



مجلة كلية التربية



تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام  
بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها  
(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

اعداد

منار محمد عبده الطويل

مدرس مادة بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

د/ حسام إبراهيم مراد

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ على صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

وعميد كلية التربية النوعية بدمياط سابقاً

كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٣/١٤٤٥هـ - م

## تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام

## بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها

## مستخلص البحث

سعى البحث الحالي إلى عرض التحديات التي تواجه تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وتقديم سبل للتغلب عليها، من خلال بلورة إطار فكري حول مدخل المرونة التنظيمية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها، وتحديد أهم تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وقد تم تطبيق مقابلة كأداة بحثية على عينة قوامها (عشرون) مديرًا بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط لتحديد أهم تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها. وتوصل البحث إلى عدة تحديات للمرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط ومنها: تمسك الكثير من القيادات داخل المدارس بأسلوب مركزية القرارات، والمركزية والبيروقراطية في الإدارة، والتطبيق الحرفي للتعليمات واللوائح، والإبقاء على العادات المألوفة ورفض الأفكار الجديدة، وتمسك الإدارة بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها، كما أوصى البحث بعدة مقترحات لمواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط ومنها: تنمية الوعي لدي المعلمين والجهاز الإداري بأهمية ممارسات المرونة التنظيمية، والاستعانة بالمديرين والعاملين ذوي الخبرة من خلال عقد مسابقات لجذب ذوي الكفاءات المميزة، وتوفير معلومات وبيانات شاملة محدثة عن التغيرات في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على البيئة الداخلية.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، التعليم الثانوي العام، محافظة دمياط.

**Abstract**

The current research sought to present the challenges facing the enhancement of organizational flexibility in Public Secondary Education schools in Damietta Governorate, and to provide ways to overcome them by crystallizing an intellectual framework about the entrance to organizational flexibility. The research relied on the descriptive approach in collecting and interpreting information and identifying the most important challenges of enhancing organizational flexibility in Public Secondary Education schools in Damietta Governorate. As for the research tool, interviews have been applied upon a sample composed of twenty managers in Public Secondary Education schools, Damietta Governorate to identify the most fundamental challenges hindering the enhancement of organizational flexibility and ways to overcome them. The research found several challenges of organizational flexibility in Public Secondary Education schools in Damietta Governorate such as: adherence of many leaders within schools to the style of centralization of decisions, centralization and bureaucracy in administration, literal application of instructions and regulations, maintaining familiar habits and rejecting new ideas, and adherence of management to the systems and procedures stipulated. The research also recommended several proposals to meet the challenges of enhancing organizational flexibility in Public Secondary Education schools in Damietta Governorate, including: developing awareness among teachers and the administrative staff of the importance of organizational flexibility practices, seeking the assistance of experienced managers and workers by holding competitions to attract those with distinguished proficiencies, and providing comprehensive and updated information and data about the changes in the external environment and its impact on the internal environment.

**Keywords:** organizational flexibility, Public Secondary Education, Damietta Governorate.

## مقدمة

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ومن ثم كان لزاماً على كل منظمات المجتمع أن تتهيأ لمواجهة تلك التغيرات والتحوليات، وأن تحدد بدقة الأدوار المطلوبة للتفاعل معها؛ حتى تتبوأ موقعا متميزا على خريطة العالم وخاصة في ظل التنافسية الشديدة وسعى الجميع نحو البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد والتناقض .

والنظام التعليمي يتكون من مجموعة مبادئ وقيم توجه العملية التعليمية إلى طرق مختلفة؛ لتحقيق أهدافاً محددة مسبقاً؛ فهو المسئول عن إعداد الأجيال القادمة والمؤهلة لقيادة العملية التعليمية والتنمية في أي مجتمع في المستقبل، ونجاح النظام التعليمي سيؤثر بالإيجاب على قطاعات المجتمع الأخرى؛ لأنه من أعظم الاستثمارات في رأس المال البشري.

ويعتبر التعليم على الصعيد المصري في صدارة اهتمامات الدولة المصرية التي تسعى إلى تحسين جودة التعليم العام، وتعزيز الابتكار بما يتسق مع المعايير العالمية، باعتباره إحدى الركائز الأساسية لتنمية الشخصية لمواجهة تحديات التنمية المستدامة في المجتمع (أبو لبهان والخولاني، ٢٠٢٢، ص.٥٢٤).

ويعد التعليم الثانوي العام مرحلة تعليمية ضمن مراحل تعليمية أخرى يضمها نظام تعليمي له أهميته، وأهدافه وتعد المرحلة الثانوية العامة بالنسبة لهذه المراحل المختلفة بمثابة الأساس بحكم موقعها في السلم التعليمي وتوسطها بين مرحلة التعليم الأساسي الذي تتلقى مخرجاته من الطلاب، لتواصل تربيتهم وبين مرحلة التعليم العالي التي تستكمل إعدادهم لكي يستطيعوا عملياً مواصلة التعليم، والخروج للحياة لتحمل مسؤولياتها والعمل على التكيف مع متغيراتها ومن ثم على نوعية القوى العاملة ذات التعليم العالي (عيسى، ٢٠٢٣، ص. ٢٣٨).

ولكي تستطيع مدارس التعليم الثانوي العام أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها فإنها تحتاج إلى رفع كفاءة خدماتها، حيث إن الثقافة الداخلية القوية لهذه المدارس التي تقدّر عملائها يمكن أن تساعد في الوصول لأداء مرتفع يحقق الإبداع؛ من أجل الوصول لميزة تنافسية قوية.

والجدير بالذكر أن المؤسسات التعليمية هي مؤسسات تتأثر أفكارها وفهمها الفلسفي، والموارد التي تمتلكها، والكفاءات الموجودة، بالسياسات التعليمية للدولة، بالإضافة إلى العديد من العوامل المختلفة، ومن ثم تتأثر تلك المؤسسات بأي أزمة أو تغيير في السياسة العامة للدولة، وهذا يدل على أنها تحتاج إلى شكل من أشكال المرونة التنظيمية في الإدارة. (Sezen-Gültekin& Argon, 2020, P.331)

وتواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام عديد من العقبات والمشاكل التي تحتاج إلى مداخل إدارية غير تقليدية للتغلب عليها وتمنعها من التميز، ومن أبرز تلك المداخل الإدارية المرونة التنظيمية، فإذا كانت الإدارة لا تتسم بالمرونة فذلك يعرضها للأخطاء والتقصير في الأداء، وعدم التمكن من تحقيق الأهداف علي الوجه الأمثل، وصعوبة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية التي تسهم في سرعة الأداء والإنجاز .

فالمرونة التنظيمية نموذج للتطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والابتكار وسرعة الاستجابة للتغير والإبداع والجودة من خلال التكامل بين إعادة تصنيع المواد وأفضل الممارسات في بيئة معرفية غنية لتقديم أفضل خدمة للمستهلك في بيئة سريعة التغير، وعلى الرغم من الاختلاف في تعريف المرونة إلا أنها كلها أشارت إلى أهمية الاستجابة بطريقة فعالة للمتغيرات والسمات الرئيسة لمنظمة مرنة (الفاضل، ٢٠١٥، ص. ٩٠٣).

