

درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع مشروع بحثي مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير بتخصص الإدارة والقيادة التربوية من كلية التربية - جامعة طيبة

الباحث/ نايف غازي حسين الريشي

المملكة العربية السعودية- وزارة التعليم- جامعة طيبة - كلية التربية- قسم الإدارة التربوية

الرقم الجامعي: ٤١٠٨٣٦٨

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور/ ماجد بن محمد الزيودي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة باستخدام (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (٤٠) قائداً وقائدة ممن يعملون في مدارس التعليم التابعة للهيئة الملكية بينبع.

وقد أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية في بينبع كان أعلاها تطبيقاً (بُعد رقابة التطبيق) بدرجة ممارسة عالية وبلغ متوسطه الحسابي (٤.٢٧). يليه بعد (رقابة اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٤.٢٢) ودرجة ممارسة عالية، وأخيراً بُعد (رقابة الاستشعار) بمتوسط حسابي (٤.١١) ودرجة ممارسة عالية. وتبين عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع الاجتماعي لقائد المدرسة، ومتغير المرحلة التعليمية. كما بينت الدراسة وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على ضرورة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى قادة وقائدات المدارس، حيث كانت درجة موافقة عينة الدراسة على سبل تحسين

مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرشاقة التنظيمية بدرجة (موافقة عالية جداً)، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥).

وقد أوصت الدراسة بضرورة استئجار قادة المدارس فاعلية أداء المعلم وتزويده بالتدريب اللازم لتحسين مهاراته التدريسية وتحسين التحصيل الدراسي للطلبة. وقيام قادة المدارس باستطلاع آراء المجتمع المحلي من أجل المشاركة في تحسين البيئة المدرسية. وضرورة الوقوف على آراء الطلبة حول أفضل أساليب التدريس المتبعة من قبل المعلمين في المدرسة. والاستماع لآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، ومشاركتهم عملية صنع القرار المدرسي لتحسين جودة العمل.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية- رشاقة الاستئجار- رشاقة اتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- جودة العمل- مدارس الهيئة الملكية ببنبع.

The Degree of Practicing the Dimensions of Organizational Agility and Its Role in Improving the Quality of Work for School Leaders in The Royal Commission in Yanbu

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing the dimensions of organizational agility and its role in improving the quality of work of school leaders in the Royal Commission in Yanbu. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used, and the study was applied using a (questionnaire) to all members of the study community, which consisted of (40) male and female leaders who work in the education schools affiliated with the Royal Commission in Yanbu.

The results showed that the application of the dimensions of organizational agility among school leaders in the Royal Commission in Yanbu was the highest application (the dimension of application agility) with a high degree of practice and its mean was (4.27).

It is followed by the dimension of (decision-making agility) with an arithmetic mean (4.22) with a high degree of practice, and finally (the dimension of decision-making agility) with an

arithmetic mean (4.22) and a high degree of practice. It was found that there were no statistically significant differences between the gender variable of the school leader and the educational stage variable. The study also showed that there is agreement among the study sample members on the necessity of applying the dimensions of organizational agility in improving the quality of school performance for school leaders. 4.45.

The study recommended the necessity of school leaders sensing the effectiveness of the teacher's performance and providing the necessary training to improve his teaching skills and improve students' academic achievement. School leaders survey the views of the local community in order to participate in improving the school environment, and the need to find out the opinions of students about the best teaching methods used by teachers in the school, listen to the opinions of teachers before making decisions related to the school, and participate in the school decision-making process to improve the quality of work.

Keywords: organizational agility- sensing agility- decision-making agility- application agility- work quality- Royal Commission schools in Yanbu.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية العديد من التغييرات والتطورات المتسارعة، في مختلف المجالات، وذلك تزامناً مع التطور التقني المتسارع، وسهولة عمليات التواصل والاتصال، والحصول على المعلومات، الأمر الذي ألزم قادة المؤسسات التربوية بالعمل على مواكبة التطور العلمي والتقني، وتحقيق الاستدامة والاستمرارية وتحدي المنافسة من خلال التزامهم بتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، التي تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

وقد أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة القيادة الحديثة مصطلحات تحث المؤسسات التعليمية على الاستجابة لكل ما هو مميز وجديد، وكان من بين

تلك المصطلحات مصطلح: الرشاقة التنظيمية"، أو "القيادة الرشيقة" أو النشطة التي يحقق تواجدها في الميدان نسبة كبيرة من الأهداف المنشودة، وتعطي العاملين في المؤسسة التعليمية حافزاً نفسياً ومعنوياً للتميز والإبداع (الضلاعين، ٢٠١٠).

ومع تطور عمل القيادة المدرسية وتنامي دورها الفاعل في تحقيق أهداف المدرسة لم يعد قادة المدارس مقيدون بتنفيذ الأعمال الروتينية فقط، بل أصبح لهم دور فاعل في تحقيق أهداف المدرسة بما يتفق مع رؤى التطوير الحديثة، وبما يحقق الفائدة للمعلم والمتعلم، من حيث تحملهم مسؤولية بناء عمل الفريق المدرسي، وتنمية علاقات الود والتعاون وطرق الاتصال والتواصل بين مختلف الأطراف، وتنسيق الأدوار الاجتماعية، وتجنبيهم صراع الأدوار، وتقديم أنفسهم باعتبارهم مثلاً أعلى للسلوك وقوة إدارية حسنة للجميع، إضافة لتمتعهم بالمهارات الذاتية والفنية والاجتماعية والإنسانية التي تجسد دورهم كقادة يتميزون بجودة العمل والقدرة على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وبناء علاقاتها الخارجية كمؤسسة تربوية فاعلة مع كافة أفراد المجتمع (العجمي، ٢٠١٣).

فالرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين، وتهدف إلى جعل مؤسسة العمل سريعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية، وتواكبها من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة مما يجعل أداؤها بطيئاً في عصر يتسم بالسرعة والتغيير المستمر، واستبدالها بممارسات وآليات عمل جديدة تجعل المؤسسة سريعة في الأداء والرشاقة نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية في عصر التنافسية (المغاوري، ٢٠١٦).

ومن هذا المنطلق ترى حمدان (٢٠٢٠) أن الرشاقة التنظيمية تعد اليوم ذات أهمية حاسمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للمنظمات عامة، ولمؤسسات التعليم خاصة، كما أنها تعد من العناصر الأساسية لمواكبة التطورات العلمية والتقنية في جميع المجالات التي تحتاجها المؤسسات التعليمية.

ويرى عبد المولى (٢٠١٩) أن الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين لم تعد مسألة اختيارية للمؤسسات التعليمية، بل أصبحت مطلب حيوي واستراتيجي لزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة السريعة من حولها.

وبذلك تتضح حاجة المؤسسات التربوية لتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية التي قد تؤثر إيجاباً على جودة العمل لدى قادة المدارس لكونها تتفق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) ورؤية المملكة (٢٠٣٠) والتي تم التأكيد من خلالها على ضرورة تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة، وتعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل.

ونظراً لما تتطلبه المرحلة الحالية من ضرورة استخدام التقنيات المتنوعة في قيادة العمل المدرسي، وخاصة مع تفشي وباء كورونا وتطبيق أنظمة المنصات التعليمية عن بعد، فإنه يقع على عاتق القيادات المدرسية تحقيق مزيد من التطور والتميز لمدارسهم، والعمل على تحقيق الريادة المستقبلية ومواكبة متطلبات العصر وتطوراته العلمية والتقنية، مما يجعلهم بحاجة للتعرف على أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في رشاقة الاستشعار والقدرة على اتخاذ القرار مع رشاقة التطبيق، والتي تساعد قادة المدارس على تحسين جودة العمل وكفاءته؛ وإضفاء جو من الثقة بينهم وبين العاملين، وتحقيق أهداف المدرسة بنجاح.

وعليه سوف تأتي الدراسة الحالية لتسلط الضوء على درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع.

مشكلة الدراسة:

تحتاج المؤسسات التربوية في ظل التطورات المتسارعة في مجال التقنية وثورة المعلومات، والانفتاح الفكري والثقافي المتزايد، إلى وجود قيادات واعية وقادرة على الاندماج، ومواكبة التطورات، واكتساب المهارات القيادية والسلوكيات التي تتفق مع متطلبات هذا التطور والانفتاح على كل ما هو حديث، ومن ضمن ذلك تطبيق وممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية باعتبارها تحقق السرعة والمرونة والابتكار والجودة في العمل وذلك من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية ضمن المؤسسات التعليمية.

حيث تؤكد الحمدان (٢٠٢٠) بأن الرشاقة التنظيمية قد أصبحت ضرورة لتحسين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، وهي بذلك تميز بين المنظمات المميزة والتقليدية. كما أنها تعد الأسلوب المناسب لزيادة قدرة المنظمات

على مواجهة التحديات، إلى جانب تحقيق أعلى مستويات الأداء، ويؤدي تطبيق الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة في مؤسسات التعليم إلى وضوح الرؤية، من خلال توقع التَّغْيِيرَات، وزيادة التركيز على احتياجات المستفيدين، ورفع مستوى الثقة في العاملين، وتشجيع المبادرات الاستباقية للتَّغْيِيرَات، ودعم الأفكار الإبداعية.

وكذلك تؤكد دراسة عبد المولى (٢٠١٩) إلى أن الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة في القرن الحادي والعشرين تعد مطلباً ضرورياً ومهماً للنهوض بالمؤسسات التعليمية عامة، كما تؤكد كرتات (٢٠١٩) على أنه بالنظر إلى الطرق التي تدار بها بعض المؤسسات التعليمية الحديثة يتضح أن هناك حاجة ماسة اليوم للعمل وفق أبعاد الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة، أو القيادة الرشيقة، والتي تسعى لتقليل الهدر وخفض التكاليف، وتحسين الخدمة، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية.

وبهذا الصدد تشير مغاوري (٢٠١٦) إلى أن المؤسسات التربوية الرشيقة هي "تلك المؤسسات التي تهتم بالاستجابة السريعة نحو التغييرات في أقصر وقت، وبأقل كلفة ممكنة، وتقتنص الفرص وسط تلك التغييرات وتغتتمها لتحويلها إلى مزايا تنافسية تؤدي لتطورها وتحقيق أهدافها".

وبناء على ما قدمته نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بضرورة تطوير عمل القيادة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة والمتطورة، كان لابد من دراسة أبعاد الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة، ومدى تطبيقها، ودورها في تحسين جودة الأداء لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع. وبالتالي يمكن اختصار مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما درجة ممارسة أبعاد الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع؟

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة ممارسة أبعاد الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع؟

٢- هل تختلف درجة ممارسة أبعاد الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي لقائد المدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟

٣- ما سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

١- معرفة درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع.

٢- معرفة الفروق حول درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمرحلة التعليمية).

٣- معرفة سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية أبعاد الرقابة التنظيمية والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في مجال ممارسة العمل القيادي التربوي. خاصة في ظل حاجة المكتبة العربية عامة، والتربوية خاصة لمثل هذا النوع من الدراسات التي تسهم في تطوير العمل التربوي، كذلك تأتي أهمية الدراسة في الوقوف على واقع ممارسة قادة المدارس لأبعاد الرقابة التنظيمية وأثرها على جودة العمل أثناء تأديتهم مهامهم القيادية، حيث أن جودة عمل قادة المدارس تنعكس إيجاباً على كافة عناصر الإدارة المدرسية.

كذلك من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في حث المسؤولين في المؤسسات التعليمية على الاهتمام بأبعاد الرقابة التنظيمية باعتبارها ذات تأثير إيجابي على جودة العمل لدى قادة مدارس التعليم العام.

مصطلحات الدراسة:

الرقابة التنظيمية:

عرفت الرقابة التنظيمية بأنها: "مجموعة من العمليات التنظيمية التي تتمثل في سرعة استجابة المؤسسات التعليمية للتغيرات الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، وجعلها

قادرة على التحرك بخفة، والتفوق على المنافسين في البيئة سريعة التغيير، لاستثمار الفرص والاستفادة منها في الوقت المناسب" (حمدان، ٢٠٢٠: ص ٤٥).
وعرفت الرشاقة الاستراتيجية بأنها: "مدخل تكتيكي لزيادة قدرة المؤسسات على إدراك وتطوير الأحداث المفاجئة والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في بيئة عملها وتقديم الاستجابات التكيفية المناسبة والملائمة لها" (المصري، ٢٠١٦: ص ٢٨٠).

ويتم تعريف الرشاقة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: درجة تطبيق قادة المدارس أبعاد الرشاقة التنظيمية والتي تتمثل في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق) والتي يكون لها تأثير إيجابي على جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع.
أبعاد الرشاقة التنظيمية:

حسب كل من (عبد المولى، ٢٠١٩)، و(القدسي، ٢٠١٩) فإن أكثر أبعاد الرشاقة التنظيمية شيوعاً هي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق".

وتتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية في هذه الدراسة في التالي: "رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق". ويتفق الباحث في تعريف هذه الأبعاد مع كل من (القدسي، ٢٠١٩)، (المصري، ٢٠١٦)، (عبد المولى، ٢٠١٩):

١. **رشاقة الاستشعار:** هي القدرة على استشعار والتقاط التغيرات البيئية الداخلية والخارجية حول المدرسة مثل التغيرات في تفضيلات الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين، ومعرفة التحركات الجديدة والتطوير لدى المدارس المنافسة، ومعرفة التقنيات والتكنولوجيات الجديدة في الوقت المناسب.

٢. **رشاقة اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات لاتخاذ القرار الصحيح، وتحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط لإعادة تكوين الموارد، والتخطيط لمواكبة التطوير في الوقت المناسب.

٣. **رشاقة التطبيق:** وتعني قدرة القادة على تطبيق متطور لتشكيل الهيكل التنظيمي بشكل جذري، وتطبيق تعديلات لازمة في التعامل المرن مع المجتمع المحلي، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

جودة العمل:

"يعد جودة العمل نظاماً متكاملًا مع كل النظم الإدارية، ويتشابك مع جميع مجالات النشاط ومستوياته، ويتغلغل في كل إجراءات العمل، وذلك لتحسين كفاءة العمليات في المنظمة، وتقليل الوقت المستغرق في الأداء، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين، بالإضافة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع، وذلك للوفاء باحتياجات المستفيدين" (العقيل، ١٤٣٣هـ، ص ٣٦).

