



جامعة المنصورة
كلية التربية



**الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي
بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية
(تصور مقترح)**

إعداد

د. / منى سليمان الذبياني

أستاذ الإدارة التربوية المشارك – كلية التربية
جامعة حائل – المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٠ – إبريل ٢٠٢٠

الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)

د. / من سليمان النيباني

ملخص:

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، وتمثلت عينة الدراسة في (٥٢) قائد وقائدة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت الباحثة بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة التي اشتملت على أربع محاور فرعية: (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقويم) وتضمنت على (١٢) موقفاً إدارياً. توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من قائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة حائل والبالغ عددهم (٥٢) قائد وقائدة، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية أنه من الضروري التعرف تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال المحاور الأربعة الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم)، من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت في (بعد الاستشعار - بعد اتخاذ القرار - بعد الممارسة). وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم) وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية - مدخل - تحسين الأداء المؤسسي - المدارس الثانوية.

Abstract:

The study aimed to develop a proposed concept to improve the institutional performance in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of organizational agility. The study used the descriptive approach, and the researcher used the questionnaire to collect the data of the study, which included four sub-axes: (planning, organization, control, evaluation) and included (12) administrative positions. The questionnaire was distributed to a random sample of (52) leaders and leaders of public and private secondary schools in Hail region. he results of the field study revealed that it is necessary to identify the reality of the application of organizational agility dimensions to improve the institutional performance in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia through the four main axes related to the four administrative functions (planning - organization - control - evaluation), through the three main dimensions represented In (after sensing - after

making decision - after practice) The study came up with a proposed concept to determine the close relationship between the three dimensions of organizational agility (after sensing, after decision making, after practice) and the four administrative functions (planning, organizing, monitoring and evaluation) in order to develop the institutional performance in secondary schools in Saudi Arabia.

Keywords: Organizational Agility - Introduction - Improving Institutional Performance - Secondary Schools.

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تطورات متسارعة ومتلاحقة على كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتربوية، والتي تنعكس بدورها على كافة المؤسسات الموجودة في المجتمع، وخاصة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات فاعلة وقادرة على أن تؤدي دورها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

وتعتبر الإدارة التربوية المسؤولة عن تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوافرة، في ظل قيادة واعية تؤدي دورها بكفاءة وفاعلية في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، كما تعتبر القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات ذات أهمية بالغة. (العدلوني، ٢٠٠٢: ١٦٥-١٦٦).

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، ومن خلالها تسعى الدولة إلى تحقيق أهدافها العامة لمواجهة التحديات والمتغيرات تمشياً مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع. (الشرقاوي، ٢٠٠١: ٥)، ولا يأتي ذلك إلا من خلال وجود قيادة ديناميكية مرنة وواعية وقادرة على مواجهة التحديات، فمدير المدرسة هو أحد أهم عناصر العملية التعليمية فهو المسئول الأول عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة والتقييم، ونظراً لأهمية دوره القيادي في تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها فعليه أن يحدد أسلوبه القيادي باستمرار وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، والأخذ بالتطور السريع.

ولكي تتاح لمدير المدرسة فرصة التقدم وتطوير أدائه وتنمية كفاياته الإدارية والفنية والإمام بكل ما هو جديد في الميدان الإداري والتربوي بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص مما يساعده على القيام بمهامه وواجباته على أكمل وجه (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩١: ١)، لذا فإنه بحاجة إلى تحسين أداء المؤسسة في ضوء أحدث المداخل الإدارية الحديثة وهو مدخل الرشاقة التنظيمية.

والرشاقة التنظيمية هي أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي شاعت مؤخراً في الوسط الأكاديمي (Dong back and Ariet , 2008: 136) لأنها تواجه التحديات والمتغيرات لتحقيق

أعلى مستويات لتحسين الأداء المؤسسي، فالمؤسسات الرشيقة تعتنم الفرصة لتحويلها إلى مؤسسات تنافسية لكي تزدهر، أما المؤسسات التقليدية فليس لها الكفاءة والفاعلية للمبادرة بالتغيير وتكتفي فقط بمواجهته لتوسع في حجمها وعملياتها دون الحرص على الجودة والتميز في أدائها (Guangya . Su., p. 374) والمرحلة الثانوية في كل الدول العربية - ومن بينها المملكة العربية السعودية - مرحلة لها طبيعتها الخاصة من حيث عمر الطلاب وخصائص نموهم، فهي المرحلة التي تقابل مرحلة المراهقة ومشارف الشباب، وهي تتطلب ألواناً من التوجيه والإرشاد والإعداد، وتتضمن فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملوا الشهادة المتوسطة وفق الأنظمة التي تضعها الجهات المختصة، ويدرس الطلاب بهذه المرحلة مواداً أكثر تخصصاً، حيث يتيح لهم قدرأ من التنقيف العام وتؤهلهم للالتحاق بالجامعات. (الحامد وآخرون، ٢٠٠٢: ١١٨).

والأداء المؤسسي يعتبر منظومة تتفاعل من خلالها العناصر (المادية والبشرية) داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة خارج المؤسسة لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية، ذلك العصر الذي يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها.

وتواجه المؤسسات التعليمية - وخاصة المرحلة الثانوية - بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة، ويؤكد هذا على أهمية وتكاملية واستمرارية عملية تحسين الأداء المؤسسي.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أهمية دور مدخل الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة التغيرات والتحديات العالمية التي أحدثتها التقدم السريع في المفاهيم الإدارية التقليدية التي تركز على المحدودية والتي لم تعد تتناسب مع مستجدات العصر الحديث، والاتجاه نحو بناء قدرات إدارية جديدة أساسها الفهم والاستيعاب لحركة المتغيرات العالمية ومعرفة أبعادها واحتمالاتها المستقبلية، لذا يستلزم على القيادات المدرسية أن تعايش المستقبل وأن تتبنى مداخل إدارية معاصرة تتسق مع متطلبات العصر لتطوير وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتقديم أفكار حديثة تساهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية. (قنديل، ٢٠١١: ٣)

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير مدارس التعليم العام، وخاصة التعليم الثانوي حتى تتواءم مع المتطلبات الوطنية والتحول العالمية، وتحقق الميزة التنافسية، إلا أن هناك العديد من المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس التعليم الثانوي، ومنها:

١- انخفاض مستوى فاعلية أداء القيادات بالمدارس لمسئولياتها ومهامها، بالإضافة إلى ضعف الدور الريادي للقياديين، وضعف إمامهم لوظائف التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتقويم. (الغامدي، ٢٠٠٧: ٢٢٩).

٢- تدني مستوى الكفاءة الإدارية والفنية لبعض القيادات المدرسية الحالية، واعتمادهم على نصوص اللوائح والقوانين التي لا تتواءم مع مستجدات العصر الحديث (الحربي، ٢٠١١: ٨٢).

٣- انخفاض تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على المستويين النظري والميداني. (العسيري، ٢٠١٤: ١٦٣، ٢٩٤).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما الدور الواقعي لتطبيق الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قائدي وقائدات المدارس الثانوية؟
- ٤- ما التصور المقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة ما يلي:

- ١- إلقاء الضوء على الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- الوقوف على واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- ٣- رصد الدور الواقعي لتطبيق الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قائدي وقائدات المدارس الثانوية.
- ٤- وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

جاءت أهمية الدراسة على النحو التالي:

- ١- تتزامن مع المتغيرات العالمية والمحلية التي تشهدها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتحسين الأداء المؤسسي بالتعليم الثانوي.
- ٢- قد تساعد الدراسة قادة المدارس الثانوية لتحسين الأداء المؤسسي في ضوء أحد المداخل الإدارية الحديثة ورفع كفاءاتهم ومواكبتهم للتقدم الإداري والعالمي وهو مدخل الرشاقة التنظيمية.
- ٣- من المأمول أن تكشف الدراسة عن نواحي القصور في أداء قيادات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ووضع الحلول المناسبة لذلك.
- ٤- قد تفيد الدراسة القيادات بالمدارس الثانوية في حل المشكلات المتعلقة بالمرحلة التي يعملون فيها من خلال تحسين أدائهم المؤسسي وتفعيل أدوارهم بما يتلاءم مع التحولات المعاصرة والمستقبلية.
- ٥- يمثل مشاركة حديثة في مجال تحسين الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

واقترنت الدراسة على الحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أبعاد مدخل الرشاقة التنظيمية وهي: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) كما اقتصرت الدراسة على تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال الوظائف الإدارية التالية: (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقييم).
- ٢- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على قائدي وقائدات المدارس الثانوية.
- ٣- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع المدارس الحكومية والأهلية الثانوية للبنين والبنات بمنطقة حائل، حيث عمل الباحثة.
- ٤- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٣٨هـ-١٤٣٩هـ).

منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة وتفسير العلاقات المتبادلة بينها، وقد تم استخدام هذا المنهج باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة

موضوع الدراسة، حيث إن هدفه لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، ولكن يتجاوز ذلك حيث يفسر الظاهرة ويحللها ويطورها مقارنة بغيرها من الظواهر أو المشكلات. (الشخبي، ٢٠٠٢: ٩١).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة (مواقف) موجهة لقائدي وقائدات المدارس الثانوية بمنطقة حائل للتعرف على واقع (تطبيق) الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

تتحدد الدراسة بالمصطلحات التالية:

[١] الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

ترجع كلمة رشاقة في اللغة العربية إلى الفعل "رَشُقَ -، رشاقَة . التهذيب: يُقال للغلام والجارية إذا كانا في الاعتدال: رَشِيقٌ ورَشِيقَةٌ، وقد رَشُقًا رشاقَة . وناقَة رشِيقَة: خفيفة وسريعة" (ابن منظور، د.ت، ١١٧) وتعرف لرشاقة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة". (Nelson & Harvey, 1995). كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها: " الاستجابة للتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها من خلال الاستجابة السريعة والربحية". (Erande & Verma , 2008)

وتعرف الرشاقة التنظيمية إجرائياً بأنها: دور قائدي وقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية وهي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) وذلك من خلال توظيف العمليات الإدارية الأربع من (تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتقويم) لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

[٢] التحسين Enhancing

التحسين في اللغة من الفعل "حَسَّنَ وحسَّنَ الشيء، أي جعله جميلاً وزينه. (معجم اللغة العربية، ١٩٩٩: ١٥١). واصطلاحاً: جعل النظام أحسن. (The New International Websters, 1980)

ويعرف التحسين إجرائياً بأنه: جعل الرشاقة التنظيمية وهي رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة تعمل على تحسين وتجميل الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتقويم) للرفع من مستوى الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية.

[٣] الأداء المؤسسي Institutional Performance :

الأداء: مصدر من الفعل أدّى، أي: قام بأداء واجبه، بإنجازه، بإكماله. (أبوالعزم، ١٤٣٤: ٧٦) ويعرف الأداء بأنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة ويكون عادة على مستوى معين يظهر فيه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما". (اللقاني، والجمل، ١٩٩٦: ١٠)

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (الداوي، ٢٠١٠: ٢١٨) ويعرف الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بأنه تنمية سلوك قائدي وقائدات المدارس الثانوية للقيام بأعباء وظائفهم وتحسين أدائهم بما يحقق الأهداف المرجوة من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة).

محاوير الدراسة:

سارت الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ويشمل ما يلي: (نشأة مفهوم الرشاقة التنظيمية - مفهوم الرشاقة التنظيمية - مبادئ الرشاقة - أبعاد الرشاقة التنظيمية).

المحور الثاني: واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ويشمل ما يلي: (الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية - ماهية الأداء المؤسسي - مفهوم الأداء المؤسسي - خصائص الأداء المؤسسي - مستويات الأداء المؤسسي - متطلبات تطوير الأداء المؤسسي - الوظائف الإدارية المرتبطة بأداء المدارس).

المحور الثالث: الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها) وتشمل: (أهداف الدراسة الميدانية - إجراءات الدراسة الميدانية - عينة الدراسة - أداة الدراسة [استبانة المواقف] - المعالجة الإحصائية - تقنين أداة الدراسة - صدق الاستبانة وثباتها - نتائج الدراسة الميدانية تحليلها وتفسيرها).

المحور الرابع: نتائج الدراسة الميدانية والتصور المقترح ويشمل: (خلاصة نتائج الدراسة الميدانية - التصور المقترح وفلسفته - أهداف التصور المقترح - مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه).