ويتضح مما سبق أهمية الاستعانة بالمرونة التنظيمية كمدخل إداري في زيادة قدرة مدارس التعليم الثانوي العام على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فعالة والاستفادة من مزايا التغيرات.

### مشكلة البحث

شهد التعليم في مصر محاولات عدة استهدفت تجديده وتطويره، كما انعكست التغيرات على شكل الأنظمة التعليمية في جميع الدول حتى صار أمر تطوير التعليم أمراً حتمياً لمواكبة التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم المعاصر في جميع الميادين من أجل التكيف مع ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، لاسيما التعليم الثانوي العام، بما يزيد من حجم التحدي الذي يواجهه تكنولوجياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً (مذكور، ٢٠٢٢، ص. ٣).

ولعل من أهم العوامل الحاكمة في تطوير التعليم تلك التي تتعلق بنمط إدارته، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى عناية إدارية سليمة لما تضطلع به من مسئوليات في بناء جيل المستقبل والنهوض بالأمة وحضارتها، فالإدارة المتميزة تؤدي دوراً مهماً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية، متى ما قامت بمهامها ومسئولياتها المنوطة بها من قبل وزارة التربية والتعليم (جوهر وسليمان وعبد المقصود، ٢٠٢٠، ص. ٢٨٠).

وعلى الرغم من الاهتمام بالتعليم الثانوي العام، فإنه ما زالت هناك عديد من المشكلات والتحديات التي تعاني منها الإدارة المدرسية والتي أكدت عليها عديد من الدراسات والبحوث، فقد أكدت دراسة عبد الخالق (٢٠١٣) على أن إدارة المدارس الثانوية العامة تواجه عديد من المشكلات وهي كالاتي:

١- قصور في قدرة الإدارة المدرسية على قبول التغيير والمرونة والتجديد، وسلبية مناخ العمل النمطي.

٢- تعطيل العمل لحين موافقة الجهات المسؤولة، من خلال تزويد المدرسة بالأجهزة والأدوات والتعقيدات المالية، مما يؤثر على المدرسة وعلى مستوى الأداء بها.

٣- كثرة الفواصل بين مستويات التنظيم المدرسي تبعاً لتعدد وحداتها، مما أدى إلى صعوبة التوصل إلى إحكام الإدارة المدرسية، مما يؤدي إلى إشاعة الفوضى، وبالتالي هبوط الأداء العام.

٤- الأخذ بالمداخل التقليدية في الإدارة، وعدم تشجيع بعض المدراء للابتكار والتجديد ومقاومتهم للتغيرات الحديثة في الإدارة.

وتؤكد دراسة كمال والبدرى ودنقل (٢٠٢١) إلى وجود قصور يؤثر على ممارسات وظائف المدرسة الثانوية يتضح في: ضعف الكفاءة القيادية والإدارية لدى بعض مديري المدارس بسبب عدم اتباع الطرق الصحيحة في اختيار هؤلاء المديرين، وازدواجية الاختصاصات بالإضافة إلى فقدان التوازن بين السلطة والمسئولية، حيث أن حجم السلطات الممنوحة للمديرين والمعلمين تعد قليلة بالنسبة للمسئوليات الإدارية والفنية والمالية المطلوبة منهم.

وتوصلت دراسة وهبة وزيدان وعلي (٢٠٢٠) لبعض المعوقات التي تواجه إصلاح التعليم الثانوي العام ومن أهمها جمود اللوائح والقوانين بالتعليم الثانوي العام، والتي من شأنها أن تحد من صلاحية اتخاذ القرار مع قلة الموارد المادية المخصصة لعمليات إصلاح التعليم الثانوي العام.

كما هناك حاجة ضرورية لتحقيق وتعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية عامة ومدارس التعليم الثانوي العام خاصة لوجود كثير من العوامل التي تؤثر على أدائها؛ وتتمثل أهمها في القوانين واللوائح والأنظمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبيئة المحيطة، والاستراتيجيات، والمعايير، والثقافات، واتخاذ القرارات، وسلوكيات العاملين (إبراهيم والزهيبي، ٢٠١٩، ص.٤٣).

فالمرونة التنظيمية مزيج من الإدراك والسلوك والخصائص السياقية التي تزيد من قدرة المؤسسة على فهم وضعها الحالي وتطوير استجابات مخصصة تعكس هذا الفهم (Sonnet, 2016, p.1).

وتأسيساً على ما سبق يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:  
كيف يمكن تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري للمرونة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما الإطار التحليلي للتعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؟
- ٣- ما أهم تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما أهم سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؟

### أهداف البحث

- هدف البحث الحالي إلى تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:
- ١- بلورة إطار فكري حول مدخل المرونة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
  - ٢- التعرف على الإطار التحليلي للتعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.
  - ٣- الكشف عن تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط من وجهة نظر عينة البحث.
  - ٤- تحديد سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.



## أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتصدى له حيث أنه يهتم بسبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وتعود أهمية البحث الحالي إلى ما يلي:

أ- الأهمية النظرية: وتتمثل في:

- ١- حداثة وأهمية موضوعها، حيث تعد مدخل المرونة التنظيمية من المداخل الحديثة في الإدارة والتي يمكن من خلالها تحقيق التميز بمؤسسات التعليم الثانوي العام.
- ٢- تعد المرونة التنظيمية عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء مدارس التعليم الثانوي العام بدمياط لأعمالها، فالمرونة هي الشيء الأكثر أهمية في حياة المؤسسات لتأثيرها في فاعلية المؤسسة واستراتيجياتها وقراراتها.
- ٣- تحديد أهم أبعاد المرونة التنظيمية التي تؤثر على أهداف مدارس التعليم الثانوي العام؛ فتعد الثانوية العامة قضية قومية ومجتمعية، يتحدد في ضوءها مصير ومستقبل الأجيال والمجتمعات على حد سواء.

ب- الأهمية التطبيقية:

وتتمثل في وضع سبل لمواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.

ومن المتوقع أن يفيد هذا البحث الفئات التالية:

- ١- المعلمون وأعضاء الجهاز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وذلك من خلال تعرف سبل تعزيز المرونة التنظيمية.
- ٢- القيادات التعليمية وذلك من خلال التعرف على التحديات التي تواجه قيادات التعليم الثانوي العام في تطبيق المرونة التنظيمية في البيئة المدرسية وكيفية التغلب عليها.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات وتفسيرها باعتباره من أنسب الأساليب لمثل هذه النوعية من البحوث، وقد استخدم في الكشف عن سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط. وكل ذلك سيتم وفق الخطوات التالية:

**المحور الأول: الإطار النظري، ويشتمل على:**

أولاً: الإطار الفكري للمرونة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية. (وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث).

ثانياً: التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط. (وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث).

**المحور الثاني: الإطار الميداني للوقوف على أهم تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها.** (وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث).

**المحور الثالث: سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.** (وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث).

**أداة البحث**

استخدم البحث المقابلة كأداة بحثية تم إجرائها على عينة عددها (عشرون) مديراً من مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؛ للوقوف على أهم تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها.

**حدود البحث**

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- ١- الحد الموضوعي: اقتصر على سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.
- ٢- الحد المكاني: مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.
- ٣- الحد البشري: مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.
- ٤- الحد الزمني: تم تطبيق الأداة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ .

**مصطلحات البحث:**

من خلال عرض التعريفات في الإطار النظري للبحث تم التوصل إلى التعريف الإجرائي للمرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام. ويعرف البحث الحالي المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بأنها قدرة مدارس التعليم الثانوي العام على الاستعداد للأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة والتكيف معها والمشاركة في التغييرات بشكل استباقي والقدرة على التعامل مع هذه التغييرات، واكتساب القوة من أجل بقائها وازدهارها.

**المحور الأول: الإطار النظري****أولاً: الإطار الفكري للمرونة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية**

إن التغير الذي شهدتها المؤسسات التعليمية من تطورات اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتكنولوجية، وظهر أسواق جديدة والتنافس المفرط عليها، فرض على المؤسسات التعليمية التطوير من قدراتها وذلك من خلال ممارسة المرونة

التنظيمية التي تمكن المؤسسة من التنافسية، ولعل من أهم هذه القدرات التفاعل والتكيف مع الاضطرابات المفاجئة في محيطها.

ولذلك فإن إدارة أي مؤسسة تتطلب تنظيم مرن بجانب نظام إداري فعال قائم على ثقافة تنظيمية ملائمة، وحيث تسمح الإدارة تسمح بظهور مكونات جديدة داخل بنائها التنظيمي لإنجاز وتحقيق مطالب واحتياجات معينة؛ مما يتطلب أن يكون هذا التنظيم مرناً متواكباً مع المتغيرات الخارجية (الباسل ورضوان وسليمان والمتروك، ٢٠٢١، ص.١٠).

وتمثل المرونة التنظيمية إحدى خصائص المؤسسات الرائدة، ونظراً للتعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة أصبحت المرونة التنظيمية محوراً من محاور اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات، وذلك كونها تساعد في زيادة قدرة المؤسسات للسيطرة على البيئة المضطربة، وتمكنها من مواجهة الظروف المختلفة، إذ يؤدي التغير البيئي المتسارع غالباً إلى مفاجآت استراتيجية، تُلزم من إدارة المؤسسات بوجود قسط من المرونة التنظيمية، التي تزودها بالقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات قصيرة الأجل، والقدرة على النمو والتكيف مع المتغيرات طويلة الأجل، وتحقق لها الازدهار التنظيمي (عمير، ٢٠١٩، ص.١٣١).

### مفهوم المرونة التنظيمية

يعد مفهوم المرونة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد، وعلى ذلك فقد اختلف الباحثون في تعريفها، وفقاً لاختلاف الرؤى التعريفية والمداخل البحثية لكل منهم، وتعددت التخصصات الأكاديمية التي تم تناول المفهوم من خلالها، ومن خلال الاطلاع على عدد من الكتابات والأبحاث التي تناولت دراسة المرونة التنظيمية، فإنه يمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريفها:

فقد عرفها عمير (٢٠١٩، ص.١٣٦) بأنها جاهزية استجابة المؤسسة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية.

وأشار كل من السلنتي وذكروري ومحمد (٢٠١٨، ص.٨٣) بأنها القدرة على الاستجابة للتغير في المؤسسات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية.

كما عرفها ليديزما (Ledesma, 2014,p.5) بأنها قدرة المؤسسة على توفير بيئة تعزز المرونة المهنية لموظفيهم، منظمة ملتزمة ببناء موظفين يتمتعون بالمرونة لتعزيز التواصل وتشجيع المساهمات الفردية للنمو الشخصي، وبناء هيكل المؤسسات المرنة، والدعم الأمثل لتطوير صنع القرار المشترك.

كما يرى كل من سرنفسان وسوينك (Srinivasan and Swink, 2018,P.1853) المرونة التنظيمية بأنها قدرة تنظيمية مهمة للتكيف مع مهام غير مؤكدة، فالمدبرين يجب أن يغيروا أشكالهم التنظيمية لتلائم الاحتياجات المتغيرة للعملاء من الموردين لاكتساب رؤى تقود القرارات والخطط التي تقلل الاختلالات في الإنجازات المحدثة من العرض والطلب.

كما ذكر كل من النعاس وبن عودة (٢٠٢٠، ص.٥٦٧) أن المرونة التنظيمية لا تمثل فقط القدرات والإمكانات التي تسلكها المؤسسة لتتمكن من الاستجابة للتغيرات والتطورات المحيطة بها، بل تتمثل أيضاً في القدرة على السبق في التنبؤ بهذه التغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيرها على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ويعرف البحث الحالي المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بأنها قدرة مدارس التعليم الثانوي العام على الاستعداد للأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة

والتكيف معها والمشاركة في التغييرات بشكل استباقي والقدرة على التعامل مع هذه التغييرات، واكتساب القوة من أجل بقائها وازدهارها.

### أهمية المرونة التنظيمية

فرضت الظروف المعاصرة على المؤسسات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية ويحتاج ذلك إلى أن تكون المؤسسة ذات مرونة عالية ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في البقاء والإشراف والمراقبة، وتوفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في إحداث تغيير بعيد عن الروتين (الزبيدي، والخزرجي، ٢٠١٦، ص.٥٥).

كما تسهم المرونة التنظيمية في تحقيق عديد من الايجابيات تتمثل في زيادة أرباح المؤسسة، استمرارية إرضاء الزبون، جودة العملية والمنتج، ظروف العمل المناسبة، الاحترافية التنظيمية، زيادة الإنتاجية، تحقيق الإبداع التنظيمي، زيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكاملي (داغر، ٢٠١٩، ص.٢٢٨).

فالمرونة التنظيمية لها أهمية كبيرة في العملية الإدارية، وتعد المرونة أمراً لا غني عنه في المؤسسات في الوقت الحالي، نظراً للتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسات، فظهرت المرونة كأحد الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على التكيف مع تلك التغييرات ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات (محمد، ٢٠١٩، ص.٢٩٦).

وتكمن أهمية المرونة التنظيمية، في النقاط الآتية (داود، ٢٠١٨، ص.١٤):

١- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التغييرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.

٢- تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.

٣- تعزز المرونة التنظيمية قابلية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة.

٤- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجدد وتنتج دوماً نحو الابتكار والإبداع.

كما يرى عياش (٢٠٢٠، ص.١٩) أن أهمية المرونة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي:

١- المرونة توفر للمؤسسة القدرة على التكيف للتغير والاستجابة بسرعة لقوى السوق.

٢- تكون المؤسسة مرنة إذا كانت قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها.

٣- مساعدة المؤسسات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المؤسسة والتحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المرنة.

٤- يجب أن تمتاز المرونة التنظيمية بقدرة معرفية عالية، من أجل فهم المواقف الجديدة والقدرة الإبداعية الكبيرة للتعامل مع المواقف الجديدة.

٥- المؤسسات المرنة قادرة على تصنيف كمية هائلة من المعلومات إلي فئات، وتكييفها مع البيئة المتغيرة، ووضع نمطية مناسبة للأعمال.

٦- المؤسسة المرنة قادرة على استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة وعليها يجب أن تكون قادرة على تجربة مجموعات وترتيبات جديدة لعملياتها.

