



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت

إعداد

رضا أحمد عبد الله حمد جواهر

إشراف

أ.د/ دينا علي حامد
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ تودري مرقص حنا مقار
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت

رضا أحمد عبد الله حمد جوهري

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، قام بإعداد استبانة طبقت على عينة قوامها (٢٢٤) مديراً، ومعلمًا من مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة مبارك الكبير بدولة الكويت، وخلصت نتائج الدراسة إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة يمارسون الرشاقة التنظيمية بصورة مرتفعة في الرشاقة التنظيمية، و الرشاقة الاستراتيجية، والرشاقة في التمكين واتخاذ القرار، والرشاقة التكنولوجية حيث أتت درجة التحقق بصورة كبيرة، وجاءت المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة، كما أتت استجابة عينة الدراسة نحو متطلبات التغلب معوقات تحقيق الرشاقة التنظيمية عليها بصورة مرتفعة جدًا، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في متغير الوظيفة، والدرجة العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأقل، وخلصت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتحقيق الرشاقة التنظيمية وفقًا لنتائج الدراسة وبناء على المتطلبات التي خرجت بها الدراسة.

كلمات مفتاحية: الرشاقة التنظيمية – مدارس المرحلة الثانوية.

Abstract

The study aimed to determine the requirements for achieving organizational agility in secondary schools in Kuwait. To achieve the study objectives, the researcher adopted a descriptive approach and prepared a questionnaire that was applied to a sample of 224 principals, vice principals, and teachers from secondary schools in Mubarak Al-Kabeer Governorate, Kuwait. The results of the study showed that secondary school principals practice organizational agility at a high level in organizational agility, strategic agility, empowerment and decision-making agility, and technological agility, with a high degree of achievement. The obstacles that hinder the practice of organizational agility came at a moderate level, and the study sample's response to the requirements for overcoming the obstacles to achieving organizational agility was very high. The study results also showed no statistically significant differences between the study sample in terms of job variable and academic degree, and there were statistically significant differences related to years of experience in favor of fewer years of experience. The study concluded by presenting a proposed model for achieving organizational agility based on the study results and the requirements that emerged from the study.

Keywords: Organizational agility, Secondary schools.

المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية عديد من التغييرات والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات، وذلك تزامنا مع التطور التقني المتسارع ، وهولة عمليات التواصل والاتصال ، والحصول على المعلومات ، الأمر الذي ألزم قادة المؤسسات التربوية بالعمل على مواكبة التطور العلمي والتقني ، وتحقيق الاستدامة ، والتحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني ، ولعل أكبر دليل على ذلك التحول للتعليم عن بعد في ضوء جائحة كورونا ، والتي تطلبت مهارات قيادية عالية ومتقدمة تستلزم مرونة وسرعة في التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني ، ما وضع المؤسسات التربوية أمام تحد كبير ، تجسد في قدرتهم على التحرك بسرعة عالية نحو استكشاف فرض مضافة جديدة ، من خلال ابتكار طرق جديدة تمكنهم من الاستمرار والاستدامة في ممارسة أعمالهم بأعلى دقة وجودة .

ونتيجة للصعوبات والتحديات التي تواجه الميدان الإداري في مدارس المرحلة الثانوية برز مفهوم الرقابة التنظيمية، والذي من خلاله يتم إجراء التغييرات الاستراتيجية لمواجهة تلك الصعوبات والظروف؛ لأن الرقابة التنظيمية تمكن مديري المدارس من التعامل مع عدم اليقين البيئي والتغيرات التنظيمية المختلفة التي تواجهها المدرسة، بالإضافة إلى كونها عنصراً أساسياً في تطوير الخدمات بطريقة تتوافق مع التغيير المستمر في المتطلبات واحتياجات كافة مكونات المدرسة^(١) .

وتبرز أهمية الرقابة التنظيمية في أنها تمثل أحد مفاتيح النجاح في بيئة عمل ديناميكية، لأنها تمكن المؤسسات التربوية من كيفية التحكم والتكيف مع التغيرات المفاجئة ، وتؤكد دنيا النشيلي (٢٠٢٠)^(٢) على أن "الرقابة التنظيمية تتضمن المرونة والاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز قدرة المؤسسة التربوية على البقاء والاستمرار، وبما يدعم وضعها التنافسي ويرتبط إحداث توازن في اختصاصات ومهام الوحدات داخل الهياكل التنظيمية، وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر إلى العمل التعاوني الجماعي، والذي يساهم في بناء سمات تنظيمية وتحقيق رقابة تنظيمية، وعدة عوامل أخرى مثل سياسات الموارد البشرية بالمدرسة ، وسياسات إدارة العلاقة مع أولياء الأمور ، وإجراءات مرتبطة بكل منها، وبشكل يساعده في الوصول إلى خصائص مناسبة، حيث يترتب عليها تحقيق أداء بشري يتوافق مع تلك الخصائص المطلوبة، وتعزيز العلاقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي^(٣) .

ونظراً لما تحظى به مدارس التعليم العام في دولة الكويت وبخاصة المرحلة الثانوية من خلال الجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة والتي منها العمل على توفير إدارة إلكترونية عبر الشبكات، وتوفير مكتبة رقمية، وبناء منصات إلكترونية للتواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي، وإتاحة بيئة تعلم رقمي محفزة للإبداع، وإكساب الطلاب المهارات اللازمة للتحول إلى مجتمع المعرفة من خلال استثمار التكنولوجيا عبر الأنشطة التفاعلية.

(١) أحمد جبوري، و شعير الجميلي، و الجنابي طفاح: دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، ع ٥ ، مج ١ ، ٢٠٢١، ص ١٢٢.

(٢) دنيا حلمي النشيلي: دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية، مج ٤٠ ، ع ٣ ، ٢٠٢٠، ١٦٣-١٨٢.

(٣) مها الرخيص ، فاطمة الرخيص : أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات (دراسة تحليلية وصفية) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، ع ١١ ، مج ٤ ، ٢٠٢٠ ، ص ١٠٣.

وأكدت دراسة حصة السويدان (٢٠١٧) ^(١) أن مدارس المرحلة الثانوية تعاني من ضعف الاستجابة السريعة للأحداث والتغيرات الرقمية والبيئية، وقلة التواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي، وقصور الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في التعليم، وضعف الاستجابة للطموحات المستقبلية.

وعليه، فإن مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت إذا أرادت أن تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، والتصرف بشكل استباقي لمواجهة التحديات الرقمية والأزمات التربوية، فإن الأمر يتطلب منها الأخذ بمدخل الرشاقة التنظيمية كضمانة أساسية لتحقيق الرؤى والأهداف المنشودة، حيث تعمل الرشاقة التنظيمية على الاستجابة للتحويلات الرقمية والتكيف مع المتغيرات فير المتوقعة بسرعة وكفاءة وتحقيق ميزات تنافسية للمدارس والاستفادة من كافة الفرص المتاحة لها .

كما أشارت دراسة هالة مغاوري (٢٠١٦) ^(٢) إلى أن أهم عناصر الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التربوية تتمثل في الاستجابة للتغيير، الاستباقية، اغتنام الفرص وتحويلها، وتحويلها إلى مزايا تنافسية والإبداع الجماعي، والاعتماد على الكفاءات وذوي الخبرات العلمية والتربوية. وأوضحت دراسة (Ahmed , Glaister & Gomes, 2020) ⁽³⁾ أن المدارس التي لا تمتلك قدرات الرشاقة التنظيمية (الحساسية الاستراتيجية ، سيولة الموارد ، الالتزام الجماعي) ستصبح بمرور الزمن مدارس جامدة غير قادرة على التنافسية والاستمرارية في العصر الرقمي سريع التغيير ، كما أوصت دراسة (Bahrami ,etal, 2016) ⁽⁴⁾ بضرورة تحسين قدرات التعلم التنظيمي بالمؤسسات لما لها من تأثير إيجابي على الرشاقة التنظيمية وتحقيق النمو والارتقاء بالمدارس .

وأكدت دراسة هشام أبو عاصي (٢٠٢١) ^(٥) أن الرشاقة التنظيمية بالمدارس تحقق العديد من الفوائد من بينها، أنها تعمل على إدارة الصراع التنظيمي وتحويل أنماط الصراعات إلى فرص ومزايا تنافسية للمؤسسات التربوية، وتقدم هيكلًا مرنا أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع المدرسي، وسرعة الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلة والخارجية بمهارة عالية. وانطلاقاً من فوائد الرشاقة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية ودورها في تحقيق الإصلاح جاءت هذه الدراسة لتتناول متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

(١) حصة عبداللطيف السويدان : متطلبات تطبيق الادارة الذاتية بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، مج ٦٧ ، ع ٣ ، ٢٠١٧، ص ٣٧٩-٥٣٥.

(٢) هالة أمين مغاوري : الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مج ٣ ، ع ١٠ ، ٢٠١٦، ص ١٣٣-١٧٤.

(3) Ahammad, M.F., Glaister, K.W., & Gomes, E. : Strategic agility and human resource management, Human Resource Management Review, 30(1),2020, 1-30.

(4) Bahrami, M; Kiani, M; Montazeralfaraj, R; Zadeh, H & Zadeh, M: "The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility". Osong Public Health and Research Perspectives, 7(3),2016, 190-196.

(٥) هشام عبدالعزيز يوسف أبو عاصي : تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية"، المجلة التربوية ، ج ٨٨ ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، ٢٠٢١، ٩٥٠-٨٩٩.

مشكلة الدراسة:

تواجه مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت العديد من التحديات الرقمية والمشكلات التنظيمية حيث أظهرت دراسة حصة السويدان (٢٠١٧) ^(١) أن مدارس المرحلة الثانوية تعاني من ضعف الاستجابة السريعة للأحداث والتغيرات الرقمية والبيئية ، وقلة التواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي ، وقصور الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في التعليم ، وضعف الاستجابة للطموحات المستقبلية ، وقلة اشتراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية ، وقلة توافر نظام لتوزيع الحوافز يتصف بالعدالة والمساواة ، كما أكدت دراسة محمد الهاجري (٢٠٢٠) ^(٢) ضعف برامج التطوير والنمو المهني بمدارس المرحلة الثانوية وخاصة المتعلقة باتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات التواصل والعمل داخل فريق، وضعف التمكين الوظيفي للعاملين. كما أكدت دراسة (منى الذبياني ، ٢٠٢٠) ^(٣) ضرورة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس من خلال المحاور الأربعة الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم)، من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت في (بعد الاستشعار- بعد اتخاذ القرار- بعد الممارسة). وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم) وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس.