ويعرف الباحث جودة العمل إجرائياً بأنها: الجودة والتميز في عمل القيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بينبع، المبني على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المتنوعة، والتي تتميز بالتعامل الشوري مع العاملين، والقودة الحسنة، ومتابعة تحسين الأداء، والعمل بأسلوب الفريق الجماعي.

قادة المدارس:

"يعد قائد المدرسة هو القائد التربوي والمشرف التربوي المقيم أيضاً، وهو المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة للطالب، ومعرفة قدرات وإمكانيات المعلمين المهنية، واحتياجاتهم التدريبية والعملية لتوجيههم التوجيه السليم الذي يتناسب مع التكامل المهني والأكاديمي لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة" (الشنيفي، ٢٠١٩، ص ٣٣١).

حدود الدراسة:

تخضع الدراسة للحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تحدد موضوع الدراسة الحالية بالتعرف على درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع. وذلك وفقاً لأبعاد الرشاقة التنظيمية، رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق.
- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية بمدارس ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية مدارس التعليم العام (ابتدائي- متوسط- ثانوي).
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على قادة المدارس للمراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) ذكوراً وإناثاً والعاملين في مدارس الهيئة الملكية بينبع.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٢هـ-٢٠٢١م).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يضم هذا الفصل الإطار النظري والذي يشتمل على متغيرات الدراسة ومفاهيمها وتتمثل في مفهوم الرقابة التنظيمية وأبعادها، مفهوم جودة الأداء المدرسي، وثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

القسم الأول: الإطار النظري:

تعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً مقارنة بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى في الفكر الإداري المعاصر. وتصف الرقابة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة. مما يساعدها في تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرارية، وتحسين القدرة التنافسية. وترتبط الرقابة التنظيمية بكثير من المفاهيم الناتجة عن حضورها في المنظمات، ومن أهم هذه النواتج تحسين الأداء لدى القيادات المدرسية، حيث أن التغيير والتحسين الناتج عن الرقابة التنظيمية سيؤدي إلى تحسن في جودة الأداء، وهذا ما سوف تتحقق منه هذه الدراسة من خلال العمل الميداني.

المبحث الأول

الرقابة التنظيمية

أولاً: مفهوم الرقابة التنظيمية:

عرفت حمدان (٢٠٢٠، ص ٤٥) الرقابة التنظيمية بأنها: "مجموعة من العمليات التنظيمية التي تتمثل في سرعة استجابة المؤسسات التعليمية للتغيرات الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، وجعلها قادرة على التحرك بخفة، والتفوق على المنافسين في البيئة سريعة التغيير، لاستثمار الفرص والاستفادة منها في الوقت المناسب، من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية، وذلك بالاعتماد على قدرات الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في المؤسسات التعليمية".

ويعرف كل من الشمري والزيادي (٢٠١٨، ص ١٣٢) الرقابة التنظيمية بأنها: "تشير إلى قدرة المنظمة على التغيير بسرعة أو التكيف للاستجابة للمتغيرات، وهي

ضرورة بشكل أساسي للمنظمات التي تواجه الظروف المتغيرة لاستخدام عوامل الإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمستفيدين".

وأوضحت العجري (٢٠١٧) أن الرقابة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك، وعدم التأكد)، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي. وذكر كل من ركاج والعبادلة (٢٠١٧) أن الرقابة التنظيمية تعني: استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة ليتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الرقابة التنظيمية تعني القدرة التنظيمية للاستشعار بمؤثرات البيئة الداخلية، والاستجابة الفاعلة وبشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية وفي الوقت المناسب. كما أنها تعتبر التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة، والعمل على التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الرقمية من أجل تقديم خدمة ومنتجات ترضي العملاء في بيئة سريعة التغير.

ثانياً: أهمية الرقابة التنظيمية:

ذكرت الحمدان (٢٠٢٠) أن أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تتضح في قدرتها على توضيح الرؤية من خلال توقع التغييرات، وزيادة التركيز على المستفيدين، ورفع مستوى الثقة بين العاملين، وتشجيع المبادرات الاستباقية للتغييرات.

ويرى هنية (٢٠١٦) أن أهمية الرقابة التنظيمية تكمن في معرفة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك عن طريق:

- أنه يمكن من خلالها فهم الكفاءات وتحديد القدرات في المنظمة داخلياً.
- أنه يمكن من خلالها معرفة ما يدور خارج المنظمة وتحديد المتعاملين معها والمتنافسين.

ثالثاً: أبعاد الرشاقة التنظيمية:

تتفق كل من (النشيلي، ٢٠٢٠)، و(فرح، وبدوي، وبابكر، ٢٠١٩)، و(عبد الله، وعمير، ٢٠١٩) على وجود ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية، وهي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة. ويمكن توضيح هذه الأبعاد كالتالي:

١. **رشاقة الاستشعار:** ويسمى البعض بالحساسية الاستراتيجية، وهي مزيج من البصيرة والتبصر والبحث وحدة التصور وشدة الوعي بالبيئة الداخلية والخارجية، وتعني الانفتاح على قدر كبير من المعلومات والذكاء والابتكارات من خلال الحفاظ على أواصر العلاقات مع مجاميع مختلفة من الأفراد والمنظمات الأخرى، وتمثل رشاقة الاستشعار عملية مستمرة لاغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين (عبد الله، وعمير، ٢٠١٩).

٢. **رشاقة اتخاذ القرار:** هي "القدرة على جمع وتراكم وهيكله 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" (النشيلي، ٢٠٢٠، ص ١٦٩).

٣. **رشاقة التطبيق:** هي "القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكله علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب" (فرح، وبدوي، وبابكر، ٢٠١٩، ص ٧٧).

ويعرف الباحث هذه الأبعاد كما يلي:

١. **رشاقة الاستشعار:** هي القدرة على استشعار والتقاط التغيرات البيئية الداخلية والخارجية حول المدرسة مثل التغيرات في تفضيلات الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين، ومعرفة التحركات الجديدة والتطوير لدى المدارس المنافسة، ومعرفة التقنيات والتكنولوجيات الجديدة في الوقت المناسب.

٢. **رشاقة اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات لاتخاذ القرار الصحيح، وتحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط لإعادة تكوين الموارد، والتخطيط لمواكبة التطوير في الوقت المناسب.

٣. **رقابة التطبيق:** وتعني قدرة القادة على تطبيق متطور لتشكيل الهيكل التنظيمي بشكل جذري، وتطبيق تعديلات لازمة في التعامل المرن مع المجتمع المحلي، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

رابعاً: متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمات:

إن متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بمختلف أبعادها في المنظمات تستلزم عدد من المبادئ ذكرها بيوفاليت وهوي (Beuvallet & Houy, 2009:85) كالتالي:

- صنع القرارات على فلسفة تؤمن باستشراف المستقبل، والقبول بالتكاليف لإيجاد تدفق مستمر في عمليات تطوير المنظمة تقنياً ومعرفياً من أجل مواجهة المشاكل.

- التأكيد في ثقافة المؤسسة على أبعاد الرقابة التنظيمية كوسيلة لمعالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى أعلى للجودة الشاملة.

- احترام شركاء العمل ضمن بيئة العمل الخارجية، وتشجيعهم بالسعي دوماً نحو الأفضل والتحسين وتكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة وفهم المستجدات بالشكل الصحيح.

- اتخاذ القرارات عن دراسات متأنية ومن دون تسرع، وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، من القادة والعاملين على حد سواء للتوجه نحو قرارات تتعلق بالتغيير وتطبيق الرقابة التنظيمية.

وذكرت كرات (٢٠١٦، ٣٩) أن من أهم متطلبات تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية ما يلي:

- تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر لكي يسهل التعامل معها وتطبيقها بسهولة.

- العمل على تكامل مخرجات فرق العمل: بحيث يتم التأكد من أن المخرج النهائي موافق للمواصفات المطلوبة ومساعدة أعضاء الفريق على الانجاز باستخدام أبعاد الرقابة التنظيمية.

وأيضاً ذكر كل من بن وارث، وجابة (٢٠١٦، ١٤٩) بأن اعتماد أسلوب الرقابة التنظيمية كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات

التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه، ومن بين أهم هذه المتطلبات ما يلي:

(١) دعم الإدارة العليا:

إن نجاح تطبيق أسلوب الرقابة التنظيمية يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق فلسفتها، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاح عملية تطبيق الرقابة التنظيمية.
- القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لإدارة الإنتاج والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيدة.
- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

(٢) التعاون بين الإدارة والعاملين:

ذكر كل من أرنولد ورينود (Arnaud, Renaud, 2009, p 199) أن التعاون بين الإدارة والعاملين يعد من أهم أساسيات نجاح تطبيق الرقابة التنظيمية، وبالتالي فإن اقتراحات الموظفين الناجمة عن تفعيل التشاور والتعاون يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير نحو الأفضل، وهذا ما يسمى بالقيادة التشاركية حيث يقوم القائد باستشارة العاملين ومناقشة المشاكل والخروج بحلول جماعية إبداعية وفاعلة للمشكلات.

(٣) الاهتمام بالتدريب:

يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد للأفضل، بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبله (بو قطف، ٢٠١٥، ١٣)

فأسلوب الرقابة التنظيمية يتطلب الاعتماد على عاملين ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها، وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بما يلي: (بن وارث، وجابة، ٢٠١٦، ١٥٠)

- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر والفاقد المادي والبشري.
 - الاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل كسب الوقت، واكتشاف العاملين بأنفسهم لعيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.
 - الاعتماد على دورات تدريبية تطويرية لجميع العاملين دون استثناء من أجل اكتساب مختلف المهارات المتعلقة بالجودة والإبداع.
- ٤) التغيير في ثقافة المؤسسة:**

إن النجاح الذي يعتمد طريقة الرشاقة التنظيمية بمختلف أبعادها يتطلب تغيير الذهنيات والعقليات الروتينية سواء كان ذلك بالنسبة للعاملين أو المسؤولين. فبالنسبة للقادة يجب أن يكونوا مبادرين للإبداع والتطوير والتغيير بما يقلل من الهدر والفاقد، وكذلك الحال بالنسبة للعاملين عليهم اتباع وسائل التطوير الذاتي، وامتلاك مهارات الإبداع، والعمل على التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر في موارد المؤسسة المادية والبشرية. (بن وارث، وجابة، ٢٠١٦، ١٥٠).

ويتضح مما سبق أن نجاح تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في المنظمات يستلزم أولاً دعم وإيمان القيادة العليا بأبعاد وشروط الرشاقة التنظيمية، ثم ترسيخ مبدأ التعاون بين العاملين والقيادات لصالح تحقيق الأفضل للمنظمة، ثم الاهتمام بالتدريب كماً ونوعاً لمختلف الأفراد قيادات وعاملين، وأخيراً التوجه بشكل فاعل نحو إدارة التغيير لضمان تلافي الأخطاء والعيوب ومعالجتها بالوقت المناسب.

خامساً: معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

على الرغم من الفوائد الكثيرة التي تجنيها المنظمات من خلال تطبيق الرشاقة التنظيمية، ومع ذلك فهي تواجه معوقات في تطبيقها ومن أهم هذه المعوقات ما يلي (الحمدان، ٢٠٢٠):

- صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية، ويعني ذلك صعوبة وضع مقاييس لها بسبب حداثة المفهوم في المؤسسات التعليمية.
- المركزية والبيروقراطية في بعض المنظمات.
- اعتقاد بعض القادة بالتكلفة المرتفعة نسبياً لنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية.
- تسارع التغيرات التقنية والاقتصادية مما يتطلب جرأة في سرعة اتخاذ القرار المناسب.
- تغيير أدوار الموارد البشرية، وهذا يتطلب كفاءات ومهارات مختلفة باستمرار.

- صعوبة التكيف الثقافي ومقاومة التغيير .
- ضغوط تفعيل التكنولوجيا الحديثة وتكلفتها العالية.
- صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين لتحقيق مستوى عالي من الكفاءة يمكن على أساسه تأسيس الرشاقة التنظيمية.
- وذكرت كرات (٢٠١٩، ٤٠) أهم معوقات تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في التالي:**
- الهدر والإنتاج الزائد: حسب نظام الرشاقة التنظيمية فان الهدر والإنتاج الزائد يسبب نقصاً في الإمكانيات والموارد المادية والبشرية.
- طول وقت الانتظار: هو وقت ضائع ناجم عن سوء تقدير أو ارتباك لدى صانع القرار.
- التعامل الروتيني مع العمليات: ويحدث هذا بسبب تطبيق التقنيات الروتينية، فالرشاقة التنظيمية تركز على فكرة تنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.
- ارتكاب الأخطاء غير الضرورية: وهي الأخطاء الناجمة عن سوء المخرجات النهائية والتي تسبب عدم تحقيق الجودة المنشودة.
- ولذلك تؤكد النشيلي (٢٠٢٠) على أهمية الحد من معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية وذلك باستغلال عنصر الوقت المناسب ومقداره، حيث أن عنصر الوقت في إدارة التوقعات أثناء تطبيق الرشاقة التنظيمية يعتبر مهماً، وكذلك مقدار الوقت الذي يسمح للمنظمات لإنهاء المهام دون تأخير بحيث لا يمكن أن تؤثر مهمة على مهام أخرى أثناء عملية التغيير وتطبيق الرشاقة التنظيمية.
- ومن خلال ما سبق يرى الباحث أنه على الرغم من أهمية وضرة تطبيق المنظمات لأبعاد الرشاقة التنظيمية، تظهر هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيقها، ومن هذه المعوقات صعوبة وضع مقاييس لأبعاد الرشاقة التنظيمية بسبب حداثة المفهوم، وسيادة المركزية والبيروقراطية في بعض المنظمات، واعتقاد بعض القيادات وجود تكلفة مرتفعة نسبياً لنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية، إضافة لمشكلة تغير أدوار الموارد البشرية وعدم استقرارها بحيث يؤثر ذلك على عدم الاستقرار على قرارات فاعلة تلتزم بتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في ظل وجود مقاومة التغيير من قبل بعض المنتفعين.