ومما سبق يتضح أن المرونة التنظيمية ضرورية لتحسين الأداء وليست رفاهية، فالمؤسسات بحاجة إلى تطبيق المرونة التنظيمية وتعزيزها دون تفریط أو إفراط، وحتى تحقق مرادها كمؤسسة لتسهيل المعاملات ورفع رضا المتعاملين

وتسهيل الإجراءات وتحسين الخدمات وتمكين المؤسسة وموظفيها، واختصار الوقت مع زيادة الكفاءة والانتاجية، أما إيجابيات المرونة على الموظفين فتكمن في التخفيف من الإرهاق الفكري، وتوفير الوقت والجهد، وزيادة التحفيز والرضا، ورفع الروح المعنوية، وتحسين علاقات العمل.

### أبعاد المرونة التنظيمية

تتضمن المرونة التنظيمية سبعة أبعاد رئيسية، تتمثل في (إبراهيم والزهيبي، ٢٠١٩، ص.٤٤):

- ١- المرونة الاستراتيجية وفقاً للتغيرات في البيئة والمنافسين.
  - ٢- المرونة الإدارية في التغيير السريع في أسلوب الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
  - ٣- مرونة اللوائح والقوانين لمراعاة الظروف والحاجات الإنسانية المتنوعة.
  - ٤- مرونة العمل ولاسيما في اتخاذ القرارات.
  - ٥- الوضوح والتقدير التنظيمي الذي يزيد من ثقة العاملين في بعضهم البعض.
  - ٦- مرونة الهياكل التنظيمية التي يكون فيها الموظفون أقل سيطرة ويمكنهم تخطيط أعمالهم بشكل فردي وجماعي.
  - ٧- مرونة الاتصالات، وذلك في تنوعها بين الاتصالات العمودية والأفقية .
- ويمكن تقسيم أبعاد المرونة التنظيمية إلى أربعة أنواع هي (مسلم، ٢٠١٦، ص. ١٠):

١- التكيف: هو قدرة المؤسسة على التأقلم مع الظروف المتغيرة، والمقدرة على الاستجابة السريعة للاحتياجات، كما أنه قدرة الفرد على التأقلم مع الظروف المتغيرة، والتحرر من الجمود، وأن يقوم الفرد بتحويل طريقة تفكيره لقيادة المؤسسة.



٢- التحرر من الجمود: هو تحويل طريقة التفكير لدى قيادة المؤسسة، وعدم بقاءه جامداً.

٣- إعادة تفسير المعلومات: هي قدرة المؤسسة على طرح الأفكار بعدة صور، أو معاني، أو أشكال، ليسهل فهمها.

٤- التلقائية: أي قدرة قيادة المؤسسة على العفوية، وعلى تغيير حالتها الذهنية بعمل أشياء بطرق مختلفة.

وبناء على ما سبق يتضح أهم أبعاد للمرونة التنظيمية والتي تتناسب مع مدارس التعليم الثانوي العام، وتساعد على تحقيق التميز بها هي: المرونة الاستراتيجية، ومرونة اللوائح والقوانين، ومرونة اتخاذ القرار، ومرونة الهيكل التنظيمي.

### أنواع المرونة التنظيمية:

يلاحظ وجود درجة من الاختلاف بين الباحثين في أنواع المرونة التنظيمية، وذلك بسبب اختلاف وجهات نظرهم، فضلاً عن اختلاف الحدود المعرفية الخاصة بهم، وصولاً إلى اختلاف المدد الزمنية لإجراء دراساتهم.

ويوجد نوعين أساسيين للمرونة التنظيمية، كما أشارت إليها أبو عيشة

(٢٠١٧، ص.٣٨) . وهي:

**المرونة التلقائية:** والتي تشير إلى مقدرة الفرد على تحويل زاوية تفكيره من فئة إلى أخرى تلقائية، ويمكن القول بأن هذا الفرد يتمتع بطلاقة فكرية ومرونة تلقائية.

**المرونة التكيفية:** والتي تتمثل في مقدرة الفرد على تعديل سلوكه لاتخاذ السلوك الصحيح في مواجهة المشكلات التي تواجهه من خلال تغيير وجهة نظرة الذهنية.

أما داغر (٢٠١٩، ص.٢٢٩) فقد أشار إلى أنواع المرونة التنظيمية التي تتمثل فيما يأتي:

- ١- المرونة العددية: إمكانية التعديل في عدد العاملين وذلك تبعاً لحاجة المواقف الوظيفية في المؤسسة.
  - ٢- المرونة الوظيفية: تمكن المؤسسة من إجراء التعديل في محتوى العمل المنظمي.
  - ٣- المرونة المالية: تسمح للمؤسسة من إجراء التعديل اللازم وفق الأداء الوظيفي لكل فرد عامل، فضلاً عن ضبط نظام الرواتب والأجور وفق العمل ككل.
  - ٤- المرونة الموقعية: تساعد المؤسسة في نقل العاملين بين الوظائف المختلفة، فضلاً عن إمكانية نقلهم إلى موقع آخر.
  - ٥- المرونة الزمانية: إحداث تغيير في ساعات العمل التقليدية وإبدالها بنظام ساعات العمل المرنة بأنواعه المختلفة (الوقت الجزئي، تقاسم العمل، الأسبوع المرن، السنة المرنة)، وبما ينسجم مع متطلبات العمل.
- ويتضح مما سبق تعدد أنواع المرونة التنظيمية لتشمل المرونة التكيفية، والتفائية، بالإضافة إلى المرونة العددية، والوظيفية، والمالية، والموقعية وأخيراً الزمانية.

### محددات المرونة التنظيمية

أصبحت الحاجة ضرورية للمرونة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة لوجود كثير من العوامل تؤثر على أدائها تتمثل في القوانين واللوائح والأنظمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبيئة المحيطة، والاستراتيجيات، والمعايير، والثقافات، واتخاذ القرارات، وسلوكيات العاملين (إبراهيم و الزهبي، ٢٠١٩.ص.٤٣) .

ونتيجة لتلك العوامل نجد أن المؤسسات اليوم تنفق الكثير من الأموال والجهد لاستثمار الموارد البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتمثل هذه المحددات في التالي:

**١. ثقافة التعلم التنظيمي:**

وهي تمثل موردًا نادرًا وغير قابل للتقليد أو البيع واستمرارية البقاء على المدى الطويل، وهي تؤثر على موارد وقدرات المؤسسة كونها أحد عوامل مرونتها، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنبًا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية. ووفقًا لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات الإدارية ممثلة في المؤسسات والهيئات والمؤسسات (عبد المطلب و السكيتي، ٢٠٢١، ص.١٣).

كما يركز مفهوم التعلم التنظيمي على الاهتمام العلاقة بين التعلم الفردي والجماعي؛ والتعلم التنظيمي أكثر من مجرد تعلم مجموعة من الموظفين، وأن تطوير قدرات التعلم التنظيمي في المؤسسات الكبيرة هو أكثر صعوبة، حيث أن عملية التعلم تعوقها المستويات الوظيفية المتعددة الموجودة في هذه المؤسسات (عوض الله، ٢٠١٨، ص.٨٤).