كل ما سبق كان دافعا إلى ضرورة تبني أحد المداخل الحديثة التي يمكن تطبيقها للعمل على مواجهة ما تعانيه مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من مشكلات وتحديات، وتعد الرقابة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية من أبرز المداخل الإصلاحية لعلاج هذه المشكلات ومواجهة هذه التحديات، حيث تسهم في تحسين أداء مدارس المرحلة الثانوية، كما أنها قوة رئيسية لتحسين أداء مدارس المرحلة الثانوية، وذلك في حالة تطبيقها بالصورة المرجوة، لكل ما سبق جاءت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي والفكري للرقابة التنظيمية في الفكر التربوي؟
٢. ما أشكال الرقابة التنظيمية ومقوماتها في المؤسسات التربوية؟
٣. ما متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟
٤. ما التصور المقترح لتحقيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الرقابة التنظيمية داخل مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وذلك من خلال:

- ١) التعرف على الإطار المفاهيمي للرقابة التنظيمية في الفكر التربوي.
- ٢) التعرف على أشكال الرقابة التنظيمية ومقوماتها في المؤسسات التربوية.
- ٣) تحديد متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

(١) حصة عبد اللطيف السويدان: المرجع السابق، ٢٠١٧، ص ٣٧٩-٥٣٥.

(٢) محمد دخيل الله الهاجري: تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٨، ع ١، ٢٠٢٠، ص ٤٤٧-٤٩٠.

(٣) منى سليمان حمد الذبياني: الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ١١٠، ج ٣، ٢٠٢١، ٣٢-٨٤.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من خلال بحثهما في متغير الرشاقة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وتتمثل أهمية الدراسة في:

- الأهمية النظرية:

- تكوين إطار مفاهيمي عن الرشاقة التنظيمية، من خلال عرض مفهومه، وتوضيح أهميته، وشرح أبعاده وتطوره المفاهيمي والنظري، من خلال تناول الأبحاث ذات العلاقة بالموضوع بهدف إثراء للأدب النظري في مجال الرشاقة التنظيمية، الأمر الذي سيعمل على تزويد المكتبة العربية بشكل عام بمرجع ذا أهمية تربوية وأكاديمية في موضوع الرشاقة التنظيمية في القطاع التربوي بدولة الكويت.
- يمكن أن تساهم دراسة الرشاقة التنظيمية في الكويت في تطوير نظريات جديدة حول كيفية تحول المنظمات في الدول العربية لتصبح أكثر رشاقة.

- الأهمية التطبيقية:

- تزويد وزارة التربية بدولة الكويت بكوادرها وقياداتها بمفهوم تطبيقي من الميدان التربوي للرشاقة الاستراتيجية، وتقديم رؤية واضحة حول كيفية ممارستها ودرجاتها ومستوياتها في مدارس المرحلة الثانوية.
- يمكن أن تساعد الرشاقة التنظيمية مدارس التعليم الثانوي على تحسين أدائها من خلال زيادة الكفاءة والفعالية والابتكار.
- يمكن أن تؤدي الرشاقة التنظيمية إلى رفع فاعلية أداء معلمي المرحلة الثانوية مما ينعكس على زيادة التحصيل الدراسي للطلاب من خلال تحسين جودة التعليم وزيادة فرص التعلم.
- يمكن أن تساهم الرشاقة التنظيمية في تحسين بيئة التعلم للطلاب من خلال خلق بيئة أكثر انفتاحاً وتسامحاً، وزيادة رضا المعلمين من خلال خلق بيئة عمل أكثر مرونة وتمكياً.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، إذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها ظاهرة الدراسة حيث يقوم بتحليل وتفسير الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية في الفكر التربوي، ومحددات وأشكال الرشاقة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية، وتحليل مقوماتها ومتطلبات تطبيقها في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

أداة الدراسة وعينتها:

اعتمدت الدراسة على استبانة موجهة إلى مديري ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت بغرض التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للرشاقة التنظيمية ومعوقات تحقيقها، وكذلك متطلبات التغلب عليها.

حدود الدراسة:

حدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الأحمدية بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

١- الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility):

تعرفها هبه عمرو (٢٠١٦) ^(١) بأنها فن قيادة المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة، واستثمار الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل، وزيادة حجم الأرباح والفوائد المادية والمعنوية والتي تتم من خلال العمليات الآتية: التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، المقدرة على استغلال الفرص.

(٢) هبه محمد عمرو : الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الخليل ، ٢٠١٦، ص ٦٢.

كما تُعرف الرقابة التنظيمية بأنها مقدرة المؤسسة على التنبؤ والاستجابة للتغيرات الحاسمة التي من شأنها أن تصيب المؤسسة بالفشل والانهيار، واستثمارها بالشكل الأمثل مما يكسبها أسبقية تنافسية ضمن بيئة أعمالها وبالتالي تحقق التفوق التنظيمي واستدامته^(١).

تعرف الدراسة الرقابة التنظيمية إجرائياً بأنها "قدرة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت على إدارة مؤسساتهم التعليمية بكفاءة من خلال الاستباقية في صنع القرار وتوقع التغيرات المستقبلية، والرقابة الاستراتيجية بما يتوافق مع المتغيرات المستجدة داخل المدرسة، ورقابة اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية، والرقابة التكنولوجية وتكييف التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتربوية".

الدراسات السابقة:

(١) دراسة أمجاد الرشود (٢٠٢٣) بعنوان " درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات "٢.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ووظفت استبانة طبقت على عينة مكونة من (٣٥٢) معلمة، وظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر أبعاد الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توفر عالية جداً، وأن درجة توفر أبعاد الرقابة التنظيمية لدى المديرات جاءت بدرجة مرتفعة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس تالابتدائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

(٢) دراسة سالي محمد (٢٠٢٢) بعنوان " الرقابة التنظيمية ودورها في التحول الرقمي: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ "٣.

هدفت الدراسة التعرف على الرقابة التنظيمية ودورها في فعالية التحول الرقمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على كل من المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، وتتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية مختارة بالطريقة العشوائية ووفقاً لمعيار إمكانية الوصول من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على فعالية التحول الرقمي بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ حول التحول الرقمي وفقاً للنوع والسن، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ حول التحول الرقمي وفقاً للدرجة العلمية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%، وكانت من أهم التوصيات تشجيع المدير على التنافس بين الأعضاء من أجل تنشيط التحول الرقمي واكتشاف المبدعين، يجب أن تعمل الجامعة على تهيئة بيئة العمل والحرص على تفعيل التحول الرقمي لأعضاء هيئة التدريس.

(١) أحمد عبدالله الشمري و سحر عباس الزبيدي: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٧، مج ٢٦، ٢٠١٨، ص ١٢٧-١٥٧.

(٢) أمجاد راشد الرشود: درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي، مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة والتربية ٢٠-٢١ مايو، جامعة دار الحكمة، السعودية، ٢٠١٠.

(٣) سالي شريف محمد: الرقابة التنظيمية ودورها في التحول الرقمي: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢٢.

٣) دراسة "أركادور، وأسيخيا" (Arokodare and Asikhia, 2020)^١ بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية: تحقيق أداء مؤسسي متميز من خلال الاستشراف الاستراتيجي". أجريت الدراسة للتحقق من العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركات من خلال الاستشراف الاستراتيجي، كانت نظريات الابتكار للقدرة الديناميكية وزيادة الأعمال هي النظريات الأساسية التي قامت عليها الدراسة، كما تم تطوير نموذج مفاهيمي لتصوير التفاعل بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركة من خلال البصيرة الاستراتيجية، واتبعت الدراسة النهج النوعي حيث تم استعراض عدد من الدراسات ذات العلاقة بالرشاقة التنظيمية، الاستشراف الاستراتيجي، وقياس الأثر على الأداء المتميز للمؤسسات، و أظهرت الأدبيات السابقة أن الرشاقة الاستراتيجية والبصيرة الاستراتيجية قد عززتا بشكل كبير أداء الشركة المتفوق، كما أثر على التميز المؤسسي للشركات.

٤) دراسة "الدوري، والأطرش" (Al-Daouri and Atrach, 2020)^٢ بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد في الأردن". هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير الذكاء الاستراتيجي (التبصر والرؤية الاستراتيجية والحدس) على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني، شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في بنك الاتحاد الأردني، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والثانوية في بنك الاتحاد الأردني، والذين تم اختيارهم عشوائياً والبالغ عددهم (٨٨) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأسلوب الكمي (الوصفي والتحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (بعد النظر، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة الاستراتيجية في الأردن، بنك الاتحاد هناك تأثير كبير للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على مرونة رأس المال البشري في بنك الاتحاد الأردني، كما بينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة في التكنولوجيا في بنك الاتحاد الأردني، كما أن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة التنافسية في بنك الاتحاد الأردني، وهناك تأثير كبير للذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية الاستراتيجية) على مرونة تقديم الخدمات في بنك الاتحاد الأردني.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تناول الدراسات السابقة التي تناولت متغير الرشاقة التنظيمية نجد أن هذه الدراسة تتميز عن سائر الدراسات في كونها الأولى في إلقاء الضوء على متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وهو ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة حيث أنها سوف تتناول عدد من الأبعاد للرشاقة التنظيمية سوف يتم اختيارهم بما يتناسب مع البيئة المدرسية في دولة الكويت، ومن ثم تعد هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة في تناولها متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

(1) Arokodare and Asikhia, "Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight" 2020.

(2) Al-Daouri and Atrach: "The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al- Etihad in Jordan An International Journal of Management and IT Year : 2020, Volume : 12, Issue : 1 (38) Last page : (45) ".

وتختلف الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والعينة والموضوع، ولكنها تتشابه معها في المنهج والأدوات، واستفاد الباحث من الدراسة السابقة في تكوين الإطار النظري / مشكلة البحث / المنهج / إعداد أدوات البحث من خلال أدبيات الدراسة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للرشاقة التنظيمية أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية.

وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بفعالية، فالمؤسسات تحتاج إلى الرشاقة في عملياتها التخطيطية حتى يمكن لها أن تتطور وتحافظ على تميزها الأدائي والاستراتيجي، فالمؤسسة الرشيقة ليست فقط مرنة لتلبية التغيرات التي يمكن التنبؤ بها، ولكن أيضاً لديها القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة بسرعة وكفاءة، فالمؤسسات الرشيقة هي المؤسسات التي تستجيب بسرعة للإشارات الواردة إليها من البيئة، وتحدد أولويات الإجراءات التي سوف تتخذها في ضوء تلك الإشارات^١.

ويعد مفهوم الرشاقة التنظيمية متعدد الجوانب والأشكال، وتؤثر فيه عوامل عديدة، إلا أن المنطق الأساسي في تحقيق الرشاقة التنظيمية هو أن تكون المؤسسة في حالة تأهب دائم لإدراك الإشارات الواردة إليها من البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة السريعة لتلك الإشارات، والتي قد تحتاج إلى خطوات استباقية وردود فعل وإعادة هندسة للعمليات التنظيمية، وأحياناً تعديل الأهداف إذا كانت تلك الإشارات تشير إلى تغييرات هامة^٢.