المبحث الثاني جودة الأداء المدرسي

تعد القيادة المدرسية المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة، ونجاحها في تحقيق أهدافها، ويحتاج تحقيق الأهداف إلى تنسيق وتوحيد جهود قادة المدارس وتطوير المهارات والكفاءات التي يتصفون بها، وإلى جانب ذلك على قادة المدارس أن يكون على درجة عالية من الفهم والوعي بمتطلبات الإدارة الحديثة، ومفاهيم التطوير والتغيير التنظيمي، وتطبيق مبادئ الرشاقة التنظيمية، إضافة إلى وعيهم بالسلوك الإنساني، وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية، الحوافز، الاتصال، ووضع الأهداف، وصنع القرار، للتعامل الأمثل مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.

أولاً: تعريف الأداء المدرسي:

يُعرف الفُضلي (٢٠١٥) الأداء بأنه إنجاز لأهداف محددة بفاعلية، ويجب أن يتوفر لدى القائد المعلومات الكافية عن الأهداف المكلف بها حتى يستطيع أن يحققها في وظيفته، ومن ثم فالأداء الوظيفي هو أداء الفرد في العمل كما يعبر عن القدر الناتج الذي يُنتجه الرد خلال فترة زمنية معينة.

ويعرفه محمد ويحيى (٢٠١٣) بأنه: مُحصلة السلوك التنظيمي في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة بالجودة المطلوبة والوقت المحدد، وبأقل تكلفة.

ويُعرف الحامدي والقاسمية (٢٠٢٠) الأداء لدى القيادات المدرسية بأنه: قيام القيادات بأداء المهام المكلفين بها بما يتناسب مع المعايير التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا، بما يساهم في نجاح المدرسة وتحقيقها لأهدافها، وتميزها عن باقي المدارس الأخرى.

فالأداء المدرسي المسؤول هو قيام القيادات بمهامهم ومسؤولياتهم الإدارية والفنية والمجتمعية على الوجه الصحيح الذي يتفق مع مبادئ الجودة الشاملة، ويحقق الأهداف المنشودة للمدرسة بأقل وقت وجهد ودون هدر أو تفريط.

ثانياً: جودة أداء القيادات المدرسية:

شهد مفهوم القيادة المدرسية تطوراً كبيراً في العصر الحديث، حيث إن مفهوم القيادة المدرسية لم يعد مقتصرًا على تسيير شؤون المدرسة المختلفة، بل أصبحت

تضم مختلف العناصر المؤثرة والمتأثرة بالعملية الإدارية داخل المدرسة بما يتماشى مع متغيرات العصر ومتطلبات العمل" (الباسل، ولاشين، ٢٠١٦، ص ٧٤). وبالتالي أصبح مطلوباً من القيادات المدرسية جهداً أكبر لتحقيق جودة عالية في أدائهم، وتطوير قدراتهم القيادية ومهاراتهم لصالح تحقيق أهداف المدرسة، وجعلها في مصاف المدارس المتطورة والتي تلبي تطلعات المعلمين والتعلمين وأولياء الأمور، وهذا لا يتحقق إلا في ظل جودة أداء القيادات المدرسية.

وللحكم على مدى جودة ونجاح القيادة المدرسية ذكر عطوي (٢٠١٥)

المعايير التالية:

- ١- قدرة القيادة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها وذلك بتنفيذها للبرامج التعليمية بدرجة عالية من الاتساق والفعالية.
 - ٢- إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة.
 - ٣- قدرة القيادة المدرسية على تنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي والتعاوني.
 - ٤- توفير المناخ الجيد لأداء العمل بالمدرسة وذلك عن طريق رفع الروح المعنوية للمعلمين والطلاب وكل من يعمل بالمدرسة.
 - ٥- قدرة القيادة المدرسية على استخدام الاستراتيجيات المناسبة في عملية اتخاذ القرار وإشراك المجموعة في عملية اتخاذ القرار.
 - ٦- قدرة القيادة المدرسية على مواكبة التغيير والتطور وذلك بتطوير أساليبها الإدارية وطرقها في القيام بأعباء العمل الإداري بالمدرسة.
 - ٧- قدرة القيادة المدرسية على قيادة عملية التقويم وعملها على تحسين أداء المعلمين والتلاميذ والنهوض بمستوى العمل التعليمي بالمدرسة.
- وإضافة لما سبق يرى الباحث أن جودة أداء القيادات المدرسية يمكن أن تظهر نتائجها من خلال تحسن المستوى التحصيلي للتعلمين، وكذلك ارتفاع مستوى الرضا لدى أولياء الأمور عن أداء وجهود المدرسة، ويضاف لذلك جودة المخرجات التعليمية للمدرسة وتوافقها مع متطلبات سوق العمل ومهاراته المطلوب توافرها لدى الطلاب والخريجين.

ثالثاً: مواصفات قادة مدارس المستقبل:

هناك عديد من الدراسات والمقالات التي حددت الصفات التي يجب توافرها في قادة مدارس المستقبل، من أهمها التزامهم بتطبيق القيادة الشورية أثناء العمل، وترسيخ أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية ضمن بيئة العمل المدرسية لرفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة، مع امتلاكهم لمهارات استخدام الاستراتيجيات المناسبة في عملية اتخاذ القرار وتطبيق روح العمل الجماعي في عملية اتخاذ القرار. وبالتالي يذكر عزب (٢٠٠٨، ٦٤) بعض من صفات قادة المستقبل كما يلي:

- ١- التمتع بوجود القيادة الإدارية القوية.
 - ٢- توفير البيئة المنظمة والأمنة التي تساعد على التعلم في المدرسة.
 - ٣- الالتزام بالامتياز والعدل باعتبارهما مقومات أساسية في مهمة المدارس الفاعلة.
 - ٤- وضع استراتيجيات لتطبيق تخطيطاً تعاونياً متطوراً في المدرسة.
- وذكر العجمي (٢٠١٣، ١٨٢) بعضاً من مواصفات قادة المستقبل من خلال قيامهم بالأعمال التالية:

- يعمل القائد الناجح على تحقيق رغبات وتطلعات العاملين معهم في مجال التطوير واكتساب المهارات التي تزيد من مستوى الإبداع لديهم.
 - امتلاك القدرة على الانتفاع من البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لدى جميع العاملين من خلال معرفة الفروق الفردية لديهم والتعامل معهم وفقاً لذلك.
 - ترسيخ مبدأ العمل الجماعي، والتعاون بين الجميع لتحقيق أهداف المدرسة في جو من الخلاص والتفاني في العمل.
 - إنصات القادة لوجهات النظر المختلفة، والاستفادة من المواهب الجديدة وتطوير إمكانياتهم عن طريق التدريب والتشجيع المستمر.
- وإضافة لما سبق يرى الباحث أن من أهم مواصفات قائد المستقبل قدرته على استقراء المستقبل المرتكز على المعلومات والتنبؤات العلمية تبعاً لخبرات الماضي وتراكمات المعرفة، وإمكانية الاستفادة من الخبرات والكفاءات وتطويرها لصالح تطوير الأداء وتحقيق الجودة الشاملة في النتائج، وأيضاً قدرته على إيجاد المناخ التنظيمي القائم على المصارحة والمكاشفة، وتوجيه النصح دون تصيد الأخطاء والهفوات لدى العاملين تحت قيادتهم.

رابعاً: أهمية تحسين جودة الأداء المدرسي لدى قادة المدارس:

ذكر كل من الباسل، ولاشين، (٢٠١٦). بأن تحسين جودة الأداء المدرسي لدى قادة المدارس أمر مهم وحيوي، ويمكن أن يحقق الفوائد التالية:

١- ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات التعليمية وبالتالي إرضاء أولياء الأمور والطلاب.

٢- تخفيض وتقليل إهدار إمكانات المدرسة من حيث الموارد ووقت العاملين

٣- تطبيق نظام الجودة (النظام الإداري المتميز) يمكن المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات التي تواجهها، وجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً.

٤- زيادة الكفاءة التعليمية من خلال مشاركة الجميع بفاعلية في إدارة المؤسسة التعليمية نظراً لدراية كل فرد بدوره ومسئوليته ومشاركته في التطوير والتحسين مما يترك أثراً نفسياً وإيجابياً على كل العاملين.

٥- رفع مستوى الوعي لدى أولياء الأمور والطلبة والمجتمع تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بالجودة.

٦- الإسهام في تأكيد السمعة الجيدة للمؤسسة التعليمية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن أهمية تحسين جودة الأداء المدرسي لدى قادة المدارس تكمن في قدرتهم على تحقيق أهداف المدرسة من خلالها، بالإضافة لقدرتهم على كسب رضا المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والوصول بالمدرسة لمراكز مدارس المستقبل المتطورة، والإسهام في تحسين المخرجات التعليمية، والمشاركة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال ذلك.

خامساً: متطلبات تحسين جودة الأداء المدرسي في ضوء أبعاد الرشاقة

التنظيمية:

ذكر العجمي (٢٠١٣، ١٨٤) أن من أهم متطلبات تحسين جودة الأداء المدرسي

للقائدات امتلاكهم بعضاً من المهارات الأساسية والتي تتمثل في:

- امتلاك المهارات الذاتية: المتمثلة في بعض السمات والقدرات العقلية والابتكارية والقدرة على ضبط السلوك والنفس.

- امتلاك المهارات الفنية، وتشمل المعرفة المتخصصة في مختلف فروع العلوم والثقافة، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق جودة الأداء المدرسي.

- امتلاك المهارات الإنسانية الاجتماعية، وتتمثل في القدرة على إيجاد مناخ مدرسي يسوده روح المعاملات الإنسانية والثقة والمحبة بين جميع العاملين والعمل بالتعاون لتحقيق الأهداف بعيداً عن الضغينة والحسد والفردية الشخصية.
- امتلاك المهارات الإدراكية التصورية، وتتمثل في امتلاك متطلبات التفكير الناقد الذاتي، وامتلاك رؤية مستقبلية للمدرسة التي يقودها، وقدرته على فهم علاقاته بتجرد مع العاملين ومع البيئة الخارجية من أفراد المجتمع في ظل المسؤولية والالتزام بتحقيق الأهداف وفق متطلبات الجودة الشاملة.
- وبالتالي يتطلب تحسين جودة الأداء المدرسي بعض الاستراتيجيات الواجب تطبيقها، بالتعاون بين قادة المدارس والعاملين في المدرسة وهذه الاستراتيجيات بحسب الزهراني (٢٠١٩) هي:
 - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وتهيئة مناخ العمل. أي إدخال مبادئ جديدة ومفاهيم تنظيمية حديثة في المدرسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها التي تتفق مع ثقافة الجودة الشاملة ومتطلباتها.
 - وضع استراتيجيات الترويج والتسويق لبرامج التطوير والتغيير التنظيمي.
 - تفعيل استراتيجيات التعليم والتدريب المستمر للعاملين لرفع مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية.
 - العمل وفق استراتيجية فرق العمل الجماعي والتعاون لتحقيق الأهداف.
 - التشجيع والتحفيز للعاملين لتبني التطوير والتحسين.
 - الإشراف والمتابعة وتطبيق مبدأ النصيحة وليس تصيد الأخطاء.
- ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن تحسين جودة الأداء المدرسي يستلزم تفعيل مبدأ العمل الجماعي، وترسيخ أسس التعاون بين قادة المدارس والعاملين في المدرسة، مع ضرورة إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وتهيئة مناخ العمل للأفضل من خلال تبني القادة لمبدأ العمل الشوري الديمقراطي، وترسيخ أسس العلاقات الإنسانية في بيئة العمل المدرسية. مع الالتزام بتطبيق إدارة التغيير، والاستفادة من المبادئ الجديدة والمفاهيم والنظريات الحديثة في مجال الإدارة والمتابعة والرقابة، والتمكين وتطبيق ثقافة الجودة الشاملة في الأداء المدرسي.

القسم الثاني: الدراسات السابقة:

قام الباحث بمسح للدراسات السابقة من خلال قواعد البيانات العالمية والمحلية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وفيما يلي عرضاً لها مرتبة زمنياً لها من الأحدث

فالأقدم، وقد تم تقسيم هذه الدراسات في ثلاثة محاور كالتالي: (دراسات عربية، دراسات أجنبية):

أ) الدراسات العربية:

أجرى أحمد (٢٠٢٠) دراسة بعنوان: **تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية**. وقد هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام) واستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٧٢) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وطبقت استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات، ووافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم، كما وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري بدرجات كبيرة جدا لبعض العبارات، وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر، وكذلك وافق أعضاء هيئة التدريس على متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجات كبيرة جدا لبعض العبارات وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر. وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير مدخل الرشاقة التنظيمية.

وأجرى عبد المولى (٢٠١٩) دراسة بعنوان: **متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد**. هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد في ضوء متغيري نوع الكلية والرتبة العلمية، ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٤١١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعملية والتطبيقية بالجامعة، وتم تصميم استبانة لتعرف آرائهم حول أهم هذه المتطلبات وفقاً لأبعادها المختلفة وقد خلص البحث إلى أن الرشاقة التنظيمية تعد مطلباً ضرورياً ومهماً للنهوض بالمؤسسات التعليمية بعامة وجامعة الملك خالد بخاصة، وكذلك تبين اتفاق نسبة عالية من أفراد عينة البحث على ضرورة تطبيق الرشاقة التنظيمية بالجامعة لمواجهة التحديات العالمية والمحلية. وقد

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية.

وقدمت كرتات (٢٠١٩) دراسة بعنوان: **متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد**. وقد هدفت الدراسة للتعرف على أهم متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد، وتم استخدام المنهج التاريخي، والوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة تتضمن أسئلة للمسؤولين عن ممارسة العملية الإدارية بجامعة الملك خالد وبلغ عددهم (١٠١) من المديرات الإداريات ورئيسات الأقسام بجامعة الملك خالد بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية. وكانت أهم نتائج الدراسة قد بينت أن غالبية مفردات العينة أجبين بالموافقة على أنه يتم تطبيق الإدارة الرشيقية في جامعة الملك خالد، واتضح أن أهم تحديات الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد تنوع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية، كما تبين أن من متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقية في جامعة الملك خالد دعم الإدارة العليا. وأجاب نسبة عالية من مفردات العينة بالموافقة على أن تطبيق الإدارة الرشيقية يؤدي إلي زيادة مطردة في جودة الأداء بجامعة الملك خالد. وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير متطلبات تطبيق الادارة الرشيقية والتي لا تختلف عن الرشاقة التنظيمية.

