

متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر

إعداد

الدكتور/ شعبان أحمد هـلـل

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة دمنهور

المستخلص

استهدفت الدراسة الوقوف على فلسفة الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية، وتحليل مقومات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة، وتحديد متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بما يتفق مع ظروف الواقع التعليمي بمصر. واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، كما تم إعداد استبانة للوقوف آراء الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث حول متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وهي (القيم الرشيقة – التمكين الرقمي – استثمار القوى العاملة – الاستباقية – التعاون وتضافر الجهود – الهياكل المرنة – البراعة التنظيمية)، وبلغ عددهم (٨١) عضواً من جميع الأقسام التربوية (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر وهي، أولاً: متطلبات تحقيق القيم الرشيقة، ومن آليات تحقيق ذلك: وجود وحدة داخل المدرسة تعمل على نشر القيم التي تدفع العاملين إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار وإظهار نماذج القدوة، وتقديم الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الإبداعية؛ ثانياً: متطلبات تحقيق الاستباقية، ومن آليات تحقيق ذلك: العمل على تيسير إجراءات العمل داخل وخارج المدرسة من خلال توفير نظام الكتروني فعال، وبناء قاعدة معلومات الكترونية عن العاملين بالمدرسة؛ ثالثاً: متطلبات تحقيق الهياكل المرنة، ومن آليات تحقيق ذلك: تنظيم ورش عمل لأعضاء المجتمع المدرسي حول تنمية مهارات العاملين على اقتناص الفرص البيئية ومواجهة التحولات الثقافية، والقيام بإجراء

مراجعات دورية لأداء العاملين بالمدرسة؛ رابعا: متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، ومن آليات تحقيق ذلك: عقد ندوات وورش عمل لأعضاء المجتمع المدرسي حول كيفية إنتاج أفكار وحلول إبداعية بناءة تتعلق بالممارسات المهنية، والعمل على توفير وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات المدرسة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الرقابة التنظيمية، المدارس الثانوية العامة؛ الهياكل المرنة؛ التمكين الرقمي؛ الإبداع التنظيمي.

Requirements for applying organizational agility in public secondary schools in Egypt

Abstract

The study aimed to identify the philosophy of organizational agility in secondary schools, analyze the components of organizational agility in public secondary schools, and determine the requirements for applying organizational agility in public secondary schools in line with the conditions of the educational reality in Egypt.

In achieving its objectives, the study relied on the descriptive approach, and a questionnaire was prepared to find out the opinions of experts and specialists of faculty members at the faculty of education and research centers on the requirements for applying organizational agility in public secondary schools in Egypt, namely (Agile values - Digital empowerment - workforce investment - Proactive - Cooperation and concerted efforts - Flexible Structures - Organizational Ambidexterity), and the number of sample reached (81) members from all educational departments (professor - assistant professor - teacher)

The study found a set of requirements for the application of organizational agility in public secondary schools in Egypt, which are, first: the requirements for achieving agile values, And their mechanisms are: (the presence of a unit within the school that works to spread the values that motivate workers to commit, hard work, innovation, demonstrate role models, and provide moral incentives for teachers with creative abilities; Second: The requirements for achieving proactivity, and their mechanisms are: (Facilitating work procedures inside and outside the school by providing an effective electronic system, and building an electronic information based on school staff); Third: The requirements for achieving flexible structures, and their mechanisms are: (organizing workshops for members of the school community on developing the skills of workers to seize environmental opportunities and facing cultural transformations, and conducting periodic reviews of the performance of school staff); Fourth: The requirements for achieving Organizational Ambidexterity, and their mechanisms are: (Holding seminars and workshops for members of the school community on how to produce creative ideas and constructive solutions related to professional practices, and work to provide innovative means to meet the needs of the school).

Keywords: Requirements of organizational agility, public secondary schools, Flexible Structures, digital empowerment, organizational Ambidexterity.

مقدمة الدراسة

تعد المدرسة كمؤسسة تعليمية على رأس المؤسسات العديدة المسئولة عن مواكبة التقدم الحادث، والتفاعل بوعي مع ما أفرزته الثورات العلمية والتكنولوجية، كما يعتمد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على ضرورة التجديد التربوي في جميع عناصر المنظومة التعليمية، حيث إنه لا يمكن إرجاع نجاح أو فشل أية مؤسسة تربوية إلى عنصر واحد دون سواه.

وتحظي المدارس الثانوية العامة بمصر باهتمام الدولة من خلال الجهود الكبيرة التي تبذلها والتي منها العمل على توفير إدارة إلكترونية عبر الشبكات، وتوفير مكتبة رقمية بجانب بنك المعرفة المصري، وبناء منصات إلكترونية للتواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي، وإتاحة بيئة تعلم رقمي محفزة للإبداع، وإكساب الطلاب المهارات اللازمة للتحول الي مجتمع المعرفة من خلال استثمار التكنولوجيا عبر الأنشطة التفاعلية(الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٠).

والمستقرى لواقع المدارس الثانوية العامة بمصر يجد أن بعض الدراسات قد أشارت إلى أن المرحلة الحالية التي تمر بها المدارس الثانوية لا سيما بعد التحولات الرقمية يتطلب منها إعادة النظر فى ممارسات إنتهجتها لسنوات طويلة والتي أدت الى انخفاض قيمتها الإجتماعية، وضعف الاستجابة السريعة للأحداث والتغيرات الرقمية والبيئية، وقلة التواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي، وقصور الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في التعليم، وضعف الاستجابة للطموحات المستقبلية(السعدني وأحمد، ٢٠١٨، ٦٤٧-٧٢٤)؛ (سليمان، عبد المنعم وحجازي، ٢٠١٩، ١٧١-٢٠٤)؛ (نوار، ٢٠١٩، ٩٥-١٨٦) و(عبد النعيم، ٢٠٢٠، ١٤٥-١٩٨).

وعليه، فإذا أريد للمدارس الثانوية العامة بمصر أن تكون قادرة على الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة، والتصرف بشكل استباقي لمواجهة التحديات الرقمية والأزمات التربوية؛ فإن الأمر يتطلب الأخذ بمدخل الرشاقة التنظيمية كضمانة أساسية لتحقيق الرؤى والأهداف المنشودة، حيث تعمل الرشاقة التنظيمية على الاستجابة للتحولات الرقمية والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة بسرعة وكفاءة، وتحقيق ميزات تنافسية للمدارس والاستفادة من كافة الفرص المتاحة لها(Joiner, 2019, 141).

وتقوم فلسفة الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية على ركيزتين أساسيتين هما: التحسين المستمر الذي يتطلب الالتزام وتحمل المسؤولية والمشاركة الجماعية من جميع أعضاء المجتمع المدرسي، واحترام العاملين باعتبارهم شركاء أساسيين في عملية التطوير المستمر، ويتطلب ذلك ضرورة المسارعة في تحسين المناخ التنظيمي بصورة مستمرة.

ولقد ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية كرد فعل للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة التي تواجه المؤسسات التعليمية ومواكبة سرعة تطور التقنيات وتطبيقاتها التي تمثل تحدياً أمام المدارس من الناحية التنظيمية من جهة؛ ولإستثمار الإمكانيات المتاحة في تكنولوجيا المعلومات المبنية على مرونة الهيكل التنظيمي والاستجابة الفورية للتغيرات غير المتوقعة من جهة أخرى (Paul, Magno, Tim & Rajeev, 2019, 223).

وأشارت دراسة (مغاوري، ٢٠١٦، ١٥٢-١٥٤) إلى أن أهم عناصر الرقابة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية تتمثل في: سرعة الاستجابة للتغيير، والاستباقية، واغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية والإبداع الجماعي، والاعتماد على الكفاءات وذوي الخبرات العلمية والتربوية.

وهذا يبين ضرورة اكتساب أعضاء المجتمع المدرسي مهارات التفكير الإبداعي؛ لاكتساب معارف جديدة وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية والإعداد لسيناريوهات المستقبل في ضوء التخطيط الإبداعي، وممارسة التفكير النظمي الذي يعمل على الرؤية الشاملة الدينامية لعمليات التغيير بدلاً من اللقطات الجزئية المنفصلة، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته القيام بالعمل وبأدوارهم كمساهمين في إنجازات المدرسة.

وتوضح إحدى الدراسات أن المدارس التي لا تمتلك قدرات الرقابة التنظيمية وهي: الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي ستصبح بمرور الزمن مدارس جامدة غير قادرة على التنافسية والاستمرارية في العصر الرقمي سريع التغيير (Ahammad, Glaister & Gomes, 2020, 700). كما أوصت دراسة (Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zedeh & Zedeh, 2016) بضرورة تحسين قدرات التعلم التنظيمي بالمؤسسات لما لها من تأثير إيجابي على الرقابة التنظيمية وتحقيق النمو والارتقاء بالمدارس.

كما أن الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية تقوم على وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتميز والابتكار، وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي على وضع خطط واستراتيجيات لبناء مدرسة رشيقة قائمة على منهجة علمية واضحة تتحدد فيها المبادئ الأساسية والالتزامات والأهداف والموارد اللازمة لتحقيق الإصلاحات الذكية المستمرة، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (Teece, Peteraf & Leih , 2016, 23).

ومن الجدير بالذكر أن الرشاقة التنظيمية بالمدارس تحقق العديد من الفوائد من بينها؛ أنها تعمل على إدارة الصراع التنظيمي وتحويل أنماط الصراعات إلى فرص ومزايا تنافسية للمؤسسات التعليمية، وتقدم هيكلًا مرنا أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع المدرسي، وسرعة الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية بمهارة عالية (Shiri, 2014, 88-89).

وقد أكدت دراسة نافي (Nafei, 2016, 299) على أن الرشاقة التنظيمية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات التنظيمية، ومراعاة قوى السوق المتغيرة في إطار التنافسية المستمرة، والاستفادة من الفرص المتاحة وخاصة في بيئة تنصف بالاضطراب وكثرة الأزمات؛ واعتبار هذا الأمر بمثابة تسويق للمدرسة.

ومن جانب آخر لابد من التأكيد على ضرورة بناء هيكل تنظيمية إبداعية واضحة للمدارس تعمل على تشجيع الأفكار الإبداعية، وتقديم رؤية متكاملة للمدرسة تعبر عن اهتمامات مختلف الأفراد؛ الأمر الذي يضمن الاستجابة السريعة للتغيرات والأزمات التي تواجه المدارس من جهة، والاستفادة من الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية من جهة أخرى.

وانطلاقاً من فوائد الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في تحقيق الإصلاح التربوي الشامل، وتحقيق مزايا تنافسية بالتعليم الثانوي، ومن أن المدارس الثانوية العامة تعد الطلاب لمواجهة التحديات وتحقيق الإبداع التعليمي ومواصلة التعليم المرتبط بسوق العمل، والتمسك بالقيم والأخلاق المجتمعية والتنظيمية- جاءت الدراسة الحالية للوقوف على متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالتعليم الثانوي العام ومحاولة تطويعها بما يتناسب مع ظروف المجتمع، على أمل أن تُحقق نجاحاً بالمدارس الثانوية العامة بمصر

بما يُمكنها من مواكبة روح العصر الذي تعيشه وما يفرضه هذا العصر من تحديات من ناحية، وبما يُمكنها من التغلب على مشكلات واقعها من ناحية أخرى.