كما عرفت الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية غير المتوقعة"، وهذا التعريف يتفق مع تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات التي تحدث بشكل غير متوقع في بيئة العمل، وتقديم الاستجابة السريعة والمبتكرة لاستغلال تلك التغيرات باعتبارها فرصاً للنمو"، وهذا يعني أن الرشاقة التنظيمية هي مدخل تكتيكي لزيادة قدرة المؤسسات على ادراك وتطبيق الأحداث المفاجئة والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في بيئة عملها وتقديم الاستجابات التكيفية المناسبة والملائمة لها.

كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها تعني قدرة المؤسسة التعليمية على استشعار التغيرات غير المتوقعة في سوق العمل والبيئة واحتياجات وتوقعات المستفيدين، والاستجابة بشكل سريع

-
- (1) Trinh, T. P., et al: "Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework", Communications of the Association for Information Systems Journal, 2012, 31(8), 167-193, 167-168.
 - (2) Dongback, S, & Ariel, L.: "Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility ", Communications of the ACM, Association for 2008, 51(11), 136-139, 136.
 - (3) Nejatian, M., & Zarei, M. H.: "Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction. ٢٤١، مرجع سابق، ٢٤١".
 - (4) Lu, Y., & Ramamurthy, K. R.: "Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: an Empirical Examination", MIS Quarterly, Carlson School of Management, University of Minnesota, USA, 2011, 35(4), 931-954, 933.

ومرن لها من خلال اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة، والقيام بأعمال وأنشطة جديدة غير مخططة، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة التعليمية^(١).

ثانيًا: أهمية الرقابة التنظيمية ومميزاتها:

أصبحت الرقابة التنظيمية تحتل لدى القيادات الأكاديمية أهمية خاصة، فمن خلالها يمكن إنجاز الأعمال الإدارية بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتكمن أهمية الرقابة التنظيمية في المساهمة في زيادة إمكانية المؤسسة التعليمية على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية، وذلك من خلال توليد الإمكانيات اللازمة لتمكين المدرسة من البقاء خلال فترة الأزمات^(٢).

إن الرقابة التنظيمية تساعد على زيادة قدرة المؤسسات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطًا متزايدًا بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزًا يتطلب تفكيرًا استراتيجيًا، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها، فلم تعد الرقابة التنظيمية مسألة اختيارية للمؤسسات، بل ضرورة تميز بين المؤسسات الناجحة، فالمؤسسات التي تتصف بالجمود والروتين لم يعد لها مكان في العصر الحالي، وأن الرقابة التنظيمية هي مطلب عصري لبقاء المؤسسات وزيادة قدرتها على النجاح^(٣).

كما تساعد الرقابة التنظيمية على تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها التنظيمية، لما تتميز به من مميزات عديدة، من أبرزها ما يلي^(٤):

- لم تعد الرقابة في القرن الواحد والعشرين مسألة اختيارية للمؤسسات التعليمية، بل أصبحت مطلب حيوي وضروري لزيادة قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة
- تساعد الرقابة التنظيمية المؤسسات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما تساعد على تحسين قدرات المؤسسات وبنائها التنظيمية، وبالتالي زيادة قدراتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
- تعد الرقابة التنظيمية مدخلًا لتعزيز القدرة على التنافسية للمؤسسات، وهي سمة وخاصة يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة.
- الرقابة التنظيمية هي ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المؤسسة، مثل: الرقابة التكنولوجية، ورقابة القوى العاملة، ورقابة العمليات أو الرقابة التشغيلية، ورقابة اتخاذ القرار، والرقابة الاستراتيجية.

(١) نسرين صالح محمد صلاح الدين: "دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس، مجلة كلية التربية، ٢٠٢٢، ٣٢(٢)، ٧٣-٢١، ٢٧.

(٢) سعيد فرحان مناور العنزي: مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة الأردن، ٢٠١٩، ١٧.

(3) Harraf, A., et al: "Organizational Agility", The Journal of Applied Business Research, The Clute Institute, Littleton, Colorado, USA, 2015, 31(2), 675-686.

(٤) منال رفعت غنائم: "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة"، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١٥، ٢١(٤)، ٣١٣-٣٠٢، ٣٢٠.

- تعمل الرقابة التنظيمية على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي، من خلال تحسين أداء العمليات في المؤسسة، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف.
- وتؤدي الرقابة التنظيمية دوراً هاماً وحيوياً في مسألة الإصلاح الإداري، حيث تمكن من تطور كفاءة المنظمة في ظل الأحداث والتغيرات المفاجئة التي تحيط بها كالعولمة والأساليب الحديثة في الإدارة، وتتضح أهميتها في ضوء الاعتبارات التالية^(١):
- تساعد المؤسسات التعليمية على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتوفر مزيداً من الانفتاح مع المجتمع، وتعزز تبادل المعرفة.
- تمنح المؤسسة التعليمية إطار عمل يتميز بالمرونة والابتعاد عن المركزية مما يمكنها من النجاح والتفوق من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة.
- تساعد المؤسسة التعليمية على زيادة قدرتها على تلبية التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- توفر الاحتياجات اللازمة لضمان بقاء استمرار المؤسسة وثباتها وديمومتها من خلال ما تواجهه من أزمات.
- تعمل على توفير كم هائل من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتحسين قاعدة مهمة من المعلومات وتطويرها لمتابعة العديد من البدائل والخيارات المختلفة.
- كما تتمثل أهمية الرقابة التنظيمية في: توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، التحسين المستمر وإدارة المخاطر، القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة، توفير المناخ الملائم للتجريب، والابتكار والتعلم المشترك، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء^(٢).
- لذا تعد الرقابة التنظيمية من أهم الأساليب الإدارية التي تهتم بتعزيز أداء المؤسسات التعليمية واستمرارية وجودها واستدامة ميزتها التنافسية، ورفع مستوى أداء العاملين فيها، وتحقيق الرؤية المتميزة للمؤسسة لمعرفة مكانها بين المنافسين، كما أن هناك عدة عوامل بناء السمعة التنظيمية منها الرقابة التنظيمية، حيث أنها تمثل قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف والتغيرات البيئية التي تواجهها بطريقة فعالة تحقق لها المحافظة على بقائها، وزيادة حصتها السوقية^(٣).

(١) أمل راشد الحمدان: الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً"، الرياض: مكتبة الرشد ناشرون، ٢٠٢٠، ٥٧.

(2) Sanatigar, H., Peikani, m. & Gholamzadeh, D.: "Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis :An investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran". International Journal of Public Leadership. 2017, 13 (4), pp. 276-294, 285.

(٣) سلام عبد الرحيم المعاينة: أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان، ٢٠١٩.

ثالثاً: خصائص الرقابة التنظيمية:

هناك عدة خصائص للرقابة التنظيمية، منها ما يلي^(١):

- ترتبط بتغير بيئة الأعمال والأسواق المضطربة، حيث إن الرقابة دائماً تعرف على أنها استجابة للأسواق المضطربة وغير المستقرة وبيئات الأعمال.
 - الاهتمام بالوقت: حيث إن الرقابة التنظيمية هي مزيج من السرعة والمرونة، كما أنها لا تتكون فقط من القدرة على الاستجابة بسرعة، ولكن الأهم من ذلك هو الاستجابة بكفاءة للتغيرات غير المتوقعة.
 - إدارة التعقيد وتبسيط العمليات، حيث تقلل من الوظائف أو وحدات الأعمال التي تشرف عليها الإدارة من خلال التوحيد أو الإلغاء أو التفويض.
 - تستطيع أن تحل العمليات الحالية بتطبيق إجراءات وموارد جديدة، كما يمكنها إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وفقاً للظروف الجديدة.
 - تساعد على تلبية احتياجات العملاء، وتنتج منتجات وخدمات جديدة، وتدخل تحالفات مخططة استراتيجياً، أو تستغنى عن هذه التحالفات.
 - الاعتماد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة، لمراقبة وفهم التغيرات في بيئة الأعمال.
 - المناخ الإبداعي: لتسهيل الحلول المبتكرة للتهديدات التنافسية.
 - الاتصالات الفعالة: لتحقيق التدفق الفعال للمعلومات بين الهياكل الإدارية والأفراد ومكونات النظام.
 - اللامركزية: حيث يؤدي التنظيم اللامركزي إلى ارتفاع معدلات الإبداع.
 - الاستجابة: كونها استباقية لرد الفعل، حيث إن المنظمة تتميز بأنها رشيقة عندما تستجيب للتغيير في كل من رد الفعل والطرق الاستباقية.
 - التعاون مع العملاء: حيث إن العلاقة القائمة مع العملاء لا بد أن تكون قائمة على الثقة.
 - الاستعانة بمصادر خارجية وأنشطة الشراكة مع المؤسسات الأخرى حتى المنافسين، كأداة للاستكشاف.
 - الاعتماد على الشركاء للحصول على فرص جديدة أو الحصول على المعلومات.
- فالرقابة التنظيمية تؤثر على أداء المؤسسة فيما يتعلق بتقديم المنتجات والخدمات، وتعمل كميسر للأمور المتعلقة بالمؤسسة، كما تلعب دوراً فيما يتعلق بالعملاء والخدمات ذات الصلة^٢، وتساهم في الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة، وتقييمه في إطار البيئة التنافسية، وتحسين قدرة

(١) أحمد حمدان مشرف العنزي: أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٨، ١٧-١٩.

(2) Darvishmotevali, M., Altinay, I., & Köseoglu, M. A.: "The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry". International Journal of Hospitality Management, 2020, 87.

المؤسسة على البقاء والنمو والاستمرار، وأخيرًا تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية للمؤسسة^(١).

وتخلص الدراسة أن الرشاقة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص المتكاملة التي تشكل قدرتها على التعامل مع التغيرات البيئية، حيث يمكن تصنيف هذه الخصائص إلى القدرات التنظيمية ويشمل السرعة والكفاءة في الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، والقدرة على إدارة التعقيد وتبسيط العمليات، والمرونة في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية؛ والتوجه الاستراتيجي ويتضمن الاستباقية في التعامل مع المتغيرات، والقدرة على بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية، والتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين؛ والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الفعالة، وتبني المناخ الإبداعي، وتفعيل الاتصالات البيئية، وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتتكامل هذه الخصائص لتمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية، وتعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية، وتحقيق مؤسسات ذات سمعة تنظيمية عالية تستطيع أن تبقى وتستمر بميزة تنافسية في عالم سريع التغير.

رابعاً: مبادئ الرشاقة التنظيمية:

هناك خمسة مبادئ للرشاقة التنظيمية، تتمثل في الإدراك والانضباط، الشمولية، إعادة التوازن، التكرار، وفيما يلي عرض هذه المبادئ بشيء من الإيجاز^(٢):

١- الإدراك:

وهو الاعتقاد بضرورة تغيير جميع المفاهيم من أجل الوقوف على جميع المخاطر التي تهدد المؤسسة، ويتم ذلك من خلال إدارة التغيير التي تقوم بتلبية احتياجات العمل بسرعة عالية مع الحفاظ على سلامة الخدمات دون تأثر.