وقدم الفقيه (٢٠١٨) دراسة بعنوان: **دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية**. حيث هدفت إلى تسليط الضوء حول دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وقد اختير أبعاداً للرشاقة الاستراتيجية هي: (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الأدبيات السابقة والبحوث العلمية. وتوصلت النتائج إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور فاعل في عملية تبني التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أبعاد الرشاقة التنظيمية، لكن في هذه الدراسة سميت بمسمى الرشاقة الاستراتيجية.

وأجرى الضمور (٢٠١٧) دراسة بعنوان: الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتان؛ الأولى الرشاقة الاستراتيجية مكونة من (٤٥) فقرة، والثانية التميز التنظيمي مكونة من (٣٤) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٠) عضو هيئة تدريس، وبينت النتائج أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية كانت بدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، بينما درجة ممارسة التّميز التّنظيمي كانت بدرجة ممارسة منخفضة لجميع المجالات. واتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أبعاد الرشاقة التنظيمية، لكن في هذه الدراسة سميت بمسمى الرشاقة الاستراتيجية

وقدم كل من ركاج والعبادلة (٢٠١٧) دراسة بعنوان: مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. وقد استهدفت دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل التحسين المستمر، والعمل القياسي، والعامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب. وتم استخدام المنهج الوصفي والتطبيق بالاعتماد على عينة عشوائية مقدارها (٤٣٠) موظف في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في خمس مناطق عبر المبنى الرئيس للوزارة وسبع مديريات فرعية. وتوصل الباحثان إلى أن تمركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، وأسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل بالاعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يتفق مع متطلبات أبعاد الإدارة الرشيقة، كما توصل الباحثان أيضاً إلى وجود هذه علاقة إيجابية بين باقي فقرات الدراسة، تدعم القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من دور أبعاد الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة

الحالية في أبعاد الرقابة التنظيمية، لكن في هذه الدراسة سميت بمسمى الإدارة الرشيفة.

وأجرى مغاوري (٢٠١٦) دراسة بعنوان: **الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري**. وقد هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به، وتحديد عناصر الرقابة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيفة، ودراسة المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على المعلومات والأدبيات التي تحدثت عن دور الرقابة التنظيمية في وضع آليات وتوصيات مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالجامعات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وقد تم التوصل لأهم تلك الآليات المهيأة لأبعاد الرقابة التنظيمية والتي تتفق معها وتسهم بالتالي في تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، اتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ مما قد يسهم في تحقيق الحوكمة بها، تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير الإيجابي وإتباع ممارسات عمل جديدة وفعالة تواكب العصر، والتخلي عن أساليب العمل التقليدية، وتفعيل دور وحدة إدارة الجودة الداخلية في المؤسسات التعليمية. وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها متغير أبعاد الرقابة التنظيمية.

وكذلك أجرى المصري (٢٠١٦). دراسة بعنوان: **استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة**. حيث هدفت للتعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، وتقديم استراتيجية لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية المقترحة، وتكونت العينة من (٩٨) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (٧٧) فقرة. وقد توصل البحث إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة عالية بلغت ٧٨.٥%، وتم تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس بمشاركة عينة

من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات. وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، لكن هذه الدراسة تقترح استراتيجية لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية.

ب) الدراسات الأجنبية:

أجرى الرميدي (Alromeedy,2019) بعنوان: الرقابة الإستراتيجية كميزة تنافسية في شركات الطيران- دراسة حالة: مصر للطيران. وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الرقابة التنظيمية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الإدراك، الاختبار، التنفيذ) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم، ومرونة العملية وقيادة التكلفة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران. وتوصلت النتائج إلى أن الشركة تتميز بأنها رشيقة، وأن الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية فيها، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، يليها الابتكار، ثم المرونة وجودة الخدمة وأخيرا قيادة التكلفة. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في استخدامها لمسمى الرقابة الاستراتيجية بدلا عن الرقابة التنظيمية.

وقدم أتينو وسنجاي (Atieno & Senaji,2017) دراسة بعنوان: العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأداء المنظمة. حيث هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء من خلال إدراك المنظمات لفعالية الرقابة التنظيمية، وطبقت الدراسة على عينة من المديرين والعاملين في الشركات الحكومية في كينيا؛ وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرقابة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما اتضح من خلال نتائج الدراسة أن متغيرات العمر، والخبرة العملية، والموقف التنظيمي، تتمتع بعلاقة إيجابية كبيرة مع الرقابة التنظيمية للمنظمة. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الرقابة التنظيمية.

وكذلك أجرى كل من الحديد وأبو رمان (Alhadid & Abu-Rumman, 2015) دراسة بعنوان: قرارات فاعلة على ممارسات الرقابة التنظيمية: دراسة تحليلية حول تنظيم تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وقد هدفت الدراسة للتعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المنظمة، وقد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة قوامها ٢٥٠ مفردة من العاملين (العاملين في مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى)، في ١٢ منظمة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن محددات الرقابة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة والمتمثل في (الأداء المالي، والأداء التشغيلي). وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الرقابة التنظيمية.

وأجرى كل من **حسيني وآخرون (Hosseini et al. 2013)** دراسة بعنوان: دور القيادة الخدمية في تحقيق الرقابة التنظيمية. والتي سعت إلى فحص دور القيادة الخادمة وأبعادها (تقديم الخدمة، الحب، الثقة، المصادقية، التواضع، الاعتدال) في تحقيق الرقابة التنظيمية وأبعادها (رضا العملاء، التعاون، رفع أثر الأفراد والمعلومات، قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير وعدم التأكد). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت على عينة من (١٠٢) مفردة من العاملين بمنظمة فارس للتأمين الاجتماعي في إيران. ومن أهم نتائجها أن أبعاد القيادة الخادمة لها دور مؤثر في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل المنظمة، حيث تبين أن القيادة الخادمة تمهد الطريق للرقابة التنظيمية من خلال تحفيز العاملين، وتزويدهم بالمعلومات والقوة التي تمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما يزيد من رضا العاملين وينعكس على درجة رقابة المنظمات. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول متغير الرقابة التنظيمية.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف:

- من ناحية الموضوع:

لم توجد دراسة تشابهت تماماً بالموضوع مع الدراسة الحالية- حسب رأي الباحث- ولكن توجد دراسات تشابهت معها في متغير الرقابة التنظيمية مع متغيرات مختلفة عن جودة أداء العمل، ومنها دراسة عبد المولى (٢٠١٩) بعنوان: متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، بينما اختلفت عن الدراسة الحالية في أنها تناولت موضوع المتطلبات. كذلك دراسة كرتات (٢٠١٩) بعنوان: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد.

حيث اختلفت عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أيضاً معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية، وكذلك دراسة أحمد (٢٠٢٠) بعنوان: تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. حيث اختلفت في أنها أرادت تطوير الأداء الإداري للكليات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. بينما كانت دراسة الفقيه (٢٠١٨) بعنوان: دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، قد ركزت على دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، واختلفت دراسة الضمور (٢٠١٧) بعنوان: الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. في أنها ركزت في متغيراتها على التميز التنظيمي، وعملت دراسة رجاج والعبادة (٢٠١٧) على معرفة مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، بينما دراسة مغاوري (٢٠١٦) تحدثت عن كون الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. كذلك اقترحت دراسة المصري (٢٠١٦) دراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. بينما كانت دراسة الحديد وأبو رمان (Alhadid & Abu-Rumman, 2015) تستهدف التعرف على القرارات الفاعلة على ممارسات الرقابة التنظيمية، وكذلك كانت دراسة حسيني وآخرون (Hosseini et al. 2013) موضوعها هو دور القيادة الخدمية في تحقيق الرقابة التنظيمية. بينما كانت دراسة أتينو وسنجاي (Atieno & Senaji, 2017) هي الأقرب للدراسة الحالية من ناحية الموضوع بعنوان: العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأداء المنظمة.

- من حيث المنهج:

تشابهت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي، ما عدا دراسة كل من كرتات (٢٠١٩) التي استخدمت المنهج التاريخي، إضافة للمنهج الوصفي التحليلي. ودراسة الضمور (٢٠١٧) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

- من حيث المجتمع والعينة:

تنوعت واختلفت المجتمعات والعينات التي تم التطبيق عليها في الدراسات السابقة بحسب حاجة كل دراسة ومتغيراتها ومجتمعها المستهدف، ولكن بعضها تشابه مع الدراسة الحالية في التطبيق على قادة المدارس ومنها دراسة كل من (السيبي، ٢٠١٩) التي طبقت على القائدات والمعلمات، ودراسة المصري (٢٠١٦).

- من حيث أداة الدراسة:

تشابهت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) ولكن اختلفت بعض الدراسات في استخدام أدوات أخرى ومن هذه الدراسات دراسة الفقيه (٢٠١٨)، ودراسة مغاوري (٢٠١٦) التي استخدمت كل منهم الأدبيات السابقة في التوصل للنتائج.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة في تزويد الباحث بالأدبيات اللازمة لتطوير الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، وكذلك في التعرف أهم ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات، إضافة للتعرف على الأساليب العلمية في بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان) ومراجعتها وتحكيمها، وكذلك الاستفادة من خبرات ومعلومات الدراسات السابقة في التعامل مع البيانات الرقمية والإحصائية وأهم الطرق والأساليب التي تبعتها الدراسات السابقة في تحليل وتبويب البيانات وتقريغ البيانات وصولاً للنتائج وتفصيلها. وما يميز الدراسة الحالية أنها تركز على درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع، حيث لم يسبق أن أجريت دراسة مشابهة لها بموضوعها ومجتمعها على قادة المدارس بالهيئة الملكية بينبع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يهدف هذا الفصل للتعرف على منهجية الدراسة وإجراءاته وتحديد نوع المنهج المستخدم وحجم المجتمع والعينة وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والطرق الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

(١) **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج المناسب لإجراء مثل هذا النوع من الدراسات.

(٢) **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من قادة مدارس التعليم العام (ابتدائي- متوسط- ثانوي) ذكور وإناث في الهيئة الملكية بينبع وفق إحصائية مكاتب التعليم وعددهم (٤١) قائداً. كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة تبعاً لعدد المدارس وتوزعها

الجنس	المرحلة الثانوية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الابتدائية	المجموع
القائدات	٤	٥	١١	٢٠
القادة	٥	٥	١١	٢١
م	٩	١٠	٢٢	٤١

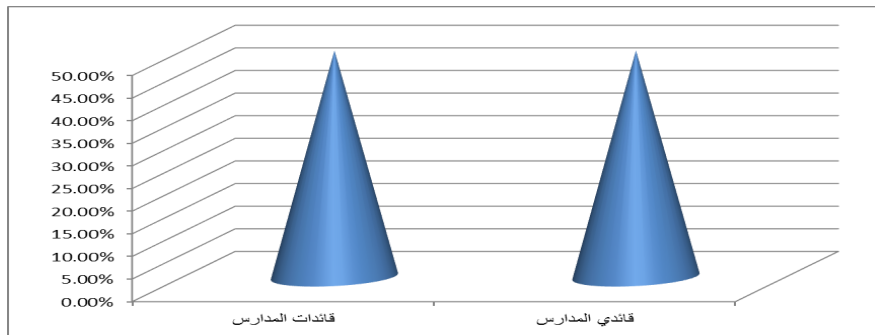
ونظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة فقد تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل ليصبح مجتمع الدراسة بمثابة العينة حيث بلغ عدد القائدات والقادة المستجيبين (٤٠) موزعين مناصفة (٢٠) قائداً، و(٢٠) قائدة، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (٢) إحصائية أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتها

النسبة	التكرار	المرحلة	النسبة	التكرار	النوع الاجتماعي
٢٧.٥%	١١	الابتدائية	٥٠%	٢٠	قائدة مدرسة
١٢.٥%	٥	المتوسطة			
١٠%	٤	الثانوية			
٢٥%	١٠	الابتدائية	٥٠%	٢٠	قائد مدرسة
١٢.٥%	٥	المتوسطة			
١٢.٥%	٥	الثانوية			
١٠٠%	٤٠	المجموع	١٠٠%	٤٠	المجموع

ينتضح من الجدول (٢) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد عينة الدراسة على حسب متغير (النوع الاجتماعي) فيلاحظ تساوي عدد الفئتين حيث أن (٥٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة قائدات مدارس، في المقابل (٥٠%) من أفراد عينة الدراسة قائدي مدارس، وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة علمياً، بسبب التوازن في العدد بين القادة والقائدات الأمر الذي يسمح بوجود فرصة أكبر للتعبير عن الرأي لدى كلا الطرفين. ويوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي:

شكل رقم (١) حجم عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي



أيضاً يتبين من الجدول (٢) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد عينة الدراسة على حسب متغير (المرحلة التعليمية)، حيث يتضح أن أعلى متغير بنسبة (٥٣%) من إجمالي القادة والقائدات من أفراد عينة الدراسة يعملون بالمرحلة (الابتدائية)، في مقابل وجد أن (٢٥.٠%) من إجمالي عينة يعملون بالمرحلة (المتوسطة)، كما وجد أن (٢٢.٥%) من إجمالي العينة من القادة والقائدات يعملون بالمرحلة (الثانوية)، ويتضح مما سبق أن عينة الدراسة شملت كل المراحل بأعداد متوازنة ومقاربة ويعني ذلك تكافؤ أفراد العينة تبعاً للجنس والمرحلة التعليمية مما يساعد في الحصول على نتائج ذات مصداقية عالية تساعد في تحقيق أهداف الدراسة بسبب تكافؤ فرص القادة والقائدات في الاستجابة على أداة الدراسة، ويوضح الشكل التالي نسب عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

٣) أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة وكذلك تمت الاستفادة من آراء وتوجيهات المشرف على بناء أداة الدراسة، وكذلك تم الأخذ بآراء المحكمين وتوجيهاتهم وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين، ومحورين كالتالي:

– القسم الأول: ويتعلق بوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة (النوع الاجتماعي، والمرحلة التعليمية).

– القسم الثاني: محاور الاستبانة وكانت كالتالي:

المحور الأول: درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع، ومكون من ثلاثة أبعاد يشكلون (٢٤) عبارة وتوزيعهم كالتالي:

– بعد رشاقة الاستشعار (٨) عبارات.