**٢. الهيكل التنظيمي المرن:**

تعمل المؤسسات التعليمية في ظل بيئة متغيرة تتطلب الاهتمام بكافة مدخلات العملية التعليمية، من الطلاب، والمعلمين، والعاملين بها، وينبغي على المؤسسات التعليمية المراقبة الفعالة لجودة التعليم التي تقدمها، والالتزام بالتحسينات المستمرة من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة الداخلية والخارجية (الأكلبي، ٢٠١٩، ص.٤٦). وهناك أربعة عناصر تشكل الهيكل التنظيمي (بريس والحميري، ٢٠١٦، ص ص ٢٤-٢٥):

- أ. إسناد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأفراد والوحدات التدريبية.
- ب. تجميع الأفراد في وحدات، والوحدات في أقسام أو وحدات أكبر لتشكيل الهرم الإداري في المؤسسة.

ج. توافر الآليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق العمودي من أعلى إلى أسفل وخير مثال على ذلك درجة تفويض السلطات.

د. توافر الآليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق الأفقي (عبر الوحدات على سبيل المثال، فرق العمل المتداخلة بين الوحدات).

### ٣. الاستجابة للتنافسية:

أصبح العالم التنافسي - الذي يتجلى في كل مجال - محسوساً في قطاع التعليم خاصة في السنوات الأخيرة، وقاد المؤسسات التعليمية إلى الدخول في حروب الوجود، ولقد تسبب هذا الموقف في قلق المؤسسات التعليمية بشأن مدى صمودها وكيف يمكنها البقاء على قيد الحياة فقط لأن الغرض من جميع المؤسسات هو الحفاظ على وجودها وتمشيًا مع هذا الهدف، تسعى المؤسسات دائماً إلى الوجود. لهذا السبب، تبذل المؤسسات أحياناً بعض الجهود لحماية وجودها وأحياناً تضع وجودها قبل المؤسسات الأخرى (Sezen-Gültekin & Argon, 2020, P.331).

ويوجد أبعاد أساسية للاستجابة للتنافسية تتمثل في (عبد النوري، ٢٠١٩، ص

ص. ١٤-٢٠):

أ. السرعة: تعد بعد مهم جداً لأنه يتعلق بقدرة المؤسسة على التفاعل بسرعة مع المتغيرات الخارجية ومواجهة التهديدات، حيث تعمل المؤسسة على زيادة استجابتها للأحداث والتطورات في السوق، والظروف المحيطة بها أو أي تغيير في قطاع النشاط أو المنافسة والاستجابة لمختلف التحركات للمؤسسات الأخرى.

ب. الاتساق والثبات: يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية، والمحافظة على هذا الاستمرار، والهدف من هذا البعد هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد بدل من وجود تقسيمات تعمل بشكل منفرد في نفس المؤسسة.

ج. **الفعالية:** تعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وقدرتها في الإجابة على تساؤلات العملاء، وكيفية إقناع العميل باختيار الخدمات التي تقدمها.

د. **سلوك ومهارة العاملين:** فعندما تتصف تلك السلوكيات والمهارات بالتنوع وتعدد المقدرات، تتعزز فرص المؤسسة في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة، مما يساعد على زيادة قابلية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المؤسسات، والعمل على جعلها أكثر تنوعاً لتعزيز قدرة المؤسسة للتكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية.

وأضاف عياش (٢٠٢٠، ص ص ٢٦-٢٧) لأبعاد الاستجابة للتنافسية بُعد القدرات التكنولوجية والتي تتمثل في الجهود الفكرية والتقنية، التي لها أثر في تحويل الموارد والعمليات إلى خدمات نهائية، ومن ثم تسهيل تدفق المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة من جهة، وبينها وبين غيرها من المؤسسات من جهة أخرى لتحسين مستوى استجابتها للتغيرات والأحداث غير المتوقعة.

كما أضاف قفيشة (٢٠١٨، ص ١٩) بُعد التدريب والتطوير فبرامج التدريب والتطوير المتخصصة تسهم في زيادة قدرات العاملين التي تساعد على ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة وهذا ينعكس في النتيجة على مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسة.

ومن أهم عوامل تطوير سلوك ومهارات العاملين من أجل تطوير المرونة التنظيمية ما يلي:

#### العامل الأول: القدرة على التكيف:

المرونة تمثل كيفية استجابة الأفراد للتوتر أو الصدمة فأنظمة العمل سواء كانت بشرية أو آلية أو اجتماعية تتطلب التكيف مع التعقيدات التي قد تحدث (Hoffman, 2017, p.564)، ويوجد عناصر محددة للقدرة التكيفية وهي تقليل

العقبات، الموارد الداخلية، مشاركة وإشراك الموظفين، المعلومات والمعرفة، القيادة، الابتكار والإبداع، واتخاذ القرار (Tracey,2015,P.9).

### العامل الثاني: التخطيط:

يجب أن تأخذ أنشطة التخطيط في اعتبار المؤسسة قبل وأثناء وبعد الأزمة، وحدد استيفونو Stephenso (2010,PP.18-20) خمسة مؤشرات لمرونة تنظيمية تتعلق بالتخطيط، كما هو موضح فيما يلي:

أ. استراتيجيات التخطيط: وتشمل أربع استراتيجيات تخطيط واسعة النطاق وهي استمرارية الأعمال، وإدارة الأزمات، والتخطيط للطوارئ، وإدارة المخاطر.

ب. المشاركة في التمارين: تم تصميم التمارين لاختبار الإجراءات والمعدات الموضحة في الخطة، والتحقق من صحة الخطط والتدريب، وممارسة الخطة.

ج. الموقف الاستباقي: الموقف الاستباقي داخل المؤسسة الملزمة بالمرونة يكون واعياً وينخرط في التقييم الذاتي، يجب تضمين هذا الموقف في الرؤية والقيم الأساسية للمؤسسة لتعزيز العقلية الجماعية والشعور المشترك بالهدف بين الأفراد.

د. أولويات التعافي: أشار إلى أنه على الرغم من أن المؤسسات لديها فهم واضح للعمليات اليومية، نادراً ما يكون لدى المؤسسات فهم لأولويات الاستجابة والتعافي الرئيسية فيما يتعلق بالكوارث.

هـ. الموارد الخارجية: تتفاعل المؤسسات مع أطراف خارجية، معتمدين على الخدمات لمواصلة العمليات العادية.

وبناء على ذلك يمكن القول بأن المرونة التنظيمية عملية تكاملية يحتاج فيها العاملين إلى بنية تحتية تنظيمية كي تتمكن المؤسسة من أن تكون مرنة في مواجهة بيئة العاملين من حولها، وهذه البنية تتكون من مجموعة من المحددات أهمها التدريب والتطوير للعاملين لإكسابهم المهارات اللازمة، والقدرات التكنولوجية التي تعمل على

تسهيل عملية التواصل في المؤسسة وتوفير السرعة في إنجاز العمليات، والمرونة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرته على التجاوب والانسجام مع المتغيرات.

### معوقات المرونة التنظيمية

يوجد عديد من المعوقات تحول دون تطبيق المرونة التنظيمية بالمؤسسات وتعزيها، ومنها:

#### (١) الإجراءات الشكلية:

وتتمثل في المعايير الرسمية واللوائح المكتفة والتي أصبحت تشكل عائق أمام التقدم والابتكار وتكوين فرص جديدة والحفاظ على الميزة التنافسية، وتتكون هذه الإجراءات من (عبد النوري وعيشوش، ٢٠١٩، ص ص ١٥-١٦):

أ. الرسمية: تشير إلى مدى استرشاد سلوك الموظف بالقواعد والإجراءات لأن المؤسسات التي لها درجة عالية من الرسمية تكون قواعدها معرقله للعفوية والمرونة اللازمة للابتكار الداخلي.

