



## معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية في مصر وسبل التغلب عليها

أميرة أحمد يوسف غيط

(باحثة ماجستير في التربية)

تخصص إدارة تربوية وسياسات التعليم

د/أحمد محمد سعيد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة السويس

أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة  
التربوية وعميد الكلية سابقاً  
كلية التربية - جامعة السويس

### المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية التغلب على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للرقابة التنظيمية وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، والوقوف على أهم ملامح المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر، وتحديد أهم السبل التي يمكن توظيفها للتغلب على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية وخاصة التعامل مع واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر وتحليل معوقات وسبل التغلب عليها، وكان من أبرز نتائجه معاناة المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر من ضعف مستوى الرقابة التنظيمية بسبب غياب الرؤية المشتركة، وضعف ثقافة العمل الجماعي القائم على المرونة والاستجابة السريعة للتغيير مع وجود الهيكل الإداري الهرمي في غالبية المؤسسات التعليمية في مصر وبالتالي ضعفت قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية بالإضافة إلى وجود المركزية في الإدارة التعليمية أدت إلى تقييد حرية القيادات المدرسية في التجريب والابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** معوقات - الرقابة التنظيمية - المؤسسة التعليمية - مصر.

### Abstract

The current research aims to identify ways to overcome the obstacles to implementing organizational agility in educational institutions in Egypt at present. This is achieved by identifying the theoretical foundations of organizational agility based on contemporary administrative and educational literature, examining the most important features of the educational institution in Egypt at present, and identifying the most important methods that can be employed to overcome the obstacles to implementing organizational agility in educational institutions in Egypt at present. The current research utilized the descriptive approach to achieve its scientific objectives and answer its research questions, particularly in addressing the reality of organizational agility in educational institutions in Egypt at present, and analyzing its obstacles and ways to overcome them. Among the most prominent findings is that educational institutions in Egypt currently suffer from a weak level of organizational agility due to the absence of a shared vision and a weak culture of teamwork based on flexibility and rapid response to change. This is compounded by the hierarchical administrative structure in most educational institutions in Egypt, which has weakened their ability to adapt to environmental and technological changes. Furthermore, the centralization of educational administration has restricted the freedom of school leaders to experiment and innovate.

**Keywords:** Obstacles - Organizational Agility - Educational Institution - Egypt.

## أولاً: الإطار العام للبحث

### مقدمة البحث:

تواجه المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر مجموعة من التحديات والتي ترجع إلى التحولات التكنولوجية والعولمة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى التوجهات العالمية نحو التحول الرقمي والتعلم المرن وفي ظل هذه المتغيرات أصبحت القدرة على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية والخارجية ضرورة حتمية لضمان استمرارية الأداء وجودة المخرجات التعليمية.

وعلى هذا تأتي أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية كمفهوم إداري حديث يسعى إلى تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة والابتكار بالإضافة إلى تحقيق كفاءة المؤسسة التعليمية على اختلاف أنواعها، وذلك لأن هذه الرقابة تؤكد على قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف السريع مع التغيرات واتخاذ القرارات بمرونة وإدارة الموارد البشرية والمادية بفاعلية وذلك ينعكس إيجاباً على جودة التعليم وكفاءة المخرجات، حيث إنها تمتد لتشمل الثقافة التنظيمية التي تشجع كافة العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية على التعاون والمشاركة والتمكين وتحفيز الإبداع من أجل تحقيق أهدافها بنجاح<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من أهمية تطبيق مفهوم الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية إلا أن واقع مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر يشير إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من إمكانية تبني هذا المدخل الإداري الحديث ومنها المركزية الإدارية، وضعف المرونة في اتخاذ القرار، ونقص الكفاءات القيادية المؤهلة لتطبيق الفكر الرشيد بالإضافة إلى مقاومة التغيير التنظيمي من قبل بعض العاملين بذات المدارس، مع غياب الثقافة المؤسسية الداعمة للتجديد والابتكار وفي المقابل توجد مجموعة من القيود التشريعية والبيروقراطية التي يترتب عليها ضعف التمويل وغياب نظم تقييم الأداء الحديثة ومثل هذه الأمور وغيرها تمثل معوقات أمام تحقيق الرقابة التنظيمية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي<sup>(2)</sup>.

وعلى ضوء ما سبق تأتي أهمية هذا البحث في تشخيص معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر مع محاولة تقديم مجموعة من الآليات التي تساعد على التغلب عليها من خلال تعزيز ثقافة التغيير والإبداع وبناء نظام تعليمي أكثر مرونة واستدامة بحيث يجعل المؤسسة التعليمية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح.

### مشكلة البحث:

تعد الرقابة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد والمنافسة الشديدة على المستوى المحلي أو المستوى العالمي، حيث إنها تمثل قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة بها، والاستجابة الفاعلة للآزمات والفرص حتى تضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح، وعلى الصعيد التعليمي فإن الرقابة التنظيمية أصبحت

ضرورة إستراتيجية بل وحتمية عصرية للمؤسسة التعليمية نظراً لما تواجهه من معوقات متراكمة نتجت عنها التحولات التكنولوجي ومتطلبات الجودة الشاملة واحتياجات الطلبة المتغيرة بالإضافة إلى ضغوط العمل الإداري لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر<sup>(3)</sup>، لذا فإنه من الأهمية بمكان دراسة معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية بذات المدارس وذلك من خلال تشخيص الواقع الإداري لهذه المؤسسات وتوظيف الرقابة التنظيمية كمدخل حديث لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات المجتمعية والتعليمية، هذا بالإضافة إلى أن تحديد هذه المعوقات يساعد صناع القرار المدرسي على وضع سبل وآليات عملية للتغلب عليها، ولعل ذلك يمكن أن يتأتى من خلال تعزيز القيادة وتبني نظم المعلومات الفاعلة وتمكين العاملين، وإعادة هندسة العمليات الإدارية والتعليمية بما يحقق سرعة تفاعل المؤسسة التعليمية مع معطيات العصر والتكيف مع ثوراته المتلاحقة<sup>(4)</sup>.

لذا فإن البحث الحالي يتوجه نحو دراسة معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر مع اقتراح سبل التغلب عليها حتى تتمكن هذه المدارس من التحول نحو نموذج إداري أكثر مرونة واستدامة بحيث تصبح قادرة على مواجهة تحديات العصر بل وتحقيق التميز في الأداء الإداري والأداء التعليمية لها، وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**- كيف يمكن التغلب على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر؟**

**ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:**

- 1- ما الأسس النظرية للرقابة التنظيمية وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- 2- ما أهم ملامح المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر؟
- 3- ما أهم السبل التي يمكن توظيفها للتغلب على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر؟

**أهداف البحث:**

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية التغلب على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر، وذلك من خلال:

- 1- التعرف على الأسس النظرية للرقابة التنظيمية وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- 2- الوقوف على أهم ملامح المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر.
- 3- تحديد أهم السبل التي يمكن توظيفها للتغلب على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر.