٢- الانضباط:

يعد الانضباط مطلباً ضرورياً عندما تكون المؤسسة في حالة تطور سريع، ولا بد من أن تعمل فرق الرشاقة في العمل مع فرق إدارة الخدمة بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف ثلاثة: تلبية الاحتياجات المحددة، وتحقيق التوافق السريع، والحفاظ على سلامة التشغيل.

٣- الشمولية:

ترتبط الشمولية بالانضباط، حيث لا يمكن أن تتحقق أهداف الانضباط إن لم يتم الانتقال من الفردية إلى الشمولية، مما يساعد في البحث عن فرص من أجل بناء فرق عمل متكاملة تركز على حل مشكلات المؤسسة، وإيضاً إيجاد فهم مشترك لدى الجميع وزيادة التواصل والتنسيق داخل المؤسسة، وتلبية الاحتياجات البيئية للمؤسسة.

٤- إعادة التوازن:

إن إدارة التغيير في العديد من المؤسسات هي أقرب إلى البيروقراطية المتضخمة، بحيث يتم التركيز على الوثائق والأساليب التقليدية مما يضر برشاقة المؤسسة، كما يسهم في تباطؤ درجة

(1) Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S.: The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, Dubai, UAE, Social and Behavioral. 2 May 2016, Sciences 230. 142-149, 144.

(٢) أحمد نجم الدين عيادروس: "إدارة فرق العمل الاستراتيجية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٥، ١٠١ (٢٦)، ٧٣-١٧٦، ٨٩.

الاستجابة، مما يجعل المؤسسة بحاجة على تدخل، وإلقاء نظرة على العمليات بداخل المؤسسة وإعادة التوازن لها، ويتم ذلك من خلال إعادة تصميم وتبسيط العمليات، وإزالة العديد من عناصر التحكم الحالية، كما يجب على المؤسسة تقديم مستوى أعلى من الثقة المتبادلة، والتركيز على نقاط المراقبة الحرجة من أجل إعادة التوازن وتوفير حماية حقيقة لها.

٥- التكرار:

إن المؤسسات بحاجة إلى توظيف مفهوم إدارة التغيير بشكل مرن من أجل مواجهة مؤسسات تكنولوجيا المعلومات، والموافقة على مشروع شامل على المستوى النظري بحيث يتم فيه تحديد أصحاب المنفعة الذين يعهد إليهم إدارة التغيير، وإعطاء تفويض للقيام بذلك، كل ذلك يعود إلى مفهوم إيجاد الثقة المتبادلة.

ويخلص الباحث مما سبق أن الرشاقة التنظيمية تقوم على مبادئ تشكل منظومة متكاملة ومتربطة بهدف تحقيق الرشاقة التنظيمية، حيث يبدأ الأمر بالإدراك كخطوة أولى تؤسس لفهم ضرورة التغيير وتحديد المخاطر المحتملة، ويأتي الانضباط ليضع إطاراً تنظيمياً لإدارة هذا التغيير بفاعلية، في حين تعزز الشمولية العمل الجماعي والتكامل بين مختلف وحدات المؤسسة، أما إعادة التوازن فتتمثل آلية حيوية للتخلص من البيروقراطية المعيقة وتبسيط الإجراءات، وأخيراً يأتي التكرار ليضمن المرونة المستمرة في التعامل مع المتغيرات، وهذه المبادئ تتقاطع مع مفاهيم الإدارة الحديثة التي تؤكد على أهمية بناء الثقة التنظيمية وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتحديات المتجددة في بيئة العمل المعاصرة.

خامساً: عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة:

تتمثل أهم العناصر التي تعد بمثابة السمات التي تتصف بها المؤسسات الرشيقة، وهي كما يلي:

١- استشعار التغيير: Sensing Change

ويعني قدرة المؤسسة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل — سواء الداخلية أو الخارجية — بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة، والمحافظة على التركيز في أداء العمل خلال الأوقات الصعبة؛ لتحقيق النجاح المنشود^١.

٢- سرعة الاستجابة للتغيير: Rapid of Responding to Change

وتعني قدرة المؤسسة على تشخيص التغيير، والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له بنفس سرعته وفي الوقت المناسب، فمن المهم أن تواكب المؤسسة سرعة التغيير والاستجابة له من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة بتحقيق أهدافها في التوقيت المناسب (وليس بعد فوات الأوان) بفعالية وفي أقصر وقت^٢.

(1) Chen, J., Wang, D., & Pan, S., L.: " Understanding Organizational Agility Development for Government- A Process Model of Resource Configuration", In (Pacific Asia Conference on Information Systems), Association for Information Systems, (9July 2011), 2-3.

(2) Abesi, S., Mohammadi, M. & Shafiepur, D.: "The Role of Organizational Agility Capabilities in the Successful Performance of the National Production", مرجع سابق، 19.

٣- الاستباقية: Proactive :

وتعني قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث وتكون سباقاً في ذلك عن مثيلاتها في سوق العمل، فلكي تحافظ المؤسسة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير المستمر؛ فمن المهم أن تبادر بتقديم كل ما هو جديد؛ لكي تواكبه، كتقديم خدمات بطرق جديدة أو منتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل استباقية، تسهم في تحقيق أهدافها بدلاً من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير، فلا بد أن تتحكم المؤسسة في التغيير الحادث من حولها باستشعاره وتحديده، ومحاولة التنبؤ به وتوقعه، ومن ثم الاستعداد له وسرعة الاستجابة له، واتخاذ إجراءات عمل استباقية أو تقديم مخرجات متميزة ومبتكرة^١.

٤- اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية Advantages Competitive :

ويعني قدرة المؤسسة على مواجهة التغييرات والاستفادة منها، من خلال الكشف عن فرص حقيقية للأداء التنافسي في بيئة العمل، أو تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة لها، ومن ثم تصبح ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها في تحقيق أهدافها بفعالية، مما يؤهلها إلى التقدم، بل والبقاء في بيئة عمل مليئة بالتغييرات التي قد لا يمكن التنبؤ بها بسهولة^٢.

٥- الابتكار: Innovation:

ويعني قدرة المؤسسة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس، كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة، أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة، وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة، تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء، ومن ثم تكون دوماً في الصدارة^٣.

٦- الاعتماد على الكفاءات (Competencies) :

من المهم أن تعتمد المؤسسة في عملها على أفراد يمتلكون المهارات الأساسية والضرورية للعمل بها، بل ويفهمون جيداً حجم التحديات التي تواجه المؤسسة، ويكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة لمواجهة ذلك، والعمل بأقصى جهد وبكل تفاني وإخلاص؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية^٤.

(1) Mehrabi, S., Siyadat, S. A., & Allameh, S. M.: "Examining the Degree of Organizational Agility from Employee's Perspective: Agriculture – Jihad Organization of Shahrekord City", Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Pakistan, 2013,3(5), 315-323, 317.

(٢) تامر حربي مقاط: البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٢٠، ٣١.

(3) Almahamid, S. M.: "E-government System Acceptance and Organizational Agility", In (International Journal of Information, Business and Management), 2013, Vol.5, No.1, 10.

(4) Abesi, S., Mohammadi, M. & Shafieepur, D.: "The Role of Organizational Agility Capabilities in the Successful Performance of the National Production", مرجع سابق، 19.

٧- المبادرة Initiative :

وهي أن يتمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح المبادرة في تقديم أفكارهم، خاصة الجديدة والمبدعة منها، والتي قد تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية؛ بما يحقق الأفضل للمؤسسة، وأن يبادرون في السعي نحو تحقيقها بشجاعة وثقة وإيجابية، مع الاستعداد لتحمل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق ذلك^(١).

وهناك أربعة عناصر لفاعلية الرقابة وهي:

- التوقيت: ويشير إلي إيصال القيمة في الوقت المناسب، ويختلف تمامًا عن مفهوم السرعة في تحقيق الإنتاج.
 - المرونة: وتشير إلي تنوع الطرق المتاحة لتحقيق نجاح المنظمة بدلًا من الاقتصار علي خيارات قليلة محددة مسبقًا، وتضمن المرونة العالية القدرة والرغبة النشطة في التعرف علي خيارات جديدة، كما تشمل إدارة المخاطر من خلال انتهاز خيارات جديدة، وتعتبر المرونة درجة من درجات الرقابة.
 - الملائمة: وتشير إلي التغلب علي الجمود.
 - وتتضمن فاعلية الرقابة القدرة علي تحمل التكاليف وهي درجة عالية من الرقابة تساعد علي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- إن التغييرات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات تختلف من مؤسسة لأخرى، فإن درجة الرقابة التي تحتاجها المؤسسات أيضًا تختلف من مؤسسة لأخرى، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة شديدة الاضطراب والتغير تحتاج لمستوى رقابة أعلى من تلك التي تحتاجها المؤسسة التي تعمل في بيئة أقل اضطرابًا وتغيرًا^(٢).
- ويخلص الباحث مما سبق أن عناصر الرقابة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة تمكن المؤسسات التعليمية من التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة. وتتجلى هذه العناصر في سبع مكونات رئيسية، حيث يأتي استشعار التغيير في مقدمتها كقدرة مؤسسية على رصد وتوقع المتغيرات البيئية، يليها سرعة الاستجابة للتغيير التي تضمن التفاعل الفوري مع المستجدات، كما تشكل الاستباقية عنصراً محورياً يمكن المؤسسات التعليمية من المبادرة بدلاً من رد الفعل، إلى جانب القدرة على اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية، ويعد الابتكار ركيزة أساسية في تطوير الخدمات التعليمية وأساليب العمل، مدعوماً بالاعتماد على الكفاءات البشرية المؤهلة، وتعزيز روح المبادرة لدى العاملين، وتكتسب هذه العناصر أهمية بالغة في المؤسسات التعليمية كونها تسهم في خفض البيروقراطية، وتعزيز التحول الرقمي، وتحسين كفاءة الاتصال التنظيمي، فضلاً عن تحقيق التناغم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

(١) سعيد فرحان مناور العنزي: مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة الأردن، ٢٠١٩، ٢٠.

(2) Jafarnejad, A., & Shahaie, B.: "Evaluating and Improving Organizational Agility: Definition, Critique and New Conceptual Framework", Delhi Business Review, Guru Gobind Singh Indraprastha University, New Delhi, India, 2008, 9(1), 1-18, 8.

سادساً: أبعاد الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:
إن هناك عدة أبعاد أساسية للرقابة التنظيمية في المؤسسات التربوية، تعد بمثابة مقياس لمستوى رقابة المؤسسات التعليمية، وتتمثل فيما يلي:

١- الاستباقية (Proactive):

الاستباقية تعني القدرة على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة على التنبؤ، والبحث عن فرص للتحسين^١، ويرتبط بالاستباقية ما يعرف بالقرار الاستباقي وهو القرار الذي يكون عكس قرار رد الفعل الذي يأتي كاستجابة للتغيرات.

فالقرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه مسبقاً، أي قبل حدوث المشكلة تحسباً لتغير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تفادياً أو منعاً لتطور المشكلات، والمؤسسة عند إدخالها للتغيرات في نظمها الداخلية لا تقوم بالتغيير كرد فعل للتغيرات التي حدثت في ظروفها فقط، ولكنها تقوم بتوقع التغيرات التي ستقع في تلك الظروف في المستقبل ثم تضع خطط التغيير لمواجهتها والتعايش معها، كما أن المؤسسة قد تضع خطط التغيير ليس فقط للتأقلم مع الظروف ولكن لمحاولة التأثير في الظروف الخارجية حتى تتناسب مع ظروف المؤسسة الداخلية^٢.

ويتم تطبيق الرقابة التنظيمية في بعد الاستباقية من خلال :

- توقع التغيرات في المناهج الدراسية والتخطيط لها مسبقاً.
- إجراء دراسات استشرافية لتحديد احتياجات سوق العمل المستقبلية وتكييف البرامج التعليمية وفقاً لذلك.
- تطوير برامج تدريبية للمعلمين استعداداً للتقنيات التعليمية الجديدة.
- توقع متطلبات تطوير العمل الإداري داخل المدرسة.
- وضع خطط مستقبلية للتعامل مع الازمات ومتطلبات تطوير المدرسة.

٢- التمكين (Empowerment):

التمكين يعني منح الأفراد السلطة والقوة الكافية لصنع القرارات والمشاركة في تنفيذها^٣، وبالتالي فالتمكين ينبع من أسلوب الإدارة بالمشاركة، الذي يدعو المديرين إلى اقتسام السلطة مع العاملين، إلا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين التمكين والإدارة بالمشاركة، على الرغم من أن المفهومين يرتبطان بالمنهج الديمقراطي للإدارة، فالتمكين أوسع نطاقاً، لأنه لا يعني المشاركة في السلطة فقط، وإنما توزيع السلطة أيضاً، كما أن هناك اختلاف بين التمكين وتفويض السلطة، فالتمكين ليس عملية مؤقتة بل دائمة في حين أن التفويض هو عملية مؤقتة.

(1) Zhang, D. Z.: "Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies: Case Studies of an Agility Taxonomy", International Journal of Production Economics, ELSEVIER, Amsterdam, The Netherlands, 2011, Vo1, 131, No.1, 303-312, 305.

(٢) هاني فاضل الشاوي: "رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات: دراسة استباقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٠، (١٦)٥، ٣٣٩-٣٠٨.

(3) Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S.: IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. Eur. J. Inform. Syst. 2014, 23(3), 326-342.

فالمؤسسات التي تفوض أفرادها السلطة اللازمة لإنجاز أعمالهم تكون أكثر مرونة وسرعة وقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، بالمقارنة مع المؤسسات التي لا تفوض أفرادها السلطة اللازمة لإنجاز أعمالهم، وبالتالي فإن تحسين فعالية الاستجابة يتطلب زيادة اللامركزية، واللامركزية مفهوم يعبر عن مدى تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري، واللامركزية تساعد على تمكين العاملين وزيادة رضاهم ورفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الابتكار، واللامركزية تنعكس إيجابياً على مستوى الرشاقة العام للمؤسسة^١.

وعليه فإن التمكين يعتبر مؤشراً موضوعياً على مستوى الرشاقة، وانعكاس لدرجة التكيف والاستجابة للتغير، ويمكن القول بأن الصلاحيات هي أهم أبعاد ومقومات ومتطلبات التمكين، والتمكين هو أحد أبعاد ومقومات ومتطلبات الرشاقة.

ويتم تطبيق الرشاقة التنظيمية في التمكين من خلال:

- منح المعلمين مزيداً من الاستقلالية في تصميم وتنفيذ الدروس.
- إشراك الطلاب في عملية صنع القرار المدرسي.
- تفويض بعض المسؤوليات الإدارية للموظفين لتعزيز الشعور بالملكية

٣- الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility):

الرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين وذلك في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية^٢.

والرؤية صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، فالرؤية تلهم الرشاقة، والرشاقة تساعد على تحقيق الرؤية، غير أن وجود رؤية للمؤسسة لا يعني أن المؤسسة مرنة أو رشيقة، ولكن التقيد بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المؤسسة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، فالمؤسسات التي تفشل في كثير من الأحيان تكون قد وضعت رؤى غير واقعية^٣.

ولذلك يتم عادة صياغة الرؤية بعد عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، وبعد صياغة الرؤية يتم اشتقاق الرسالة من الرؤية وذلك لترجمة الرؤية إلى واقع فعلي، والرسالة تختلف عن الرؤية كونها لا تتحدث عن المستقبل وإنما تصف الوضع الحالي، وفي ضوء الرؤية والرسالة يتم وضع الغايات الاستراتيجية العامة، والتي يمكن أن تشق منها أهداف استراتيجية تكون بمثابة

(1) Darvishmotevali. M., Altinay. A., & Köseoglu, M. A.: "The link between environmental uncertainty, organizational agility. and organizational creativity in the hotel industry". International Journal of Hospitality Management, 2020, 87.

(2) Doz, Y., & Kosnen, M.: "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", Long Range Planning, International Journal of Strategic Management, ELSEVIER, Amsterdam, The Netherlands, 2010, Vol.43. No.2/3, 370-382, 375.

(٣) سماح خليل قنديل، عبد الله قاسم البطاينة: أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠٢٠، ٢٩.

الإطار الذي يساعد على تحديد الأولويات والمسؤوليات بدقة وتحويل الطموحات إلى إنجازات ملموسة^١. وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية يتطلب السعي الجاد لتنمية القدرات وتطوير الأداء التنظيمي، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة والتعلم التنظيمي، والاستجابة السريعة للتغير^٢.

ويتم تطبيق الرشاقة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية من خلال:

- مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية للمدرسة بشكل دوري.
- إنشاء فريق للتخطيط الاستراتيجي يضم ممثلين من مختلف أصحاب المصلحة.
- تطوير سيناريوهات مستقبلية متعددة للتخطيط الاستراتيجي

٤- رشاقة اتخاذ القرار (Decision Taking Agility):

رشاقة عملية اتخاذ القرار هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وعمل إجراءات تنافسية جديدة، فرشاقة اتخاذ القرارات تعبر عن قدرة المؤسسة على تحويل محور تركيزها بسرعة من خلال دمج أو ادراج تكنولوجيا جديدة في عملها^٣.

المنظمة الرشيقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، والمنظمة الرشيقة عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية تحقيق قدر من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغييرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن^٤، ولاسيما وأنه لم يعد خافياً أن المؤسسات التعليمية اليوم تعمل في بيئات ديناميكية وتخضع لقوى وعوامل داخلية وخارجية دافعة للتغيير.

ولذلك ينبغي على المؤسسات التعليمية أن تتكيف مع الأوضاع المتغيرة حتى تتمكن من الاستمرار والنجاح، والطريقة الوحيدة للتعامل مع حالات قلة أو ضعف التأكد هو توفر المعرفة لتوسيع أفق اتخاذ القرار^٥.

(١) مروان وليد سليمان المصري: "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة"، مرجع سابق، ٢٩٦.

(2) Lewis, M. W., et al: "Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility", California Management Review, University of California, USA, 2014, Vol.56, No.3, 58-77, 60-61.

(3) Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J., & Lauche, K.: "Exploring portfolio decision-making processes", Journal of Product Innovation Management, 2011, 28(5), 641-661.

(4) Kotter, J. : How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges-and still make their numbers. Harvard business review, 2012, 90(11), 43-58.

(5) Moshki, M. K., & Teimouri, H.: "Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model: the Case of Nir Pars Company", International Journal of Human Resource Studies, Macro think Institute, Nevada, USA, 2013, 3(3), 62-77, 62-63.

ولكي تكون المنظمة رشيقة يجب أن يكون لديها القدرة على التعامل مع الغموض وضعف التأكد، ولديها القدرة على اتخاذ قرارات مناسبة في مدى قصير لتحقيق أهداف طويلة الأجل^١، وفي ظل الظروف الغامضة وحالات ضعف التأكد التي تعيشها المؤسسات التعليمية في الألفية الثالثة فإنها باتت مطالبة بمواجهة الغموض وضعف التأكد واتخاذ قراراتها برشاقة إذا أرادت لنفسها البقاء والنجاح.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار في المدرسة، ومشاركة العاملين فيه يعمل على زيادة فعالية الرشاقة التنظيمية فيها، ويمكن رصدها من خلال العديد من المؤشرات، منها:

- دعم مدير المدرسة للمقترحات التي يقدمها منسوبي المدرسة.
- تفويض مدير المدرسة بعض الصلاحيات لمنسوبي المدرسة.
- اتخاذ مدير المدرسة القرارات المناسبة للمواقف وفق الأولويات.
- حرص مدير المدرسة على العمل بروح القوانين أكثر من نصوصه الجامدة.

ويتم تطبيق الرشاقة التنظيمية في رشاقة اتخاذ القرار من خلال

- تطبيق نموذج لاتخاذ القرارات يسمح بالمرونة والسرعة.
- تدريب القيادة المدرسية على تقنيات اتخاذ القرار في ظروف عدم اليقين.
- استخدام البيانات والتحليلات لدعم عملية اتخاذ القرار.

٥- الرشاقة التكنولوجية (Technological Agility):

فرضت التكنولوجيا نفسها كمؤشر لتقدم المجتمعات وتطورها، وباتت تمثل خيار استراتيجي لتطوير المؤسسات وإعادة هندستها لتساير العصر وتتوافق مع متطلباته^٢.

واستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابياً على مستوى رشاقة المؤسسات، حيث إن التكنولوجيا بخياراتها الرقمية تسهل عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة وتثري الذاكرة التنظيمية، وأن أحد أبرز الأبعاد الهامة لرشاقة المؤسسات هو مرونة النظام التكنولوجي وبنية التحتية^٣.

علاوة على ذلك، فإن التكنولوجيا تعد عاملاً أساسياً ومحددًا لقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا^٤.

(1) Moshki, M. K., & Teimouri, H.: "Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model: the Case of Nir Pars Company", International Journal of Human Resource Studies, Macro think Institute, Nevada, USA, 2013, 3(3), 62-77.

(٢) مروان وليد سليمان المصري: "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، مرجع سابق، ٢٩٨.

(3) Trinh, T. P., et al: "Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework", Communications of the Association for Information Systems Journal, 2012, 31(8), 167-193, 172-173.

(٤) طارق رضوان رضوان: "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١٤، ع (٣)، ٤٤-١، ٧.

