

## دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم

إعداد

خلف رجب حافظ عبد الرسول

أ.م.د/ منى شعبان عثمان محمد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
المساعد وقائم بأعمال رئيس قسم الإدارة  
التربوية وسياسات التعليم كلية التربية –  
جامعة الفيوم

أ.د/ محمود عطا محمد علي مسيل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
المتفرغ رئيس قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية سابقاً كلية التربية –  
جامعة الزقازيق

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث وزع عدد (420) استبانة، وبفحص الاستبانات تبين أن الصالح للتحليل منها بلغ (386)، وشملت عينة البحث عددًا من (مديري المدارس- الموجهين الفنيين- المعلمين- أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين) ببعض مدارس التعليم الأساسي بإدارات مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم.

وتوصل البحث إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر غالبية المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء الرشاقة التنظيمية، حيث جاءت بمستوى يتراوح ما بين (أوافق) و(لا أوافق) بمتوسط حسابي ما بين

(2.51) و(1.57)، وبالتالي الحاجة لتحسين هذا التوافر في الواقع، كما توصل البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة لصالح وظيفة موجه فني، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيري النوع أو الإدارة التعليمية. الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، تحسين، المهارات القيادية، مديري المدارس، مدارس التعليم الأساسي.

Abstract :

The current research aimed to identify the reality of the role of Organizational Agility in improving Leadership Skills of principals of Basic Education schools in Fayoum Governorate, and the research relied on the descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool to collect data, where a number was distributed (420) questionnaire, and by examining the questionnaires, it was found that the valid for analysis of them amounted to (386), and the research sample included: a number of (School Principal - educational supervisors "mentors" - teachers - members of the Board of Trustees, parents and teachers) in some basic education schools in the departments of the Directorate of Education and education in Fayoum Governorate.

The research found that the sample members tended to limited lack the availability of the majority of Leadership Skills of principals of Basic Education schools in Fayoum Governorate in the light of Organizational Agility approach, where it came at a level ranging between (agree) and (don't agree) with an arithmetic average between (2.51) and (1.57), and therefore the need to improve this availability in reality, The research also found that there were statistically significant differences according to the job variable in favor of the position of technical supervisor, while there were no statistically significant differences according to the variables of gender or educational administration.

Key words: Organizational Agility, Improving ,Leadership Skills, School Principal, Basic Education Schools.

تُعد قضية تطوير التعليم والخروج به من أزمتة الراهنة انعكاسًا لرغبة قوية من قبل الحكومات والمختصين والمفكرين وأصحاب الرأي للوصول إلى أفضل الطرق والوسائل التي تحقق أهداف وغايات التربية الحديثة بغية تحقيق تطلعات المجتمع والأهداف المنشودة لأبنائه، وتعزيز جودة التعليم والارتقاء به، وتطويره ليتناسب مع التحديات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة.

ومع دخول الألفية الثالثة تواجه الدول على اختلاف مستوياتها العديد من التحديات التي تتطلب إحداث بعض التغييرات في الأساليب والأنماط الإدارية السائدة في منظماتها المختلفة ومنها مؤسساتها التعليمية (حسين، 2006، ص3)، وإجراء بعض التحسينات والتطورات ومراجعة الأولويات والرؤى الاستراتيجية التي تساعد على حُسن سير العملية التعليمية بصورة تحقق الأهداف التي أنشئت المدارس من أجلها، ومن ثم كان التوجه نحو الرشاقة التنظيمية كمدخل جديد لهندسة المؤسسات والشركات التنافسية أمرًا حتميًا ومنطقيًا لمواجهة تلك التحديات.

وأصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات المعاصرة من أجل زيادة قدراتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية (Harraf, & et al , 2015, P.676)، بالإضافة إلى أنها توفر المهارات اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك المتغيرات (رضوان، 2014، ص 3) ، وتُسهم في تمكين المؤسسات لتكون أكثر استجابة للفرص والتحديات الخارجية (Theyel, & Hofmann, 2021, P.172).

وتمثل الإدارة المدرسية في المدارس ومنها مدارس التعليم الأساسي مكونًا أساسيًا من مكونات النظام التعليمي، فهي الوسيلة الأولى والأخيرة في تحقيق الأهداف وتنفيذ

السياسات، ويُعد وجود المدير المتميز الذي يمتلك المهارات القيادية داخل المدرسة العنصر الأهم لنجاحها؛ مما يستوجب التركيز على دعم هذا المورد وتطويره، وتقديم كل ما يزيد من رضاه عن عمله وقدرته على العطاء، حيث يعكس الأداء المتميز طريقة استخدام الموارد البشرية واستثمارها بشكل أفضل؛ لتحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة والمحافظة على ميزتها التنافسية.

كما أن مدارس التعليم الأساسي بحاجة إلى وجود قيادات واعية تمتلك المهارات اللازمة والمدرية؛ لمواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن التغيرات التي تحدث للمدارس المنوط بهم قيادتها، لذا فإن وجود قيادة تتميز بسمات ومهارات تجعلها قادرة على توجيه العاملين؛ ليتمكنوا من التكيف والتفاعل وأداء مهامهم، مما يتطلب توافر مجموعة من المهارات لدى القائد؛ ليكون قادرًا على انجاز مهامه بكفاءة وفاعلية، ومنها المهارات الإنسانية، والفكرية التنظيمية، والفنية التي تساعده على قيادة المدرسة بنجاح وتحقيق أهدافها.

وفي هذا الإطار؛ توصلت العديد من الدراسات إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية في العملية التعليمية، ومنها: دراسة (Umar & et. al &, 2021) أظهرت أهمية امتلاك مديري المدارس المهارات القيادية؛ لتحديد وتعزيز احتياجات التطوير المهني للمعلمين وضمان تدريب المعلمين تدريباً فعالاً لتطوير المدارس لتصبح مركزاً للتميز، وتوصلت دراسة (السليحات، والشقران، 2021) إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي، وأكدت دراسة (العدوان، 2023) على الدور المهم للرشاقة التنظيمية في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكاناتهم وقدراتهم وامدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة، وأشارت الدراسة

إلى ضرورة عقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتحول الرقمي، والمهارات القيادية، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس، وبالرغم من أهمية توافر المهارات القيادية لدى مدير المدارس ومنها مدارس التعليم الأساسي؛ رصدت دراسة (Mumford & et. al, 2015) قلة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس، مما أدى إلى ضعف الأداء الأكاديمي للتلاميذ، وتوصلت دراسة (التويجري، وأخريات، 2022) إلى انتشار الروتين والبيروقراطية في العمل الإداري في المدرسة، وأظهرت نتائج دراسة (آل ثواب، 2023) أن قلة توافر الخبرات والكفايات لدى المديرين تُعد من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية.

وتمثل مدارس التعليم الأساسي أهمية كبيرة للمجتمع والأسرة المصرية، كونها إحدى أهم المؤسسات الاجتماعية والتربوية التي تؤثر في كل مراحل التعليم التي تليها فهي تمثل مرحلة الطفولة، والتي تمثل أهم المراحل العمرية التي يمر بها الإنسان وهي الأساس الذي تُبنى عليه شخصيته.

ونتيجة لتغير أدوار مدير المدرسة واتساع مجالها، حيث لم تعد أدواره مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرًا روتينيًا وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية من تلاميذ وعاملين، وطرق تدريس وأنشطة مدرسية، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وتتطلب هذه الأدوار المتجددة لمديري المدارس قدرًا كبيرًا من المرونة والفاعلية من خلال تبني الرشاقة التنظيمية من أجل تحسين المهارات القيادية لديهم، بالإضافة إلى إعادة النظر في دراسة وتحليل بيئة المؤسسات التعليمية التنظيمية والتربوية والتعليمية والتقنية والإبداعية والمعرفية ومدى مواكبتها للعصر الحالي، ولسد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون؛ كانت هذه المحاولة من الباحث في توظيف الرشاقة التنظيمية للنهوض بالإدارة المدرسية لتحقيق أهداف هذه المرحلة التعليمية، ومواكبة مستجدات وتجارب الأمم التي حققت نجاحات هائلة من خلال

تطبيقهم لها وما نتج عنها من استراتيجيات وأساليب؛ وتُفهم المعوقات التي تحول دون توظيف الرشاقة التنظيمية لتحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، ومن هنا تتبع مشكلة البحث.

مشكلة البحث :

لم تعد الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيارية، بل أصبحت ضرورة ملحة لتمييز المؤسسات التعليمية وتكيفها، والاستجابة لضغوط البيئة الخارجية والداخلية بكفاءة وفعالية (منصور، 2020، ص10).

تواجه إدارة المؤسسات التعليمية- مدارس التعليم الأساسي- العديد من التحديات، ومن أبرزها التغيرات السريعة والمتلاحقة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وظهور الابتكارات الحديثة، وزيادة التنافسية وتغير تفضيلات المستهلك وتوقعاته، وأصبحت بيئة الأعمال غير قابلة للتوقع، وقد رصدت العديد من الدراسات والبحوث السابقة هذه التحديات، ومنها: دراسة (رستم، 2013) التي توصلت إلى نقص خبرات مدير المدرسة في توفير بيئة تعلم فعالة تتوافر فيها الإمكانيات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى أفضل للمخرجات التعليمية، وأظهرت نتائج دراسة (قرني، 2014) انخفاض درجة الكفاءات الفنية والمهنية لبعض مديري المدارس، وضعف مستوى الأداء الإداري، وندرة وجود خطط وبرامج ومعلومات بشأن العمليات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق، وقلة توافر كوادر تنظيمية مؤهلة للعمل الإداري مما يؤكد على وجود مشكلات تتصل بمهارات وأداء مديري المدارس والثقافة التنظيمية السائدة بها، والقصور في العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحيط بها، وضعف إمكانيات المدرسة وكثرة أعبائها، مما يقلل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع، وخوف إدارة المدرسة من إشراك المجتمع في تطوير أداء المدرسة، ورصدت الخطة الإستراتيجية للتعليم 2014- 2030 (وزارة التربية والتعليم والتعليم

الفني، 2014) وجود العديد من جوانب القصور المتعلقة بجودة أداء الإدارة المدرسية، ومنها: ضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها، وقلة الانتاجية والكفاءة التعليمية في كل من الانضباط والانتظام في المدارس، وانخفاض جاذبية المدرسة، وتوصلت دراسة (الحسيني، 2015) إلى قلة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لتوفير المناخ المدرسي الجيد، وتشجيع العاملين على التجديد والابتكار والإبداع والعمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، هذا إلى جانب اتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة، وأظهرت نتائج دراسة (أبو طالب، وأخريات، 2020) ضعف الأدوار الإدارية للإدارة المدرسية، وقلة الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أو استثمارها بشكل أفضل، وهدر الوقت، وتوصلت دراسة (حيدر، وآخرون، 2020) إلى وجود قصور في إعداد الخطط المستقبلية بناء على مؤشرات الأداء الفعلية والبحوث والدراسات التربوية، وقلة العمل بروح الفريق وتشجيع مشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية، وأظهرت نتائج دراسة (البريري، 2022) نقص توظيف التقنيات الحديثة وضعف الاتصالات بين أعضاء المجتمع المدرسي، وقلة تشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وندرة قيام المدير بنشر ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والإبداع في تطوير أساليب وإجراءات العمل والاهتمام برشاقة القرارات الإدارية المدرسية، وأشارت دراسة (أبو الريش، 2023) إلى قلة توافر اتصالات فعالة، وجمود الهياكل التنظيمية وضعفها، والقصور في تشجيع مديري المدارس للعاملين معه على الإبداع، قلة توافر المهارات القيادية.

وتأسيسًا على ما سبق، ونتيجة للحاجة الملحة إلى رشاقة رأس المال البشري ورشاقة اتخاذ القرار والرشاقة في تنفيذ العمل بشكل صحيح؛ يتبين ضرورة توجيه مديري المدارس وخاصة مدارس التعليم الأساسي كل جهودهم ومشاعرهم وإدراكهم نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية؛ لتحسين المهارات القيادية لديهم؛ من أجل الوصول

الأهداف المنشودة للمدرسة؛ لذا يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: "ما دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم؟"، ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية، وهي:

ما الإطار الفكري والفلسفي للرشاقة التنظيمية ؟

ما الأسس النظرية للمهارات القيادية في الأدبيات المعاصرة ؟

ما واقع دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟

ما مقترحات البحث للاستفادة من الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم؟

أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى:

1. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للرشاقة التنظيمية.
2. إلقاء الضوء على الأسس النظرية للمهارات القيادية في الأدبيات المعاصرة.
3. الكشف عن واقع دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من خلال البحث الميداني.
4. تقديم مقترحات لتوظيف الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

أهمية البحث: نبعت أهمية البحث الحالي من أهمية وحدثة موضوع الرشاقة التنظيمية كأحد المداخل الإدارية الحديثة، ودوره المهم في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وتتجلى أهمية البحث فيما يلي:



1. الأهمية العلمية: تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالي فيما يلي:

المساعدة في تفسير العلاقة بين محددات الرقابة التنظيمية والمهارات القيادية المختلفة لدى مديري المدارس.