**أهمية البحث:**

- تتبع أهمية البحث الحالي من الأمور التالية:
- يوفر البحث الحالي إطاراً مفاهيمياً يوضح كيفية تفاعل خصائص المؤسسة التعليمية مع مبادئ الرقابة التنظيمية على ضوء قاعدة معرفية محلية قابلة للتطوير.
- يثري البحث الحالي المجال التربوي وخاصة حول تطبيقات الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر.
- يزود البحث الحالي مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية بشكل عام ومرحلة التعليم الأساسي بشكل خاص بمجموعة من السياسات التنظيمية للتغلب على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية مع سرعة الاستجابة للتغيرات المجتمعية والتقنية المتسارعة.
- يسهم البحث الحالي في تحسين جودة المؤسسة التعليمية في مصر من خلال تطبيق مبادئ الرقابة حيث استجابة المؤسسة التعليمية لاحتياجات الطلبة المتغيرة وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على مخرجاتها.

**منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية وخاصة التعامل مع واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر وتحليل معوقات وسبل التغلب عليها.

**مصطلحات البحث: أركز البحث الحالي على المصطلحات التالية:****1-المعوقات Obstacles:**

ونعني بها مجموعة الصعوبات التي تعترض إدارة المؤسسة التعليمية وتحول بينها وبين تحقيق أهدافها بنجاح.

**2-الرقابة التنظيمية Organizational Agility:**

تعرف الرقابة على أنها قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل إستراتيجياتها وهياكلها وعملياتها بسرعة استجابة لمتغيرات السوق أو احتياجات العملاء أو ضغوط المنافسة مع المحافظة على رؤيتها على المدى البعيد<sup>(5)</sup>، ومن المنظور الإداري فإن الرقابة التنظيمية تشير إلى القدرة التنظيمية على الاستشعار المبكر للمتغيرات في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية مع الاستجابة لها بسرعة ومرونة بما يحافظ على استمرارية المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية<sup>(6)</sup>، ومن المنظور التقني فإن الرقابة التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة على دمج التكنولوجيا في العمليات التنظيمية بطريقة سريعة ومرنة بما يضمن مواكبة التطورات التقنية وتحويلها إلى قيمة مضافة للمؤسسة<sup>(7)</sup>، ومن المنظور الإستراتيجي فإن الرقابة التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة على

توظيف رأس المال البشري بمرونة مع تمكينه وإعادة توزيع الأدوار والمسئوليات بما يتناسب مع المواقف الطارئة أو التحديات المتلاحقة<sup>(8)</sup>.

وعلى هذا فإنه يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للرشاقة التنظيمية على أنها تمثل قدرة المؤسسة على الاستشعار المبكر للمتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مع الاستجابة لها بمرونة من خلال إعادة تشكيل الإستراتيجية والهيكل والموارد البشرية والتكنولوجية على نحو ديناميكي حتى تضمن البقاء والنمو والاستمرار والتنافسية وتحقيق الأهداف المنشودة على المدى البعيد.

### 3- المؤسسة التعليمية Education Institution :

تعد المؤسسة التعليمية بمثابة الكيان المنظم الذي أنشأه المجتمع حتى يقدم تعليمًا رسميًا في بيئة مجتمعية محددة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف التربوية والتعليمية والثقافية والمجتمعية والاقتصادية والسياسية وغيرها بالإضافة إلى أنها تضطلع بدور فعال في بناء شخصية الإنسان وتأهيله للاندماج الإيجابي في المجتمع ومن ثم فإنها تعد بمثابة الوسيط الأساسي بين الدولة والمجتمع في نقل المعارف والقيم وتشكيل الهوية الثقافية للأجيال المتعاقبة<sup>(9)</sup>.

وعلى ضوء التعريف السابق يمكن الخروج بتعريف إجرائي للمؤسسة التعليمية على أنها وحدة تنظيمية تربوية تضم موارد بشرية ومادية تعمل بتكامل لتحقيق الأهداف التعليمية الرسمية من خلال عمليات إدارية وتربوية مرنة تهدف إلى إعداد الطالب وتنمية قدراته بما يتلاءم مع متطلبات المجتمع سواء في المرحلة الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية أو غيرها ومن ثم فإن المؤسسة التعليمية تمتد لتشمل كافة المراحل التعليمية بوصفها وحدات تنظيمية داخل منظومة التعليم المصري وترتبط بسياسات وزارة التربية والتعليم وتسعى نحو تحقيقها.

### الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على أدبيات البحث التربوي والإداري وجدت مجموعة من الدراسات والأبحاث ذات الصلة ببحثها ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي:

#### 1- دراسة شعبان هلال (2021)<sup>(10)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الرشاقة التنظيمية وفلسفتها ومقوماتها ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية العامة في مصر ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع محاورها العلمية ومعالجة قضاياها البحثية وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (81) عضواً من جميع الأقسام التربوية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) لمعرفة آراء

الخبراء والمتخصصين ومراكز البحوث حول متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس المذكورة، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- يحتاج تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر إلى تحقيق القيم الرشيدة وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين بالمدارس المذكورة.
- يحتاج تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس المذكورة إلى تحقيق الهياكل المرنة ونشر المعلومات والمعارف في المستويات التنظيمية كلها بشفافية ومصادقية.
- يحتاج تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس المذكورة إلى تحقيق البراعة التنظيمية عبر تشجيع العاملين على إنتاج أفكار وحلول إبداعية تتعلق بالممارسات المهنية.

## 2- دراسة منيرة العجمي (2021) <sup>(11)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها في حين جاء الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (1524) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرقابة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة.
- جاء مستوى تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة بالمدارس المذكورة بدرجة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع وسنوات الخدمة والمرحلة التعليمية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده.

## 3- دراسة (F. Eghbal & R. Hoveida, 2021) <sup>(12)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الرقابة التنظيمية وطبيعتها في المدارس الحكومية في أصفهان بدولة إيران مقارنة بطبيعة الرقابة في المدارس الخاصة بذات المدينة والدولة واستخدمت الدراسة المنهج المقارن للوصول إلى أوجه التشابه والاختلاف بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (286) من المدارس الحكومية ومثل هذه العينة من المدارس الخاصة، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- يحتاج تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الحكومية في الدولة المذكورة إلى تحقيق جودة الخدمات التعليمية وخفض التكاليف ومراعاة رضا الطلبة.

- تأتي مفردات وأبعاد الرقابة التنظيمية في المدارس الخاصة للدولة المذكورة مطبقة بدرجة أكبر منها في المدارس الحكومية.
- تركز المدارس الخاصة بالدولة المذكورة على مواجهة المتغيرات السريعة وتدريب المعلمين بها أكثر من المدارس الحكومية.
- تحافظ المدارس الخاصة بالدولة المذكورة على المفردات العلمية للجودة بدرجة أكبر على ضوء الموارد المتاحة لها ونوعية الكوادر البشرية التي تعمل بها.