مشكلة الدراسة

تواجه المدارس الثانوية العامة بمصر العديد من التحديات الرقمية والمشكلات التنظيمية، حيث أظهرت دراسة (البربري، ٢٠٢٠، ٢٠٧-٢١٥) قلة تدعيم قيادة المدرسة الثانوية للمعلمين بصورة مستمرة، ونقص توظيف التقنيات الحديثة بالمدرسة، وضعف الاتصالات بين أعضاء المجتمع المدرسي وقلة اشتراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وقلة توافر نظام لتوزيع الحوافز يتصف بالعدالة والمساواة، كما توصلت دراسة (أرناؤوط، ٢٠٢٠، ٢٩٠-٣٠٠) إلى ضعف برامج التطوير والنمو المهني بالمدارس الثانوية العامة وخاصة المتعلقة باتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل الفرقي، وضعف التمكين الوظيفي للعاملين.

وكان هذا دافعا إلى ضرورة تبني أحد المداخل الحديثة التي يمكن تطبيقها للعمل على مواجهة ما تعانيه المدارس الثانوية بمصر من مشكلات وتحديات، وتعد الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية من أبرز المداخل الإصلاحية لعلاج هذه المشكلات ومواجهة هذه التحديات، حيث تُسهم في تحسين أداء المدارس الثانوية العامة كما أنها قوة رئيسة لتحسين أداء المدارس الثانوية وذلك في حالة تطبيقها بالصورة المرجوة.

واتساقا مع كل ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ما ماهية الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية؟
- ٢- ما أهم مقومات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة؟
- ٣- ما متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- ١- الوقوف على مفهوم الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية.
- ٢- تعرف فلسفة الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية.
- ٣- تحليل مقومات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.
- ٤- تحديد متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر.

أهمية الدراسة : تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي :

- ١- تتزامن الدراسة مع بعض التغييرات التي يشهدها المجتمع وخاصة المتعلقة بالتعليم الثانوي العام، والتي تستوجب ضرورة تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.
- ٢- تحظى المدارس الثانوية العامة بمصر باهتمام أفراد المجتمع على جميع المستويات؛ وذلك لما تشغله مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر من مكانة فريدة في السلم التعليمي؛ فهي تصل بين مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، بالإضافة إلى إعداد الطالب للمشاركة في بناء مستقبل الوطن .
- ٣- تسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بموضوع الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة ومقوماتها ومتطلبات تطبيقها.
- ٤- تتزامن الدراسة مع تزايد اهتمام الدولة بضرورة الأخذ بالمدخل التعليمية التي حققت نجاحاً بالمدارس الثانوية، ومحاولة الاستفادة منها بما يتناسب مع ظروف المجتمع.
- ٥- تُفيد الدراسة المعنيين بالمدارس الثانوية العامة في تطبيق آليات متطورة للرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة تساير الاتجاهات الحديثة التي تتبناها الدول المتقدمة في تطوير وتحسين المدارس.

حدود الدراسة : اتساقاً مع أهداف الدراسة تم التركيز على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وهي (القيم الرشيقة - التمكين الرقمي - استثمار القوى العاملة - الاستباقية- التعاون وتضافر الجهود -الهياكل المرنة - البراعة التنظيمية).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٨١) عضواً؛ للاستعانة بأرائهم حول متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م .

مصطلحات الدراسة: يمكن تحديد مصطلحات الدراسة كما يلي:

❖ الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية^(*) Organizational Agility

تُعرّف الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في هذه الدراسة على أنها: مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها المدارس من خلال: التمكين الرقمي وإستثمار القوى العاملة والاستباقية والتعاون وتضافر الجهود بين أعضاء المجتمع المدرسي والهياكل المرنة والبراعة التنظيمية؛ وذلك بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات بما يتواءم مع المستجدات الرقمية والتعليمية المستمرة.

❖ متطلبات التطبيق Application Requirements: تُعرّف في هذه الدراسة على أنها:

"جملة الإجراءات والآليات التي تساعد على نجاح تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر".

منهج الدراسة وخطواتها

- نظرا لطبيعة مشكلة الدراسة فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي الذي يقوم على تحليل وتفسير الظواهر؛ وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :
- عرض الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية.
 - دراسة محددات وأشكال الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.
 - تحليل مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.
 - القيام بالدراسة الميدانية من خلال بناء استبانة تتضمن آراء الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث حول المتطلبات التي تساعد على نجاح تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر.
 - تحديد المتطلبات التي تساعد على نجاح تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء الإفادة من الإطار النظري، ومن خلال تفسير وتحليل الدراسة الميدانية، وترتيب هذه المتطلبات حسب أهميتها في ضوء آراء الخبراء والمتخصصين.

* سيتم تناول المفاهيم المختلفة للرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية في الإطار النظري للدراسة.

الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور أهم الدراسات والبحوث السابقة ذات الارتباط بالدراسة الحالية؛ بهدف الوقوف على الجوانب التي ركزت عليها الدراسات السابقة والجوانب التي لم تتناولها لإلقاء الضوء عليها، بالإضافة إلى الاستفادة من أهم النتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

- دراسة ليو ورامامورثي (Lu & Ramamurthy, 2011)؛ والتي هدفت إلى الوقوف على العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدمت أسلوب المسح والتحليل من المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٢٨) مديراً يعملون في تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار البنية التحتية التكنولوجية لتعزيز قدرات تكنولوجيا المعلومات وتحقيق والرشاقة التنظيمية.

- دراسة (العابدي، ٢٠١٢)؛ والتي هدفت إلى الكشف عن أنواع الرشاقة التنظيمية التي تسهم في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومعرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات موضوع العينة، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظفاً عاملاً، وقد أظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين.

- دراسة الحداد وأبورومان (Alhadid & Abu-Rumman, 2015)؛ والتي هدفت إلى الكشف عن المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرشاقة التنظيمية، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) عاملاً في مستوى الإدارة المتوسطة والعليا في (١٢) منظمة كبرى في مجالات الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن محددات الرشاقة التنظيمية تتمثل في: إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار وتؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي للمنظمة .

- دراسة هارف وآخرون (Harraf et al., 2015)؛ والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية والأسس والمحددات التي تركز عليها، واستخدمت أسلوب التحليل النقدي، وتوصلت إلى وضع إطار للرقابة التنظيمية يركز على مجموعة من الأسس الضرورية والتي من أهمها: نشر ثقافة الابتكار، والتمكين، ومواجهة الغموض، والتحليل البيئي والاستجابة له، نشر ثقافة الرقابة التنظيمية، وأوصت بضرورة تمكين المديرين من تطبيق تلك الأسس والركائز الضرورية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
- دراسة رازمي وغازمي (Razmi & Ghasemi, 2015)؛ والتي هدفت إلى تصميم نموذج نظري للرقابة التنظيمية بالاعتماد على الأسس النظرية التي اقترحها جولدمان؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدمت دراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة الدراسة قوامها (٧٩٥) موظفاً ومقاولاً في شركة غاز أردبيل في إيران، وتوصلت إلى أن الثقة التنظيمية لها علاقة إيجابية كبيرة مع الرقابة التنظيمية، كما تعد الثقة التنظيمية هي المتغير الوسيط بين الذكاء التكنولوجي والرقابة التنظيمية
- دراسة نافي (Nafei, 2016)؛ والتي هدفت إلى التعرف على دور أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز النجاح التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة عشوائية من (٣٣٥) موظفاً من مستشفى جامعة المنوفية، وتوصلت إلى أن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق) تؤثر بشكل مباشر على أبعاد النجاح التنظيمي .
- دراسة بهرامي وآخرون (Bahrami et al., 2016)؛ والتي هدفت إلى الوقوف على دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية، واستخدمت أسلوب المسح الاجتماعي من مداخل المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) موظفاً إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يعمل على تحسين العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين قدرات التعلم التنظيمي لما لها من تأثير على الرقابة التنظيمية وبالتالي تحقيق الإصلاح المستمر.

- دراسة ساها وجريجار وساهها (Saha, Gregar & Saha, 2017)؛ والتي هدفت إلى الوقوف على تأثير الرقابة التنظيمية ونظم إدارة الموارد البشرية على تحقيق التنافسية، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل من مداخل المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الدور الذي تلعبه الرقابة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، وأوصت بضرورة تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية حتى يصبح الأفراد أكثر استيعاباً للتغيير وأكثر مرونة وفعالية في اتخاذ القرار.
- دراسة فيليب ورولدان ولايل رودريغيز , Felipe, Roldan & Leal-Rodriguez (2017)؛ والتي هدفت إلى الوقوف على مدى تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الرقابة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة الدراسة من (٢٥١) مديراً تنفيذياً لمجموعة شركات تكنولوجيا المعلومات في أسبانيا، وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الرقابة التنظيمية.
- دراسة فايشنافي ودوتا (Vaishnavi & Dutta, 2019)؛ والتي هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في تحقيق الرقابة التنظيمية؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدمت أسلوب التحليل من المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية دور التغذية الراجعة التنظيمية، والتفاعل بين الأفراد، ومرونة الوحدات التنظيمية في تحقيق الرقابة التنظيمية، وضرورة توافر الموارد المادية والبشرية وتبني فلسفة الابتكار والتجديد.
- دراسة جولجيسي وآخرون (Golgeci et al., 2019)؛ والتي هدفت إلى التعرف على أبعاد الرقابة التنظيمية في بيئات الأعمال شديدة التقلب، واستخدمت أسلوب التحليل النقدي، وتوصلت إلى أن أبعاد الرقابة التنظيمية تتمثل في: الثقافة التنظيمية، والتوجهات الريادية، والتغيير التنظيمي، والمبادرة التنظيمية، وهذه الأبعاد تعمل على تحمل المؤسسة للتقلبات الشديدة في بيئة الأعمال.
- دراسة (أحمد، ٢٠٢٠)؛ والتي هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٧٢) عضواً من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الإداري بالكلية جاء بدرجة متوسطة، وقدمت تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

- دراسة (الصالح، ٢٠٢١)؛ والتي هدفت إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧) مديراً من مديري الأقسام بالشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على الفاعلية التنظيمية.

- دراسة (محمود، ٢٠٢١)؛ والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرقابة التنظيمية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (٣٨٤) عاملاً في الشركة المصرية للاتصالات، وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير) والرقابة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة :

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، ومدى احتياج مدارسنا إلى تطبيقها بشكل فعال، ومن خلال استقراء الدراسات السابقة يمكن الخروج ببعض الملحوظات الآتية:

- أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية عن الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية وأبعادها، وبناء الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية، وتفسير نتائج الدراسة.

