



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية " دراسة ميدانية"

## إعداد

د / محمد احمد عوض البربري

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد

بكلية التربية جامعه الزقازيق

تاريخ الاستلام : ٢٧ سبتمبر ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ١٧ أكتوبر ٢٠٢١ م

**DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.**

## • الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وصممت استبانة لقياس واقع القيادة الإبداعية وأخرى لقياس أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية. وتألف مجتمع وعينة الدراسة من مدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية التابعة لمشروع تطوير القوى العاملة وتعزيز المهارات بالتعاون مع المجلس الوطني للتنافسية والممول من الولايات المتحدة الأمريكية (WISE) والمدارس التابعة لمشروع اصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (TEVT)، وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة طردية بين متغيري البحث، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرشاقة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية كلما كانت درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة أيضاً، ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة استجابة القادة الإبداعيين لأي تغييرات مفاجئة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة حيث تنتهج حلول ابتكارية وإبداعية تعمل على مواكبة ومجاراة تقلبات السوق الغير متوقعة أحياناً، إذ تعتمد الرشاقة التنظيمية على سرعه الاستشعار والاستجابة للتحديات والتغيرات الراهنة والمحتملة مع إتاحة المسؤولية المشتركة في اتخاذ القرار، معتمدة في ذلك على فرق عمل ذات الكفاءة العالية في تنظيم الأعمال وتنفيذها، مما يحول المدرسة الثانوية الصناعية ويقودها تلقائياً من كونها مدرسة تقليدية إلى مدرسة رشيقة متميزة تحقق التنافس مع المدارس المناظرة لها . وأوصى البحث بنشر ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والإبداع في تطوير أساليب وإجراءات العمل، ودعم قيادة المدرسة للأفكار الابتكارية في مجال التطوير لخدمات المدرسة الصناعية، مع الاهتمام برشاقة القرارات الإدارية بالمدرسة، ومؤشرات رشاقة المدرسة نحو السوق، مع التغلب على تحديات الرشاقة التنظيمية بالمدرسة والاهتمام بمؤشرات رشاقة عمليات الأعمال بالمدرسة من خلال تحفيز الكوادر البشرية بالمدرسة للوصول إلى تحقيق عناصر وأبعاد الرشاقة وتطوير قدرة المدرسة التكنولوجية ذات الكفاءة العالية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإبداعية - الرشاقة التنظيمية - المدارس الثانوية

الصناعية.

***Creative leadership as an Approach to Achieving Organizational Agility in Industrial Secondary Schools, The Three-Year System in Sharkia Governorate, "A Field Study"***

**Abstract:**

The research aimed to identify the role of creative leadership in applying the dimensions and mechanisms of organizational agility in technical and industrial secondary schools in Sharkia Governorate. The researcher used the descriptive approach, and designed a questionnaire to measure the reality of creative leadership and another to measure the dimensions and mechanisms of organizational agility. The study population and sampled consisted of the three-year technical secondary education schools in Sharkia Governorate affiliated to the Manpower Development and Skills Enhancement Project in cooperation with the National Competitiveness Council funded by the United States of America (WISE) and the schools affiliated with the Technical Education and Vocational Training Reform (TEVT) project. The results is a direct relationship between the two variables of the research, the higher the rate of creative leadership practices in the industrial secondary school, the higher the degree of organizational agility, and the lower the creative leadership practices, the lower the degree of organizational agility with its elements, mechanisms and dimensions as well, and the reason for this is the speed of response of creative leaders to any sudden changes in both the internal and external environment of the school, where it pursues innovative and creative solutions that keep pace with unexpected market fluctuations sometimes, as organizational agility depends on the speed of sensing and responding to current and potential challenges and changes while providing joint responsibility in decision-making based on highly qualified work teams in business organization and implementation, which transforms the school into industry and automatically leads it from being a traditional school to a distinguished agile school that achieves competition with its counterpart schools. The research recommended the dissemination of a school culture that encourages innovation and creativity in developing work methods and procedures, and supporting the school leadership for innovative ideas in the development of industrial school services, with attention to the agility of school administrative decisions, and indicators of school agility towards the market, while overcoming the challenges of organizational agility in the school and paying attention to agility indicators school business operations by motivating the school's human cadres to achieve the elements and dimensions of agility and develop the school's highly efficient technology capacity.

**Key Words:** Creative Leadership- Organizational Agility- Industrial Secondary Schools.

## ● مقدمة :

تقوم القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية بالتجديد والتطوير والتغيير المستمر للتوصل إلى كل ما هو جديد لتطوير كل من النظم والتنظيم والأفراد داخلها وزيادة فعاليتها سعياً للخروج بإنجازات جديدة، إذ يُبنى الإبداع الإداري على ما لدى القائد من قدرات ومهارات على طرح حلول للمشكلات التي تواجهه، ولذا تدرك القيادة الإبداعية أهمية وحتمية التطوير والتغيير والقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لرسالة المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتغلب على التهديدات ونقاط الضعف بأساليب متطورة.

وتبرز أهمية القيادة الإبداعية في أن القادة بحاجة إلى تغيير طريقة العمل لتحقيق نتائج على المستوى المطلوب، وتقديم الأفكار المبدعة ضرورة لإنجاز العمل في ظروف صعبة وغير متوقعة، وخلق مناخ للإبداع داخل المؤسسات لتحفيز الأفراد على أداء العمل بشكل متميز، وتوفير الأنظمة والوسائل والأدوات المبدعة ضرورية للصحة التنظيمية والقدرة على البقاء والمنافسة في المستقبل<sup>(١)</sup> والبحث عن طرق جديدة لمنح المنظمة ميزة تنافسية وتزويد الأسواق بالمنتجات والخدمات الجديدة المتميزة<sup>(٢)</sup>.

ولذا تسعى لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة باتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية غير مألوفة تتسم بالجرأة وبلوغ أداء متفوق ومخطط يؤدي إلى تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات العملاء المستهدفين، مع استمرار الإنجاز والسبق على المنافسين (الذكاء التنافسي) وتوفير مقومات إدارة الإبداع بالتجميع المنظم لمجمل الطاقات والقدرات المتاحة للمؤسسة والبساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية وزيادة الأرباح<sup>(٣)</sup> وتهدف القيادة الإبداعية إلى تشجيع المبادرات الفردية، وتوضيح المسؤوليات الفردية، وتقديم تقارير واضحة وكاملة عن تقييم الأداء، والتركيز على العلاقات الجماعية عالية الجودة والثقة بالأعضاء في التنظيم، وتنمية التوجه والمناخ التنظيمي اللذين يخلقان في النهاية بيئة عمل أفضل<sup>(٤)</sup>.

لم تعد التغييرات الخارجية وحدها هي المسؤولة عن تخلى المؤسسات عن أساليب الترهل الإداري، والاتجاه إلى الاستفادة من أساليب الإدارة الفاعلة، حيث يوجد نوع آخر من التغييرات التي تمس المؤسسة من الداخل من أهمها الهيكل التنظيمي وضرورة ادخال تعديلات وظيفية وإدارية مطلوبة به بما يساعد على تخلى المؤسسة عن الممارسات عديمة الجدوى. ومن أهم

التغيرات التنظيمية التي تدعو لتطبيق الرقابة التنظيمية حاجة المؤسسات إلى تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها، إذ أن الروتين في العمل يُعد مبرراً قوياً لتبني المؤسسات لمفهوم الرقابة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي<sup>(٥)</sup>.

حيث يشهد العصر الحالي تسارع غير مسبوق في وتيرة الاكتشافات العلمية والتكنولوجية، مما أدى إلى تحولات في كافة النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقد نتج عن هذه التحولات تحديات عدة للمؤسسات التعليمية، وتغيرات سريعة، تستلزم بروز آليات جديدة لمواجهتها، الأمر الذي وضع على كاهل هذه المؤسسات مسؤولية مواجهه هذه التحديات بمرونة وسرعة وأنشطة ابتكاريه، تتناسب مع حجم التحولات الراهنة، فقد بات العالم لا يعير اهتماماً بالمؤسسات المتأخرة عن مواكبة ركب التقدم.

وفي العام ٢٠٠٢م تم تعريف الرقابة على أنها تطوير للإمكانيات التجارية للمؤسسات المتنافسة لأداء المهام المؤدية إلى تحقيق الربح في الأسواق الدولية المتغيرة بصفة مستمرة ، ثم كان التركيز على كونها صفة لتحقيق الإنتاج عالي الجودة ، نتيجة الالتزام بمعايير تحقق الأداء المؤسسي العالي خاص انتاج وتكوين وتسويق السلع والخدمات المخصصة ، والتي تشير إلى التركيز على الرقابة في المنظمات الربحية وغير الربحية على أنها خفة الحركة التي تؤثر على استعادة الخدمة وتحقيق التميز في الأداء واكتساب السوق<sup>(٦)</sup>.

وتشير الرقابة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على محاكاة التغيير ومواكبته ، حيث لا يمكن توقع رد فعل المؤسسة للتغيير، إذ تركز الرقابة على الكفاءات لتوفر العمليات والبنية التحتية للمنظمة، معتمدة على القدرة على القيام بعمل جديد غير مقصود الأنشطة استجابة للتحولات غير المتوقعة في احتياجات السوق أو طلب العميل الذي لا يضاهاى، وهو ما يسمى بالاستجابة التنظيمية للتحولات<sup>(٧)</sup>.