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

حصلت الدراسة على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد قامت بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين هما:
المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالرشاقة التنظيمية
المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالأداء المؤسسي

وتعرض الدراسة للمحورين السابقين على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالرشاقة التنظيمية

وتعرض الباحثة الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية، وذلك طبقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

ومن هذه الدراسات ما يلي:

[١] دراسة العابدي (٢٠١٢) بعنوان: الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن.

هدفت الدراسة التعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية في المنظمات العامة في القطاع الصناعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظف من الشركات العاملة في وزارة الصناعة والمعادن. وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، كما تعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات.

[٢] دراسة المصري (٢٠١٦) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر القادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٨) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة (٨٧,٥%) أي بنسبة عالية إلى حد ما، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية.

[٣] دراسة أحمد (٢٠١٦) بعنوان: تحسين الأداء الإداري بكلية جامعة جازان في ضوء

مدخل الرشاقة التنظيمية.

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وطبقت استبانة على عينة بلغت (٢٤٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بسبع كليات من جامعة جازان. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أ- جاءت درجة الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة بكليات جامعة جازان.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرشاقة التنظيمية ككل تعزى لمتغير (الكلية) لصالح الكليات العملية بصفة عامة، وتعزى إلى متغير (النوع) لصالح عينة الذكور.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرشاقة التنظيمية ككل تعزى إلى متغير (الجنسية) سعودي وغير سعودي.

[٤] دراسة مغاوري (٢٠١٦) بعنوان: الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري.

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به، وتحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيفة، والتعرف على مفهوم ومعايير القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، والتوصل إلى وضع آليات وتوصيات مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، ومن خلاله تم التوصل لمجموعة من التوصيات وآليات الإجرائية المقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

ومن هذه الدراسات ما يلي:

[١] دراسة العسيري، Assery (٢٠١٢) بعنوان: اكتشاف العوامل الممكنة للرشاقة التنظيمية في مؤسسة الصناعات الأساسية السعودية (سابق).

هدفت الدراسة تحديد العوامل المتعلقة بالتصميم التنظيمي من حيث التركيب والثقافة مما يمكن المنظمات من أن تكون مرنة ومتجاوبة مع المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير هذه العوامل على الرشاقة التنظيمية لدى مؤسسة الصناعات الأساسية السعودية (سابق) ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (٣٥٠) مشارك

مع المستويات الإدارية المختلفة لدى سابقك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن العوامل التمكينية للرشاقة التنظيمية لها أثر واضح وإيجابي على الرشاقة التنظيمية للمنظمة، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن تركيب المنظمة كان الأكثر تأثيراً على الرشاقة التنظيمية للمنظمة بينما كانت القدرة التوظيفية في المنظمة هي الأقل تأثيراً على الرشاقة التنظيمية.

[٢] دراسة الحديد وأبورمان، **Alhadid & Abu-Rumman (٢٠١٥)** بعنوان: المحددات الفعالة لممارسات الرشاقة التنظيمية (دراسة تحليلية لمؤسسة تكنولوجية المعلومات في الأردن).

هدفت الدراسة التعرف على أهم المحددات الفعالة التي تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة الدراسة، وتكونت الدراسة من (٢٥٠) موظف من (١٢) شركة متخصصة في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن محدّدات الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الابتكار) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة والمتمثل في (الأداء المالي - الأداء التشغيلي).

[٣] دراسة غاسيمي، **Ghasemi (٢٠١٥)** بعنوان: فحص العلاقة ما بين الرشاقة التنظيمية والتغاضي التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

هدفت الدراسة معرفة العلاقة ما بين المكونات التنظيمية الثلاث وهي: الرشاقة التنظيمية والتغاضي التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من عينة قوامها (٢٠٠) من مدرّاء التعليم الذين ما زالوا على رأس العمل للعام الجامعي ٢٠١٣ - ٢٠١٤، وتم اختيارهم من عينة عشوائية مكونة من (٦٤٥)، وتم استخدام ثلاث استبانات للمتغيرات موضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين الرشاقة التنيمية والتغاضي التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين التغاضي التنظيمي ومكونات الفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين الرشاقة التنظيمية ومكونات الفاعلية التنظيمية.

المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالأداء المؤسسي، وتعرض الباحثة الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية، وذلك طبقاً للترتيب الزمني من الأقدم للأحدث على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

ومن هذه الدراسات ما يلي:

[١] **دراسة الجاسر (٢٠١٣) بعنوان:** نموذج مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في المعاهد العلمية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير الاعتماد العربية والعالمية. هدفت الدراسة إعداد نموذج مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في المعاهد العلمية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير الاعتماد لمؤسسات التعليم العام العربية والعالمية من أجل تطوير المعاهد العلمية، وإحداث نقلة نوعية في أدائها التربوي والإداري لتحقيق الجودة والتميز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتشخيص واقع تقويم الأداء المؤسسي في المعاهد العلمية واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي لعرض الأدبيات التي تناولت معايير الاعتماد لمؤسسات التعليم العام العربية والعالمية، كما استعان الباحث بأسلوب دلفي بجولاته الثلاث في المرحلة الثانية من أجل التوصل إلى رؤية مشتركة للخبراء للتوصل إلى الصورة النهائية للنموذج المقترح. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

أ- لا يوجد نظام واضح ومحدد لإجراء تقويم الأداء المؤسسي للمعاهد العلمية لغياب وجود معايير ومؤشرات يتم في ضوءها عملية التقويم.

ب- لا يوجد اتفاق بين نماذج الدول (العالمية - العربية) على معايير ومؤشرات محددة حيث اختلفت المعايير من حيث التصنيف والعدد ومجالات التركيز وطبيعة المؤشرات، إضافة إلى اختلاف المعايير والمؤشرات من حيث الصياغة والعمق والانتساع مما يتطلب بناء معايير ومؤشرات تتناسب مع أنظمة المعاهد العلمية وظروفها.

ج- اتفاق معظم الخبراء من خلال تطبيق أسلوب دلفي على أن جميع المجالات الرئيسية المقترحة لنموذج تقويم الأداء المؤسسي في المعاهد العلمية كانت مناسبة ومهمة وضرورية.

[٢] **دراسة منصور (٢٠١٣) بعنوان:** تطوير الأداء المؤسسي (المدرسي) في ضوء استراتيجيات التحسين المستمر إلى المدرسة (مدارس الظهران دراسة حالة)

هدفت الدراسة توضيح الأسس النظرية لتطوير الأداء المؤسسي مثل مفهوم تطوير الأداء المدرسي وجوانب تقييم الأداء المدرسي ودراسة أهم تجارب الدول العربية في مجال تطوير الأداء المدرسي مثل مشروع "تمام" ومناقشة خصائص البحث الإجرائي وأنواعه، ومعرفة المظاهر التجديدية والتربوية لتطوير الأداء المؤسسي في مدارس الظهران الأهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التكاملي المعتمد على سرد وروايات بعض الأفراد وأساليب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أ- أن عملية تطوير الأداء المدرسي هي جزء لا يتجزأ من العملية التربوية ومشروع تمام هو مشروع تجديدي تربوي قائم على فكرة تطوير الأداء المؤسسي المستند إلى المدرسة.
ب- إن استخدام البحوث الإجرائية من ضروريات عملية تطوير الأداء المدرسي وجميع عمليات التطوير إذا لم تتصل بالمدرسة بصورة مباشرة، فلا جدوى منها لأنها لن تحقق الأهداف المرجوة منها.

[٣] دراسة حسين (٢٠١٥) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوربي لإدارة التميز).
هدفت الدراسة الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- توفر القيادة البنّية الأساسية للتطوير التقني.
- ب- توجد كفاءة عالية في الاتصالات الداخلية في جميع الاتجاهات.
- ج- تدعم الجامعة الشراكات المحلية والدولية لدعم تحقيق أهدافها.
- د- تسعى الجامعة إلى تعزيز العلاقات مع المستفيدين من خلال توقع مختلف احتياجاتهم.
- هـ- توجد آلية لرصد الشكاوى والاقتراحات المقدمة من المستفيدين.
- و- توجد مؤشرات لمقارنة أداء العاملين بالمعايير المطلوبة.
- ز- تشارك الجامعة في جميع الأنشطة المجتمعية.
- ح- توجد مؤشرات لقياس نتائج التطبيقات الإلكترونية.
- ط- يوجد نقص في الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة.

ي- يوجد ضعف في الدعم الفني للإمكانات التكنولوجية بالجامعة.

[٤] دراسة الخباز (٢٠١٦) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة.

هدفت الدراسة رصد واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، ووضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما اعتمدت الدراسة على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية المقترحة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها:

أ- أن أهم متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة هو أن يوفر المدير بيئة مشجعة على التعاون والمشاركة، وأن أقل هذه المتطلبات هو منح الاستقلالية للمعلمين في اتخاذ القرار الدراسي.

ب- أن أكبر المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة هو ميل المدير للمركزية في الإدارة.

[٥] رشاد، وحبابة (٢٠١٧) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة (دراسة مقارنة).

هدفت الدراسة التعرف على الأسس الفكرية للأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية، والوقوف على بعض محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية، واستخدمت الدراسة المنهجية المقارنة، وكانت أداة الدراسة الاستبيان بهدف الوقوف على واقع الأداء المؤسسي وانعكاساته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هناك ضعفاً ملحوظاً في الأداء المؤسسي بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة في محدداته الثلاثة المختارة في البحث (التوجه الاستراتيجي - التمكين - التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية).

ب- انعكس هذا الضعف في الأداء المؤسسي على قدرة الكليتين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ج- قدم البحث عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين عملاً على تحقيق
الميزة التنافسية المستدامة لهما.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الرشاقة
التنظيمية أن منها تشابه في مجال مدارس التعليم الثانوي كدراسة (المصري، ٢٠١٦)، ومنها
يختلف كدراسة (العايدي، ٢٠١٢)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٦) ودراسة (مغاوري، ٢٠١٦)،
ودراسة (العسيري، ٢٠١٢)، ودراسة (الحديد وأبورمان، ٢٠١٥)، ودراسة (غاسيمي، ٢٠١٥).
أما ما يتعلق بالدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الأداء المؤسسي أن منها
تشابه في مجال مدارس التعليم الثانوي كدراسة (الjasر، ٢٠١٦)، ودراسة (منصور، ٢٠١٣)،
ومنها يختلف كدراسة (الjasر، ٢٠١٣)، ودراسة (حسين، ٢٠١٥)، ودراسة (رشاد
وحباكة، ٢٠١٧).

وتتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج
الوصفي مثل دراسة (المصري، ٢٠١٦)، ودراسة (مغاوري، ٢٠١٦)، ودراسة (العايدي،
٢٠١٢)، ودراسة (الحديد وأبورمان، ٢٠١٥)، ودراسة (الjasر، ٢٠١٣)، ودراسة (حسين،
٢٠١٥)، ودراسة (الخباز، ٢٠١٦)، ودراسة (منصور، ٢٠١٣)، واختلفت في استخدام المنهج
الوصفي مع بعض الدراسة مثل دراسة (أحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (رشاد، وحباكه، ٢٠١٧).

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع الأسس النظرية للرشاقة
التنظيمية، والتعرف على واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية،
كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات اعتبرتها أساساً نظرياً
لها، والتوصل لوضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة على
ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

في أنها ركزت على رصد الدور الواقعي لتطبيق الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء
المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قائدي وقائدات المدارس

الثانوية وذلك للتوصل إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

بعد أن تناولت الدراسة المنهجية الخاصة بها سوف تعرض للإطار النظري على النحو

التالي:

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الأسس النظرية للرقابة التنظيمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

وتوضحه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للرقابة التطبيقية ويتناول ما يلي:

[١] نشأة مفهوم الرقابة

ارتبط مفهوم الرقابة بالعديد من التعريفات، ولكن مع بداية القرن العشرين حصلت تغييرات عامة في جميع أنحاء العالم مثل مسابقات التسوق والتطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى زيادة مطالب العملاء وتوقعاتهم. (Zharg and Sharif, 2000: 496-512)

ومع مرور الوقت بدأت المنظمات تترك الحاجة إلى الرقابة كعامل مهم للبقاء على قيد الحياة، وبالتالي الحفاظ على قدراتها التنافسية، وكذلك أصبحت الرقابة نموذجاً جديداً لإدارة المنظمات من أجل تعزيز المستوى التنافسي بينها، مما أدى إلى زيادة التركيز والاهتمام بمفهوم الرقابة في بداية التسعينيات من القرن العشرين، ومن ذلك الوقت بدأ الاهتمام بمفهوم الرقابة حيث إنها أصبحت تعتبر واحدة من الاستراتيجيات والمداخل الرئيسة للتطور وتوسيع الأعمال التجارية وكعامل أساس للمنظمات يساعدها على القدرة على البقاء، وهذا أدى إلى وضوح تأثير الرقابة عند تطبيق جميع الإمكانيات المتاحة من أجل الاستجابة إلى التغييرات التي تحدث داخل المنظمة.