#### 4- دراسة محمد البربري (2022) <sup>(13)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق الرقابة التنظيمية بالتطبيق على المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (400) من العاملين بالمدارس المذكورة، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- تحتاج المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الشرقية إلى نشر ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والإبداع في إطار تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- تحتاج القيادة الإبداعية بالمدارس المذكورة إلى دعم قيادة المدرسة للأفكار الابتكارية وخاصة في مجال تطوير الخدمات الطلابية.
- تحتاج الرقابة التنظيمية في المدارس المذكورة إلى التغلب على تحدياتها والاهتمام بمؤشراتنا من خلال تحفيز الكوادر البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.

#### 5- دراسة لبنى شهاب (2023) <sup>(14)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق الدمج الرقمي لمعلمي المدارس المصرية الحكومية على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري بالاستعانة بأحد أساليب التخطيط الإستراتيجي وهو التحليل الموجه من المشكلة والذي يتم الاستعانة من خلاله بشجرة المشكلة والهدف للتوصل إلى الإستراتيجية التي تسهم في تحقيق الدمج الرقمي لمعلمي المدارس المذكورة وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة من معلمي المدارس الحكومية من محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية)، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- تحتاج عملية الدمج الرقمي لدى معلمي المدارس الحكومية المصرية إلى تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية وآليات التنفيذ ومؤشرات تحقيق كل هدف وقابلية هذا الهدف للتحقيق.
- تحتاج عملية الدمج الرقمي إلى عقد شركات مع الشركاء المعنيين على ضوء مجموعة المعايير المعتمدة لاختيار القيادات الرقمية الداعمة للدمج الرقمي.
- وجود ضعف لدى المدارس الحكومية في مصر تجاه الدمج الرقمي في إطار تعزيز القيادة الرقمية الرشيقة.
- تحول البيروقراطية دون تطبيق الدمج الرقمي الرشيق في المدارس المصرية نظراً لطول الإجراءات وتعقيد الموافقات الخاصة بذلك.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

لقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بالرقابة التنظيمية من حيث عرض ماهيتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها دون التوسع الكافي في المعوقات التي تواجهها بل وتحد من فاعليتها، لذا فإن البحث الحالي يتجه نحو بناء أطر نظرية لتطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر من أجل تعزيز الابتكار وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بحيث تصبح مرنة تتناسب مع طبيعة هذه المدارس بل وتتناسب مع البيئة المصرية على اعتبار أن الواقع الحالي الذي تعيشه المؤسسة التعليمية في مصر يتطلب موائمة دقيقة للمتغيرات والسياقات التي تتحرك من خلالها، كما أبرزت بعض الدراسات السابقة بعض معوقات الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية في مصر مثل ضعف الوعي الإداري بمفهوم الرقابة، والبيروقراطية والمركزية في صنع القرار، ونقص التدريب والتأهيل المهني للكوادر الإدارية، مع محدودية صلاحيات القيادات المدرسية، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في معرفة بعض المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة بالبحث بالإضافة إلى أهم المحاور العلمية والبحثية التي تخدم البحث الحالي بالإضافة إلى المنهج المستخدم.

ثانياً: ملامح المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر: ويندرج تحتها:

#### أ- ماهية المؤسسة التعليمية وأهدافها:

يمكن النظر إلى المؤسسة التعليمية على أنها مؤسسة متكاملة من العنصر البشري والموارد والإجراءات والأنشطة والتي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تربية جيل عصري متحضر يتفاعل في بيئة تعليمية ملائمة تساعد على نقل المعرفة والمعلومات وتنمية المهارات وتعديل الاتجاهات مع الالتزام بالمنهجية العلمية والأهداف الواضحة والتي تتمثل في إعداد العنصر البشري حتى يصبح عضواً فاعلاً في المجتمع المصري<sup>(15)</sup>.

ويمكن عرض أهداف المؤسسة التعليمية على اختلاف أنواعها - مثل التعليم قبل المدرسي والذي يتمثل في رياض الأطفال أو التعليم الأساسي والذي يتمثل في الابتدائي والإعدادي أو التعليم الثانوي سواء كان تعليم عام أو تعليم فني أو تقني أو تعليم خاص أو أهلي أو تعليم ديني أو تعليم غير نظامي أو مجتمعي - على النحو التالي:

- نقل المعرفة وتعليم الأجيال من خلال نقل التراث الثقافي والعلمي من جيل إلى آخر .
- إعداد القوى البشرية من خلال تأهيل العنصر البشري للعمل والإنتاج من خلال برامج تعليمية ومهنية متخصصة.
- تحقيق التنمية المجتمعية من خلال تعزيز التماسك الاجتماعي والذي يركز على ترسيخ القيم والمبادئ المشتركة بين أجيال المجتمع.
- تعزيز التفكير النقدي والإبداعي من خلال تنمية المهارات لدى المتعلم مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات<sup>(16)</sup>.

وعلى هذا فإن المؤسسة التعليمية أصبحت مؤسسة لصناعة الإنسان وبناء المجتمع من خلال صياغة الوعي الفردي والجماعي، بالإضافة إلى أنها أصبحت تشكل منطلقاً نحو التغيير المجتمعي والثقافي الاقتصادي ومن ثم فإن التأكيد عليها وعلى دورها يسهم في مواكبة متغيرات العصر وبالتالي يستطيع المجتمع أن يتقدم ويحقق أهداف التنمية المستدامة له.

#### ب-بنية المؤسسة التعليمية ومضمونها العلمي:

تعد المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر العمود الفقري في تحقيق التنمية البشرية والمجتمعية والاقتصادية للدولة المصرية باعتبارها المسؤولة عن إعداد الأجيال الجديدة لمواجهة تحديات المستقبل، ولاشك أن بنية هذه المؤسسة في الوقت الحاضر تتمثل في الهيكل الإداري المركزي الذي تحدده الوزارة حيث تصدر التعليمات واللوائح، وعلى المؤسسة التعليمية ممثلة في إدارتها أن تطبق وهذا يشير إلى المركزية في اتخاذ القرارات التي تحد من مرونة المؤسسة التعليمية وقدرتها على التفاعل السريع مع المتغيرات، كما أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية يغلب عليها التسلسل الهرمي<sup>(17)</sup>.

