



أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)

إعداد

أ.د / سلامه عبد العظيم حسين د / سحر حسنى أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة بنها

كلية التربية جامعة بنها

أ / جمال الشحات جاب الله محمد

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)

إشراف

أ.د / سلامه عبد العظيم حسين د / سحر حسنى احمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة بنها

كلية التربية جامعة بنها

أ / جمال الشحات جاب الله محمد

مقدمة البحث:

وتعمل منظومة المدرسة الثانوية العامة في مصر باعتبارها مؤسسة تعليمية في ظل مجموعة من القيود والمتغيرات البيئية. كما تُعد عناصر البيئة المدرسية (جو العمل - المناخ المؤسسي) من المصادر الرئيسة التي يترتب عليها عدد من القيود والمعوقات المؤثرة في سلوك وأداء المدرسة والعاملين فيها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

ويعتبر تركيز الاهتمام على التعليم الثانوي وقدرته على تهيئة الفرد للعيش في ظل عالم يشهد طفرات مُتسارعة، وكثيراً ما يخضع للتقدم التكنولوجي، كما أن التعليم الثانوي مُطالب بإكساب الطلاب الأدوات التي تسمح في المستقبل بأن يمتلكوا التكنولوجيا من جهة، ويكتسبوا القدرة على تسوية المنزاعات والتصرف من جهةٍ أخرى، كما يُنمى ملكة الإبداع والقدرة على التعامل مع الآخر^(١).

ولقد أصبح التعليم يحتاج إلى توجيه المؤسسات التعليمية نحو المرونة الإدارية مع التقليل من التسلسل الهرمي في ممارسة السلطة التي تسمح بالالتزام بالمعايير التعليمية والتربوية، ويسمح لها بالاتصال فيما بينها من أجل تهيئة المعرفة لمواطني المستقبل، كما يتطلب قيام السلطات العامة بتأسيس استراتيجيات للنظم التعليمية تتناسب وأشكال التمويل التي تسمح لها بالمنافسة العالمية^(٢).

وتتمثل الاستراتيجية في مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات

مساراته بقصد إحداث تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة. كما أنها أفعال أو مجموعة من الأفعال التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وحيث إن الاستراتيجية معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه وتكون قابلة للتعديل وفقاً للمستجدات، كما تحتل الاستراتيجية موقعا وسطا بين السياسة والخطة وتستخدم الاستراتيجية في الدراسات المعنية بأساليب التخطيط والتدبير والتنظيم^(٣).

وتعتبر المرونة الاستراتيجية هدف أساسي لكل مؤسسة تطمح بالنجاح والاستمرار على المدى البعيد، فهي تركز على الانفتاح والتغيير في صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها، وإن تحقيق المرونة الاستراتيجية لا يأتي من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة القادة في المستويات العليا والدنيا على تحقيقها، من خلال تحديد الخطط الاستراتيجية لمؤسساتهم ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها بما يمكنها من تحقيق أهدافها للازدهار والنمو، كما أن الاستراتيجية تلعب دور كبير في حصول المؤسسات على مقومات المرونة الاستراتيجية لتحقيق التكيف الذي تتشده المؤسسات في ظل التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيراته^(٤).

ولذلك الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة زيادة الاهتمام بجودة أداء المؤسسات، وذلك بسبب التغيرات في أداء بيئة المؤسسة.

وتهتم المرونة الاستراتيجية بشكلٍ عام بإعادة توزيع الموارد، وإعادة التنسيق بين وظائفها الإدارية، العلاقات بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة والبيئة الخارجية، لمواجهة التحديات، وخلق فرص جديدة للتكيف مع المجتمع والبيئة المحيطة، والسعى نحو التطوير وفي ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الاستراتيجي للمؤسسة والأنشطة الاستراتيجية غير مستمر أو دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الاستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الاستراتيجي، وتعتمد قدرة المؤسسة في التغلب على مظاهر عدم التكيف الاستراتيجي وتفعيل حالة المرونة الاستراتيجية من خلال الأمور التالية:

- ١- وعي الأفراد التغيير الاستراتيجي.
- ٢- تكوين هدف استراتيجي جديد على أساس الإدراك الاستراتيجي.
- ٣- التحرك من الهدف الاستراتيجي إلى النشاط الاستراتيجي.