- أكدت بعض الدراسات على ضرورة توافر بعض الشروط والعوامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية منها: التعلم التنظيمي (Bahrami; Kiani; Montazeralfaraj; Zedeh & Zedeh, 2016، وإدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات (Saha, Gregar& Saha, (Alhadid & Abu-Rumman, 2015) (2017)، والثقافة التنظيمية، والتوجهات الريادية (Golgeci, et al., 2019)، وممارسات الإدارة بالاحتواء (محمود، ٢٠٢١).
- ندرة الدراسات العربية التي ركزت على تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية مقارنة بالدراسات الأجنبية التي تناولتها، وأحيانا ما يكون الاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية كبيرا على الرغم من تناولهما نفس الظاهرة؛ نظرا لاختلاف السياق الثقافي مما يعطي مبررا لإجراء الدراسة الحالية.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية، في حين تناولت الدراسات السابقة مؤسسات ومنظمات أخرى مختلفة.

الإطار النظري والدراسة الميدانية:

- سوف يسير البحث وفق خمسة محاور رئيسة وهي كما يلي :
- المحور الأول: مفهوم الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية وفلسفتها وأهميتها.
 - المحور الثاني: محددات وأشكال الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.
 - المحور الثالث: مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.
 - المحور الرابع: الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى التعرف على آراء الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث حول المتطلبات التي تساعد على نجاح تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر.
 - المحور الخامس: متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر.



المحور الأول: مفهوم الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية وفسفتها وأهميتها.

أولاً: مفهوم الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية

يعد مفهوم الرقابة التنظيمية من المفاهيم التي طرأت عليها تغيرات كثيرة؛ وذلك لعدم وجود اتفاق عام على تحديد أبعادها وحدودها والتي يمكن قبولها في التعليم، ومن هنا ظهرت تعريفات متعددة للرقابة التنظيمية تعبر عن وجهات النظر المختلفة والآراء المتباينة حول ما الذي تعنيه الرقابة التنظيمية نظراً لتعدد الأشكال والممارسات التي تأخذها عند التطبيق.

أوضحت دراسة ناراسيهمان (Narasihman, 2006, 443) الرقابة التنظيمية بأنها "القدرة على استثمار الفرص التي يتباطأ المتنافسون في استغلالها واستثمارها، واجتياز الأزمات بكفاءة وفاعلية وتحويلها إلى فرص ومكاسب للمؤسسة التعليمية".

كما تُعرف الرقابة التنظيمية بأنها: القدرة على التكيف المستمر مع التوجهات الإستراتيجية في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضاً إيجاد نماذج تعليمية جديدة وطرق ومهارات مبتكرة لخلق قيمة مضافة للمؤسسات التعليمية (Liu, 2010, 4).

وأكدت دراسة ويبر وتربا (Weber & Tarba, 2012) أن الرقابة التنظيمية تعنى: القدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة لاستمرار ضبط التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وتطوير طرائق مبتكرة لتحقيق قيمة مضافة ذات ميزات تنافسية.

أظهر هذا المفهوم ضرورة تزويد العاملين بالمهارات الإبداعية حتى يتسنى لهم توظيف عقولهم وقدراتهم الابتكارية لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث إنه لم يعد يكفي أداء الأعمال بنفس الطريقة لتحقيق النجاح التنظيمي؛ فلكي تحافظ المدرسة على أدائها الحالي فعليها أن تتحسن بصورة مستمرة.

وقد أوضحت دراسة سالمي وأنداليب (Salimi & Andalib, 2015, 49) الرقابة التنظيمية بأنها: القدرة على مواجهة التحديات غير المرغوب فيها للتغلب على المشكلات غير المتوقعة في البيئة التعليمية، والاستفادة من التغييرات وتحويلها إلى فرص للإبداع والتحسين المستمر.

يبين هذا المفهوم ضرورة حرص المدارس على الإحاطة بالتغيرات المتوقعة والمفاجئة، من خلال الإلمام الكامل بمواردها المعرفية والمادية وأنشطتها التطبيقية؛ لتطوير حلول إبداعية تمكنها من تكوين ميزات تنافسية ذات قيمة مضافة لها. وأشارت دراسة محمودي (Mahmoudi, 2015, 1144) إلى أن الرشاقة التنظيمية تعنى: مدى تمكن المؤسسات من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر بكثير من ذي قبل، والقدرة على توقع احتياجات العاملين وخلق فرص جديدة من خلال الابتكار المستمر، كما أنها تلعب دوراً حيوياً في الإصلاح الإداري والتعليمي.

كما تُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للأحداث والتغيرات البيئية واحتياجات سوق العمل، والمحافظة على سلامة نظم المعلومات، والتكنولوجيا، والأفراد، والعمليات، والموارد المادية داخل المؤسسات واستثمارها الاستثمار المناسب (Mohammadi, Nikpour & Chamanifard, 2015, 58).

ركز هذا المفهوم على أن الرشاقة التنظيمية تتضمن القدرة على التعامل مع التغيرات التنظيمية المختلفة، وسرعة رد الفعل المناسب للمواقف الطارئة، والتنسيق التنظيمي في البيئة المحيطة، ومراعاة احتياجات سوق العمل المتغيرة. وتبين إحدى الدراسات أن الرشاقة التنظيمية: 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، والقدرة على استغلال الفرص (عمرو، ٢٠١٦، ٢٠).

كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها: قدرة 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" (الشمري والزيادي، ٢٠١٨، ١٣٣).

كما تُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها: عملية تغيير ديناميكية تقوم بتشجيع الاستفادة من الفرص في بيئة العمل الداخلية، وتقليص الهدر من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات

الخارجية والاعتماد على التقنيات الحديثة، وإعادة تصميم إجراءات العمل التنظيمية . (Altalhi, 2018, 255)

وأوضحت دراسة توماس (Thomas, 2019, 38) الرقابة التنظيمية بأنها: القدرة على تحقيق المرونة التنظيمية وتحقيق التوازن في الاختصاصات والمهام وانسياب إجراءات العمل، وتدفق الاتصالات والإجراءات بسهولة بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة، وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر، والاتجاه إلى بناء العمل التعاوني الجماعي.

وأكدت دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠، ١٦٨-١٦٩) على أن الرقابة التنظيمية تتضمن المرونة والاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي؛ وذلك بما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وبما يدعم وضعها التنافسي.

وباستقراء التعريفات السابقة، يمكن الخروج بالملاحظات التالية :

- يعد مفهوم الرقابة التنظيمية من المفاهيم التي أثبتت نجاحا في المؤسسات المجتمعية المختلفة، ويُعد استخدام مصطلح الرقابة التنظيمية في التعليم الثانوي أحد مظاهر إفادة التعليم من هذه المجالات.
- أن مفاهيم الرقابة التنظيمية متعددة ومعقدة وبينها اختلافات ونقاط مشتركة، فمنها ما يؤكد على البعد الابتكاري، ومنها ما يؤكد على البعد الثقافي، ومنها ما يؤكد على البعد الاقتصادي، ومنها ما يؤكد على البعد الاجتماعي.
- أن هناك جوانب أساسية يجب أن يشار إليها بصورة صريحة أو ضمنية في مفهوم الرقابة التنظيمية، حيث يجب أن يتوافر في الرقابة التنظيمية بالمؤسسات ما يلي :
 - تدريب العاملين على المهارات الإبداعية.
 - الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة.
 - القدرة على التعامل مع الضبابية والرؤية غير الواضحة، وسرعة رد الفعل المناسب للمواقف الطارئة.
 - وضع خطط وبدائل إبتكارية للمشكلات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
 - تدفق الاتصالات والإجراءات بسهولة بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق تُعرّف الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في هذه الدراسة على أنها: مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها المدارس من خلال: التمكين الرقمي وإستثمار القوى العاملة والاستباقية والتعاون وتضافر الجهود بين أعضاء المجتمع المدرسي والهياكل المرنة والبراعة التنظيمية؛ وذلك بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات بما يتواءم مع المستجدات الرقمية والتعليمية المستمرة.

ثانياً: فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية

تقوم فلسفة الرشاقة التنظيمية على تعزيز إمكانات وقدرات المدارس ومرونة الهيكلية التنظيمية ، وتوفير المبادرات الإبداعية بشكل يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة والتحديات الداخلية والخارجية دون حدوث أي تأثيرات سلبية لكيان المؤسسة التنظيمية، وهو ما يعرف بالقدر التنافسية التنظيمية (Milos et al, 2017, 179).

وتؤمن فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية بالتفكير النظمي الذي يؤكد على ضرورة التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المدارس، الأمر الذي يقلل من العواقب غير المرغوب فيها في عملية صنع واتخاذ القرارات والتي قد تظهر في مراحل تالية، ورؤية الأوضاع والنظم بشكل كلي والتعلم من العلاقات التي تربط بينها، من خلال افتراض مؤداه أن كل الأشياء مليئة بالمؤشرات والعلامات، حيث ينظر أعضاء المجتمع المدرسي للقضايا والأبعاد التعليمية المختلفة داخل مدارسهم بإعتبارها عملية مستمرة أكثر من النظر إليها علي أنها مجرد حدثاً عارضاً.

كما تبنى فلسفة الرشاقة التنظيمية على التداول الحر للبيانات والمعلومات داخل وخارج المدرسة، وتسهم في تأسيس الخريطة المدرسية التي تقدم بيانات ومعلومات تساعد في صنع واتخاذ القرارات من خلال عمليات الوعي الداخلي والخارجي ومدى الإستجابة الداخلية والخارجية للمدرسة (Bick & Pawlowski, 2006, 277) .

وتؤكد فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية على فكرة تقبل المخاطرة المحسوبة والإبداع التنظيمي، واستكشاف الأفكار الجديدة بالإضافة إلى خلق عمليات ومنتجات عمل جديدة، وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات، والتحول من بيئة تعلم تتمركز حول المعلم إلى بيئة تعلم تتمركز حول المتعلم، ويحتاج هذا التحول إلى تشجيع العاملين

على اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات بصورة مستمرة، مما يؤدي إلى خلق مناخ تعليمي جذاب وأكثر فاعلية بالنسبة للمعلمين والمتعلمين. وأوضحت دراسة (عبد ربه، ٢٠١٧، ٢٧-٢٨) أن فلسفة الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية تقوم على ثلاثة مبادئ هي:

- ١- الاستفادة من كل الموارد والإمكانات المتاحة للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، بالإضافة إلى الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للبحث والتقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.
- ٢- تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وتطلعات المدارس؛ والذي يتحدد اعتمادًا على الموارد المتاحة للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية.
- ٣- تحقيق التوازن بين الوسائل التكنولوجية والرؤى المستقبلية؛ ويتطلب ذلك العديد من الآليات والوسائل في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والابتكار والتكيف والسيادة الإستراتيجية.

وأظهرت دراسة ساهما وآخران (Saha et al. 2017, 325) أن فلسفة الرقابة التنظيمية تقوم على التمكين الرقمي من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات في التعليم، وفتح كل الفصول على الإنترنت، واستخدام كل الطلاب للشبكات الإلكترونية في المنازل وفي المدارس وفي أي وقت لنيل المعلومات والمعارف بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات، ودمج أفضل الوسائط الإلكترونية بما يتناسب مع كل الموضوعات الدراسية لتوفير خبرات تعلم متميزة للطلاب.