ب. التعقيد: تعني به درجة انجاز الأعمال وتأدية الواجبات والعمل حسب توجيهات وتعليمات المسئول المباشر.

ج. المركزية: وهي الدرجة التي تتركز فيها سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للمؤسسة.

#### (٢) الإجراءات الاستبدادية:

تقوم الإدارة العليا بدور محوري في تسهيل مبادرات المرونة التنظيمية، إلا أن مقاومة التغيير والسلوك وشخصية المدير تحول دون الوصول إليها، لأن المديرين هم أكثر ميلاً للحفاظ على مواقعهم في السلطة وأشد معارضة للتغيير، وهذا ما يشكل عائقاً أمام مرونة المؤسسات في التعامل مع الظروف المتغيرة، ومن أهم ما تتصف به التسلطية ما يلي (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦، ص ص ٥٦):

- أ. هي طريقة التحكم بالآخرين.
  - ب. يحدد الرئيس الأعلى المهام والإجراءات دون السماح للآخرين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - ج. اتسام الأفراد بالجمود والتقليدية.
  - د. تأييد الأفراد للعقاب وانشغالهم بالقوة وخشيتهم من الإدارة العليا والقناعة بأهمية الطاعة.
- ومما سبق يتضح أن هناك عدة معوقات تؤدي إلى عديد من التأثيرات السلبية، ومن أهم هذه المعوقات عدم القدرة على تكوين علاقات جيدة مع الآخرين، وصعوبة وضع خطط واقعية تتناسب مع الامكانيات المتاحة داخل المؤسسة، والتردد عند اتخاذ القرارات.

### ثانياً: التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط

يعد التعليم الثانوي العام مرحلة وسطى بين مرحلتي التعليم الأساسي بحلقته (الحلقة الأولى التعليم الابتدائي، والحلقة الثانية التعليم الإعدادي) والتعليم العالي من حيث البناء أي أنه يجمع بين مرحلتي الطفولة والرشد طبقاً لنوعية المتعلمين وبمعنى آخر يقع بين مرحلتي المعرفة النظرية والمعرفة العملية والتطبيقية، ويحتاج مدير المدرسة الثانوية العامة إلى عدد من الصفات ومن ثم المعارف والمهارات التي تختلف أهميتها النسبية عن معارف ومهارات مدير المدارس الابتدائية والإعدادية وذلك لأن المرحلة الثانوية لها أهمية خاصة بالنسبة للطلاب تتجلى في أنها(جوهر وسليمان وعبد المقصود، ٢٠٢٠، ص. ٢٩٩):

- ١- أهم وأخطر مراحل النمو أي خلال فترة المراهقة.
- ٢- تهيئ الشباب لمواصلة الدراسة في التعليم العالي.
- ٣- تنمي المهارات اللازمة لمواجهة الحياة الاجتماعية.



وإذا كانت المدرسة بشكل عام قد نالت اهتمامًا كبيرًا، فإن المرحلة الثانوية العامة قد نالت اهتمامًا خاصًا، فهي المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية، وتستمد هذه المرحلة فلسفتها وأهدافها من أنها مرحلة تعليم المراهق، وهي بالتالي مرحلة لها أهميتها، لما لمرحلة المراهقة من أهمية، باعتبارها مرحلة أساسية في نمو الفرد، الذي يمر خلالها بسلسلة من التغيرات متصلة ومتراصة، وإذا كانت فترة المراهقة فترة نمو جسمي سريع، فإنها كذلك فترة نمو عقلي وانفعالي، وللنمو العقلي في فترة المراهقة خصائصه، ولذلك تهتم التربية بنمو القدرات والاستعدادات في هذه المرحلة، كما تهتم بتنميتها، ومن هنا يبرز دور المدرسة الثانوية العامة في تهيئة فرص النمو السليم للفرد عن طريق العناية بصحته، وإتاحة فرص النشاط البدني المرن والمتنوع، ومساعدة المتعلم على اكتساب المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية اللازمة لتحقيق توافقه مع المجتمع، ويجانب ذلك فإن المدرسة الثانوية العامة هي المدرسة التي يجب أن تكون أكثر المدارس اهتمامًا بالوقوف على ميول الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم حتى يوجهوا إلى ما يتلاءم مع قدراتهم وخصائصهم في المستقبل(عيسى، ٢٠٢٣، ص. ٢٤١).

وبالرجوع إلى مديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط تم الحصول على بيان بأعداد المدارس الثانوية العامة في كل إدارة - أعداد معلمي المدارس الثانوية العامة في كل إدارة - أعداد طلاب المرحلة الثانوية العامة في كل إدارة - أعداد مديري المدارس في كل إدارة للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ويمكن عرضها في الجدول (١) التالي.

## جدول رقم (١)

أعداد مدارس وطلاب ومعلمي ومديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط للعام

الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣

م	اسم الإدارة	أعداد المدارس الثانوية العامة	أعداد معلمي المدارس الثانوية العامة	أعداد المديرين والوكلاء بالمدارس الثانوية العامة	أعداد طلاب المرحلة الثانوية العامة
١	دمياط	١٣	٨٣٨	٣٠	١٠٦٢٧
٢	كفر البطيخ	٤	١٤٣	٤	٢١٥٩
٣	دمياط الجديدة	٧	٢٦٦	١٢	٤٣٨٧
٤	فارسكور	٨	٢٦٥	٦	٣٣٤٣
٥	كفر سعد	٦	٢٣٣	٩	٣٤٣٣
٦	الزرقا	٤	٢٢٥	١٠	٤٥٤
٧	عزبة البرج	٦	١٧٣	٩	٢٠٦٧
٨	الروضة	٥	٣١٢	٧	٢٩٤٦
٩	السرو	٤	١٥٥	٨	١٧٨٩
١٠	ميت ابو غالب	٤	٩٨	٥	٧٩٨
	الجملة	٦١	٢٧٠٨	١٠٠	٣٢٠٠٣

ويتضح من الجدول رقم (١) السابق مايلي:

١. حصلت إدارة دمياط التعليمية على المركز الأول حيث يوجد بها أكبر عدد من مدارس التعليم الثانوي العام حيث بلغت ٣ مدرسة، تليها إدارة فارسكور التعليمية حيث بلغت ٨ مدارس، ثم إدارة دمياط الجديدة التعليمية حيث بلغت ٧ مدارس.
٢. حصلت إدارة دمياط التعليمية على المركز الأول حيث يوجد بها أكبر عدد من المعلمين بالتعليم الثانوي العام حيث بلغت ٨٣٨ معلم، تليها إدارة الروضة التعليمية حيث بلغت ٣١٢ معلم، ثم إدارة دمياط الجديدة التعليمية حيث بلغت ٢٦٦ معلم.
٣. حصلت إدارة دمياط التعليمية على المركز الأول حيث يوجد بها أكبر عدد من التعليم الثانوي العام حيث بلغت ٣٠ مدير/وكيل، تليها إدارة دمياط الجديدة التعليمية حيث بلغت ١٢ مدير/وكيل، ثم إدارة الزرقا التعليمية حيث بلغت ١٠ مدير/وكيل.