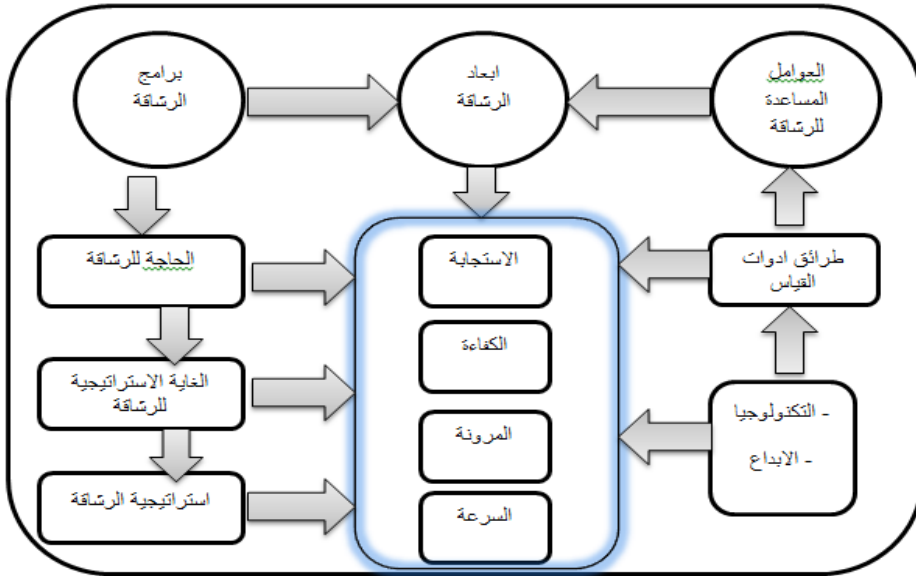
وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية أداء أعلى في الخدمات يتناسب مع التغيرات السريعة والتقدم التكنولوجي لتتمكن من تجاوز تحديات هذا التقدم، فهي تعتمد على كفاءات داخلية توفر العمليات والبنية التحتية التي تمكن المؤسسات من تحقيق المرونة الكافية لتضمن القدرة على القيام بعمل جديد غير مقصود بل هو مجرد لتحولات غير متوقعة في احتياجات التحولات الراهنة، ووجود هياكل تنظيمية وعمليات الاستجابة للحالات الطارئة<sup>(٨)</sup>، وبهذا نجد أن التحديات المستقبلية تلزم مؤسسات التعليم المختلفة ضرورة تبني الرقابة

التنظيمية بها بما تشتمل عليه من مرونة، وسرعة، وابتكار، واستباقية، وقدرة على التغيير المناسب للتقدم الحالي والمستقبلي.

وتسعي المؤسسات باختلاف أنواعها، لتحقيق التميز في أدائها ضمانا لاستمرارها في ظل بيئة تنافسية، ولذلك فعليها أن تتخذ مجموعة من الإجراءات والآليات مع وضع استراتيجيات تزيد من قدرتها على التكيف والرشاقة التنظيمية، لتحسين خدماتها بما يلاءم تطلعات ورغبات المستفيدين، والتعرف على القيمة المدركة من طرفهم أملا في تحقيق التميز المؤسسي المستهدف، كما يتطلب تحقيق ذلك التميز توافر عدة مقومات من أهمها الرشاقة التنظيمية<sup>(٩)</sup>.

وللرشاقة التنظيمية أهمية كبرى للقطاعين العام والخاص، فلا يمكن اعتبارها للقطاع الخاص فقط، يحتاج إليها القطاع الخدمي كالمؤسسات التعليمية ك مجال للنمو والتنمية بها، حيث يعتقد البعض أن التعبير عن الرشاقة بالمدارس لا معنى له عملياً بسبب عدم وجود منافسة وسرعة ولغياب الديناميكية في بيئة العمل والتشغيل، ولكن يجب مراعاة أن مؤسسات القطاع العام يحتاج إلى مرونة أكبر من القطاع الخاص بسبب تعدد العملاء، والحاجة إلى حل مشاكلها لتحقيق التميز في مجالات السرعة والجودة، وتخفيض التكلفة، وبما أن الهدف في القطاع العام هو تحقيق درجة عالية من المرونة والإنتاجية في وقت واحد، يمكن أن تزيد قدرات الرشاقة الإنتاجية في القطاع العام<sup>(١٠)</sup> ويتضح مما سبق مبررات استخدام الرشاقة التنظيمية بالقطاعات الخدمية، لتحقيق النجاح المستمر والتميز بين المؤسسات، كما كان لها دور في تمييز مؤسسات القطاع الخاص، ويمثل الشكل التالي المفهوم العام للرشاقة التنظيمية:

## شكل (١) المفهوم العام لتحقيق الرقابة



المصدر: إياد محمود الرحيم(٢٠١٧). تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٣، ع ٩٩، ص. ١١٢

وتظهر أهمية الرقابة التنظيمية جلية في مؤسسات التعليم الثانوي الفني وخاصة الصناعي التي تعمل باستمرار في بيئة متغيرة بسرعة، وتجعل طبيعة أعمال هذه المؤسسات معقدة بصورة متزايدة، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تستوجب ضرورة إجراء تنسيق غير تقليدي وغير هرمي، وإدارة المؤسسات بصورة مرنة وتساعد الرقابة التنظيمية المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي الفني على تطوير أدائها وزيادة فاعليتها التنظيمية، لما تتميز به من مميزات عديدة، لعل أهمها أن الرقابة التنظيمية التي تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وهي خاصية يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات التعليمية الناجحة وغير الناجحة، وتشكل ميزة نسبية للأعمال المختلفة، بل إنها تسهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسات التعليمية المختلفة مواكبة للمنطلقات العالمية والإقليمية والمحلية والتنظيمية لاستخدام الرقابة التنظيمية بها<sup>(١١)</sup>.

## • مشكلة البحث :

يجب على المؤسسات المتميزة تغيير إجراءاتها بطريقة مستمرة لضمان البقاء والاستمرار وسط بيئة تنافسية عالية، ومما يساعدها على ذلك هو تبنيها الرقابة التنظيمية، ولذلك اهتمت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، بتحديد الأولويات القومية متضمنة الفرص والتحديات، ومجالات التنافس العالمية، والتقنيات المرتبطة بها، كما دعت لضرورة إصدار إستراتيجية قومية للابتكار وإتاحتها لكل وزارات الدولة<sup>(١٢)</sup>، ولقد شهدت إدارة مؤسسات التعليم الثانوى تغيراً واضحاً عبر الزمن، فتغيرت الكثير من مسئولياتها ومهامها، وهذه التغييرات المتسارعة تخلق معها تحديات متزايدة مما يجبر مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومن بينها الثانوي الفني الصناعي على تبني التنوع المرن المواكب لاحتياجات التنمية باكتسابها مقومين أساسيين هما التنوع والمرونة، لتمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة محلياً وعالمياً، وهو ما تسعى إليه الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم بمصر والتحديد الدقيق للتطورات المستقبلية، وذلك للوقوف على التهديدات المحتملة، وبالتالي التخطيط الدقيق لها.

إلا أنه وبناء على التشخيص النظري للوضع الراهن والتوقعات المستقبلية خلال العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، وفي ضوء الفجوة ما بين ما هو موجود على أرض الواقع وما هو مأمول الوصول إليه بمؤسسات التعليم الفني المصري وخاصة مدارس التعليم الثانوي الصناعي، تم صياغة العديد من القضايا وتحديد الأهداف الإستراتيجية اللازم تحقيقها وأهم المبادرات والمشروعات اللازمة لتلبية متطلباتها<sup>(١٣)</sup> وذلك في مضمار مجال مفهوم وأبعاد الرقابة التنظيمية كما يلي<sup>(١٤)</sup>:

- أولت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني اهتماماً بالغاً لمواكبة التغيرات المتسارعة، بقراراتها المستحدثة، من السعي لتقديم برامج جديدة مناسبة للتطورات الراهنة، وإنشاء كليات حديثة ذات تخصصات ملائمة لاحتياجات سوق العمل، كما اهتمت أيضاً بالمرونة اللازمة في جذب واستقطاب مشاريع تنمية وتعليمية متنوعة بهذه المرحلة.
- صرحت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في استراتيجيه الوزارة لخطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ أن مصر على عتبات ثورة صناعية رابعة، وأن هناك تغييرات جذرية في احتياجات سوق العمل، مما يتطلب منها تحديث مستدام في برامجها وعملياتها ومن بينها برامج التعليم بالتعليم الثانوي الفني على اختلاف أنماطه<sup>(١٥)</sup>.