والمؤسسات التي تتمتع بمستوى عال من الكفاءة التكنولوجية تكون أكثر قدرة على الاستشعار وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيير، وتحسين مستوى الرقابة التنظيمية يتطلب تحديث التكنولوجيا لتحقيق الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة^١، وبالتالي فإن التكنولوجيا والقدرة على توظيفها والاستفادة منها، اتخذ النهج الأبرز لتحقيق نجاح المؤسسات في الوصول إلى أهدافها، وفي بيئات اليوم المتغيرة بات لزاماً على المؤسسات أن تكون رشيقة وقادرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والاستفادة من التكنولوجيا في تحقيق أهدافها.

ويتم تطبيق الرقابة التنظيمية في الرقابة التكنولوجية من خلال:

- تحديث البنية التحتية التكنولوجية بانتظام لدعم احتياجات التعلم المتغيرة.
- توفير تدريب مستمر للموظفين على التقنيات الجديدة.
- تطوير استراتيجية للتعلم الرقمي تتكيف مع التطورات التكنولوجية.

سادساً: متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

مع زيادة معدلات التغيير في الأعمال الإدارية خلال العقدين الماضيين، والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والتغير المستمر في سوق العمل، باتت الرقابة التنظيمية مطلباً هاماً للمنظمات الرائدة لضمان القدرة على المنافسة، ويمكن تحديد مبررات تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية من خلال استقراء التغيرات المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتتمثل أهم هذه المبررات فيما يلي^٢:

- تشجيع التنافسية.
 - تلبية احتياجات التطوير التنظيمي.
 - حاجة المؤسسة التعليمية إلى تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها.
 - إن النمط القيادي يشكل أحد أهم المبررات التي تتصل مباشرة بالبيئة الداخلية للمدرسة.
 - تطور تكنولوجيا المعلومات.
- من أهم المقومات التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فيما يلي^٣:
- مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية المؤسسة التعليمية، ومن ثم يسمح بمعرفة نواحي القوة والضعف لدى المؤسسة التعليمية، وفهم الفرص والاستفادة منها، وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم إيجاد مزايا تنافسية جديدة لها، وبالتالي تستطيع المؤسسة التعليمية الاستجابة للتغيرات الحادثة حولها بطريقة رشيقة وفعالة، وبما يتفق مع آخر المستجدات، ووفقاً لعمق التغييرات، بما يحقق تقدمها نحو الأفضل.

(١) Moshki, M. K., & Teimouri, H.: op cit, 63.

(٢) كمال عبد الوهاب أحمد: "تحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية، ٢٠١٦، ٣، (٨)، ١٥-١٦، ٤٤-٤٨.

(٣) سماح خليل قنديل، عبد الله قاسم البطانية: أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠٢٠، ١٩.

بالإضافة إلى أن وجود استراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية المدرسة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافياً لكي تحقق الرقابة التنظيمية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات مع جميع العاملين (المعلمون والعاملون) في وضعها، وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في تحديدها، والأخذ بالأراء الصائبة وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها، مما يضمن تفاعل الجميع وسعيهم بإيجابية لتحقيق تلك الاستراتيجية بعد إقرارها، فبالرغم من أهمية وجود استراتيجية محددة للمدرسة، إلا أنه من المهم أيضاً فهم الأفراد واستيعابهم لها بدرجة كافية تمكنهم من تحقيقها وذلك من خلال المساهمة الفعالة في وضعها، كما أن وضوحها للجميع يسهم في تقويم الأداء باستمرار على ضوءها^١.

- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات، كأحد أهم الموارد الداعمة للرقابة التنظيمية، لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات لتحقيق تكامل فعال بين العاملين في المؤسسات، وتعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً ومحددًا لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة على الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا، واستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابياً على مستوى رقابة المؤسسات، حيث تسهل التكنولوجيا عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة وتثير الذاكرة التنظيمية، وأن من أهم أبعاد رقابة المنظمات هو مرونة النظام التكنولوجي وبنيتها التحتية^٢.
- فمرونة تكنولوجيا المعلومات لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على الرقابة التنظيمية، وتحسين مستوى الرقابة التنظيمية يتطلب تحديث التكنولوجيا لتحقيق الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة، فمن الممكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاتصال الفعال بين كافة المستويات الإدارية والأقسام المتنوعة داخل المؤسسة، أو بينها وبين غيرها من المؤسسات المناظرة والربط بينهم، وتتيح تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها، مما يضمن سهولة وانسياب البيانات والمعلومات التي يحتاجها الأفراد في عملهم، مما يحقق لهم المزيد من المرونة، وكذلك التوافق والانسجام بين المستويات الوظيفية المختلفة، مما يدعم من تحقيق الرقابة التنظيمية بها^٣.
- المشاركة في صنع القرار، ودعم اللامركزية، مما يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة، ومواجهة التحديات بفعالية، حيث إن المؤسسات الرشيدة تتطلب منح سلطة أوسع للأفراد لتكوين والعمل ضمن فرق العمل، وإلى اتخاذ قرارات لامركزية.
- إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل، مما يزيد من قدرة المؤسسة التعليمية على اتخاذ الإجراءات، والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تشجيع المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة: فالابتكار ركن أساسي للرقابة التنظيمية، لأن المنظمات المبتكرة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيير، والأهم من

(١) هالة أمين مغاوري: مرجع سابق، ١٧٤، ١٩.

(٢) طارق رضوان محمد رضوان: "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١٤، ع (٣)، ١-٤٤، ٧.

(3) Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R.: Information technology and the search for organizational agility: a systematic review with future research possibilities". Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28(2), 218-237.

الابتكار هو تبني ثقافة الابتكار ونشرها حيث يعتبر أمر هام لنجاح المنظمات وتحسين مستوى رشاقته التنظيمية، ورغبة الإدارة في الابتكار هي الشرارة التي تحفز علي التغيير، كما أن استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو استحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى التجريب، فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تقويمها باستمرار، من خلال دعمها إذا اثبتت فعاليتها، ومعالجة أي سلبيات قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للابتكار.

ومن مقومات تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، من حيث تمتعهم بالمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التغيير، وتحسين أنفسهم بشكل مستمر، ولديهم القدرة على تبادل ونقل الخبرات، وتعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى إتاحة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميز بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال توفير سياسات داعمة للابتكار ونظم تحفيز ومكافآت، فمن المهم توفر قدرات متميزة لدى القيادات المدرسية في التعامل مع التغيير وإدارته بشكل مناسب، ومنهم قدرتهم على حث العاملين على مواجهة التغيير بدلاً من مقاومته، وتوفير كافة السبل والأساليب التي تساعد على مواكبة التغيير والاستفادة منه لصالح المؤسسة التعليمية، والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم لتحقيق رضاهم الوظيفي الذي سيؤثر إيجابياً على سرعة إنجاز العمل، وتشجيعهم على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بدلاً من تركيز الجهد على استيفاء العديد من الأمور الروتينية البيروقراطية^(١).

وتخلص الدراسة أن الرشاقة التنظيمية تعتمد على عدة مقومات منها: مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية في رسم الاستراتيجيات والخطط وصنع القرارات، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والاعتماد على الهياكل التنظيمية الشبكية، وتوافر كفاءات بشرية، ومناخ تنظيمي داعم للابتكار والتجديد.

المحور الثاني: تصور مقترح لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

أولاً: مصادر بناء التصور المقترح.

(١) المصادر الأكاديمية والبحثية:

- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية
- رسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية في المدارس
- المجلات العلمية المتخصصة في الإدارة التربوية
- المؤتمرات والندوات العلمية المتعلقة بتطوير الإدارة المدرسية
- (٢) الوثائق الرسمية والتشريعية:
- القوانين واللوائح المنظمة للعمل في وزارة التربية الكويتية
- الخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم في الكويت
- التقارير السنوية عن أداء المدارس الثانوية
- القرارات الوزارية المتعلقة بتطوير الأداء المدرسي

(١) محمد درع أحمد، مالك النعيم محمد، مجدي محمد حمد النيل: "أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٢٠، مج ٢١، ع ٢، ١٦١-١٧٦، ١٦٦.

٣) الخبرات الميدانية:

- المقابلات مع مديري المدارس الثانوية
 - استطلاع آراء المعلمين والإداريين
 - دراسة تجارب المدارس الناجحة في تطبيق مفاهيم الرقابة التنظيمية
 - زيارات ميدانية للمدارس المتميزة
- ### ٤) التجارب العالمية:

- دراسة نماذج الرقابة التنظيمية في المدارس المتقدمة عالمياً
 - الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في تطوير الإدارة المدرسية
 - تقارير المنظمات الدولية المتخصصة في التعليم
- ### ٥) المصادر التقنية والرقمية:

- المنصات التعليمية الإلكترونية
- قواعد البيانات التربوية
- المواقع الإلكترونية المتخصصة في الإدارة التعليمية

ثانياً: الهدف من التصور المقترح.

يهدف التصور المقترح الى تحسين الرقابة التنظيمية داخل مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ١) تنمية ممارسة مدير المدرسة للرقابة الاستباقية، والرقابة الاستراتيجية، والرقابة في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، واستخدام التكنولوجيا في الإدارة والتعليم.
- ٢) تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير قدرة المدارس على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التعليمية، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المدرسة، وتحسين استثمار الموارد المتاحة بشكل أمثل.
- ٣) تعزيز القدرات التنظيمية، وتطوير مهارات القيادة المدرسية في إدارة التغيير تحسين آليات اتخاذ القرار وحل المشكلات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والتطوير المستمر.
- ٤) تحسين جودة التعليم، وتطوير أساليب التدريس لتواكب المستجدات التربوية الحديثة، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، وتحسين مخرجات التعلم وإعداد الطلاب للمستقبل.
- ٥) تعزيز التواصل والشراكة، وتحسين التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتعزيز الشراكة مع أولياء الأمور والمؤسسات التعليمية، وبناء شبكات تعاون فعالة لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة.
- ٦) مواكبة التطورات المستقبلية، تعزيز قدرة المدارس على التكيف مع المتغيرات المستقبلية، تعزيز قدرة المدارس على التكيف مع المتغيرات المستقبلية، تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع التحديات المحتملة، بناء نظام تعليمي مستدام وقابل للتطور.

ثالثاً: متطلبات تحقيق التصور المقترح.

- ١) متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية في ممارسة الاستباقية من قبل مدير المدرسة.

٢) التنبؤ بالتحديات المستقبلية من خلال قيام مدير المدرسة بإجراء تحليل منظم للبيئة التعليمية، ودراسة التوجهات والتغيرات المحتملة في النظام التعليمي، ومتابعة المستجدات التربوية العالمية، وتحليل البيانات والمؤشرات المدرسية، واستطلاع آراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور حول التحديات المتوقعة.