وترجع أهمية الرقابة بسبب التغييرات التي تحدث سريعاً في بيئة العمل يجب على المنظمات التي تنشر التنافس مع المنظمات الأخرى التي تسعى وتناضل من أجل الرقابة، حيث كانت الصناعة في الماضي تسعى إلى التغيير والتطوير من الحرفية إلى ضخامة الإنتاج، ولكن الآن بدأت تسعى وتتجه نحو الرقابة في التصنيع بسبب تواجدها في عالم تنافسي بشكل متزايد، ولذا فإن الشركات تحتاج إلى ولاء العملاء، بالإضافة إلى حاجتها للحصول على مركز مهيمن في السوق التنافسية، كما أنها تحتاج إلى توفير منتجات ذات جودة عالية للعملاء، ولذلك فإن واحداً من العوامل الرئيسة في رضا العملاء هو تصنيع المنتجات التي تعمل على تلبية مطالبهم وهذا يدل على أهمية ملاحظات العملاء عند تصميم المنتجات، ولذلك فإن الرقابة تسعى دائماً إلى

النجاح في تحقيق الأرباح، والحصول على العملاء في أسواق تنافسية تخشى الكثير من الشركات الدخول إليها حيث إنها تعتبر مراكز تتميز بالتغيرات المضطربة. (Guenzi and Rllonicz, 2004: 365-84)

ويأتي مفهوم الرشاقة التنظيمية من المنظمات الرشيقة التي تسعى دائماً للحصول على تقييم مستمر يمكنه من الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة، ولذلك فإن الشركات الرشيقة تواجه تلك التغيرات بقوة بحيث تسعى دائماً إلى إيجاد أسواق جديدة تؤدي إلى تطوير وجودها بين الأسواق التنافسية حيث تتحول أنظمة التصنيع تدريجياً إلى أنظمة التصنيع الرشيقة التي تتميز بالشفافية، بالإضافة إلى المرونة في مواجهة التغيرات بالقدرة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات السوق المتغيرة.

وحتى يتم التحول نحو التصنيع الرشيق فإن الشركات تحتاج إلى التحول نحو تطبيقات الكمبيوتر، بالإضافة إلى الابتعاد عن الطرق والأساليب التقليدية في التصنيع، ولذلك فإن الرشاقة في التصنيع تعتمد على رضا العملاء حيث يعتبر العميل هو أساس الربح والجودة للمنظمة، ولذلك يعتبر التحول نحو الرشاقة في التصنيع تغييراً اجتماعياً أكثر من كونه تغييراً تكنولوجياً. (Fathi and Golchinpour, 2006)

ويعتمد نظام التصنيع الرشيق على أنه نظام يتمتع بقدرات هائلة في (التكنولوجيا الصلبة والناعمة والإدارة العلمية والمعلومات والموارد البشرية) وهو قادر على الاستجابات للتغيرات السريعة في السوق (السرعة والمنافسة والمرونة، بالإضافة إلى خدمة العملاء). (Jin-Haig Anderson and Harrison, 2003: 89-170)

[٢] مفهوم الرشاقة التنظيمية:

تشير الأدبيات إلى تباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم دقيق للرشاقة التنظيمية، حيث يعد مفهوم (Agility) مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، وسوف نتناول هذه الدراسة في هذا الجزء عرض مفهوم الرشاقة على النحو التالي:

[أ] مفهوم الرشاقة :

الرشاقة هي عبارة عن نوع من أنواع المرونة، وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها، والقيام بالأنشطة الجديدة استجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها (Narsimhan, 2006: 443). كما عرفت الرشاقة بأنها "القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة" (Erande & Verma, 2008: 32)، بينما نظر كل من (Kidd, 1994), (Goldman, et al., 1995), (Sharifi and Zhang, 2001) إلى

الرشاقة على أنها ذلك المفهوم الذي يتضمن أفكار المرونة، التوازن، القدرة على التكيف والتنسيق تحت مظلة واحدة.

[ب] مفهوم الرشاقة التنظيمية :

يُعد مفهوم الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاعت مؤخراً في الوسط الأكاديمي، ويعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات عن غيرها لامتلاكها للدقة والخفة والمرونة والتفوق على منافسيها للاستجابة للتحويلات والتغييرات المتلاحقة. وقد عرفت الرشاقة التنظيمية بأنها: " القدرة على التصرف كاستجابة للتغييرات غير المتوقعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة التحدي في حالة عدم القدرة على تحديد تلك التغييرات. (Sharifi & Zhang, 1998: 7-22)

واعتبر (Mcgaughey, 1999) أن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة نجاح للتغيير في حين نظر (Reed and Blundon, 1996) إلى الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف في بيئة وتقلبات سوق العمل بالإضافة إلى ذلك، هي القدرة على التكيف مع تغييرات العرض والطلب. وعرفت الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية بواسطة اكتساب الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة وذلك بطريقة ذكية وسريعة. (Meredith and Francis, 2000: 137-143)

ويرى (High, 2004) أن الرشاقة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد التغيير والاستجابة له على حد سواء وذلك لتحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة. وعرف كل من (Helliger sberghand et al., 2005) الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على التكيف والاستجابة للمصادر المستمرة وغير المتوقعة للتغييرات في البيئة الخارجية بحيث يمكن تحقيق الرشاقة التنظيمية بواسطة تعديل وتكييف المنتجات، والخدمات لتناسب مع حاجة العملاء.

واعتبر (Rigby et al., 2000: 178-189) الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الازدهار باستمرار وذلك في بيئة عمل بالمتغيرات غير المتوقعة. وعرف (Giachetti al., 2003: 47-62) الرشاقة التنظيمية بأنها الملكية الهيكلية للنظام وذلك للتعامل مع كل التغييرات غير المتوقعة في المنظمة.

كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها هي نتيجة ما يحدث في المنظمة عند التنبه للتغيرات مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة والتهديدات الداخلية والبيئة، بالإضافة إلى القدرة على استخدام الموارد للاستجابة لهذه التغيرات بطريقة مرنة وتكلفة معقولة. (Cxunli and clyde w. Holspple, 2009: 42-408)

ويتضح من العرض السابق أن مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، وأن هناك شبه اتفاق حول تحديد مفهوم للرشاقة التنظيمية فمنهم من رأى أن الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمات على إحداث التغيير في المؤسسات، والتكيف معها لمواجهة التحديات، ومنهم من رأى ضرورة استخدام الموارد الأمثل لمواجهة التحديات وامتلاكها الميزة التنافسية بطرق ذكية وإيجاد التغيير، وذلك بتعديل المنتجات والخدمات لتتناسب مع حاجات العملاء، كما يتضح أن الرشاقة التنظيمية أصبحت مطلباً مهماً لمواجهة التغييرات المتلاحقة، كما نلاحظ من العرض السابق لمفهوم الرشاقة التنظيمية أنه لا يوجد مفهوم محدد شمل جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية.

[٣] مبادئ الرشاقة

يحتاج نظام التصنيع الرشيق إلى توفير الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية القادرة على التفكير الإداري المناسب الذي يوفر القدرة على إجراءات سريعة في نظام التصنيع قادرة على إنتاج منتجات جديدة.

ولذلك تعتبر الإدارة وتحفيز الموارد البشرية من أهم القضايا للوصول إلى الرشاقة في التصنيع حيث يعتبر الجزء الأكبر صعوبة في الوصول إلى الرشاقة ليست التغييرات الهيكلية في المنظمة فحسب وإنما هو تغييرات في ممارسات الثقافة والإدارة في المنظمة. ولذلك فإن الرشاقة التنظيمية تتطلب تدريب الموارد البشرية، وتتطلب وقت ومال، وتتطلب التنمية المستمرة، وهذا يشمل أربعة مبادئ أساسية للوصول إلى الرشاقة التنظيمية وتتضمن:

١- **المبدأ الأول:** قيمة العملاء، تعرف بأنها مجموعة من القيم الكلية التي ينطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع عملاء شركة ما.

٢- **المبدأ الثاني:** أهمية دور المعلومات، أهمية دور المعلومات حيث تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصوراتاه لما يتطلب منه القيام به.

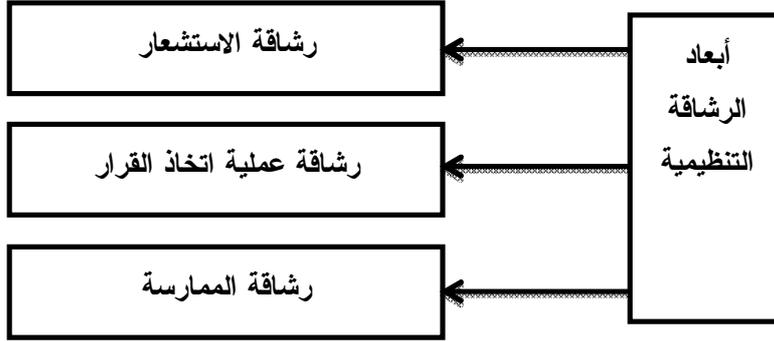
٣- **المبدأ الثالث:** التعاون، داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى، وهذا يعمل على إيجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف استراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة.

٤- المبدأ الرابع: التأهب للتغيير، فمن الضروري أن يكون هناك استعداد مستمر وإيمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة للتغيير. (Fathi and Golchinpour, 2006)

ثانياً: أبعاد الرشاقة التنظيمية:

تتحدد أبعاد الرشاقة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

يوضح شكل (١) التالي أهم ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية.



شكل (١) أبعاد الرشاقة التنظيمية

يتضح من الشكل السابق أن أهم أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب ما قدمت دراسة (Park, 2011: 23) ودراسة (Erande & Verma, 2008) تتحدد بثلاثة أنواع يمكن عرضها على النحو التالي:

[١] رشاقة الاستشعار (Sensing Agility):

وتعني قدرة المؤسسة التنظيمية لفحص عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية وذلك لتحقيق الإدراك التام لاتجاهات التغيير وأنواعه وخصائصه والاستعداد لمواجهة من خلال وضع الرؤى والاستراتيجيات المناسبة. (Dongback and Ariel, 2008: 136)

[٢] رشاقة عملية اتخاذ القرار (Decision – Taking Agility)

وتعني 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 توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة. (Park, 2011, 25)

[٣] رشاقة الممارسة (Acting Agility):

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.

وبالنظر إلى رشاقة الممارسة نجد أنها تحتوي على مجموعة من النشاطات وإعادة تجميع الموارد التنظيمية وعمليات تعديل الأعمال المختلفة على مجموعة من الأسس الخاصة بنتائج العمل من خلال مهام اتخاذ القرار في سبيل المعرفة وتحديد المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة حيث إن المؤسسة قد تقوم بتغيير في العمليات من خلال مجموعة متنوعة من الإجراءات وإعادة تصميم. (Dutton & Duncan, 1987)

وعلى ضوء ما سبق فقد تم عرض الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك من خلال عرض نشأة ومفهوم الرشاقة وعرض مفهوم الرشاقة التنظيمية، وأهم مبادئها وأبعاد الرشاقة التنظيمية التي قد تسهم في تحقيقها المؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية

وتوضحه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية:

يُعد الأداء مفهوماً مهماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فهو القاسم المشترك بجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، فالأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية يعد من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير تلك المؤسسات والارتقاء بها، بالإضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل السياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقويم وقيادة واعية وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات.

وسوف تعرض الدراسة لمفهوم الأداء المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

[١] ماهية الأداء المؤسسي:

وتعرف الدراسة الأداء المؤسسي من خلال الآتي:

[أ] الأداء اصطلاحاً:

ويعرف قاموس أكسفورد الأداء بأنه: إنجاز العمل المطلوب أداءه من الفرد أو القدرة على الفعل بكفاءة وسرعة عالية. (Harnby, 1995: 860)

كما يعرف الأداء على أنه إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية.