تناول الرقابة التنظيمية التي تُعد مدخلاً إدارياً حديثاً تمارسه الإدارة المدرسية، والذي يمثل نتاج إبداعي.

من المتوقع أن يوجه نظر الباحثين في المجال التربوي لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الرقابة التنظيمية مديري للحصول على رؤية أشمل وأعمق للأسباب الكامنة وراء المشكلات التعليمية والتربوية، ولوضع الإجراءات المناسبة للتصدي لها.

2. الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للبحث الحالي فيما يلي:

مواكبة البحث لرؤية وطنية طموحة " رؤية مصر 2030" في بناء شخصيات قيادية، وتأهيل القيادات التربوية، بُغية توفير نظام مؤسسي، وكفاء وعادل، ومستدام، ومرن؛ وقادر على التنافس مع الكيانات الإقليمية والعالمية.

إسهام الرقابة التنظيمية في سرعة اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية للعاملين، وإشباع حاجات الاحترام وتقدير الذات، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات وتقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنمية روح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء.

تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس ورفع كفاءتهم ومواكبتهم للتقدم الإداري والعالمي، مما يساعد القائمين على التعليم في تبني هذه المحددات من أجل امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير، والذي يُعد سمة بارزة في مجال التعليم.

معاونة المسؤولين عن تطوير التعليم الأساسي، وخاصة المهتمين بمجال الإدارة المدرسية والنهوض بها في التعرف على الرشاقة التنظيمية؛ لتحديد المشكلات ومواجهة التحديات المتعلقة بالمرحلة التي يعملون فيها، وتحسين بيئة العمل، وإستعادة التوازن وتدعيم الاستجابات البديلة وكيفية الاستعادة منه في رفع كفاءة العملية التعليمية، وجودة التعليم بصفة عامة وتحسين مخرجاته وتطويرها، وفي مرحلة التعليم الأساسي بصفة خاصة.

حدود البحث: وهي كما يلي:

1. حدود موضوعية: اقتصر البحث على دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

2. حدود مكانية: اقتصر البحث الحالي على عينة من مدارس التعليم الأساسي بجميع إدارات مديرية التربية والتعليم بالفيوم السبعة (إبشواي، إطسا، سنورس، شرق الفيوم، طامية، غرب الفيوم، يوسف الصديق).

3. حدود بشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة من (مديري المدارس - الموجهين الفنيين، والمعلمين، وأعضاء مجلس أمناء وآباء ومعلمين) بمدارس التعليم الأساسي بجميع الإدارات التعليمية في محافظة الفيوم.

4. حدود زمنية: تم تطبيق البحث ميدانيًا خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023/2024م.

مصطلحات البحث: تمثلت مصطلحات البحث الحالي في الآتي:

الرشاقة التنظيمية Organizational Agility: ظهر مصطلح الرشاقة كمفهوم في مجال التصنيع ثم انتشر على نطاق أوسع، ومهد لمفهوم الرشاقة التنظيمية.

الرشاقة في اللغة: الرشاقة مصدر من رشق، ومفردُها المذكر رشيق، وجمعه رشيقون ورشقاء، ومفردُها المؤنث رشيقة، وجمعها رشوقات ورشاق، ويُقال رشق الشخص: اعتدلت قامته وحُسن قَدّه، ويُقال فتاة رشيقة، ورشق الماشي في مشيته: أي خف وأسرع (مختار، 2008، ص 897).

وتُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها " إحدى مداخل التطوير الإداري الذي يُعنى بتعزيز المؤسسات التعليمية على توقع التغييرات في بيئتها والاستجابة السريعة والفعالة والمرنة لها، وذلك من خلال عدة عوامل؛ تتمثل في: تحسين كفاءة قادتها والعاملين بها، وتبني هياكل تنظيمية مرنة، وتفعيل استخدام التكنولوجيا في الأداء المدرسي، والارتقاء بالثقافة التنظيمية داخل المدرسة بهدف دعم قدرتها على بلوغ أهدافها وتحقيق تميزها (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، 2023، ص 71)، ويعرف البحث الحالي الرشاقة التنظيمية بأنها " القدرة على الاستجابة للفرص والتحديات واستثمارها والتفاعل مع التغييرات البيئية، كما أنها ضرورة ملحة لتحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، التي تساعدهم على مواجهة المواقف والأزمات بكفاءة وفعالية ومرونة، في الوقت المناسب والكلفة المناسبة.

المهارات القيادية Leadership Skills: والمهارة: اسم يعني براعة، ومهَر فعل، ومهَر فلانٌ في كذا: أتقنَه، وبرَع فيه (معجم الرياض للغة العربية المعاصرة، 2024)، تُعرف المهارة بأنها "القدرة على أداء أو تنفيذ العمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل (علاء قنديل، 2010، ص 67).

ويُقصد بالمهارات القيادية " قدرة مدير المدرسة علي ممارسة الدور التربوي والإداري للمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية مع التركيز على بناء العلاقات الإنسانية التي

تُسهم في تحسين العمل التربوي ونتائجه مع تطبيق السياسات والقوانين بشكل عادل باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة" (العدوان، مرجع سابق، ص 209).

ويعرف البحث الحالي المهارات القيادية بأنها "مجموعة المهارات التي يمتلكها مديرو مدارس التعليم الأساسي والتي تمكنهم من أداء الأدوار الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، والمتمثلة في قدرتهم على التخطيط، والتواصل مع الآخرين، وصناعة القرار، وحل المشكلات، ونشر العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة، والإشراف الجيد على مختلف الأعمال والعمليات وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة".

منهج البحث وأداته: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، والذي يُعد من أنسب المناهج لطبيعة البحث الحالي، حيث أنه "المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة من حيث طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حاليًا، بل يتعدى إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص وتحديد ملامح المشكلات ووصفها وصفًا دقيقًا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفًا رقميًا يوضح مقدار وحجم الظاهرة (محمد عباس، وآخرون، 2014، ص 74)؛ وذلك لوصف أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، وتفسير، وتحليل واقع أدائهم للدور المطلوب، وكيفية تفعيله بهدف تحسين المهارات القيادية لديهم في ضوء الرشاقة التنظيمية.

أما أداة البحث: استخدم البحث الحالي الاستبانة، والتي تُعد من الأدوات المهمة في البحوث التربوية، وقد تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس، والموجهين الفنيين، والمعلمين، وأعضاء مجلس أمناء وآباء في بعض مدارس التعليم الأساسي بجميع إدارات مديرية التربية والتعليم بالفيوم.

الدراسات والبحوث السابقة: وقد تم عرض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية أولاً، يليها الدراسات والبحوث التي تناولت المهارات القيادية.

أولاً: الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية، وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة (أبو طالب، وأخريات، 2020)، التي هدفت إلى استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس التعليم الثانوي بمصر، وأوجه الاستفادة من النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة للحد من الهدر في مدارس التعليم الثانوي بمصر، حيث أن الإدارة الرشيقة نهج إداري حديث للتغلب على الهدر في المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج التحليلي، وأظهرت النتائج: أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد، كما توصلت إلى أن الإدارة الرشيقة تؤدي إلى زيادة وتعظيم قيمة نواتج التعلم وذلك بتقليل نسبة الهدر بها.

دراسة (السليحات، و الشقران، 2021)، التي هدفت إلى التعرف مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

دراسة (أبو عاصي، 2021)، التي هدفت إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج ضرورة استخدام مدخل الرقابة التنظيمية لتطوير أداء القيادات المدرسية؛ كما توصلت الدراسة إلى أن واقع تطوير

أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة قليلة، كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة كبيرة.

دراسة (التويجري، وأخريات، 2022)، التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع)، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج: موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة سرعة الاستجابة، ورشاقة الابتكار، رشاقة الاستشعار، ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار)، بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج انتشار الروتين والبيروقراطية في العمل الإداري في المدرسة.

دراسة (البربري، 2022)، التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج: وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرشاقة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية كلما كانت درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والإبداع في تطوير أساليب وإجراءات العمل والاهتمام برشاقة القرارات الإدارية المدرسية.

بحث (أبو الريش، 2023)، الذي هدف إلى التعرف على واقع أداء مديري المدارس بمصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح

يُساهم في تطوير تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية في مدارس التعليم الإعدادي بمصر لتطوير وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال معالجة أوجه القصور في تطوير أداء العمليات في المؤسسة، وتقييم الأنشطة وتطوير الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يعملون في فرق عمل متكاملة تتحمل المسؤولية، وتشارك في الإنجاز، وكذلك ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة علي مجموعة العمل من المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة، واستثمار كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف.

دراسة (Kwasek & et al, 2024)، التي هدفت إلى تقييم كيفية تأثير الرشاقة التنظيمية على إدارة الجامعات، خاصة في إطار تنفيذ عمليات التدريس وتوقعات الطلاب فيما يتعلق بخصائص ومبادئ البرامج التعليمية، والتعرف على عن الطريقة التي تساعد المؤسسات التعليمية على التكيف بشكل فعال مع الظروف التعليمية والاجتماعية والاقتصادية سريعة التغير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (دراسة مسحية) بين أكتوبر ونوفمبر 2023م من خلال استبيان الكتروني، وأظهرت النتائج: أن الرشاقة تساعد في تحسين إدارة التغيير والابتكار والكفاءة، وتقديم اسهامات مهمة في إدارة التعليم، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية التي نفذت ممارسات إدارية رشيقة لديها قدرة أكبر على التكيف مع التحديات الجديدة مثل: احتياجات الطلاب المتغيرة والتقدم التكنولوجي وتحولات سوق العمل، بالإضافة إلى أن الممارسات الرشيقة تؤثر إيجابًا على فعالية العمليات التعليمية في المؤسسات التعليمية وتلبي توقعات الطلاب

ثانيًا: الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع المهارات القيادية، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة (هزايمة، و حجازي، 2014م)، التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية في محافظة إربد، من وجهة نظر المعلمات، وسبل تطويرها من وجهة نظر مديرات المدارس في المحافظة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم أداتين: الأولى استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة علي أربعة مجالات (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفنية والمهارات الإدراكية) تم تطبيقها على عينة مكونة من (486) معلمة من مجتمع الدراسة، والأداة الثانية استبانة في شكل مقابلة، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس، من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المهارات الذاتية في المرتبة الأولى، يليها المهارات الإدراكية، ثم الإنسانية وأخيراً الفنية.

دراسة (Ogundele, & et. al., 2015) التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية الفعالة التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية في الإدارة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيان مسح المهارات الإدارية الرئيسة *Principal Administrative Skills Survey Questionnaire* للحصول على المعلومات، وتم تطبيق الدراسة في بعض مدارس حكومة جوس (JOS) الشمالية في ولاية بلاتيو (Plateau state)، وأظهرت الدراسة افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية مما أدى إلى ضعف الأداء الأكاديمي للتلاميذ، بالإضافة إلى قلة استثمار الموارد المتاحة، وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين، وضعف الإشراف على المدارس، كما أظهرت الدراسة حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات القيادية، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس للمعلمين على المشاركة في: تحديد أهداف المدرسة، والإشراف على خطط الدروس، وأنشطة التعليم والتعلم، وتقييم خطة المناهج وتنفيذها، بالإضافة إلى توفير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس ليكونوا على دراية وكفاءة مهنية وإدارية تمكنهم من تحقيق أهداف المدرسة.



دراسة (Umar, & et. al., 2021)، التي هدفت إلى تقييم ممارسات القيادة التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في ولاية النيجر بنيجيريا تجاه تحقيق الفعالية المدرسية، وشملت عينة الدراسة (154) مديرًا و (269) مديرًا للإدارة و (25) موظفًا من مجلس التعليم الثانوي في ولاية النيجر، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الممارسات القيادية لدى مديري هذه المدارس والتي تتعلق بالفعالية المدرسية، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس المهارات القيادية لتحديد وتعزيز احتياجات التطوير المهني للمعلمين وضمان تدريب المعلمين تدريبًا فعالاً لتطوير المدارس لتصبح مركزًا للتميز، وأوصت الدراسة: بضرورة تركيز وزارات التعليم الفيدرالية والولايات في نيجيريا على برامج تدريب معلمي المدارس الثانوية لتعزيز الفعالية المدرسية.

دراسة (فايز السمكي، 2022)، التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الأغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية، المهارات الفكرية) وبلغت عينة الدراسة (371) معلمًا ومعلمة، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء مجال المهارات الفكرية في المرتبة الأولى، وجاء مجال المهارات الفنية في المرتبة الثانية، بينما جاء مجال المهارات الإدارية في المرتبة الثالثة وجاء مجال المهارات الإنسانية في المرتبة الأخيرة.