وبتحليل الكتابات والبحوث السابقة يمكن القول أن فلسفة الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية تؤكد على قدرتها على التعامل مع اللايقين والأحداث الغير متوقعة من خلال التعلم التعاوني من أجل تيسير عملية بنائية التعلم بمساعدة التمكين الرقمي مع الزملاء للاستفادة من خبراتهم الحياتية الحقيقية، والاستفادة من التيسيرات والإمكانيات المتاحة، والقدرة على التعامل مع ضبابية الرؤية وتحويلها إلى فرص تعلم تنافسية، والسماح لأعضاء المجتمع المدرسي بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التعليمية، وإتاحة الوقت لهم للتأمل وإنتاج أفكار جديدة.

ثالثاً: أهمية توافر الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة

- تتبع أهمية الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية من كثرة الفوائد التي تحققها، والتي أشارت إليها العديد من الأدبيات التربوية؛ ومن بينها ما يلي :
- ١- تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيأ بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم(عبد ربه، ٢٠١٧، ٢٦).
 - ٢- المرونة في التعامل مع العاملين بالمدرسة من خلال مشاركتهم في اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعلم المدرسي.
 - ٣- تشجيع الأفراد على أداء الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة(Dewhurst & Navarro, 2007, 1729).
 - ٤- زيادة التماسك والانسجام والترابط بين أعضاء المجتمع المدرسي على المستوى الجماعي والتنظيمي للمؤسسة، واستثمار الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
 - ٥- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية والتعامل مع تأثيراتها بكفاءة وفعالية.
 - ٦- إتاحة المعرفة ونشرها على نحو سريع حتى يتمكن هؤلاء الذين يحتاجونها من التوصل إليها واستخدامها على وجه السرعة
 - ٧- تحقيق الإبداع والابتكار الذي تسعى إليه إدارة المدارس الثانوية؛ بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير (عبد ربه ، ٢٠١٧ ، ٣٦).
 - ٨- تشجيع التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة والأهداف الإستراتيجية، وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الإستراتيجيات وتنفيذها(Santala, 2009, 82).
 - ٩- إنجاز الأعمال بجودة عالية وكفاءة ودقة.
 - ١٠- تحسين قدرات المؤسسات وبيئتها التنظيمية، وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل (Moshki & Teimouri, 2013, 63).
 - ١١- مساعدة المدارس الثانوية على استثمار الفرص والتعامل مع المخاطر.

وقد أظهرت دراسة كل من ريد وساندرز (Reid & Sanders, 2011, 15) و (على و حسين، ٢٠٢٠، ١٩٣-١٩٤) أهمية الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية من خلال تحقيق الفوائد التالية:

[أ] من الناحية المعرفية/العملية، وتشمل:

- اتخاذ قرارات سريعة تتناسب مع شدة المخاطر المتوقعة.
- نشر المعلومات والمعارف في جميع المستويات التنظيمية، وإتاحتها لمن يريدها في الوقت المناسب.
- ارتفاع مستوى جودة الخدمات ومخرجات التعلم.

[ب] من الناحية التنظيمية/الإدارية، وتشمل:

- تخفيض الأعمال الورقية والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- التقليل من المستويات الإدارية وسرعة الاتصال والتواصل بين القيادة والعاملين.
- تخفيض أعداد الأفراد العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توصيف العمل قبل التوظيف بما يضمن تحسين مستوى أداء العاملين.

[ج] الناحية الآدائية/الإستراتيجية، وتشمل:

- تخفيف التكاليف واستثمار نشاطات الوقت والتحسين المستمر.
- الاستجابة للتوجهات الإستراتيجية والخطة الموضوعية للمدارس.
- تبني أنظمة للمكافآت والعقوبات والتدخل من خلال بعض الإجراءات والآليات التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

وعليه؛ فإنه يتضح أن الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية هي مفتاح النجاح في بيئة العمل الديناميكية سريعة التغيير؛ حيث إنها قادرة على دعم قيادة التغييرات المفاجئة، بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص المتاحة في جميع المجالات الإدارية والإستراتيجية والمعرفية المختلفة، كما أن الرقابة التنظيمية تبرز أهميتها بشكل كبير في المؤسسات التي تعمل في ظروف معقدة ومتشابكة تتصف بالغموض والتشابك حيث وجود علاقات داخلية متعددة بشكل متزايد والتي تجعل طبيعة أعمال المؤسسة معقدة .

المحور الثاني: محددات وأشكال الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة**أولاً: محددات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة**

وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في موضوع الرقابة التنظيمية يمكن تحديد محددات الرقابة التنظيمية والتي تحتاجها المدارس الثانوية العامة من أجل النمو والتميز والاستمرارية، وهي:

أ- **الحساسية الإستراتيجية Strategic sensitivity**: وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحديد المتغيرات، وفهمها في بيئة عملها أي بناء رؤية عن المستقبل، وذلك للعمل على استثمارها بشكل يحقق المصلحة للمؤسسة من جهة، وللعاملين من جهة أخرى. وتعتمد الحساسية الإستراتيجية بشكل كلي على التخطيط التكتيكي المتطور والتميز عن المنافسين (Kettunen, 2011, 11).

ب- **الالتزام الجماعي Collective commitment**: ويعني اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها، بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز الأعمال الشخصية بمفردها؛ فالرقابة التنظيمية تحتاج إلى قرارات سريعة؛ لذلك يجد المديرون التنفيذيون صعوبة في اتخاذ القرارات لأن الوقت قد لا يحتمل البحث عن بدائل، وهذا يتطلب تحليلاً سريعاً من المستويات الإدارية كافة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك لتتمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها (Kettunen, 2011, 11).

ج- **سيولة الموارد Fluidity of resources**: حيث إن الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني أن تكون المؤسسات قادرة على تحريك مواردها بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة (Santala, 2009, 3)؛ ولتحقيق ذلك لابد من توافر كادر من المديرين المدربين للإشراف الدائم والمستمر على العمل، وتوفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية الفردية والجماعية في البيئة التعليمية.

د- **التركيز على تسريع التقدم العلمي Focus on Accelerating Scientific Advances**: من خلال تحفيز نظام المشروعات التعليمية والبحثية الابتكارية، والتي تقوم على التفكير التأملي ووضع سيناريوهات مستقبلية إصلاحية.

هـ- الابتكار **Innovation**: ويعني قدرة المدارس 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 تحقيق الرضا المهني، ومن ثم تكون دوماً في الصدارة.

و- المرونة **Flexibility**: وتعنى القدرة على إنتاج مخرجات تعلم متميزة ومتنوعة باستخدام الموارد والتسهيلات، من خلال العمليات المؤسسية وهي: مرونة التنظيم، مرونة العاملين، مرونة المؤسسة، مرونة الإجراءات، حيث تعمل المرونة على توجيه العمليات المختلفة وتلبية مختلف الأهداف باستخدام نفس الموارد والتسهيلات (Asgari et al., 2014,1451).

ز- التركيز على المعرفة الجديدة **Focus on New Knowledge**: وتقديم العديد من الخدمات للطلاب والموظفين وغيرهم، ويتم الحصول على هذه الخدمات على نحو فعال لتوثيق وإدارة السجلات التعليمية والمهنية بالمدارس.

وبتحليل العرض السابق يمكن القول أن محددات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة تحتاج إلى إعداد نوعية جيدة من العاملين، ونشر ثقافة الانفتاح والثقة؛ فالمدارس الناجحة لا تشجع التعلم داخلياً من بعضها البعض فحسب، ولكن أيضاً تعمل على إيجاد آليات داخلية مثل قوائم التعارف لدعم المشاركة في المعارف والخبرات الضمنية والصريحة، وتدعيم القدرة على الإبداع والابتكار والفاعلية، وتشجع على إرساء دعائم التعلم الفردي والفريقي بشكل مستمر.

ثانياً: أشكال الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة

توجد عدة أشكال للرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية، وهي: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة، وتعتمد الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة على استثمار نشاطات الوقت في إدارة التوقعات بحيث تستطيع المدارس الثانوية إنهاء المهمات دون تأثيرات سلبية وبحيث لا تؤثر على مهام أخرى، وذلك كما يلي:

[١] **رشاقة الاستشعار Sensing Agility**: وهي كشف واستقطاب ما يستجد من أعمال مهمة في الوقت المناسب، كما تتضمن القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والنقاط الأحداث من التغيير البيئي، وتغيير اتجاهات العاملين، والمبادرة بادخال التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب (عباس، ٢٠٢٠، ١٦٩).

[٢] **رشاقة اتخاذ القرار Decision-Making Agility**: ويقصد بها تفسير الأحداث العارضة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب، كما تتضمن القدرة على جمع وتراكم وهيكلية 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 تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (أحمد، ٢٠٢٠، ١٣).

[٣] **رشاقة الممارسة Acting Agility**: وهي إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات الإدارية والتعليمية، وتقديم اختراعات جديدة للمدرسة في الوقت المناسب، كما تتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق التوافق والاتساق مع بيئة العمل المتغيرة، ومرونتها في تحمل أعمال مختلفة؛ للوصول إلى أهداف مختلفة بنفس الطرق، والتوصل لمخرجات تعلم فعالة تحقق الأهداف المختلفة من نفس الموارد والوسائل المتاحة (Park, 2011,23).

وحتى تحقق أشكال الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الاستفادة منها لابد من وضع ركائز للعمليات التنظيمية وتطبيق نظام استمرارية الأعمال من خلال:

أ- **تحليل تأثير الأعمال**: وهو أن يتم تحديد الأنشطة الرئيسة بالمدارس وتقييم أثر عدم تنفيذ هذه الأنشطة، وبناء عليه يجب تحديد الأطر الزمنية والأولويات لاستئناف هذه الأنشطة عند مستوى أدنى معين مقبول، مع مراعاة الوقت الذي تصبح فيه آثار عدم استئنافها غير مقبولة، كما ينبغي تحديد التيسيرات والموارد الداعمة لهذه الأنشطة، بما في ذلك مؤسسات المجتمع المدني وأصحاب المصالح (Junttila, 2014,71).

ب- **تقييم المخاطر**: حيث يتم تحليل مخاطر انقطاع أنشطة المدارس بشكل منهجي، ومن ثم تحديد أي من هذه المخاطر يجب تخفيفها، وتحديد إجراءات تخفيفها مع الحفاظ على سياسة استمرارية الأعمال ومستوى المخاطرة المقبولة لدى المدرسة.

ج- إستراتيجية استمرارية العمل: يجب أن تتضمن الإستراتيجية كيفية حماية الأنشطة ذات الأولوية أثناء العام الدراسي، وكيفية التخفيف من الآثار والاستجابة لها وإدارتها أثناء حدوث أي طارئ وكيفية استعادة الأنشطة بعد وقوع الحدث، كما يجب أن تتضمن الإستراتيجية الموافقة على الأطر الزمنية لاستئناف الأنشطة بالإضافة إلى وسائل تقييم قدرات استمرارية العمل (Junttila, 2014,72).