وفي ذات السياق تعاني المؤسسة التعليمية من ارتفاع الكثافة الطلابية داخل الفصول هذا ينعكس سلباً على جودة التعليم وفاعلية المعلم، وكذلك وجود عجز في المعلمين في بعض التخصصات العلمية وخاصة المواد العلمية والتقنية، مع ضعف برامج التدريب المهني المستمر والذي يؤدي إلى وجود فجوة بين مهارات المعلم والمتطلبات الحديثة للتعليم القائم على التكنولوجيا والابتكار، أما عن أنماط القيادة المدرسية فتميل إلى الأسلوب التوجيهي والرقابي أكثر من الأسلوب التحفيزي التشاركي، وفي المقابل يأتي ضعف

الدافعية لدى العاملين نتيجة قصور نظم الحوافز المادية والمعنوية وبالتالي تضعف روح المبادرة والابتكار داخل المؤسسة التعليمية<sup>(18)</sup>.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة المصرية في مجال التحول الرقمي إلا أن البنية التكنولوجية في بعض المؤسسات التعليمية لا تزال غير كافية لدعم التعليم الذكي أو إدارة المعلومات إلكترونياً ناهيك عن التفاوت الجغرافي بين المدارس في المحافظات المختلفة والذي يترتب عليه وجود فجوة في جودة الخدمات التعليمية، معنى ذلك أن المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر يسودها نمط ثقافي يقاوم التغيير حيث تفضل الإجراءات الروتينية على التدريب والابتكار، مع ضعف التواصل الداخلي بين الإدارات التعليمية والمدارس حيث أدى ذلك إلى بطء عملية اتخاذ القرار وانخفاض مستوى المشاركة وغياب ثقافة العمل الجماعي وبالتالي هيمنة النظرة الإدارية التقليدية على علاقة القائد المدرسي لكافة العناصر البشرية التي تعمل معها ومن ثم تضاءلت فرص إيجاد بيئة العمل المرنة والمحفزة<sup>(19)</sup>.

وعلى هذا فإن المضمون العلمي للمؤسسة التعليمية يشير إلى أن عملية التطوير التربوي والتحول الرقمي في المؤسسة التعليمية يمكن أن تؤدي إلى تطوير مناهج وتوظيف التكنولوجيا وتحسين بيئة التعلم ثم الاعتماد على المنصات الرقمية مثل بنك المعرفة المصري ومنصات التواصل التعليمي في إطار إيجاد مؤسسة تعليمية أفضل تقوم على تلبية جيل يتسنى له أن يواجه تحديات المستقبل بفاعلية.

### ج- ركائز المؤسسة التعليمية وتحدياتها:

- يمكن عرض ركائز المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر على النحو التالي:
- **الهدف التربوي:** ويتمثل في تنمية الأجيال علمياً وفكرياً وسلوكياً واجتماعياً مع التأكيد على بناء منظومة القيم الإنسانية في نفوس الأجيال مثل الاحترام والتسامح والانضباط وروح المسؤولية تجاه المجتمع.
  - **الهيكل التنظيمي:** ويضم إدارة المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية مع الأخذ في الاعتبار أن الكل يعمل في إطار تنظيم هرمي يضمن جودة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة مع تقسيم واضح للمهام والصلاحيات مثل مدير المؤسسة التعليمية ووكيل المؤسسة التعليمية والمعلمين بالإضافة إلى المشرف والمرشد وغيرهم<sup>(20)</sup>.
  - **المناهج الدراسية:** وتشمل مجموعة من المحتويات العلمية والمهارية والمعرفية التي يتم اختيارها وتنظيمها بما يتناسب مع الفئة العمرية للتلميذ أو الطالب مع مراعاة احتياجات المجتمع مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المناهج يتم تصميمها وفق معايير ووطنية ومعايير دولية تضمن جودة التعليم وربط مخرجاته بسوق العمل.

- **البيئة التعليمية:** وتشمل كافة العناصر المادية والمعنوية التي تسهم في عملية التعليم والتعلم مثل الفصول الدراسية والوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة ناهيك عن الأساليب التربوية المستخدمة في ذات الإطار.

- **العلاقة مع المجتمع:** حيث توجد علاقة تبادلية بين المؤسسة التعليمية والمجتمع مع وضوح أدوار هذه المؤسسة تجاه المجتمع مثل التنشئة المجتمعية والتكامل مع المؤسسات الأخرى كالأسرة ووسائل الإعلام ودور العبادة مع الأخذ في الاعتبار أن علاقة الأخذ والعطاء بين الطرفين قوية ومستمرة في إطار تربية الأجيال المتعاقبة<sup>(21)</sup>.

**ولا شك أن المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر بمختلف مراحلها التعليمية تواجه عدة تحديات لعل من أبرزها ما يلي:**

- الجمود الإداري وضعف المرونة في اللوائح والقرارات.
  - ضعف نظم المتابعة والتقويم والتي تركز على الكم دون الكيف.
  - قصور نظم الاتصال الأفقي والرأسي داخل المؤسسة التعليمية.
  - غموض الأدوار والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة التعليمية.
  - غياب النظرة التكاملية للجودة والحوكمة في كافة ميادين العمل بالمؤسسة التعليمية<sup>(22)</sup>.
- وبناءً على ما سبق يأتي اهتمام الدولة المصرية المتزايد لتطوير التعليم كأولوية وطنية على ضوء رؤية مصر 2030، وكذلك وجود توجه واضح نحو رقمنة العملية التعليمية وتبني أدوات تكنولوجية حديثة بالإضافة إلى تنامي الوعي المجتمعية بأهمية التعليم كوسيلة للتنمية المستدامة، مع وجود كوادرات قيادية تتبنى المفاهيم الحديثة في إدارة المؤسسة التعليمية، وهذا يبرهن على أن المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر تمر بتحول تدريجي من النمط الإداري التقليدي إلى النمط المرن وبالرغم من ذلك فإنها ما زالت تواجه مجموعة من التحديات التي تتعلق بالهيكل الإداري والثقافة التنظيمية والتمويل والبنية التحتية والموارد البشرية، ولذلك فإن تطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر يعد خياراً إستراتيجياً حتى تتجاوز هذه المؤسسة معوقاتها وتحقق جودة التعليم والاستدامة المؤسسية.

**ثالثاً: الأسس النظرية للرقابة التنظيمية وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة: ويندرج تحتها:**  
**أ- ماهية الرقابة التنظيمية وأهميتها:**

تعتبر الرقابة كلمة مجازية تعبر عن حركة المؤسسة بخفة وسرعة ومرونة في البيئة التي تنتمي إليها بعيداً عن التضارب أو الجمود أو البطء في اتخاذ القرارات، أما عن التنظيمية فهي صيغة مؤنثة لكلمة تنظيم وهي مصدر مشتق من نظم الأشياء أي ألفها وضم بعضها إلى بعض في صورة مرتبة<sup>(23)</sup>، وعلى هذا فإن

الرقابة التنظيمية تعبر عن القدرة الإستراتيجية للمؤسسة على استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لها ثم الاستجابة السريعة لها من خلال إعادة تشكيل مواردها وهياكلها وإستراتيجياتها بطريقة مرنة تضمن الاستمرار والتميز .