بحث (العدوان، 2023م)، الذي هدف إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (214) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة، وأظهرت النتائج ضرورة توافر المهارات

القيادية لدى مدير المدرسة ليكون قادرًا على انجاز مهامه بكفاءة وفاعلية، ولتحديد ما يمكن أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، وأوصت الباحثة: بإجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين للتعرف على أوجه القصور في أداء المديرين، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، وعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالمهارات القيادية، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

دراسة (بني خلف، 2023)، التي هدفت إلى تحسين وتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس بغية دعم وتحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي في دعم العملية التعليمية، من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد، وسبل تطويرها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (٣٢٠) من معلمي المدارس الحكومية في مدينة إربد، وأظهرت الدراسة ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم القيادي (قيادة التغيير، الابتكار، الأخلاق)، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دليل إرشادي للدور القيادي لمديري المدارس، بهدف نشر وتعميم المهارات القيادة الداعمة للعملية التعليمية بين جميع مديري المدارس في الأردن.

خطوات السير في البحث: نظرًا لطبيعة البحث الحالي والذي يتناول دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، فإن البحث الحالي يسير وفق الخطوات التالية:

أولاً: الإطار العام للبحث، ويتضمن: مقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث وأداته، الدراسات والبحوث السابقة، وأخيرًا خطوات السير في البحث.

ثانياً: الإطار النظري، ويتضمن:

المحور الأول: الإطار الفكري والفلسفي للرشاقة التنظيمية.

المحور الثاني: الأسس النظرية للمهارات القيادية في الأدبيات المعاصرة.

ثالثاً: الإطار الميداني للبحث، ويشمل: إجراءات البحث الميداني ونتائجه.

رابعاً: مقترحات البحث للاستفادة من الرشاقة التنظيمية وتوظيفها في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

ثانياً: الإطار النظري:

المحور الأول: الإطار الفكري والفلسفي للرشاقة التنظيمية: سوف يتناول البحث في هذا المحور "الإطار الفكري والفلسفي للرشاقة التنظيمية" من خلال عرض (مفهوم الرشاقة التنظيمية، أهميتها، مرتكزاتها، أبعادها وملامحها، معوقات تطبيقها)، على النحو التالي:

مفهوم الرشاقة التنظيمية: تُعد الرشاقة التنظيمية أحد المداخل المهمة التي تستوعب التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، بوصفها خطوة أولى لنجاح أي إجراءات بغية تحقيق الأهداف، والتأكيد على وضع الرؤية والرسالة المستقبلية للمؤسسة.

وتُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "القدرة على اكتشاف وتحليل الفرص والتحديات بسرعة، حتى في حالتها الكامنة، والاستجابة لها بفعالية من خلال اعتماد التغييرات والإجراءات المطلوبة" (Barlette, & Baillette, 2022, Pp.105-122)، من خلال استثمار الفرص ومواجهة التحديات وحل المشكلات بطريقة إبداعية، والبُعد عن الممارسات الإدارية التقليدية (Felipe, 2020, Pp.)، وتُعرف الرشاقة التنظيمية أيضًا بأنها "قدرة إدارة المؤسسة التعليمية على توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستراتيجية، ورشاقة

الممارسة، ورشاقة القدرة على التعلم، ورشاقة تكنولوجيا المعلومات والاستجابة لها في الوقت المناسب بالاختيار بين البدائل والسيناريوهات المطروحة ومواجهتها لتقديم أفضل الخدمات التي تحقق أهداف المؤسسة ( الوهبي، و بن شعيل، 2020، ص 300).

وتتضح أهمية الرشاقة التنظيمية في التعليم بصفة عامة، وفي مرحلة التعليم الأساسي بصفة خاصة من خلال عدة عوامل منها: سرعة الاستجابة في مواجهة التطورات والتغيرات غير المتوقعة سواء من الداخل أم من الخارج، والقدرة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة من خلال الاستجابة المتوقعة والسريعة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة، وإيجاد حلول إبداعية ومبتكرة تتصف بالمرونة العالية؛ من أجل التكامل بهدف تحقيق أفضل النتائج.

#### أهمية الرشاقة التنظيمية:

أصبحت الرشاقة التنظيمية مطلباً عسرياً لبقاء المؤسسات وزيادة قدرتها على النجاح والتميز، وتتضح أهمية الرشاقة بمدارس التعليم الأساسي من الفوائد العديدة التي تحققها في بيئة العمل الديناميكية سريعة التغيير، وتشمل: الأهمية المعرفية/العملية، والأهمية التنظيمية والإدارية، والأهمية الأدائية(حسين، و الهاشمي، 2020، ص ص193-194)، وتتلخص فيما يلي:

من الناحية المعرفية/العملية، وتشمل: اتخاذ قرارات سريعة تتناسب مع شدة المخاطر المتوقعة، ونشر المعلومات والمعارف في جميع المستويات التنظيمية وإتاحتها لمن يريدونها في الوقت المناسب، فضلاً عن ارتفاع مستوى وجودة الخدمات ومخرجات التعليم.

من الناحية التنظيمية والإدارية، وتتضمن: تقليل المستويات الإدارية وسرعة الاتصال والتواصل بين القيادة والعاملين، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بدلاً الأعمال الورقية، وتخفيض أعداد الأفراد العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوصيف العمل قبل التوظيف بما يضمن تحسين مستوى أداء العاملين.

من الناحية الأدائية، وتشمل: تخفيض التكاليف واستثمار الوقت والتحسين المستمر، والاستجابة للتوجهات الاستراتيجية والخطة الموضوعية للمدارس، وتبني إجراءات تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، ووضع أنظمة للمكافآت والعقوبات.

كما يمكن تحديد جانبيين أساسيين لأهمية وأهداف الرقابة التنظيمية، وهما (الحنيطي، 2018، ص ص 61- 62):

الإبتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية التي تسعى إليها إدارة المؤسسات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.

النظر إلى الرقابة التنظيمية كرد فعل على القوى الداخلية التي تدعمها مزايا معرفية مستتدة على مهارات الإدارة العليا لإستباق توجهات جديدة، والحصول على رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها، لكي تتضح إبداعاتها في جميع المستويات داخل المؤسسة ولتجنب حدوث الجمود في عملياتها.

ويتضح مما سبق، أن أهمية الرقابة التنظيمية للمؤسسات التعليمية تأتي من كونها استراتيجية إدارية استباقية تُهدف إلى الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة، والمحافظة على مواردها، وتلبية رغبات المعنيين بالعملية التعليمية في الوقت المناسب؛ كما تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وقدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية وديناميكية، كما يتبين أيضًا حاجة المدارس إلى استخدام بعض التقنيات التنافسية مثل كفاءة التكلفة والجودة والرقابة والاستجابة واليقظة؛ لزيادة

قدرتها على المنافسة مع مثيلاتها من المدارس، وهذا يجعل استخدام الرشاقة التنظيمية ضرورة ملحة لتحقيق أهدافها التربوية.

مرتكزات الرشاقة التنظيمية: تختلف المرتكزات من مؤسسة لأخرى وفقاً لاحتياجاتها وكيفية توظيفها، وفيما يلي أهم مرتكزات الرشاقة التنظيمية، وهي:

ثقافة الإبداع: تُعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، والتي تظهر من خلال القدرة على فعل أشياء جديدة أو فعل الأشياء القديمة بطرق حديثة.

ويُقصد بثقافة الإبداع "طريقة للحياة وبنية للإبداع تنمي العقل لكي يبني ويكتشف علاقات جديدة بين الظواهر الطبيعية والإنسانية من أجل واقع أفضل ومبدع" (سالم، و آخرون، 2018، ص 329)، وتختلف الثقافة من مؤسسة إلى أخرى، وتمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الموجودة في المدرسة، وهي نتاج اللقاء بين ما يمتلكه المدير من قيم وما يحمله العاملون معه من قيم، والتي يتمسكون بها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ومساعدتهم في تقدم مدرستهم وتميزها عن نظيراتها من المدارس.

التمكين: يُشير التمكين إلى درجة توزيع الصلاحيات على العاملين في المستوى الأدنى، فعندما يمنح الموظف السلطة في المستوى الأقل تصبح الاستجابات للعمل المطلوب سريعة ودقيقة، وتكون المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للبيئة الخارجية.

تحمل المخاطر: تُعد هذه الركيزة مماثلة لركيزة ثقافة الإبداع؛ كونهما يمثلان المؤسسة ذات العقلية الشاملة، حيث تتعدى حدود المستويات التنظيمية؛ مما يُسهم في اتخاذ القرارات المناسبة على المدى القصير؛ بغية تحقيق أهداف طويلة الأجل.

وتُعرف إدارة المخاطر والأزمات في مؤسسات التربية والتعليم بأنها "إجراءات وخطط إدارية يمارسها كل من مديري المدارس والعاملين، بغية المعرفة المسبقة لجميع المخاطر التي ينتج عنها تهديدًا لسلامة التلاميذ أو تعرقل سير العملية التعليمية مع محاولة تجنبها والتصدي لها" (سعيد ، 2023 ، ص 648)

الرؤية: تُعد بيان مختصر لما يمكن تحقيقه، فهي الدليل الموحد والنهائي لتجديد مستقبل المؤسسة، وتتضمن الرؤية وسائل وأساليب إنشائها وتنفيذها بجانب البيان المكتوب، وتتشابه الرؤية بثقافة الإبداع وإدارة التغيير، وتتضمن رؤية المؤسسة عدة أبعاد هي: مجال الأعمال، حجم الأعمال، والتركيز على الأسواق والمنتجات، والتركيز على المنافسة، والسمعة والعلاقات، والتنظيم والثقافة التنظيمية، وينبغي أن تكون الرؤية مُحفزة وملهمة وواضحة وسهلة التذكر.

وتُسهّم الرؤية في إيضاح الاتجاه العام للتغيير، واختصار وتبسيط القرارات التفصيلية، علاوة على تشجيع العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وتساعد أيضًا على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وكفاءة إذا ما كانت الرؤية مستمدة بأسلوب صحيح من قبل العاملين والإدارات (الشنطي، و الجيار، 2021، ص 135).

الاتجاه الإستراتيجي: الاتجاه الاستراتيجي عملية لصنع القرار والإجراءات التي تنفذها المؤسسة لإدارة أنشطتها بما يحقق أهدافها، وتتميز المؤسسات الرشيقة بالتركيز على تحقيق الرؤية وإنجاز الرسالة وبلوغ الأهداف، والتوجه نحو إنشاء إطار توجيهي للقرارات والاستجابة للعوامل الخارجية.

إدارة التغيير: ويُقصد بإدارة التغيير "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المؤسسات- مدارس التعليم الأساسي- لتحقيق الأهداف المنشودة من أجل التطوير، ويتم بموجبها إحداث تغييرات في القيم والمهارات وأنماط سلوك

للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال اتباع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة تركز على تحسين المناخ المدرسي وتميزه (عليان، 2015، ص 8، 41)، وتتضمن إدارة التغيير: إدراك التغيير (استعداد المؤسسة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية)، وتنفيذ التغيير (تحويل القرار بشكل أسرع ودقة أكثر إلى نتائج قابلة للتنفيذ)، واختبار التغيير (إعادة النظر في دقة القرار ومدى صحته)، وتحديد مجالات التحسين، وإيضاح المزيد من الفرص.

الاتصالات: المؤسسة الناجحة هي التي تتعدد فيها أساليب الاتصال الفعال وقنواته داخلياً وخارجياً، سواء كانت مع العاملين أو أصحاب المصلحة (0

يُعرف الاتصال بأنه "مهارة إنسانية أساسية في الحياة، وبدونه لا يتمكن الفرد من إنجاز المعاملات أو الحصول على المعلومات، فهو الوسيلة التي يتمكن بواسطتها الفرد في التفاعل مع الآخرين والإستفادة من المدرسة سواء كانت مدرسة الحياة بأبعادها المتزامية أم المدرسة النظامية، شرط أن يكون اتصالاً هادفاً واضحاً وفعالاً" (الحريري أ، 2010، ص 17).

تحليل بيئة العمل: يركز تحليل بيئة العمل على تقييم نقاط القوة والضعف في المنافسين الحاليين والمحتملين، وجمع ودراسة وتحليل البيانات للتعرف رغبات واحتياجات المعنيين، وتوفير هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والاستجابة للتحديات، وتركز على أهمية العلاقات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها؛ لزيادة فرص النجاح على المدى الطويل.

إدارة العمليات: إدارة العمليات مسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات متميزة، وتفاعل العمليات التي تقوم بها هذه الإدارة مع الوظائف الأساسية للمؤسسة، ويرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءة وفعالية ومرونة العمليات التي تؤديها.



ويُعد التميز في أداء العمليات أحد الركائز الرئيسية التي تستند إليها المؤسسة في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية والتنافسية، وبالتالي يجب الاهتمام بالتعرف على حاجات العملاء والسعي على تلبيتها، وعلى أداء المنافسين وأنشطتهم بما يحقق خفض الكلفة والجودة والمرونة والإبداع والالتزام الدقيق في تقديم الخدمة، من خلال فرق العمل متعددة المهام، وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) بما يحقق هذه الأهداف (سليم، وحويحي، 2020، ص 174).