- اتخذت قرارات متنوعة بإنشاء مدارس ثانوية صناعية جديدة ذات تخصصات حديثة مرتبطة بسوق العمل مما يدل معه على العزم على تحقيق التقدم والتنمية، فتم وضع برامج جديدة ترتبط بالتغيرات المستقبلية لسوق العمل، تتوافر فيها مهارات القرن الواحد والعشرون، منها تخصصات بيئية تلبي التطور التكنولوجي وبرامج مزدوجة مع منظمات ومؤسسات قطاع الأعمال فضلا عن ريادة الأعمال بها.
- ارتباط أهداف التعليم الثانوي بالتجهيز لمرحلة التعليم العالي والجامعي على الرغم من تعاقب الخطط المعلنة والقرارات الوزارية التنفيذية، فعلى الرغم من هذه الجهود المبذولة، واهتمام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بتدشين أبعاد الرشاقة التنظيمية بخططها الاستراتيجية، من مرونة وابتكار وتنوع وتحديث للبرامج التعليمية المواكبة للتغيرات، وإنشاء مدارس جديدة ملائمة لاحتياجات سوق العمل، إلا أن هناك العديد من التحديات والسلبيات، ومن هذه السلبيات ما يلي:
- أقرت مبادرة نظام التعليم المزدوج في مصر عام ٢٠١٠م بحتمية إصلاح التعليم الفني في مصر، وذلك لأنه لا يستطيع أن يخدم الاحتياجات الراهنة لما فيه من قصور في معظم عملياته، وذلك يؤكد انه من الضروري العمل على زيادة فعالية ومرونة مؤسساته بالعمل على تغيير ثقافة المؤسسة وتطويرها<sup>(١٦)</sup>.
- البطء في الاستجابة لمطالب التغيير نظراً لاتباع القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية لاتجاهات الإدارية التقليدية في الإدارة المدرسية، والتي تعوق الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة بالمدرسة.
- ضعف الاهتمام بتنمية وتحسين المهارات الذاتية، والإدارية، والقيادية، والسلوكية، والتكنولوجية في مراكز إعداد القيادات التعليمية، لتولي المناصب القيادية المدرسية<sup>(١٧)</sup>.
- أقرت العديد من البحوث والدراسات وجود قدر كبير من التصلب والجمود والشكلية في الهياكل التنظيمية للمدارس وفي برامجها ومناهجها والمركزية في صنع القرار، وعدم اعتماد معايير الكفاءة والافتقار في اختيار قادة مدارس التعليم الثانوي الفني<sup>(١٨)</sup>.

- تعقد البيروقراطية الحكومية التي تحد من الاستفادة من التمويل المتاح واستهلاك الوقت والجهد، وعدم التعاون والتنسيق بين الفاعلين في منظمة العلوم والتكنولوجيا، وترتيب مصر متدني في مؤشر الابتكار العالمي (المركز المائة من إجمالي ١٤١ دولة)، مع مزيد من التغييرات المستمرة في منظومة العلوم والتكنولوجيا، وظهور قيود على توطين التكنولوجيا المتقدمة وامتلاك أدواتها من قبل الدول المتقدمة<sup>(١٩)</sup>.

- سلوكيات بعض القيادات بالإدارات التعليمية التي تعوق تطبيق نظم واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وعدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والتسلط، والاندفاع، والاهتمام بالمصالح الفردية<sup>(٢٠)</sup>.

- عدم توافر الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والإبداع والتطوير، فضلا عن قصور الاعتمادات والموازنات المخصصة لتدريب القيادات المدرسية<sup>(٢١)</sup> وضعف قناعة الهياكل التنظيمية بالمدرسة بثقافة التغيير، والميل إلى الثبات والاستقرار.

- عدم الإلمام الكافي من قبل القيادات المدرسية بأسس العمليات الإدارية كالخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتقييم، وعدم وضوح الأهداف، وترتيبها حسب الأهمية، وصعوبة تقييم الأداء الإداري بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية .

- عدم اعتماد معايير الكفاءة والتميز في اختيار الهياكل التنظيمية بهذه المدارس وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية<sup>(٢٢)</sup>.

- على الرغم من تعدد وتنوع الأنماط الإدارية باختلاف المدارس الثانوية سواء كانت عامة أو فنية إلا أنه من الملاحظ تراخي النمط الإداري وتباطؤه في النوع الثاني، حيث تظهر الأساليب الفنية والتقنية النشيطة والتميزة داخل النمط الإداري بالمدارس الفنية واضحة في مدارس التعليم الثانوي العام والذي يتسم بالرقابة الإدارية الفعالة

وهذه السلبيات والتحديات تحتم على القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني وخاصة الصناعية بمصر تحقيق المزيد من التطور لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يعتبر كل من الرشافة التنظيمية والقيادة الإبداعية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا مقارنة بالمفاهيم الأخرى بالفكر الإداري المعاصر، والتي تحتاج لمزيد من البحث، حيث تصف الرشافة

التنظيمية قدرة المدارس الثانوية الفنية الصناعية على الاستجابة بفاعلة لفرص غير متوقعة في الأداء الإداري والمؤسسي، ووضع حلول استباقية لتلبية متطلبات المستفيدين وتحقيق التمييز المؤسسي، مما يساعد هذه المدارس على البقاء والاستمرارية وتحسين قدراتها التنافسية.

ولذا يجب على قيادات مدارس التعليم الثانوي الفني المصري أن تتحلى بالمرونة، والتنوع، والابتكار، وأن تكون لديها التحليلات الدقيقة، لتحديد التحديات المتوقعة، ومجالات التنافسية العالمية، والتقنيات اللازمة لمواجهة تقلبات التقدم.

أي أننا نحتاج إلى تطبيق نمط الرقابة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لما نجده أحياناً من تباطؤ في القرارات وروتين في العمل على مدى سنوات كثيرة لم نجد خلالها التقدم المنشود مقارنة بمدارس دول أخرى أخذت في تطبيق اللامركزية الفعلية واستخدام أنماط حديثة مثل نمط الرقابة التنظيمية والذي ساعد على تطور الفكر والتطبيق الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني ومنة بينها الصناعي، وكان له أثر ملموس و واضح على تقدم وتطور هذه المدارس والذي أدى بدوره إلى تقدم ورقى هذه الدول وهذا ما نتمناه لمصرنا الغالية والتي لها الحق في الريادة بحكم تاريخها العريق وحضارتها الخالدة وشعبها الأصيل وعلمائها الذين أناروا العالم في كل الميادين.

#### • أسئلة البحث :

تتبلور مشكله الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما دور القيادة الإبداعية في تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث بمحافظة الشرقية ؟. والذي يتفرع إلى عدد من الأسئلة الفرعية كما يلي :

١. ما الخلفية النظرية للقيادة الإبداعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟.
٢. ما الخلفية النظرية للرقابة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟.
٣. ما واقع ممارسة نمط القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية ودوره في تحقيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية بمحافظة الشرقية ؟
٤. ما الآليات التي يمكن أن تسهم في تطوير دور القيادة المدرسية الإبداعية لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية ؟.

• أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف البحث في :

- التعرف على الخلفية النظرية للقيادة الإبداعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على الخلفية النظرية للرقابة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الكشف عن واقع ممارسة نمط القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية ودوره في تحقيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية بمحافظة الشرقية.
- التوصل إلى بعض الآليات التي يمكن أن تسهم في تطوير دور القيادة المدرسية الإبداعية لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية.

#### • أهمية البحث :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من معرفه أهمية تطبيق القيادة المدرسية لنمط القيادة الإبداعية وانعكاس ذلك على أبعاد وآليات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية، لتتمكن من مواجهة تحديات الثورات المعرفية والتكنولوجية والمتزايدة في عالمنا المعاصر، حيث تهتم قيادات مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في الدول المتقدمة دائما باستحداث آليات إدارية جديدة كالرقابة التنظيمية لمواجهة المتغيرات المستحدثة، ومواجهة التحديات الناتجة عن هذه المتغيرات. ولذا من المتوقع أن يوفر هذا البحث قدراً هاماً من المعلومات لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني تمكنها من تصميم برامج تدريبية متضمنة مواضيع تتعلق بكل من القيادة الإبداعية وأهميتها لدى مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الشرقية ومدى تأثير نمط القيادة الإبداعية على تحقيق الرقابة التنظيمية بها.

#### • مصطلحات البحث :

- القيادة لغوياً : قاد الدابة قودًا وقيادًا وقيادة مشى أمامها وأخذ بمقودها ، وقاد الجيش قيادة رأسه ودبر أمره<sup>(٢٣)</sup>.
- والقيادة Leadership إدارياً تعرف بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب

طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم<sup>(٢٤)</sup>. كما تعرف على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية. فالقيادة هي عملية التأثير وإلهام الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس، وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، لذا تستمد القيادة سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبراته<sup>(٢٥)</sup>.

- القيادة الإبداعية **Innovative Leadership** تعرف بأنها فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية في الممارسات التنظيمية الحالية تشتمل على أسلوب مختلف من أساليب القيادة في المنظمات للتأثير على الموظفين لإنتاج أفكار الإبداعية وتقديم حلول للمشكلات ومنتجات وخدمات بصورة متميزة<sup>(٢٦)</sup>.

وفي المجال التعليمي تعرف بأنها امتلاك قيادة المدرسة للمعارف والمهارات اللازمة للتوصل إلى أساليب ووسائل وأفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات الداخلية والخارجية بالمدرسة ( الراهنة والمستقبلية ) من أجل الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع<sup>(٢٧)</sup>.