ومن المنظور الإستراتيجي فإن الرقابة التنظيمية تعبر عن القدرة الإستراتيجية الأساسية التي تمكن المؤسسة من تغيير إستراتيجياتها التشغيلية أو التنافسية بسرعة لمواكبة التغيرات البيئية مع تخصيص مواردها بمرونة حتى تحقق أعلى كفاءة ممكنة بالإضافة إلى تجديد قدرتها الجوهرية حتى تعزز استدامة الميزة التنافسية معنى ذلك أن المنظور الإستراتيجي للرقابة التنظيمية يركز على رد فعل المؤسسة تجاه البيئة التي تنتمي إليها بالإضافة إلى صنع الفرص الجديدة في البيئة التي تنتمى بعدم الاستقرار<sup>(24)</sup>، أما المنظور النظمي للرقابة التنظيمية فيرى أنها عبارة عن نظاماً فرعياً داخل المؤسسة بحيث يتكامل مع الأنظمة الأخرى لتحقيق التوازن والتكيف من خلال النظام المفتوح الذي يتفاعل مع البيئة الخارجية، والنظام المرن الذي يسمح بإعادة توزيع الموارد والمهام بسرعة، والنظام المتعلم الذي يعمل على تراكم المعرفة من خلال التجارب السابقة، والنظام التكاملية الذي يوحد الجهود بين العاملين والوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة<sup>(25)</sup>.

ويأتي المنظور الديناميكي للرقابة التنظيمية حيث يصورها على أنها من أبرز أشكال القدرات الديناميكية حيث تمكن المؤسسة من استشعار الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة مع اغتنام الفرص بسرعة وكفاءة ثم إعادة تهيئة الموارد والعمليات الداخلية بما يتناسب مع المتغيرات، ولاشك أن مثل هذا التكامل بين الاستشعار والاغتنام وإعادة التهيئة يمثل جوهر ماهية الرقابة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر<sup>(26)</sup>، وفي ذات السياق يأتي المنظور الإنساني للرقابة التنظيمية حيث يركز هذا المنظور على أن الرقابة التنظيمية تتحقق للمؤسسة العصرية سواء كانت خدمية أو إنتاجية من خلال العنصر البشري المرن والمبدع والقادر على التكيف مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع، معنى ذلك أن هذا المنظور يؤكد على أن المؤسسة الرشيدة هي التي تقوم على ثقافة تمكينية تعزز روح المبادرة وتدعم العمل الجماعي، وتفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار<sup>(27)</sup>، أما المنظور الفلسفي للرقابة التنظيمية فيؤكد هذا المنظور على أن الرقابة التنظيمية تنطلق من أن المؤسسة العصرية تعد بمثابة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة بصورة مستمرة وبالتالي فإنها تدرك أن البقاء مرهون بسرعة التعلم والتكيف والابتكار بالإضافة إلى الموارد المتاحة لها، معنى ذلك أن الرقابة التنظيمية تعكس تحول الفكر الإداري من الجمود الهيكلي إلى الديناميكية الإستراتيجية<sup>(28)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن الرقابة التنظيمية تعد بمثابة قدرة شمولية ديناميكية تمكن المؤسسة من التعلم والتكيف والاستجابة والاستباقية للمتغيرات البيئية من خلال الهياكل المرنة والقيادة الفاعلة والثقافة التنظيمية المنفتحة بحيث يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والاستدامة لها في بيئة عمل متغيرة.

**أما عن أهمية الرقابة التنظيمية فيمكن عرضها على النحو التالي:**

- **التعزيز:** ويعني أن الرقابة التنظيمية تعزز المرونة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال إعادة صياغة الإستراتيجيات بسرعة حتى تتلاءم مع الظروف الجديدة.
  - **الاستباق:** ويعني أن الرقابة التنظيمية تساعد المؤسسة على استباق الأحداث واستشراف المستقبل وبالتالي فإنها تسعى نحو إحراز الميزة التنافسية في ظل توقع المتغيرات واتخاذ الخطوات الاستباقية.
  - **الإدارة:** وتعني أن الرقابة التنظيمية تقيد المؤسسة في إدارة الأزمات حيث تكون أكثر قدرة على الصمود من خلال إعادة ترتيب الأولويات والتكيف مع العمليات.
  - **الدعم:** ويعني أن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق نجاح عمليات التحول الرقمي من خلال دمج التقنيات الحديثة في أنشطتها التشغيلية والإدارية.
  - **التمكين:** ويعني أن الرقابة التنظيمية تعمل على إيجاد بيئة تساعد قيادات المؤسسة على إدارة التغيير بفاعلية وتعزيز المشاركة والتمكين ثم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة<sup>(29)</sup>.
- على هذا فإن أهمية الرقابة التنظيمية تكمن في تحقيق الاستدامة المؤسسية وخاصة في ظل الأزمات البيئية والاقتصادية، وتعزيز الأداء الابتكاري في ظل التحول الرقمي من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، وتسريع استجابة المؤسسات التعليمية من خلال التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية والتعليمية على ضوء الإصلاح المنشود للمؤسسة<sup>(30)</sup>، بمعنى أن أهميتها تتجسد في كونها وسيلة لبقاء المؤسسة في بيئة مضطربة مع كونها أداة لابتكار والتحول الرقمي بالإضافة إلى أنها تعد بمثابة المحرك الأساسي لتحسين الأداء المؤسسي والتميز الإداري، كما أنها آلية لتعزيز المرونة النفسية والتنظيمية للعاملين والمؤسسة، بمعنى أنها تعد بمثابة جسر علمي بين الفكر الإستراتيجي والتنفيذ العملي.

#### **ب- ركائز الرقابة التنظيمية وخصائصها:**

تمثل ركائز الرقابة التنظيمية في المؤسسة العصرية مجموعة من الأسس التي تساعد على أن تكون مرنة وسريعة الاستجابة ومبتكرة وقادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية المليئة بالتحديات<sup>(31)</sup>، ومن ثم يمكن عرض ركائز الرقابة التنظيمية على النحو التالي:

