظيمية ضعيفة غير متمكنة .
- ٥- قلة وجود اتصالات فعالة .
- ٦- القصور في دعم التغيير وتثبيته وجعله مؤسسياً .
- ٧- قلة إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المؤسسة .
- ٨- ضعف الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المؤسسة إذا تطلب الأمر ذلك .

٩- قلة مراجعة المؤسسات لاحتياجاتها وسياساتها وأنظمتها الحالية، لتري درجة التغيير والحاجة إليه.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال :

١- زيادة استقلال المدرسة إداريًا وماليًا مع تقليل الرقابة عليها من قبل الإدارتين الوسطى والعليا وصولًا إلى تشجيع المدرسة والتفكير الإبداعي للتخلص من المعوقات التنظيمية البيروقراطية .

٢- تفعيل دور المرؤسين وإتاحة الصلاحيات المختلفة بحيث يستطيع ممارسة أدوراهم التنظيمية مع تمتع المؤسسة التعليمية بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها والتطبيق الفعال لمبدأ لامركزية الإدارة يمنح السلطات المحلية و أولياء الأمور دورًا كبيرًا في إثراء المناخ التربوي بالمدرسة ، وضمان جودة مخرجاتها، ويزيد من دعم المهارات الإدارية لكافة المشاركين حتى يحققوا التوازن بين المسئوليات والسلطات.

٣- التمكن من إجراء تحليلات شاملة ومترابطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتطوير الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.

٤- تمكّن من إجراء تحليلات شاملة ومترابطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتطوير الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.

٥- إبداء الرأي بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدني، حول أساليب الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات التي قد تعترضها.

٦- تقليل السلطات الفردية وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحيط بها حيث تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة ويسر نتيجة وجود المرونة الإدارية.

٧- انتشار ثقافة الاستقلال الذاتي والوعي بالرشاقة التنظيمية للمدرسة ، وأهميتها في تطوير جودة التعليم وجودة المخرجات التعليمية.

المراجع العربية :

- ١- مختار، أحمد عمر (٢٠٠٨) : معجم اللغة العربية المعاصرة ، مجلد(١) ، القاهرة، عالم الكتب.
- ٢- مجمع اللغة العربية (٢٠١٩) : المعجم الوجيز ، مصر .
- ٣- أحمد، أحمد إبراهيم ، أبوالوفا، جمال محمد ، محمد، وبرجس فالح (٢٠١١) : تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي ، المجلة التربوية بسوهاج ، مجلد (٦٢) ، مصر .
- ٤- مختار، أحمد عمر (٢٠٠٨) : معجم اللغة العربية المعاصرة ، مجلد(١) ، القاهرة، عالم الكتب.
- ٥- وهدي، أسماء عبد السلام (٢٠١٤) : إصلاح التعليم الأساسي في مصر وكوريا وشيلي : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ .
- ٦- باتشيري، أنول و آل حيان، خالد بن ناصر (٢٠١٨) : بحوث العلوم الاجتماعية : المبادئ والمناهج والممارسات ، عمان ، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٧- الحداد، جعفر يوسف عبدالله وآخرون (٢٠١٦) : الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية ببنها، مجلد (٢٧)، عدد (١٠٧) ، مصر .
- ٨- محمود، خبضر كاظم و محمود، اللوزي سلامة (٢٠١١) ، مبادئ إدارة الأعمال ، ط٢ ، عمان ، الأردن، دار ثراء للنشر .
- ٩- زيدان، رباب عبدالسلام محمود (٢٠٢٠م) : تصور مقترح لتطوير السياسات التعليمية لمرحلة التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرة كل من كوريا الجنوبية وفنلندا ، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة طنطا .
- ١٠- عثمان، رضوان هاشم حمدان (٢٠١٨) : التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية ، القاهرة ، مصر، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع.
- ١١- سليم، سامح عبدالوهاب شحاته (٢٠٢٠) :العلاقة بين القيادة التحولية والرشاقة التنظيمية ، دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ع ١ ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة .
- ١٢- مخلوف، سميحة على محمد (٢٠١٧) : فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة ، مجلة التربية بكلية التربية جامعة الأزهر ، مجلد (٢) ، عدد (١٧٢) ، القاهرة
- ١٣- هاشم، صلاح (٢٠١٨) : الإدارة في النظم الخدمية ، القاهرة ، مصر، أطلس للنشر والانتاج الاعلامي .