وهي قدرة القيادات الإدارية بالمدرسة على توظيف خبراتهم ومعارفهم لتقويم أفكار وأساليب عمل جديدة ومتميزة من خلال التعامل الجيد مع متغيرات بيئة العمل، بهدف التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلات الأداء الإداري والتعليمي بالمدرسة<sup>(٢٨)</sup>. وهي عملية تعزيز الإبداع من خلال تطوير ثقافة الإبداع الودية وتحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يوجه ويبني الثقة بين الموظفين للإبداع<sup>(٢٩)</sup>. وهي عملية تهيئة بيئة مناسبة لحدوث الإبداع، من خلال تحديد وتنفيذ الدوار، ودعم هياكل اتخاذ القرار، وتوفير المساحات والشبكات والمعدات التي تدعم التفكير الإبداعي<sup>(٣٠)</sup>.

ويعرفها الباحث إجرائياً في هذا البحث : بذلك النمط القيادي الذي يساعد المسؤولين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من قيادة المدرسة وإدارتها بطرق غير تقليدية تتسم بالإبداع والتميز في تعامل هؤلاء القادة مع طبيعة العمل المدرسي، وتمكنهم من تحقيق إنجازات مبدعة ومتميزة. حيث تعبر القيادة الإبداعية عن رحلة طويلة من التجارب والخبرات والمواقف الحياتية والوظيفية، أسببت القادة القدرة على التفكير الإبداعي فيما يواجههم من

مشكلات وعقبات، ليصبح هؤلاء القادة متمرسين على العمل الإداري والفني وخبراء في مجال إدارة رؤوس الأموال البشرية واستثمارها أفضل الاستثمار.

- الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility** تعني كلمة الرشاقة: في اللغة الانجليزية **Agility** حسن القامة واللطافة ، أما الرشيقي بالكسر من الرمي وجمعها إرشاق ، والرشيقي من الرجال هو اللطيف الحسن ومن الكلام المنسجم<sup>(٣١)</sup> وجمعها رِشاق؛ وهي تعني حسن القامة، والخفة والسرعة في العمل.

وتعرف الرشاقة بكونها عملية مستمرة مثل الكثير من عمليات التحسين المستمرة، حيث تمثل الرشاقة التنظيمية: مجموعة من العمليات المستمرة، والتي تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات، والميزة التنافسية، والتمايز الذي يتطلب تفكيرًا استراتيجيًا، وعقليه مبتكره، واستغلال التغيير، وقابله المؤسسة للتكيف والاستباقية، واليقظة الريادية، والمرونة فهي الاستجابات المتوقعة لحافز خارجي<sup>(٣٢)</sup> أما التنظيمية؛ فهي صيغة المؤنث لكلمة تنظيم، ومصدر مشتق من نظم، ويقال انتظم انتظامًا؛ أي استقام واتسق<sup>(٣٣)</sup> والتنظيمات الإدارية: هي الإجراءات التي يتخذها المسؤولون لإصلاح الإدارة وتنظيمها.

ويمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة مؤسسات التعليم العالي على التخطيط، والتنظيم والرقابة، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ودون تكلفة زائدة"<sup>(٣٤)</sup>.

وبهذا يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها الممارسات الرشيقة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية، من تحليل دقيق للتحديات الداخلية والخارجية، باستخدام قياسات مناسبة لتحليل بيئة العمل داخليًا وخارجيًا، وكذلك تحديد احتياجات المستفيدين وسط بيئة متغيرة باستمرار، وفقاً لما سبق جمعه من معلومات بعمليات التحليل، وزيادة كفاءة العاملين بها، حتى يكون لديهم القدرة على الإدارة الاستباقية، وإدارة التغيير، وضمان عدم وجود مقاومة للتغيير بالثقافة التنظيمية المناسبة، وبالتالي زيادة تميز المؤسسة الرشيقة وزيادة قدرتها التنافسية.

ومن ثم يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: قدرة القيادة المدرسية الاستباقية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية لليقظة واستشعار المتغيرات البيئية ( كاحتياجات سوق العمل، والمهارات التكنولوجية، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب) بكونها قيادة تتسم بالابداعية وسرعة الاستجابة للمتغيرات بسرعة ومرونة ، والتكيف معها من خلال دمج بعض الوحدات المدرسية بالمدرسة على المستوي التنظيمي بها بالاعتماد على التنوع والمرونة وتوظيف الكفاءات

والإبداع والابتكار لتحقيق التميز المؤسسي بها مما يثمر في تنفيذ المشاريع المستحدثة بهذه المدارس.

### • منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي؛ وذلك لأنه يسير وفق مجموعه من الإجراءات المنهجية، والتي تتكامل وتتضافر لوصف الظاهرة موضع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى تعميمات عن الموضوع قيد الدراسة<sup>(٣٥)</sup> وسوف يسير البحث وفقاً لهذا المنهج على النحو التالي :

- جمع المعلومات والحقائق المتعلقة حول القيادة الإبداعية من حيث ( المفهوم-الفلسفة- الأبعاد- العناصر - الأهداف - الأهمية - المبادئ - الآليات ).
- جمع المعلومات والحقائق المتعلقة حول الرقابة التنظيمية من حيث ( المفهوم-الفلسفة- الأبعاد- الأهداف - الأهمية - المبادئ - الآليات ).
- رصد الواقع الميداني لدور نمط القيادة المدرسية الإبداعية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث بمحافظة الشرقية في تحقيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية.
- تحليل وتفسير نتائج الإطار النظري والدراسة الميدانية بهدف وضع آليات مقترحة لنمط القيادة المدرسية الإبداعية في تنفيذ أبعاد الرقابة التنظيمية وعناصرها في المدارس محل الدراسة.

### • حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية : كما يلي :
- ١- تناول الخلفية النظرية لكل من القيادة الإبداعية والرقابة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- تقتصر أبعاد القيادة الإبداعية في بعد وضوح الرؤية لدى قيادة المدرسة والحساسية الاستراتيجية، وبعد قيادة المدرسة والمقررات الأساسية والتكنولوجية، وبعد قيادة المدرسة والمسئولية المشتركة في اتخاذ القرارات، ثم بعد قيادة المدرسة وتنظيم الأعمال وتنفيذها.

٣- تقتصر أبعاد الرشاقة التنظيمية في بعد قيادة المدرسة وتوافر عناصر الرشاقة التنظيمية، وبعد قيادة المدرسة وتوافر آليات الرشاقة التنظيمية، وبعد قيادة المدرسة وتوافر أبعاد الرشاقة التنظيمية.

- الحدود الجغرافية: بالتطبيق على بعض المدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث بمحافظة الشرقية التابعة لمشروع تطوير القوي العاملة وتعزيز المهارات بالتعاون مع المجلس الوطني للتنافسية والممول من قبل الولايات المتحدة الأمريكية والمعروفة باختصار (وايس) (WISE)<sup>(٣٦)</sup>. وكذلك المدارس التابعة لمشروع إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني والمعروفة باختصار (تيفت) (TEVT)<sup>(٣٧)</sup> حيث تقع محافظة الشرقية في الجزء الشمالي الشرقي لمصر بالجزء الشرقي لإقليم الدلتا، وتنقسم إلى (١٣) مركزاً هي الزقازيق، أبو حماد، أبو كبير، ههيا، ديرب نجم، بلبيس، منيا القمح، مشتول السوق، الإبراهيمية، القرين، الحسينية، كفر صقر، أولاد صقر، فاقوس، وتعد محافظة الشرقية إحدى دعائم الاقتصاد القومي، فهي ثالث محافظات الجمهورية من حيث التعداد السكاني بعد القاهرة والجيزة، وثاني المحافظات من حيث مساحة الرقعة الزراعية التي تصل إلى (٧٧٥) ألف فدان، وتضم عدد من المدن الصناعية ( العاشر من رمضان - الصالحية الجديدة - منطقة بلبيس الصناعية ) أي أنها تعد إحدى القلاع الصناعية المصرية بما تتضمنه من آلاف المصانع الإنتاجية في كافة المجالات وتضم المحافظة ١٥ مدينة بالإضافة إلى العاشر من رمضان والصالحية و ٥٠٠ قرية و ٣٩٩١ كفر ونجع وعزبة<sup>(٣٨)</sup>.

- الحدود البشرية: تم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين العاملين ببعض المدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث بمحافظة الشرقية.

- الحدود الزمنية : تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.



## • الدراسات السابقة :

تم تصنيف الدراسات السابقة بدراسات تتعلق بالقيادة الإبداعية وأخرى بالرقابة التنظيمية كما يلي :

### أ. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإبداعية :

وسوف يتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم كما يلي :

دراسة: قياس التفكير الإبداعي للقيادة باستخدام مقياس هيرمان : دراسة حالة جامعة تيسمسيلت<sup>(٣٩)</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط التفكير وسلوك إبداع القادة، من خلال التعرف على أنماط التفكير وفقاً لمنظور هيرمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيان وزع على القيادات بجامعة تيسمسيلت (٣٠ فرداً)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط التفكير A هو الأكثر انتشاراً بينهم في حين النمط الخاص بالإبداع D فكان في المرتبة الأخيرة، ونادت الدراسة بتسخير أنماط من التفكير تكون أفضل وأكثر إنتاجاً، قائمة على التعاون والمشاركة، مع التركيز على الخطوط الأمامية (القادة) من أجل الحصول على سلوك قيادي ملهم للفريق لتشجيع التفكير الإبداعي (D) المتميز بكونه مصدر الإبداع ومقوماً من مقومات الأفراد والمدراء والقادة، وأيضاً لزيادة مهاراتهم بالتعامل مع الآخرين والاستماع لهم وتطوير أداء الفريق.