المرونة الهيكلية: تمثل بنية أي مؤسسة تحديًا كبيرًا يحتاج إلى فهم جميع جوانبها، ويجب أن يتوفر في المؤسسة الكفاءة والمرونة؛ نظرًا لأن واقع بيئة الأعمال الحديثة يتسم بالعديد من المتغيرات والسرعة بدلًا من المنافسة ومتطلبات المعنيين، مما يتطلب زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة والتكيف مع التغيرات، والانفتاح على البيئة، والتحقق من العلاقات المناسبة لضمان بقاءها.

(Al-Hakim & et. al., 2017, Pp19-20)، فالمؤسسة التي تتمتع بالرشاقة التنظيمية تتوفر لها القدرة على النجاح والنمو في بيئة تنافسية وتغييرات مستمرة وغير مؤكدة، ويوجه الهيكل التنظيمي أداء المؤسسة ويعزز مرونتها؛ حيث يحدد الروابط والعلاقات وقنوات الاتصال التي تؤثر في رؤيتها.

تطوير مؤسسة التعلم: تشجع المؤسسات الرشيقة أعضائها على التعلم والتحسين المستمر؛ لتجنب احتمالات الضعف في الأداء التنظيمي العام، ويُمثل التعلم إحدى الكفاءات الحاسمة للمؤسسات الرشيقة في الحصول على المعرفة باستمرار؛ للبقاء والاستمرار في بيئة ديناميكية (Dyer, & Shafer, 2003)، حيث يُعد الوصول إلى المعرفة لا قيمة له إذا لم يتم وضعه موضع التنفيذ لتحسين أداء المؤسسة، وتُعرّف المعرفة الضمنية والصريحة التي تكتسبها المؤسسة من خلال الخبرات العملية

والتفاعلات بين الأعضاء في المؤسسة على أنها التعلم التنظيمي & Argote, (Miron-Spektor, 2011).

ويتضح مما سبق أن الرشاقة التنظيمية لها مرتكزات عديدة يمكن إستخدامها كمقياس لقابلية المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية .

أبعاد وملامح الرشاقة التنظيمية: تُعد الرشاقة مدخلاً مهماً يزود المؤسسات بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة ومواجهة التحديات والتغلب عليها، وتحويل الفرص إلى مزايا، وتمكين المؤسسات من الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية في الاستجابة لهذه التغيرات وظروف بيئة العمل ومتطلبات العملاء بطريقة استباقية وفعالة، وترتكز الرشاقة التنظيمية على عدة أبعاد، هي:

رشاقة الاستشعار (مرحلة الإنذار): ويرتبط بمفهوم الاستشعار مفهوم الإدراك والذي يُعرف بأنه "القدرة على الشعور بالتغيرات في البيئة كخطوة أولى، حيث تحتاج المؤسسات إلى فهم بيئاتها الداخلية والخارجية لاستشعار التغيرات والاتجاهات التي تؤثر عليها (Seo, & La Paz, 2008, P.136).

ويوفر الاستشعار للمديرين رؤية مستقبلية ويمدهم بالبصيرة وزيادة قدراتهم الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة لاستثمار الفرص، ويوفر لهم الدعم في عملية اتخاذ القرار ورؤية الاتجاهات ووضع الخطط الاستراتيجية التي تصنع مستقبل المؤسسة.

الابتكار: يُشير الابتكار إلى مفاهيم وأفكار جديدة وآليات أفضل لإنشاء منتجات أو خدمات مبتكرة وتقليل التحديات للأعمال القائمة، ويحدث الابتكار التنظيمي عندما يتم تحديد الفجوات في حالة العمل.

وأصبح الابتكار في المؤسسات نهجًا استراتيجيًا أساسيًا للبقاء في النموذج التنافسي الجديد والبيئة القائمة على المعرفة، حيث أن المؤسسات الأكثر نجاحًا تبحث عن ثقافة الابتكار المستمر التي تسمح لها بزيادة ميزتها التنافسية (Narenji, Thani, & et. al, 2022, P.853).

الإبداع التنظيمي: ويتمثل في إنتاج وابتكار أفكار غير مألوفة مفيدة ومقبولة اجتماعيًا عند تطبيقها، ويُعرف الإبداع التنظيمي بأنه " الإبداع الهادف والتطبيق والتنفيذ لأفكار جديدة ضمن دور وظيفي أو فريق أو منظمة؛ لتحقيق أفضل النتائج لتلك المؤسسة (Darvishmotevali, & et. al., 2020, P.1)، ويتأثر الإبداع التنظيمي بخصائص الأفراد (الشخصية والمعرفة)، وخصائص المجموعة (الحجم والتنوع)، والخصائص التنظيمية (الهيكل والاستراتيجية).

ومما سبق يتضح أن الإبداع سمة مميزة في المؤسسات المعاصرة، حيث يقدم أفضل الحلول في ظل التحديات التي فرضتها العولمة، ويوفر قدرات إبداعية تُسهم في مواجهة التغيرات السريعة، ونتيجة لذلك أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المؤسسات الحديثة.

رشاقة عملية صنع واتخاذ القرار (مرحلة الاستعداد): تعمل المؤسسات على التكيف مع الأوضاع المتغيرة لتصبح قادرة على الاستمرار والنجاح، ويتحقق ذلك من خلال توافر المعرفة لتوسيع أفق القرار، بجانب قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة في مدى قصير لتحقيق أهداف طويلة الأمد حتى تكون المؤسسة رشيقة.

وعملية الرشاقة في اتخاذ القرار هي "القدرة على جمع البيانات ذات الصلة وإعادة هيكلتها وتقييمها وتحديد الفرص والتحديات بناء على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل، التي تُسهم في إعادة تشكيل الموارد وتطوير الإجراءات التنافسية الجديدة لكسب أقصى الفرص وتقليل تأثير التحديات على المؤسسة"

(الزيايدي، 2023، ص 98)، وتتخذ المؤسسة الرشيقة قراراتها في ضوء بعض المعايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير (السحان، 2022، ص 349).

ومما سبق يتضح أن المؤسسات أصبحت مطالبة باتخاذ قراراتها برشاقة إذا أرادت لنفسها البقاء والنجاح في ظل الظروف سريعة التغير التي تعيشها في الألفية الثالثة.

رشاقة التطبيق (مرحلة احتواء الأضرار): وتشير رشاقة التطبيق (الممارسة) إلى الأنشطة التي تُسهم في إعادة تجميع الموارد التنظيمية، وتعديل العمليات على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار؛ من أجل مواجهة التغير الذي يحدث في البيئة المحيطة.

ورشاقة التطبيق هي "القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات التغيير على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب (النشلي، 2020، ص 169)، ومما سبق، يتضح أن رشاقة التطبيق (الممارسة) تهتم بتنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكفاءة، وتنفيذ هذه التغييرات في أقصر وقت ممكن، وفي الوقت المناسب.

رشاقة الرقابة والمتابعة (مرحلة استعادة النشاط): الرقابة هي الوظيفة المعنية بمتابعة كل وظائف الإدارة لتقييم الأداء تجاه تحقيق أهدافها، ويُقصد بالرقابة تنفيذ ما هو مطلوب حسب الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف المرجوة، مع كشف مواطن الضعف لتقويمها وإصلاحها (Varrati, & et. al, 2009, P.505).

وتتضمن الرقابة الإدارية تطبيق المؤسسة نظام واضح للمتابعة والرقابة على جميع العاملين، وقياس الأداء الفعلي وفقاً للأهداف المطلوبة، وتوفير آلية واضحة ومتفق

عليها لتصحيح الأخطاء، ومراقبة الأحداث والمواقف الطارئة للحد من تأثيرها على تطبيق الخطة، وللمراقبة أهمية كبيرة في تجنب الأخطاء قبل وقوعها، والوصول إلى أعلى درجات الجودة من خلال كشف عيوب التخطيط والتنظيم التي تظهر خلال عملية التنفيذ، مما يتطلب التواصل مع العاملين.

رشاقة التعلم التنظيمي (مرحلة التعلم والاستفادة من الفرص): الرشاقة والتعلم التنظيمي من العوامل المهمة التي تساعد المديرين على معالجة التغييرات بفعالية، والاستفادة من الفرص المحتملة، والعمل نحو التحسين التنظيمي، وتحقيق الأهداف، وتقديم خدمات عالية الجودة، والمساعدة في سرعة انجاز المهام وتميز الأداء.

ويقصد بالتعلم التنظيمي "عملية مستمرة تعبر عن رؤية مشتركة لأعضاء المؤسسة حول أهدافها ومستقبلها، وتتضمن اكتساب المعرفة وتخزينها وتقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات، والتكيف مع التغييرات البيئية، وتطوير الاستجابة الابتكارية لتلك التغييرات، بما يعزز قدرة المؤسسة على الاستمرار ويدعم وضعها التنافسي" (الفرجاني، و الطيرة، 2023، ص86).

الاعتماد على الكفاءات: الكفاءة تشمل المعرفة والخبرة حول السوق والعمليات التي تتصل بكيفية القيام بالأعمال داخل المؤسسة وخارجها، وتعتبر الكفاءة التنظيمية عن خبرة المؤسسات لدعم وموازنة مكونات الرشاقة.

وتُعرف الكفاءات القيادية بأنها "الكفاءات التي يحتاجها كل قائد لفريق عمل أو مهمة عمل أيا كانت الدرجة الوظيفية التي يشغلها، ويمكن تقسيم الكفاءات إلى نوعين، الأول يقتصر على المعارف والمهارات والقدرات ويتعلق بكفاءة الشخص نفسه، مقارنة بالدور الوظيفي الذي يُسند إليه، أما الثاني فيتسع ليشمل واجبات وصالحيات الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف، بمعنى أنها لا تكتفي بالتوجيه المهاري والمعرفي للموظف ولكنها توجه أيضاً الممارسات والأدوار العملية

(علوان، 2023، ص 7)، فالكفاءة محصلة ونتيجة للمعارف والمهارات والقدرات والمسئوليات والصلاحيات التي تتحقق من خلالها الأهداف المخططة بصورة أفضل.

الرشاقة التكنولوجية: تتجه المدارس حالياً نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع انشطتها التي تتصل بإدارة شؤون المدرسة، وإدارة شؤون الطلاب، وإدارة شؤون الموظفين (الدعجاني، 2019، ص ص 64-65).

ويُعد التحول الرقمي والتطور التكنولوجي هدفاً قومياً لنمو المجتمعات؛ من أجل إيجاد مجتمع متكامل من التلاميذ وأولياء الأمور والمعلمين وإدارة المدرسة وبين المدارس وبعضها استناداً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ومن ثم تخريج أجيال أكثر مهارة واحتراف، وتُعد الرشاقة التكنولوجية أحد أهم الأبعاد لرشاقة المؤسسات لتحقيق أهدافها، فهي مؤشر لتقدم المجتمعات وتطورها، وأصبحت اختياراً استراتيجياً لتطوير المؤسسات وإعادة هندستها لمسايرة العصر والوفاء بمتطلباته.

وبناء على التصنيف السابق لأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في: رشاقة الاستشعار، والابتكار، ورشاقة عملية اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق أو التصرف والممارسة، ورشاقة المراقبة والمتابعة، ورشاقة التعلم التنظيمي من خلال الاستعادة واغتنام الفرص، والكفاءات، والرشاقة التكنولوجية، وأن هذه الأبعاد ترتبط ببعضها البعض، وتتسم بالتدرج والتفاعل والتكامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بشكل فعال.

هـ. معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية: ومن هذه المعوقات ما يلي:

المركزية والأنظمة البيروقراطية: لتحقيق الرشاقة وتجنب القيود التقليدية، هناك بعض المتطلبات، منها: توافر هياكل تنظيمية مرنة وديناميكية، واتباع النمط اللامركزي في اتخاذ القرارات، وتفعيل اجراءات أكثر مرونة ورشاقة؛ لمواجهة التغييرات المختلفة

ومساعدة المؤسسة من البقاء والاستمرارية والتكيف مع التغييرات المستمرة والسريعة في البيئة الخارجية.

التكيف الثقافي ومقاومة التغيير: وتكون مقاومة التغيير من بعض القيادات أو العاملين في المؤسسة.

صعوبة عمليات المراجعة والتحسين وإعادة الهندسة من أجل تحقيق درجة عالية من الكفاءة؛ يمكن على أساسه تأسيس القدرة الرشيقة.

تأثر الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل: من الضروري إعادة النظر إلى العمليات الإدارية لإحداث تغيير جذري بالمؤسسة التربوية عن طريق إعادة تصميم العمليات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية والسياسات والهيكل التنظيمية والقيم المرتبطة بكل ذلك (المليجي، 2011، ص302)، وتعد الهيكل التنظيمية الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرشاقة التنظيمية (عبد العال، 2019، ص257)، حيث تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما الرشاقة التنظيمية تتطلب هياكل تنظيمية شبكية؛ لمساعدة المؤسسة في إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات، والتخلص من القيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.

و. واجبات ومسئوليات مدير المدرسة بالنسبة للقيادة والإشراف المؤسسي استنادًا على المعايير القومية للتعليم ومبادئ اللامركزية (وزارة التربية والتعليم، 2016، ص127-130)، ما يلي:

تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، والاستخدام الرشيد للموارد

إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.

دعم التواصل، وإنشاء قنواته داخل وخارج المدرسة.

