

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس

التعليم الثانوي بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

تحرير رجا سعيد الشمري

الأستاذ الدكتور / محمود عطا مسيل أ. م. د / مسلم محمد عليوة حميد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الزقازيق كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من الأساليب الإجرائية لتطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية في دولة الكويت في ضوء مدخل المرونة التنظيمية ، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة من خلال عرضها للإطار النظري وجهود تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت إلى النتائج التالية : إن المرونة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد فهي تعني قدرة المدرسة الثانوية في دولة الكويت على الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية والتكيف معها، تساعد المرونة التنظيمية المؤسسات على حُسن إدارة شئونها من خلال توفير بيئة من الثقة وخطة داخلية جيدة لتغيير العمل بسهولة ، تتحدد أبعاد المرونة التنظيمية في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتنافسية والموارد البشرية ، تقاس المرونة التنظيمية من خلال مؤشرات سرعة التغيير على مستوى العمل، وسرعة التغيير على المستوى المؤسسي ، إن معايير الأداء

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

الإداري تتمثل في الجودة الوقت الكمية التكلفة ، إن وظيفة مدير المدرسة الثانوية وظيفه فنية وإدارية ضمن الوظائف التربوية ، تواجه مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت في أدائه لدوره الإداري بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت عدة معوقات منها . غموض السياسات المحددة للعمل، أو انعدامها، وكثرة التضارب والتعارض في إنجاز العمل والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، ومن خلال تلك النتائج توصلت الدراسة إلى عدة مقترحات من أهمها : أن يحرص مدير المدرسة الثانوية على توفير فريق عمل لمواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ، أن يوفر مدير المدرسة الثانوية كافة التسهيلات اللازمة لمواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، نشر ثقافة المرونة التنظيمية بين العاملين بالمدرسة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

(Organizational flexibility as an entrance to developing the administrative performance of secondary school principals in the State of Kuwait(afield study)

The study aimed to reach a set of procedural methods for developing the administrative performance of secondary school principals in the State of Kuwait in light of the organizational flexibility approach. next

- Organizational resilience is a multi-dimensional concept. It means the ability of the secondary school in the State of Kuwait to respond effectively to and adapt to environmental changes. Organizational flexibility helps organizations manage their affairs well by providing an environment of trust and a good internal plan for easy business change.

The dimensions of organizational flexibility are determined by technology, information systems, organizational structure, organizational culture, competitiveness, and human resources. Organizational flexibility is measured by indicators of the speed of change at the work level, and the speed of change at the institutional level.

The administrative performance criteria are quality, time, quantity, and cost.

The job of the secondary school principal is a technical and administrative job within the educational function

The director of the secondary school in the State of Kuwait, in his performance of his administrative role in the secondary school in the State of Kuwait, faced several obstacles, including them. The ambiguity of specific policies for work, or their absence, the large number of inconsistencies and discrepancies in the completion of work, and the fear of making any decision or preparing a plan for administrative work. Through these results, the study reached several proposals, the most important of which are:

That the director of the secondary school is keen to provide a work team to face internal and external environmental changes.

- The secondary school principal should provide all the necessary facilities to face internal and external environmental changes.
- Spreading the culture of organizational flexibility among school employees through training courses and workshops.
- Frighten the job burdens on the shoulders of secondary school principals so that they are not subject to stress and fatigue.

- Holding training courses for secondary school principals in order to develop their skills
- Delegating secondary school principals more powers to allow them the freedom to exercise their roles entrusted to them in the required manner

مقدمة الدراسة :

إن المرونة التنظيمية هي الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسات المختلفة ومنها التعليمية من اكتساب التغييرات اللازمة لتشكيل المهارات وتطوير المعرفة وتحسين السلوك، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المؤسسات

وتعبر المرونة التنظيمية عن قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية من خلال القدرة على تغيير السياسات أو الممارسات أو الإجراءات بسرعة للتكيف مع المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل والبيئة المحيطة^(١)، وتبرز أهميتها في دفع المؤسسة إلى الأمام نحو الفعالية المستدامة من خلال مساعدة المؤسسات على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، فهي تمكنها من تبني أساليب قيادية فعالة بعيدة عن الجمود الإداري، وممارسة التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز عملية التجديد والابتكار، والتزام الموظفين بعملهم^(٢)، وللمرونة التنظيمية أنواع تتمثل فيما يلي:^(٣)

- المرونة الوظيفية (الهيكل التنظيمي): قدرة المنظمة على إعادة الهيكلة، ونقل الموظفين إلى أنشطة ومهام مختلفة داخل المؤسسة.

- المرونة التشغيلية (الموارد والعمليات): القدرة على تحويل الموارد إلى استخدامات مفيدة أخرى

- المرونة القيادية (الإدارة): قدرة القيادة على أداء أدوار مختلفة، للوفاء بمتطلبات سرعة وتنوع الأنشطة في بيئات مختلفة، وقدرتها على التكيف من خلال تعديل الأهداف بما يتماشى مع معرفتها وقدرتها.

- المرونة الثقافية (الثقافة): القدرة على تعديل ثقافة المؤسسة لتشكيل نموذج عقلي وإحساس بالقيمة، وجو تعليمي من أجل التكيف مع التغيرات البيئية والاحتمالات المتوقعة بشكل فعال.

وتقوم المرونة التنظيمية كمدخل من المداخل الإدارية بدور فعال في تحسين الأداء بصفة عامة سواء أكان إداريا أم فنيا، فمن خلال المرونة القيادية كنوع من أنواع المرونة التنظيمية يستطيع القادة ومنهم مديرو المدرسة الثانوية أداء أدوارهم المختلفة المنوطة بهم .

ومن ثم فإن المرونة التنظيمية هي الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسات ومنها المدرسة الثانوية في دولة الكويت من اكتساب التغييرات اللازمة لتشكيل المهارات وتطوير المعرفة وتحسين السلوك، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم كان اهتمام الدراسة بتناول هذا الموضوع .

مشكلة الدراسة :

تحتل قضية تطوير أداء القيادات على كافة المستويات بوزارة التربية بالكويت مكانة مميزة نظرا لان القيادة الإدارية احد أهم المجالات التي تتأثر بما يحدث حولها من متغيرات تكنولوجية وإدارية في هذا العالم، وقد فرضت هذه المتغيرات على وزارة التربية وإداراتها المختلفة بشتى أشكالها التميز والبحث عن مداخل إدارية حديثة.

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

وعلى الرغم من أن إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية الكويتية تبذل جهودا لتطوير أداء قيادات التعليم ومنهم مديرو المدارس الثانوية بتحديث برامج التدريب وتنوعها بما يواكب المداخل الإدارية المختلفة - وقد وضح ذلك جليا في محتوى تلك البرامج عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ و٢٠١٠/٢٠١١ وما تلاها من أعوام، فضلا عن محاولاتها الجادة في تنويع وسائل التدريب وتوفير الكفاءات والأجهزة اللازمة للارتقاء بالقيادات^(٤)، إلا إن الأداء الإداري لتلك القيادات يواجه العديد من التحديات التي تعمل على إعاقته أو ضعفه ، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات، فتوصلت إحدى الدراسات إلى وجود العديد من جوانب القصور في أداء المديرين بدولة الكويت، وتدني خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين ورؤساء الأقسام^(٥)، وخلص عايش في دراسته إلى أن الممارسات الإدارية بالمعايير الاستراتيجية لمديري المدارس بالتعليم العام بدولة الكويت متوسطة المستوى بصورة عامة^(٦). وبالتالي كانت مشكلة الدراسة الحالية والمتمثلة في السؤال الرئيس التالي .