مشكلة البحث:

بدأت النظرة الحديثة تتجه إلى المرونة الاستراتيجية في المدارس الثانوية كما تتجه إلى استخدام جودة أداء المدرسة لتحقيق التطور المنشود، وهناك العديد من وجود معوقات في تنفيذ المرونة الاستراتيجية، ومنها:

- ضعف الثقة في قدرات العاملين مما يؤدي إلى مركزية السلطة وعدم تفويضها لهما.
 - حجب المعلومات عن العاملين بما يؤدي إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة للوظيفة.
 - خوف العاملين من تحمل مسئولية اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المدير خوفاً من الوقوع في أخطاء ومعاقبتهم عليها.
 - جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل في مدارس التعليم الثانوي.
 - نقص الكفاءات البشرية بسبب تدني مستوى الرواتب، وغياب سياسة الحوافز وعدم قدرة الإدارة على إدارة واستثمار الموارد البشرية الموجودة بالمدرسة الثانوية.
- يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

✘ ما اهم ابعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية ؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على ابعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية خلال مرونة الهياكل التنظيمية، مرونة الموارد البشرية، مرونة تبسيط الإجراءات.

أهمية البحث:

ترجع أهمية المرونة الاستراتيجية في انها تمنح المؤسسة التعليمية ميزة تنافسية عن غيرها وذلك للأمور التالية:

- ١- تعد المرونة الاستراتيجية عاملاً أساسياً لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف البيئية المحيطة بها والتي تسهم بالغموض وبالسرعة الكبيرة في التغيير، إذ أن المرونة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من إدارة نشاطاتها المختلفة في مواجهة هذه الظروف والمتغيرات.
- ٢- تساعد المرونة الاستراتيجية على تعزيز قدرات المؤسسة في الاستجابة للتغيرات التي تحصل في حاجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة والمتجددة باستمرار، كذلك تكشف عن مدى اهتمام المؤسسة ببرامجها التسويقية عن طريق التواصل والتفاعل بينها وبين عملائها.

- ٣- المرونة الاستراتيجية تزيد من قدرة المؤسسات لاستخدام عناصر قوتها المختلفة لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المتعددة، وعرض خدماتها في قطاعات سوقية متنوعة، مما يساعدهم على البقاء في إطار المنافسة والنمو والاستمرار.
- ٤- تمكين المؤسسات من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمة، والانفتاح، كما أنها تمكن المؤسسة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول عملاءها من خدماتها إلى خدمات مؤسسات منافسة تكون جذابة لهم.
- ٥- تساعد المؤسسة في خلق وتوزيع القيمة المضافة للزبائن وتطوير أداء المؤسسة نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزيادة فعاليتها على الاتصال مع العملاء، وفعالية خططها واستراتيجياتها، التي توصلها إلى نتيجة مزدوجة هما: تبني الخدمة المعروضة وأشكال السوق المختلط وامتلاك المؤسسة للمرونة الاستراتيجية.
- ٦- التحول من استراتيجية لأخرى بسلاسة ويسر والتعاون مع المؤسسات الأخرى من خلال الاشتراك في التصميم، أو الشراء للاستفادة من الوقت وخفض التكاليف وتحسين نوعية الخدمة ومواعيد التسليم المناسبة.
- ٧- اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لتقديم خدمات تتصف بالسرعة والجودة.

منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع بالإضافة إلى اهتمامه بتحليل وتفسير ما تم رصده من حقائق ومفاهيم وممارسات على أرض الواقع وخاصة فيما يتعلق بأبعاد المرونة الاستراتيجية.

مصطلحات البحث:

١- مفهوم الإستراتيجية:

توجد تعريفات متعددة للإستراتيجية، نتعرض لأهمها:

"ويقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات.

ويمكن تعريفها "بانها تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه

الأهداف" (٥).