تشجيع استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة.

الاعتماد على الأساليب الحديثة لصناعة القرار .

دعم أدوار جميع العاملين داخل المدرسة، والعمل على تكامل كافة الجهود؛ تحقيقًا  
للإصلاح المرتكز حول المدرسة، من خلال الفرق المختلفة.

ترسيخ التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

التعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في وضع اللائحة الداخلية ومتابعتها.

متابعة سير العملية التعليمية، وتيسير متابعة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لها.

ومن خلال العرض السابق للمحور الأول للبحث "الإطار الفكري والفلسفي للرشاقة  
التنظيمية، من خلال تناول (مفهوم الرشاقة التنظيمية، أهميتها، مرتكزاتها، وأبعادها  
وملامحها، ومعوقات تطبيقها)؛ يتضح أن الرشاقة التنظيمية مدخل إداري يُهدف إلى  
رفع درجة استشعار مدير المدرسة للتغيرات؛ لرصد المعلومات وتوثيقها؛ من أجل  
دعم المبادرات وسرعة الاستجابة، واتخاذ قرارات مبتكرة وسريعة وفعالة، بإعتبارها  
الاختيار الأفضل للتعامل مع المشكلات والأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية  
ومنها مدارس التعليم الأساسي؛ من أجل المحافظة على استقرارها واستدامتها، وزيادة  
القدرة على التصرف بسرعة ومرونة عالية، للمساعدة في تقليل الآثار السلبية  
للمشكلات والأزمات والاسهام في احتواء الأضرار وزيادة استثمار الفرص.

المحور الثاني: الأسس النظرية للمهارات القيادية في الأدبيات المعاصرة: ويعرض  
البحث تصنيف المهارات القيادية أولاً، ثم أهميتها، كما يلي:

المهارات القيادية: ترتبط المهارة بسرعة أداء العمل ودقته، كما أنها مكتسبة وليست  
موروثة، حيث يمكن أن يكتسبها الفرد بالخبرة والممارسة والتدريب عليها وتميئتها،  
وتتطلب مدرسة القرن الحادي والعشرين من مدير المدرسة مزيدًا من الجهود من



خلال تخطيط الأهداف وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويتطلب تحقيق ذلك امتلاك مدير المدرسة لعدة مهارات، منها ما يلي:

المهارات الذاتية: المهارات الذاتية مهارات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة، ومن أهم هذه المهارات: القدرات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار والإصغاء للعاملين (أحمد ، 2006، ص 45)، وتتمثل هذه المهارات في صفات المدير (الجسمية، والأخلاقية، والانفعالية، والعقلية)، وتتعلق بسماته الشخصية وقدراته العقلية، والقدرة على ضبط النفس، والتوجيه الذاتي لتأثير هذه الخصائص على سلوكه وتصرفاته، كما أنها تؤثر في الآخرين واستجاباتهم.

المهارات الفنية: ترتبط بمهام مديري المدارس ومسئولياتهم الإدارية، والإشرافية.

وتُعرف المهارات الفنية بأنها "مجموعة من المهارات التي تمكن مديري المدارس من تطوير العملية التعليمية، ورفع الكفايات المعرفية والمهنية لتحقيق أهداف مدارسهم بكفاءة، وكذلك أداء المهام والأعمال المطلوبة بديانة وإتقان؛ كونها تُعد أهم الأساليب التي تساعدهم في معالجة المواقف التي يصادفونها (الحريري ب، 2010، ص26).

المهارات الإنسانية: ترتبط بقدرة مديري المدارس على النجاح في التعامل مع الآخرين في مجال عملهم، وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة، إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأفراد (معلمين وإداريين وتلاميذ وأولياء أمور) .

ويُقصد بالمهارات الإنسانية " قدرة المدير على التعامل مع الغير بنجاح، وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة، والقدرة على تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح المرؤوسين والمدرسة ككل" (جوهر، و الباسل، 2018، ص89).

المهارات الإدارية والإشرافية: تُعد من المهارات المهمة لمدير المدرسة للقيام بأداء واجبات وظيفته، وتتضمن هذه المهارات: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة؛ والتي تساعده على إنجاز مهامه بشكل مناسب وفعال.

ويُقصد بهذه المهارات "مجموعة من المعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصهم، مما يساعدهم على أداء عملهم ببراعة وتميز، وتشمل مجموعة من المهارات، هي: مهارات اتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الذات، وإدارة الصراع، وضغوط العمل (Koohang, & et. al., 2017, Pp.521-537).

المهارات التنظيمية: وتُشير إلى جميع المهارات التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتنظيم وترتيب كل ما يتصل بالعملية التعليمية، وترتبط هذه المهارات بزيادة الإنتاج وترتيب الأولويات للمهام المطلوبة.

المهارات الفكرية (الإدراكية أو التصورية): وتُعد من المهارات العقلية العليا التي ترتبط باستشراف المستقبل وتكوين صورة مستقبلية شاملة.

ويُقصد بالمهارات الفكرية (الإدراكية أو التصورية) "قدرة المدير العقلية على اكتساب المعلومات وتحليلها وتفسيرها، واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف والتعقيدات من أجل تحقيق أهداف المدرسة والنظر إلى المدرسة ككل (Michael, & et. al, 2017, P.47)

المهارات التكنولوجية (الرقمية): وتمثل مجموعة من القدرات والكفاءات اللازمة لاستخدام الأجهزة الرقمية والتطبيقات عبر الإنترنت، من أجل الوصول إلى المعلومات وإدارتها بشكل أفضل، وإنشاء محتوى رقمي ومشاركته بشكل فعال،

والتواصل والتعاون مع الآخرين لحل المشكلات المختلفة، وتتمثل أبعاد تكنولوجيا المعلومات في: المكونات المادية، والبرمجيات، والمعلومات، والاتصالات.

ويُقصد بالمهارات التكنولوجية أو الرقمية "المهارات التي يمكن من خلالها استخدام البريد الإلكتروني من خلال تبادل المعلومات والرسائل، والقدرة على نقل الملفات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها واستخدام محركات البحث الإلكترونية، والقدرة على تفعيل شبكات الاتصال المحلية في الإشراف والمتابعة (Brooks, & McCormack, 2020, P.76)

المهارات الاستشرافية (مهارات المستقبل): وتُشير إلى المهارات المطلوبة في المستقبل بناء على المعطيات المتوفرة واستشراف المستقبل وفق هذه المعطيات، وتُعد القيادة الاستشرافية وصياغة الاستراتيجيات المستقبلية من أهم المهارات التي يجب تطويرها لدى المديرين في العصر الحالي.

مهارة القدرة على التكيف والإبتكار: يشير التكيف الوظيفي إلى الممارسات والنشاطات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لتوفير بيئة عمل تنعكس على تحقيق نسبة رضا متميزة لدى العاملين من خلال الاهتمام بأحوالهم الوظيفية والاجتماعية والمادية والشخصية بما يزيد انتمائهم للمؤسسة (أبو العيش، 2016، ص 47).

مهارات التواصل الفعال: تُعد من المهارات الضرورية للقيادة المدرسية المتميزة، حيث ينقل المدير المبادرات التعليمية بشكل أفضل، ويخفف من الأعباء المرتبطة بالتغيير، ويربط نوعية وكمية المعلومات بسهولة، من خلال التحدث بوضوح ودقة وتجنب التفسيرات المشوشة التي يمكن أن تقعد انتباه الآخرين.

القدرة على التفويض: حيث لا غنى للقائد الفعال في المدارس من التوجه نحو تفويض جزء من سلطاته أو بعض المهام إلى أحد معاونيه، ويمنحه سلطة اتخاذ

القرارات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه بعيدًا عن أي قيود يمكن أن تقلل من قدرته على الابتكار.

ويُعرف التفويض بأنه "عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلي المرؤوسين لأداء عمل معين" (موسى، و ناصف، 2013، ص 216).

أهمية المهارات القيادية: المدير القائد هو من يمتلك العديد من الكفايات والمهارات والقدرات التنافسية، والتي تساعد على تحقيق ما يلي:

إظهار الاحترام والتقدير لأفكار، وطموح أفراد المؤسسة، ودعمها، وإفساح المجال لإبداعاتهم، ومشاركاتهم في عمليات صنع واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة (بلوشي، وآخرون، 2023، ص 695).

إقناع أفراد فريق العمل بإنجاز الأهداف بكفاءة، وإتقان في الوقت المحدد لإنجازها.

تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد، وطموحهم الفردي، وبين أهداف المؤسسة التعليمية من خلال الوصول بالأفراد لمرحلة من إنكار الذات؛ لحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعد المهارات القيادية أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير، فالمدير الذي يمتلك تلك المهارات عامل أساسي لنجاح العمل التربوي والتعليمي، حيث أصبح الإبداع والابتكار والتجديد والرشاقة العنصر الأساسي لإدارة العملية التربوية والتعليمية وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف ومواكبة التطور والتغيرات المتجددة (السبيل، 2013، ص 54).

تساعد مدير المدرسة على تحقيق التواصل والتفاعل بينه وبين العاملين من أجل بناء بيئة عمل مناسبة يتم من خلالها تحقيق الأهداف.

تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين مخرجات العملية التعليمية ومواجهة التوجهات التقنية المعاصرة.

السرعة في معالجة المعلومات : حيث تفيد المهارات القيادية المديرين وتساعدهم على التحليل المنطقي والسليم للمواقف والأحداث بذكاء وسرعة بديهية، تجعلهم قادرين علي إصدار الأحكام الصحيحة.

وضع توقعات للأداء متفق عليها بحيث تتم عمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.

توفير برامج للتنمية المهنية تلبي احتياجات لعاملين بالمدرسة.

تطوير أساليب المدرسة في علاجها للمشكلات التي تواجهها.

تطوير قيادات مدرسية تمتلك القدرة على الإبداع وراغبة فيه.

توفير مناخ مدرسي ملائم للتطوير والإبداع.

بناء بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والرشاقة في الأداء.

وبناء على ما سبق، وبعد تناول المحور الثاني "الأسس النظرية للمهارات القيادية في الأدبيات المعاصرة"؛ يتضح أن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على وجود مدير مدرسة متميز يستخدم الأساليب الإدارية الحديثة، ويمتلك العديد من المهارات والقدرات القيادية التي تؤهله لقيادة المدرسة؛ من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، وتكمن أهمية امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية في كون القيادة تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية، حيث تُعد هذه المهارات ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية بالمدارس، وتنمية الابتكار، وتطوير مهارات العاملين، وحل المشكلات بمنهجية، وتحليل المواقف والأحداث بذكاء

وسرعة، وزيادة الثقة لدى المرؤوسين، ويختلف نمط المهارات القيادية والصفات القيادية ومستواها من مدير إلى آخر، بما يُسهم في رفع كفاءتهم وتطوير مدارسهم. ثالثاً: الإطار الميداني البحث: ويتضمن أهداف البحث الميداني، وأداته، ودلالات الصدق والثبات، مجتمع وعينة البحث الميداني، ثم التحليل الإحصائي للنتائج.

أ- أهداف البحث الميداني: هدف الإطار الميداني إلى ما يلي:

التعرف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل اجمالي من خلال تحليل الاستبانة. التوصل إلى نتائج استجابات أفراد العينة بشكل تفصيلي من خلال تحليل الاستبانة. دراسة هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، فيما يتعلق بآراء أفراد العينة من ( مديري المدارس، والموجهين الفنيين، والمعلمين، وأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين) بمدارس التعليم الأساسي بإدارات مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، في الإجابة على أداة البحث (الاستبانة)؛ تعزى لمتغيرات البحث (النوع، والإدارة التعليمية، والوظيفة).

ب) أداة البحث الميداني: قام الباحث بتصميم أداة البحث، وهي عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للبحث، حيث تم من خلال البحث النظري تحديد المحور الرئيس للاستبانة، ثم قام الباحث بصياغة العبارات الفرعية داخل المحور ومن ثم قام بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الصدق والثبات.