د- إجراءات استمرارية الأعمال: يجب أن تضع الإجراءات خطة للاستجابة للحوادث وأن تحدد على وجه الخصوص الخطوات المتبعة عند حصول أي طارئ بالإضافة إلى مراعاة أن تكون الإجراءات مرنة للرد على التهديدات غير المتوقعة، وتغيير الظروف الداخلية والخارجية (عبد العال، ٢٠١٩، ٣٤-٣٥).

هـ- الممارسة والاختبار: يهدف هذا الإجراء إلى اختبار نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق ما هو مخطط، وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة، وإصدار تقارير بالنتائج والتوصيات (Junttila, 2014,73).

ومن هنا يتضح أن أشكال الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة تتضمن: بناء وتدعيم فرص التعلم وربطها بالأنشطة التنظيمية، وتعزيز تحمل المخاطرة والتعلم من الأخطاء؛ بهدف التغيير والتحسين المستمر، وضرورة تأسيس خريطة مدرسية تقدم بيانات ومعلومات تساعد في صنع واتخاذ القرارات، وفهم وإدراك عملية التغيير في المدرسة، لمحاولة زيادة قدرة الاستيعاب للمتغيرات والأحداث البيئية، ومنح التغيير صفة تنظيمية من خلال تشجيع المخاطرة المحسوبة.

المحور الثالث: مقومات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة

من خلال استقراء البحوث والأدبيات السابقة التي تناولت الرقابة التنظيمية يمكن استنباط مجموعة من المقومات التي تستند إليها الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة وهي: (القيم الرشيقة- التمكين الرقمي - إستثمار القوى العاملة - استشعار التغيير- التعاون وتضافر الجهود- الهياكل المرنة - البراعة التنظيمية)، وهذه المقومات ليست منفصلة عن بعضها البعض، ولكنها مترابطة ومتفاعلة يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، وسوف يتم تناول هذه المقومات فيما يلي:

[١] القيم الرشيقية Agile Values:

توصف القيم الرشيقية بأنها تراكم القيم الروحية والمادية التي يتم إنشاؤها من خلال الأفراد وسياسة المؤسسة فهي تشير إلى سلوكيات معنية أو برمجة الجماعية للعقل من خلالها تختلف المجموعة الواحدة عن الأخرى (Triaa, Gzara & Verjus, 2016: 67).

كما تمثل القيم الرشيقية جملة الافتراضات المشتركة التي ترشد المجموعة لحل مشاكلها مع التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت به لكي تعتبر أنشطته فعالة، وبالتالي تعليمه للأعضاء الجدد، كما أنه يمثل السبيل الصحيح للإدراك، والتفكير، والشعور فيما يتعلق بهذه المشكلات (دباس، ٢٠٢٠، ٣٨٦).

وتتطلب القيم الرشيقية أو السلطة الأخلاقية توافر الدافع الذاتي، والرقابة الذاتية لدى جميع العاملين من قيادات وعاملين في ظل محدودية الرقابة الخارجية، والتفكير المستمر حول مدى صلاحية القيم التنظيمية والسياسات والأهداف الحالية للمدرسة من أجل تحقيق مكاسب وميزات تنافسية واضحة.

[٢] التمكين الرقمي Digital Empowerment:

ويعني القدرة على الاستخدام الواعي والإبداعي لتقنيات المعلومات والاتصالات الرقمية؛ لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل ومواكبة التقدم ومواجهة الأزمات (السيد، ٢٠٢٠، ٦٢)، وقد أوضحت إحدى الدراسات أنه يمكن للمستحدثات التكنولوجية أن تدعم الرقابة التنظيمية بالمدارس من خلال تمكين الاتصال الفعال في جميع المستويات والإدارات، كتبادل المعلومات واستخدام التكنولوجيات المرنة والمتكاملة ونظم المعلومات، ويتم قياس التكنولوجيا من خلال نشر الدعم التكنولوجي المناسب في المؤسسة بأكملها. (Wendler, 2014: 1199)

كما تتيح تكنولوجيا المعلومات سرعة تبادل المعلومات، وسهولة وانسياب البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العمل، والحق أن التكنولوجيا لا تولد التغيير، بل تعمل على توفير البيئة التي تمكن من حدوثه، وفي مقدمتها الآليات والتقنيات التي تمكن أعضاء المجتمع المدرسي من القيام بدوره في إحداث عملية التغيير والتحسين.

[٣] إستثمار القوى العاملة Workforce:

وتمثل كيفية استخدام إمكانيات وقدرات ومهارات الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب ذلك قدرة القيادات في كل مستوى تنظيمي على التعامل مع قضايا الموارد البشرية بمهارة عالية، بدءًا من تغيير القوى العاملة وتدريبهم على التعامل مع الثورة التكنولوجية والتحديات العالمية ليكونوا أكثر وعياً بطبيعة الأعمال والمهام والمسئوليات، وكيفية مواجهة التحديات وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية للمدارس.

ويتطلب إستثمار القوى العاملة ضرورة تحقيق تواصل فعال بين القيادات العليا والعاملين بالمؤسسات التعليمية ويتم ذلك من خلال: تكوين فرق عمل بالمؤسسات التعليمية، وعمل اجتماعات دورية لتبادل الآراء بين الأطراف المختلفة، الأمر الذي يعطى العمل قوة لاندماج الأفكار والمعلومات والأهداف الحيوية، ولتنفيذ النصائح والتعليمات.

[٤] الاستباقية/استشعار التغيير Proactive/Sensing Change:

وتعني قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث وتكون سبّاقة 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 عن طريق تقديم خدمات بطرق جديدة أو منتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل استباقية، وتسهم في تحقيق أهدافها بدلاً من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير، ومن ثم 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 (Almahamid, 2013, 10).

كما أن للتغيير التنظيمي مستويات كبيرة في السنوات الأخيرة، ومفتاح هذه التحولات هو تحقيق أشكال أكثر مرونة في المؤسسات بسبب ضغوط العمل، وهذا يشير إلى ضرورة تطبيق واستخدام إستراتيجيات رشيقة، الأمر الذي يتطلب إجراءات معينة تتسجم مع تلك التوجهات في طريق التغيير (Leonhardt, Mandrella & Kolbe, 2016, 56).

وتتطلب الاستباقية ضرورة العمل على دراسة شاملة للعمليات التنظيمية والموارد والإمكانيات المتوافرة من خلال عمليات التأمل والتفكير؛ لاكتساب معرفة جديدة وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية والإعداد لسيناريوهات المستقبل في ضوء التخطيط الإبداعي.

[٥] التعاون وتضافر الجهود Collaboration and Cooperation:

ويعد تعاون أفراد المجتمع المدرسي من عوامل النجاح الحرجة في تنفيذ المهام التنظيمية، حيث إن الإدارة العليا في المؤسسات يمكن أن تلعب دورًا مهمًا من خلال ضمان نجاح تنفيذ أنشطة الوظائف؛ لذلك يتعين على المديرين أن يبرهنوا على وجود استعداد لتقديم ومشاركة معارفهم مع الموظفين الآخرين بحرية، والبحث عن طرق لتعلم المعارف والأفكار الجديدة، وتقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية دعم أنشطة العمل عن طريق ضمان تخصيص موارد كافية للحصول على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والعمالة الماهرة وتسهيل إجراءات الأعمال (ديباس، ٢٠٢٠، ٣٨٨).

كما أن تفاعل أفراد المجتمع المدرسي بشكل ديناميكي متبادل بينهم وبين القيادات المدرسية يزيد من فاعليتهم، ويرفع من معنوياتهم، ويضمن الوصول إلى قرارات رشيدة وفعالة، كما أن إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد العاملين في المستويات التنفيذية، كتفويض السلطة وإعطائهم فرصة اتخاذ القرار، ودعم اللامركزية يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة، ومواجهة التحديات بفعالية، وسرعة إنجاز الأعمال المطلوبة بطريقة مرنة (Harraf et al., 2015, 679).

وينتطلب التعاون وتضافر الجهود ضرورة بناء الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي، وتتبع الثقة من القناعة بالحاجة إلى الآخرين، والرغبة في تبادل الخبرات، وخلق بيئة عمل منسجمة تساعد أعضاء المجتمع المدرسي على أن يحسنوا أداءهم ويقوموا بأدوارهم بكفاءة وفاعلية.

[٦] الهياكل المرنة Flexible Structures:

وتصف الهياكل التنظيمية المرنة قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع الهياكل والعمليات التنظيمية لتنفيذ التغييرات والبقاء في المنافسة، من خلال الأنشطة الإبداعية التي تمكن من اتخاذ قرارات سريعة وتغيير الهيكل عند الحاجة، ويتم قياس الهياكل المرنة من وثيرة الأنشطة التنظيمية المنسجمة مع المرونة. (Wendler, 2014, 1200)

وتعمل الهياكل المرنة على إطلاق الإبداعات الكامنة لدى العاملين بحرية، لذا لا بد من هيكل رشيق يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المجتمع المدرسي من إطلاق إبداعاتهم والتعلم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

ومن هنا نجد أن الهياكل المرنة تعطي مجالاً للاستفادة من خبرات وتجارب العاملين، وتبادل المعلومات؛ وهذا ما يجعل هنالك فرصة كبيرة لدعم توليد المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، وكذلك بث ثقافة التعاون بين العاملين، والشعور بالمسئولية تجاه أعمال المدرسة، وتقريب المسافة بين العاملين وقيادة المدرسة.

[٧] البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity:

وتتمثل في قدرة المدارس على تلبية المتطلبات الآنية والتكيف مع المتغيرات المجتمعية واستثمار الوقت وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، فضلاً عن البحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة والمرونة، والكلفة المنخفضة والاستجابة للأحداث الجارية، والمواءمة والتكيف، والتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتتضمن البراعة التنظيمية أربعة سمات هي: (Dewhurst&Navarro,2007,1729)

- ١- مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
 - ٢- تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنياً بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
 - ٣- تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - ٤- التكيف المعرفي والتماusk التنظيمي على جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة.
- وتعمل البراعة التنظيمية على التكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبدع، وتشكل السلوك الفردي والتنظيمي بالمدرسة، وتمكن الأفراد من الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة من خلال الانضباط في العمل، فالمدارس الرشيفة تعمل على التوازن بين تحقيق النجاحات من جهة والتقليل من الخسائر من جهة أخرى.
- وتتطلب البراعة التنظيمية ضرورة الالتزام بالسلوك الداعم للتميز عبر تشجيع السلوك المتميز، وتدعيم سياسات الموارد البشرية للسلوك الاحترافي والمهني، وتحسين الأداء بطرق إبداعية بما يضمن إيصالها إلى أفراد المجتمع المدرسي كافة.

من خلال عرض وتحليل مقومات الرشاقة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي يمكن القول أنه لا يمكن تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية دون توافر هذه المقومات مجتمعة، التي تعد مرحلة البداية وليست النهائية؛ وذلك لأن الرشاقة التنظيمية في تقدم وتعلم وتحسن بصورة مستمرة، كما أن هذه المقومات حلقات مترابطة ومتكاملة؛ فمثلاً القيم الرشيقة تركز على الجانب الوجداني، والتمكين الرقمي يركز على الجانب التكنولوجي، وإستثمار القوى العاملة يركز على العنصر البشري، واستشعار التغيير من خلال الاستباقية يركز على دعم الرؤى المستقبلية، والتعاون وتضافر الجهود يركز على العمل الفريقي، والهيكل المرنة تركز على انسياب المعارف والمعلومات وسرعة ودقة عمليات التواصل، والبراعة التنظيمية تركز على الإبداع الفردي والجماعي والتنظيمي.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث حول متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر .

• أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة الميدانية في صورة استبانة تتضمن متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وهي (القيم الرشيقة - التمكين الرقمي - إستثمار القوى العاملة- الاستباقية- التعاون وتضافر الجهود -الهيكل المرنة -البراعة التنظيمية)

• صدق الأداة

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين* من أعضاء هيئة التدريس؛ للتأكد من صدقها الظاهري واستطلاع آرائهم في: (انتماء العبارات لكل محور - ومناسبة صياغة العبارات- وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات- وملائمة درجة الاستجابة على العبارات) وتركزت أهم ملاحظات السادة المحكمين في التالي: (تعديل صياغة بعض العبارات- حذف بعض العبارات المكررة والمتشابهة - التقليل من عدد عبارات محاور الاستبانة)

* انظر ملحق (١) أسماء السادة المحكمين في نهاية الدراسة.

وبعد إجراء التعديلات في محاور الاستبانة وعباراتها، بناءً على مقترحات وملاحظات الأساتذة المحكمين، تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية القابلة للتطبيق.

• عينة الدراسة:

تعتمد عينة الدراسة علي مجموعة من الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث، وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (١٢٠) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تُرد (٣١) استبانة، والاستبانات التي استُبعدت لعدم استيفاء الإجابة (٨) استبانة، لذلك بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين استوفوا الإجابة على الاستبانات (٨١) عضو هيئة تدريس ينضمون (١٧) أستاذ، و(٢٣) أستاذ مساعد، و(٤١) مدرس.

• المجال الزمني لتطبيق الاستبانة

طبقت الاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م

• أساليب التحليل الإحصائي :

تم التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة من خلال الخطوات التالية:

١- حساب عدد تكرارات الاستجابة (ك) لكل درجة موافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٢- إعطاء درجة وزنية (د) كالتالي: (خمس درجات لموافق بدرجة شديدة، أربع درجات لموافق ، ثلاث درجات لمحايد، درجتان لمعارض، درجة لمعارض بدرجة شديدة) وذلك لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٣- ضرب عدد تكرارات الاستجابة (ك) لكل درجة موافقة في الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة (د) لكل عبارة على حدة.

٤- حساب درجة الموافقة النهائية على كل عبارة، وذلك بجمع حواصل ضرب التكرارات في الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة على العبارة (مج ك×د) (

٥- تحديد المتوسط الوزني (م و) لكل عبارة، بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة (ن) بالنسبة لكل عبارة، وفقاً للقانون التالي: (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، ١٩٩٦: ٢١٠)&(نادية عبد السلام، ٢٠٠٣: ٤٢)

$$م = \frac{\text{مج (ك د)}}{ن}$$

٦- حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، بقسمة متوسط درجة العبارة على الدرجة المثلى للعبارة، وهي خمس درجات.

كما قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، وتم حساب متوسطات الاوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٤.٢١ : ٥) تقع في منطقة الموافقة الشديدة، أما التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٤.٢٠ : ٣.٤١) تقع في منطقة الموافقة. وكلتاها تمثل عبارات أبدى غالبية أفراد العينة موافقتهم على ما أشارت إليه من متطلبات.
- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٣.٤٠ : ٢.٦١) تقع في منطقة المحايدة، وتمثل متطلبات وافق عليها بعض الخبراء والمتخصصين ، ورفضها البعض الآخر.
- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٢.٦٠ : ١.٨١) تقع في منطقة المعارضة، أما التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها أقل من (١.٨٠ : ١) تقع في منطقة المعارضة الشديدة، وكلتاها تمثل عبارات لم يوافق غالبية الخبراء والمتخصصين على ما أشارت إليه من متطلبات .

تحليل نتائج الاستبانة الخاصة بآراء الخبراء والمتخصصين حول المتطلبات اللازمة لتطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة: تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث للاستعانة بآرائهم في التأكد من مواءمة هذه المتطلبات لظروف المدارس الثانوية العامة بمصر، وترتيب هذه المتطلبات على ضوء أهميتها.

أولاً: آراء الخبراء والمتخصصين حول متطلبات تحقيق القيم الرشيقة كأحد مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.

جدول (1)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء الخبراء والمتخصصين في الترتيب
حول متطلبات تحقيق القيم الرشيقة

م	العبرة	المتوسط الوزنى	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة	الترتيب
١	نشر ثقافة الثقة المسئولة في قدرات العاملين بالمدرسة.	٤.١٩	٠.٦٢	موافق	٤
٢	تقديم الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الإبداعية.	٤.٥١	٠.٥٦	موافق بشدة	٣
٣	تحسين سمعة المدرسة من خلال ربط المكافآت بجودة الأداء .	٤.١٨	٠.٦٣	موافق	٥
٤	التخلص من المحسوبية عند تقييم أداء العاملين.	٤.٦١	٠.٥٣	موافق بشدة	٢
٥	توفير الأمن الوظيفي للعاملين عند القيام بأعمالهم.	٤.٦٥	٠.٥٢	موافق بشدة	١
	المتوسط الكلى	٤.٤٢	٠.٥٧	موافق بشدة	

ومن استقراء متوسطات آراء الخبراء والمتخصصين، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن جميع عبارات هذا المحور وافق عليها غالبية الخبراء والمتخصصين الذين أجابوا عن الاستبانة.

وهذا يعني موافقة الخبراء والمتخصصين على ضرورة توفير الثقة والأمن الوظيفي للعاملين عند القيام بأعمالهم، وتقديم الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الإبداعية، وضرورة التخلص من المحسوبية عند تقييم أداء العاملين، حيث أشارت دراسة ساهها وآخران (Saha et al., 2017) إلى أن الرشاقة التنظيمية وفعالية القيم الرشيقة يعززان من أداء المدرسة وقدرتها التنافسية، ومن ثم فإن تفعيل القيم الرشيقة أصبح أمراً حاسماً في تعزيز الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية، وضرورة تطوير إستراتيجيات بناء الثقة الذاتية والجماعية، حتى يصبح الأفراد أكثر استيعاباً للقيم الشقية وأكثر شعوراً بالأمن الوظيفي عند القيام بمهامهم.

ثانياً: آراء الخبراء والمتخصصين حول متطلبات تحقيق التمكين الرقمي كأحد مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.

جدول (٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء الخبراء والمتخصصين في التربية
حول متطلبات تحقيق التمكين الرقمي

م	العبرة	المتوسط الوزنى	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	توفير نظام الكتروني فعال لتيسير إجراءات العمل داخل وخارج المدرسة.	٤.٦٣	٠.٥٥	موافق بشدة	١
٢	استخدام الإمكانيات التقنية الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم .	٤.٥٧	٠.٥٤	موافق بشدة	٢
٣	تدريب العاملين بالمدرسة على آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	٤.٢٣	٠.٦٦	موافق بشدة	٤
٤	إتاحة تواصل أعضاء المجتمع المدرسي مع زملائهم بالمدارس الأخرى باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة .	٤.٣٣	٠.٦٤	موافق بشدة	٣
٥	بناء قاعدة معلومات الكترونية عن العاملين بالمدرسة.	٤.١٩	٠.٦٧	موافق	٥
	المتوسط الكلي	٤.٣٩	٠.٦١	موافق بشدة	

ومن استقراء متوسطات آراء الخبراء والمتخصصين، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن جميع عبارات هذا المحور وافق عليها غالبية الخبراء والمتخصصين الذين أجابوا عن الاستبانة.

وهذا يعنى ضرورة توافر توافر الإمكانيات التقنية الحديثة اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم، وإتاحة تواصل أعضاء المجتمع المدرسي مع زملائهم بالمدارس الأخرى باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وقد أشارت دراسة كل من باندا وراث (Panda & Rath, 2016) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على التواصل المستمر

مع الأفراد وبعضهم البعض، وتتيح إمكانية وسرعة تبادل المعلومات مما يضمن سهولة وانسياب البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العمل، كما توصلت دراسة ليونهاردت وآخرون (Leonhardt et al., 2016) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار بشكل أكبر بالبنى التحتية التكنولوجية لتعزيز قدرات تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: آراء الخبراء والمتخصصين حول متطلبات تحقيق استثمار القوى العاملة كأحد مقومات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.

جدول (٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء الخبراء والمتخصصين في التربية حول متطلبات تحقيق استثمار القوى العاملة

م	العبرة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	جذب الكوادر العلمية الموهوبة والتي تحقق ميزات تنافسية للمدرسة.	٣.٧٨	٠.٧١	موافق	٥
٢	تلبية احتياجات العاملين بالمدرسة بصورة مستمرة.	٤.١١	٠.٦٦	موافق	٣
٣	إجراء مراجعة دورية لأداء العاملين بالمدرسة.	٤.١٧	٠.٦١	موافق	٢
٤	تنظيم ورش عمل لتنمية مهارات العاملين على اقتناص الفرص البيئية ومواجهة التحولات الثقافية.	٤.١٩	٠.٦٤	موافق	١
٥	توفير البيئة الداعمة للعاملين لتطبيق ما يملكونه من مواهب.	٣.٨٨	٠.٦٩	موافق	٤
	المتوسط الكلي	٤.٠٢	٠.٦٦	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء الخبراء والمتخصصين، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن جميع عبارات هذا المحور وافق عليها غالبية الخبراء والمتخصصين الذين أجابوا عن الاستبانة.

وهذا يعني موافقة الخبراء والمتخصصين على ضرورة اكتشاف الفرص الجديدة، واستثمارها؛ لرفع كفاءتها الداخلية والخارجية ، حيث أشارت دراسة بهرامي وآخرون (Bahrami et al., 2016) إلى أن من أهم آليات تحقيق الرقابة التنظيمية ضرورة عقد برامج منتظمة لتدريب العاملين لاكتساب المهارات الحديثة وتلبية الاحتياجات الآنية والمستقبلية للعاملين بصورة مستمرة وإتاحة المناخ الداعم للابتكار، وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة.

رابعاً: آراء الخبراء والمتخصصين حول متطلبات تحقيق الاستباقية كأحد مقومات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.

جدول (٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء الخبراء والمتخصصين في التربية
حول متطلبات تحقيق الاستباقية/استشعار التغيير

م	العبارة	المتوسط الوزنى	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	إعداد سيناريوهات إستباقية لمواجهة الأزمات الطارئة.	٤.١٠	٠.٦٧	موافق	٣
٢	تعزيز فئات العاملين بالمدرسة بضرورة التغيير التنظيمي.	٤.٣٤	٠.٦٥	موافق	١
٣	تشجيع العاملين على تجريب الأفكار الإبداعية.	٤.١٢	٠.٧٢	موافق	٢
٤	الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والثقافية المرتبطة بالبيئة التعليمية.	٣.٥٩	٠.٧٥	موافق	٥
٥	اكتشاف التغييرات السلبية أو الإيجابية في الخدمات التعليمية المتوافرة بالمدارس.	٤.٠١	٠.٦٦	موافق	٤
	المتوسط الكلى	٤.٠٣	٠.٦٩	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء الخبراء والمتخصصين، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن جميع عبارات هذا المحور وافق عليها غالبية الخبراء والمتخصصين الذين أجابوا عن الاستبانة.