– بعد رشاقة اتخاذ القرار (٨) عبارات.

– بعد رشاقة التطبيق (٨) عبارات.

المحور الثاني: سبل تحسين مستوى جودة العمل في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع ويتكون من (٨) عبارات.

وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتفصيل ذلك في التالي:

أولاً: صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين وهما (صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي) وذلك كما يلي:

(١) صدق المحكمين:

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين أعضاء هيئة التدريس من داخل الجامعة وخارجها، وذلك للإفادة بمدى وضوح العبارات ومدى سلامة صياغتها، ومناسبتها لما وضعت لأجله، وبلغ عدد المحكمين (٥) محكمين، وقد تم الأخذ بأرائهم وتوجيهاتهم، وإعادة صياغة العبارات وحذف بعضها، وإضافة عبارات أخرى بحسب رأي وتوجيهات المحكمين (الملحق ٢).

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

تم قياس صدق عبارات الاستبانة من خلال معامل الارتباط بيرسون بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور (البعد) الذي ينتمي إليه بما فيها درجة هذا العبارة، كما توضح الجداول التالية:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول (البعد) بالدرجة الكلية

للمحور

معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الأول
**٠.٥٧٧	١	**٠.٥٠١	١	**٠.٦٨٥	١
**٠.٦٢٠	٢	**٠.٦٢٤	٢	**٠.٤٥٧	٢
**٠.٦٥٧	٣	**٠.٦١٨	٣	*٠.٤١٥	٣
**٠.٥٩٣	٤	**٠.٥٣٩	٤	**٠.٦٤٨	٤
*٠.٣٧٠	٥	**٠.٧٥٣	٥	**٠.٦٠٨	٥
**٠.٤٢٨	٦	**٠.٧٧٥	٦	**٠.٥٠١	٦
**٠.٦٥٤	٧	**٠.٥٣٠	٧	*٠.٣٣٦	٧
**٠.٦٨٧	٨	**٠.٥٧٧	٨	**٠.٨٦٧	٨

* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (البعد) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) و(٠,٠٥)،

وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة من الاتساق الداخلي وارتباط أبعاد المحور بعبارته بما يعكس درجة من الصدق لعبارات أبعاد المحور الأول.

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	عبارات المحور الثاني
**٠.٧٣٧	٥	**٠.٧٢٤	١
**٠.٧٣٧	٦	*٠.٣٩٥	٢
**٠.٦١٠	٧	**٠.٥٠٨	٣
٠.٣١٥	٨	**٠.٥٣٤	٤

* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) و(٠,٠٥)، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعبارته بما يعكس درجة من الصدق لعبارات المحور الثاني.

ثانياً: قياس ثبات الاستبانة:

يُشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به: إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مُتقاربة عند كل مرة يستخدم فيها؟ أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. أما طرق قياس ثبات أداة الدراسة فأبرزها طريقة الاتساق الداخلي بين بنود الأداة، وهذه الطريقة تعتمد على تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة معينة من الأفراد، ثم تقدير الثبات باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية. ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي لكرونباخ (Cronbach Alpha) وللوقوف على ثبات أداة الدراسة قام الباحث بالاعتماد على بيانات العينة الكلية في حساب معامل الاتساق الداخلي لكرونباخ.

الجدول رقم (٥) معاملات ثبات العناصر باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور وأبعاد الدراسة	
٠.٧١٧	٨	رشاقة الاستشعار	المحور الأول البعد (الأول)
٠.٧٥٤	٨	رشاقة اتخاذ القرار	المحور الأول البعد (الثاني)
٠.٧٠٠	٨	رشاقة التطبيق	المحور الأول البعد (الثالث)
٠.٧٦٨	٨	سبل تحسين مستوى جودة العمل في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع	المحور الثاني

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول: البعد الأول كانت (٠,٧١٧)، وللبعد الثاني (٠,٧٥٤)، وللبعد الثالث (٠,٧٠٠)، وللمحور الثاني (٠,٧٦٨)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

وأما الثبات العام للأداة فهو ناتج مجموع المحاور والأبعاد مقسماً على (٤). وبالتالي فقد بلغ الثبات العام (٠.٧٣٤)، مما يشير إلى درجة ثبات عالية لأداة الدراسة. ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

٤) إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم إنشاء رابط إلكتروني وكود تعريفي لإرسال الأداة عن بعد نظراً لظروف التباعد الاجتماعي بسبب جائحة كورونا.
- تم الحصول على خطابات من قبل الجامعة موجهة لمكاتب التعليم في الهيئة الملكية بينبع بمسمى تسهيل مهمة الباحث وأخذ الإذن في تطبيق وتوزيع الأداة على المستهدفين.
- تم الحصول على خطاب موافقة من قبل إدارة التعليم بالهيئة الملكية بينبع تفيد بتسهيل مهمة الباحث وتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على قادة المدارس.

- تم توجيه الرابط الإلكتروني بالإضافة إلى عمل كود مسحي للأداة إلى جوالات وإيميلات قادة وقائدات المدارس بالهيئة الملكية بينبع عن طريق مكاتب التعليم حيث أن الرابط الإلكتروني وكود الأداة يسهلان عملية الدخول والمشاركة في تعبئة الاستبانة.

- بعد أن تم اكتمال عدد المستجيبين من قادة وقائدات المدارس تم الحصول على البيانات الكمية والرقمية عن طريق برنامجي الأكسل وبرنامج (Spss) للرزم الإحصائية، بهدف تفرغ وتبويب وتحليل البيانات، كما يتضح في التالي:

(٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت المعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي spss، للعلوم الاجتماعية. وذلك باستخدام الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف ومتطلبات الدراسة، ولتصحيح الاستبانة وزعت العلامات من (١ - ٥) على النحو الآتي:

❖ ١ إلى أقل من ١.٨٠: درجة تطبيق أو موافقة منخفضة جداً

❖ ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠: درجة تطبيق أو موافقة منخفضة

❖ ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠: درجة تطبيق أو موافقة متوسطة

❖ ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠: درجة تطبيق أو موافقة كبيرة

❖ ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠: درجة تطبيق أو موافقة كبيرة جداً

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages)؛ لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة، ووصف إجاباتهم على خيارات الاستجابة على عبارات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean)؛ للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة نحو المحاور الرئيسية.
- الانحراف المعياري (Standard deviation)؛ للتعرف على التشتت في آراء مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الآراء وانخفض تشتتها، علماً بأنه

- يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعامل مع العينات الزائدة عن اثنان ومعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية مثل (المرحلة العمرية) لدى أفراد عينة الدراسة.
 - اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test). لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية مثل (النوع الاجتماعي).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيراتها

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على الأداة من وجهة نظرهم كما يلي:

أ- رشاقة الاستشعار:

وللإجابة على هذه الجزئية من السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع بعد (رشاقة الاستشعار) والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٦)

درجة ممارسة بعد (رشاقة الاستشعار) لدى قادة المدارس في مدارس الهيئة الملكية بينبع

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	رتب العبارات	رتب العبارات
			درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً				
بدرجة كبيرة	٠.٩٢	٣.٧٥	١	٢	١١	١٨	جداً	ك %	أمكن من استشعار متطلبات تطوير تقنيات التعليم ضمن المدرسة من خلال تحليل SWOT لواقع المدرسة.	٦	١
			٢.٥	٥.٠	٢٧.٥	٤٥.٠	٢٠.٠				
بدرجة	٠.٥٥	٤.٤٧	-	-	١	١٩	٢٠	ك	أقوم باستثمار فرص الدورات	٣	٢

درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية
بينبع

مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	ترتيب العبارات	رقم العبارات	
			درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً					
كبيرة جداً			-	-	٢.٥	٤٧.٥	١٥	٢٤	%	التدريبية لتحسين مهارات المعلمين والعاملين في المدرسة.		
بدرجة كبيرة جداً	٠.٥٤	٤.٥٨	-	-	١	١٥	٢٤	%	أستشعر فاعلية أداء المعلم لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة.	١	٣	
بدرجة كبيرة جداً	٠.٧٢	٤.٢٠	-	-	٧	١٨	١٥	%	أتمكن من تحليل سلوكيات المعلمين لتقديم أساليب التحفيز المناسبة لهم.	٥	٤	
بدرجة متوسطة	١.٠٣	٣.٣٧	١	٨	١١	١٥	٥	%	أقوم باستطلاع آراء الطلبة حول أساليب التدريس المتبعة من قبل المعلمين في المدرسة.	٨	٥	
بدرجة كبيرة جداً	٠.٧٤	٤.٣٨	-	١	٣	١٦	٢٠	%	أستشعر أهمية معالجة مشكلة اكتظاظ الفصول الدراسية لتحسين بيئة التعلم	٤	٦	
بدرجة كبيرة جداً	٠.٦٤	٤.٥٠	-	-	٣	١٤	٢٣	%	أستشعر أهمية التدريب أثناء العمل لتحسين مهارات التدريس لدى المعلمين.	٢	٧	
بدرجة كبيرة	١.٠٤	٣.٦٨	-	٦	١٢	١١	١١	%	أستطلع آراء المجتمع المحلي من أجل تحسين البيئة المدرسية لتصبح مدرستي أفضل.	٧	٨	
بدرجة كبيرة	٠.٤٧	٤.١١	المتوسط الحسابي العام									

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن درجة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع (بعد رقابة الاستشعار) كانت درجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط حسابي العام ٤.١١، وهو متوسط يقع في المدى بين (٣.٤٠ - ٤.١٩)، بانحراف معياري ٠.٤٧. وقد حصلت جميع العبارات بمجملها العام على درجة تطبيق (كبيرة) حيث حصلت (٥) عبارات على درجة تطبيق (كبيرة جداً) وعبارتان على درجة تطبيق (كبيرة)، وعبارة واحدة على درجة تطبيق (متوسطة).

وكان ترتيب العبارات بحسب أهميتها وحصولها على أعلى متوسط حسابي كما يلي:

- **المرتبة الأولى:** العبارة رقم (٣) "أستشعر فاعلية أداء المعلم لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة" بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٨) وانحراف معياري (٠.٥٤)، وهو أعلى متوسط حسابي ضمن البعد. ويركز قادة المدارس على تحسين أداء المعلم الذي يرتبط بتحسين مستوى التحصيل لدى الطلاب والذي يعني نجاح العملية التعليمية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كرتات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تطبيق الرشاقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء.
- **المرتبة الثانية:** العبارة رقم (٧) "أستشعر أهمية التدريب أثناء العمل لتحسين مهارات التدريس لدى المعلمين" بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٦٤). ويفسر ذلك أهمية التدريب في تحسين مهارات التدريس واستشعار قادة المدارس لهذه الأهمية ضمن تطبيقهم أبعاد الرشاقة التنظيمية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد المولى (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود نسبة اتفاق عالية من أفراد عينة البحث على ضرورة تطبيق الرشاقة التنظيمية لمواجهة التحديات في المؤسسات التعليمية، ومع دراسة كرتات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تطبيق الرشاقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء.
- **المرتبة الثالثة:** العبارة رقم (٢) "أقوم باستثمار فرص الدورات التدريبية لتحسين مهارات المعلمين والعاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٧) وانحراف معياري (٠.٥٥). وهذا يفسر قيام القيادات المدرسية باستثمار الفرص التدريبية لصالح تطوير مهارات العاملين في المدرسة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد المولى (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود نسبة اتفاق عالية من أفراد عينة البحث على ضرورة تطبيق الرشاقة التنظيمية لمواجهة التحديات لدى المؤسسات التعليمية.
- **المرتبة الرابعة:** العبارة رقم (٦) "أستشعر أهمية معالجة مشكلة اكتظاظ الفصول الدراسية لتحسين بيئة التعلم لدى المتعلمين" بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٨) وانحراف معياري (٠.٧٤). ويفسر ذلك قيام القادة بالاهتمام مشكلة اكتظاظ الفصول لأنها تنعكس سلباً على الأداء التدريسي وتؤثر في مدى قدرة الطلبة على الاستيعاب

والفهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد المولى (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود نسبة اتفاق عالية من أفراد عينة البحث على ضرورة تطبيق الرقابة التنظيمية لمواجهة التحديات ضمن المؤسسات التعليمية، وتتفق أيضاً مع دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي توصلت إلى موافقة أعضاء هيئة التدريس على متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية بدرجات كبيرة.

- **المرتبة الخامسة:** العبارة رقم (٤) "أتمكن من تحليل سلوكيات المعلمين لتقديم أساليب التحفيز المناسبة لهم" بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٧٢). ويفسر ذلك لجوء قادة المدارس لأبعاد رقابة الاستشعار في تحليل سلوكيات المعلمين بحيث يسهل تحفيزهم تبعاً لسلوكياتهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كرتات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تطبيق الرقابة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء. وكذلك مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) حيث أكدت على ضرورة تطبيق القادة لأبعاد الرقابة التنظيمية لأنها تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، اتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ والتخلي عن أساليب العمل التقليدية.

- **المرتبة السادسة:** العبارة رقم (١) "أتمكن من استشعار متطلبات تطوير تقنيات التعليم ضمن المدرسة من خلال تحليل SWOT لواقع المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٩٢). وتفسير ذلك لأن تحليل سوات SWOT يعد من أدوات التحليل الاستراتيجي التي يلتزم بها القادة لتحديث الهيكل التنظيمي ولمعرفة الجديد في مجال تقنيات التعليم التي تطور من أداء المعلمين وتسهم في تحقيق المدرسة لأهدافها. وهذه النتيجة تتفق مع وتتفق هذه النتائج مع دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي توصلت إلى موافقة عينة الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري وتنفيذها في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية بدرجات كبيرة.

- **المرتبة السابعة:** العبارة رقم (٨) "أستطلع آراء المجتمع المحلي من أجل تحسين البيئة المدرسية لتصبح مدرستي أفضل" بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٨) وانحراف معياري (١.٠٤). ونجد أن هذه العبارة قد حصلت على مستوى أقل من العبارات السابقة وتفسير ذلك يعود لسبب قلة التواصل بين القيادات المدرسية وبين أفراد المجتمع المحلي.