"كيف يمكن تطوير أداء مديري المدرسة الثانوية في دولة الكويت في ضوء مدخل المرونة التنظيمية؟" ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية، وهي:

١. ما الإطار الفكري للمرونة التنظيمية من حيث مفهومها وأهدافها وأبعادها ومتطلبات تطبيقها في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
٢. ما مفهوم الأداء الإداري؟ وما معاييرها في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
٣. ما جهود دولة الكويت في تطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية في دولة الكويت
٤. ما الأساليب المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية في دولة الكويت في ضوء مدخل المرونة التنظيمية؟

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تعرف :

- ١ . الإطار النظري للمرونة التنظيمية كما ورد في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢ . الأسس الفكرية للأداء الإداري كما ورد في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٣ . الوقوف جهود دولة الكويت في تطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية في دولة الكويت باستخدام مدخل المرونة التنظيمية .
- ٤ . اقتراح مجموعة من الأساليب لتطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية في دولة الكويت في ضوء مدخل المرونة التنظيمية .

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في أنها تفيد صناع القرار في دولة الكويت في الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه أداء مديري المدارس الثانوية، وكذلك يستفيد منها المهتمون بدراسة الأداء والمرونة التنظيمية، والباحثون في هذا المجال .

منهج الدراسة :

طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث إنه أنسب المناهج لدراسة هذا الموضوع، ويعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة أو المشكلة البحثية وتحليلها، من خلال البيانات المتوفرة وتحديد الأسباب الحقيقية للظواهر أو المشكلات البحثية والمساهمة في تقديم حلول لها.^(٧)

مصطلحات الدراسة :

المرونة التنظيمية :

تعرف المرونة التنظيمية بأنها (القدرة على التكيف مع التغييرات سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، فهي لا تدير فقط تنوع البيئة المعقدة، ولكنها تدفع أيضاً المؤسسة إلى تقديم نموذج عمل جديد يزيد من القدرة التنافسية والأداء المتفوق^(٨)، وهي كذلك درجة القدرة التنظيمية لإجراء تغييرات إيجابية للتكيف مع التغييرات والاضطرابات البيئية^(٩)، وهي القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والاستراتيجية والهيكلية^(١٠).

وتعرف في الدراسة بأنها "القدرة على تكيف مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت مع التغييرات والتحديات البيئية من خلال ممارسة أدوارهم المختلفة

الأداء الإداري ؛ هناك عدة تعريفات للأداء الإداري منها:

يعرف بأنه النتائج التي المدير، فأداء المدير هو ما يؤديه من واجبات إدارية وما يتحمله من مسئوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ، أو بمعنى آخر هو حصيلة نشاطه في وظيفته أو ما يكلف به من مهام وظيفية أو عمل^(١١) ، ويعرف أيضا بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المدير، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها متطلبات الوظيفة^(١٢) .

ويعرف في الدراسة بأنه " مجموعة المهام الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية لجعل العاملين يعملون بجد وحماس من أجل الارتقاء بالمدرسة وذلك في إطار سياسة عمل واضحة ومناخ محفز للجهود وروح معنوية عالية تتوفر لدى الجميع.

الدراسات السابقة :

دراسات متعلقة بالمرونة التنظيمية .

- ١- دراسة عن درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين^(١٣)

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن الدرجة الكمية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، من وجهة نظر المعلمين، كانت عالية.

- ٢- دراسة عن العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء^(١٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

٣- دراسة عن درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؛^(١٥)

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة التفويض الإداري، وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء، وفقاً لاستجابات المعلمين، كانت متوسطة.

٤- دراسة عن درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها^(١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة الأحساء جاءت بدرجة عالية.

دراسات متعلقة بالأداء :

١- دراسة عن الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام لدولة الكويت^(١٧)
: هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت لمساعدتهم، وهدفت إلى بناء نموذج لتقويم أدائهم استناداً إلى قائمة الكفايات المقترحة، وتوصلت الدراسة إلى وضع قائمة الكفايات في المجال الإنساني وقد تصدرت قائمة الكفايات لدى عينة الدراسة مما يعني الدلالة على وعي العاملين في الحقل التربوي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وآثارها الإيجابية على المردود التربوي.

٢- دراسة عن كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات^(١٨)

هدفت الدراسة إلى معرفة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الإحساء وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية كانت عالية في المجال الإداري والمجال الفني، أما كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية في مجالات الاهتمام بالمعلم والطالب والمبنى المدرسي، والعلاقة مع أولياء أمور الطلبة فقد كانت أكثر من المتوسط .

٣- دراسة بعنوان تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة^(١٩) :

هدفت الدراسة الى الكشف عن تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الادارة بالمشاركة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة.

٤- دراسة بعنوان تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز^(٢٠) :

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بتطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز.

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (دراسة تحليلية) **تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م. د. مسلم محمد عليوة حميد**

من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد هدفت الدراسة الأولى إلى معرفة الكفايات الإدارية لمديري المدارس، والكشف عنها، وتحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة في التعليم العام. أما الدراسة الثانية الدراسة إلى معرفة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الإحساء، وهدفت الدراسة الثالثة إلى الكشف عن تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، والدراسة الرابعة هدفت إلى تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز.

وبالنظر إلى تلك الدراسات السابقة يتضح أنها لم تتناول المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في دولة الكويت ومن ثم فإن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في موضوعها ومجالها، ولكنها أفادت الدراسة الحالية في الوقوف على مسببات المشكلة، وكذلك أفادتها في الإطار النظري المتعلق بالمرونة التنظيمية والأداء المؤسسي، وفي المنهج المطبق لتحليل الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي.

الإطار النظري للدراسة :

أولاً : المرونة التنظيمية .

١- **مفهوم المرونة التنظيمية :** تعد المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على إعطاء الفرصة الكاملة للعاملين في المؤسسات للمشاركة في تيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها، فهي تركز على القدرة على التكيف والتجديد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية^(١).

وتنقسم المرونة التنظيمية إلى قسمين، هما: أولاً، المرونة: تعني "المرونة" قدرة الحرية الممنوحة في إطار زمني. ثانياً، التنظيمية: يعني وحدة اجتماعية من الأشخاص يتم تنظيمها وإدارتها بشكل منهجي لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف على أساس مستمر،

وتكون مهمتهم وأدوارهم ومسؤولياتهم وواجبهم وسلطتهم مقسمة على أساس تخصصهم^(٢٢).

ويتم النظر إلى المرونة التنظيمية على أنها مفهوم متعدد الأبعاد له قيمة للمؤسسة ليس فقط لدعم العمليات، ولكن أيضاً لدعم الأهداف الاستراتيجية. وتجمع المؤسسات الأفضل أداءً بين الكفاءة والجودة والمرونة لتعزيز قدرتها على مواكبة المتطلبات الجديدة^(٢٣).

ويمكن عرض مجموعة من التعريفات للمرونة التنظيمية على النحو التالي:

- هي قدرة المؤسسة على تطويع مواردها تجاه سرعة التكيف، والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة في البيئة الخارجية لتحقيق الأداء المتميز^(٢٤).

- قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للفرص والتهديدات البيئية المحيطة بها^(٢٥).

- درجة القدرة التنظيمية في المؤسسة لإجراء تغييرات إيجابية والتكيف مع الاضطرابات البيئية المحيطة^(٢٦).