وهذا يعني موافقة الخبراء والمتخصصين على ضرورة اكتشاف التغييرات السلبية أو الإيجابية في الخدمات التعليمية بالمدرسة، وتشجيع ممارسات العاملين للأفكار الإبداعية، وإعداد سيناريوهات إستباقية لأي ظروف قد تحدث، حيث أشارت دراسة تيث وآخرون (Teece et al., 2016) إلى أن الرقابة التنظيمية تتطلب اتخاذ إجراءات عمل استباقية وتقديم مخرجات متميزة ومبتكرة، وتقديم فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العاملين.

خامساً: آراء الخبراء والمتخصصين حول متطلبات تحقيق التعاون وتضافر الجهود كأحد مقومات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.

جدول (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء الخبراء والمتخصصين في التربة

حول متطلبات تحقيق التعاون وتضافر الجهود

م	العبارة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تنمية مهارات العاملين الاجتماعية باستخدام أسلوب فرق العمل.	٤.٣٤	٠.٦٧	موافق بشدة	٢
٢	توزيع المهام والمسئوليات في ضوء قدرات وإمكانات ورغبات العاملين.	٤.٤١	٠.٦٥	موافق بشدة	١
٣	استثمار وقت الاجتماعات لصالح العمل والمدرسة.	٣.٤٤	٠.٦٣	موافق	٥
٤	توفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع الأفراد على إنجاز مهامهم.	٤.٣٠	٠.٦٩	موافق بشدة	٣
٥	تحقيق التكامل بين أعضاء المجتمع المدرسي في أداء أعمالهم.	٣.٩٠	٠.٧٤	موافق	٤
	المتوسط الكلي	٤.٠٧	٠.٦٧	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء الخبراء والمتخصصين، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن جميع عبارات هذا المحور وافق عليها غالبية الخبراء والمتخصصين الذين أجابوا عن الاستبانة. وهذا يعني موافقة الخبراء والمتخصصين على ضرورة تحقيق التكامل بين أعضاء المجتمع المدرسي في أداء أعمالهم، وتنمية مهارات العاملين الاجتماعية باتباع أسلوب فرق العمل، حيث أكدت دراسة خشنود ونعمتراده (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) على أهمية الالتزام الجماعي وهو قدرة فريق العمل على اتخاذ خطوات سريعة دون التعثر في سياسات الإدارة العليا، كما أشارت أن العمل الفريقي أحد أهم متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة. سادساً: آراء الخبراء والمتخصصين حول متطلبات تحقيق الهياكل المرنة كأحد مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.

جدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء الخبراء والمتخصصين في التربية
حول متطلبات تحقيق الهياكل المرنة

م	العبارة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	منح مديري المدارس صلاحيات للتعامل مع الظروف الطارئة.	٣.٥٦	٠.٧٤	موافق	٥
٢	التخلص من البيروقراطية في أداء العمل في البيئة التعليمية.	٣.٨٧	٠.٧١	موافق	٣
٣	نشر المعلومات والمعارف في المستويات التنظيمية بشفافية ومصداقية.	٤.٢١	٠.٦٧	موافق بشدة	١
٤	وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة القدرة على مواجهة التحديات.	٣.٧٧	٠.٧٣	موافق	٤
٥	عمل تغييرات متسارعة في الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة في ضوء المستجدات الحديثة.	٤.٠٥	٠.٦٩	موافق	٢
	المتوسط الكلي	٣.٨٩	٠.٧٠	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء الخبراء والمتخصصين، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن جميع عبارات هذا المحور وافق عليها غالبية الخبراء والمتخصصين الذين أجابوا عن الاستبانة. وهذا يعني موافقة الخبراء والمتخصصين على ضرورة تحقيق الهياكل المرنة من خلال ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة في ضوء المستجدات الحديثة، والابتعاد عن البيروقراطية في أداء العمل، حيث أشارت دراسة الزوبي (Al-Zu'bi, 2016) إلى أن الهياكل التنظيمية المرنة تصف قدرة المؤسسات على التكيف بسرعة مع العمليات التنظيمية لتنفيذ التغييرات والبقاء في المنافسة والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة تتصف بالمرونة والابتكارية.

سابعاً: آراء الخبراء والمتخصصين حول متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية كأحد مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة.

جدول (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء الخبراء والمتخصصين في التربية
حول متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وضع خطط واضحة لتنمية المهارات الإبتكارية لدى العاملين.	٤.٠١	٠.٦٨	موافق	٣
٢	التواصل مع مؤسسات المجتمع المختلفة لتمويل المشروعات التطويرية بالمدارس.	٣.٥٤	٠.٧٥	موافق	٥
٣	العمل على توفير وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات المدرسة.	٤.٠٥	٠.٦٧	موافق	٢
٤	توافر آلية لاستكشاف مواهب العاملين واستثمارها لصالح المدرسة.	٣.٥٦	٠.٧١	موافق	٤
٥	تشجيع العاملين على إنتاج أفكار وحلول إبداعية بناء تتعلق بالممارسات المهنية.	٤.٦٥	٠.٦١	موافق بشدة	١
	المتوسط الكلي	٣.٩٦	٠.٦٨	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء الخبراء والمتخصصين، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن جميع عبارات هذا المحور وافق عليها غالبية الخبراء والمتخصصين الذين أجابوا عن الاستبانة.

وهذا يعني موافقة الخبراء والمتخصصين على ضرورة تحقيق البراعة التنظيمية من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وتطلعات المدارس من خلال التعلم التنظيمي، واستثمار الأفراد للفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، حيث أظهرت دراسة شيري (Shiri , 2014) أن البراعة التنظيمية تمثل مفتاح النجاح للرشاقة التنظيمية وخاصة في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات، والاستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالاضطراب والتعقيد.

المحور الخامس: متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر وآليات تحقيقها

تم تحديد متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة وآليات تحقيقها من خلال الإفادة من الأدبيات والدراسات والكتابات التي تناولت الرشاقة التنظيمية بالدراسة والتحليل، وكذلك تحليل نتائج الاستبانة وتفسيرها، وقبل عرض متطلبات التطبيق فمن الضروري مراعاة مجموعة من المبادئ لتطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وهي:

- ضرورة الاستجابة والتعامل مع التغييرات في بيئة العمل بدقة وفي الوقت المناسب، والتنسيق التنظيمي الوثيق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة.
- التأكيد على نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية بالمدارس؛ الأمر الذي يجعلها أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
- النظر إلى الرشاقة التنظيمية على أنها منهجية عمل بالمدارس للتطوير والتنمية المستمرة.
- ينبغي الإلمام بأن المدارس الرشيفة تختلف عن المؤسسات التقليدية؛ فالمدارس الرشيفة تشجع الابتكار وتعلم كيفية اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها لرفع كفاءتها، والاستجابة السريعة نحو التغيير في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة؛ بينما المدارس التقليدية تتمسك بأداء العمل بنفس الأساليب الروتينية، والتي قد تسبب أحياناً في زيادة إنفاق الموارد المتاحة.
- الاهتمام بالإبداع التنظيمي، وذلك من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج أو الخدمة التعليمية المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي.
- ضرورة امتلاك المدارس قاعدة معلومات إلكترونية تستطيع من خلالها تسهيل إجراءات الأعمال .

وعليه، يمكن توضيح متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة وآليات تحقيقها كما يلي :

أولاً: متطلبات تحقيق القيم الرشيقية: يقصد بالقيم الرشيقية جملة الصور الذهنية والقناعات المترابطة من خلال التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي والتي تمكن الأفراد من استكشاف وفهم الاختلافات الثقافية والاتصال في إطار تنظيمي معين، وتولد شعور الفرد بالانتماء الإيجابي إلى المدرسة، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك :

- وجود وحدة داخل المدرسة تعمل على نشر القيم التي تدفع العاملين إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار، وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين عند القيام بأعمالهم.
- تنظيم ندوات حول كيفية دعم الرقابة الذاتية، والتخلص من المحسوبية عند تقييم أداء العاملين.

- إظهار نماذج القدوة، وتقديم الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الإبداعية.

- عقد ورش عمل حول نشر ثقافة الثقة المسئولة في قدرات العاملين بالمدرسة.

- العمل على ربط المكافآت بجودة الأداء وتحسين سمعة المدرسة.

ثانياً: متطلبات تحقيق التمكين الرقمي: يقصد بالتمكين الرقمي جملة الوسائط التكنولوجية الحديثة التي تمكن أعضاء المجتمع المدرسي من الاتصال الفعال في جميع المستويات التنظيمية، وتبادل المعلومات واستخدام تكنولوجيات التمكين الرقمي من خلال نشر الدعم التكنولوجي المناسب في المدرسة بأكملها، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك :

- العمل على تيسير إجراءات العمل داخل وخارج المدرسة من خلال توفير نظام إلكتروني فعال.

- عقد دورات تدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي حول استخدام الإمكانيات التقنية الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم.

- عقد ورش عمل لكيفية تواصل أعضاء المجتمع المدرسي مع زملائهم بالمدارس الأخرى باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.

- تدريب العاملين بالمدرسة على آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة

- بناء قاعدة معلومات إلكترونية عن العاملين بالمدرسة.

ثالثاً: متطلبات تحقيق إستثمار القوى العاملة: يقصد بإستثمار القوى العاملة عملية الاستفادة من خبرات وتجارب الأفراد العاملين، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المدرسة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من المساندة والدعم المستمر، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك :

- تنظيم ورش عمل لأعضاء المجتمع المدرسي حول تنمية مهارات العاملين على اقتناص الفرص البيئية ومواجهة التحولات الثقافية.
- القيام بإجراء مراجعات دورية لأداء العاملين بالمدرسة.
- وضع ضوابط لتلبية احتياجات العاملين بالمدرسة بصورة مستمرة.
- توفير البيئة الداعمة للعاملين لتطبيق ما يملكونه من مواهب.
- إقامة مسابقات وتحديد جوائز؛ للعمل على جذب الكوادر العلمية الموهوبة والتي تحقق ميزات تنافسية للمدرسة.

رابعاً: متطلبات تحقيق الاستباقية: يقصد بالاستباقية القدرة على المبادرة واغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية، من خلال الاعتماد على الكفاءات، ومحاولة التنبؤ بالتغيرات وتوقعها والاستعداد لها واتخاذ إجراءات عمل استباقية وتحقيق نتائج متميزة ومبتكرة، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك :

- تنظيم محاضرات وندوات لأعضاء المجتمع المدرسي حول تعزيز قناعات العاملين بالمدرسة بضرورة التغيير التنظيمي.
- عقد ورش عمل لأعضاء المجتمع المدرسي حول كيفية تجريب الأفكار الإبداعية.
- تدريب القيادات على إعداد سيناريوهات إستباقية لمواجهة الأزمات الطارئة.
- العمل على اكتشاف التغييرات السلبية أو الإيجابية في الخدمات التعليمية المتوافرة بالمدارس.
- توفير نماذج ناجحة لكيفية الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والثقافية المرتبطة بالبيئة التعليمية.