٤. حصلت إدارة دمياط التعليمية على المركز الأول حيث يوجد بها أكبر عدد من التعليم الثانوي العام حيث بلغت ١٠٦٢٧ طالب، تليها إدارة كفر سعد التعليمية حيث بلغت ٣٤٣٣ طالب، ثم إدارة فارسكور التعليمية حيث بلغت ٣٣٤٣ طالب. وبناء على ما سبق ينبغي تحقيق التوازن العادل في كل من (أعداد مدارس التعليم الثانوي العام، توزيع معلمين بمدارس التعليم الثانوي العام، توزيع أعداد مديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي العام) بين مختلف الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط بما يحقق قدرة أكبر للاستجابة والتكيف مع التحديات الجديدة والاضطرابات المفاجئة.

فمن المهم محاولة توقع الصدمات الخارجية، ومع ذلك فإن بناء مؤسسة تعليمية مرنة ليس بالمهمة السهلة، حيث يواجه تطبيق المرونة التنظيمية بالمدارس الثانوية العديد من التحديات التي تتطلب التغلب عليها جهداً كبيراً (Schäffer, 2020, p.18).

## المحور الثاني: الإطار الميداني

تضمن الجانب الميداني للبحث إعداد مقابلة كأداة للبحث، وفيما يلي تفصيل ذلك:

### هدف الإطار الميداني

سعى الإطار الميداني إلى التعرف على آراء أفراد العينة حول:

- ١- تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.
- ٢- سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.

أداة البحث: تم بناء المقابلة وفق المراحل التالية:

لما كان الهدف من هذه المقابلة هو الوقوف على أهم تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها، فقد تم

إجراء مقابلة مع (عشرين) مديراً بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وقد تضمنت المقابلة سؤالين أساسيين، هما:

**السؤال الأول:** ما أهم سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، ورتبهم من ١: ٥ حسب الأهمية من وجهة نظركم.

**السؤال الثاني:** ما أهم سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، من وجهة نظركم؟

وقد أفرزت المقابلة مع مديري المدارس عن أهم خمسة تحديات للمرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وأهم سبل مواجهة تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: اتفقت آراء أفراد العينة على أهم خمسة تحديات للمرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وجاء ترتيب هذه التحديات على النحو التالي:

١. "المركزية والبيروقراطية في الإدارة؛ حيث اتفق عليه (٦٥%) من آراء أفراد العينة.

فالإدارة تلتزم بتطبيق القوانين، وعدم مخالفة كل ما جاء في مواده وبنوده ونصوصه، وهذا يشكل عائقاً أمام مرونة المؤسسات في التعامل مع الظروف المتغيرة.

٢. "تمسك الكثير من القيادات داخل المدارس بأسلوب مركزية القرارات؛ حيث اتفق عليه (٤٥%) من آراء أفراد العينة.

ويرجع ذلك إلى حصر صلاحيات القرار وتجميعها في يد سلطة واحدة إدارية عليا، بحيث يمكنها وحدها اتخاذ القرارات دون أي مشاركة من المستويات الأخرى، وكلما انحصرت صلاحية اتخاذ القرارات في يد مستوى واحد من السلطات

كلما زادت درجة المركزية في المؤسسة، ولذلك تحتاج الإدارة لتفويض بعض المهام للمستويات الدنيا لأن كثرة الأعباء والمهام وتشعبها وكثافتها يضعف من دور المدير للقيام بمهامه.

٣. "التطبيق الحرفي للتعليمات واللوائح"؛ حيث اتفق عليه (٢٥%) من آراء أفراد العينة.

والسبب في ذلك يرجع إلى التمسك بالمعايير الرسمية واللوائح المكثفة وإنجاز الأعمال وتأدية الواجبات بشكل روتيني؛ مما يشكل عائقاً أمام التقدم والابتكار وتوفير فرص جديدة والحفاظ على الميزة التنافسية.

٤. "الإبقاء على العادات المألوفة، ورفض الأفكار الجديدة"؛ حيث اتفق عليه (٢٠%) من آراء أفراد العينة.

وذلك بسبب التفكير التقليدي وعدم محاولة إيجاد حلول مبتكرة، مما يعرقل نمو العمل ويمنعه من التكيف مع التطورات والتغيرات المتلاحقة، وكذلك التمسك بالعادات التي تقضي على عملية الإبداع.

٥. "تمسك الإدارة بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها، على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل" حيث اتفق عليه (١٥%) من آراء أفراد العينة.

ويرجع ذلك إلى النمط التنظيمي الذي تستخدمه المؤسسة لأداء وظائفها العديدة المتخصصة والمتضمنة في النظام الإداري، والذي يتمثل في التمسك بالشكليات مما يؤدي لاحقاً إلى ظهور نتائج وسلوكيات غير متوقعة وغير مرغوبة، ومن تلك النتائج والسلوكيات غير المتوقعة وغير المرغوبة جمود سلوك العاملين، والذي قد ينتج عنه الحد من العمل دون محاولة بذل جهد أعلى، مما يؤدي إلى انخفاض في الإنجازات الفعلية والإنتاجية والابتعاد عن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

ثانياً: اتفقت أفراد العينة على أهم سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط:

- ١- التخطيط والتنظيم الجيد مع مشاركة الجميع في عمليتي التخطيط والتنظيم.
- ٢- إتاحة الفرصة للأفكار غير التقليدية وإتاحة الفرصة للإبداع.
- ٣- تأهيل العاملين للعمل في الظروف الصعبة وتحت ضغط نظراً للآزمات الصحية والاقتصادية التي تجتاح العالم بين فترة وأخرى.
- ٤- الاهتمام بالتواصل بين الفئات الأصغر والسلطة الأكبر، وإتاحة المجال لهم بالتعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٥- تطوير الهيكل التنظيمي من خلال إضافة بعض الاختصاصات اللازمة لمواجهة المتغيرات أو الاستغناء عن بعضها.
- ٦- عمل دورات تدريبية للمعلمين والجهاز الإداري لتنمية المهارات الإدارية المدرسية لديهم.
- ٧- الاهتمام بالإعداد الإداري والتكنولوجي الحقيقي للقيادات والمعلمين والإداريين.
- ٨- تعديل الاجراءات واللوائح التنظيمية في المؤسسة بما يلائم البيئة الداخلية والخارجية.