(عبد الكبير، وآخرون، ٢٠١١: ٣٧٢)

[ب] مفهوم الأداء المؤسسي:

تتعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء المؤسسي، سواء على المستوى المنظمة أو على المستوى الإداري ككل، باعتبار الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمؤسسات، فالمهمة الأساسية للإدارة تكمن في قدرتها على تحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، وللوصول لذلك لا بد أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام إدارة وتخطيط وتقييم الأداء، ومن هذا المنطلق يعد اهتمام المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية بإدارة الأداء من جوانبه المختلفة والسعي لتحسين مستوياته أمراً ضرورياً خاصة في ظل المتغيرات والتطورات الإدارية المعاصرة والتي تركز على الأداء بشكل رئيس.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى - أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها- إلى تحسين مستوى أدائها المؤسسي. (محمد، ٢٠٠٧: ١٣٧-١٣٨).

كما ينظر البعض إلى الأداء المؤسسي على أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها. (Scott, 2003: 26)

ويقصد بالأداء المؤسسي: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها أي أنه يعني النجاح التنظيمي والنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية" (Harath & Roslimahmood, 2014: 96)

كما عرف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه: "نتيجة مجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية داخل المنظمات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى". (العدواني، ٢٠٠٩: ٧٥). كما يعرف بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (الداوي، ٢٠١٠: ٢١٨)

فالأداء المؤسسي هو انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير،

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه تأدية وإنجاز الأعمال ينسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقسيم تنظيمية محدودة. (العدلوني، ٢٠٠٢: ٢٠-٢١)

[٢] خصائص الأداء المؤسسي:

ذكر (العدلوني، ٢٠٠٢: ٢٣) أن هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي، ومن أهمها يلي:

أ- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

ب- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

ج - استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

د- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

هـ- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة.

و- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.

ويتضح مما سبق أن من أهم خصائص الأداء المؤسسي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

[٣] مستويات الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي ينظر إليه على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ووفقاً لهذه النظرة فإن للأداء المؤسسي عدة مستويات على النحو التالي: (ثابت، ٢٠٠١: ١٥)

[أ] **المستوى الفردي:** ويشمل (أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري).

[ب] **المستوى الوظيفي الجزئي:** (الإدارة، القيم) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة.

[ج] **المستوى الكلي:** ويشمل أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة.

ويتضح مما سبق أن للأداء المؤسسي عدة مستويات تختلف فيما بينها فالمستوى الفردي يختلف عن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لهما وذلك لتأثير البيئة الخارجية عليها.

[٤] **متطلبات تطوير الأداء المؤسسي:**

المؤسسات التعليمية شأنها شأن أي مؤسسة تحتاج إلى مواكبة التغييرات والتحديات المستمرة والمتزايدة والتي تنعكس على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى يمكنها من مواجهة تلك التحديات لابد وأن تحقق المتطلبات التالية:

أ- بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
ب- تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.

ج- تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.

د- تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة.

هـ- تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.

و- تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع. (نصر، ٢٠١٠: ٦٧)

ثانياً: الوظائف الإدارية المرتبطة بأداء المدارس الثانوية:

وتوضحها الدراسة على النحو التالي:

[١] **التخطيط Planning**

يعتبر التخطيط في الوقت الحالي دعامة إدارية أساسية تركز عليها الإدارة الحديثة في أي منظمة من المنظمات لتحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها، فالتخطيط يعرف على أنه العملية

التي يتم من خلالها اختيار أفضل الطرق لتحقيق هدف معين من خلال وضع خطط شاملة وبمشاركة المعلمين . (Guyler , 2007: 51-52)

فالتخطيط يحدد مسار المنظمة في المستقبل، وكيف يمكن تنفيذه، فمن خلاله يحدد الأهداف للإنجاز المستقبلي واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات واستخدام الموارد المطلوب تحقيقها، فهو بذلك الوظيفة الإدارية التي تهتم بالمستقبل وتحدد السبل اللازمة لإنجاز الأهداف التنظيمية.

[٢] التنظيم Organization

يعرف التنظيم بأنه تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوزيع الأدوار والمهام على العاملين بما يتلاءم مع قدرتهم ومهاراتهم مع وجود آلية واضحة للتنفيذ. (غنيم، ٢٠٠٩: ٧٢)

ويعتبر غاية التنظيم هو العملية الإدارية المكملة للتخطيط، وبذلك ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً بعملية التخطيط أمراً ممكناً قابلاً للتنفيذ.

[٣] الرقابة Censorship

الرقابة هي الوظيفة المعنية بمتابعة كل وظائف الإدارة لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، ويقصد بالرقابة تنفيذ ما هو مطلوب حسب الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة، مع كشف مواطن الضعف لتقويمها وإصلاحها، وللرقابة أهمية بالغة لما لها من دور في تفادي العقبات والأخطاء قبل وقوعها، والوصول إلى أعلى درجات الجودة من خلال كشف عيوب التخطيط والتنظيم التي قد تظهر خلال عملية التنفيذ الأمر الذي يتطلب تواصل مع العاملين. (Varrati, and others, 2009: 505)

[٤] التقييم Evaluation

يعرف التقييم بأنه: " بيان قيمة الشيء" كما يعني "تعديل وتصحيح ما أعوج"، فإذا قال شخص أنه قوم المتاع فيعني ذلك أنه ثمنه، وجعل له قيمة معلومة، وإذا قال قوم الغصن فيعني ذلك أنه عدله وصححه وجعله مستقيماً. (ابن منظور، ١٩٩٢: ٥٠٠ - ٥٠١)

في حين يعرف التقييم اصطلاحاً بأنه إصدار الأحكام بناء على محك، وهو الوسيلة الأساسية التي يمكن بواسطتها ومن خلالها التعرف على مدى نجاحنا في تحقيق الأهداف التربوية، وكذلك الكشف على مواطن الضعف وجوانب القوة في العملية التعليمية بقصد تحسينها وتطويرها بما يحقق الأهداف المتوخاة (عملية تشخيصية علاجية وقائية). (زغلول، ٢٠١٢: ٨٢)

ومما سبق يتضح أن التقييم أحد الوظائف الإدارية المهمة وذلك لما له من دور في تشخيص العقبات والمشكلات وفق الوسائل المناسبة وتقديم الحلول والعلاج المناسب لمعرفة مدى تحقيق الخطط المرجوة، إذ أنه يعد عنصراً أساسياً في منظومة العملية التعليمية، وذلك لتحقيق التوازن الكامل بين مختلف عناصرها إذ يرون التقييم لا يمكن معرفة مدى ما حققته العملية التعليمية، وما مدى ملائمة البرامج التربوية المستخدمة للوصول لتحقيق أهدافها.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية: (إجراءاتها ونتائجها)

وتوضحها الدراسة على النحو التالي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

سعت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- رصد واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية من خلال المواقع الأربعة لوظائف الإدارة لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- ٢- التوصل إلى متطلبات تطبيق أبعاد مدخل الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقييم).

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

من حيث العينة والأداة:

[أ] عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من قائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة حائل والبالغ عددهم (٥٢) قائد وقائدة، ويوضح جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (١)

خصائص أفراد عينة الدراسة التي طبقت عليها الدراسة الميدانية

م	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
١	النوع	٢٣	%٤٤,٢٣
		٢٩	%٥٥,٧٧
٢	نوع المدرسة	٤٧	%٩٠,٣٨
		٥	%٩,٦٢

يتضح من جدول (١) أن عدد الإناث هم العدد الأكبر من أفراد العينة حيث بلغ عددهم (٢٩) من (٥٢) بنسبة (٥٥,٧٧%) كما أن عدد المدارس الحكومية هم العدد الأكبر فكان معظم أفراد العينة وعددهم (٤٧) من (٥٢) بنسبة (٩٠,٣٨%) وهو عدد كبير من أفراد العينة.
[ب] أداة الدراسة (استبانة المواقف)

اعتمدت الدراسة على استبانة المواقف كأداة للدراسة الميدانية لقائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وربط كل محور بأبعاد الرشاقة التنظيمية مثل: (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة)، وتتكون الاستبانة من أربعة محاور هي:

- المحور الأول: تطبيق وظيفة التخطيط لأبعاد (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة).
- المحور الثاني: تطبيق وظيفة التنظيم لأبعاد (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة).
- المحور الثالث: تطبيق وظيفة الرقابة لأبعاد (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة).
- المحور الرابع: تطبيق وظيفة التقويم لأبعاد (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة).

ثالثاً: المعالجة الإحصائية

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية من خلال المواقف الثلاثة التي تعبر عن الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقويم) لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية من خلال استجابات أفراد العينة (قائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية) على كل موقف من المواقف الخاصة بالاستبانة.*

تقنين أداة الدراسة

تم تقنين أداة الدراسة (صدق وثبات الأداة) وتوضحه الدراسة على النحو التالي:

صدق الاستبانة

قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي للمحاور كل على حدة حيث اتضح أن مواقف كل محور من المحاور الأربعة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحاور جميعاً، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية مع المحاور الأربعة، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات.

(* أنظر الملحق في نهاية البحث).

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة الأربعة والأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لمحاور استبانة المواقف
الأول	٠,٨٤
الثاني	٠,٨١
الثالث	٠,٨٩
الرابع	٠,٨٥

يتضح من جدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الأربعة والمجموع الكلي حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨١ - ٠,٨٩).

ثبات الاستبانة

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الأربعة والاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

جدول (٣)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة الأربعة والاستبانة ككل

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لمحاور استبانة المواقف
الأول	٠,٨٣
الثاني	٠,٨٧
الثالث	٠,٩١
الرابع	٠,٨٥
المحور ككل	٠,٩٢

يتضح من جدول (٣) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة، مما يؤكد ثبات محاور الاستبانة الأربعة، والاستبانة ككل، ومن ثمّ صلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية: (تحليلها وتفسيرها)

تعرض الباحثة لنتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها) على النحو التالي:

المحور الأول: تطبيق وظيفة التخطيط لأبعاد الرشاقة التنظيمية:

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها في أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة على

النحو التالي:

جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية
في (البعد الأول: الاستشعار)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	المواقف
		%	قائدات المدارس الأهلية	%	قائدات المدارس الحكومية	%	قائدي المدارس الأهلية	%	قائدي المدارس الحكومية	
عند وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة أقوم بالآتي:										
%٥١,٩٢	٢٧	%٣,٨٥	٢	%٢١,١٥	١٣	%١,٩٢	١	%١٧,٣١	١١	أ - نشر الرؤية والرسالة والأهداف داخل وخارج مدرستي
%٤٢,٣١	٢٢	%١,٩٢	١	%٢٥	١١	%١,٩٢	١	%٢١,١٥	٩	ب- نشر الرؤية والرسالة والأهداف داخل مدرستي فقط.
%٥,٧٧	٣	-	-	%٣,٨٥	٢	-	-	%١,٩٢	١	ج- نشر الرؤية والرسالة والأهداف خارج مدرستي فقط.
%١٠٠	٥٢	%٥,٧٧	٣	%٥٠	٢٦	%٣٠,٨٤	٢	%٤٠,٣٨	٢١	المجموع الكلي

يتضح من الجدول (٤) أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق وظيفة التخطيط لأبعاد الرشاقة التنظيمية "بعد الاستشعار" في موقف بعد الاستشعار (وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة) اتفق قائدي وقائدات المدارس الثانوية على الموقف (أ) ونصه "نشر الرؤية والرسالة والأهداف داخل وخارج مدرستي، وبلغ عددهم (٢٧) قائد وقائدة من (٥٢) بنسبة (٥١,٩٢)%.

وهذه استجابة صحيحة وفقاً لمفتاح التصحيح الخاص بهذا البعد، وقد يرجع ذلك إلى أن قائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية يعملون على نشر رؤية ورسالة وأهداف المدرسة داخلها وخارجها وهذا يتوافق مع متطلبات الجودة التي تتبادي بنشر رؤية ورسالة وأهداف أي مدرسة داخلها وخارجها يستفيد منها أصحاب المصالح مثل أولياء الأمور والجمعيات الأهلية وجميع مؤسسات المجتمع المحلي.