- قدرة المؤسسة على الاستجابة والتأقلم بنجاح مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال قدرتها على إدارة المخاطر المختلفة، والتي تتضمن استكشاف الفرص المتوقعة والتهديدات التي تواجهها وسرعة الاستجابة للفرص والتهديدات لتطوير خدمات جديدة، وبما يمكنها من تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين بشكل أفضل من المنافسين^(٢٧).

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا مسيل أ.م. د. مسلم محمد عليوة حميد

- مجموعة الإمكانيات والقدرات التي تستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتلاؤم مع المستجدات الخارجية التي لها أثر ملموس على المؤسسة، وذلك إما بإعادة تصميم البناء التنظيمي أو الوظائف الإدارية لتحقيق استجابة عالية، وتوجيه المؤسسة نحو أداء أفضل وديمومة المزايا التنافسية^(٢٨).
 - مدى وسرعة تكيف المؤسسات مع التغييرات المفاجئة والجذرية، وتعتمد على فرصة تبادل العناصر بسرعة لأداء مهام مختلفة دون الحاجة إلى إعادة تنظيم جميع عمليات النظام^(٢٩).
 - القدرات والإمكانيات التي تملكها المؤسسة لتتمكن من الاستجابة للتغيرات والتطورات المحيطة بها، وكذلك القدرة على السبق في التنبؤ بهذه التغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيرها على تحقيق المنطقة لأهدافها^(٣٠).
 - قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة والقدرة على تغيير السياسات أو الممارسات أو الإجراءات التنظيمية بسرعة للتكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتنوعة للبيئة المحيطة^(٣١).
- وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المدرسة الثانوية في دولة الكويت على الاستجابة الفعالة للتغييرات البيئية والتكيف معها من خلال الهياكل التنظيمية المرنة والمهام الإدارية المتنوعة؛ للوصول إلى أفضل أداء أفضل وتحقيق مزايا تنافسية.

٢- أهمية المرونة التنظيمية :

- تساعد المرونة التنظيمية المؤسسات على حُسن إدارة شئونها من خلال^(٣٢).
- التكيف بسرعة مع التغيير في ظل التحولات البيئية.

- دفع المنطقة للأمام نحو الضعالية المستدامة.
- تمكن المنطقة التعليمية من ممارسة التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تعزيز عملية التجديد والابتكار والتزام الموظفين.
- توفير قيادات فعالة، وإنهاء حالة القيادة الجامدة التي تقضي على الكفاءات.
- توفير بيئة من الثقة وخطة داخلية جيدة لتغيير العمل بسهولة لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
- إدارة حالة التغيير المستمر في البيئة المحلية والعالمية في ظل عدم التأكد.
- تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، وبالتالي توليد قيمة حقيقية للعملاء.
- مساعدة المؤسسات على البقاء والنمو المستمر.
- تهتم بتوليد فرص للمؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع^(٣٣).

٣- أهداف المرونة التنظيمية:

تهتم المرونة التنظيمية بشكل عام بإعادة توزيع الموارد، وإعادة التنسيق بين الوظائف الإدارية، والعلاقات بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسات والبيئة الخارجية، لمواجهة التحديات، وخلق فرص جديدة للتكيف مع المجتمع والبيئة المحيطة، والسعي نحو التطوير الشامل^(٣٤). وتسعى المرونة التنظيمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا مسيل أ.م. د مسلم محمد عليوة حميد

- وضع أهداف واقعية، والسعي لتحقيقها.
- التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها.
- إتاحة فرص لاكتشاف الذات.
- تنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات.
- التنبؤ بالأزمات والعمل على احتوائها^(٣٥).
- تحسين فعالية الخطط والقرارات والاستراتيجيات.
- التعامل مع التغيرات في حالات عدم اليقين في البيئة المحيطة، ومن ثم تحديد القرار الصحيح للحفاظ على أداء المؤسسة المتميز.
- تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة الإبداع والابتكار في تقديم خدماتها المتميزة^(٣٦).
- الاستفادة من موارد البيئة التي تعمل فيها، حيث تقوم المؤسسة بدراساتها وتحليلها، وتوظيف قدراتها المادية والبشرية للاستفادة القصوى من تلك البيئة.
- التكيف مع التغيرات البيئية والاستعداد لها^(٣٧).
- كما تهدف المرونة التنظيمية أيضاً إلى تحقيق ما يلي:^(٣٨)
 - تسهيل عملية إدارة المهام في المؤسسة، وتفعيل مسيرة العمل المتنوع.
 - الحد من الانحياز والتعصب، وإتاحة المزيد من الاستقلالية للعاملين.
 - تقدير مهارات العاملين، واحترام قيمهم الخاصة، وبذلك تجعلهم يساهمون في إنجاح أداء المؤسسة التي ينتمون إليها.

- تحسين أداء العاملين ليصب في مصلحة المؤسسة، ويتيح لها تحقيق أهدافها.
- الحفاظ على فعالية المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع العمل، ومواجهة الصعوبات المتوقعة.
- تيسير الأعمال بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها.
- التقليل من وقت الإجراءات والمعاملات دون المساس بجودة الخدمة التي يتم تقديمها.
- سرعة اختيار الحلول الميسرة، واتخاذ القرار وتنفيذه بأقل وقت وجهد.
- جعل المؤسسة قادرة على التكيف للتغيير والاستجابة بسرعة للمتغيرات المفاجئة.
- مساعدة المؤسسة على قيادة وتوظيف كل ما هو جديد لتطويرها، والتحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المرنة.
- تطبيق إعادة التغيير وهندسة التغيير في المؤسسة، والتي تجعل قيادة المؤسسة قيادة عالمية.
- ومن ثم، تهدف المرونة التنظيمية في المدرسة الثانوية إلى الاستجابة بسرعة والتكيف مع التغيرات المفاجئة في حالات عدم اليقين في البيئة المحيطة، وتيسير الأعمال الإدارية والفنية بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها، والاستفادة من جميع الموارد المتاحة لها للحفاظ على أداء متميز للمدرسة الثانوية.

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

٤- **أبعاد المرونة التنظيمية.**: يمكن تحديد أبعاد المرونة التنظيمية في خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي^(٣٩):

أ- **التكنولوجيا وأنظمة المعلومات (المرونة التشغيلية)**: تشير التكنولوجيا إلى الأجهزة Hardware والبرمجيات Software (المعرفة) التي تستخدمها المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. ولنمط التكنولوجيا وتدفق المعلومات (روتيني أو غير روتيني) في المؤسسة تأثير كبير على المرونة، فالتكنولوجيا الروتينية، التي تتميز بالعمليات الضخمة ووسائل التحويل المتخصصة وموارد العمل المحدودة، تحد من إمكانية تطبيق المرونة التشغيلية. وأما التكنولوجيا غير الروتينية، التي تتميز بالعمليات البسيطة والمخططة، ووسائل التحويل متعددة الأغراض، وموارد العمل الكبيرة، تدعم المرونة التشغيلية.

ب- **الهيكل التنظيمي (المرونة الهيكلية)**: الهيكل التنظيمي هو الإدارة التي تتكون من أجزاء ومستويات يمكن من خلالها تحديد السلطة والعلاقات والأدوار داخل المنظمة بهدف منع الازدواجية في العمل وتقليل الجهد واختزال الوقت^(٤٠).