### المحور الثالث: سبل مواجهة تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط

من خلال عرض الإطار النظري للبحث وإطارة الميداني يقترح البحث الحالي بعض السبل التي تسهم في تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وتتمثل فيما يلي:

- ١- تنمية الوعي لدي المعلمين والجهاز الاداري بأهمية ممارسات المرونة التنظيمية من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش العمل لتدعيم المرونة التنظيمية داخل المدارس.
- ٢- تكوين ثقافة تنظيمية تقوم على أساس تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
- ٣- توفير كافة المعلومات الإدارية لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- ٤- الاستعانة بالمديرين والعاملين ذوي الخبرة من خلال عقد مسابقات لجذب ذوي الكفاءات المميزة.
- ٥- تقديم الدعم والتوجيه المستمر لأعضاء الجهاز الاداري والاستماع لمشاكلهم المتعلقة بالعمل وضرورة مراعاة متطلبات ومصالح العاملين الشخصية عند اتخاذ القرارات الوظيفية المرتبطة بأعمالهم .
- ٦- ترسيخ قيم الولاء الوظيفي والانتماء داخل المدارس من خلال عقد لقاءات مفتوحة، وإقامة رحلات ترفيهية للتخفيف من أعباء العمل.
- ٧- توفير معلومات وبيانات شاملة محدثة عن التغيرات في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على البيئة الداخلية، و كيفية التوائم مع المستجدات بسهولة وسرعة.
- ٨- العمل على وضع نظام يسهم فيه توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الأعمال بشكل يسهم في سرعة ودقة الحصول عليها لجميع العاملين مع توفير قاعدة بيانات إلكترونية.
- ٩- إنشاء قسم لإدارة الأزمات لديه القدرة علي اتخاذ القرارات الطارئة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي العام.
- ١٠- تزويد المعلمين بكل المعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي والاداري التي تساعدهم في انجاز المهام الخاصة بشئون المدرسة وذلك بسهولة التعامل الاداري دون تكتل وتمركز القرارات في أيدي الرؤساء فقط.

- ١١- اختيار القيادات لمدارس التعليم الثانوي العام تبعاً للتميز والقدرة على إدارة التغيير، وتوفير التدريب الكافي لها قبل تكليفها بإدارة المؤسسة.
- ١٢- وضع رؤية واضحة لربط المدارس بالمؤسسات الخدمية والانتاجية في المجتمع خاصة فيما يتعلق بمجال التمويل ورفع كفاءات الأداء.
- ١٣- توفير ورش عمل حول التطورات العالمية لتحسين المرونة التنظيمية بالمؤسسات لجميع العاملين بالمدارس الثانوية العامة كل في مجاله.
- ١٤- صياغة بدائل استراتيجية مما يسمح بالتنقل والاختيار من البدائل الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات.
- ١٥- تزويد كافة الإدارات بكل الوسائل التعليمية وبرامج التواصل التعليمية الحديثة التي تساعد علي تنمية المرونة التنظيمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين والزهبي، رحمة (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٣(١٦)، ٤٢-٨٣.
- أبو لبهان، منة الله والخولاني، مروة (٢٠٢٢). تعزيز الكفاءات الرقمية لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط في ضوء التحول الرقمي للتعليم: تصور مقترح. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*, ٩٩(٩٩), ٥٢١-٦٢٨.
- أبو عيشة، هبه (٢٠١٧). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا. الجامعة الهاشمية، الأردن .



- الأكلبي، عايض بن شافي (٢٠١٩). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة الشقراء. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، ١٧، ٤٥-٧٠.
- بريس، احمد والحميري، بشار (٢٠١٦). أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة. *مجلة أهل البيت عليهم السلام*، ١(١٩)، ١٧-٥٨.
- جوهر، علي وسليمان، هناء، وعبد المقصود، نادر (٢٠٢٠). متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التربية بدمياط*، (٣٥)، ٢٧٧-٣١٤.
- داغر، حلا (٢٠١٩). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. *مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة*، ٢٥(١١١)، ٢٢٢-٢٤٠.
- داود، عزت (٢٠١٨). درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الزبيدي، ناظم والخزرجي، قصي (٢٠١٦). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٢ (٩٤)، ٥٠-٨٣.
- السلنتي، لمياء وذكروري، منى ومحمد، سلوى (٢٠١٨). أثر المرونة على المستوى الوظيفي دراسة تطبيقية علي مستوى بمستشفيات دمياط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ج٣ (٣)، ٨٠-١١٢.
- عبد الخالق، عبد الخالق محمد (٢٠١٣). آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (٢٦)، ١-٦٨.
- عبد النوري، فتيحة وعيشوش، رياض (٢٠١٩). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف للنقال(موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم البواقي، الجزائر .

عبدالمطلب، إبراهيم والسكيتي، محمد (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. *المقال*، ١١، (٦)، ١١-٤٢.

عمير، عراك (٢٠١٩) دور المرونة في الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. *مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة*، ١١٤ (٢٥)، ١٣٠-١٥١.  
عوض الله، أحمد (٢٠١٨). أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عياش، هدا (٢٠٢٠). دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والتمويل، جامعة الاقصى، غزة.

عيسي، عمرو (٢٠٢٣). متطلبات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط. *مجلة كلية التربية*. بورسعيد، (٤٢)، ٢٣٤-٢٥٤.  
الفاضل، مها (٢٠١٥). تطبيق مفهوم المؤسسة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة جامعة بابل- العلوم الانسانية*، ٢٣ (٢)، ٩٠٢-٩٢٠.

قفيشة، رندا (٢٠١٩). درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الاردن .

كمال، محمد والبدري، حنان ودنقل، أحمد (٢٠٢١). متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان. *مجلة كلية التربية بجامعة أسوان*، ٣٦ (٣٦)، ٦٧٤-٦٩١.

الباسل، ميادة ورضوان، وائل وهناء، سليمان والمتروك، عبدالله (٢٠٢١). المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية بدمياط*، ٣٦ (٧٨)، ١-٢٣.

مذكور، صفاء (٢٠٢٢). الفلسفة الحاكمة لنظام الثانوية العامة الجديد فى مصر بين الواقع والمأمول. *مجلة البحث العلمى فى التربية*، ٢٣ (٨)، ١-٦٣.

محمد، سارة (٢٠١٩). المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ٤٨(٣)، ٢٩٥-٣٤٢.

مسلم، عزيزة (٢٠١٦). درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

النعاس، سعيد ومصطفى، بن عودة (٢٠٢٠). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مديرة الهضاب العليا بالجلفة-الجزائر. *مجاميع المعرفة*، ٦(٢)، ٥٦٤-٥٧٨.

وهبة، صموئيل وزيدان، محمد وعلي، رجاء (٢٠٢٠). رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج*، ٣(٣)، ٢٨٢-٣١٨.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE Open*, 4(3), 1-8.
- Schäffer, U. (2020). *Levers of organizational resilience*. *Controlling & Management Review*, 64(6), 8-19.
- Sonnet, M. T. (2016). *Employee behaviors, beliefs, and collective resilience: An exploratory study in organizational resilience capacity*. Doctoral dissertation, Fielding Graduate University.
- Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). An Investigation of Visibility and Flexibility as Complements to Supply Chain Analytics: An Organizational Information Processing Theory Perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849-1867.
- SEZEN-GÜLTEKİN, G., & ARGON, T. (2020). Development of organizational sustainability scale. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 507-531. Stephenson, V. (2010). Benchmarking the resilience of organizations (Doctoral dissertation). University of Canterbury, Christchurch, New Zealand. Retrieved August 31, 2013, from <http://www.resorgs.org.nz/>
- Hoffman, R. (2017, June). Measuring Resilience. *Institute for Human and Machine Cognition*, 59(4), 564-581.

---

Tracey, S. (2015). Organizational Resilience Indicators ASalutogenic Orientation. Master thesis, University of Ottawa, 365, 1099 Based on Ottawa.