أما أقل استجابات لأفراد العينة حول "رؤية ورسالة وأهداف المدرسة" فقد اتفق عدد (٣) فقط من أفراد العينة البالغ عددهم (٥٢) قائداً وقائدة على نشر الرؤية والرسالة والأهداف خارج

مدرستي فقط وهذا يدل على أن قائدي وقائدات المدارس يعملن على نشر الرؤية والرسالة والأهداف داخل وخارج المدرسة.

جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الثاني: اتخاذ القرار)

النسبة %	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العبارة
		%	قائدات المدارس الأهلية	%	قائدات المدارس الحكومية	%	قائدي المدارس الأهلية	%	قائدي المدارس الحكومية	
عند اتخاذ القرار الخاص بإمكاناتي المادية والبشرية فأنتي أقوم بالآتي:										
١٩,٢٣%	١٠	-	-	٧,٦٩%	٤	-	-	١١,٥٣%	٦	أ- استخدم إمكاناتي المادية والبشرية بمفردي.
٦٥,٣٩%	٣٤	٥٥,٧٦%	٣	٣٢,٦٩%	١٧	١,٩٢%	١	٢٥%	١٣	ب- استخدم إمكاناتي المادية والبشرية بمشاركة العاملين بالمدرسة.
١٥,٣٨%	٨	-	-	٩,٩١%	٥	١,٩٢%	١	٣,٤٨%	٢	ج- استخدم إمكاناتي المادية والبشرية بمشاركة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي.
١٠٠%	٥٢	٥٥,٧٦%	٣		٢٦	٣,٨٤%	٢	٤٠,٠١%	٢١	المجموع الكلي

يتضح من الجدول (٥) أن استجابات أفراد العينة في المحور الأول الخاص بتطبيق وظيفة التخطيط لأبعاد الرشاقة التنظيمية لبعدها اتخاذ القرار كانت استجابات (ب) هي أعلى استجابات لأفراد العينة ونصها "استخدم إمكاناتي المادية والبشرية بمشاركة العاملين بالمدرسة، فكانت (٣٤) قائداً وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٦٥,٣٩%)."

وهذه الاستجابة ليست هي المطلوبة في المواقف الثلاثة حيث إن الاستجابة الصحيحة هي الموقف (ج) ونصها "استخدم إمكاناتي المادية والبشرية بمشاركة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي" وكان عدد استجابات أفراد العينة حول هذا الموقف (٨) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (١٥,٣٨%) وهذا الموقف هو الاستجابة الصحيحة وهذا يدل على أن قائدي

وقائدات المدارس لا يشاركون أعضاء المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المدرسية الخاصة بالموارد البشرية والمادية.

جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الثالث: الممارسة)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموقف
عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لتنميتهم مهنيًا أقيم بالآتي:										
%٤٠,٣٨	٢١	%١,٩٢	١	%١٧,٣٠	٩	%٣,٨٤	٢	%١٧,٣٠	٩	أ - اعتمد على قرارات الإدارة العليا في تطبيق البرامج التدريبية.
%٥٠	٢٦	%٣,٨٤	٢	%٢٦,٩٢	١٤	-	-	%١٩,٢٣	١٠	ب - أراعى الاحتياجات التدريبية للعاملين تبعاً لأدائهم.
%٩,٦١	٥	-	-	%٥,٧٦	٣	-	-	%٣,٨٤	٢	ج- أعدد البرامج التدريبية للعاملين بمفردي.
%١٠٠	٥٢	%٥,٧٧		%٥٠	٢٦	%٣,٨٤	٢	%٤٠,٣٨	٢١	المجموع

يتضح من الجدول (٦) أن استجابات أفراد العينة في المحور الأول الخاص بتطبيق التخطيط لأبعاد الرشاقة التنظيمية لبعـد الممارسة كانت الاستجابة (ب) هي أعلى الاستجابات لأفراد العينة ونصها " أراعى الاحتياجات التدريبية للعاملين تبعاً لأرائهم"، وهذه الاستجابة هي الاستجابة الصحيحة حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٦) قائداً وقائدة من (٥٢) العدد الكلي بنسبة (٥٠%) وهذه الاستجابة في الاستجابة المطلوبة من المواقف الثلاثة حيث إن قائدي وقائدات المدارس يراعوا الاحتياجات التدريبية الخاصة بالعاملين وفقاً لأرائهم واحتياجاتهم، أما أن الاستجابة (ج) في بعـد الممارسة ونصها " أعدد البرامج التدريبية للعاملين بمفردي" كانت استجابات أفراد العينة وعددهم (٥) فقط من (٥٢) قائد وقائدة، وهذا يدل على أن قائدي وقائدات المدارس لا يقوموا باختيار البرامج التدريبية للعاملين من تلقاء أنفسهم بل يراعوا احتياجاتهم التدريبية وفقاً لأرائهم.

المحور الثاني: تطبيق وظيفة التنظيم لأبعاد الرقابة التنظيمية:

البعد الأول: الاستشعار:

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الأول: الاستشعار)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموقف
عند تقسيم العمل على العاملين بالمدرسة أراعي الآتي:										
%٥٥,٧٦	٢٩	-	-	٣٠,٧٦	١٦	%١,٩٢	١	%٢٣,٠٧	١٢	أ - أقسم العمل على العاملين بالمدرسة بالتساوي.
%١٧,٣١	٩	%٣,٨٤	٢	%٥,٧٦	٣	-	-	%٧,٦٩	٤	ب - أطبق مبدأ تكافؤ الفرص للعاملين بالمدرسة.
%٢٦,٩٣	١٤	%١,٩٢	١	%١٣,٤٦	٧	%١,٩٢	١	%٩,٦١	٥	ج - أراعي العدالة والموضوعية بين العاملين بالمدرسة.
%١٠٠	٥٢	%٥,٧٦	٣	%٥٠	٢٦	%٣,٤٨	٢	%٤٠,٣٨	٢١	المجموع

يتضح من الجدول (٧) أن استجابات أفراد العينة في المحور الثاني والخاص بتطبيق وظيفة التنظيم لأبعاد الرقابة التنظيمية لبعد الاستشعار فقد كانت الاستجابة (أ) ونصها " أقسم العمل على العاملين بالمدرسة بالتساوي"، وكان عددهم (٢٩) مدير ومديرة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٥٥,٧٦%) وهذه الاستجابة ليست هي الاستجابة المطلوبة للمواقف الثلاثة، حيث إن الاستجابة الصحيحة هي الاستجابة (ج) ونصها " أراعي العدالة والموضوعية بين العاملين بالمدرسة" وكانت عدد استجابات أفراد العينة حول هذا الموقف (١٤) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٢٦,٩٣%) وهذا الموقف هو الاستجابة الصحيحة، ولكن كانت الاستجابات الأكثر هي للموقف (أ) دون الموقف (ج) وهذا يدل على أن نادراً ما يحققوا قائدي وقائدات المدارس العدالة والموضوعية عند تقسيم العمل بين العاملين بالمدرسة، وهو متطلب أساس في وظيفة التنظيم بالمدارس.

المحور الثاني: تطبيق وظيفة التنظيم لأبعاد الرقابة التنظيمية:

البعد الثاني: اتخاذ القرار:

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الثاني: اتخاذ القرار)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموقف
عند تقسيم المهام بين العاملين أراعي الآتي:										
%٣٦,٥٣	١٩	%٥,٧٦	٣	%١٧,٣٠	٩	%١,٩٢	١	%١١,٥٣	٦	أ- التعرف على القدرات والمؤهلات المواهب بين العاملين لتوزيعهم على العمل المناسب.
%٤٤,٢٣	٢٣	-	-	%١٩,٢٣	١٠	%١,٩٢	١	%٢٣,٠٧	١٢	ب- أو من بأن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الجودة والتميز في العمل.
%١٩,٢٤	١٠	-	-	%١٣,٤٦	٧	-	-	%٥,٧٦	٣	ج- أعمل على اختيار المبدعين والمبتكرين بين العاملين لأداء المهام الصعبة.
%١٠٠	٥٢	%٥,٧٧	٣	%٥٠	٢٦	%٣,٨٤	٢	%٤٠,٣٨	٢١	المجموع الكلي

يتضح من جدول (٨) أن استجابات أفراد العينة في المحور الثاني والخاص بتطبيق وظيفة التنظيم لأبعاد الرقابة التنظيمية "بعد اتخاذ القرار" فكانت الاستجابة (ب) هي أعلى الاستجابات لأفراد العينة ونصها "أو من بأن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الجودة والتميز في العمل" فكان عددهم (٢٣) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٤٤,٢٣%) وهذه الاستجابة هي الاستجابة الصحيحة حيث إن معظم قائدي وقائدات المدارس يعملن على تحقيق الجودة والتميز في العمل من خلال وضعهم الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال توزيع المهام والأعمال بينهم.

أما أقل الاستجابات فكانت للعبارة (ج) ونصها "أعمل على اختيار المبدعين والمبتكرين بين العاملين لأداء المهام الصعبة" كان عددهم (١٠) فقط من المجموع الكلي (٥٢) بنسبة (١٩,٢٤%) وهذا يدل على أن قائدي وقائدات المدارس يراعوا عند تقسيم العمل أن يضعوا الرجل المناسب في المكان المناسب وليس الاعتماد على المبدعين والمبتكرين فقط.

المحور الثاني: تطبيق وظيفة التنظيم لأبعاد الرقابة التنظيمية:

البعد الثالث: الممارسة:

جدول (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الثالث: الممارسة)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموقف
		%	قائدات المدارس الأهلية	%	قائدات المدارس الحكومية	%	قائدي المدارس الأهلية	%	قائدي المدارس الحكومية	
عند تحديد الاختصاصات بين العاملين أراعي الآتي:										
٢٨,٨ %	١٥	١,٩٢ %	١	١٣,٤٦ %	٧	١,٩٣ %	١	١١,٥ %	٦	أ- أصمل على توزيع الأعمال بين العاملين وفقاً لتخصصاتهم العلمية وكفاءتهم الإدارية.
٤٨,٠٧ %	٢٥	١,٩٢ %	١	٢١,١٥ %	١١	١,٩٢ %	١	٢٣,٠ %	١٢	ب- عمل على توزيع الأعمال بين العاملين وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية.
٢٣,٠٧ %	١٢	١,٩٢ %	١	١٥,٣٨ %	٨	-	-	٥,٧٧ %	٣	ج- أقوم بتحديد الاختصاصات بين العاملين وفقاً لكفاءتهم الإدارية.
١٠٠ %	٥٢	٥,٧٧ %	٣	٥٠ %	٢٦	٣,٨٤ %	٢	٤٠,٣ %	٢١	المجموع الكلي

يتضح من جدول (٩) أن استجابات أفراد العينة في المحور الثاني والخاص بتطبيق وظيفة التنظيم لأبعاد الرقابة التنظيمية "بعد الممارسة" فكانت الاستجابة (ب) هي أعلى الاستجابات ونصها "أعمل على توزيع الأعمال وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية" وبلغ عددهم (٢٥) قائد

وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٤٨,٠٧%) وهذه الاستجابة ليست هي المطلوبة في المواقف الثلاثة، حيث إن الاستجابة الصحيحة هي الموقف (أ) ونصه "أعمل على توزيع الأعمال بين العاملين وفقاً لتخصصاتهم العلمية وكفاءتهم الإدارية، وكان عددهم (٢٥) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٢٨,٨٦%) وهذا الموقف هو الاستجابة الصحيحة، وقد يرجع ذلك إلى أن قائدي وقائدات المدارس لا يقمن بتحديد الاختصاصات بين العاملين وفقاً لكفاءتهم الإدارية حيث يعتبرون أن الكفاءات الإدارية خاصة بهم دون غيرهم.