ج) مجتمع وعينة البحث الميداني: يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع المفردات التي استهدفها الباحث دراستها لتحقيق نتائج بحثه، ومن ثم فهو كافة العناصر التي كان يرغب الباحث في إجراء استطلاع لأرائها، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد الذين يُكونون موضوع البحث، وعند النظر للبحث الحالي نجد أن مجتمعه يتمثل في عدد من (مديري المدارس، والموجهين الفنيين، والمعلمين، وأعضاء مجلس الأمناء

والآباء) بمدارس التعليم الأساسي بجميع إدارات مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، والذين يبلغ عددهم (891) من مديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي، و(17976) من المعلمين، و(361) من الموجهين الفنيين، و(11583) من أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، حيث يبلغ إجمالي هذه الفئات (30811)، وبالتالي تم توزيع (420) استبانة بطريقة عشوائية على مجتمع البحث، استطاع أن يجمع منها (401) استبانة بنسبة (95.4%)، وبفحص الاستبانات التي تم الوصول إليها تبين أن الصالح للتحليل منها بلغ (386)، وبالتالي فهو العدد الذي أصبح عينة البحث.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة: ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير مدرسة	45	11.7
معلم	189	49
موجه فني	38	9.8
عضو مجلس أمناء وآباء ومعلمين	114	29.5
الإجمالي	386	100

يُبين الجدول (1) أن أعلى فئة من فئات متغير الوظيفة من حيث التطبيق كانت فئة (معلم) بنسبة (49%)؛ وقد يكون السبب في ذلك أن عدد المعلمين في مجتمع البحث يزيد بشكل كبير عن عدد الفئات الأخرى التي تم التطبيق عليها، فهم يمثلون قاعدة الهرم الوظيفي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، لذا من الطبيعي أن يأتي عددهم أكبر من غيرهم، في حين جاءت أقل فئة من فئات متغير

الوظيفة من حيث التطبيق لصالح (موجه فني) بنسبة (9.8%)؛ وقد يعزى ذلك لقلّة عدد هذه الفئة في مجتمع البحث.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية: ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
إبشواي	43	11.1
اطسا	111	28.8
سنورس	47	12.2
شرق الفيوم	34	8.8
طامية	59	15.3
غرب الفيوم	32	8.3
يوسف الصديق	60	15.5
الإجمالي	386	100

يُظهر الجدول (2) أن أعلى فئة تم التطبيق عليها وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية كانت (اطسا) بنسبة (28.8%)؛ في حين جاءت أقل فئة (غرب الفيوم) بنسبة (8.3%).

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع: ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
-------	-------	----------------



52	201	ذكر
48	185	انثى
100	386	الإجمالي

يُوضح الجدول (3) أن أعلى نوع تم التطبيق عليه كان (الذكور) بنسبة (52%)؛ في حين جاء أقل نوع من حيث التطبيق عليه (الاناث) بنسبة (48%).

د) أساليب المعالجة الإحصائية: تم إعداد الاستبانة الخاصة بالبحث والتي تقيس وجهة نظر عينة البحث، بطريقة تحقق أهدافها ويسهل معها إدخال متغيرات البحث للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. وتم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و (0.01) لوصف وتحليل بيانات البحث.

كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21)، حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات البحث نحو متغيرات البحث، واستعان الباحث بمقياس ليكرت الثلاثي للوقوف على شكل آراء العينة، ولتحديد طول خلايا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى ( $3 - 1 = 2$ ) ثم تقسيمه على (3) وهي الثلاث مستويات والمعيار يكون (أوافق، إلى حد ما، لا أوافق)، بعد ذلك تم تقسيم هذه القيمة على الثلاث مستويات ( $0.66 = 3/2$ ) ثم إضافة الناتج إلي أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهو الواحد الصحيح) ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (4) مستوى درجة التطبيق لكل استجابة

الدرجة	المدى
أوافق	من 1 وحتى 1.66
إلى حد ما	من 1.67 وحتى 2.33

الدرجة	المدى
لا أوافق	من 2.34 وحتى 3

هـ) التحليل الإحصائي للنتائج وتفسيرها: يتناول البحث عرضًا للتحليل الإحصائي الخاص باستجابات العينة على الاستبانة وعلى كل مفردة من مفرداتها، بما يحقق أهداف البحث، والمتعلق بالتعرف على واقع دور الرقابة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم؛ وذلك بغرض الوقوف على نقاط الضعف الموجودة في هذا الواقع والعمل على معالجتها وتطويرها من خلال تقديم عدد من المقترحات وذلك وفقًا للنتائج التي يتم التوصل إليها، وذلك من خلال الجدول التوضيحية يمكن عرضه وفقًا للنقاط التالية:

النتائج الإجمالية للاستبانة: ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (5) النتائج الإجمالية للاستبانة

الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتوسط الحسابي	دور الرقابة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم
0.62	2.12	38.18	درجة الموافقة إلى حد ما

يتضح من الجدول (5) أن عينة البحث من (مديري المدارس، و الموجهين الفنيين، والمعلمين، اعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين) بمدارس التعليم الأساسي بإدارات مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، اشارت إلى أن اجمالي توافر دور الرقابة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، جاء بمتوسط موزون (2.12)، ومستوى موافقة على التوافر في الواقع بدرجة (إلى حد ما)؛ ، حيث يُلم مديري مدارس التعليم الأساسي بأهمية مرحلة التي يعملون بها وأهدافها بدرجة كبيرة، إلا أنهم لا يدركون أهمية القيادة بدرجة كافية،

والتي تُعد مفتاح نجاح المؤسسة، وتحويل أهدافها إلى نتائج، فضلاً عن دورها في توجيه الطاقات للوصول إلى الهدف بأقل وقت وتكلفة وجهد، علاوة اكتشاف نقاط التحدي والمشكلات قبل حدوثها، وتحديد إجراءات الاستفادة من الظروف والأحداث المحيطة، وربما يكون نتيجة لقلة الوعي بدور الإشراف التنظيمي - كونه القائد والمسئول الأول- في تحقيق أهداف المدرسة من خلال العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات واستثمار الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية بشكل أفضل، والملاءمة مع التغييرات المحيطة والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من العملية التعليمية، وقد يكون السبب في ذلك قلة ممارسة مديري المدارس لأعمالهم وفقاً لأوضاع المجتمع المحلي وحاجاته، وقلة تبنيهم رؤية مشتركة للمدرسة والعمل على تنفيذها، إضافة لحاجتهم إلى الشفافية، والعمل بروح الفريق، والعمل على تكامل أقسام المدرسة ووحداتها.

النتائج التفصيلية للاستبانة: ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم(6)النتائج التفصيلية لعبارات الاستبانة

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب	مراجعي كاي
		أولاً	إلى حد ما	لا أوافق					
1	يُلم مدير المدرسة بأهمية مرحلة التعليم الأساسي وأهدافها.	2	11	3	0.67	2.51	1	15 2. 5	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الثقة	الترتيب	مرجع كاي
		أولاً	إلى حد ما	لا أولاً					
		60.9	29.0	10.1					
2	يمارس أعماله وفقاً لأوضاع المجتمع المحلي وحاجاته.	154	39.1	21.0	2.19	0.76	إلى حد ما	26.5	
3	يستفيد من التجارب الجديدة الناجحة في المجال العملي.	161	39.9	18.4	2.23	0.74	إلى حد ما	39.0	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموثوقية	الترتيب	مرجع كاي
		أولاً	إلى حد ما	لا أولاً					
		7							
4	يثق في قدراته وإمكاناته نتيجة لخبرته وإتقانه للعمل.	156	133	97	2.15	0.80	11	13.7	
		40%	34.5%	25.1%					
5	يبث الثقة في العاملين معه للعمل بروح الفريق لتحقيق أداء متميز.	160	147	79	2.21	0.76	4	29.4	
		41%	38.1%	20.5%					
6	يعمل على تكامل وحدات المدرسة وأقسامها في ضوء رؤيتها.	160	141	85	2.19	0.77	6	23.6	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب	المرجع كاي
		أولاً	إلى حد ما	لا أولاً				
		41.5	36.5	2.0				
7	يشجع المعنيين على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	15.3	14.9	8.4	2.18	0.76	8	23.3
8	ينبنى مبدأ الشفافية في مناقشة المشكلات مع جميع العاملين معه.	16.2	13.7	8.7	2.19	0.78	7	22.7

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الثقة	الترتيب	مرجع كافي
		أولاً	إلى حد ما	لا					
		0		5					
9	يستثمر الوقت للوصول إلى مستوى متميز من الأداء لتحقيق الأهداف.	14.5	14.2	9.9	2.12	0.79	إلى حد ما	14	10.3
		37.6	36.8	25.6					
10	يوظف التقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في العمل المدرسي.	16.0	16.0	6.6	2.24	0.73	إلى حد ما	2	45.8
		41.4	41.5	17.1					
11	يشجع العاملين على إنتاج رؤى ابداعية.	14.4	14.7	9.6	2.12	0.78	إلى حد ما	13	12.5
		1.4	1.4	6.4					

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	التدريب	مرجع كاي
		أولاً فق	إلى حد ما	لا أولاً فق					
		3							
		370	38.1	249					
12	يعدل خطط المدرسة لتتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة.	145	134	107	2.10	0.80	إلى حد ما	16	5.9
		376	34.7	277					
12	يدير موارد المدرسة -البشرية والمادية- ويستثمرها بشكل أمثل	148	142	96	2.13	0.78	إلى حد ما	12	12.6
		363	36	2					



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموثوقية	الترتيب	مرجع كاي
		أولاً	إلى حد ما	لا					
		8	.8	4.9					
14	يطبق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية.	147	38.6	2.15	0.77	إلى حد ما	9	17.4	
15	يعمل على الارتقاء بجودة الأداء - كماً وكيفاً.	148	38.1	2.15	0.77	إلى حد ما	9	16.5	
1	يفوض المرؤوسين في انجاز	1	14	2.12	0.79	إلى	14	9.	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمييز	المرجع كاي
		أوافق	إلى حد ما	لا أوافق				
6	المهام وتحمل المسؤولية طبقًا للتخصص والكفاءة.	4	0	0			7	
		3	7	2				
		8	0.3	5.9				
17	يتميز بوضوح الرؤية والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها	6	82	235	1.57	0.78	132.5	
		1	7	6				
		9	0.2	0.9				
18	يبنى قاعدة بيانات للأفكار والمبادرات التطويرية لتفعيلها في خدمة المدرسة	8	72	231	1.62	0.82	122.6	
		3						

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب	مربع كاي
		أولاً	إلى حد ما	لا					
		2	1	5					
		18.7	0.7	9.8					
		2	1	5					

يتضح من الجدول (6) أن درجة توافر عبارات (دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم)، قد جاءت بمستوى يتراوح ما بين (أوافق) و(لا أوافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.51) و(1.57)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى ضعف دور الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وبالتالي الحاجة لتحسين هذا التوافر في الواقع.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات: (هزايمة، وحجازي، 2014)، و(أبو عاصي، 2021)، و(البربري، 2022)، و(أبو الريش، 2023)، و(العدوان، 2023)، ودراسة (Kwasek & et al, 2024) التي توصلت إلى ضرورة تبني مدير المدارس لمدخل الرشاقة التنظيمية للاستفادة منه في تحسين مهاراتهم القيادية، بينما تختلف مع نتائج دراسات: (Umar, 2021)، و(التويجري، 2022)، و(فايز السمكي، 2022)، و(بني خلف، 2023) التي أظهرت ارتفاع الممارسات القيادية لدى مديري المدارس نتيجة لتوافر المهارات القيادية لديهم .

ويوضح الجدول (6) أيضًا أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (152.5) و(9.7)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0.01) أو (0.05)، ما يعني وجود فروق بين

التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى، وذلك في جميع العبارات ما عدا العبارة رقم (13).

جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على: "يُلم مدير المدرسة بأهمية مرحلة التعليم الأساسي وأهدافها." في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (2.51)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بدرجة (أوافق)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن الدور الرئيس لمدير مدرسة التعليم الأساسي شأنه شأن أي مدير للمؤسسات عامة وللمؤسسات التعليمية خاصة هو تحقيق أهداف المؤسسة مما يجعله مضطر لمعرفة الأهداف المرجو تحقيقها والامام بها، والعمل على تطبيقها على ارض الواقع، وقد يُعزى إلى إدراك مديري المدارس بأهمية مرحلة التعليم الأساسي وأهدافها، فضلاً عن الخبرات التي قد يكون اكتسبوها من عملهم، أو يكون السبب إدراكهم بأنهم موظفين دولة يعملون على تنفيذ السياسات العامة للدولة بما فيها السياسات التربوية داخل المدرسة، لذا فمن الضروري أن يكونوا دراية بسياسة التعليم والأنظمة واللوائح المتعلقة بالنظام التربوي بوجه خاص، وبأنظمة الدولة بصفة عامة، وأن يكونوا على صلة بفروع مؤسسات الدولة المختلفة في مجتمعهم المحلي، وأن يكونوا على معرفة بالمؤسسات والمنظمات التربوية والعلمية بهدف الاستفادة منها في تحقيق رؤية المدرسة ومهمتها، وأن يتعاملوا مع المجتمع ويتفاعلوا معه لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع المحلي وللوطن بصفة عامة.

كما جات العبارة رقم (17) والتي تنص على: "يتميز بوضوح الرؤية والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها" في الترتيب الثامن عشر (الأخير) من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (2.57)، وهو ما يُشير إلى درجة توافر "لا أوافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظه الفيوم وفي مقدمتها القدرة على التحليل البيئي للمتغيرات البيئية لتحديد

الفرص والتهديدات واعداد سيناريوهات استباقية لأي ظروف قد تحدث، وربما يكون بسبب تركيزهم على الواقع والمشكلات التي تحدث فيه (انشغالهم بالأعمال الروتينية)، وضعف الاهتمام بنشر ثقافة تنظيمية تساعد على الاستجابة للأحداث الداخلية والخارجية في محيط المدرسة، أو قد يكون بسبب اهمالهم للمستقبل والتحديات التي يمكن إدخالها للمدارس أو مكوناتها المتنوعة والتي تجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات المجتمع خاصة المستقبلية، وربما يرجع سبب ذلك إلى القصور في إصدار مديري المدارس لقرارات استباقية تعتمد على الرقابة في صناعتها من خلال جمع البيانات والمعلومات بصورة استباقية لتكييف الاستراتيجيات التي تتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة.