ج- **الثقافة التنظيمية**: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والافتراضات المتفق عليها في جميع أنحاء المؤسسة، والتي يعتبرها أعضائها ثوابت تقوم عليها المنظمة. وتتراوح الثقافة التنظيمية من الثقافة المحافظة إلى الثقافة المبتكرة، فالثقافة المبتكرة هوية ضعيفة وغير متجانسة وتتضمن قليل من القواعد غير المكتوبة، وعمليات تنشئة اجتماعية ضعيفة، وتسامح عالٍ مع الغموض، وتوجه خارجي مفتوح للغاية وطويل الأجل^(٤١).

د- **التنافسية (المرونة التنافسية)**: التنافسية هي قدرة المؤسسة على مقاومة المنافسين الجدد وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها، وتجهيزها للعمليات، والاستجابة

لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار، وتنوع خياراتها الاستراتيجية المتوافرة لديها للتنافس بشكل فعال^(٤٢).

٥- **الموارد البشرية (مرونة الموارد البشرية) :** وهي قدرة ديناميكية للمؤسسة تشير إلى مدى امتلاك مواردها البشرية للمهارات والسلوكيات والممارسات التي تمكنها من تطوير خيارات جديدة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في ظل بيئتها التنافسية^(٤٣).

٥- **متطلبات تطبيق المرونة التنظيمية :** يمكن تحديد عدة متطلبات لتطبيق المرونة التنظيمية بالمؤسسات على النحو التالي^(٤٤)

- استراتيجيات مرنة: توضح قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة الأعمال غير المحددة والمتغيرة باستمرار.

- هيكل مرن: وهو مطلوب لتحقيق تغييرات وتعقيدات وتحسينات غير محددة، كما أنه يساعد على تقليل التكاليف وتعزيز العمل الجماعي

- القدرة على تغيير العمليات والتحول السريع للموارد لتقديم نفس الخدمات بطرق متعددة، وتعتبر قدرة تنظيمية للاستجابة للتغييرات البيئية المحيطة.

- توافر المهارات الإدارية المتميزة: كالقدرة على إدارة الغموض والتناقض، وتوسيع مجال التحليل، والتركيز على الأنشطة التي تسهل التفاعل السريع مع المتغيرات، وكذلك قدرة واضعي الخطط على الاعتراف وتصور القيود والفرص الكامنة في الوضع المعقد للمؤسسة، وكذا قدرتهم واستعدادهم لتطوير بدائل العمل لها.

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

- تطبيق مفاهيم إدارية داعمة للمرونة: كإدارة المخاطر، والجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، والتمكين الوظيفي، والتحسين المستمر، والتعليم التنظيمي، والإدارة الموقضية وغيرها.

٦- **قياس المرونة التنظيمية:** يمكن قياس المرونة التنظيمية وفق مؤشرات وهي^(٤٥)

- سرعة التغيير على مستوى العمل: وهي تتضمن تنويع الأولويات التنافسية داخل المؤسسة، والقدرة على تغيير الممارسات بها.

- نطاق الخيارات الاستراتيجية: وتتضمن تعدد الخيارات الاستراتيجية وتحديد موقعها في وقت معين داخل المؤسسة .

- سرعة التغيير على المستوى المؤسسي: وتتضمن التنقل من عمل إلى آخر، والقدرة على تغيير الكفاءات.

- نطاق الأعمال: وتتضمن الأعمال المحتملة التي يمكن الوصول إليها في حالة معينة، وكذلك الكفاءات المتاحة.

ثانيا الأءاء الإداري :

يعد موضوع دراسة وتقييم الأداء من القضايا المهمة في العلوم الإدارية المعاصرة، وضرورة إدخال مؤشرات جديدة لقياس الأنشطة المختلفة للأفراد والمؤسسات، لما تواجهها من تحديات على المستويين المحلي والعالمي، وتغير للبيئة التي تعمل فيها^(٤٦)

١- **مفهوم الأداء الإداري:** يشير الأداء عامة في المؤسسات التعليمية الى المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام التعليمي الى تحقيقها، بمعنى أنه يعكس الوسائل اللازمة لتحقيقها داخل المؤسسة على اختلاف مستوياته^(٤٧).

وتتعدد مفاهيم الأداء، فهناك من ينظر اليه على أنه منظومة متكاملة، فيعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل ثلاثة أبعاد، أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة في ضوء البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية^(٤٨)، وهناك من ينظر اليه على انه علاقة بين النتيجة والمجهود فيقصد به العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير المتبعة من قبل المؤسسة^(٤٩).

وهناك انواع متعددة من الأداء منها، الأداء الداخلي: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال مواردها الداخلية بشكل فعال، وهو ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد والتي تتكون من ثلاثة أنواع وهي^(٥٠) :

أ- الأداء البشري: يعد من أهم العوامل التي لها أثر كبير على المؤسسة، ويشير هذا النوع من الأداء الى قيام الفرد بالأنشطة والمهام المتنوعة والتي يتكون منها عمله.

ب- الأداء المالي: هو قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة وفي ظل ظروف بيئتها الخارجية

ج- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء الإداري يعد نوعا من الأداء البشري الذي يركز على القيام بالمهام والأنشطة الإدارية داخل المؤسسات المختلفة ومنها المدرسة

المؤونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

الثانوية ، ومن ثم يمكن تعريف الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية، بأنه مجموعة المهام الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية لجعل العاملين يعملون بجد وحماس من أجل الارتقاء بالمدرسة وذلك في إطار سياسة عمل واضحة ومناخ محفز للجهود وروح معنوية عالية تتوفر لدى الجميع.

٢- معايير الأداء الإداري :

يعد الأداء المؤسسي عامة والإداري خاصة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسات المختلفة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، ومن ثم فإنه يشتمل على جملة من يمكن توضيحها كما يلي^(٥١) :

أ- **الجودة:** وهي تعبر عن مستوى أداء العمل، وتعنى بجميع نشاطات المؤسسة، وهي استراتيجية أساسية من استراتيجيات العمل بما يتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، وذلك من خلال تلبية حاجات المتعاملين معها.

ب- **الكمية:** وهي تعبر عن حجم مخرجات الموظف وقدرته على تحمل أعباء العمل وإدارة الوقت وإمكانات الفرد ولكن دون التقليل من إمكاناته وقدراته.

ج- **الوقت:** يتحتم على المؤسسة استغلال الوقت بكل لحظاته بشكل أمثل، حيث إن الوقت يعبر من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل.

د- **التكلفة:** وهي تكلفة الوصول إلى الناتج النهائي، ومدى استخدام المواد الخام واستغلالها الاستغلال الأمثل.

٣- ملامح جهود دولة الكويت في تطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية العامة :

تهدف المدرسة الثانوية بدولة الى تزويد طلابها بمجموعة متنوعة من المعارف، والقيم، والاتجاهات، والمهارات اللازمة لتحقيق ذاتهم، كما أنه يسهم في إعدادهم لمواصلة التعليم العالي والجامعي^(٥٢)، كما تهدف إدارة المدرسة الثانوية في دولة الكويت الى^(٥٣):

- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً، وجسدياً، روحياً، واجتماعياً، ونفسياً.

- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المؤسسة ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي ومراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.