- **المرونة التنظيمية:** حيث تمثل قدرة المؤسسة على تعديل الهياكل والسياسات والعمليات مع سرعة الاستجابة للمتغيرات، على أن تتضمن مرونة الموارد البشرية، ومرونة الإجراءات، ومرونة الهيكل الإداري مع إعادة توزيع المهام واتخاذ القرارات السريعة عند ظهور الفرص أو الأزمات.
  - **الاستجابة السريعة:** حيث تمثل قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة وكفاءة في مواجهة التغيرات أو التقنيات وتشمل تقليص دوران العمل وتسريع الاتصالات الداخلية وتمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات السريعة<sup>(32)</sup>.
  - **التعلم التنظيمي المستمر:** حيث يمثل قدرة المؤسسة على تحويل الخبرات إلى معرفة تنظيمية تراكمية تعتمد على تشجيع ثقافة التجريب والتعلم من الخطأ وتطوير مهارات العاملين باستمرار.
  - **التمكين واتخاذ القرار اللامركزي:** حيث يمثل قدرة المؤسسة على منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مع دعم اللامركزية وتقليل البيروقراطية وسرعة الاستجابة مع المتغيرات وفي ذات الوقت تأتي الثقة المتبادلة بين قيادة المؤسسة والعاملين على ضوء تعزيز الالتزام التنظيمي<sup>(33)</sup>.
  - **الابتكار والتجديد المستمر:** حيث يعبر عن قدرة المؤسسة على البقاء في البيئة التنافسية مع التركيز على العمليات ونماذج الأعمال وأساليب القيادة وفرق العمل المبتكرة متعددة التخصصات والقدرة على اقتراح حلول ابتكارية للمشكلات.
  - **الوعي البيئي والاستشراف:** حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على رصد البيئة الخارجية وتحليل الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية مع استخدام أدوات مثل الذكاء الإستراتيجي وتحليل السيناريوهات والتنبؤ الإستراتيجي<sup>(34)</sup>.
  - **الثقافة التنظيمية الداعمة للرقابة:** حيث تشير إلى اهتمام المؤسسة بقيم التعاون والثقة والانفتاح والمساءلة الذاتية مع تشجيع ثقافة التجريب وتقبل الفصل وتحويله إلى فرصة للتعلم بالإضافة إلى الشعور بالانتماء والتوجه نحو الأهداف المشتركة.
  - **القيادة المرنة والرؤية:** حيث تشير إلى قدرة المؤسسة على تحفيز فرق العمل وتمكينها من الإنجاز مع امتلاك القدرة على الرؤية المستقبلية لتوظيف الموارد والاتجاه الصحيح بسرعة إيجابية<sup>(35)</sup>.
- وعلى هذا فإن ركائز الرقابة التنظيمية تمثل منظومة مترابطة تولد المرونة وتعزز سرعة الاستجابة وتثري التعلم وتغزي الابتكار وتحافظ على التميز وبالتالي فإن أي خلل في هذه الركائز يضعف المؤسسة بأكملها.

أما عن خصائص الرقابة التنظيمية فإنها تمثل مجموعة السمات التي تميز المؤسسة عن غيرها بل وتعكس قدرها على التكيف والتنبؤ والتجارب والابتكار واستثمار الفرص تحت مظلة البيئة المتغيرة، ومن ثم يمكن عرض هذه الخصائص على النحو التالي:

- **الرصد:** ويعني قدرة المؤسسة على رصد التغيرات الداخلية والخارجية والتعامل معها بفاعلية مع التأكيد على تعديل الخطط وإعادة توزيع الموارد والعمل دون تعطيل الأداء المؤسسي.
- **التكيف:** ويعني قدرة المؤسسة على تعديل هياكلها وعملياتها وأنظمتها حتى تتناسب مع مستجدات العصر مع الأخذ في الاعتبار مرونة الهياكل الإدارية ومرونة إجراءات العمل بالإضافة إلى مرونة الموارد البشرية<sup>(36)</sup>.
- **المخاطرة:** وتعني قدرة المؤسسة على تجديد عملياتها ونماذج أعمالها حتى تشجع على المخاطرة المدروسة وتشجع العاملين على اقتراح الحلول المبتكرة.
- **التمكين:** ويعني قدرة المؤسسة على جعل العاملين جزء من عملية اتخاذ القرار مع تعزيز ولائهم للمؤسسة ومن ثم يمكن تحويل المؤسسة على شبكة من صناع القرار<sup>(37)</sup>.
- **التركيز:** ويعني قدرة المؤسسة على تبني استراتيجيات جديدة للتعامل مع العميل أو المستفيد من خدماتها بناءً على احتياجاته المتغيرة وعبر تطوير الخدمات التي تلبي توقعاته.
- **الوعي:** ويعني قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستباقية قبل وقوع الأزمات<sup>(38)</sup>.
- **التكامل:** ويعني قدرة المؤسسة على إيجاد تناغم بين وحداتها مع سهولة تبادل المعلومات وتجنب الازدواجية بالإضافة إلى التكامل الداخلي في تحقيق سرعة التنفيذ وجودة الأداء.
- **القبول:** ويعني قدرة المؤسسة على تشجيع العاملين على تقبل التغيير والانفتاح على الأفكار الجديدة مع مراعاة قيم ومعتقدات المجتمع.
- **المشاركة:** وتعني قدرة المؤسسة على مشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية لها مع منحهم حرية التنفيذ بالإضافة إلى تحفيزهم والتواصل الفعال معهم<sup>(39)</sup>.

وعلى هذا فإن الرقابة التنظيمية تتسم بالسرعة في اتخاذ القرار والتنفيذ، والمرونة في الهياكل التنظيمية والتدفقات الإدارية، والاستباقية في التعامل مع الأحداث قبول وقوعها، وكذلك التركيز على فرق العمل متعددة المهارات، بالإضافة إلى التعلم المستمر والتحسين الدائم، والاعتماد على نظم المعلومات الذكية والسريعة، معنى ذلك أن خصائص الرقابة التنظيمية تتكامل فيما بينها حيث إن المرونة تمكن الاستجابة

والاستجابة تغزي التعلم والتعلم يعزز الابتكار، والابتكار يسهم في رضا العميل أو المستفيد، والقيادة والثقافة تدعمان المؤسسة بأكملها بحيث تتحول المؤسسة إلى كيان ديناميكي متفاعل مع البيئة المحيطة بها.

### ج- معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية وسبل التغلب عليها:

توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه عملية تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي:

- **معوقات تنظيمية:** وتشمل البيروقراطية المفرطة والتي تقلل من مرونة المؤسسة التعليمية في الاستجابة للتغيرات مع المقاومة الداخلية للتغيير خوفاً من فقدان السيطرة أو غموض الأدوار بالإضافة إلى ضعف القيادة الداعمة للرقابة<sup>(40)</sup>.

- **معوقات ثقافية:** وتشمل ثقافة الخوف من الخطأ مع ضعف الثقة بين المستويات التنظيمية والتي تؤدي إلى احتكار المعرفة وتأخير اتخاذ القرار بالإضافة إلى غياب ثقافة التعلم التنظيمي<sup>(41)</sup>.

- **معوقات تقنية:** وتشمل ضعف البنية التكنولوجية والتي بدورها تعطل التكيف مع المتغيرات، بالإضافة إلى نقص الكفاءات الرقمية التي تنفذ الأساليب الرقمية الرشيقة مثل العمل السحابي أو التحول الذكي<sup>(42)</sup>.

- **معوقات إستراتيجية:** وتشمل غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة للرقابة مع قلة اتساق الرقابة مع الأهداف المؤسسية وبالتالي تفقد قيمتها وتتحول إلى عبء إداري بالإضافة إلى سوء إدارة التغيير حيث غياب التواصل الداخلي الفعال الذي يؤدي إلى فشل التطبيق<sup>(43)</sup>.

- **معوقات مادية:** وتشمل نقص التمويل اللازم للتحول الرشيق مع ضعف إدارة المواهب وبالتالي يصعب على المؤسسة التعليمية ضعف القدرة على استقطاب الكفاءات، مع صعوبة تكوين فرق عمل ذاتية التنظيم وسرعية الاستجابة<sup>(44)</sup>.