(?) المبادرة بتطوير برامج وأنشطة مبتكرة، من خلال تشجيع المدير للإبداع والابتكار في المدرسة، وذلك عبر إنشاء فرق عمل متخصصة لتطوير البرامج التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة للمبادرات الجديدة، وتحفيز المعلمين على تجريب أساليب تدريس مبتكرة، وتنظيم ورش عمل وجلسات عصف ذهني لتوليد الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى برامج عملية تخدم العملية التعليمية.

(ج) متابعة التغيرات والاستجابة السريعة من خلال بناء نظام معلومات فعال يرصد التغيرات في البيئة التعليمية باستمرار، وإنشاء قنوات اتصال مفتوحة مع جميع الأطراف المعنية، واستخدام التقنيات الحديثة في جمع وتحليل البيانات، وتطوير آليات سريعة لاتخاذ القرارات والاستجابة للمتغيرات الطارئة على المدرسة.

(د) تطوير استراتيجيات استباقية لتحسين جودة التعليم، من خلال وضع خطط تطويرية شاملة تستند إلى معايير الجودة العالمية، وتحديد مؤشرات أداء واضحة، وتطوير برامج تدريب مهني مستمر للمعلمين، وتحديث المناهج والأساليب التعليمية بشكل دوري.

(هـ) اتخاذ الإجراءات الوقائية، من خلال تطوير نظام إنذار مبكر يكشف عن المشكلات المحتملة قبل تفاقمها، ويتضمن ذلك تحليل البيانات المدرسية بشكل دوري، ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية، وإجراء تقييمات منتظمة للمخاطر المحتملة، ووضع خطط طوارئ وإجراءات احترازية للتعامل مع المشكلات المتوقعة قبل حدوثها.

٢) متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية في ممارسة الرقابة الاستراتيجية من قبل مدير المدرسة.

(?) مراجعة الاستراتيجية وتعديلها، من خلال إنشاء نظام مراجعة دوري فعال للخطة الاستراتيجية للمدرسة، وعقد اجتماعات دورية مع فريق القيادة المدرسية لتقييم مدى تحقق الأهداف، وتحليل التحديات والفرص الجديدة، وتحديث الاستراتيجيات بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة، والعمل على توثيق التعديلات والتغييرات وأسبابها لضمان الشفافية والتعلم المؤسسي.

(?) وضع الخطط البديلة من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة للمستقبل وإعداد خطط استجابة لكل سيناريو، والعمل على تحليل المخاطر المحتملة، وتحديد الموارد المطلوبة لكل سيناريو، وتدريب الفريق المدرسي على تنفيذ الخطط البديلة.

(ج) الموازنة بين الأهداف، من خلال وضع إطار عمل متكامل يربط بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، والعمل على تحديد الأولويات بشكل واضح، وتوزيع الموارد بشكل متوازن، وإشراك جميع المعنيين في عملية تحديد وتنفيذ الأهداف.

(د) إعادة توزيع الموارد بمرونة، من خلال تطوير نظام إدارة موارد مرنة يستجيب للاحتياجات المتغيرة، والعمل على إجراء تقييم مستمر للاحتياجات، وتحديد الموارد المتاحة والمطلوبة، وتطوير آليات سريعة لإعادة تخصيص الموارد عند الحاجة.

(?) تقييم فعالية الاستراتيجيات الموضوعة، من خلال تطوير نظام تقييم شامل يقيس أثر الاستراتيجيات المستخدمة بحيث يشمل على تحديد مؤشرات أداء واضحة، وجمع البيانات بشكل منتظم، وتحليل النتائج وتقديم التغذية الراجعة، مع عقد جلسات مراجعة دورية لتحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجيات المطبقة واتخاذ القرارات المناسبة للتحسين.

٣) متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية في ممارسة التمكين واتخاذ القرار من قبل مدير المدرسة.

(?) تفويض الصلاحيات من خلال تطوير نظام متكامل لتحديد وتوزيع المسؤوليات بشكل يتناسب مع كفاءات المعلمين والإداريين بالمدرسة ويتضمن ذلك إجراء تقييم دقيق لقدرات ومهارات

كل موظف، وتحديد المهام والصلاحيات التي تتناسب مع خبراتهم، وتوفير التدريب والدعم اللازم لتمكينهم من أداء مسؤولياتهم بكفاءة.

(?) إشراك المعلمين في صنع القرارات من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة وآليات مشاركة متنوعة، ويتضمن ذلك عقد اجتماعات دورية للتشاور، وتشكيل فرق عمل متخصصة لدراسة القضايا المهمة، وإنشاء نظام لجمع وتحليل مقترحات المعلمين..

(ج) تشجيع تحمل المسؤولية، من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم المبادرة والمسؤولية الذاتية، وتوفير التوجيه والإرشاد المستمر، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتكريم الموظفين الذين يظهرون قدرة عالية على تحمل المسؤولية، والعمل على وضع نظام حوافز يكافئ المبادرات الناجحة ويشجع على التعلم من الأخطاء.

(د) إنشاء بيئة عمل داعمة للاستقلالية، من خلال تطوير سياسات وإجراءات مرنة تتيح للموظفين حرية التصرف ضمن الأطر المهنية المحددة، مع وضع معايير واضحة للأداء، وتوفير الموارد اللازمة للعمل المستقل.

(هـ) تطوير ووضع آليات تقييم القرارات، وذلك من خلال متابعة وتقييم جودة القرارات المتخذة، مع تحديد معايير واضحة لتقييم القرارات، وجمع البيانات حول نتائج القرارات وتأثيراتها، وإجراء مراجعات دورية لتحديد الدروس المستفادة منها بهدف تحسين مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين بناءً على نتائج التقييم.

٤) متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية في ممارسة توظيف التكنولوجيا من قبل مدير المدرسة.

(?) العمل على استخدام التكنولوجيا الحديثة، من خلال تطوير نظام إداري رقمي متكامل يشمل جميع العمليات المدرسية، ويتضمن ذلك أتمتة الإجراءات الإدارية مثل حضور وانصراف الموظفين، وإدارة الجداول المدرسية، ومتابعة الأداء الأكاديمي للطلاب، وإدارة الموارد المدرسية، كما يشمل استخدام أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني لتسهيل العملية التعليمية وتحسين التواصل بين المعلمين والطلاب.

(?) تشجيع استخدام الأدوات الرقمية للتواصل، من خلال إنشاء منظومة تواصل رقمية متكاملة، تتضمن استخدام منصات التواصل الاجتماعي المهنية، وتطبيقات المراسلة الفورية، وأنظمة عقد الاجتماعات عن بعد.

(ج) توفير التدريب المستمر، من خلال تطوير برنامج تدريبي شامل للتطوير المهني في مجال التكنولوجيا، ويشمل ذلك تنظيم ورش عمل دورية، وتوفير دورات تدريبية عبر الإنترنت، وإنشاء مركز دعم فني لمساعدة الموظفين في حل المشكلات التقنية، مع تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر وتحديث البرامج التدريبية وفقاً للمستجدات التكنولوجية.

(د) العمل على تبني الحلول التكنولوجية المبتكرة، من خلال استكشاف وتطبيق أحدث التقنيات في مجال الإدارة المدرسية، مثل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات التعليمية، وتوظيف تقنيات الواقع المعزز في التعليم، واستخدام أنظمة إدارة المشاريع المتقدمة، وهذه الخطوة تساعد نحو تحسين كفاءة العمل الإداري وتعزيز جودة التعليم.

(هـ) العمل على ضمان أمن وسلامة البيانات، من خلال تطوير نظام أمني متكامل لحماية المعلومات الرقمية، مع تطبيق سياسات أمن المعلومات، واستخدام برامج الحماية المتقدمة، وإجراء النسخ الاحتياطي المنتظم للبيانات، وتدريب الموظفين على أفضل ممارسات الأمن السيبراني وتوعيتهم بمخاطر الاختراقات الإلكترونية.

رابعاً: معوقات تحقيق التصور المقترح.

- (١) قد تواجه المدارس الثانوية معوقات ثقافية وتنظيمية تتمثل في مقاومة التغيير من قبل المديرين والمعلمين، حيث يميل البعض إلى التمسك بالأساليب التقليدية ورفض التجديد، يرتبط بذلك ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى بعض المديرين، وقلة الخبرة في إدارة التغيير الاستراتيجي، مما يؤدي إلى صعوبة في تطوير وتنفيذ الخطط المستقبلية بشكل فعال، كما أن الالتزام الصارم باللوائح والإجراءات التقليدية يحد من القدرة على الابتكار والتطوير.
- (٢) كما تبرز أهم المعوقات، المعوقات الإدارية والتنظيمية والتي تتمثل في المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وضعف التنسيق بين المدرسة والجهات التعليمية العليا، ومحدودية صلاحيات مدير المدرسة في اتخاذ قرارات استباقية، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المدرسة، كما نجد أن تدخل الصلاحيات وغموض المسؤوليات يؤدي إلى تعقيد العمليات الإدارية وبطء اتخاذ القرارات.
- (٣) معوقات تتعلق بالموارد والإمكانات، ونقص الموارد المالية يمثل عائقاً أمام تنفيذ المبادرات الاستباقية والتغييرات الاستراتيجية، ومحدودية الموارد المتاحة تؤثر سلباً على قدرة المدرسة على تطوير برامجها وتحسين خدماتها، وقد يؤدي ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المدارس، وارتفاع تكلفة تحديث وصيانة الأنظمة التكنولوجية، إلى تأخر الرقابة التنظيمية داخل مدارس المرحلة الثانوية.
- (٤) ضعف الثقة في الموارد البشرية بالمدرسة، وضعف الثقة في قدرات، وخوف المعلمين من تحمل المسؤولية وارتكاب الأخطاء، مع نقص التدريب على استخدام التقنيات الجديدة، ومقاومة بعض الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- (٥) معوقات تتعلق بإدارة المعلومات والتكنولوجيا، حيث يؤثر نقص المعلومات اللازمة سلباً على اتخاذ القرارات الفعالة، كما يمثل سرعة تغير التكنولوجيا وصعوبة مواكبتها تشكل تحدياً مستمراً للمدارس.

خامساً: متطلبات التغلب على المعوقات التي تواجه التصور المقترح.

- (١) تعزيز القدرات الاستباقية للمدرسة، وتطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات التفكير الاستباقي لدى المديرين، مع ضرورة تخصيص ميزانية كافية لدعم المبادرات التطويرية والمشاريع المستقبلية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتجديد داخل المدرسة من خلال تشجيع المبادرات الإبداعية ومكافأة الأفكار المبتكرة، مع منح المديرين صلاحيات أوسع لاتخاذ قرارات استباقية، مع إنشاء فرق عمل متخصصة للتخطيط المستقبلي وتحليل التوجهات.
- (٢) تطوير المرونة التنظيمية من خلال تصميم هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المتغيرات المختلفة، مع تطوير مهارات المديرين في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويتطلب ذلك تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في إدارة التغيير الاستراتيجي، وتعزيز آليات التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المدرسة، كما يجب تطوير أدوات وتقنيات متقدمة لتحليل البيئة الخارجية وتوقع التغيرات المحتملة.
- (٣) تحسين عملية اتخاذ القرار، وتفويض المزيد من الصلاحيات للمعلمين والعاملين بالمدرسة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم، مع تنظيم برامج متخصصة لبناء الثقة بين المديرين والموظفين، كما يجب العمل على تشجيع ثقافة التعلم من الأخطاء وتقبل المخاطر المحسوبة، مع تطوير نظم معلومات فعالة لدعم عملية اتخاذ القرار، وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات اتخاذ القرار لدى جميع المستويات الإدارية.