- المساهمة في دراسة المؤسسة وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وتعد وظيفة مدير المدرسة الثانوية وظيفية فنية وإدارية ضمن الوظائف التربوية، ويختص شاغل الوظيفة بإدارة وتنظيم شؤون المدرسة الثانوية ككل من خلال النظم والتعليمات والنشرات الخاصة لهذا الغرض وفي إطار الأهداف العامة للتربية والأهداف التربوية للمرحلة التعليمية ويشرف على جميع العاملين بالمدرسة ويتابع أعمالهم ويقوم بتوجيه طاقاتهم لرفع كفاية أداء العمل في مجالاته المختلفة بالمدرسة ويعمل تحت الإشراف المباشر لمراقب الشؤون التعليمية للمرحلة بالمنطقة^(٥٤)، ويمثل الدور الإداري لمدير المدرسة الثانوية في الآتي^(٥٥):

- تنظيم العمل المدرسي

- الإشراف على تحقيق اهداف المدرسة

المؤونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا مسيل أ.م. د مسلم محمد عليوة حميد

- التركيز على بناء الأجيال برؤية متكاملة
 - المساهمة في تنمية مجتمع المدرسة داخليا وخارجيا
 - الإشراف على أداء العاملين بالمدرسة للتأكد من إنجاز المهام المطلوبة منهم على الوجه المنشود.
 - توفير المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار الطاقات البشرية .
 - الإشراف على شئون الطلبة .
- ونظرا لدور مدير المدرسة الثانوية في تحقيق أهدافها على الوجه المنشود فإن دولة الكويت بذلت جهودا عدة لتطوير أداء مديري المدارس بصفة عامة ومديري المدرسة الثانوية على وجه الخصوص، وقد بدت هذه في اللوائح المنظمة لاختيار مدير المدرسة الثانوية، وكذلك تبني مشروعات لتطوير القيادات التربوية، وايضا في الحرص على تنميته تنمية مهنية مستدامة أثناء الخدمة من خلال الدورات التدريبية .
- ففي مجال اختيار مدير المدرسة الثانوية تحدد دولة الكويت شروطا تضمن اختيار أفضل العناصر لإدارة المدرسة الثانوية العامة حيث يشترط فيمن يتولى إدارة المدرسة الثانوية ما يلي :
- أن يكون حاصلا على مؤهل جامعي تربوي وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ١٦ سنة أو أن يكون حاصلا على مؤهل جامعي غير تربوي وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ١٧ سنة أو أن يكون حاصلا على دبلوم تربوي وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ١٩ سنة .
 - أن يكون لديه خمس سنوات في وظيفة مدير مدرسة مساعد .
 - أن يكون حاصلا على تقرير كفاءة بدرجة ممتاز عن السنتين الأخيرتين .

- إجابة الحاسب الآلي .

- أن يكون لديه دورات تدريبية تخصصية تخدم المجال الوظيفي (٥٦)

ومجال تطوير الإدارات التربوية وقيادتها تبنت الكويت مشروع تطوير الإدارات التربوية بهدف خلق هيكلية تنظيمية جديدة تحكم الترتيب التنظيمي للمدارس، وتعمل على صياغة توصيفات عمل لموظفي وقيادات المدارس، وتحديد توزيعات القوى العاملة الملائمة فيما بين المدارس في كل منطقة تعليمية، وتطوير القيادة المدرسية الفعالة لتعزيز وبناء القدرة الإدارية والفنية المتميزة للإدارة التربوية والمدرسية في الكويت^(٥٧)، وأيضاً في نتائج التقرير الختامي الذي صدر عن مشروع تطوير الإدارة المدرسية في دولة الكويت - والذي تبنته وزارة التربية الكويتية من أجل تقييم مدى الجودة في العملية التعليمية - أكدت نتائج ذلك المشروع على أهمية الدور الإداري الذي يقوم به مديرو المدارس في تدعيم الجودة في كل عمليات العملية التعليمية^(٥٨) وفي مجال التنمية المهنية المستدامة والتدريب لمديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة تبذل إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية الكويتية جهوداً لتطوير أداء العاملين بإدارات التعليم - من قيادات ومرؤوسين - بتحديث برامج التدريب وتنوعه بما يواكب مستجدات العصر، وبما يواكب المداخل الإدارية المختلفة التي تساعد على تفعيل أداء القيادات والعاملين بتلك الإدارات، وقد وضع ذلك جلياً في محتوى تلك البرامج عام ٢٠١٠/٢٠٠٩ و ٢٠١١/٢٠١٠ وما تلاها من أعوام، فضلاً عن محاولاتها الجادة في تنويع وسائل التدريب وتوفير الكفاءات والأجهزة اللازمة للارتقاء بالقيادات^(٥٩)، وفي إطار حرص وزارة التربية الكويتية على تقديم برامج تدريبية إدارية للعاملين بالمؤسسات التعليمية وعلى رأسهم مديرو المدارس ومساعدتهم ، تم تدريب مديري

المؤونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

- المدارس ومساعدتهم من خلال الالتحاق بالبرامج التي تضمنتها خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٠- ٢٠١١ ، وجاءت برامجها على النحو التالي : (١٠)
- الادارة المدرسية والاستثمار الأمثل للوقت ، والذي هدف الى تنمية قدرات ومهارات مديري المدارس لاستثمار الوقت أثناء قيامهم بوظائفهم المهنية .
 - ادارة ضغوط العمل ، والذي هدف الى تزويد المشاركين بالمهارات والمعارف المختلفة لكيفية ادارة ضغوط العمل .
 - أسس تطوير ادارة مدرسية ناجحة ، وهدف الى تزويد المشاركين بالمهارات اللازمة لإيجاد ادارة مدرسية ناجحة .
 - الادارة المدرسية والعمل التعاوني ، وهدف الى بيان أسس ومقومات واليات العمل التعاوني داخل مدارس التعليم العام .
 - المدير التربوي الفعال ، وهدف البرنامج الى تنمية مجموعة من المهارات والمعلومات الادارية في مجال الادارة التربوية والتعليمية تمكن المشاركين من أداء أعمالهم في المؤسسات التربوية بكل كفاءة وفعالية واقتدار من الناحية الوظيفية .
 - الكفاية الادارية والقيادية لمدير المدرسة ، وهدف الى تزويد المدير بالمهارات والمهام والوظائف التي يجب أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوافر فيه لتأدية عمله وانجازه بفاعلية .
 - الادارة الفعالة للوقت ، وهدف الى اثراء معارف المشاركين ودعم مهاراتهم في مجالات ادارة الوقت واقتصاديات استخدامه وفي مجال فرق ممارسات العمل الإداري .
 - حل المشكلات واتخاذ القرارات بين مديري المدارس والمعلمين ، وهدف الى مساعدة مديري المدارس على اتباع أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة .
- وفي اطار هذا الاهتمام قدمت ادارة التطوير والتنمية العديد من البرامج المتنوعة والتي تسهم في اعداد القيادات الادارية بالإدارة والمدارس، للقيام بأدوارهم في قيادة

التغيير وادارة الأزمات والصراعات ومن ثم النهوض بالمنظمة أو المدرسة وتحقيق أهدافها منها. التجارب الدولية الناجحة في القيادة، التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة، تنمية مهارات القيادة في ادارة الأزمات، التجربة اليابانية في الإدارة "كايزن"^(٦١)

وعلى الرغم من هذه الجهود إلا أن هناك معوقات تواجه مدير المدرسة الثانوية في أداء دوره الإداري، فمؤسسات التعليم العام بدولة الكويت يجد أنها تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تقف حائلاً دون تحقيق المدرسة والمدير لدورهم على الوجه المنشود ومنها: ضعف القيادات الإدارية وغموض السياسات المحددة للعمل، أو انعدامها، وكثرة التضارب والتعارض في إنجاز العمل والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، وتعدد المشكلات الإدارية وتعقدها ونمطية العمل الإداري، وزيادة عبء العمل على الإدارة، وقد نتج عن ذلك تدني مستوى أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة^(٦٢).