- **معوقات خارجية:** وتشمل التغيرات التشريعية والبيروقراطية الحكومية التي تحد من مرونة اتخاذ القرارات في المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى الضغوط الاقتصادية والسياسية التي تؤدي إلى تقليص الموارد وتجميد المبادرات التطويرية وبالتالي يصعب تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية<sup>(45)</sup>.

أما عن سبل التغلب على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية فتتمثل فيما يلي:

- تبسيط الهياكل التنظيمية من خلال تقليل المستويات الإدارية لتبني الهياكل المرنة مع استخدام فرق العمل ذاتية التنظيم.

- إدارة المقاومة الداخلية للتغيير من خلال مشاركة العاملين في عمليات التحول لتقليل الخوف أو الرفض.
  - تعزيز التواصل المستمر مع شرح فوائد الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء الشخصي أو الأداء المؤسسي.
  - تطوير القيادة الداعمة للرقابة من خلال تدريب القادة على أساليب القيادة المتحورة أو المتمركزة حول الابتكار والتحفيز (46).
  - بناء ثقافة التعلم والتجربة من خلال تشجيع العاملين على التجريب وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم مع وجود برامج تدريبية للتعلم المستمر.
  - تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تنظيم الاجتماعات الدورية للتواصل الأفقي بين فرق العمل.
  - اعتماد سياسات شفافة في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة التعليمية.
  - تعزيز ثقافة المرونة والتمكين من خلال تفويض السلطة وتحفيز العاملين على اتخاذ المبادرة.
  - تطوير البنية التكنولوجية من خلال الاستثمار في نظم المعلومات المتكاملة التي تدعم اتخاذ القرار (47).
  - اعتماد أدوات التحليل الذكي والبيانات الكبيرة لدعم الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية.
  - رفع كفاءة الموارد البشرية الرقمية من خلال وجود برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية لجميع العاملين.
  - وضوح الرؤية الإستراتيجية للرقابة التنظيمية من خلال دمج مفهوم الرقابة التنظيمية ضمن إستراتيجية المؤسسة التعليمية.
  - وضع مؤشرات أداء مرتبطة مباشرة بالرقابة التنظيمية.
  - إدارة التغيير بشكل منهجي من خلال تطبيق نماذج إدارة التغيير نحو التوجه الرشيق (48).
- رابعاً: نتائج البحث وآلياته المقترحة: ويندرج تحته:
- أ- نتائج البحث: وتتمثل في:
- توصل البحث إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:

- تعاني المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر من ضعف مستوى الرقابة التنظيمية بسبب غياب الرؤية المشتركة، وضعف ثقافة العمل الجماعي القائم على المرونة والاستجابة السريعة للتغيير .
- تمثل الرقابة التنظيمية إطاراً إدارياً ديناميكياً يعمل على تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية من حيث الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- يحتاج تطبيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية في مصر إلى قيادات تعليمية تمتلك القدرة على تشجيع المبادرة وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتجديد.
- تعاني المؤسسة التعليمية في مصر من مركزية القرار وتعقيد الإجراءات الإدارية وبالتالي تصبح الاستجابة للمتغيرات بطيئة.
- يحتاج تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة التعليمية في مصر إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على التعامل مع التغيير بل وتمتلك مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على العمل ضمن الفريق.
- ينتشر الهيكل الإداري الهرمي في غالبية المؤسسات التعليمية في مصر وبالتالي ضعفت قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- وجود المركزية في الإدارة التعليمية أدت إلى تقييد حرية القيادات المدرسية في التجريب والابتكار .
- ضعف نظم الاتصال والتنسيق الداخلي بين الإدارة التعليمية والمؤسسة التعليمية أو بين المؤسسة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.
- غياب نظم التقييم المرنة التي تعتمد على الإجراءات التقليدية والروتينية.
- وجود ثقافة تنظيمية تقليدية تقاوم التغيير في المؤسسة التعليمية حيث يسود الخوف من التجديد وعدم قبول المخاطرة المحسوبة.
- قلة الوعي بمفهوم الرقابة التنظيمية وأهميتها لدى القيادات المدرسية والعاملين بها.
- قصور برامج التدريب والتأهيل المهني والخاصة بتنمية المهارات القيادية والإبداعية اللازمة لتطبيق مبادئ الرقابة التنظيمية.
- نقص الحوافز المادية والمعنوية والتي تشجع العاملين على الابتكار وتحمل المسؤولية والمبادرة.
- ضعف البنية التحتية والتكنولوجية ترتب عليها غياب التكامل بين نظم المعلومات الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

### ب- الآليات المقترحة: وتتمثل في:

- بناء على نتائج البحث والتي تمثلت في:
- تفعيل مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات بحيث تمنح المؤسسات التعليمية في مصر المرونة الكافية لمعالجة مشاكلها الميدانية.
- تطبيق أساليب الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية والتعليمية من أجل تقليل الهدر وزيادة كفاءة المؤسسة التعليمية.
- نشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال برامج توعوية وتدريبية مستمرة بمختلف المؤسسات التعليمية في مصر.
- بناء نظام تحفيزي بهذه المؤسسة يركز على الإنجاز الابتكار ويعزز قيم العمل الجماعي والمساءلة والمبادرة.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية في مصر حتى يصبح أكثر مرونة وذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية وتقويض الصلاحيات.
- تبني مبدأ اللامركزية الإدارية في صنع القرار بحيث تمنح المؤسسة التعليمية سلطات أوسع في إدارة مواردها ووضع خططها.
- تشكيل فرق عمل مرنة تتكون من المعلمين والإداريين لحل مشكلات المؤسسة التعليمية.
- تحويل أسلوب إدارة المؤسسة التعليمية من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة التشاركية التي تعتمد على الحوار والتغذية الراجعة المستمرة.
- إدخال نظم تقييم ديناميكية تعتمد على مؤشرات قابلة للقياس.
- تنمية مهارات القيادة الرشيقة لدى قيادات المؤسسة التعليمية من خلال البرامج التدريبية التي تركز على التفكير الابتكاري وإدارة التغيير.
- تمكين قيادات المؤسسة التعليمية من ممارسة دورها في المجال التطويري لكافة مجالات العمل المؤسسي.
- تبني ثقافة القائد المتعلم التي تشكل كافة قيادات المؤسسة التعليمية على التجريب وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم والتحسين.
- تعزيز التواصل الفعال بين قيادات المؤسسة التعليمية في المرحلة التعليمية الواحدة عبر قنوات رقمية تسهل من تبادل المعلومات والقرارات.
- إنشاء وحدة داخل كل مؤسسة تعليمية تهتم بقضايا التطوير المستمر وبناء القدرة التنظيمية لها.