٤) تطوير البنية التكنولوجية، والاستثمار في تحديث وتطوير البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس، مع تنفيذ برامج توعية لتغيير ثقافة استخدام التكنولوجيا لدى العاملين، وتوفير تدريب مستمر على استخدام التقنيات الحديثة، وإنشاء فريق متخصص لمتابعة التطورات التكنولوجية وتقييمها، مع تطوير أنظمة تكنولوجية تتناسب مع احتياجات المدرسة وتدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التوصيات والمقترحات.

- ١) تطوير التشريعات والسياسات التعليمية بما يدعم تحقيق الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية.
- ٢) منح مزيد من الصلاحيات لمديري المدارس لاتخاذ القرارات الاستباقية وإدارة التغيير.
- ٣) إنشاء مركز متخصص للتدريب على القيادة المدرسية والإدارة الاستراتيجية.
- ٤) تطوير نظام حوافز يشجع على الابتكار والمبادرة في العمل المدرسي.
- ٥) تشكيل فرق عمل متخصصة لدعم المدارس في تطوير خططها الاستراتيجية.
- ٦) تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس.
- ٧) إنشاء قاعدة بيانات موحدة لتوثيق وتبادل أفضل الممارسات الإدارية.
- ٨) تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وفقاً لكفاءاتهم وقدراتهم.
- ٩) تطوير نظم معلومات فعالة لدعم عملية اتخاذ القرار.
- ١٠) تعزيز استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية والتعليمية.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

- ١) إجراء دراسة مقارنة لمستوى الرقابة التنظيمية بين المدارس الحكومية والخاصة.
- ٢) دراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الأداء المدرسي.
- ٣) دراسة أثر القيادة التحولية على تحقيق الرقابة التنظيمية في المدارس.
- ٤) تقييم دور التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية بالمدارس.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

- ١) أمل راشد الحمدان: الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية نموذجا"، الرياض: مكتبة الرشد ناشرون، ٢٠٢٠.

الدوريات:

- ٢) أحمد جبوري، والجميل شعير، طفاح: دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، ع ٥، مج ١، ٢٠٢١.
- ٣) أحمد عبدالله الشمري، وسحر عباس الزيايدي: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٧، مج ٢٦، ٢٠١٨.
- ٤) أحمد نجم الدين عيداروس: "إدارة فرق العمل الاستراتيجية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٥، ١٠١ (٢٦).
- ٥) أمجد راشد الرشود: درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي، مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة والتربوية ٢٠-٢١ مايو، جامعة دار الحكمة، السعودية، ١-٢٠٢٠.

- ٦) دنيا حلمي النشيلي: دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية، مج ٤٠، ع ٣، ٢٠٢٠.
- ٧) طارق رضوان محمد رضوان: "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر"، **مجلة التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١٤، ع (٣)، ٤٤-١.
- ٨) عبد الناصر محمد علي حموده، عبد العزيز غالب عيدان القدسي، نادية أمين محمد علي: "أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية: أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، جامعة جنوب الوادي، كلية التجارة، الغردقة، ٢٠١٨، مج ١.
- ٩) كمال عبد الوهاب أحمد: "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، **مجلة الإدارة التربوية**، ٢٠١٦، ٣(٨).
- ١٠) محمد درع أحمد، مالك النعيم محمد، مجدي محمد حمد النيل: "أثر الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٢٠، مج ٢١، ع ٢.
- ١١) محمد دخيل الله الهاجري: تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية"، **مجلة العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٨، ع ١، ٢٠٢٠.
- ١٢) مروان وليد سليمان المصري: "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة"، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، جامعة عين شمس، ٢٠١٦، ٤٠(٢).
- ١٣) منال رفعت غنائم: "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة"، **مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية**، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١٥، ٢١(٤).
- ١٤) منى سليمان حمد الذيباني: الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح"، **مجلة كلية التربية**، ع ١١٠، ج ٣، جامعة المنصورة ٢٠٢١.
- ١٥) مها الرخيض وفاطمة الرخيض: أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات (دراسة تحليلية وصفية)، **مجلة العلوم الاقتصادية**، ع ١١، مج ٤، ٢٠٢٠.
- ١٦) نسرين صالح محمد صلاح الدين: "دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس"، **مجلة كلية التربية**، ٢٠٢٢، ٣٢(٢).
- ١٧) هالة أمين مغاوري: الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٣، ع ١٠، ٢٠١٦.

- ١٨) هاني فاضل الشاوي: "رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات: دراسة استباقية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٠، ٥ (١٦).
- ١٩) هشام عبدالعزيز يوسف أبو عاصي: تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية"، *المجلة التربوية*، ج ٨٨، جامعة سوهاج، كلية التربية، ٢٠٢١.
- ٢٠) حصة عبداللطيف السويديان : متطلبات تطبيق الادارة الذاتية بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت ، *مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا* ، مج ٦٧ ، ع ٣ ، ٢٠١٧، ص ٣٧٩-٥٣٥.
- الرسائل العلمية:**
- ٤٠) أحمد حمدان مشرف العنزي: أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٨.
- ٤١) تامر حربي مقاط: البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، (*رسالة ماجستير غير منشورة*)، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٢٠.
- ٤٢) سالي شريف محمد: الرقابة التنظيمية ودورها في التحول الرقمي: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، (*رسالة ماجستير غير منشورة*)، جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢٢.
- ٤٣) سعيد فرحان مناور العنزي: مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية، (*رسالة ماجستير غير منشورة*)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة الأردن، ٢٠١٩.
- ٤٤) سلام عبد الرحيم المعاينة: أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، (*رسالة ماجستير غير منشورة*)، جامعة عمان، ٢٠١٩.
- ٤٥) سماح خليل قنديل، عبد الله قاسم البطانية: أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، (*رسالة ماجستير غير منشورة*)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠٢٠.
- ٤٦) مروان وليد سليمان المصري: تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء نظرية قيادة النظم المعقدة، (*رسالة دكتوراه غير منشورة*)، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٥.
- ٤٧) هبة محمد عمرو: الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين، (*رسالة ماجستير منشورة*)، جامعة الخليل، ٢٠١٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Abesi, S., Mohammadi, M. & Shafiepur, D.: "The Role of Organizational Agility Capabilities in the Successful Performance of the National Production", In (World of Science Journal). 2013.
- 2) Ahammad, M.F., Glaister, K.W., & Gomes, E. : Strategic agility and human resource management, *Human Resource Management Review*, 30(1), 2020.

-
- 3) Al-Daouri and Atrach, : "The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al- Etihad in Jordan An International Journal of Management and IT Year : 2020, Volume : 12, Issue : 1 (38) Last page : (45) 2020
 - 4) Almahamid, S. M.: "E-government System Acceptance and Organizational Agility", In (International Journal of Information, Business and Management), 2013, Vol.5, No.1.
 - 5) Arokodare and Asikhia,: "Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight".2020.
 - 6) Bahrami, M; Kiani, M; Montazeralfaraj, R; Zadeh, H & Zadeh, M: "The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility". Osong Public Health and Research Perspectives, 7(3), 2016.
 - 7) Chen, J., Wang, D., & Pan, S., L.: " Understanding Organizational Agility Development for Government- A Process Model of Resource Configuration", In (Pacific Asia Conference on Information Systems), Association for Information Systems, (9July 2011).
 - 8) Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S.: IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. Eur. J. Inform. Syst. 2014, 23(3).
 - 9) Darvishmotevali. M., Altinay. A., & Köseoglu, M. A.: "The link between environmental uncertainty, organizational agility. and organizational creativity in the hotel industry". International Journal of Hospitality Management, 2020.
 - 10) Dongback, S, & Ariel, L.: "Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility ", Communications of the ACM, Association for 2008, 51(11).
 - 11) Doz, Y., & Kosnen, M.: "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", Long Range Planning, International Journal of Strategic Management, ELSEVIER, Amsterdam, The Netherlands, 2010, Vol.43. No.2/3.
 - 12) Harraf, A., et al: "Organizational Agility", The Journal of Applied Business Research, The Clute Institute, Littleton, Colorado, USA, 2015, 31(2).
 - 13) Jafarnejad, A., & Shahaie, B.: "Evaluating and Improving Organizational Agility: Definition, Critique and New Conceptual

-
- Framework", Delhi Business Review, Guru Gobind Singh Indraprastha University, New Delhi, India, 2008, 9(1).
- 14) Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J., & Lauche, K.: "Exploring portfolio decision-making processes", Journal of Product Innovation Management, 2011, 28(5).
 - 15) Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S.: The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, Dubai, UAE, Social and Behavioral. 2 May 2016, Sciences 230.
 - 16) Kotter, J. : How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges-and still make their numbers. Harvard business review, 2012, 90(11).
 - 17) Lewis, M. W., et al: "Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility", California Management Review, University of California, USA, 2014, Vol.56, No.3, 58-77.
 - 18) Lu, Y., & Ramamurthy, K. R.: "Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: an Empirical Examination", MIS Quarterly, Carlson School of Management, University of Minnesota, USA, 2011, 35(4).
 - 19) Mehrabi, S., Siyadat, S. A., & Allameh, S. M.: "Examining the Degree of Organizational Agility from Employee's Perspective: Agriculture – Jahad Organization of Shahrekord City", Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Pakistan, 2013,3(5).
 - 20) Moshki, M. K., & Teimouri, H.: "Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model: the Case of Nir Pars Company", International Journal of Human Resource Studies, Macro think Institute, Nevada, USA, 2013, 3(3).
 - 21) Nejatian, M., & Zarei, M. H.: "Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?" Global Journal of Flexible Systems Management", Berlin Germany, 2013, 14(4).
 - 22) Sanatigar, H., Peikani, m. & Gholamzadeh, D.: "Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis :An investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran". International Journal of Public Leadership. 2017, 13 (4).
 - 23) Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R.: Information technology and the search for organizational agility: a systematic
-

-
- review with future research possibilities". Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28(2).
- 24) Trinh, T. P., et al: "Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework", Communications of the Association for Information Systems Journal, 2012, 31(8).
- 25) Zhang, D. Z.: "Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies: Case Studies of an Agility Taxonomy", International Journal of Production Economics, ELSEVIER, Amsterdam, The Netherlands, 2011, Vol, 131, No.1.