المحور الثالث: تطبيق وظيفة الرقابة لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية:

البعد الأول: الاستشعار

جدول (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الأول: الاستشعار)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العبارات
عند متابعة الأعمال الخاصة بالعاملين في المدرسة لتحقيق الكفاءة أتبع الآتي:										
٣٠,٧٦%	١٦	٣,٨٤%	٢	٩,٦١%	٥	٣,٨٤%	٢	١٣,٤٦%	٧	أ-طبق علاقات العمل الرسمية بحزم وجدية.
٤٤,٣٢%	٢٣	-	-	٢٣,٠٧%	١٢	-	-	٢١,١٥%	١١	ب- أتترك للعاملين حرية إنجاز أعمالهم بالطرق التي يرونها مناسبة.
٢٥%	١٣	١,٩٢%	١	١٧,٣٠%	٩	-	-	٥,٧٦%	٣	ج - اعتمد على أسلوب فرق العمل في متابعة إنجاز الأعمال بالمدرسة.
١٠٠%	٥٢	٥,٧٧%	٣	٥٠%	٢٦	٣,٨٤%	٢	٤٠,٣٨%	٢١	المجموع الكلي

يتضح من جدول (١٠) أن استجابات أفراد العينة في المحور الثالث والخاص بتطبيق وظيفة الرقابة لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية "بعد الاستشعار" فكانت استجابات أفراد العينة على

الموقف (ب) ونصه "أترك للعاملين حرية انجاز أعمالهم بالطرق التي يرونها مناسبة" وكان عددهم (٢٣) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٤٤,٣٢%) وهذه الاستجابة ليست هي المطلوبة في المواقف الثلاثة حيث إن الاستجابة الصحيحة هي الموقف (ج) ونصه "اعتمد على أسلوب فرق العمل في متابعة انجاز الأعمال بالمدرسة" وكان عدد استجابات أفراد العينة حول هذا الموقف (١٣) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٢٥%)، وهذا يدل على أن قائدي وقائدات المدارس لا يعتمدوا على أسلوب فرق العمل في متابعة انجاز الأعمال الخاصة بالعاملين بالمدرسة لتحقيق كفاءة أفضل بل يتكون الحرية للعاملين في إنجاز أعمالهم.

المحور الثالث: تطبيق وظيفة الرقابة لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية:

البعد الثاني: اتخاذ القرار

جدول (١١)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الثاني: اتخاذ القرار)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموقف
		%	قائدات المدارس الأهلية	%	قائدات المدارس الحكومية	%	قائدي المدارس الأهلية	%	قائدي المدارس الحكومية	
عندما أسأل (أجاسب) أحد العاملين إدارياً فينتني:										
٦٣,٤٦ %	٣٣	٥,٧٦ %	٣	٣٢,٦٩ %	١٧	١,٩٢ %	١	٢٣,٠٧ %	١٢	أ - اعتمد على مبدأ الوضوح والشفافية واستمع إلى أكثر من رأي.
٣٠,٧٨ %	١٦	-	-	١٣,٤٦ %	٧	١,٩٢ %	١	١٥,٣٨ %	٨	ب - استلقي المعلومة من مصدر موثوق وبعدها أبدأ بالمسألة.
٥,٧٦ %	٣	-	-	٣,٨٤ %	٢	-	-	١,٩٢ %	١	ج - اقتصر بتحويل العامل لإدارة الشؤون القانونية كمسار طبيعي دون الاستماع له.
١٠٠ %	٥٢	٥,٧٦ %	٣	٥٠ %	٢٦	٣,٨٤ %	٢	٤٠,٣٨ %	٢١	المجموع الكلي

يتضح من جدول (١١) أن استجابات أفراد العينة في المحور الثالث والخاص بتطبيق وظيفة الرقابة لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية "بعد اتخاذ القرار" كانت الاستجابة (أ) هي الاستجابة الأعلى لأفراد العينة ونصها "اعتمد على مبدأ الوضوح والشفافية واستمع إلى أكثر من رأي" فكان عددهم (٣٣) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٦٣,٤٦%) وكانت هذه الاستجابة هي الاستجابة المطلوبة في المواقف الثلاثة لبعث اتخاذ القرار.

أما أقل استجابة لأفراد عينة الدراسة كان لموقف (ج) ونصه "أقتصر بتحويل العامل لإدارة الشؤون القانونية كمسار طبيعي دون الاستماع له" وكان عددهم في هذا الموقف (٣) قائدي وقائدات المدارس من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٥,٧٦%) وهذا يدل على أن قائدي وقائدات المدارس عندما يحاسبون العاملين إدارياً فإنهم يعتمدون على مبدأ الوضوح والشفافية والموضوعية ويستمعون إلى أكثر من رأي في ذلك.

المحور الثالث: تطبيق وظيفة الرقابة لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية: البعد الثالث: الممارسة

جدول (١٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الثالث: الممارسة)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العبارة
عند تواصلنا مع العاملين فإبني اتبع سياسة:										
٥١,٩ %٢	٢٧	-	-	%٢٥	١٣	-	-	%٢٦,٩٢	١٤	أ - التنبه الدائمة بتطبيق المساعطة (المحاسبية) عند وقوع أي خطأ من أحد العاملين
٢٨,٨ %٤	١٥	%١,٩٢	١	%١٧,٣٠	٩		١	%٧,٦٩	٤	ب- المصارحة والوضوح والمكاشفة وأطبق مبدأ الشفافية.
١٩,٢ %٣	١٠	%٣,٨٥	٢	%٧,٦٩	٤		١	%٥,٧٦	٣	ج - إخفاء بعض المعلومات عن العاملين لتحقيق مبدأ السرية في العمل.
١٠٠ %	٥٢	%٥,٧٧	٣	%٥٠	٢٦	%٣,٨٤	٢	%٤٠,٣٨	٢١	المجموع الكلي

يتضح من جدول (١٢) أن استجابات أفراد العينة في المحور الثالث والخاص بتطبيق وظيفة الرقابة لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية (بعد الممارسة) فكانت الاستجابة (ب) هي أعلى الاستجابات لأفراد العينة ونصها: "التنبيه الدائم بتطبيق المساءلة" (المحاسبية) عند وقوع أي خطأ من أحد العاملين، وكان عددهم (٢٧) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٥١,٩٢%) وهذه الاستجابة ليست هي المطلوبة في المواقف الثلاثة لبعده الممارسة، حيث إن الاستجابة الصحيحة هي الموقف (ب) ونصه "المصارحة والوضوح والمكاشفة وأطبق مبدأ الشفافية" وكان عدد استجابات أفراد العينة حول هذا الموقف هو (١٥) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٢٨,٨٤%) وهذا يدل على أن قائدي وقائدات المدارس عند تواصلهم مع العاملين فإنهم نادراً ما يتبعون سياسة المصارحة والوضوح والمكاشفة وتطبيق مبدأ الشفافية بنسبة متوسطة.

المحور الرابع: تطبيق وظيفة التقييم لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية:

البعد الأول: الاستشعار

جدول (١٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الأول: الاستشعار)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموقف
عند إجراء عملية التقييم العاملين فإنني أقوم بالآتي:										
%٣٤,٦١	١٨	%١,٩٢	١	%١٣,٤٦	٧	%١,٩٢	١	%١٧,٣٠	٩	أ- استمتع أصح تقويماً إذا ما ظهر هناك خطأ في التقدير.
%٥٣,٨٤	٢٨	%٣,٨٥	٢	%٢٦,٩٢	١٤	%١,٩٢	١	%٢١,١٥	١١	ب- أوضح لهم نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها وذلك في أداء عملهم
%١١,٥٣	٦	-	-	%٩,٦١	٥	-	-	%١,٩٢	١	ج- لا أبلغهم عن نتائج التقييم تجنباً لأي مشكلات أو مشاحنات قد تحصل بيني وبينهم
%١٠٠	٥٢	%٥,٧٧	٣	%٥٠	٢٦	%٣,٨٤	٢	%٤٠,٣٨	٢١	المجموع الكلي

يتضح من جدول (١٣) أن استجابات أفراد العينة في المحور الرابع والخاص بتطبيق وظيفة التقييم لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية لبعد الاستشعار فكانت الاستجابة (ب) هي أعلى الاستجابات لأفراد العينة ونصها "أوضح لهم نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها وذلك في أداء عملهم" وكان عددهم (٢٨) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٥٣,٨٤%) وهذه الاستجابة هي المطلوبة في المواقف الثلاثة حيث إن قائدي وقائدات المدارس عند إجراء عملية التقييم للعاملين فإنهم يقومون بتوضيح نقاط القوة لدى العاملين لتدعيمها وكذلك توضيح مواطن الضعف للعمل على تحسينها وذلك في أداء عملهم.

أما أقل الاستجابات في بعد الاستشعار كان الموقف (ج) ونصه "لا أبلغهم عن نتائج التقييم تجنباً لأي مشكلات أو مشاحنات قد تحصل بيني وبينهم" فكانت استجابات أفراد العينة وعددهم (٢١) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٤٠,٣٨%) وهذا يدل على أن قائدي وقائدات المدارس عند إجراء عملية تقييم العاملين فإنهم لا يبلغون العاملين عن نتائج تقييمهم تجنباً لأي مشكلات قد يحصل بينهم وبين العاملين بالمدرسة نتيجة المصارحة.

المحور الرابع: تطبيق وظيفة التقييم لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية:

البعد الثاني: اتخاذ القرار

جدول (١٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الثاني: اتخاذ القرار)

النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموقف
عند اعتمادي على مبدأ المشاركة فإنني أراعي:										
٣٦,٥٥%	١٩	-	-	١٥,٣٨%	٨	-	-	٢١,١٥%	١١	أ - تعزيز الثقة بيني وبين العاملين
٥٧,٦٦%	٣	-	-	٣,٨٤%	٢	-	-	١,٩٢%	١	ب - التشجيع على كشف الأخطاء في أداء العمل ومحاسبة مرتكبيها علانية أمام الآخرين.
٥٧,٦٩%	٣٠	٥,٧٧%	٣	٣٠,٧٦%	١٦	٣,٨٤%	٢	١٧,٣٠%	٩	ج - تشجيع الجميع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.
١٠٠%	٥٢	٥,٧٧%	٣	٥٠%	٢٦	٣,٨٤%	٢	٤٠,٣٨%	٢١	المجموع الكلي

يتضح من جدول (١٤) أن استجابات أفراد العينة في المحور الرابع والخاص بتطبيق وظيفة التقييم لتحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية (بعد اتخاذ القرار) فكانت الاستجابة (ج) هي أعلى استجابات أفراد العينة ونصها: "تشجيع الجميع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات" وكان عددهم (٣٠) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٥٧,٦٩%) وهذه الاستجابة ليست هي المطلوبة في المواقف الثلاثة حيث إن الاستجابة الصحية هي الموقف (أ) ونصه: "تعزيز الثقة بين وبين العاملين" وكان عددهم (١٩) قائد وقائدة بنسبة (٣٦,٥٥%) وهذا الموقف هو الاستجابة الصحيحة ويدل ذلك على أن قائدي وقائدات المدارس عند اعتماد مبدأ المشاركة نادراً ما يقوموا بتعزيز الثقة بينهم وبين العاملين بالمدرسة.

المحور الرابع: تطبيق وظيفة التقييم لتحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية:

البعد الثالث: الممارسة

جدول (١٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة بين قائدي وقائدات المدارس الحكومية والأهلية

في (البعد الثالث: الممارسة)

النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الموقف
%	المجموع	%	قائدات المدارس الأهلية	%	قائدات المدارس الحكومية	%	قائدي المدارس الأهلية	%	قائدي المدارس الحكومية	
أوزع الحوافز والمكافآت على العاملين وفقاً لما يلي:										
٤٦,١٥%	٢٤	١,٩٢%	١	٢٦,٩٢%	١٤	-	-	١٧,٣٠%	٩	أ - الكفاءة الإنتاجية للعامل.
٣٦,٥٣%	١٩	١,٩٢%	١	١٣,٤٦%	٧	٣,٨٤%	٢	١٧,٣٠%	٩	ب - استعداد العامل نحو التقدم.
١٧,٣٢%	٩	١,٩٢%	١	٩,٦١%	٥	-	-	٥,٧٦%	٣	ج - استخدام العامل للتكنولوجيا الحديثة في العمل.
١٠٠%	٥٢	٥,٧٧%	٣	٥٠%	٢٦	٣,٨٤%	٢	٤٠,٣٨%	٢١	المجموع الكلي

يتضح من جدول (١٥) أن استجابات أفراد العينة في المحور الرابع والخاص بتطبيق وظيفة التقييم لتحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية (بعد الممارسة) فكانت الاستجابة (أ) هي أعلى استجابات أفراد العينة ونصها: "الكفاءة الإنتاجية للعامل" وكان عددهم (٢٤) قائد وقائدة من العدد الكلي (٥٢) بنسبة (٤٦,١٥%) وهذا يدل على أن قائدي وقائدات المدارس يقوموا بتوزيع الحوافز والمكافآت على العاملين وفقاً لكفاءتهم الإنتاجية، وهي الاستجابة الصحيحة.