كما عرفها أحد المسيرين: "هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف"^(٦). نستطيع القول أن الاستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

٢- المرونة Flexibility:

هي قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مُستخدم وأكثر من تطبيق، لذلك لا بد وأن تكون المعلومات متوفرة بشكلٍ مرّن يُمكن استخدامه من قِبل المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار.^(٧)

٣- المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility:

هي أن تكون المؤسسة (المدرسة) قادرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، وإنها قدرة التجارب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية، ولذلك فإن المرونة تتطلب التزام طويل الأجل للتطور، وتنشئة ورعاية الموارد المختلفة وتنميتها، كما تتطلب أن تكون المؤسسة (المدرسة) ساعية للتطور وتمتاز بمهارتها في تأمين وإملاك وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لنشر مصادر المعرفة بسرعة بين جميع العاملين، وبين فرق الإدارات المختلفة.^(٨)

أولاً: مرونة الهياكل التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها سلطة رسمية تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتضح نقاط القرارات ومراكز السلطة والمسئولية.^(٩)

تتعدد مبادئ الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية بتعدد عناصر العملية التعليمية، وذلك باعتبار أن الهيكل التنظيمي من أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية الأخرى، ولذلك عند وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة التعليمية يجب مراعاة بعض المعايير الآتية: وضوح الهيكل التنظيمي - وضوح الأهداف - تفويض السلطة - تقسيم وتحليل العمل - مرونة التنظيم - التنسيق.

١- وضوح الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة، ويقوم الإداريون والقيادات المسؤولة عن السلطات التعليمية باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة، وهو في أبسط صورة يأخذ شكلاً هرمياً يمثل قمته المدرسة الثانوية العامة، ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم.

ويعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار الذي يحدد الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، فيقوم بتقسيم الأعمال والأنشطة وتوزيعها على العاملين كل حسب اختصاصه لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يحدد العلاقات الوظيفية وخطوط السلطة والمسئولية، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ويرتبط هذا الترتيب الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف التي في نفس المستوى، وعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى في الإشراف، ويساعد وضوح الهيكل التنظيمي في تقرير الأعمال المطلوب أدائها والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في التنظيم، ودراسة نقاط الضعف واقتراح التعديلات المناسبة لها.^(١٠)

ويتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تصوراً لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغي توافرها في المؤسسة، مع توضيح ما بينها من علاقات وقنوات اتصال لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، ويعمل التنظيم الإداري على تحقيق العمل على أساس موضوعي من الواجبات والمسئوليات السلطات يضمن سير العمل نحو الأهداف المحددة، والتعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات لتوجيه جهودهم في اتجاه واحد، كما يعمل على الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.^(١١)

٢- وضوح الأهداف:

يجب أن يكون لكل هيكل تنظيمي هدف يسعى إلى تحقيقه، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محدداً وواضحاً لجميع العاملين، لتحقيق أهداف معينة، وبالتالي يمكن النظر إلى المؤسسات التعليمية على أنها مؤسسات هادفة، ويجب على القائمين على هذه المؤسسات من وضع أهدافها في مقدمة تفكيرهم لكيفية بناء هيكل تنظيمي جيد، ومن الضروري أن تكون أهداف مؤسسات التعليم واقعية، مع ضرورة التعرف على الموارد والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وكذلك التعرف على الظروف المحيطة حتى يمكن تحقيق الأهداف باستخدام الإمكانيات المتاحة تحت هذه الظروف، أما إذا كانت الإمكانيات المتاحة لا

تسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة تحت الظروف القائمة فإنه من الضروري إعادة النظر في هذه الأهداف.^(١٢)

٣- تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى العاملين، بمعنى أن تعهد المدير المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد الأعضاء العاملين لياشرها تحت إشرافه، وتفويض السلطة لا يعني انتقال المسؤولية إلى الفرد الذي فوضه المدير في جزء من سلطاته، فالمسؤولية لا تفوض ويبقى المدير مسئول أمام الجهاز الإداري الأعلى، ويعتبر تفويض السلطة وسيلة أساسية لحياة المؤسسة، حيث تساعد على انطلاق الأفراد في أعمالهم والتصرف السريع لمقابلة مشاكل العمل، مع ترك الفرصة للمديرة لتنتفخ لأعمال الرئيسة التي تتناسب مع خبرتها.

وتفويض السلطة هو الحق المفوض من المديرين للعاملين في صنع قرارات دون الرجوع للمستوى الأعلى، ومن أهم مزايا التفويض^(١٣):

- تفرغه لمهامه الأساسية ليركز فيها ويبدع.
- تجنب الإرهاق والتوتر والآثار المترتبة عليهما.
- إدارة أفضل للوقت.
- التحرك نحو ديمقراطية الإدارة.
- كسب المدير لحب وولاء مرؤوسيه.
- إتاحة فرص لتنمية قدراته.
- إتاحة فرص لإثبات القدرات وشق سبيل النمو الوظيفي.
- شعوره بالرضا عن تناسب السلطة مع المسؤولية.
- إشباع لحاجة المرؤوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل.
- اسهام في حفز المرء معنوياً بإشباع حاجاته الإنسانية.