خامساً: متطلبات تحقيق التعاون وتضافر الجهود: يقصد بالتعاون وتضافر الجهود جملة العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها توصيف العمل بدقة وتوزيع المهام على العاملين بما يتناسب مع الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكونها ويستطيعون توظيفها في عملية التطوير والتحسين بما يحقق كفاءة الخدمات من خلال عمليات التقييم والتدريب والتحفيز المستمرة، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك :

- عقد ندوات وورش عمل لأعضاء المجتمع المدرسي حول استثمار وقت الاجتماعات لصالح العمل والمدرسة.
 - تنمية مهارات العاملين الاجتماعية باستخدام أسلوب فرق العمل.
 - وضع ضوابط تحدد السلطات والمسئوليات، وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع الأفراد على إنجاز مهامهم.
 - تنظيم دورات تدريبية حول كيفية تحقيق التكامل بين أعضاء المجتمع المدرسي في أداء أعمالهم.
 - العمل على استثمار وقت الاجتماعات لصالح العمل والمدرسة.
- سادساً: متطلبات تحقيق الهياكل المرنة:** يقصد بالهياكل المرنة تلك القادرة على تقليص المسافة بين القائد التربوي وبين أعضاء المجتمع المدرسي بما يسهم في فعالية الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية، وتبادل المعلومات بين العاملين، وكذلك جودة القرارات المتخذة بإشراك العاملين فيها، ودعم العاملين وتشجيعهم لإطلاق إبداعاتهم التعليمية والتربوية، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك :
- العمل على نشر المعلومات والمعارف في المستويات التنظيمية بشفافية ومصداقية.
 - بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على الانسجام مع المستجدات الحديثة.
 - التخلّص من البنى البيروقراطية الرأسيّة في أداء العمل في البيئة التعليمية.
 - وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة القدرة على مواجهة التحديات.
 - منح مديري المدارس صلاحيات للتعامل مع الظروف الطارئة.

سابعاً: متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية: يقصد بالبراعة التنظيمية قدرة المدرسة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة بما يمكنها من تحقيق الإبداعية والتنافسية وتلبية احتياجات العاملين والمجتمع المحيط، ومن الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك :

- عقد ندوات وورش عمل لأعضاء المجتمع المدرسي حول كيفية إنتاج أفكار وحلول إبداعية بناءة تتعلق بالممارسات المهنية.
- العمل على توفير وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات المدرسة.
- وضع خطط واضحة لتنمية المهارات الابتكارية لدى العاملين.
- توافر آلية لاستكشاف مواهب العاملين واستثمارها لصالح المدرسة.
- وجود وحدة داخل المدرسة للتواصل مع مؤسسات المجتمع المختلفة لتمويل المشروعات التطويرية بالمدارس.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

- أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (١٩٩٦).مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط٢، القاهرة: الأنجلو المصرية.
- أحمد، منار منصور. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٤(٢١)، ١-٤٥.
- أرناؤوط، أحمد بن إبراهيم(٢٠٢٠). تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء: دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥(٢٥)، ٢٠٩-٣٧٤.
- البربري، محمد أحمد عوض(٢٠٢٠).تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظتي الشرقية والدقهلية للحد من ضغوط العمل الوظيفية: دراسة ميدانية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٣٤(٥٢)، ١٧٣-٢٢٩.
- دباس، هاشم فوزي (٢٠٢٠). مقدرات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(٢٨)، ٣٧٩-٣٩٨.
- السعدني، فكري عبدالمنعم وأحمد، مصطفى أحمد(٢٠١٨). دور المدرسة الثانوية العامة في تعزيز ثقافة المواطنة لتحقيق الأمن الاجتماعي لدى طلابها، المؤتمر العلمي العربي الثاني عشر الدولي التاسع: التعليم والمجتمع المدني وثقافة المواطنة (٢٥-٢٦ ابريل)، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ، ٦٤٧-٧٢٤.
- سليمان، السعيد السعيد؛ عبدالمنعم، فيصل فتحي وحجازي، محمد السيد (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ ، ١٩(١)، ١٧١-٢٠٤.

السيد، سماح السيد (٢٠٢٠). متطلبات التمكين الرقمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٣(٢١)، ٤٧-١١٤. الشمري، أحمد عبد الله والزيادي، سحر عباس. (٢٠١٨). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٧(٢٦)، ١٢٧-١٥٧.

الصالح، لينا عمران (٢٠٢١). أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية، لمجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، ٢(٤)، ٩٣-١١٥.

العابدي، علي رزاق جيد (٢٠١٢). الرقابة التنظيمية : مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين : دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، (٢٤)، ١٤٧-١٧٤.

عباس، دينا حلمي (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠(٣)، ١٦٣-١٨٢.

عبد السلام، نادية محمد (٢٠٠٣). الإحصاء الوصفي في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: الأنجلو المصرية.

عبد العال، رامي إبراهيم (٢٠١٩). أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

عبد ربه، لميس عارف (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. عبدالنعيم، بدر محمد عبدالحفيظ (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٦ (١٣)، ١٤٥-١٩٨.

علي، محمد حسين وحسين، بان عبد الأمير (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة في وزارة التجارة/الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٦ (١١٩)، ١٨٦-٢١٠.

عمرو، هبة محمد محمد. (٢٠١٦). الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

محمود، مي مرعي كامل (٢٠٢١). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤١ (١)، ٢٠٩-٢٢٧.

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

النشيلي، دينا حلمي عباس (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠ (٣)، ١٦٣-١٨٢.

نوار، أحمد زينهم (٢٠١٩). التخطيط لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري: دراسة استشرافية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٦٤ (٦٤)، ٩٥-١٨٦ الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٠). خطة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، متاح

في: <https://www.sis.gov.eg/story/200159?lang=ar>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahammad, M.F., Glaister, K.W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management, *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-3.
- Alhadid, A. & Abu-ruhman, A. (2015) "Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan", *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 34-39.
- Almahamid, S. (2013):" E-government System Acceptance and Organizational Agility", In (*International Journal of Information, Business and Management*), 5(1), 4-19.
- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at yanbu colleges and institutes in saudi arabia, *Asia Pacific Institute Of Advanced Research (APIAR)* ,4(1), 252-262
- Al-Zu'bi, H. A. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,6(4) 233-241.
- Asgari, H., and Baziar N., & Maleki ,R.(2014). A Study on Relationship among Organizational Culture and Organizational Agility in Agri-Bank at Khuzestan Province", *International Journal of Management and Humanity Sciences*. 3(2), 1448-1458.
- Bahrami, M; Kiani, M; Montazeralfaraj, R; Zadeh, H & Zadeh, M. (2016). "The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility". *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bick, M.& Pawlowski, J. (2006) Interface standards: Integration of learning and business information systems. InD. Ehlers and Martin.p (eds.): *Handbook on Quality and Standardisation in E-Learning*. Springer::New York.

- Dewhurst, F & Navarro, J. (2007). Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation In SMEs. The International Journal of Human Resource Management, 18 (10), 1720-1735
- Felipe, C., Roldan, J. & Leal-Rodriguez, A. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility, journal sustainability, 9(12), Available @ <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Golgeci, I., Arslan, A., Dikova, D. & Gligor, D. (2019). "Resilient agility in volatile economies: institutional and organizational antecedents", Journal of Organizational Change Management, 33 (1), 100-113.
- Harraf, A. et al. (March/April 2015): "Organizational Agility", The Journal of Applied Business Research, 31(2), 675-686.
- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. Journal of Creating Value, 5(2), 139-149.
- Junttila, J. (2014). A Business continuity management maturity model: the search for an ISO 22301 Compliant BCM Maturity model (Unpublished Master Thesis). University Turku.
- Kettunen, O. (2010). Agile product development and strategic agility in technology firms. (Unpublished Master thesis). Helsinki University of Technology.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. International Journal of Business and Management, 12(2), 220.
- Leonhardt, D., Mandrella, M., & Kolbe, L. M. (2016). Diving into the Relationship of Information Technology and Organizational Agility: A Meta-Analysis, Thirty Seventh International Conference on Information Systems.

- Liu, Yang,(2010). “Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments”, Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vassa.
- Lu, Y. and Ramamurthy, K. (2011) Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35, 931-954
- Mahmoudi, O.(2015). The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(10), 1141-1160.
- Milos, J., Antonia, M., Antoni ,L. M.& Bojan, L. (2017)." Transition of organizational roles in agile transformation process: A grounded theory approach". *Journal of Systems and Software*, 133, November: 174- 194.
- Mohammadi, M.؛ Nikpour, A.& Chamanifard R. (2015). The Relationship between Organizational Agility and Employee’s Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran)", *JIEB-3*.
- Moshki ,M. and Teimouri ,H.(2013) .Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of Comprehensive Model , *International Journal of Human Resource Studies* ,3(3), 62-77.
- Nafei,W.(2016). Organizational agility :the key of organizational success, *international journal of business and management*,11(5), 296-309
- Panda, S & Rath, S. (2016). “Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises”. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751-773.

- Park, Y. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies", Doctor Dissertation, Faculty of USC Graduate School, University of Southern California.
- Paul , P. , Magno, Q., Tim, C.& Rajeev, S. (2019)." Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities". The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 218- 237
- Razmi, B. and Ghasemi, H. (2015). Designing a model of organizational agility: A case study of Ardabil gas company, international journal of organizational leadership,4(2),100-117.
- Reid R.,Dam,Sanders,Nada R.,(2011).Operations Management:An Integrated Approach,4th Ed.,John Wiley&Sons,Inc.
- Saha,N., Gregar ,A, and Saha, P.(2017). Organizational Agility and HRM Strategy : Do the Really Enhance Firms Competitiveness ? International Journal of Organizational Leadership,6 ,323 -334
- Salimi, M. & Andalib, B. (2015). Relationship between Information Technology and Organizational Entrepreneurship and Organizational Agility in Esfahan Province General Directorate of Youth and Sport", British Journal of Economics, Management & Trade, 8(1), 48-54.
- Santala. M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting". Master Thesis, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- Shiri ,A. (2014). A study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Agility ,Management Science ,4(1),87-94.

- Teece, D; Peteraf, M & Leih, S. (2016). "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy". *California Management Review*, 58 (4), 13-35.
- Thomas, A., Mikael , C., Stefan, T., Mikael, W. (2019). "Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures". *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36- 45.
- Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016). Organizational agility key factors for dynamic business process management: 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI), 64-73.
- Vaishnavi, V., & Dutta, P. (2019). "Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach", *Benchmarking: An International Journal*, 26 (7), 2372- 2400.
- Weber, Y & Tarba, S. (2012). "Achieving Strategic Agility in Hypercompetitive Environment". *California Management Review*, 56, 5-12.
- Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model, *Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* ,1197-1206.