وقد أشارت العديد من الدراسات أن القيادات الإدارية ومنهم مدير المدرسة الثانوية يواجهون العديد من المشكلات التي تحول بينهم وبين أدائهم لأدوارهم المختلفة على الوجه المنشود، فتوصلت إحدى الدراسات الى أن الواقع الفعلي للإدارة يشير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها، وتتمثل في زيادة عدد المستويات الإدارية وزيادة معدلات التغيير البيئي، وارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات، وتكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة^(٦٣)، وتوصلت دراسة أخرى الى أن أداء المؤسسات التربوية بعيد عن المتغيرات الحديثة المحيطة بها، حيث إنها تعاني من النمطية في الأداء، وتقوم استراتيجية العمل بها على إتباع التقليد والمحاكاة، ولاتزال القيادة التربوية تؤكد على تسيير

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

شئون الإدارة تسييراً روتينياً، إضافة إلى سيطرة المركزية عليها مما يعوق تحقيق بعض أهدافها^(٦٤)، وتوصلت دراسة هدهود، إلى أن درجة الممارسات الإدارية لدى القيادات التربوية كانت ضعيفة، وعدم القدرة على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة^(٦٥)، وأوضحت دراسة أخرى أن كثيراً من القيادات التربوية يمارسون أساليب إدارية تقليدية بدرجات متفاوتة، وبأنه لا يوجد توافق بين الأساليب التي يمارسها القياديين في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات^(٦٦). وأشارت دراسة طارق إلى أن هناك الكثير من القيادات التربوية لا يملكون الحس والإدراك الإداري وان الإدارة تستمد قوتها من خلال قوة قرارها وعدم التلؤ في إصداره وان الخبرة والكفاءة الإدارية لها الدور الأساسي في تعقيد وتيرة العمل. ويلجأ معظم المديرين إلى خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل للمشكلات الإدارية^(٦٧)، وتوصلت دراسة وضحة إلى أن أكثر المعوقات التي تواجه امكانية تطبيق المدارس الثانوية لمعايير النموذج الأوربي للتميز لأجل تطوير الأداء المؤسسي هي كثرة الأعباء الملقاة على المديرين والوكلاء وغياب الدعم المالي ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء، وضعف الدعم الفني للإمكانات التكنولوجية بالمدارس الثانوية الكويتية^(٦٨)، وتوصلت كروز في بحثها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق بتطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي ولا سيما في محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء إدارة التميز، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً في محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز^(٦٩).

يتضح من العرض السابق للمعوقات التي تواجه القيادات التربوية بالتعليم العام في دولة الكويت والمدرسة الثانوية خاصة أن أداء مدير المدرسة الثانوية الإداري تواجهه مجموعة من المعوقات وأكثرها متعلق بالواجبات والمسئوليات الإدارية للمدير، توصلت إليها الدراسات السابقة التي تم عرض نتائجها، وهذا بدوره يستدعي البحث عن مداخل إدارية حديثة والتي منها المرونة التنظيمية والتي يؤدي توفرها في

المدرسة الثانوية بدولة الكويت الى تحسن الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية من خلال التكيف مع جميع التغييرات من خلال تغير استراتيجياته، وتكامل الكفاءات الخارجية والداخلية للمدرسة، وإدارة حالات عدم اليقين، والتجديد والاتجاه دوماً نحو الابتكار والإبداع، والإشباع المستمر لحاجات ورغبات العاملين المتغيرة باستمرار.

ثالثاً : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة من خلال عرضها للإطار النظري وجهود تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت الى النتائج التالية :

- إن المرونة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد فهي تعني قدرة المدرسة الثانوية في دولة الكويت على الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية والتكيف معها من خلال الهياكل التنظيمية المرنة والمهام الإدارية المتنوعة؛ للوصول إلى أفضل أداء أفضل وتحقيق مزايا تنافسية.
- تساعد المرونة التنظيمية المؤسسات على حُسن إدارة شئونها من خلال توفير بيئة من الثقة وخطة داخلية جيدة لتغيير العمل بسهولة لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف ودارة حالة التغيير المستمر في البيئة المحلية والعالمية في ظل عدم التأكد.
- تهدف المرونة التنظيمية في المدرسة الثانوية إلى الاستجابة بسرعة والتكيف مع التغيرات المفاجئة في حالات عدم اليقين في البيئة المحيطة، وتيسير الأعمال الإدارية والفنية بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها، والاستفادة من جميع الموارد المتاحة لها للحفاظ على أداء متميز للمدرسة الثانوية.

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

- تتحدد أبعاد المرونة التنظيمية في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتنافسية والموارد البشرية.
- إن متطلبات تطبيق المرونة التنظيمية تتمثل في توافر استراتيجيات مرنة، وهيكل مرن والقدرة على تغيير العمليات، وتوافر المهارات الإدارية المتميزة ، وتطبيق مفاهيم إدارية داعمة للمرونة
- تقاس المرونة التنظيمية من خلال مؤشرات سرعة التغيير على مستوى العمل، وسرعة التغيير على المستوى المؤسسي.
- إن الأداء الإداري يعد نوعا من الأداء البشري الذي يركز على القيام بالمهام والأنشطة الإدارية داخل المؤسسات المختلفة ومنها المدرسة الثانوية ، ومن ثم يمكن تعريف الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية، بأنه مجموعة المهام الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية لجعل العاملين يعملون بجد وحماس من أجل الارتقاء بالمدرسة وذلك في إطار سياسة عمل واضحة ومناخ محفز للجهود وروح معنوية عالية تتوفر لدى الجميع.
- إن معايير الأداء الإداري تتمثل في الجودة الوقت الكمية التكلفة .
- إن وظيفة مدير المدرسة الثانوية وظيفه فنية وإدارية ضمن الوظائف التربوية ، ويختص شاغل الوظيفة بإدارة وتنظيم شؤون المدرسة الثانوية ككل من خلال النظم والتعليمات والنشرات الخاصة لهذا الغرض وفي إطار الأهداف العامة للتربية والأهداف التربوية للمرحلة التعليمية ويشرف على جميع العاملين بالمدرسة ويتابع أعمالهم ويقوم بتوجيه طاقاتهم لرفع كفاية أداء العمل في مجالاته المختلفة بالمدرسة
- تواجه مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت في أدائه لدوره الإداري بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت عدة معوقات منها . غموض السياسات المحددة للعمل، أو

انعدامها، وكثرة التضارب والتعارض في إنجاز العمل والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، وتعدد المشكلات الإدارية وتعقدها ونمطية العمل الإداري، وزيادة عبء العمل على الإدارة، في زيادة عدد المستويات الإدارية وزيادة معدلات التغيير البيئي، وارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات، وتكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة، المعاناة من النمطية في الأداء، وقيام استراتيجية العمل على إتباع التقليد والمحاكاة، وكثرة الأعباء الملقاة على المديرين والوكلاء وغياب الدعم المالي ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء، وضعف الدعم الفني للإمكانيات التكنولوجية بالمدارس الثانوية الكويتية

رابعا : مقترحات الدراسة :

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها وتحقيقا لأهدافها يمكن وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لتحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل المرونة التنظيمية تتمثل في الآتي: -

- أن يحرص مدير المدرسة الثانوية على توفير فريق عمل لمواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية والتي تؤثر عليها التعليمية. وتقتصر الدراسة في هذا المجال قيام المدرسة بتنظيم دورات تدريبية للمعلمين على كيفية تكوين فرق العمل بالمدرسة، وكيفية مواجهة الأزمات الطارئة من خلال العمل الجماعي .
- أن يوفر مدير المدرسة الثانوية كافة التسهيلات اللازمة لمواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتكيف معها. وهذا يقتضي توفير بنية مادية وتكنولوجية بالمدرسة، وتقتصر الدراسة قيام مدير المدرسة وإدارته بحصر احتياجات المدرسة المادية والتكنولوجية سنويا ورفعها الى الوزارة .