- ١٤- الشميلي، عائشة يوسف (٢٠١٧): برنامج تطوير الأداء ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ١٥- نصر، عزة جلال مصطفى(٢٠١٧): الذكاء العاطفي وتحسين الأداء القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات جامعة عين شمس، جزء(٩)، عدد (١٨)
- ١٦- السلمي، على (٢٠١٤): الإدارة في عصر المعرفة العولمة ، القاهرة، دار سما للنشر والتوزيع .
- ١٧- عبدالعال، عنتر محمد (٢٠١٩) : متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية : جامعة سوهاج نموذجاً ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، جزء (٥٩) ، مصر ، مارس ٢٠١٩.
- ١٨- عدلي، فاتن محمد (٢٠١٨م): دراسة تحليلية لسياسات التعليم قبل الجامعي منذ تسعينات القرن العشرين وحتى الآن في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ١٩- سليم، فاطمة صالح مختار (٢٠٢٠): تحسين أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة طنطا ، كلية التربية.
- ٢٠- مينا، فايز مراد (٢٠١١م) : التعليم في مصر " الواقع والمستقبل حتى ٢٠٢٠ م ، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢١- أحمد، كمال عبدالوهاب (٢٠١٦): تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،سنة (٣) ، عدد (٨) ، مصر .
- ٢٢- أحمد، كمال عبدالوهاب (٢٠١٦) : تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، سنة (٣) ، عدد (٨) ، مصر .
- ٢٣- محمد، محمد حمدي زكي (٢٠١٧ م) : إجراءات مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م : دراسة استشرافية ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، العدد ٤٩ .
- ٢٤- إبراهيم، محمد عبد الرزاق (٢٠١٣) : التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات العربية منها " رؤية نقدية ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب ، عدد (٤١) ، جزء (٣)، القاهرة ، مصر، ص ص ٨٧ - ١٣٤ .

- ٢٥- أبو النصر، مدحت محمد و محمد، ياسمين مدحت (٢٠١٧): التنمية المستدامة : مفهومها - أبعادها - مؤشراتها ، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ٢٦- التوجيري فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد (٢٠٢٢) : تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية، عدد ١٢ ، ص ص ٢٩-٦٠
- ٢٧- المصري، مروان وليد سليمان (٢٠١٦) : استراتيجيات مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، مجلد (٤٠) ، عدد (٢) .
- ٢٨- خليل، نبيل سعد (٢٠١٤) : إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٢٩- وزارة التربية والتعليم (١٩٨١) : قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، القاهرة ، ط٢، مادة ١٥، هيئة المطابع الأميرية.
- ٣٠- وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم ٢٥٠ بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥ م
- ٣١- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ .

ثانيا المراجع الأجنبية:

- 32- Abesi, S. & Mohammadi, M. & Shafieepur, D. (2013) : The Role Of Organizational Agility Capabilities In The Successful Performance Of The National Production , World Of Science Journal, Vol.2 , No.(3).
- 33-Allameh, s, m. (2013) : examining the degree of Organizational Agility from employees perspective.
- 34-Amani,S.& Jafari,G.(2015) : The relationship between organizational agility and the job performance of the staff in Isfahan youth and sports organization with an emphasis on defense mechanisms, International Journal of Sport Studies,Vol.(5),No.(6), pp.708-713.
- Aval, S. & et al (2017) : Investigating The Effect Of 35-Organizational Citizenship (OCB) Behavior Components On Organizational Agility, Interdisciplinary Journal Of Education, Vol. (1) , No. (2) , Pp. 59-67 33.
- 36-Audran, R. (2010): "Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments". Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico Di Milano, School of systems engineering, Italia.
- 37-Boudlaie, H. & Golabdoust, T. (2015): An Analysis Of Organizational Intelligence And Organizational Agility Status In Tehran University Of Medical Sciences, International Business And Management, Vol.(9), No.(2), Pp.100-109.