٤- تقسيم وتحليل العمل:

ويقصد بتحليل العمل تحديد أنشطة مؤسسة وتحليلها إلى عناصرها الفرعية، لوصف ما الذي يجب على كل عامل أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها، بحيث

يغطي هذا الوصف جميع عمليات الأداء، ونوعية التجهيزات والأدوات التي يمكن استخدامها، وكذلك تحديد دقيق للمسئوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة.^(١٤)

وتبدأ مهمة تقسيم العمل المدرسي بتحديد أهداف المدرسة على مختلف المستويات، بداية من مستوى الإدارة المدرسية وحتى مستوى إدارة الفصل المدرسي (حجرة الدراسة)، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يحرص على عملية تقسيم العمل في ضوء قدرات وإمكانيات العاملين معه، وذلك بتحديد الأنشطة المدرسية الضرورية وتقسيمها على مدى زمني يشغل العام الدراسي ثم توزيع هذه الأنشطة على القائمين بالعملية التربوية وفي مقدمتها هيئة التدريس.^(١٥)

وتتضح أهمية تقسيم العمل المدرسي بين العاملين في مراعاة الإدارة المدرسية لعنصر التخصص العلمي للأفراد، وكذلك لجانب القدرات الفردية المميزة لكل فرد من العاملين بما يحقق مفهوم العدل والمساواة في التعامل مع هؤلاء الأفراد، الأمر الذي ينعكس بالدرجة الأولى على زيادة جودة الإنتاج المدرسي وكفاية العاملين وتحقيق الأهداف المدرسية بالسرعة المطلوبة في الأداء، وهي نتائج على جانب كبير من الأهمية في مجال الإدارة المدرسية.

ثانياً: مرونة الموارد البشرية:

وتتبع أهمية تنمية الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المؤسسة وهو المورد البشرية الذي يعتبر المورد الأول في التنمية الاقتصادية، حيث أن تنمية الموارد البشرية يعد استثمار في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة، ويرى الباحثين إن أهمية تنمية الموارد البشرية هو نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا والتي تتمثل في:^(١٦)

١- إن وجود خبرات متخصصة في تنمية الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها في الأجل الطويل.

٢- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.

٣- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والتدريب ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، وانخفاض الإنتاجية.

٤- إن الإدارة الناجحة لتنمية الموارد البشرية توفر على المؤسسة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في الفصل أو عدم العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

وتشير مرونة رأس المال البشري إلى المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية (Numerical Flexibility) إلى قدرة المؤسسة لتعديل عدد الموظفين أو مستوى ساعات العمل ليتوافق مع حاجة المؤسسة، أما المرونة الوظيفية (Functional Flexibility) فتشير إلى "استعداد العاملين لإداء مهام مختلفة بنفس الكفاءة بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في مستوى العرض والطلب كما أن مرونة رأس المال البشري تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل: المعرفة، والمهارات، والسلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تستغل، وكذلك مدى امتلاكهم لسلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف مع حالات معينة، فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون إلى الحافز السلوكي للتغير، أو قد يكون لديهم حافز إلى حد كبير لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية أو المعرفة للقيام بقرارات التغير.

ويمكن قياس مرونة رأس المال البشري بعدد المهام التي يمكن للموظف أدائها، في حيث أن السرعة في أداء المهام، وإمكانية التعلم، وقدرة القوة العاملة على إدراك الحاجة للتغيير والانتقال من مهمة لأخرى فتقيس خاصية قابلية الحركة، كما أن قدرة الموظف على أداء تشكيلة واسعة من الوظائف بنفس الفاعلية والكفاءة تقيس خاصية اتساق مرونة الموظف، أما درجة اختلاف المهام التي يمكن للموظف أدائها فتقيس القدرة على القيام بالمهام غير المتجانسة.