ودراسة: تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية<sup>(٤٠)</sup> هدفت الدراسة إلى تحديد التصورات حول إدخال تحسينات وتطوير أداء القيادات المدرسية باستخدام مدخل القيادة الإبداعية، وتطوير سلوكياتهم من خلال التوظيف لأبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وقامت بتطبيق استبيان على عينة عشوائية تكونت من (٣٠) من المشرفين بالمدارس الثانوية و(٨١) وكيلاً، وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة، وأن يوجد عدد من التحديات التي تواجه أداء المديرين وفقاً لمدخل القيادة الإبداعية بمتوسط قدره ٣.٥ من ٥.٠٠ .

ودراسة: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم<sup>(٤١)</sup> هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة، وتعرف أثر متغيرات

الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة والبالغ عددهم (٨٦٧)، اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ حجمها (٣١٠)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانة تضمنت مجالات ثلاث: تطوير الأفراد والعاملين، وإدارة الموارد والاستثمار، وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة كانت قليلة؛ وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدير، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وبتغير سنوات الخدمة، ونادت بتشجيع مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في الأردن بتوظيف المرونة في العمل الإداري والأكاديمي لإيجاد بيئة إبداع وابتكار في المدرسة.

ودراسة: القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية (٢٠١٨) (٤٢) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الي أن قائدات مدارس المرحلة الابتدائية تمارس القيادة الإبداعية بدرجة كبيرة وفقاً لآراء عينة الدراسة، وأنه توجد بعض المعوقات الشخصية والإدارية تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية عند ممارسة القيادة الإبداعية.

ودراسة: الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء بدولة الكويت (٢٠١٨) (٤٣) هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي (مدير مدرسة، مشرف فني تربوي، معلم) بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الجھراء بدولة الكويت، والتعرف على مدى توافر عناصر الإبداع لديهم، والكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري وبعض المتغيرات (كالجنس والخبرة) لديهم، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى وجود إبداع إداري لدى العاملين بدرجة متوسطة، وأن البيئة المدرسية لها دور محدود في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بالمدارس

المتوسطة بمحافظة الجهراء بدولة الكويت، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي ترجع لمتغيرات الجنس والخبرة.

ودراسة: مدى إدراك المعلمين لدور القيادة الإبداعية تجاه الفعالية المدرسية (٢٠١٧) (٤٤) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية وبين الفعالية المدرسية، ودور القائد المبدع في تحقيق الفعالية المدرسية. وستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة استبانة على عينة تم اختيارهم من عشرة مدارس ثانوية بمنطقة كلنج Klang بماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: توجد علاقة قوية بين نمط القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية وتحقيق الفعالية المدرسية، ويتوقف ذلك على مستوى الإبداع عند هؤلاء القادة.

ودراسة: القيادة التشاركية والإبداع: دور القيادة الرأسية في دمج العاملين؟ (٢٠١٣) (٤٥) هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة باعتبارها محوراً لفرق العمل، وبين السلوك الإبداعي، وتحول القائد (الرأسي أو الهرمي) إلى نمط القيادة الداعمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم جمع المادة من عينة بلغ عددها ٤٣ فريق عمل كعينة ممثلة ١٨٤ من فرق العمل وقياداتهم في شركتين مختلفتين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن للقيادة دور لهم في تقديم الدعم الإيجابي لفرق العمل، وكذلك للقيادة دور واضح في تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين، والتحول من القيادة الرأسية، إلى نمط من القيادة التشاركية يساعد في دمج العاملين وتكيفهم مع فريق العمل. وأن للقيادة التشاركية دور كبير في تحسين فهم العاملين لطبيعة العمل، وفي كيفية دعم التنظيم المؤسسي لعملية الإبداع والسلوك الإبداعي، وفي زيادة القدرة التنافسية.

ودراسة: مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع (٢٠١٣) (٤٦) هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (طبيعة العمل المكلف به، جهة العمل، المرحلة التعليمية)؟ وتحديد المعوقات التي تحد من ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في محافظة ينبع؟ ومقترحات التغلب على المعوقات التي تواجههم أثناء ممارسة القيادة الإبداعية في مدارسهم؟ واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استباناً على عينة ممثلة من المديرين والوكلاء والمعلمين، وخلصت إلى وجود بعض الصعوبات منها: المركزية

في اتخاذ القرارات، وقلّة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وكثرة الأعباء الوظيفية، وقلّة البرامج التدريبية المتخصصة بالقيادة الإبداعية. وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير طبيعة العمل المكلف به، وكانت لصالح المديرين. بينما لم تُظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية والجهة التعليمية.

ودراسة: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين (٢٠١٢) (٤٧) هدفت إلى التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية، والتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني في الأردن من وجهة نظر المعلمين. وبيان سبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة وللتفاعلات الثنائية والتفاعلات الثلاثية. إلا أن النتائج أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية تعزي للمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا (دبلوم، بكالوريوس).

ودراسة: تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض (٢٠٠٩) (٤٨) هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس الحكومية، وأيضاً التعرف على المعوقات التي تعيق العملية الإبداعية وكذلك التعرف على محفزات الإبداع الإداري ثم الوصول إلى تصور مقترح لتنمية الإبداع الإداري لدى المديرات في المدارس الحكومية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة أولى على عينة من المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية، وطبقت استبانة ثانية على عينة من مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات. وأسفرت عن مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك شعوراً لدى مشرفي المدينة الجامعية بأهمية الاحتياجات التدريبية، وأن هناك توافر للقناعة الكافية لدى إدارة المدن الجامعية بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء جميع العاملين، وتتوافر أيضاً المواصفات والمعايير اللازمة لتحديد الأداء المتوقع والمثالي للعاملين، لكن هناك

افتقار لتحديد احتياجاتهم التدريبية بصورة مستمرة خاصة بمبادئ علم الإدارة، ومبادئ الخدمة الاجتماعية. وكذلك برامج تدريبية خاصة بمبادئ علم النفس، ومبادئ الصحة النفسية.

ودراسة: درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري (٢٠٠٩) <sup>(٤٩)</sup> هدفت إلى كشف درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام بتطبيق استبانة على جميع مديري المدارس الثانوية بمنطقة الأحمدية، وكذلك على عينة من المعلمين والمعلمات. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة كل من المديرين والمعلمين لسلوكيات الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة، وينعكس ذلك بالإجمال على المدرسة، نظراً لأن المديرين يمارسون الإجراءات الروتينية، ولا يفعلون الاتصالات الإدارية، ولا يشركون المعلمين والطلبة بصورة جيدة في عملية صنع القرارات الإدارية، كما أن مستوى الحرية المتاح للتعبير عن الآراء ليس بالمستوى المطلوب.

ودراسة: واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها (٢٠٠٧) <sup>(٥٠)</sup> هدفت إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبيان طبقتة على معلمي المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية، وبلغت العينة ٣٧٨ معلماً و ١٠٠ من وكلاء المدارس. وتساءلت الدراسة عن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين؟ وسبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين؟ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المتوسط العام لمجالات القيادة الإبداعية (الأصالة، المرونة، الطلاقة، المبادأة) كان مرتفعاً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة في مجال القيادة الإبداعية بين الذكور والإناث من المديرين لصالح الذكور.

ودراسة: دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات (٢٠٠٢) <sup>(٥١)</sup> هدفت إلى التعرف على خصائص وقدرات القيادة الإبداعية وكذلك القيادة التقليدية فتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن دور القيادات الإدارية الفعالة ذات القدرات الإبداعية التي تمتلك مهارات إدارة الأزمات، وتمتلك من القدرات النفسية والعقلية ما تستطيع به تجاوز تحديات الأزمات حتى تتمكن من السيطرة على تداعياتها، وإدارتها بنجاح، واستخلاص الدروس المستفادة منها. واستخدمت

الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة المدرسية، وأن للقيادة الإبداعية دور مهم في إدارة الأزمات، فهي تجعل المنظمة دائماً مستعدة لمواجهة الأزمة والاستعداد لتحديات المستقبل.

#### ب. الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة التنظيمية :

دراسة : سوسيوتنظيمية تكنولوجيا المعلومات : قراءة لمتطلبات الرقابة المنظمة<sup>(٥٢)</sup> هدفت إلى دراسة جدلية تكنولوجيا المعلومات نشوء ومصادراً وتكويناً واستثماراً وما تثيره من نظرة أولية تحمل ملامح الوصف السوسيوتنظيمي الذي يتغذى من روافد المقولات النظرية والممارسات العينية المنتمية للنماذج الشاخصة للرقابة المنظمة الكاشفة بل المضمنة لتكنولوجيا المعلومات كلغة للسياقات المنظمة القيادية، وكقاعدة مرجعية للانطلاق في مجال الفعالية، والتحسين المستمر لأداء العمليات الإدارية على السياق التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي، حيث يعد هذا البحث محاولة رائجة في الفكر التنظيمي المعزز لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في أداها الكاشف عن أبعاد التنمية المنظمة والمزيد من التماثل التنظيمي لبناء آليات الحس المنظمي.