أما أقل الاستجابات لبعده الممارسة فكان الموقف (ج) ونصه "استخدام العامل للتكنولوجيا الحديثة في العمل" وكان عددهم (٩) قائد وقائدة بنسبة (١٧,٣٢%) وهذا الموقف يدل على أن قائدي وقائدات المدارس عند توزيعهم للحوافز والمكافآت على العاملين لا يعتمدوا على قدرة العامل في استخدام التكنولوجيا الحديثة أثناء العمل.

المحور الرابع: نتائج الدراسة الميدانية والتصوير المقترح

أولاً: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج، والتي تم التوصل إليها من خلال استبانة (المواقف) لقائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية، ويتم عرض تلك النتائج على النحو التالي:

- ١- عند تطبيق وظيفة التخطيط لأبعاد الرقابة التنظيمية تبين أن قائدي وقائدات المدارس:
 - في بعد الاستشعار (يقوم القائد بنشر رؤية ورسالة وأهداف المدرسة داخلها وخارجها)، وهذا الاختيار (صح).
 - في بعد اتخاذ القرار (يستخدم القائد إمكاناته المادية والبشرية بمشاركة العاملين بالمدرسة)، وهذا الاختيار (خطأ).
 - في بعد الممارسة (يراعي القائد الاحتياجات التدريبية للعاملين تبعاً لآرائهم)، وهذا الاختيار (صح).
- ٢- عند تطبيق وظيفة التنظيم لأبعاد الرقابة التنظيمية تبين أن قائدي المدارس:
 - في بعد الاستشعار (يراعي القائد تقسيم العمل على العاملين بالمدرسة بالتساوي)، وهذا الاختيار (خطأ).
 - في بعد اتخاذ القرار (يؤمن قادة المدارس بأن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الجودة والتميز في العمل)، وهذا اختيار (صحيح).
 - في بعد الممارسة (يعمل قادة المدارس على توزيع الأعمال بين العاملين وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية)، وهذا اختيار (خطأ).
- ٣- عند تطبيق وظيفة الرقابة لتحقيق أبعاد الرقابة التنظيمية تبين أن قادة المدارس:
 - في بعد الاستشعار (يترك للعاملين حرية إنجاز أعمالهم بالطرق التي يرونها مناسبة)، وهذا اختيار (صح).

○ في بعد اتخاذ القرار (يعتمد على مبدأ الوضوح والشفافية ويستمتع إلى أكثر من رأي)، وهذا اختيار (خطأ).

○ في بعد الممارسة (يقوم القائد بالتبني الدائم بتطبيق المساءلة [المحاسبية] عند وقوع أي خطأ من أحد العاملين)، وهذا اختيار (خطأ).

٤- عند تطبيق وظيفة التقييم لتحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية تبين أن قادة المدارس:

○ في بعد الاستشعار (يسعى إلى أن يوضح للعاملين نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها وذلك في أداء عملهم)، وهذا اختيار (صح).

○ في بعد اتخاذ القرار (يشجع الجميع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات)، وهذا اختيار (خطأ).

○ في بعد الممارسة (يوزع القائد الحوافز والمكافآت على العاملين وفقاً للكفاءة الإنتاجية للعامل)، وهذا اختيار (صح).

ثانياً: التصور المقترح

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج يأتي التصور المقترح لتطبيق الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وتتمثل عناصر التصور المقترح فيما يلي:

[١] فلسفة التصور المقترح

يمكن أن تعرف فلسفة التصور المقترح لتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) من خلال الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقييم) لتحسين الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات والموجهات لهذه الفلسفة وذلك على النحو التالي:

أ- فلسفة تمنح القيادة الاستقلالية واتخاذ القرار بحرية بعيداً عن المركزية ومراعاة معايير الجودة والالتقان والتميز في أداء العمل القيادي لقائدي وقائدات المدارس لتحقيق أهداف المدرسة.

ب- فلسفة إدارية واضحة تعبر عن أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة) من خلال الوظائف الإدارية الأربعة (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقييم).

[٢] أهداف التصور المقترح

من الأهداف التي يسعى التصور المقترح لتحقيقها ما يلي:

- أ- تقديم رؤية جديدة للعمل في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تعتمد على أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (الاستشعار - اتخاذ القرار - الممارسة).
- ب- التغلب على أوجه القصور في الأداء المؤسسي من خلال تطبيق منحل جديد وحديث هو الرشاقة التنظيمية.
- ج- نشر ثقافة أبعاد الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- د- تفعيل دور قائدي وقائدات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية لتحسين الأداء المؤسسي بالاعتماد على أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة.
- هـ- التوجه نحو الاهتمام بالأداء المؤسسي والعمل على تحسينه من خلال تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية.

[٣] مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه

اسفرت نتائج الدراسة الميدانية أنه من الضروري التعرف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال المحاور الأربعة الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم)، من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت فيما يلي:

المكون الأول: بعد الاستشعار.

المكون الثاني: بعد اتخاذ القرار.

المكون الثالث: بعد الممارسة.

ويقوم الشكل التالي بتوضيح وإبراز مكونات التصور المقترح، ويليه عرض لكل مكون من المكونات الثلاثة مقترنا بألية تحقيقه.



شكل (٢) مكونات التصور المقترح

يتضح من الشكل السابق في بعد الاستشعار ما يلي:

- كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التخطيط على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (صحيحة) حيث تم اختبار الموقف (أ) ونصه

عند وضع قائد المدرسة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة يقوم بنشر الرؤية والرسالة والأهداف داخل وخارج مدرستي".

• وكانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التنظيم على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (خطأ) حيث يتم اختبار الموقف (أ) ونصه "عند تقسيم العمل على العاملين بالمدرسة " أقسم العمل على العاملين بالمدرسة بالتساوي "، أما الموقف الصحيح كان الموقف (ج) ونصه عند تقسيم العمل على العاملين بالمدرسة أراعي العدالة والموضوعية بين العاملين بالمدرسة، ويعزو ذلك إلى أن قادة المدارس يفضلون توزيع العمل على العاملين بالتساوي أكثر من تحقيق العدالة والموضوعية بينهم في توزيع الأعمال، وهذا من وجهة نظرهم.

• وكانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة الرقابة على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (خطأ) حيث تم اختيار الموقف (ب) ونصه عند متابعة الأعمال الخاصة بالعاملين في المدرسة لتحقيق الكفاءة "أترك للعاملين حرية إنجاز أعمالهم بالطرق التي يرونها مناسبة"، أما الموقف الصحيح كان الموقف (ج) ونصه عند متابعة الأعمال الخاصة بالعاملين في المدرسة لتحقيق الكفاءة " اعتمد على أسلوب فرق العمل في متابعة إنجاز الأعمال بالمدرسة"، ويعزو ذلك إلى أن قادة المدارس يفضلون ترك الحرية للعاملين في إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرون لهم ولكن الأفضل الاعتماد على أسلوب فرق العمل في متابعة إنجاز الأعمال الخاصة بالعاملين.

• وكانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التقييم على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (صحيحة) حيث تم اختبار الموقف (ب) ونصه عند إجراء عملية تقييم العاملين " أوضح لهم نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها وذلك في أداء عملهم".

ويتضح من الشكل السابق في بعد اتخاذ القرار ما يلي:

• كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التخطيط على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (خطأ) حيث تم اختيار الموقف (ب) ونصه عند اتخاذ القرارات المدرسية الخاصة بالإمكانات المادية والبشرية فإنني أقوم ب " استخدام إمكاناتي المادية والبشرية بمشاركة العاملين علي بالمدرسة"، أما الموقف الصحيح كان الموقف (ج) ونصه عند اتخاذ القرارات المدرسية الخاصة بالإمكانات المادية والبشرية فإنني

- أقوم ب "استخدام امكانيات المادية والبشرية بمشاركة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي"، وقد يعزو ذلك من وجهة نظر قائدي المدارس أنهم يعتمدون على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار أكثر من اعتمادهم على مشاركة العاملين بالمدرسة وكذلك أعضاء المجتمع المحلي وهذا هو الأصوب لأنه من الضروري تحقيق المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار .
- كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التنظيم على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد العينة في هذا الموقف (صحيحة) حيث تم اختيار الموقف (ب) ونصه عند تقسيم المهام بين العاملين "أؤمن بأن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الجودة والتميز في العمل".
 - كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة الرقابة على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (صحيحة) حيث تم اختبار الموقف (أ) ونصه عندما أساءل (أحاسب) أحد العاملين إدارياً "اعتمد على مبدأ الوضوح والشفافية واستمع إلى أكثر من رأي".
 - كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التقويم على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (خطأ) حيث تم اختبار الموقف (ج) ونصه عند اعتمادي على مبدأ المشاركة أراعي "تشجيع الجميع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات"، أما الموقف الصحيح كان الموقف (أ) ونصه " عند اعتمادي على مبدأ المشاركة أراعي " تعزيز الثقة بيني وبين العاملين"، وقد يعزو ذلك من وجهة نظر قادة المدارس أنهم يطبقون مبدأ المشاركة من خلال تشجيع جميع العاملين في إبداء الرأي وتقديم المقترحات ولكن الأفضل عند مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من الضروري تعزيز الثقة بين القادة وبين العاملين مما يدعم التعاون والإخلاص عند اتخاذ القرار .
- يتضح من الشكل السابق في بعد الممارسة ما يلي:
- كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التخطيط على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (صحيحة) حيث تم اختيار الموقف (ب) ونصه عند تحديد البرامج التدريبية للعاملين لتنميتهم مهنيًا فإنني "أراعي الاحتياجات التدريبية للعاملين تبعاً لأدائهم".
 - كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التنظيم على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (خطأ) حيث تم اختيار الموقف (ب) ونصه

عند تحديد الاختصاصات بين العاملين "أعمل على توزيع الأعمال بين العاملين وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية"، أما الموقف الصحيح كان الموقف (أ) ونصه عند تحديد الاختصاصات بين العاملين "أعمل على توزيع الأعمال بين العاملين وفقاً لتخصصاتهم العلمية وكفاءتهم الإدارية"، وقد يعزو ذلك من وجهة نظر قائدي المدارس أن العاملين يمكن توزيع الأعمال عليهم وفقاً لتخصصهم ومؤهلمهم العلمي، وليس على أساس كفاءتهم الإدارية أيضاً لأن الأعمال الإدارية هي من اختصاص قائدي المدارس (من وجهة نظرهم) وهذا خطأ لا بد من الإتيان معاً أي المهل العلمي والكفاءة الإدارية.

• كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة الرقابة على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (خطأ) حيث تم اختيار الموقف (أ) ونصه عند تواصل مع العاملين فإنني اتبع سياسة "التنبيه الدائم بتطبيق المساءلة (المحاسبية) عند وقوع أي خطأ من أحد العاملين، أما الموقف الصحيح كان الموقف (ب) ونصه عند تواصل مع العاملين فإنني اتبع سياسة المصارحة والوضوح والمكاشفة وأطبق مبدأ الشفافية"، وقدي يعزو ذلك من وجهة نظر قائدي المدارس أن التنبيه الدائم على العاملين بالمحاسبة والمساءلة عند وقوعهم في أخطاء أفضل من أنهم يتبعون سياسة المصارحة والوضوح والمكاشفة وتطبيق مبدأ الشفافية وهذا يتعارض مع ما تنادي به الرقابة التنظيمية بين قائدي المدارس والعاملين من اتباع الأساليب والمبادئ الحديثة وخاصة مبدأ الشفافية.

• كانت استجابات أفراد العينة حول الموقف الخاص بوظيفة التقويم على النحو التالي: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا الموقف (صحيحة) حيث تم اختيار الموقف (أ) ونصه أوزع الحوافز والمكافآت على العاملين وفقاً "الكفاءة الإنتاجية للعامل".

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم) وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وهو ما حاولت الدراسة الحالية تحقيقه.

ومن آليات التنفيذ المقترحة ما يلي:

• إعداد تقرير دوري عند مستوى أداء قائدي وقائدات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال متابعة أدائهم لإبراز نقاط القوة ومواطن الضعف حتى يستطيع قائدي وقائدات المدارس في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء هذا التقرير.