النتائج المتعلقة بالهدف الثالث: بعد التحليل الإحصائي للعبارات التي تضمنتها الاستبانة، يتناول الباحث في هذه الجزئية دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، فيما يتعلق بأراء أفراد العينة من (مديري المدارس، والموجهين الفنيين، والمعلمين، وأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين) بمدارس التعليم الأساسي بإدارات مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، في الإجابة على عبارات أداة البحث عن واقع دور الرقابة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم؛ تعزى لمتغيرات البحث (الوظيفة، والنوع، والإدارة التعليمية)، ويمكن تلخيص ذلك كما يلي:

الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة: يتضح من النتائج وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، لصالح وظيفة موجه فني، حيث ترى العينة الموجودة بها ارتفاع في تحقق واقع دور الرقابة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم بشكل أكبر من الفئات الأخرى.

الفروق وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية: يتضح من النتائج عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) فأقل تعزى لمتغير الإدارة التعليمية؛ وقد يكون السبب في ذلك هو تقارب إعداد مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم وتقارب طريقة أدائهم بالإدارات التعليمية المتنوعة، وبالتالي تقارب وجهات النظر بين العينة حول أداء المديرين.

الفروق وفقاً لمتغير النوع: يتضح من النتائج عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) فأقل تعزى لمتغير النوع (الذكور والاناث)؛ وقد يرجع ذلك إلى عمل الذكور والاناث في بيئة تنظيمية واحدة وبالتالي تقارب وجهات النظر هو أمر طبيعي.

ومما سبق يتضح أن الرشاقة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في تحسين المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي، كونها تعينهم على تجديد رؤيتهم وتطوير قدراتهم على احتواء ومواجهة التغير الذي يتميز به العصر الحالي الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته، لذا يطرح البحث عدداً من المقترحات التي يمكن أن تسهم في توظيف الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

رابعاً: مقترحات البحث: في ضوء نتائج البحث الحالي (النظرية والميدانية)، تتضح أهمية تبني مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة التنظيمية، نظراً لدورها المهم في تحسين مهاراتهم القيادية (العملية والوظيفية)؛ حيث تجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات السليمة والهادفة التي تضمن استمرارية العملية التعليمية بشكل صحيح، وذلك من خلال توجيه وقيادة العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، والعمل على تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي، لذا تركز مقترحات البحث على تطبيق مديري المدارس لأبعاد الرشاقة التنظيمية، وهي:

رشاقة الاستشعار، والتي توفر للمديرين رؤية مستقبلية لمدارسهم، وزيادة القدرة على استثمار الفرص، ودعم اتخاذ القرار، ووضع الخطط الاستراتيجية للمستقبل. الابتكار ونتاج مفاهيم وأفكار جديدة وآليات أفضل؛ لتوفير خدمات مبتكرة. الإبداع التنظيمي؛ لتقديم أفضل الحلول لمواجهة التغيرات البيئية السريعة. الاستجابة السريعة للتغيير، من خلال رشاقة صنع واتخاذ القرار وامكانية التنفيذ الفعلي له. رشاقة الممارسة أو التطبيق وتنفيذ التغييرات في وقت أقل، وفي الوقت المناسب. كشف مواطن الضعف لتقويمها وإصلاحها، من خلال الرقابة والمتابعة الرشيقة لتنفيذ الخطة.

رشاقة التعلم التنظيمي والاستفادة من الفرص، من خلال توفير رؤية مشتركة لأعضاء المدرسة حول أهدافها ومستقبلها، وتتضمن اكتساب المعرفة وتخزينها وتفتيحها.

الكفاءة؛ لتحقيق الأهداف المخططة بصورة أفضل، والتي تُعد محصلة للمعارف والمهارات والقدرات والمسئوليات والصلاحيات.

الرشاقة التكنولوجية وتطبيق الإدارة الالكترونية في جميع أنشطة المدرسة.

ويمكن الاستفادة من الرشاقة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدارية والإشرافية، التنظيمية، الفكرية "التصورية"، التكنولوجية "الرقمية"، الاستشرافية "مهارات المستقبل"، القدرة على التكيف والابتكار، القدرة على التفويض) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، والتي تتضح من خلال الممارسات التالية:

- الإلمام بأهمية مرحلة التعليم الأساسي وأهدافها.
- ممارسة أعماله وفقاً لأوضاع المجتمع المحلي وحاجاته.
- الاستفادة من التجارب الجديدة الناجحة في المجال العملي
- الثقة في قدراته وإمكاناته نتيجة لخبراته وإتقانه للعمل.
- بث الثقة في العاملين معه للعمل بروح الفريق لتحقيق أداء متميز.
- العمل على تكامل وحدات المدرسة وأقسامها في ضوء رؤيتها
- تشجيع المعنيين على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .
- تبنى مبدأ الشفافية في مناقشة المشكلات مع جميع العاملين معه.
- استثمار الوقت للوصول إلى مستوى متميز من الأداء لتحقيق الأهداف.
- توظيف التقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في العمل المدرسي.
- تحفيز العاملين على إنتاج رؤى ابداعية.
- تعديل خطط المدرسة لتتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة.
- إدارة موارد المدرسة -البشرية والمادية- ويستثمرها بشكل أمثل وفق الأولويات.
- تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية.
- العمل على الارتقاء بجودة الأداء - كمًا وكيفًا.
- تفويض المرؤوسين في انجاز المهام وتحمل المسؤولية طبقاً للتخصص والكفاءة.
- وضوح الرؤية والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.



بناء قاعدة بيانات للأفكار والمبادرات التطويرية لتفعيلها في خدمة المدرسة.

الاعتماد على أساليب تطويرية جديدة في الإدارة مثل الرقابة التنظيمية.

وتوصل البحث الحالي إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تُسهم في تفعيل دور الرقابة التنظيمية في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، منها مقترحات تتعلق بدور وزارة التربية والتعليم الفني والمديريات والإدارات التعليمية، ومقترحات تتعلق بدور مديري مدارس التعليم الأساسي من ناحية أخرى، وهي كما يلي:

أ- مقترحات تتعلق بدور وزارة التربية والتعليم الفني والمديريات والإدارات التعليمية: وتتضمن هذه المقترحات مجموعة من الإجراءات، يمكن إجمالها فيما يلي :

تجديد معايير اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وتحديثها من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي يمكن أن تُسهم في اختيار القيادات المتميزة التي يمكنها الوفاء بمتطلبات الرقابة التنظيمية، وعدم قصور الاختيار على المعايير التقليدية.

تشكيل لجان متخصصة لدراسة اللوائح والأنظمة وتعديلها أو استبدالها بلوائح مرنة وحديثة تتناسب مع التغيرات البيئية وظروف العمل؛ لتمنح مزيداً من الصلاحيات لمديري مدارس التعليم الأساسي، وبما يتيح لهم الفرصة لوضع الخطط الاستراتيجية لمدارسهم، وتحديد سياساتها بما يتناسب مع ظروف كل مدرسة على حدة، وتضمين الخطط الاستراتيجية مفهوم الرقابة التنظيمية وسبل تطبيقها.

تطوير الهياكل التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية؛ لتكون هياكل رشيقة داعمة للرقابة التنظيمية.

استقطاب مزيد من الكفاءات المتميزة لتولي إدارات مدارس التعليم الأساسي، حيث يكون الاختيار بناء على مؤهلات وخبرات إدارية عالية، وأن تكون هذه القيادات

مصدر إلهام للعاملين (وقد اتخذت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني خطوات تتعلق بهذا الجانب من خلال اختيار وتعيين (1000) من المعلمين الشباب لقيادة المدارس).

تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي الحاليين، ومساعدتهم على تطبيق الأبعاد المختلفة للرشاقة التنظيمية لتحسين مهاراتهم القيادية.

إعطاء الحرية الكاملة لمديري المدارس لعمل ما يروونه مناسباً لمصلحة العمل من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات؛ لإختصار الإجراءات والتقليل من المركزية الإدارية.

تخفيف الأعباء الإدارية على مديري المدارس الذين تتبنى تطبيق الرشاقة التنظيمية.

تفعيل دور الإعلام التربوي لتوضيح أبعاد الرشاقة التنظيمية وأهميتها في تطوير الأداء وانعكاساتها على المدارس.

إعداد أدلة بالأهداف والمهام والصلاحيات لتكون واضحة لكل المعنيين بالعملية التعليمية ومنهم مديري المدارس.

تسهيل الإجراءات الإدارية لتطبيق المقترحات التي توصلت إليها البحوث العلمية في تطوير وتحسين أداء مديري المدارس، وبالتالي تحقيق تميزهم الوظيفي.

تشجيع مديري مدارس التعليم الأساسي المتميزين في أداء مهامهم الوظيفية - الذين لا يقتصر دورهم على القيام بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات - من خلال الحوافز المعنوية والمادية (التدريب، الحوافز، المكافآت التشجيعية).

عقد البرامج التدريبية اللازمة لنشر ثقافة التغيير والإبتكار بين مديري مدارس التعليم الأساسي.

إقامة العديد من الورش والبرامج التدريبية لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والمستجدة.

حث مديري مدارس التعليم الأساسي على التقويم الذاتي وفقاً لأسس موضوعية ومهنية، وتشجيعهم على المبادرة في معالجة القصور والخلل لديهم.

توفير الدعم من القيادات على مستوى الوزارة والمديريات والإدارة التعليمية لثقافة التميز، من خلال الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة وتبني مدخل الرشاقة التنظيمية؛ لتحسين المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي.

دعوة مديري المدارس المتميزين للمشاركة في وضع الخطط التربوية الاستراتيجية للنظام التربوي، ومشاركتهم في الندوات والمؤتمرات التي تقيمها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية بين مسؤولي التعليم وقياداته، من خلال عقد مؤتمرات وندوات ومحاضرات علمية؛ لتنمية الوعي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وتوضيح أهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة كمدخل الرشاقة التنظيمية؛ وتوظيفه بهدف تحسين المهارات القيادية لديهم للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء، وإنجاز الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة وفعالية.

تنفيذ المزيد من البرامج التوعوية لمديري مدارس التعليم الأساسي؛ لحثهم على إشراك المعنيين بالعملية التعليمية في رسم رؤية المدرسة ورسالتها وتصميم الخطط المستقبلية للمدرسة، وبما يتيح لهم مزيداً من الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تلبي رغباتهم، مما يزيد من درجة إحساسهم بالمسؤولية لتنفيذ القرارات، وحماسهم لبذل المزيد من الجهود للمشاركة الإيجابية في توفير الموارد اللازمة لتنفيذ ومتابعة الأنشطة التي تحقق الأهداف المصممة مسبقاً، وبالتالي تحسين مستوى الأداء المدرسة وتجويده.

ب-مقترحات تتعلق بدور مديري مدارس التعليم الأساسي: وتتضمن هذه المقترحات مجموعة من الإجراءات، يمكن إجمالها فيما يلي :

وضع رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه مدارسهم، وضرورة إشراك عينة تمثل جميع أطراف العملية التعليمية كالعاملين بالمدرسة، والتلاميذ وأولياء أمورهم، والمعنيين بالعملية التعليمية، والمجتمع المحلي للمدرسة بأفراده ومؤسساته في صياغة الرؤية المستقبلية، وتحديد الاستراتيجيات التي تحققها، والعمل تنفيذ هذه الرؤية من خلال توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجازها .

إبراز مديري مدارس التعليم الأساسي مهاراتهم القيادية، التي تمكنهم من القدرة على إدارة التغيير - المرغوب فيه- من خلال تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة في بعض أهداف وسياسات المدرسة، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل، لزيادة فاعلية الأداء؛ لذا يجب أن يكون التغيير واضحًا ومخططًا له، وهادفًا يعتمد على قراءة الماضي والحاضر، ومبصر لمؤشرات المستقبل من أجل التحسين والتطوير، وبالتالي الارتقاء بمدارسهم وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

تكوين فريق عمل يمتلك القدرات والمعارف اللازمة لتطبيق مفهوم الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها، وتوزيع الأعمال، والأدوار وفقًا للقدرات والمؤهلات العلمية لكل فرد من أعضاء الفريق، وبما يتلاءم مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

تفعيل المجالس واللجان المدرسية مثل: مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجلس إدارة المدرسة، ومجلس النشاط المدرسي، ولجنة الحماية والانضباط المدرسي؛ نظرًا لدورها المهم والحيوي في معاونة مديري مدارس التعليم الأساسي في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية لمدارسهم، من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتقويم البرامج

الوقائية والعلاجية والانمائية للتلاميذ؛ من أجل تحقيق التميز والأداء العالي للمعلمين والتلاميذ.

تدعيم مديري مدارس التعليم الأساسي للقدرة المؤسسية لمدارسهم، من خلال الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تطوير العملية التعليمية.