ودراسة: دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية (٢٠٢٠) (٥٣) هدفت إلى دراسة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين بشركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين) وذلك من خلال تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لأبعاد الرقابة التنظيمية، وتحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لأبعاد الالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي وقام بتطبيق عدد (٢) استبيان على عينة مكونة من ٣٠٢ فرداً في المنظمة محل الدراسة، وتوصلت إلى أن أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار) تؤثر تأثيراً ذو دلالة احصائية على الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر والالتزام المعياري) في المنظمة محل الدراسة (باكين) بينما لا توجد علاقة بين رقابة الممارسة والالتزام التنظيمي.

ودراسة: أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية (٢٠٢٠)<sup>(٥٤)</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمشرفين ببعض فنادق الخمسة نجوم بشرم الشيخ للتعرف على آرائهم في أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة تطبق أبعاد الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي مرتفع بمتوسط حسابي (٣.٨) وأن مستوى الفاعلية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٥) وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية مجتمعة والفاعلية التنظيمية. ودراسة أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن) (٢٠٢٠)<sup>(٥٥)</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها وآلياتها على تحقيق التميز التنظيمي مع مراعاة الدور الوسيط وقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وجاءت استجابات أفراد العينة إيجابية، وتوصلت إلى تحقق الرقابة التنظيمية بمعدل مرتفع مما أثر معه على كل من التميز التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية خاصة أبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) مع وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية طردية بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يؤكد إمكانية اعتماد العاملين بشركات الاتصال في الأردن عينة البحث أبعاد ظل من الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له أثر في تحقيق الالتزام نظراً لزيادة فرص التعارف مع زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال.

ودراسة: تطوير الثقافة التنظيمية للمدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية (٢٠١٩)<sup>(٥٦)</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الرقابة الإستراتيجية للمؤسسات المعاصرة، والتي تعمل في بيئة غير مستقرة، وانفتاح الأسواق العالمية، والثورة التكنولوجية والمعرفية وغيرها، حيث أن الرقابة الإستراتيجية تعتمد على

أبعاد ( الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الإستراتيجية ). واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة دمج نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية للحصول على الميزة التنافسية، مع تحديد المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم، وتفويض السلطات، واختيار الموارد في المدرسة، والقدرة على تطوير عنصر المفاجأة، وإدارة معرفة العاملين وإضافة القدرات للتعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية، مع قدرة المدرسة الابتدائية على اكتساب وتطبيق وتوجيه استثماراتها في تقنية المعلومات والتكامل مع باقي مواردها لدعم كفاءاتها.

ودراسة: دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية، دراسة ميدانية (٢٠١٩)<sup>(٥٧)</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات التنظيمية التي تسهم في بناء وتعزيز الرقابة التنظيمية بالمؤسسات، والمرتبطة بالموارد البشري والموارد المعرفي، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة ومن تغيرات بيئية مستمرة ومواجهة التحديات، واستخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، وقام الباحث بتطبيقه على عينة من موظفي البنوك التجارية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت في تصميم العمل، والتدريب، ومشاركة العاملين والرقابة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة موجبة بين أبعاد تصميم العمل ومشاركة العاملين، والتدريب والتطوير وكل من رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرارات.

ودراسة: الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نداء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء (٢٠١٧)<sup>(٥٨)</sup>، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نداء الأعمال والأداء التنظيمي. واستخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبيان وأجريت على عينة مكونة من ٤٠٠ شخص من المديرين العاملين بالإدارتين الإدارة العليا ( المدير العام والمدير التنفيذي)، ونائب المدير العام والوسيطي ( إنتاج، تسويق، موارد بشرية، تمويل) بشركات صناعة الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية. وتوصلت الدراسة إلى أنه تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية كمتغيرات وسيطة تأثيرا معنويا على العلاقة بين نداء الأعمال والأداء التنظيمي. كما تتمتع شركات صناعة الدواء السبع التابعة للشركة القابضة للأدوية



والكيموايات والمستلزمات الطبية بمستويات متوسطة من الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى أن مستويات الأداء التنظيمي لشركات صناعة الدواء محل البحث كانت منخفضة. ودراسة: الرقابة في منظمات التعليم العالي: من منظور الأنظمة المزدوجة الفضفاضة (٢٠١٧)<sup>(٥٩)</sup> هدفت الدراسة إلى التركيز على دور القيادة في الابتكار، والمركزية التنظيمية، فيما يتعلق بالرقابة التنظيمية، وسرعة اعتماد التكنولوجيا، والحكم المحدد على العمليات ومعايير التكنولوجيا، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان الذي طبق حول منظمات تكنولوجيا المعلومات للتعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن تركيز القيادة على الابتكار كان ذو دلالة إحصائية في التنبؤ بالمكونات الخمسة المحددة للسرعة التنظيمية من بينها سرعة اعتماد التكنولوجيا، واعتماد معايير الحكم المحددة، والتواصل لدعم مفاهيم الرقابة التنظيمية (الاستشعار والاستجابة)، وقدمت الدراسة عدد من الأدلة الداعمة للارتباط الوثيق بين المركزية التنظيمية والرقابة التنظيمية.

ودراسة: الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، (٢٠١٦)<sup>(٦٠)</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة بها، وتحديد عناصرها، والمقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيقها في المؤسسات التعليمية، ورصد الواقع الميداني لتوظيفها في تحسين القدرة المؤسسية بهدف طرح مقترحات إجرائية تسعى لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي. واقترحت عدة آليات إجرائية لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

ودراسة: تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية (٢٠١٦)<sup>(٦١)</sup> هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت قائمة استقصاء على عينة بلغت ٢٤٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من المحاضرين والمعيرين بسبع كليات من جامعة جازان، معتمدة على أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوي (٠.٠٥) في محاور الرقابة التنظيمية إجمالاً تعزي إلى متغير (الكلية) لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفة عامة، وتعزي إلى متغير (النوع) لصالح عينة الذكور،

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في محاور الرشاقة تعزي إلى متغير (الجنسية).

ودراسة: استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة (٢٠١٦) (٦٢) هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية بغزة، من وجهة نظر المديرين، وتقديم استراتيجيه لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية فيها، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على أسلوب التخطيط الاستراتيجي، لتصميم الاستراتيجيه المقترحة، وطبقت أداة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة ٧٨,٥%، وقترحت الدراسة استراتيجية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس، ولضبط الاستراتيجيه تم استخدام طريقة المجموعة بمشاركة عينة من الخبراء المختصين بمجالات التعليم المختلفة، من أعضاء الهيئة التدريسية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية الفلسطينية.

ودراسة: تقييم مستوى رشاقة المدرسة التنظيمية: دراسة حالة لجامعة أزد الإسلامية في مازندران (٢٠١٦) (٦٣) هدفت إلى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية للجامعة لفرع جامعة أزد الإسلامية في مقاطعة مازندران، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبيان كأداء للمنهج وطبقت على ٢٧٠ عضو هيئة تدريس بالمدرسة. وتوصلت إلى أن مستويات تطبيق الرشاقة التنظيمية في جامعة أزد الإسلامية في مقاطعة مازندران أعلى من المتوسط المفترض، وأن هناك فجوة كبيرة بين الوضع الراهن والوضع المثالي من حيث تحقيق خفة الحركة التنظيمية.

ودراسة: تقييم العلاقة بين المحاذاة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية وأداء مؤسسات التعليم العالي (٢٠١٦) (٦٤) هدفت إلى معرفة أفضل الممارسات والجهد المستمر لمواءمة تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات العمل الحديثة التي تعمل على زيادة استثمارات تكنولوجيا المعلومات نحو تحقيق أهداف العمل، والذي يستلزم إعادة تقييم نموذج استراتيجيه المحاذاة التقليدية، وظهور الرشاقة التنظيمية إلى جانبها كضرورة حاسمة مؤسسات التعليم العالي، وشملت الدراسة بيانات تم جمعها عن طريق المسح لعدد من مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة. وتوصلت إلى أنه لا يرتبط محاذاة تكنولوجيا المعلومات مع الأداء دون ارتباط التنظيم بالرشاقة التنظيمية، وأظهرت وجود تأثير أقوى من المحاذاة على الأداء، مشيرة إلى

ضرورة إدراك صناع القرار بمؤسسات التعليم العالي زيادة قيمة الأداء المؤسسي من خلال التوافق بين المحاذاة الاستراتيجية لتحقيق الرقابة التنظيمية كنتيجة لها.