- **المرتبة الثامنة والأخيرة:** العبارة رقم (٥) "أقوم باستطلاع آراء الطلبة حول أساليب التدريس المتبعة من قبل المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٧) وانحراف معياري (١.٠٣). ونجد أن هذه العبارة قد حصلت على أقل متوسط حسابي الأمر الذي يفسر ضعف عمليات التواصل مع المتعلمين وهذا يؤثر سلباً على مستوى التحصيل العلمي عند الطلاب.

ويرى الباحث من خلال النتائج السابقة أن بعد الاستشعار لتحقيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر قادة المدارس يكمن في قيامهم باستشعار فاعلية أداء المعلمين لأنها تساعد الطلبة على تحسين مستواهم التعليمي، وهذا يتطلب تقديم التدريب اللازم للمعلمين أثناء العمل لتحسين مهاراتهم التدريسية، وهذا يرتبط بالعمل على حل مشكلة التراجع وكثرة عدد الطلاب في الفصول مما يؤمن للطلبة مناخاً تعليمياً مريحاً وجاذباً بالوقت نفسه. وبالتالي تبين أنه تتفق هذه النتائج مع دراسة عبد المولى (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود نسبة اتفاق عالية من أفراد عينة البحث على ضرورة تطبيق الرشاقة التنظيمية لمواجهة التحديات العالمية والمحلية للمؤسسات التعليمية، ومع دراسة كرتات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تطبيق الرشاقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء. وكذلك مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) حيث أكدت على ضرورة تطبيق القادة لتلك الآليات لتحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية وهي: تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، اتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ والتخلي عن أساليب العمل التقليدية. كما تتفق مع دراسة المصري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس كان يطبق بنسبة عالية. وتتفق أيضاً مع دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي توصلت إلى موافقة أعضاء هيئة التدريس على متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجات كبيرة.

ب- رشاقة اتخاذ القرار:

وللإجابة على هذه الجزئية من السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع بعد (رشاقة اتخاذ القرار) والذي يوضحه الجدول التالي:

درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية
بينبع الباحث/ نايف غازي حسين الريشي

مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

جدول (٧)

درجة ممارسة بعد (رقابة اتخاذ القرار) لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	ترتيب العيار	رقم العيار
			درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً				
درجة كبيرة	٠.٧٠	٤.١٠	-	-	٨	٢٠	١٢	ك %	استمع لآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.	٧	١
درجة كبيرة جداً	٠.٥٩	٤.٦٠	-	-	٢	١٢	٢٦	ك %	أقوم بالتركيز على أهمية العلاقات الإنسانية في مدرستي.	١	٢
درجة كبيرة	٠.٩٧	٤.١٥	٢	-	٤	١٨	١٦	ك %	أفوض الصلاحيات للمساعدين والوكلاء في اتخاذ القرار.	٦	٣
درجة كبيرة جداً	٠.٦٥	٤.٣٢	-	-	٤	١٩	١٧	ك %	أحرص على تطوير مهاراتي في مجال صناعة القرار الرشيد.	٢	٤
درجة كبيرة جداً	٠.٧٩	٤.٢٠	-	-	٩	١٤	١٧	ك %	أحرص على المرونة في التعامل مع آراء المعلمين التي لا تتوافق مع آرائي.	٥	٥
درجة كبيرة جداً	٠.٧٤	٤.٢٥	-	-	٧	١٦	١٧	ك %	استشعر ردود الأفعال المتعلقة بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرارات	٤	٦
درجة كبيرة	٠.٩٣	٣.٨٨	-	٥	٥	٢٠	١٠	ك %	المتعلقة بالمدرسة؛ استفيد من آراء أولياء الأمور أثناء اتخاذ القرارات التطويرية للمدرسة.	٨	٧
درجة كبيرة جداً	٠.٧٦	٤.٣٢	-	-	٧	١٣	٢٠	ك %	أقبل النقد من المجتمع المحلي على جودة أداء المدرسة.	٣	٨
درجة كبيرة جداً	٠.٥٠	٤.٢٢	المتوسط الحسابي العام								

يتضح من الجدول (٧) أن درجة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع (رقابة اتخاذ القرار) كانت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط

الحسابي العام ٤.٢٢، وهو متوسط يقع في المدى بين (٤.٢٠ - ٥.٠٠)، بانحراف معياري ٠.٥٠.

وقد حصلت خمس من العبارات ضمن بعد (رشاقة اتخاذ القرار) على درجة تطبيق (كبيرة جداً)، وثلاث عبارات على درجة تطبيق (كبيرة) حسب المقياس المستخدم (٣.٨٨-٤.٦٠)، ويمكن ترتيب أهم العبارات من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة من خلال ترتيبهم بحسب أعلى متوسط حسابي حصلت عليه العبارة كالتالي:

- **المرتبة الأولى:** العبارة رقم (٢) "أقوم بالتركيز على أهمية العلاقات الإنسانية في مدرستي" بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٠) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وهو أعلى متوسط حسابي ضمن البعد. وهذا يفسر اهتمام القادة بالعلاقات الإنسانية وتفعيلها داخل المدرسة لتعد من أهم القرارات التي يتخذها قادة المدارس لأنها تسهم في ترسيخ الجود الإنساني في بيئة العمل المدرسية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي توصلت إلى موافقة عينة الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجات كبيرة.

- **المرتبة الثانية:** العبارة رقم (٢) "أحرص على تطوير مهاراتي في مجال صناعة القرار الرشيد" بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٦٥). وهذا يفسر قيام قادة المدارس بتطوير مهاراتهم الفنية والشخصية، وهذا ما تؤكد رشاقة اتخاذ القرار ضمن تطبيق الرشاقة التنظيمية. ويتفق ذلك مع دراسة كرتات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تطبيق الرشاقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء. وكذلك مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) التي أكدت أن تطبيق القادة لأبعاد الرشاقة التنظيمية يسهم في تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة.

- **المرتبة الثالثة:** العبارة رقم (٨) "أقبل النقد من المجتمع المحلي على جودة أداء المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٧٦). وهذا يفسر قيام قادة المدارس بتقبل النقد حيث أن النقد يمكنهم من تلافي الخطأ والتقصير ومعرفة مكامن النقص، وهذا هو جوهر اتخاذ القرار الصائب في ضوء الرشاقة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كرتات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تطبيق الرشاقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء.

- **المرتبة الرابعة:** العبارة رقم (٦) "استشعر ردود الأفعال المتعلقة بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٧٤). وهذا يفسر اهتمام قادة المدارس بردود الأفعال التي تعطي انطباعاً عن نوع القرار المتخذ وهل هو إيجابي أم سلبي، وبناء على ذلك يمضي قائد المدرسة في القرار الذي تم اتخاذه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) التي أكدت على ضرورة تطبيق القادة لأبعاد الرقابة التنظيمية باعتبار أنها تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية.
- **المرتبة الخامسة:** العبارة رقم (٥) "أحرص على المرونة في التعامل مع آراء المعلمين التي لا تتوافق مع آرائني" بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٧٩). وهذا يفسر ترسيخ مبدأ التعامل الشوري الديمقراطي في المناخ المدرسي، فالمعلمين يشكلون أساساً لا يستغنى عنه في نجاح القيادة المدرسية، وتحقيق المدرسة لأهدافها. وتتفق هذه النتائج مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) التي أكدت على ضرورة تطبيق القادة لأبعاد الرقابة التنظيمية باعتبار أنها تسهم في اتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ والتخلي عن أساليب العمل التقليدية.
- **المرتبة السادسة:** العبارة رقم (٣) "أفوض الصلاحيات للمساعدين والوكلاء في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي قدره (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٩٧). وهذا يفسر قيام قادة المدارس بتفويض الصلاحيات جزءاً من نجاح العملية القيادية، ويعد قرار تفويض الصلاحيات واحداً من مزايا اتخاذ القرار لدى القادة في ضوء الرقابة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) التي أكدت على ضرورة تطبيق القادة لأبعاد الرقابة التنظيمية باعتبار أنها تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، واتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ والتخلي عن أساليب العمل التقليدية أو الروتينية.
- **المرتبة السابعة:** العبارة رقم (١) "استمع لآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٧٠). وهذا يفسر

أهمية قيام قادة المدارس بالاسترشاد بأراء المعلمين ومعرفة وجهات نظرهم وهي الآراء التي تصب في صالح المدرسة وتحقيق أهدافها. وعلى الرغم من حصول هذه العبارة على متوسط حسابي أقل من غيرها لكن نجد أن درجة تطبيقها كبيرة من قبل قادة وقائدات المدارس. وهذا يتفق مع دراسة المصري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس كان يطبق بنسبة عالية.

- **المرتبة الثامنة والأخيرة: العبارة رقم (٧)** "أستفيد من آراء أولياء الأمور أثناء اتخاذ القرارات التطويرية للمدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٩٣). وربما تعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية التشاركية بين القيادة المدرسية وأولياء الأمور لما فيه صالح المدرسة وتحقيق أهدافها. وعلى الرغم من حصول هذه العبارة على أقل متوسط حسابي لكنها حظيت بجودة تطبيق كبيرة من قبل قادة وقائدات المدارس. وهذا يتفق مع دراسة المصري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس كان يطبق بنسبة عالية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن آراء قادة وقائدات المدارس من خلال الاستجابات كانت تركز على أهمية التركيز على سيادة مبادئ العلاقات الإنسانية في المدرسة لأن سيادة العلاقات الإنسانية في التعامل يسمح بوجود الجو المناسب لتبادل الرأي وشعور العاملين بأنهم مكان اهتمام من قبل القيادات، وهذا يؤكد حرص القيادات المدرسية على تطوير مهاراتهم القيادية والأخذ بأحدث النظريات القيادية التي تحسن من تعاملاتهم مع العاملين معهم، ومن ذلك العمل بمبدأ اتخاذ القرار الرشيد في ضوء الرقابة التنظيمية. ويؤكد ذلك تقبل القيادات للرأي الآخر حتى لو كان نقداً لتصرفاتهم أو قراراتهم سواءً من قبل العاملين أو من قبل أفراد المجتمع المحلي، فالمهم أن يكون هذا النقد يصب في مصلحة تحسين العمل القيادي وجودة النتائج لصالح المدرسة وتحقيق أهدافها. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي توصلت إلى موافقة عينة الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية بدرجات كبيرة جداً لبعض العبارات وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر، كما تتفق مع دراسة المصري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس كان يطبق بنسبة عالية. وتتفق مع نتائج دراسة ركاج والعبادلة (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية يتفق مع أبعاد

درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية
بينبع الباحث/ نايف غازي حسين الريشي

مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية

الإدارة الرشيقة، وبالتالي توجد علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.

ج- رشاقة التطبيق:

ولإجابة على هذه الجزئية من السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع بعد (رشاقة التطبيق) والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٨) درجة ممارسة (رشاقة التطبيق) لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع

رقم العبارة	تعبير العبارة	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					درجة الموافقة	
				درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة		
١	٢	أقوم باعتماد أساليب تشاورية مع الزملاء بالمدرسة لحل المشكلات التي تواجه المدرسة.	ك %	٢٤	١٥	-	-	١	٠.٧٥	٤.٥٣
				٦٠.٠	٣٧.٥	-	-	٢.٥		
٢	٣	أطبق مبدأ تبادل الخبرات والاستفادة منها لمعالجة حالات القصور في أداء بعض المعلمين.	ك %	٢٣	١٥	٢	-	-	٠.٥٩	٤.٥٢
				٥٧.٥	٣٧.٥	٥.٠	-	-		
٣	٥	أحث المعلمين بالمدرسة بالمشاركة في إدارة الأزمات المدرسية بأسلوب العمل التعاوني.	ك %	١٩	١٦	٥	-	-	٠.٧٠	٤.٣٥
				٤٧.٥	٤٠.٠	١٢.٥	-	-		
٤	١	أطبق آليات تفويض الصلاحيات للوكلاء والمساعدين من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	ك %	٢٤	١٦	-	-	-	٠.٤٩	٤.٦٠
				٦٠.٠	٤٠.٠	-	-	-		
٥	٤	استثمر تطبيق بعض التقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية في المدرسة حفاظاً على الوقت والجهد.	ك %	٢٣	١٤	٣	-	-	٠.٦٤	٤.٥٠
				٥٧.٥	٣٥.٠	٧.٥	-	-		
٦	٦	أحرص على تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) لمنسوبي المدرسة في الوقت المناسب.	ك %	١٦	١٨	٦	-	-	٠.٧٠	٤.٢٥
				٤٠.٠	٤٥.٠	١٥.٠	-	-		
٧	٨	أسعى لعقد اجتماعات دورية مع الطلاب للتعرف على المشكلات المتعلقة بهم.	ك %	٦	١٥	١٣	٦	-	٠.٩٣	٣.٥٣
				١٥.٠	٣٧.٥	٣٢.٥	١٥.٠	-		
٨	٧	أطبق مقاييس درجة الرضا	ك	٨	٢٢	٩	١	-	٠.٧٣	٣.٩٢

رقم العبارة	رقم العبارة	العبارات	التكررات والنسب	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
				درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة			
		الوظيفي لمنسوبي المدرسة	%	٢٠٠	٥٥٠	٢٢٠	٢٠	-		كبيرة	
		المتوسط الحسابي العام									
									٤.٢٧	٠.٤١	درجة كبيرة جداً

يتضح من الجدول (٨) أن درجة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع (بعد رشاقة التطبيق) كانت في درجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط حسابي العام ٤.٢٧، وهو متوسط يقع في المدى بين (٤.٢٠ - ٥.٠٠)، بانحراف معياري ٠.٤١. وقد حصلت ستة عبارات ضمن بعد (رشاقة التطبيق) على درجة تطبيق (كبيرة جداً)، وعبارتان على درجة تطبيق (كبيرة) حسب المقياس المستخدم (٣.٥٣ - ٤.٦٠). ويفسر ذلك باهتمام قادة المدرس في الهيئة الملكية بينبع بالاهتمام بتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية باعتبارها من آليات تحسين جودة الأداء لديهم.