- 38-Chakravarty, A., Grewal, R & Sambamurthy, V. (2013): Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles, *Information Systems Research*, Vol.(24), No.(4),pp. 976-997.
- 39-Chen, J. & Wang, D. & Pan, S, L. (2011) : Understanding Organizational Agility Development For Government – A Process Model Of Resource Configuration , In Pacific Asia Conference On Information Systems , Association For Information Systems , july .
- 40-Ghasemi, G.M. (2015) : Examining The Relationship Of Organizational Effectiveness, *Journal Of Service Science And Management*, Vol.(8) , Pp.443-451.
- 41-Harraf, A, & et al. (2015) : Organizational Agility , *The Journal Of Applied Business Research* , Vol.31 , No.2 , Colorado, USA .
- 42-Holsapple. C. W. (2008): Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective, *Gannon College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington*.
- 43-Jafarnejed, A. & Shahaie, B. (2008): Evaluating and Improving Organizational Agility : Definition, Critique And New Conceptual Framework , *Delhi Business Review* , Vol.9 , No.1 , , New Delhi , India .
- 44-kouropalatis & et al(2012):pursuing "flexible commitment"as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology , *European of Marketing* ,Vol .46 Issue :10.
- 45-Isapple. C. W. (2008): Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective, *Ganon College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington*.
- 46- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity, *Academy of Management Review*, Vol.(35), No.(4),pp. 604-626
- 47- Mee-Yan, C. & Linda, H.(2015) : Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR, *Kogan Page Publishers* .
- 48-Mehrabi, s. & siyadat, s, a. & allameh, s, m. (2013) : examining the degree of Organizational Agility from employees perspeotive, *international journal of academic researohin business social science* , Vol.(3) , No.(5) , pp.315-323.
- 49-Moshki, M, K. & Teimouri, H. (2013) : Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model: The Case Of Nir Pars Company , *International Journal Of Human Resource Studies* , Vol.(3) , No.(3) , Nevada , USA , pp.62-77.
- 50- Nassim,N.A. (2014) : It And Agility Features At The Organization (A Case Study), *International Journal Of Academic Research*, Vol.(6) , No.(1).

- 51- Narayan, S. (2015): Agile IT Organization Design: For Digital Transformation and Continuous Delivery, Addison-Wesley Professional, USA .
- 52- Nejatian, M. (2013) : Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving In The Right Direction?, Global Journal Of Flexible Systems Management, Vol . 14 , No.(4).
- 53- Oluwatayo, J., (2012) : Validity and Reliability Issues in Education Research. Journal of Educational and Social Research, Vol,(2) , No (2), pp.391-400.
- 54- Panda, S & Rath, S. (2016) : Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises , Journal of Enterprise Information Management , vol.29 , No.5
- 55- Park. Young K i. (2011): The Dynamics of Opportunity and The real Management In Turbulent Environments: The Role of Information Technologies, Ph. D., University of Southern California.
- 56- Santala. M. (2009): Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting. Master Thesis, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- 57- Shiri, A. (2014) : A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam state University, Iran, Management Science Letters, Vol(4) , No.(1) .
- 58- Saris, E., et al (2004): Methods for testing and evaluating survey questionnaires, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- 59- Shiri, A. (2014) : A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam state University, Iran, Management Science Letters, Vol(4) , No.(1) , pp. 87-94.
- 60- Tallon , p. & Pinsonneault, A (2011) : Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Mediation Model, MIS Quarterly, Vol. 35, No. 2.
- 61- Park. Young K i. (2011): The Dynamics of Opportunity and The real Management In Turbulent Environments: The Role of Information Technologies, Ph. D., University of Southern California
- 62- Weill, P. , Subramani, M. , & Broadbent, M. (2002) : IT Infrastructure for Strategic Agility, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts, April .
- 63- Weber, Y & Tarba, S. (2012): Achieving Strategic Agility in Hypercompetitive Environment , California Management Review, Vol.(56), pp.1-7.

- 64-Wendler, R. & Dresden, T. (2014) : Development Of The Organizational Agility – Maturity Model , Federated Conference On Computer Science And Information Systems , IEEE Xplre , 7-10 Sept 2014 , Warsw , Poland
- 65-Yeganegl, K. & Azar, M. (2012) : The Effect Of It On Organizational Agility , In The International Conference On Industrial Engineering And Operations Management , 3-6 July, Istanbul, Turkey .