ودراسة: التكيف الخارجي لمؤسسات التعليم العالي: استخدام التدخلات التشخيصية لتحسين الرقابة (٢٠١٤) (٦٥) هدفت إلى توضيح مدى اهتمام العديد من مؤسسات التعليم العالي بإعادة تشكيل أهدافها لتحقيق أفضل احتياجات السوق العالمية المتنامية، وتحليل القدرة على التكيف الخارجي في ٥٢ كلية في أكثر من ١٦ دولة تم مسحها. وتوصلت إلى أن درجات القدرة على التكيف الخارجي انخفضت إلى أقل من المتوسط (٥٠%)، والمعيار البناء كشف تحليل المجموعة الفرعية بأن الدرجات كانت أقل من المتوسط لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والذكور والإناث للقطاعات العام والخاص بالمؤسسات الغير ربحية، وعلى النقيض من ذلك، اقترب من المتوسط (٥٠%) في القطاع الخاص من أجل الربح، حيث تجاوز المعيار البناء للمؤسسات الربحية، لوحظت اتجاهات للحصول على درجات أعلى بقليل للمسؤولين والذكور والإناث على التوالي لتحسين الرقابة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق القدرة على التكيف الخارجي، لأنه أمر بالغ الأهمية لمستقبل التعليم العالي.

ودراسة: تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرقابة التنظيمية (٢٠١٢) (٦٦) هدفت إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات IT على الرقابة التنظيمية لتحسين كفاءة المؤسسات، واستخدمت المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أن تسريع الاتصالات الداخلية للعاملين بالمؤسسة من جهة بينهم وبين العملاء من جهة أخرى يؤدي إلى تعزيز دور الرقابة التنظيمية من حيث توافر المعلومات المطلوبة عن بيئة العمل بالسرعة والدقة المطلوبة، واستخدام برامج الكترونية تساعد على تحقيق المرونة في إتمام العمل، مما يسهم في تدفق البيانات ومعالجتها للوصول إلى البيانات المطلوبة وانعكاس ذلك على سرعة صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة، وأن زيادة الانسجام بين وحدات المؤسسة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية يسهم في تنمية الرقابة التنظيمية بالمؤسسة وزيادة معدل الانسجام والارتباط بين مكونات المنظمة الرشيقية.

### • **التعلق على الدراسات السابقة :**

يتضح من خلال الدراسات السابقة ما يلي :

- اهتمام العديد منها برصد ممارسات القيادة الإبداعية باعتبارها توجهاً إدارياً ضرورياً، ولكن تختلف الدراسة الحالية عنها في أن بعضها ركز بصورة أساسية على قياس مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام، ودرجة ممارسة مدرء المدارس للقيادة الإبداعية، وسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري وتنمية الإبداع الإداري لدى المديرين، ودور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، وسبل الارتقاء بنمط هذه القيادة لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية ، أما الدراسة الحالية فتركز على دور القيادة الإبداعية في تطوير تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.
- اهتمام العديد من الدراسات السابقة، بإجراءات تطبيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، دون الاهتمام بالمدارس الثانوية الفنية إلا في النذر اليسير فيما يتعلق بالمرحلة الثانوية العامة، وذلك لتحقيق التميز، والابتكار، والمرونة، والتنوع، وتحقيق تنافسية للمؤسسة التعليمية محل الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة والدراسة الحالية في اتفاقهم، على أن كل من القيادة الإبداعية وممارسة أبعادها وكذلك على أن تطبيق الرقابة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم بصفة عامة، يساعدها في تحقيق تنافسية ، وقدرة عالية على مواجهة التغيرات المتسارعة، والتي تحتاج دوماً إلى مرونة في السياسات والقرارات والأنشطة.
- واستفاد البحث الحالي من الدراسات والبحوث السابقة في التعرف على المراجع العربية والأجنبية التي تناولت كل من القيادة الإبداعية والرقابة التنظيمية، وبناء أداة البحث، وكذلك الاستفادة من نتائج هذه الدراسات والبحوث في تأصيل مشكلة البحث وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

### • **خطوات الدراسة :**

تسير الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث ويشمل: مقدمة الدراسة ومشكلاتها وتساؤلاتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومصطلحات الدراسة ومنهجها والدراسات السابقة ثم خطوات الدراسة.

- الخطوة الثانية : تتضمن الإطار المفاهيمي لكل من القيادة الإبداعية والرقابة التنظيمية من حيث النشأة والمفهوم والفلسفة والأهداف والأهمية والمبادئ والأبعاد وآليات التطبيق لكل منها.
- الخطوة الثالثة : تتضمن رصد وتحليل الواقع الميداني لكل من واقع القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق آليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام السنوات الثلاث بمحافظة الشرقية.
- الخطوة الرابعة : تتضمن وضع آليات مقترحة لإمكانية تطبيق نمط القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام السنوات الثلاث.

#### أولاً: الخلفية النظرية للقيادة الإبداعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

لم تحظ أية قضية في مجال الإدارة عامة والإدارات التعليمية خاصة بالبحث والاهتمام في العقود القليلة الماضية مثل ما حظيت به قضية القيادة، وذلك نظراً للدور الكبير الذي يقوم به القائد داخل المؤسسة من تطوير المؤسسة والارتقاء بها، وتحقيق أهدافها، والعمل كذلك على تحقيق الميزة التنافسية، خاصة لو وضعنا في الاعتبار المتغيرات والتحديات المحلية والدولية التي تواجه كافة مؤسسات اليوم، الأمر الذي يحتم على قيادة المؤسسات التعليمية بمختلف مراحل التعليم أن تكون قادرة على استشعار هذه التحديات، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تكفل للمؤسسة النجاح الذي يتطلع إليه جميع العاملين بها، من أجل التخطيط الجيد لمستقبل هذه المؤسسات، وتحديد أفضل السبل والطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الانتاجية المثلى، التي تمكنها من المنافسة في السوق المحلي والعالمي، سواء من حيث جودة المنتج أو انخفاض تكاليفه.

وتتميز القيادة التعليمية بعملها الإداري الديناميكي المتطور، فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شئون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياساته، وانتهاءً بتقويم نتائجه. حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغيرات البيئية الداخلية من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية وكذلك التغير في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية، ولهذا يتعين على قادة المؤسسات التعليمية أن تكون لديهم رؤية استراتيجية بعيدة المدى للارتقاء بالمؤسسة والوصول بها إلى مستوى التميز والإبداع من خلال العمل الجاد الذي يضمن

للمؤسسة من خلال انتاجيتها المتميزة القدرة على التميز والمنافسة، ومن ثم البقاء والاستمرار في السوق المحلي والعالمي.

ويجب أن يتحلى هؤلاء الذين يطمحون أن يصبحوا قادة بالعديد من الصفات الإنسانية وهي القدرة على الإقناع والتعبير عن الرأي وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات ودقة الملاحظة، إذ يجب أن يكون لدى الإداري المبدع صفات شخصية قيادية مثل الصبر، واللياقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع. والصفات الفكرية: وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن. والصفات الفنية: وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر، والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري (التقنيات الحاسوبية) والثقة بالنفس وبالأخرين من خلال تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود رذائل سوء الظن، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين الثقة، وهي عنوان المودة ورمز الاحترام، ومتى لاحظ هؤلاء أن القائد يغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم يطلقون العنان لمشاعرهم الإيجابية تجاه القائد. (٦٧)

#### ● القيادة الإبداعية:

يدعم الإبداع من قدرة قائد المؤسسة على التعامل مع المشكلات الغامضة أو الغير محددة، وإيجاد مداخل ومقاربات وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً وأصيلة. ويتمثل الإبداع في المدرسة قيام مدير المدرسة بوضع طرق مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في بيئة المدرسة<sup>(٦٨)</sup>.

وحتى تصل المنظمة إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة، وقد بينت الدراسات والبحوث بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم وإعطائهم حرية النقاش وفتح المجال لهم من خلال قنوات الاتصال التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنميته على مستوى المنظمة<sup>(٦٩)</sup>.

القائد الإداري المبدع القادر على إحداث التغيير إنما يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والاعتبارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة، هذا بالإضافة إلى بعض السمات الشخصية كالثقة بالنفس والمثابرة والأخذ بزمام المبادرة والتصرف بحزم وغيرها. أما القيادة التقليدية: فهي تتسم بعدم المرونة، وتدعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، ويغلب عليها الخوف من التحدي ومواجهة المجهول وعدم الإلمام بالمتغيرات البيئية<sup>(٧٠)</sup>.

وتشجع القيادة الإبداعية على التغيير بدلا من الالتزام بالنمطية والتقليد، وهي تسعى لاكتشاف طرق جديدة لإرساء وتدعيم التفكير الإبداعي، والابتكار وتتميز بالقدرة على إدارة الصراع<sup>(٧١)</sup>.

ولذا تكون القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختبارات جديدة والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

#### • علاقة القيادة الإبداعية بالإبداع:

يتطلب الإبداع بيئات أو سياقات تنظيمية ذات أساليب قيادة فعالة، تسمح لأفراد المؤسسة بطرح الأفكار الإبداعية من مصادر متنوعة، وتسهيل التواصل والتعاون بينهم، وتمكين التنسيق بين الوحدات التنظيمية من أجل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق<sup>(٧٢)</sup>. فالإبداع هو القوة الأساسية في القيادة، ويتمثل في التغيير الذي يخلق أبعاداً جديدة، ولا يجب أن يكون الابتكار شيئاً جديداً تماماً ولكن شئ يدرکه فرد أو تتبناه وحدة، ومؤشرات الإبداع ليست العلم أو التكنولوجيا، ولكن التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات في سلوك الأفراد، ومن ثم الإبداع ليس مرادفاً للتكنولوجيا الجديدة، ولكن يرتبط بإنشاء قيم جديدة، أو تقديم إمكانيات جديدة للعمل<sup>(٧٣)</sup>.