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

- أن يوفر مدير المدرسة مناخا تنظيميا يسمح من خلاله للموظفين باستخدام التجريب والخبرة وتطبيقها في مجال العمل، ويمكن ان يتم ذلك من خلال تفعيل برامج التنمية المهنية للمعلمين على أرض الواقع.
- أن يحرص مدير المدرسة على توفير قاعدة بيانات محدثة تستطيع المدرسة من خلالها مواجهة المشكلات الحالية والمستقبلية سواء الخاصة بالعمل او تلك المتعلقة بالعاملين.
- العمل على تنمية ثقافة المرونة التنظيمية لدى العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت وتقترح الدراسة في هذا الصدد ما يلي :
- أن يتوفر بالمنطقة التعليمية فريق عمل لمواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية والتي تؤثر على المنطقة التعليمية .
- تحرص المنطقة على توفير كافة التسهيلات اللازمة لمواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتكيف معها.
- أن توفر المنطقة مناخا تنظيميا يسمح من خلاله للموظفين باستخدام التجريب والخبرة وتطبيقها في مجال العمل.
- أن تعدل الخطط والبرامج بالمنطقة لتتلاءم مع التغييرات الخارجية المحلية والعالمية في بيئة المنطقة التعليمية .
- أن تتوفر بالمنطقة قاعدة بيانات محدثة تستطيع من خلالها مواجهة المشكلات الحالية والمستقبلية سواء الخاصة بالعمل او تلك المتعلقة بالعاملين.
- أن تتوفر للعاملين حرية كبيرة للعمل بعيدا عن اللوائح والسياسات الموضوعية بشكل رسمي من خلال منحهم مزيدا من السلطات ، وإشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم.

- أن ينجز العاملون أعمالهم بأسلوب متطور وجديد ويتم ذلك من خلال تطبيق نماذج للقيادة العالمية في مجال عملهم.
- أن تحرص المنطقة على تطوير نفسها باستمرار وفقا للمستجدات الإدارية والتكنولوجية، ويتم ذلك من خلال متابعة وتطبيق كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا الإدارية.
- أن تتبنى المنطقة الأفكار الجديدة لدى العاملين لتطوير آليات العمل بها.
- أن تُنشر ثقافة المرونة التنظيمية بين العاملين بالمنطقة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل .
- أن تمتلك المنطقة هيكلًا تنظيميًا مرنا يتيح حرية الحوار والمناقشة بين العاملين وإدارة المنطقة.
- أن تحرص المنطقة على تشكيل فرق عمل للتعامل مع المتغيرات داخل المنطقة.

مراجع الدراسة

1. Muhammad Aamir Saeed et al: Organizational flexibility and project portfolio performance: the roles of innovation, absorptive capacity and environmental dynamism, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 14, No. 3, 2021, p. 602.
2. Charles Ramendran et al: "Organizational Flexibility And Its Implications On Employees Productivity", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 4, No. 10, February 2013, p. 299.
3. Guodong Ni et al: "Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation", Sustainability, Vol. 13, No. 176., 2021, p.5.
٤. شافي عوض ضيدان الرشيدى :التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت ، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد " ١٦٠ " فبراير ٢٠١٥، القاهرة، ٢٠١٥، ص٩٧.
٥. عبد العزيز محمد علي شمس الدين: تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٢، ص٨٩
٦. عايض رجا عايض العازمي: واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ، مجلة العلوم التربوية. مج. ٢١، ع. ٣، يوليو ٢٠١٣، ص١٢٠
٧. محمد عبدالحميد محمد وأسامة محمود قرني: تصميم البحوث التربوية: مبادئ وتطبيقات، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٠١.

8. Zahid Yousaf and Abdul Majid: Organizational network and strategic business performance- Does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter?, Journal of Organizational Change Management, Vol. 31 , No. 2, 2018, p. 271.
9. Guodong Ni et al: "Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation", Sustainability, Vol. 13, No. 176., 2021, p.5
١٠. لمياء السعيد وسلوى محمد حسين ومنى إبراهيم دكروري: أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج (٩)، ع (٣)، ٢٠١٨، ص ٨٣.
١١. حمد عبد الرحمن البيتي : أساسيات الإدارة والأداء ، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم ، ٢٠١٠ ، ص ١٩ .
١٢. عطا الله محمد تيسير ، غالب محمود سنجدق : إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة" ، دارالمنهجية ، عمان ، ٢٠١٥ ، ص ٣٩ - ٤٠
١٣. عزيزة على محمود مسلم: 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، ٢٠١٦ .
١٤. إيمان إياد غالب محمود: العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٦ .

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

١٥. عزت توفيق عبد داود: 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، ٢٠١٨.
١٦. بندر بن إبراهيم بن أحمد السنين: درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، السعودية، ٢٠٢٠.
١٧. دلال عبد الواحد الهدود: الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام لدولة الكويت، دراسات تربوية، المجلد (٧)، الجزء (٣٧)، الكويت، ١٩٩١م.
١٨. عبد الرحمن إبراهيم المحبوب: كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، العدد (٥٧)، السعودية، جامعة الملك فيصل، ٢٠٠٠.
١٩. منى خليفة الخباز (٢٠١٦) تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع١٧، ج٤، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، صص ٣٣٥ - ٣٨٢
٢٠. كروز تراحيب سالم : تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز ، مجلة البحث العلمي في التربية، ج٣، ع١٨٤، كلية البنات ، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٣٣٨ - ٣٧٣
٢١. أمل محمد حسن البدوي ونوف علي محمد القحطاني: "واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٨٩)، ج (٣)، يناير ٢٠٢١، ص ٣٠٩.
22. Charles Ramendran et al: Op. Cit., p. 299.

23. Neetu Yadav: "Flexibility Aspects in Performance Management System: An Illustration of Flexible Strategy Game-card", Global Journal of Flexible Systems Management, Global Institute of Flexible Systems Management, Vol. 15, No. 3, September 2014, p. 181.

٢٤. شاكر جار الله الخشالي وأروى موسى بدران: "أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج (١٦)، ع (١)، ٢٠٢٠، ص ٩٦.

25. Abood Saleh Ahmad AL-Adwan: "Information Systems Quality Level and Its Impact on the Strategic Flexibility: A Field Study on Tourism and and Travel Companies in the Jordanian Capital Amman", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 7, No. 3, 2017, p. 170.

26. Guodong Ni et al: "Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation", Sustainability, Vol. 13, No. 176, 2021, p. 4.

٢٧. هنا الأفغاني وغازي رسمي عابد أبو قاعود: "دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث- سلسلة البحوث الإدارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، مج (٥)، ع (١)، ٢٠٢١، ص ١٢.

٢٨. مريم بوخضرة والشريف بوفاس: "أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس"، مجلة

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسين أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، مج (٧)، ع (٢)، يونيو ٢٠٢٠،
ص ٦٠٩.