ثالثاً: مرونة تبسيط الإجراءات:

ويعني تبسيط الإجراءات تقليل خطوات العمل واختصارها بهدف راحة طالب الخدمة، حتى ولو كان ذلك على حساب عملية الرقابة والدقة في الأداء، ولذلك عندما تطول خطوات العمل فإن أول ما يتحدث عنه هو استيائه من الإجراءات والتعقيدات الإدارية والتي لا داعي لها على الإطلاق من وجه نظره.

ويشير تبسيط الإجراءات إلى زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية المقدمة من المؤسسة عما كانت عليه عند وضعها وذلك للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويتم تبسيط الإجراءات عن طريق رسم تسلسل الخطوات الخاصة بعمل معين، وبعد تحليلها وتقييمها يتم التبسيط وفقاً لما يلي:

- ١- أما دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة.
- ٢- إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة.
- ٣- حذف بعض الخطوات غير الضرورية.

وتبسيط الإجراءات هي عملية يتم من خلالها دراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية للتأكد من دورة العمل، وهل هناك حاجة لبعض خطوات الإجراء، وهل يمكن دمجها أو إلغاؤها أو تفويضها للآخرين، ويتم ذلك من خلال عمل خرائط لتدفق إجراءات العمل للتعرف على الاختصاصات وطول فترات الانتظار والحاجة إلى مدى القيام بتلك الخطوات كعمليات منفصلة وغيرها من جوانب التحليل بهدف الوصول إلى الأجراء الأمثل لتحقيق متطلبات العمل من أجل توفير الوقت والجهد وزيادة كفاءة العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وتحقق عملية تبسيط الإجراءات انعكاسات ايجابية على سلوك الموظف ومنها ما يلي:

- ١- عندما تكون الخطوات لكل عمل معروفة فإن الاستفسارات تقل أو لا توجد، وذلك يساعد في عدم تأخر الأعمال كما أن انسياب وتسلسل الخطوات يؤدي إلى ذلك أيضاً.
- ٢- ويترتب على النقطة السابقة توفير الوقت لدى الموظفين واستغلالها في انجاز مهام أخرى، وتوفير الوقت يكون بالنسبة للتنفيذي أو الرئيس وذلك نتيجة غياب الاستفسارات والرد عليها.
- ٣- عندما تدرس الإجراءات وتبسط فإن عمل كل وحدة وكل موظف يكون معروفاً ومحددًا وبالتالي تسهل عملية الرقابة وتحديد المسؤولية، وأين يقع التقصير.
- ٤- أن توزع الاختصاصات بالقدر المناسب على الإدارات والأقسام والأفراد لا يتحقق إلى من خلال دراسة الإجراءات دراسة متأنية وعملية.
- ٥- تساعد عملية التبسيط في تحديد العبء المناسب، فإنها تساعد على تحديد العمل ونوعه والذي يتلاءم مع قدرات كل موظف بحيث يكون الفرد في مكانة الصحيح.
- ٦- نظراً لأن عملية تبسيط الإجراءات في أي دائرة أو جهة تتضمن دراسة المستندات والنماذج المستخدمة والمتداولة، فإن هذا يتطلب فصحا والعمل على تدقيقها وحذف غير الملائم منها، لتصبح في أفضل شكل لها.

٧- وعندما يشعر الموظف بأنه محل اهتمام، وأن الدائرة تحرص على راحته بكل الوسائل فإن ذلك يؤدي بالتأكيد إلى زيادة وتقوية الانتماء وما يترتب على ذلك من تدعيم مركز الدائرة.

رابعاً: نتائج وتوصيات البحث:

تمثلت نتائج البحث فى:

- المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على جودة أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر .
- مرونة الموارد البشرية بأى مؤسسة تشكل اللبنة الاساسية لتحقيق التميز وتجويد العمل، لذا فمن الضرورى الاهتمام بتنمية مهارة العنصر البشرى عن طريق التدريب والتطوير للتطويع للتغير والتأقلم مع ظروف العمل.
- مرونة التنسيق وتبسيط اجراءات العمل تؤدى الى انجاز الاعمال والوصول الى الهدف باسرع وقت واقل جهد.
- هناك توجيه استراتيجي لإدارة المدرسة الثانوية العامة لتحقيق الجودة فى الأداء.
- هناك تطوير مستمر فى الأداء فى كافة مجالات العمل بالمدرسة لتحسين مركز المدرسة فى تقديم الخدمات بما يتلاءم مع التغير المستمر فى البيئة الخارجية.
- مراعاة للهيكل التنظيمى للتغيرات الطارئة فى العمل بالمدرسة.
- امكانية لاضافة بعض الوحدات الجديدة للهيكل التنظيمى بالمدرسة.
- اهتمام من ادارة المدرسة بتفويض السلطة فى الصف الثانى لتكوين قيادات المستقبل
- ضعف مراعاة الهيكل التنظيمى لطموحات المدرسة المستقبلية.
- تبادل للخبرات بين العاملين بالمدرسة.
- اهتمام بتكوين فرقة عمل لكل مجالات العمل بالمدرسة.
- ضعف فى توزيع الكفاءات البشرية على كافة مجالات العمل بالمدرسة.
- ضعف فى اهتمام ادارة المدرسة بتدوير العاملين بها بمجالات العمل المختلفة:
- حرص على وضع ضوابط داخلية للعمل بالمدرسة.
- التزام بمنع التداخل بين الاعمال فى وحدتها.
- اصرار على انجاز الاعمال فى وقت محدد.
- نقص فى احداث توازن بين جهود العاملين بالمدرسة.

توصيات البحث:

- عقد دورات تدريبية مختصة لكافة العاملين وذلك لطرح كل ماه جديد فى كل مجال للارتقاء لمستوى الاداء.
- استقطاب العاملين المؤهلين للقيام بالاعمال وانجازها.
- الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة فى كل مجالات العمل بالمدرسة.
- مشاركة كافة الاطرق ذات الصلة عند وضع اهداف المدرسة.
- توفير الامكانات العلمية والتكنولوجية اللازمة لعملية التدريس.
- ضرورة اعادة هيكلة الهيكل التنظيمى للمدرسة بما يسمح بالمرونة فى اتخاذ القرارات.
- تحديد مهام كل فرد فى الهيكل التنظيمى منعا لتضارب الاختصاصات.
- تبني اللامركزية فى ادارة المدرسة.
- ضرورة الاستقلال الادارى والمالى لتفعيل المرونة والاستراتيجية.
- تفعيل نظم الاتصال بين كافة العاملين بالمدرسة (رأسى - أفقي).
- ضرورة التخطيط السليم المبنى على الاولويات واستشراف المستقبل.
- اعداد برامج تدريبية لتأهيل وتنمية القدرات البشرية للقيام بالادوار والمهام المتوقعة منهم.
- توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لكافة الأنشطة التعليمية.
- اتاحة المعرفة لجميع العاملين لتبسيط اجراءات العمل ودعما لمبدأ الشفافية.

مراجع البحث وهوامشه

- (1) J.Chubb & T.Moe, Politics: Markets and The Organization of School, American political Science Review Vol. 32, No.4, Dec., 1988, PP. 107- 108.
- (٢) جيروم بندي: "أية تربية للقرن الواحد والعشرين؟", مجلة مستقبلات, مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ع٤٤، مج ٣٢، ٢٠٠٢، ص ٤٩٤.
- (٣) محمد صادق إسماعيل: إدارة الجودة في التعليم، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، ٢٠١٤، ص ١٤.
- (4) Wael Mohamad Subhi Idris & Methaq Taher Kadhim: "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", Journal of Management and Strategy, Vol. (4), No. (2), 2013, P. 73.
- (5) C. Kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités » édition maxima ,paris, 2012, P. 81.
- (6) R.A Thiétart ,»la stratégie d'entreprise « , 2ème édition MCGRAWHILL, 2011, P. 11.
- (7) Kovach, Kenneth A; Cathcart, Jr; Charles E. Human resource information systems Providing business with rapid data access, Information exchange and strategic advantage. Public Personnel Management, 28 (1), 1999, PP. 275- 283, Retrieved January 14, 2004, P. 74.
- (8) LAU, R.S.M. Strategic flexibility. Anew reading for word-class manufacturing SAM/ Advanced Management Journal, Spring, 1996, PP. 11-16.
- (٩) عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٦، ص ٣٤.
- (١٠) جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٧-٢٨.
- (١١) متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٩.

- (١٢) جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٤٣-٤٤.
- (١٣) حمد محمد المصري: الإدارة الحديثة: معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٤٦.
- (١٤) أحمد اسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٣٢-٢٣٣.
- (١٥) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٦٥.
- (١٦) على غريبي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، (الجزائر): دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ١٧.