- وضع نظام للرقابة والمحاسبية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف المرغوبة وتنفيذ الخطط وتقديم تغذية راجعة مع استمرار التحسين والتطوير للأداء المؤسسي من خلال تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (الاستشعار- اتخاذ القرار- الممارسة).
- المتابعة والتقييم من خلال وسائل الكترونية واكتشاف المشكلات في حينها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لتفادي الأخطاء بمساعدة الإدارة العليا وفرق المتابعة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بحيث يكون هناك تنوع في أساليب التقييم بالشكل الذي يضمن تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن منظور (١٩٩٢): لسان العرب، المجلد الثاني عشر، دار صادر للطباعة، بيروت.
- ٢- ابن منظور (د.ت): "لسان العرب" المجلد الرابع، الجزء ٣٦، دار المعارف، القاهرة.
- ٣- أبو العزم، ع. (٢٠١٣): معجم أم المعاني، شبكة مشكاة الإسلامية، نسخة الكترونية، ربيع الثاني ١٤٣٤هـ، الموافق مارس (٢٠١٣)، استرجاعه بتاريخ ٢٤/١/١٤٣٩هـ، <http://www.almeshkat.net/book/8122>.
- ٤- أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٦): تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، س ٣، ع ٢٨، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.
- ٥- ثابت، زهير (٢٠٠١): كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة.
- ٦- الجاسر، وليد عبد الرحمن محمد (٢٠١٣): نموذج مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير الاعتماد العربية والعالمية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- ٧- الحامد، محمد معجب & زيادة، مصطفى عبد القادر، & العتيبي، بدر جويعد، & متولي، نبيل عبد الخالق (٢٠٠٢): التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، مكتبة الرشد، الرياض.
- ٨- الحربي، قاسم عائل (٢٠١١): رؤية استراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية، المجلد الأول، العدد الأول، ديسمبر، كلية التربية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية.

- ٩- حسين، محمد جاد (٢٠١٥): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوربي لإدارة التميز)، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٧)، الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- ١٠- الخباز، منى خليفة صقر قاسم (٢٠١٦): استراتيجيات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، مصر.
- ١١- الداوي، الشيخ (٢٠١٠): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع (٧)، السنة (٣)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- ١٢- رشاد، عبد الناصر & حباكة، أمل (٢٠١٧): تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليني التربية بجامعة عين شمس والمجمعة (دراسة مقارنة).
- ١٣- زغلول، برهامي عبد الحميد (٢٠١٢): تصميم التدريس نماذج وتطبيقات، مكتبة وفائي، طنطا، مصر.
- ١٤- الشخبي، علي السيد (٢٠٠٢): علم اجتماع التربية المعاصر، تطوره، منهجيته، تكافؤ الفرص التعليمية، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، العدد (٢٣)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٥- الشرفاوي، مريم محمد (٢٠٠١): إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة "تصور مقترح"، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢٣.
- ١٦- العايدي، علي رزاق (٢٠١٢): الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين - دراسة تجريبية من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٣٢)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- ١٧- عبدالكبير، صالح عبد الله وآخرون (٢٠١١): نظام تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية) مركز البحوث والتطوير التربوي فرع عدن، الجمهورية اليمنية.
- ١٨- العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢): العمل المؤسسي، دار أبن حزم، بيروت.

- ١٩- العدوانى، عىء فالىء (٢٠٠٩): الءكوءة وءورها فى ءءسىن الأءاء المؤسسى للءءاز الإءارى وءءطلباء الءطبىق فى ءولة الكوىء، مءلة النهضة، المءلء العاشر، العءء الرابء، أءءور، الكوىء.
- ٢٠- العسىرى، ءسن (٢٠١٤): ءطوئر الأءاء المؤسسى لإءراء الءربىة وءءلعم بالءملكة العربىة السعوءىة فى ضوء مءءل الإءارة الاسءراءىءىة، رسالة ءكءوراه، كلية الءربىة، ءامعة عىن شمس، مصر.
- ٢١- ءنىم، أءمء مءمء (٢٠٠٩): الإءارة الإلكءرونىة بىن النظرىة وءلطبىق، المءكءبة العصرىة للنشر وءلءوزىع، المنصورة، مصر.
- ٢٢- قنءىل، علاء مءمء سىء (٢٠١١): معابىر ءوءة الشاملة فى العملىاء الإءارىة بالإءارة الءعلىمىة، مؤسسه طىبىة للنشر وءلءوزىع، القاهرة.
- ٢٣- اللقانى، أءمء ءسىن & ءمء، على (١٩٩٦): معءم المصءلءاء الءربوىة فى المناءء وطرق الءءرىس، ءار الكءب، القاهرة.
- ٢٤- مءمء، عبء الرءمن (٢٠٠٧): الإءارة فى عصر العولمة، ءار الفكر ءامعى، الإسكندرىة، ءمهورىة مصر العربىة.
- ٢٥- المصرى، مروان ولىء سلىمان (٢٠١٦): اسءراءىءىة مقءرءة لءءسىن مسءوى الرشاقة الءنظىمىة فى المءارس الءانوىة بمءافظة ءزة، مءلة كلية الءربىة فى العلوم الءربوىة، مء (٤٠)، ع (٢)، كلية الءربىة، ءامعة عىن شمس، مصر.
- ٢٦- معءم اللغة العربىة (المعءم الوءىز)، وزارة الءربىة وءلعم، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٢٧- مءاورى، هالة أمىن (٢٠١٦): الرشاقة الءنظىمىة مءل لءءسىن القءرة المؤسسىة فى الءلعم ءامعى المصرى، مءلة الإءارة الءربوىة، ءمعىة المصرىة للءربىة المقارنة والإءارة الءعلىمىة، العءء العاشر، كلية الءربىة، ءامعة عىن شمس، مصر.
- ٢٨- منصور، كمال عبء اللطف (٢٠١٣): ءطوئر الأءاء المؤسسى (المءرسى) فى ضوء اسءراءىءىة الءءسىن المسءنء إلى المءرسة: مءارس الظهران (ءراسة ءالة) المؤءمر ءولى الأولى بكلىة الءربىة ءامعة عىن شمس بعءوان: ءوءهاء اسءراءىءىة فى الءلعم - ءءءىاء المسءقبل - ءامع عىن شمس، كلية الءربىة، مصر.
- ٢٩- المنظمة العربىة للءربىة وءلءافة وءلعم (١٩٩١): "ءطة ءءرىب القىاءاء الءربوىة فى الوطن العربى"، إءارة الءربىة، القاهرة.

٣٠- نصر، نوال (٢٠١٠): التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) في الفترة من ١٤-١٥ ابريل ٢٠١٠، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- 31-Alhadid, Anas, Y. & Abu-Rumman, As'ad., (2015): Effective Determinations On Organization Agility Practices: Analytical Study On Information Technology Organization In Jordan, In (International Review Of Management And Business Research), Vol. 4, Issue 1.
- 32-Assery, Ahmad , A. (2012): Exploring Factors Enabling Organizational Agility At Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) , (Masters, Thesis), Available From Dar Almandumah Dissertations And Theses Database. [Http://Search.Mandumah.Com/Record/818173](http://Search.Mandumah.Com/Record/818173).
- 33-Dongback, Seo And Ariet , Lapaz (2008): " Exploring The Dark Side Of Is In Achieving Organizational Agility" Communications Of The ACM , Vol. 51, No. 11, Association For Computing Machinery, New York.
- 34-Dutton, J., Duncan, R. (1987): The Creation Of Momentum For Change Through The Process Of Strategic Issue Diagnosis, Strategic Management Journal, 8.
- 35-Erande, A., Verma, A. (2008): Measuring Agility Of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT) , International Journal Of Applied Management And Technology, 6, (3).
- 36- Fathi And Mohammed & Golchinpour, Mon, (2006): Agility Solutions In Manufacturing Organizations. Tadbir, Issue. 175.
- 37-Ghasemi, G., (2015): Relationship Between International Organizational Forgetting and Organizational Agility, Journal of Public Administration, Vol. (8), pp. 443-451.
- 38-Giachetti R. E Et Al., (2003): Analysis Of The Structural Measures Of Flexibility And Agility Using A Measurement Theoretical Framework, International Journal Of Production Economics, Vol. 86, No. 1, Pp. 12-30.
- 39-Goldman, S. L., Nagel, R. N. And Preiss, K. (1995): Agile Competitors And Virtual Organizations: Strategies For Enriching The Customer, Van Nostrand Reinhold, New York, NY, U.S.A.
- 40-Guangya, (2017): Exploring Requirements Of Agility For Knowledge Management, At The Website:

[Http://Www.Subs.Emis.De/LN1/Proceedings/Proceeding182/371.Pdf](http://www.subs.emis.de/LN1/Proceedings/Proceeding182/371.Pdf),
Pate: 5/9/2017.

- 41-Guenzi, P. and Pelloni, O. (2004): "The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to the Service provider ", International Journal of Service Industry Management, Vol. (15), No. (4), pp. 365-84.
- 42-Guyler., Et Al., (2007): School Principals' Percptions Of Students Walking And Bicycling To School, Journal Of Health Promotion, Vol. (5), No. (3).
- 43-Harath, H. M., & Roslimahmood, (2014): Strategic orientations and SME performance: Moderating effect of absorptive capacity of the firm Asian social science , Published by Canadian Center of Science and Education, Issn1911-2014, Vol. (10), No. (13), 3 April. 2014.
- 44-Harnby, A. (1995): Oxford Advanced Learner's Dictionary , 5th Edition, Oxford University Pfess, P. 860.
[Http://Www.Stat.Auckland.Ac.Nz/Serj](http://www.stat.auckland.ac.nz/Serj).
- 45-High , Smith J. (2004): Agile Project Management: Creativity Innovative Products , Addison – Wesley, Boston, MA.
- 46-High, Smith . J. And Et Al ., (2005): Business Agility Requirements In Financial Services , Journal Of Rotterdam School , F Management Erasmus University Rotterdam.
- 47-Hillegersberg, J., and et al., (2005): "Business agility requirements in financial services' , Journal of Ratterdam School, F Management, Erasmus University Ratterdam.
- 48-Jin – Haig, Anderson A. R., Harrison , R. T. (2003): The Evolution Of Agile Manufacturing Business Process Management Journal , 9 (2).
- 49-Kidd P. (1994): Agile Manufacturing: Forging New Frontiers, Addison Wesley.
- 50-Mcgaughey R. E. (1999): Internet Technology: Contribution To Agility In The Twenty – First Century , International Journal Of Agile Management Systems, Vol. 1, No. 1, Pp. 81-92.
- 51-Meredith S. And Francis D. (2000): Journey Towards Agility: The Agile Wheel Explored , The TQM Magazine, Vol. 12, No. 2, Pp. 41-52.
- 52-Narasimhan, R, Swink , M, & Kim, S. (2006): Disentangling Leases And Agility: An Empirical Investigation , Journal Of Operations Management, Vol. 24, Issue (5), Pp. 6-18.
- 53-Nelson, A., And Harvey , F. A. (1995): Technologies For Training And Supporting Your Agile Worforce. In Creating The Agile

-
- Organization: Models, Metrics And Pilots. 4th Agile Forum Annual Conference.
- 54-Park, Young Ki., (2011): The Dynamics Of Opportunity And Threat Management In Turbulent Environments: The Role Of Information Technologies , Ph.D. University Of Southern California.
- 55-Reed, K., Blunsdon, B., (1998): Organizational Flexibility In Australia International Journal Of Human Resource Management , Vol. 9, No. 3.
- 56-Rigby C., Day M., Forrester P. And Buene H. J. (2000): Agile Supply: Rethinking Systems Thinking , System Practice , International Journal Of Agile Management Systems, Vol. 2, No. 3.
- 57-Scott William (2003): Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences, The Journal For Quality And Participation, Spring.
- 58-Sharifi, H., Zhang, Z., (1999): A Methodology For Achieving Afiligy In Manufacturing Organization: An Introduction , International Journal Of Production Economics, Vol. 62, No. 1.
- 59-Sharifi, H., Zhang, Z., (2001): Agile Manufacturing In Practice Application Of A Methodology , International Journal Of Operations And Production Management , Vol. 21, No. 5.
- 60-The New International Webster's Comprehensive Dictionary Of The English Language. "New York" , Mcgraw, London, 1980.
- 61-Varrati, A. M., And Others (2009): A New Conceptual Model For Principal Involvement And Professional Collaboration In Teacher Education , Kent States University, Teachers College Record, Vol. (111) , No. (2).
- 62-Xunli, Thomas J. Goldsby Clyde W. Holsapple, (2009): "Supply Chain agility: Scale Development", International Journal of Logistics Management, Vol. (20), No. (3), pp. 408-42.
- 63-Zhang, Z., And Sharifi, H. (2000): A Methodology For Achieving Afiligy In Manufacturing Organization , International Journal Of Operations And Production Management, Vol. 20, No 4.