وكانت العبارات الأكثر أهمية بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة هي العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي، وتم ترتيبهم بحسب أعلى متوسط حسابي كالتالي:

- **المرتبة الأولى:** العبارة رقم (٤) "أطبق آليات تفويض الصلاحيات للوكلاء والمساعدين من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم" بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٠) وانحراف معياري (٠.٤٩)، وهو أعلى متوسط حسابي ضمن البعد. ويفسر ذلك قيام قادة المدارس بتفويض الصلاحيات للوكلاء والمساعدين يساعد على تنفيذ المهام بالوقت المطلوب، يقلل من هدر الوقت، ويسمح بسيادة روح العمل الجماعي ضمن بيئة العمل المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصري (٢٠١٦) التي تؤكد على وجود درجة موافقة عالية من قبل مجتمع الدراسة بشأن تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس والتي تتطلب مشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة ليقدموا آراء تفيد الجميع.

- **المرتبة الثانية:** العبارة رقم (١) "أقوم باعتماد أساليب تشاورية مع الزملاء بالمدرسة لحل المشكلات التي تواجه المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٣) وانحراف معياري (٠.٧٥). ويفسر ذلك قيام قادة المدارس باتباع مبادئ العمل التشاوري بمثابة تطبيق عملي لأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث يمكن حل المشكلات بأساليب إبداعية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصري (٢٠١٦) التي تؤكد على أهمية مشاركة الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة ليقدموا آراء تفيد المجتمع المدرسي.
- **المرتبة الثالثة:** العبارة رقم (٢) "أطبق مبدأ تبادل الخبرات والاستفادة منها لمعالجة حالات القصور في أداء بعض المعلمين" بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٢) وانحراف معياري (٠.٥٩). وهذا يفسر قيام قادة المدارس بالاستماع للآراء الأخرى والاستفادة من الخبرات يزود قادة المدارس بخبرات تراكمية ومعارف متجددة في مجال تحسين بيئة العمل القيادي في الإدارة المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مدخل الرشاقة التنظيمية، يسهم في تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة.
- **المرتبة الرابعة:** العبارة رقم (٥) "استثمر تطبيق بعض التقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية في المدرسة حفاظاً على الوقت والجهد" بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٦٤). ويفسر ذلك قيام قادة المدارس باعتماد التقنيات الحديثة التي أصبحت أمراً مفروضاً تلجأ له القيادات الحديثة وخاصة في ظل التعليم عن بعد والتعامل الإلكتروني، وقادة المدارس لكي يواكبوا التطورات الحديثة عليهم تنفيذ الأعمال الإدارية بأساليب تقنية حديثة ومتطورة. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة مغاوري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مدخل الرشاقة التنظيمية، يساعد على استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية.
- **المرتبة الخامسة:** العبارة رقم (٣) "أحث المعلمين بالمدرسة بالمشاركة في إدارة الأزمات المدرسية بأسلوب العمل التعاوني" بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٧٠). وهذا يفسر التزام قادة المدارس بمبدأ العمل التعاوني بينهم وبين المعلمين باعتباره أساس للنجاح في تجاوز الأزمات وحل المشكلات التي تعترض تحقيق المدرسة لأهدافها في التحسين والتطوير. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة مغاوري (٢٠١٦) التي أكدت على أن تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية تسهم في اتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ والتخلي عن أساليب العمل التقليدية.
- **المرتبة السادسة:** العبارة رقم (٦) "أحرص على تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) لمنسوبي المدرسة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٧٠). ويفسر ذلك قيام قادة المدارس بتقديم الحوافز المادية

والمعنوية في موعدها، لأن ذلك يشعر منسوبي المدرسة بالعدالة، ويرفع من مستوى الرضا والروح المعنوية لديهم.

- **المرتبة السابعة:** العبارة رقم (٨) "أطبق مقاييس درجة الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٧٣). ويفسر هذه النتيجة صعوبة قيام القيادات المدرسية بتحري مستوى الرضا لدى منسوبي المدرسة، وفي حالة انخفاض مستوى الرضا فسوف يؤثر سلباً على الأداء والجودة، لذلك يحاول قادة المدارس اتباع بعض الأساليب العلمية للتعرف على مستوى رضا منسوبي المدرسة. وعلى الرغم من حصول هذه العبارة على متوسط حسابي أقل من غيرها لكن درجة تطبيقها كانت بدرجة كبيرة من قبل قادة المدارس.

- **المرتبة الثامنة والأخيرة:** العبارة رقم (٧) "أسعى لعقد اجتماعات دورية مع الطلاب للتعرف على المشكلات المتعلقة بهم" بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٣) وانحراف معياري (٠.٩٣). ويفسر حصول العبارة على أقل متوسط حسابي، وهذا يبين أهمية قيام قادة المدارس بعقد مثل هذه الاجتماعات والتعرف على وجهات نظر الطلاب الذين يشكلون حجر الزاوية في العملية التعليمية، وحل مشكلاتهم والتعرف على وجهات نظرهم يساهم في تحسين بيئة العمل التربوي، ويحسن من مستويات التحصيل العلمي لديهم، وعلى الرغم من حصول هذه العبارة على أقل متوسط حسابي لكنها حازت على درجة تطبيق كبيرة من قبل قادة وقائدات المدارس.

ويتضح من خلال ما سبق اتفاق آراء قادة وقائدات المدارس حول أهمية بعد رشاقة التطبيق لتطبيق الرشاقة التنظيمية في المدرسة والذي يعتمد بالدرجة الأولى على مبدأ تفويض الصلاحيات للوكلاء والمساعدين من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث أن ذلك يعد نوع من التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف، مع ترسيخ مبدأ العمل الشوري والقيادة الديمقراطية التي تسمح للرأي الآخر وتستفيد من النصائح والمقترحات لصالح تحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها ضمن مبدأ تبادل الخبرات والاستفادة منها لمعالجة حالات القصور وخاصة في أداء بعض المعلمين، حيث أن تحسين أداء المعلمين يساهم في زيادة مستويات التحصيل العلمي لدى الطلاب، ويساهم في تحسين المخرجات التعليمية. وتتضح الحاجة لاستثمار التقنيات الحديثة في ظل تطبيق منصة التعليم عن بعد، وقيادة المدرسة عن بعد وتوجيه التعليمات وتوزيع المهام إلكترونياً، وكل ذلك يتطلب من القيادات أن تنتهج الأساليب التقنية الحديثة في التعاملات والتي تعد جزءاً من متطلبات بعد التطبيق في أساليب الرشاقة التنظيمية. وهذا ما أكدت عليه

دراسة المصري (٢٠١٦) التي تؤكد في نتائجها على وجود درجة موافقة عالية من قبل مجتمع الدراسة بشأن تطبيق الرقابة التنظيمية في المدارس والتي تتطلب مشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة ليقدموا آراء تفيد المجتمع المدرسي، وكذلك مع دراسة مغاوري (٢٠١٦) التي أكدت أن مدخل الرقابة التنظيمية، يسهم في تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، ويساعد على استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، واتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ والتخلي عن أساليب العمل التقليدية.

جدول رقم (٩)

ترتيب أبعاد الرقابة التنظيمية من حيث درجة التطبيق لدى قادة مدارس الهيئة الملكية بينبع

الترتيب	اسم البعد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	رقابة التطبيق	٤.٢٧	٠.٤١	كبيرة جداً
٢	رقابة اتخاذ القرار	٤.٢٢	٠.٥٠	كبيرة جداً
٣	رقابة الاستشعار	٤.١١	٠.٤٧	كبيرة

يتضح من الجدول (٩) أن بعد رقابة التطبيق قد حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧) وانحراف معياري قدره (٠.٤١)، ودرجة تطبيق (كبيرة جداً)، يليه في المرتبة الثانية، بعد رقابة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري قدره (٠.٥٠)، ودرجة تطبيق (كبيرة جداً)، يليه في المرتبة الثالثة بعد رقابة الاستشعار بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري قدره (٠.٤٧) ودرجة تطبيق (كبيرة). ويفسر الباحث حصول رقابة التطبيق على أعلى متوسط حسابي باعتباره البعد القابل للتطبيق العملي والذي يسهم في تحقيق جودة الأداء من وجهة نظر قادة المدارس، والذي يمكن لقادة المدارس اتباعه وتطبيقه وفق أسس ومعايير تعتمد التعليمات الواردة من القيادات التعليمية والتي تسهل عليهم عملية التطبيق، يليه في المرتبة رقابة اتخاذ القرار والذي يعد واضحاً لقادة المدارس حيث أنهم يلتزمون بأداء المهام المطلوبة واتخاذ القرارات التي تساعد على التطبيق في ضوء الرقابة التنظيمية بحيث تساعد لتحسين جودة العمل لديهم، ويعزو الباحث حصول بعد رقابة الاستشعار على أقل متوسط

حسابي لأنه يعتمد بدرجة كبيرة على عامل الحدس لدى قادة المدارس وهذا يتطلب الكثير من المهارات الفنية والشخصية لتطبيقه فعلياً على أرض الواقع ضمن بيئة العمل المدرسي وقدرته على تحسين جودة العمل المدرسي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في المدارس كان بنسبة عالية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الضمور (٢٠١٧) التي توصلت في نتائجها إلى أن درجة تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة لجميع المجالات.

نتائج السؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي لقائد المدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟
أ- متغير النوع الاجتماعي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي لقائد المدرسة، قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) (T.test)

جدول (١٠) الفروق وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي باستخدام اختبار (ت) (T.test)

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
رشاقة الاستشعار	قائد مدرسة	٢٠	٤.٠٧	٠.٤٩	٠.٥٣٨	٠.٥٩٤
	قائدة مدرسة	٢٠	٤.١٥	٠.٤٦		
رشاقة اتخاذ القرار	قائد مدرسة	٢٠	٤.٢٣	٠.٥٣	٠.٠٣٩	٠.٩٦٩
	قائدة مدرسة	٢٠	٤.٢٢	٠.٤٧		
رشاقة التطبيق	قائد مدرسة	٢٠	٤.٢٦	٠.٤٣	٠.٠٩٤	٠.٩٢٥
	قائدة مدرسة	٢٠	٤.٢٨	٠.٤٠		

يتضح من الجدول (١٠) أن قيم (ت) غير دالة إحصائياً أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس (قائد مدرسة، قائدة مدرسة) على أبعاد محور الدراسة: (درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع) حيث بلغت على التوالي (٠.٥٣٨، ٠.٠٣٩، ٠.٠٩٤) وبمستويات الدلالة (٠.٥٩٤، ٠.٩٦٩، ٠.٩٢٥) وكلها أعلى من مستوى (٠.٠٥).

ويعزو الباحث عدم وجود الفروق في درجة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي لقائد المدرسة، بسبب أن عمليات الرقابة التنظيمية المتعلقة بالاستشعار واتخاذ القرار والتطبيق هي توجهات إدارية وذات صلة بأسس القيادة الحديثة، وبنفس الوقت يوجد توجيه من قبل الإدارات التعليمية بتطوير آليات العمل القيادي المدرسي، وتحسين المناخ التنظيمي، وضرورة اتباع القيادات للدورات التدريبية التي تهم لديهم المهارات القيادية اللازمة لتطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية، وهذا سواء للقادة أو القائدات على حد سواء، وبالتالي لا يوجد اختلاف في الرؤية التطويرية للمدرسة الأداء القيادي بين القائد والقائدة في المؤسسة التعليمية. وبذلك لم تختلف درجة تطبيقها بين القادة والقائدات، حيث أنهم يلتزمون بتطوير مهاراتهم القيادية في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية، كما أنهم معنيون بتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تحث القيادات المدرسية (ذكور أو إناث) على تطوير المهارات وتحسين بيئة العمل المدرسي، وهذا يفسر عدم وجود فروق بين رؤية القادة والقائدات أي بحسب النوع الاجتماعي نحو تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بينبع. ولم يتضح وجود نتائج لدى الدراسات السابقة مشابهة يمكن مقارنتها بهذه النتيجة.

ب- متغير المرحلة التعليمية:

للتحقق من وجود فروق في درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع باختلاف متغيرات المرحلة التعليمية لقادة المدارس قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) ويوضحها الجدول التالي:

جدول (١١) الفروق وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One

Way Anova)

المرحلة التعليمية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	البعد
بين المجموعات	٠.١٧٢	٢	٠.٠٨٦	٠.٣٧٢	٠.٦٩٢	رشاقة الاستشعار
	٨.٥٥٩	٣٧	٠.٢٣١			
	٨.٧٣١	٣٩	-			
داخل المجموعات	٠.٤٩٩	٢	٠.٢٥٠	٠.٩٩٦	٠.٣٧٩	رشاقة اتخاذ القرار
	٩.٢٧٨	٣٧	٠.٢٥١			
	٩.٧٧٨	٣٩	-			
بين المجموعات	٠.٨٥٩	٢	٠.٤٣٠	٢.٧٢٤	٠.٠٧٩	رشاقة التطبيق
	٥.٨٣٥	٣٧	٠.١٥٨			
	٦.٦٩٤	٣٩	-			

يتضح من الجدول (١١) أن جميع قيم اختبار (One Way Anova) غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع باختلاف متغيرات المرحلة التعليمية لقادة المدارس حيث بلغ قيم ف على التوالي (٠.٣٧٢، ٠.٩٩٦، ٢.٧٢٤). وبمستويات دلالة بلغت (٠.٦٩٢، ٠.٣٧٩، ٠.٠٧٩) وهي كلها درجات أكبر من مستوى (٠.٠٥). ويعزو الباحث السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المرحلة التعليمية نظراً لوجود رؤية تطويرية لدى هذه القيادات في ضوء أبعاد رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي وجهت بضرورة قيام القيادات المدرسية بتطوير إمكانياتها القيادية وتحسين بيئة العمل المدرسي، واتباع الآليات والسبل الكفيلة بامتلاك القادة للمهارات الفنية والشخصية التي تحسن من مستويات الأداء القيادية، وتحسن من

مستويات جودة العمل وتحسين المخرجات التعليمية. لصغر حجم مجتمع الدراسة في منطقة واحدة وهي الهيئة الملكية بينبع، وهذا يفسر عدم وجود فروق بين قادة المدارس تبعاً للمرحلة الدراسية في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بين القادة والقائدات. وعلى الرغم من أن أبعاد الرقابة التنظيمية هي مهارات إدارية لكن بنفس الوقت نجد أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتزام إدارات التعليم بالتطوير والتحسين في ضوءها يلزمان القيادات المدرسية بتطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية باعتبارها من وسائل تحسين جودة العمل المدرسي.