استثمار الامكانيات المادية المتاحة للمدرسة كالمباني والمعامل والملاعب والأجهزة والمرافق، ودعمها والمحافظة عليها؛ لتوفير بيئة تعليمية مناسبة تشجع التلاميذ على ممارسة الأنشطة الصفية واللاصفية.

تفعيل مديري مدارس التعليم الأساسي لقنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية بالمدرسة؛ لتسهيل تدفق البيانات والمعلومات، مما يسهم في تنسيق العمل وزيادة فعالية العملية التعليمية، وتدعيم العلاقات بين جميع عناصر المجتمع المدرسي. تطبيق مجموعة من المقاييس والآليات العلمية الواضحة والمحددة؛ لتحديد مستوى التقدم والانجاز، والتعرف على انطباعات جميع المعنيين بالعملية التعليمية بشأن مدى فاعلية البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة، ومدى تحقيقها للأهداف التي تحقق طموحاتهم.

إنشاء وحدة للتخطيط واستشراف المستقبل داخل كل مدرسة من مدارس التعليم الأساسي؛ تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.

التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الأساسي، ومحاولة استشراف التهديدات والفرص المستقبلية، من خلال استعراض وتحليل نتائج التقييمات السابقة،

وإجراء تقييم شامل للتغيرات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المدرسة؛ من أجل الاستفادة منها في القرارات المستقبلية.

توفير النتائج والانجازات وعرضها على جميع أطراف العملية التعليمية والتربوية للمدرسة للتعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف التي تعكس رؤية المدرسة ورسالتها.

إجراء مقارنات دقيقة بين الأداء ومخرجات العملية التعليمية بالمدرسة، من خلال الاعتماد على منهجية القياس المرجعي؛ لمقارنة مستوى أداء المدرسة بمستوى أداء المدارس الرائدة محلياً وعربياً وعالمياً، وتوظيف ذلك في تطوير الأداء بالمدرسة. التزام مديري مدارس التعليم الأساسي بتطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ للمحاسبية، من خلال وضع آليات محددة للمساءلة على النتائج عن طريق صياغة وثيقة تحدد الأدوار والمسئوليات (للأفراد، وفرق العمل)؛ ليتسنى لهم تقييم النتائج، وبالتالي تطبيق قواعد الثواب والعقاب.

رصد أفضل الممارسات والآليات المطبقة في بيئة العمل؛ لرفع كفاءة أداء العاملين، وبناء منظومة تُسهم في تحفيز المساهمة الفعالة لإثراء الجانب الإبداعي في مجال التميز الوظيفي.

إنشاء قاعدة بيانات تدعم توفير المعلومات المطلوبة وتحليلها للاستفادة منها في اتخاذ القرار الرشيد، مع إتاحة فرصة لمشاركة العاملين ذوي الاختصاص في اتخاذ القرار.

إجراء البحوث الإجرائية؛ لتحسين العمليات الإدارية بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية وتلبية رغباتهم، وبما يضمن جودة مخرجات العملية التعليمية بالمدرسة.

الاهتمام بتفضيلات واحتياجات المستفيدين من العملية التعليمية، والحرص على توفير التقنيات الحديثة التي تتيح للمدرسة استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، والتحلي بقدر كبير من المرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية معاً.

تخفيض الأعمال الورقية واستبدالها بالتقنيات التكنولوجية الحديثة؛ من أجل اختصار الخطوات الروتينية في العمل المدرسي؛ والحفاظ على سرعة ودقة العمليات الإدارية. منح كل عامل داخل المدرسة الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر في مجال عمله - التمكين - من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمشاركة في وضع الأهداف والتدريب، حيث لا يقتصر التمكين على تفويض الصلاحيات للعاملين، بل إشعارهم بمزيد من الثقة والمسئولية الشخصية عن قراراتهم؛ مما يعزز لديهم مبدأ الرقابة الذاتية.

نشر ثقافة الرقابة التنظيمية بين جميع العاملين بالمدرسة، وتوضيح مميزات وأهمية تطبيقها بالمدرسة لمواجهة التحديات المحيطة؛ مما يسهم في التغلب على مقاومة التجديد والتغيير والاستجابة للتغيرات المحلية والعالمية التي يمكن أن تحدث من جانب بعض القيادات بالمدرسة أو العاملين بها.

الكفاءة، من خلال العمل على تبسيط الإجراءات أو إعادة هيكلتها للحد من التكرار والازدواجية، أو استخدام قنوات بديلة تقلل من تكلفة مخرجات العملية التعليمية للمدرسة

إظهار الاحترام والتقدير لأفكار، وطموح العاملين بالمدرسة، ودعمها، وإفساح المجال لإبداعاتهم، ومشاركاتهم في عمليات صنع واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المدرسة.

تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد، وطموحهم الفردي، وبين أهداف المدرسة التعليمية من خلال الوصول بالأفراد لمرحلة من إنكار الذات؛ لحفزهم على تحقيق أهداف المدرسة.

### المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو الريش، مصطفى عبد الحميد. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(112)، ص ص: 477- 515.

أبو العيش، هيا سليمان. (2016). استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات : دراسة ميدانية على عينة من طالبات السنة التحضيرية في جامعة حائل بالسعودية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 9(26)، ص ص: 83- 107 .

أبو طالب، صفاء علام؛ وأخريات. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 3 (21)، ص ص: 45- 75.

أبو عاصي، هشام عبد العزيز. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، 2 (88)، ص ص: 899- 950.

أحمد، إبراهيم أحمد. (2006). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. ط (3)، القاهرة : دار الفكر العربي.



آل ثواب، صالحة مبارك .(2023). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ع 7، ص ص: 189 - 232.

البربري، محمد.(2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في محافظة الشرقية" دراسة ميدانية". المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2(94)، ص ص: 829 - 972

بلوشي، جينان يوسف؛ وآخرون.(2023). تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي بالكويت "ضرورة عصرية". مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2(124)، ص ص: 682 - 714.

بني خلف، ميساء محمد.(2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد وسبل تطويرها. مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، السعودية، 9(4)، ص ص: 487 - 517.

التويجري، فاطمة عبدالعزيز؛ وأخريات.(2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة السعودية للعلوم التربوية. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، السعودية، ع 8، ص ص: 39 - 60.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(2023). معجم المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية للمصطلحات التربوية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

\_\_\_\_\_، وزارة التربية والتعليم.(2014). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014 - 2030. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

\_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، مكتب الوزير.(2016). القرار الوزاري رقم(164) لسنة 2016م، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، الصادر بتاريخ 21 / 5 / 2016م.

جوهر، علي صالح؛ و الباسل، ميادة محمد.(2018). الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية.القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.  
الحريري، رافدة أ.(2010). فاعلية الإتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية. الأردن، عمان: دار الفكر.

الحريري، رافدة ب.(2010). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم.(2006). الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

حسين، محمد؛ و الهاشمي، بان.(2020).الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي "دراسة حالة في وزارة التجارة". الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، 119(26)، ص ص: 186-210.

الحسيني، عزة أحمد.(2015). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2(5)، ص ص: 15 - 64.

الحنيطي، رعد إبراهيم.(2018). أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

حيدر، عبد الوهاب حيدر؛ وآخرون.(2020). دور مديري المدارس في تحقيق متطلبات إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، ع 35، ص ص: 216 - 233.

الدعجاني، فائز بن هميل.(2019). درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقيق. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع 57، ص ص: 57- 90.

رستم، رسمي عبد الملك.(2013). التخطيط للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي في ضوء التحول الرقمي. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

رضوان، طارق رضوان.(2014). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي " دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات في مصر"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 34 (3)، ص ص: 1- 44.

الزيادي، مها عادل.(2023). أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية" دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، 43(4)، ص ص: 129- 154.

سالم، أمال؛ و آخرون.(2018). ثقافة الإبداع ودور المعاهد الإبتدائية الأزهرية في نشرها. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 3(116)، ص ص: 327- 340.

السييل، مضاي علي.(2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. السعودية: عنيزة.

سعيد، زينب حسن. (2023). دور المؤسسات التعليمية في إدارة المخاطر والأزمات والحد منها. مجلة العلوم النفسية، مركز البحوث النفسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 34(2)، ص ص: 641-672.

السليحات، سوسن يوسف؛ و الشقران، رامي بن ابراهيم. (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ع 57، ص ص: 51-84.

سليم، حسن مختار؛ و حويحي، محمد. (2020). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية، جامعة العريش، 8(21)، ص ص: 122-197.

السمحان، منى. (2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، 5(2)، ص ص: 343-390.

الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ و الجيار، مدحت حمدي. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، 29(1)، ص ص: 130-163.

عبد العال، عنتر محمد. (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية" جامعة سوهاج نموذجًا". المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، ع 59، ص ص: 255-316.

العدوان، تغريد علي. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي" دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة". المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 39(1)، ص: 206 - 228.

علوان، محمد علي. (2021). نماذج الكفاءات الوظيفية لعمليات إدارة الموارد البشرية. الناشر مؤلف الكتاب.

عليان، ربحي. (2015). إدارة التغيير. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

فايز السمكي، نضال. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الأغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 33(129)، ص: 1 - 27.

الفرجاني، فاطمة علي؛ و الطيرة، إيمان فرج. (2023). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية" دراسة حالة الخطوط الجوية الافريقية" بنغازي". مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، 6(1)، ص: 84 - 109.

قرني، أسامة محمود. (2014). تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية" رؤية مقترحة. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 1(2)، ص: 13 - 112.

قنديل، علاء محمد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

مختار، أحمد عمر. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.

معجم الرياض للغة العربية المعاصرة:

https://dictionary.ksaa.gov.sa/result ، تاريخ زيارة الموقع 18 مارس

2024م

المليحي، رضا إبراهيم.(2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية" آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية"، القاهرة: مؤسسة طيبة للطبع والنشر.

منصور، منار منصور. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 4(21)، ص ص: 1- 45.

موسي، سيد سالم؛ ناصف، محمد أحمد.(2013). الخبرة الدولية في المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي وإمكانية الاستفادة منها في مصر 0 المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة: دار الزمان للنشر والتوزيع.

النشيلي، دينا.(2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، 40(3)، ص ص: 163- 182.

هزايمة، أميمة محمد؛ و حجازي، عبد الحكيم ياسين.(2014). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتهما وسبل تطويرها في محافظة إربد. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

الوهيبي، عبير؛ و بن شعيل، ندى.(2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية سيناريوهات مستقبلية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز، السعودية، 6(1)، ص ص 295- 332.

Al-Hakim, L. A. Y.& et. al. (2017). The Complementary Relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility An Empirical Study in Mobile Carriers of Erbil–Iraq. International Journal of Social Sciences & Educational Studies (IJSSSES), 3(3), Pp.19-28.

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. Organization science, 22 (5), Pp .1123-1137.

Barlette, Y., & Baillette, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: towards organizational change for enhanced agility . Production Planning & Control, 33 (2-3), Pp. 105-122.

Brooks, D. C., & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. EDUCAUSE, ECAR research report,Louisville, CO.

Darvishmotevali, M.,& et. al. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. International journal of hospitality management, (87), 102499.

Dyer, L., & Shafer, R. (2014). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. In Leading and managing people in the dynamic organization, Working Paper Series, Center Of Advanced Human Resource Studies(CAHRs) WP.3-4, Cornell University 187 Ives Hal, USA (pp. 7-38). Psychology Press.

Felipe, C. & et. al. (2020). Impact of IS capabilities on firm performance: The roles of organizational agility and industry technology intensity. Decision sciences, 51(3), 575-619.

Harraf, Abe.& et. al.(2015). Organizational Agility. The Journal of Applied Business Research, 31(2), Pp.675- 686.

Koohang, A., & et. al. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), Pp. 521-537.

Kwasek, A. et. al.. (2024). Navigating change: assessing organizational agility in higher education management, examining the implementation of educational processes, and understanding student expectations for program characteristics and principles. *European Research Studies Journal*, XXVII(1), Pp. 215-227.

Michael D. Mumford, & et. al.(2017). Cognitive Skills And Leadership Performance: The Nine Critical Skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), Pp. 24-93.

Mumford, M. D.& et .al.(2017). Cognitive Skills And Leadership Performance: The Nine Critical Skills, *The Leadership Quarterly*, 28(1), Pp.24- 39.

Narenji Thani, F& et. al. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14 (2), Pp. 852-873.


Ogundele, M. &et. al. (2015). Principals' administrative skills for secondary schools in Plateau State, Nigeria. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 2(1), Pp.90-96.

Seo, D., & La Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51(11), Pp.136-139.

Theyel, G., & Hofmann, K. H. (2021). Manufacturing location decisions and organizational agility. *Multinational Business Review*, 29 (2), Pp. 166-188.

Umar, O. S., & et. al.(2021). Principal Leadership Practices and School Effectiveness in Niger State, Nigeria, *South African Journal of Education*, 41(3) 3, Pp.1- 12.





Varrati, A. M., & et.al. (2009). A new conceptual model for principal involvement and professional collaboration in teacher education. *Teachers College Record*, Kent State University, USA, 111(2), Pp.480-510