29. Alessandro Annarelli, Cinzia Battistella and Fabio Nonino: "A Framework to Evaluate the Effects of Organizational Resilience on Service Quality", Sustainability, Vol. 12, No. 958, 2020, p. 4.

٣٠. سعيد علي النعاس ومصطفى بن عودة: "أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مديغة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر"، مجلة محاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كايف بتندوف، مج (٦)، ع (٢)، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٥٦٧.

31. Muhammad Aamir Saeed et al: "Organizational flexibility and project portfolio performance: the roles of innovation, absorptive capacity and environmental dynamism", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 14, No. 3, 2021, p. 602.

32. Charles Ramendran et al: Op. Cit., p. 299.

٣٣. أحمد عبد الله أمانة الشمري ورشا عباس حسين: "دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات الصناعية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف"، المؤتمر العلمي الحادي عشر بعنوان "رؤى أكاديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري في العراق"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، في الفترة من ٣٠ - ٣١ مارس ٢٠١٦، ص ١٣٢٨.

٣٤. عايض بن شاي في الأكلبي: أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة الشقراء"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، مركز النشر والترجمة، جامعة المجمع، ع (١٧)، أغسطس ٢٠١٩، ص ٤٧.

٣٥. سارة إسماعيل محمد: المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ع (٤٨)، ج (٣)، مارس ٢٠١٩، ص ص ٣١٠ - ٣١١.

36. Yudi Nur Supriadi et al: "Strategic Flexibility In Mediating The Effect Of Entrepreneurial Orientation And Dynamic Environment On Firm Performance", International Journal Of Scientific & Technology Research, Vol. 9, Issue 08, August 2020, p. 325.

٣٧. كوثر محمد أبابكر ومهبات نوري عبدالله وأحلام إبراهيم ولي: "دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، مج (١١)، ع (٢٦)، ٢٠١٩، ص ٥٤٧.

٣٨. أمل محمد حسن البدوي ونوف علي محمد القحطاني: واقع ممارسات قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أربيل لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويرها، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٨٩، ج ٣، يناير ٢٠٢١، ص ٣٠٩.

39. Niels P. van der Weerd , Henk W. Volberda , Ernst Verwaal, and Marten Stienstra: "Organizing for Flexibility: Addressing Dynamic Capabilities and Organization Design", in A. Bøllingtoft et al. (eds.): Collaborative Communities of Firms: Purpose, Process, and Design, Information and Organization Design Series 9, Springer Science+Business Media, German, 2012, p. 110.

المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا حسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

٤٠. أحلام إبراهيم ولي ومحسن عثمان حسن وبريشان معروف جميل: "العلاقة التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مج (٨)، ع (١٥)، ٢٠١٦، ص ٢٢٤.

41. Niels Van Der Weerd: "Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets Empirical Evidence of the Composition and Context Specificity of Dynamic Capabilities and Organization Design Parameters", Erasmus Research Institute of Management (ERIM), ERIM PhD Series in Research in Management, No. 173, 2009, p. 111.

٤٢. أحلام إبراهيم ولي ومحسن عثمان حسن وبريشان معروف جميل: "العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مرجع سابق، ص ٢٣.

٤٣. شاكر جار الله الخشالي وسوسن عبدالله حمد الله الشاعر: "مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج (١٦)، ع (٣)، ٢٠٢٠، ص ٥٦٩.

44. Muhammad amir Saeed et al: "Organizational flexibility and project portfolio performance: the roles of innovation, absorptive capacity and environmental dynamism", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 14, No. 3, 2021, p. 603.

45. Ibid, p. 532.

٤٦. نوال على نصر (٢٠١٠) التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، مجلد ١، جامعة المنصورة، ص ٢٤
٤٧. فاطمة علي ربايعه (٢٠١١) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢٦، العدد ٧، ص ١٢٨
٤٨. محمد علي مسعود (٢٠١٦) فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد ١، ص ٢٠٢
٤٩. احمد علاء حسن (٢٠١١) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة"، العدد ٧، مجلد ٢٨، ص ١٥٤
٥٠. علي اكرم الخفاجي (٢٠١٢) أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة استطلاعية من جامعة الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العدد ٢٠، مجلد ١، العراق، ص ١٢٠
٥١. محمد عبد الغني هلال (٢٠٠٩) مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ص ٩٩ - ١٠٠.
٥٢. هبة تقي محمد : مدرسة المستقبل في الوطن العربي، دار العالم العربي، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٢٩ - ٢٣٠
٥٣. وزارة التربية : الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، موقع وزارة التربية، الاطلاع في ٢٠٢٢/٦/٢٨.
٥٤. أحمد دراكة على : مدير المدرسة الثانوية " أدوار ومهام ومهارات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ١٢٥

المؤونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (داسة تحليلية)
تحرير رجا سعيد الشمري أ.د. محمود عطا مسيل أ.م.د مسلم محمد عليوة حميد

٥٥. فوزي يعقوب القلاف: التعليم الثانوي في الكويت" واقعه واهم مشكلاته" المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع٩٦، ج٣، يناير ٢٠١٦، مصر، ٢٠١٦، ص ١٨٩ - ٢١٦.
٥٦. وزارة التربية : شروط شغل وظيفة مدير حسب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٢٠ لسنة ٢٠٠٦ ، موقع وزارة التربية ، الكويت
٥٧. وزارة التربية : التقرير الختامي لتطوير الإدارة المدرسية بدولة الكويت ، وزارة التربية ، الكويت ، ٢٠١٠
٥٨. وزارة التربية ، قطاع التخطيط والمعلومات ، ادارة التطوير والتنمية ، خطة البرامج التدريبية ، ٢٠١٠ - ٢٠١١ .
٥٩. وزارة التربية، قطاع الشؤون الادارية والتطوير الإداري، ادارة التطوير والتنمية، خطة البرامج التدريبية الادارية للعام ٢٠١٨ - ٢٠١٩ .
٦٠. وزارة التربية والتعليم العالي بالكويت: تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥م، الكويت، ٢٠١٤، ص ٧٥.
٦١. شافي عوض ضيدان الرشيدى :التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت ، مرجع سابق
٦٢. عبدالله مسعود : أساليب صنع القرار في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات التربوية بالكويت ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى،مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢
٦٣. عبد الغني النورى محمد : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، الدوحة، قطر، دار الثقافة، ٢٠١٣، ص ١١

64. McGee . W. Shields, M. D& J.G. Birnberg :The Effects of Personality on a subjects Information Processing . The Accounting Review, 2015,pp152-163

٦٥. دلال عبد الواحد الهدهود : واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت- دراسة ميدانية ، الكويت : المجلة التربوية، العدد(٥٨)، ٢٠١٤، ص١٤٢
٦٦. علي عوض الوقفي: تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بالكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت ، الزرقاء ، الاردن، ٢٠١٠م
٦٧. طارق محمد شريف : أنماط القيادة وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، الكويت، دار المتنبى، ٢٠١٤، ص ١٣٧
٦٨. وضيحة ثاني مسفر العنزى : تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي efqm لإدارة التميز(دراسة ميدانية) ، مجلة الثقافة والتنمية، س٢٠، ١٤٥٤، مجلة تنشرها جمعية الثقافة من أجل التنمية، مصر، ٢٠١٩، ص ٥٠١ - ٥٧٢
٦٩. كروز تراحيب سالم : تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز ، مجلة البحث العلمي في التربية، ج٣، ١٨٤، كلية البنات ، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٣٣٨ - ٣٧٣