## مراجع البحث

- (1) منى عبد السلام حمدي: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الرقابة المؤسسية بالمدارس الحكومية المصرية، مجلة كلية التربية، مج18، ع2، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 2023، ص ص62-63.
- (2) فهد صالح الحربي: الرقابة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العام، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مج15، ع4، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2021، ص ص87-88.
- (3) محمد عبد المنعم السيد: مدخل الرقابة التنظيمية وأثره في تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مج11، ع4، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، 2020، ص ص117-118.
- (4) منى حسن عبد الحميد: التحديات الإدارية أمام تطبيق الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية، مجلة التربية المعاصرة، ع54، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 2021، ص ص73-75.
- (5) أحمد محمد زهران: إدارة الرقابة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019، ص ص72-73.
- (6) علي حسين الشامري: القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج6، ع2، كلية العلوم الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2021، ص ص102-103.
- (7) عبد الله النعيمي: الممارسات الحديثة في الإدارة العامة - الرقابة التنظيمية نموذجاً، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2020، ص ص305-306.
- (8) Y. L. Doz & M. Kosonen: Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game, School Publishing, Wharton, 2018, PP. 212-213.
- (9) محمد عبد السلام يونس: إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2017، ص ص25-27.
- (10) شعبان أحمد هلل: متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، مرجع سابقة، ص ص489-540.
- (11) منيرة خالد العجمي: درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعلم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ج3، ع45، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2021، ص ص15-58.
- (12) F. Eghbal & R. Hoveida: Organizational Agility in Public and Private Schools, International Journal of Education and Applied Sciences, Vol. 2, No.2, Isfahan, Iran, 2021, PP. 25-30.
- (13) محمد أحمد عوض البربري: القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، مج94، ج2، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2022، ص ص829-972.
- (14) لبنى محمود عبد الكريم شهاب: إستراتيجية مقترحة لتحقيق الدمج الرقمي لمعلمي المدارس الحكومية على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج29، ع4، كلية التربية، جامعة حلوان، 2023، ص ص83-179.

- (15) محمود محمد النجار: أسس التربية والتعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص ص42-44.
- (16) سعيد عبد الله عواد: المدرسة وظائفها وأدوارها الاجتماعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص92-94.
- (17) أحمد عبد القادر العوضي: القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسات التربوية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مج11، ع3، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، 2021، ص ص117-118.
- (18) محمود عبد اللطيف إبراهيم: إدارة التغيير والابتكار في المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020، ص ص92-93.
- (19) سعاد محمد أبو المعاطي: القيادة الرشيدة كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية في ضوء التحول الرقمي، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية، ع46، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2022، ص ص312-313.
- (20) عايش الزغول: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص62-64.
- (21) حسن حسين العتوم: علم النفس التربوي وتطبيقاته، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص112-114.
- (22) نادية عبد الغني جودة: الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية من البيروقراطية إلى الرقابة المؤسسية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص ص84-87.
- (23) مروان العطية: معجم المعاني الجامع، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص127-128.
- (24) أحمد عبد المنعم السيد: الرقابة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية المصرية، مجلة الإدارة العامة، ع57، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2020، ص ص283-284.
- (25) محمد عبد القادر نصر: القيادة الرشيدة وأثرها على الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال العربية، مجلة دراسات إدارية، مج34، ع2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2020، ص ص216-217.
- (26) منى عبد الرحمن العلي: الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات، المجلة العربية للإدارة، مج13، ع4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2019، ص ص37-38.
- (27) أحمد محمد الغامدي: أثر الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي، مجلة الإدارة العامة، مج2، ع3، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2021، ص ص267-268.
- (28) يوسف عبد الله المهدي: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والابتكار الإداري في بيئة العمل المعاصرة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج6، ع3، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020، ص ص116-117.
- (29) نادية محمد عوض: الرقابة التنظيمية وأثرها في تطوير الأداء الإداري في الجامعات المصرية، المجلة التربوية، مج34، ع3، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 2020، ص ص206-207.
- (30) أحمد عبد الفتاح البيومي: التحول الرقمي كمدخل لتعزيز الرقابة التنظيمية في الجهاز الإداري للدولة المصرية، المجلة العربية للإدارة، مج13، ع23، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2022، ص ص167-168.

- (31) إيناء علاء الدين محمد: دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية داخل المنظمات العامة - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، مجلة العلوم الإدارية، مج12، ع4، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2024، ص ص165-166.
- (32) هلال إبراهيم سالم: الرقابة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص ص224-225.
- (33) وفاء فنجري مرزوق: تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، مج5، ع1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2023، ص ص52-53.
- (34) خالد أحمد عبد الجواد وآخران: الرقابة التنظيمية - مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات، مجلة كلية الدراسات الإدارية والاقتصادية، مج11، ع3، البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2024، ص ص176-177.
- (35) نسرين صالح محمد: دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية - دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس، مجلة كلية التربية، مج32، ع2، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 2022، ص ص36-37.
- (36) أشرف محمد عبد الرحمن: أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج12، ع6، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2023، ص ص46-47.
- (37) C.G. Worley & E. E. Lawler: Agility and Organization Design: A diagnostic Framework, Organizational Dynamics, Vol. 39, No. 2, London, 2020, PP. 111-112.
- (38) رائد عبد الله الزعبي: دور الرقابة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية في الأردن، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، مج34، ع1، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2019، ص ص122-123.
- (39) عبد الله محمد الجزية: أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق المرونة التنظيمية - دراسة تطبيقية على البنوك الحكومية المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2021، ص ص62-63.
- (40) محمد العساف: التحول نحو المنظمات الرشيقية - تحديات وآليات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج6، ع2، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2021، ص ص82-83.
- (41) عبد الرحمن الزهراني: التمكين القيادي ودوره في تعزيز الرقابة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، مج12، ع8، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2022، ص ص57-58.
- (42) مصطفى حمزة: التحديات الإدارية في تطبيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسات الحكومية، مجلة البحوث الإدارية، مج8، ع2، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2023، ص ص132-133.
- (43) عائشة سعيد الشهراني: درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة، مجلة العلوم التربوية، مج35، ع2، كلية التربية بقنا، جامعة الوادي الجديد، 2023، ص ص215-216.

- (44) نوره شايع قاعد المطيري، فاطمة سعود المطيري: الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في المدارس الثانوية، مجلة العلوم التربوية، مج41، ع2، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2024، ص ص67-68.
- (45) رقية حسن إبراهيم: دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في بعض مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، مج33، ع1، كلية التربية، جامعة دمنهور، 2025، ص ص87-88.
- (46) فاطمة عبد الله التويجري: تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية، مجلة البحوث والدراسات التربوية العربية، مج28، ع4، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، 2022، ص ص132-133.
- (47) مصطفى عبد الله مدروس: معوقات تطبيق الرشاقة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج29، ع3، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2021، ص ص96-97.
- (48) T.Nguyen: The Organizational Impact of Agility: A systematic Literature Review, Journal of Management Organizational, Vol. 3, No.2, U.S.A., 2024, PP. 163-164.