نتائج السؤال الثالث: ما سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات من وجهة نظر عينة الدراسة كما يظهرها الجدول التالي:

جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بسبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة

الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					درجة الموافقة
				موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	
١	٣	استشعار المهارات اللازمة لتطوير أداء قادة المدارس وتحسين جودة العمل لديهم عن طريق دورات التنمية المهنية لهم.	ك %	٢٠	٢٠	-	-	-	٠.٥٠
				٥٠.٠	٥٠.٠	-	-	-	
٢	٦	تطبيق قادة المدارس قواعد السلوك والمواظبة بين منسوبي المدرسة بشكل وقائي (قبل حدوث المشكلة).	ك %	١٨	١٥	٧	-	-	٠.٧٥
				٤٥.٠	٣٧.٥	١٧.٠	-	-	
٣	٥	قيام قادة المدارس بوضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء الإداري في المدرسة في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية.	ك %	٢١	١٤	٥	-	-	٠.٧٠
				٥٢.٥	٣٥.٠	١٢.٥	-	-	
٤	٧	مشاركة المجتمع المحلي للقيادة	ك	٩	٢٦	٥	-	-	٠.٥٩

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	التكرار والنسب	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
				موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً			
		المدرسية في وضع خطط تطويرية تسهم في تحسين الأداء	%	٢٢.٥	٦٥.٠	١٢.٥	-	-			
٥	٢	تطبيق مبدأ العمل بروح الفريق بين قائد المدرسة ومنسوبيها.	ك	٢٥	١٥	-	-	-	٠.٤٩	٤.٦٣	
			%	٦٢.٥	٣٧.٥	-	-	-			
٦	٢	تهيئة مناخ إيجابي في المدرسة للعمل في بيئة تنافسية محفزة على تحسين جودة العمل.	ك	٢٥	١٥	-	-	-	٠.٤٩	٤.٦٣	
			%	٦٢.٥	٣٧.٥	-	-	-			
٧	٤	تطبيق مبدأ المكاشفة والصراحة أثناء مناقشة الأداء بين قادة المدارس ومنسوبي المدرسة.	ك	٢٢	١٦	٢	-	-	٠.٥٩	٤.٥٠	
			%	٥٥.٠	٤٠.٠	٥.٠	-	-			
٨	١	تفويض مزيد من الصلاحيات لقادة المدارس من قبل إدارة التعليم والوزارة.	ك	٢٦	١٤	-	-	-	٠.٤٨	٤.٦٥	
			%	٦٥.٠	٣٥.٠	-	-	-			
		المتوسط الحسابي العام								٠.٣٢	٤.٤٥

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة موافقة عينة الدراسة على سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ينبع كانت بدرجة موافق جداً، حيث بلغ المتوسط حسابي العام ٤.٤٥، وهو متوسط يقع في المدى بين (٤.٢٠-٥.٠٠)، بانحراف معياري ٠.٣٢.

وقد حصلت جميع العبارات ضمن محور (سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع) على درجة (موافق جداً) حسب المقياس المستخدم ما بين (٤.١٠-٤.٦٥). وكانت أهم العبارات التي اتفق قادة وقائدات المدارس على أنها ذات أهمية بالنسبة لهم قد حازت على أعلى كتوسط حسابي، وفيما يلي ترتيب العبارات بحسب أهميتها وبحسب أعلى متوسط حسابي:

- **المرتبة الأولى:** العبارة رقم (٨) "تفويض مزيد من الصلاحيات لقادة المدارس من قبل إدارة التعليم والوزارة" بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٥) وانحراف معياري (٠.٤٨)، وهو أعلى متوسط حسابي ضمن المحور. وهذا يفسر توجه قادة المدارس إلى مزيد تفويض الصلاحيات لكونه يسهم في تحسين جودة العمل والقيام بالمهام بعيداً عن

التعقيد والروتين مما يسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.

- **المرتبة الثانية والثالثة:** العبارتين رقم (٥،٦) "تطبيق مبدأ العمل بروح الفريق بين قائد المدرسة ومنسوبيها، وتهيئة مناخ إيجابي في المدرسة للعمل في بيئة تنافسية محفزة على تحسين جودة العمل" بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٤٩). الأمر الذي يفسر توجه قادة المدارس إلى العمل بمبدأ روح الفريق الواحد، وتطبيقه في ضوء أساليب الرشاقة التنظيمية بما يسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي. وتهيئة بيئة العمل لتكون تنافسية تحفز جودة العمل في المدرسة.

- **المرتبة الرابعة:** العبارة رقم (١) "استشعار المهارات اللازمة لتطوير أداء قادة المدارس وتحسين جودة العمل لديهم عن طريق دورات التنمية المهنية لهم" بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٥٠). وهذا يفسر أهمية تطوير مهارات وأداء قادة المدارس باستمرار عن طريق تقديم الدورات التدريبية اللازمة لهم يسهم في تحسين أدائهم وفق متطلبات الرشاقة التنظيمية.

- **المرتبة الخامسة:** العبارة رقم (٧) "تطبيق مبدأ المكاشفة والصراحة أثناء مناقشة الأداء بين قادة المدارس ومنسوبي المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٥٩). وتفسر هذه النتيجة أهمية الالتزام بمبدأ الصراحة والشفافية والمكاشفة بين القادة ومنسوبي المدرسة يعد من متطلبات الرشاقة التنظيمية والتي لها دور فاعل في تحسين جودة العمل لدى قادة وقائدات المدارس في الهيئة الملكية بينبع.

- **المرتبة السادسة:** العبارة رقم (٣) "قيام قادة المدارس بوضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء الإداري في المدرسة في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية" بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٠) وانحراف معياري (٠.٧٠). وهذا يفسر قيام قادة المدارس بوضع الخطط المستقبلية التطويرية باعتبارها إسهاماً نحو تحسين جودة أداء القيادات المدرسية.

- **المرتبة السابعة:** العبارة رقم (٢) "تطبيق قادة المدارس قواعد السلوك والمواظبة بين منسوبي المدرسة بشكل وقائي (قبل حدوث المشكلة)" بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٧٥). الأمر الذي يفسر قيام قادة وقائدات المدارس بالالتزام بقواعد السلوك والمواظبة التي تسهم في تحسين جودة الأداء لدى قادة المدارس في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.

- **المرتبة الثامنة:** العبارة رقم (٤) "مشاركة المجتمع المحلي للقيادة المدرسية في وضع خطط تطويرية تسهم في تحسين الأداء للمدرسة" بمتوسط حسابي قدره (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٥٩). الأمر الذي يفسر قيام قادة المدارس بمشاركة المجتمع المحلي أثناء صنع واتخاذ القرار المدرسي، والاستفادة من الآراء والمقترحات التي يقدمونها كهيئة بتزويد القادة والقائدات بالمقترحات التي تسهم في تحسين صورة المدرسة وتحقيق أهدافها وتحسين جودة أداء القيادات في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق يتضح اتفاق وجهات نظر قادة وقائدات المدارس في الهيئة الملكية بينبع على أن أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق تسهم في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رجاج والعبادلة (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن أسلوب العمل المتنوع لدى مؤسسات التعليم الذي يركز على التحسين المستمر والعمل باعتماد المعايير القياسية كفيل بتحسين الأداء ويتفق مع أبعاد ومتطلبات الرشاقة التنظيمية، ويؤكد على القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من دور أبعاد الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة أدائها. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة كرات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تطبيق الرشاقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء، كما تتفق مع نتائج دراسة الفقيه (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور فاعل في عملية تبني التغيير في مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الضمور (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية وبين تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة التعليمية. كما تتفق مع نتائج دراسة الرميدي (Alromeedy, 2019) التي توصلت النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تؤثر بشكل كبير على الموثوقية، يليها الابتكار، ثم المرونة وجودة الخدمة. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة أئينو وسنجاي (Atieno & Senaji, 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الأداء التنظيمي، وتتشابه كذلك مع نتائج دراسة الحديد وأبو رمان (Alhadid & Abu-Rumman, 2015) التي توصلت إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة.

خاتمة الدراسة

أولاً- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المستخلصة تم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة قيام قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع باستطلاع آراء المجتمع المحلي من أجل المشاركة في تحسين البيئة المدرسية.
- ضرورة الوقوف على آراء الطلبة حول أفضل أساليب التدريس المتبعة من قبل المعلمين في مدارس الهيئة الملكية بينبع.
- الاستماع لآراء المعلمين في مدارس الهيئة الملكية بينبع قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، ومشاركتهم عملية صنع القرار المدرسي لتحسين جودة العمل.
- وضع معايير لقياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي مدارس الهيئة الملكية بينبع والعمل على تحسينه باستمرار.
- قيام قادة مدارس الهيئة الملكية بينبع بعقد اجتماعات دورية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور للتعرف على المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
- ضرورة استشعار قادة مدارس الهيئة الملكية بينبع فاعلية أداء المعلم وتزويده بالتدريب اللازم لتحسين مهاراته التدريسية وتحسين التحصيل الدراسي للطلبة.
- العمل على إنشاء لجنة متخصصة مهمتها تهيئة البيئة الداخلية والخارجية في مدارس الهيئة الملكية بينبع نحو تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية.

ثانياً- المقترحات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات يقترح الباحث تطبيق الدراسات التالية:

- إعداد دراسة للتعرف على معوقات تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر قيادات المدارس.
- إعداد تصور مقترح لتطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في مدارس التعليم في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، منار منصور (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة المنصورة، ع ٢١، ج ٤، ص ص ١-٤٥
- الباسل، ميادة محمد فوزي؛ ولاشين، سمر كامل (٢٠١٦). استراتيجية اختيار مديري المدارس، مدخل لإدارة الجودة الشاملة. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- بن وارث، عبد الرحمن؛ وجابة، أحمد (٢٠١٦). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة. مجلة العلوم الاقتصادية، ٢(١٧)، ١٤٢-١٥٧
- بوقطف، محمد (٢٠١٥). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم تخصص تنظيم وعمل. جامعة خنشلة، الجزائر.
- الحامدي، سالم بن خميس؛ والقاسمية، عايدة بنت بطي (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (٥-١٠) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٧)، ٢٩٩-٣٤٤
- الحمدان، أمل بنت راشد (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً". الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الدريج، محمد؛ والحنصالي، جمال؛ والموسوي، علي؛ وعمار، سام؛ وحسن، علي سعود؛ وحمود، محمد الشيخ (٢٠١١). معجم مصطلحات المناهج وطرق التدريس. الرباط: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ألكسو).
- ركاج، يحيى محمد؛ والعبادله، سمر مشرف. (٢٠١٧). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، (كلية فلسطين التقنية)، خلال الفترة من ٦-٧ ديسمبر/٢٠١٧م.
- الزهراني، علي بن خميس (٢٠١٩). درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٣٥)، ع (٨)، ص ص ١٧٠-١٩٧
- الشمري، أحمد عبد الله؛ والزيادي، سحر عباس (٢٠١٨). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (٧)، ع (٢٦)، ص ص ١٢٧-١٥٧

- الشنفي، علي عبد الله (٢٠١٨). دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطالب المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. م(٢٦)، ع(٢)، ص ص ٣٢٧-٣٤٨.
- الضلعين، علي (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد ٣٧، العدد ١، ص ص ٦٤-٩٢.
- الضمور، معتصم محمد مبارك (٢٠١٧) الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان.
- عبد الله، حيدر طه؛ وعمير، عراك عبود (٢٠١٩). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية. مجلة الدنانير، جامعة الأنبار، ع(١٥)، ص ص ٢٩٦-٣٢٠.
- عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (٢٠١٩). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع(٤)، ص ص ١٥-٤٦.
- العجري، دينا فاروق إبراهيم (٢٠١٧). الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكاه الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق. ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر.
- عزب، محسن عبد الستار (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عطوي، جودت عزت (٢٠١٥). الإدارة التعليمية والاشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العقيل، محمد بن ناصر عبد العزيز (١٤٣٣هـ). متطلبات جودة الأداء المهني لدى العاملين في الجامعات السعودية، ط١، الرياض.
- فرح، يس؛ وبدوي، مأمون؛ وبابكر، صفاء (٢٠١٩). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف، السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج(٣)، ع(١)، ص ص ٧٣-٨٢.
- الفضلي، خلف، محمد. (٢٠١٥). أثر الاحتراق الوظيفي على كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة في دولة الكويت. مجلة القراءة والمعرفة، مصر.

- الفقيه، منال أحمد (٢٠١٨). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. اليمن، مجلة كلية التربية، جامعة إب، ص ص ٣١-١
- القدسي، عبد العزيز غالب عبدان (٢٠١٩). دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أسيوط، كلية التجارة، إدارة الاعمال.
- كرتات، رقية محمد أحمد. (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، عمان، المجلد (٦)، العدد (١)، ص ص ٤٧-٣٧
- محمد، عاصم أحمد (٢٠١٧). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوية بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*، العدد (٤٨)، ٣٩٢-٣٥٣
- مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية*، ع (١٠)، ص ص ١٣٣-١٧٤.
- النشيلي، دينا حلمي عباس (٢٠٢٠). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، مج (٤٠)، ع (٣)، ص ص ١٦٣-١٨٣.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Alhadid, A. & Abu-Rumman, A. (2015). Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology Organization in Jordan. *International Review of Management and Business Research*, Vol.4, No.1, pp.34-39.
- Al-Romeedy, bassam Samir (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels University of Sadat City*, Vol. 3, Issue 1. 1-16
- Arnaud, Philippe, Renaud. Jean (2009). *guide de la gestion industrielle: principes, methods et outils*, afnor. France - la plaine saint denis. 19. www.maqalaty.com (10.04.2020)
- Atieno, Ogolla Judith. Senaji, Thomas A. (2017). Relationship between strategic Agility and Organization performance. *Africa International Journal of Management Education and Governance (AIJMEG)* 2(3): 73-79. (ISSN: 2518-0827)
- Beauvallet, Godefroy. Houy, Thomas (2009). *adoption des pratiques de gestion lean: cased entre prisesin dustrielles francaises*. revue francaise de gestion.
- Hosseini, S. Zare, F. Nematollahi, K. & Avatefi, E. (2013). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Casse Study in Fars Social Organization, European Online. *Journal of Natural and Social Sciences*, 3(2). 2935-2943.