ويرتبط الإبداع والقيادة ارتباطاً وثيقاً، فالقيادة دائماً تركز على تحقيق عن مستقبل أفضل، ومن ثم يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القادة مبدعين للانتقال من الوضع الراهن إلى وضع أفضل في المستقبل، أما الإبداع فيحتاج إلى تقييم القيادة للوضع الراهن، والخروج بأفكار جديدة مبتكرة والعمل على تنفيذها على أرض الواقع، وبالتالي يمكن القول أن الشخص القائد والشخص المبدع قد قطعا من نفس القماش، وهما وجهان لعملة واحدة<sup>(٧٤)</sup>.

وترتبط القيادة بالإبداع في كثير من الجوانب من أهمها أن الإبداع في الأساس يعتبر مكوناً من مكونات القيادة، وأنه عملية جماعية فمن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة، تتطلب التعاون والتضافر وإن كانت بدايتها فردية، القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها<sup>(٧٥)</sup>.

ولذا يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة، فالقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي.

#### • أهمية القيادة الإبداعية:

كثير من الناس يكونون أفضل تعليماً وأفضل اطلاعاً من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات وبالتالي يطلبون نوعية حياة أفضل ومزيد من الحرية وتكافؤ الفرص، لكن الكثير من القادة التقليديين بالعديد من المنظمات والهيئات الحكومية يفتقر إلى المعرفة والمهارات والقيم لحل المشاكل المعقدة الحالية وتوقع المشاكل المستقبلية، فالتغييرات التي قام بها بعض القادة التقليديين هي في الغالب تغييرات سطحية تدريجية من أجل الحفاظ على الوضع الراهن، ولا يمكن أن تقدم تغييرات جذرية مطلوبة لحل مشاكل اليوم، وهناك مجموعة من المبررات التي تلح على الأخذ بالقيادة الإبداعية في قيادة المنظمات من أهمها<sup>(٧٦)</sup>:

- تراكم المشكلات الحالية، والتي وصلت إلى مستوى عالٍ لدرجة أن القيادة الحالية للمنظمات لن تتمكن من حلها باستخدام ممارسات القيادة القديمة الجامدة.
- فشل ممارسات القيادة التقليدية في وضع رؤية مشتركة لحل المشاكل المشتركة الحالية بفعالية.
- إهمال ممارسات القيادة التقليدية للتغييرات الضرورية التي يجب مراعاتها لمنع المشاكل المستقبلية، والتركيز على التغييرات الإضافية قصيرة الأجل لتحقيق نتائج سريعة ومكاسب شخصية.
- حرص القادة التقليديين بشكل عام على استمرار الوضع الراهن دون رؤية آثار المشاكل الحالية بشكل واقعي وتوقع تأثيرها على المستقبل.



وعموماً، يتصف القائد المبدع بعدد من السلوكيات من بينها تشجيع المبادرات الفردية، وتوضيح المسؤوليات الفردية، والحفاظ على توجيه المهمة الصعبة، وإظهار الثقة في أعضاء المنظمة، والتأكيد على العلاقات بين مجموعة العمل، وتقديم ملاحظات واضحة وكاملة عن تقييم الأداء<sup>(٧٧)</sup>.

ويتميز القائد المبدع بأنه صانع لريادة الأعمال والرؤى الابتكارية، وهو يرى نفسه كداعم للأفراد المبدعين الذين يعتمدوا على ذاتهم وموهبتهم، ويأتوا بأفكار ورؤى جديدة، ثم يطورونها إلى إبداعات، وفي سبيل ذلك يديرون الحاضر ويتعلمون من الماضي وينشئون المستقبل. كما يقوم القائد المبدع بتمهيد الطريق للأفراد الموهوبين من أداء العمل بأفضل حالاته، فالقائد المبدع لديه هدف واضح يسعى لتحقيقه وهو تقديم العمل بطريقة مبتكرة واستراتيجية<sup>(٧٨)</sup>.

وتنتهج القيادة الإبداعية العديد من الطرق والأساليب كالأسلوب التحويلي المتمثل في وضع رؤية للمنظمة وتحديد الاتجاهات لتنفيذها، وإعادة هيكلة وتغيير المنظمة، وتطوير العاملين وطرق العمل، وتشجيع المشاركة مع المجتمع الخارجي<sup>(٧٩)</sup> أو الأسلوب التوزيعي بالقيام بتوزيع الممارسة على القادة والمرووسين في موقف يدمج أنشطة مجموعات متعددة من الأفراد، ومن ثم توزع القيادة على مجموعة من الأفراد، ويتم إنجاز العمل من خلال التفاعل بين قادة متعددين<sup>(٨٠)</sup> أو الأسلوب التشاركي بتشجيع الموظفين ليكونوا جزءاً من صناعة القرار وعلى علم بكل ما يؤثر على عملهم، بحيث يشاركون في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تعترض أداء العمل بفاعلية<sup>(٨١)</sup> أو الأسلوب الحر بمنح الموظفين أكبر قدر ممكن من الحرية لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات من تلقاء أنفسهم<sup>(٨٢)</sup>.

#### • ركائز القيادة الإبداعية :

تحتاج القيادة الإبداعية إلى مكونين رئيسيين، أحدهما القيادة المبدعة التي تطبق الفكر الإبداعي والثاني القيادة من أجل تحقيق الإبداع بدلاً من إدارة عملية الإبداع بخلق مناخ للأفراد الآخرين بتطبيق الفكر الإبداعي. وتقوم القيادة الإبداعية بالمنظمات على اختلاف أنواعها على أربعة ركائز تنظيمية، هي: الثقافة والبيئة، والاستراتيجية، وممارسة الإبداع والابتكار، والسمات الشخصية والمعتقدات ومواقف المديرين من الإبداع والابتكار<sup>(٨٣)</sup>، وقد ترتكز على مكونين أساسيين باختلاف الهدف منها كالتالي<sup>(٨٤)</sup>:

- القيادة من أجل الإبداع بإنشاء مناخ مؤسسي يطبق فيه الأفراد التفكير الإبداعي لحل مشكلات العمل وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يفرض معه ضرورة تنمية ثقافة الإبداع لمساعدة الآخرين على التفكير بطريقة مختلفة والعمل بطرق جديدة لمواجهة التحديات والاستمرار في الحياة والبقاء في صدارة المنافسة.
- ابتكار طرق جديدة بالتفكير الجديد والبحث عن إجراءات مبتكرة ومعرفة كيف يمكنه التفكير بشكل مختلف عن طبيعة دوره في ضوء التحديات التي تواجهها المؤسسة؟ وماذا يمكنه القيام به للتغلب على مشكلات راسخة ومستعصية؟ وكيف يمكنه أن يكون رشيقياً وسريعاً في اتخاذ القرارات حتى في حالة عدم وجود معلومات كافية أو القدرة على التنبؤ؟.

#### ● المتطلبات التنظيمية للقيادة الإبداعية :

- لكي تنجح القيادة الإبداعية لابد من توافر عدد من الأمور التنظيمية الهامة من بينها<sup>(٨٥)</sup>:
- التشجيع المستمر: بأن تظهر القيادة المبدعة الدعم والثقة في العمل وقيمة مساهمات الأفراد، وتشجيع التدفق النشط للأفكار.
- التشجيع التنظيمي: بنشر ثقافة تنظيمية ذات رؤية مشتركة للإبداع.
- موارد كافية: بمنح المكافآت للعمل المبدع، فالابتكار يصبح أولوية عندما يتم منح الناس الوصول إلى الموارد المناسبة، بما في ذلك الأموال والمواد والمرافق والمعلومات.
- الواقعية: بأن يكون العمل واقعياً وخالياً من ضغوط الوقت المتزايدة عبء العمل.
- الحرية في العمل: مما يزيد من شعور الموظفين بالحرية دون فرض قيود.
- شيوع الشعور بالتحدي من أجل العمل في المشاريع مما يؤدي إلى الإبداع وزيادة الانتاجية.
- وبالإضافة لذلك العمل الجماعي والتعاون، والتواصل الجيد بين العاملين مما يساعد في تكوين المنظمات المبدعة، وتبادل الأفكار مع بعضهم البعض، ودعم بعضهم البعض في العمل المشترك، وتوفير مساحة للتفاعل والتبادل السهل للأفكار، والمرح واللعب، وكذلك عدم وجود عوائق تنظيمية بحيث يعمل القادة المبدعون على إزالة الحواجز التنظيمية أمام

الإبداع، والتغلب على المشكلات الداخلية، ورفض الانتقادات القاسية للأفكار الجديدة، وتجنب المخاطر والخوف من الفشل، وتقليل الإفراط في التركيز على الوضع الراهن والعمليات الحالية التي تسحق الأفكار الجديدة.

#### • القائد التعليمي المبدع :

يعد القائد التعليمي المبدع عاملاً أساسياً في نجاح المدرسة، كما أنه يمكن أن يتسبب في فشلها، وله دور كبير في تنمية الابتكار وتفجير الطاقات الإبداعية لدى أفراد المجتمع الوظيفي بالمدرسة، ولذا لا بد وأن تكون لديه بعض الخصائص الإبداعية التي يقود من خلالها العملية الإدارية، بحيث يكون منفتحاً أكثر على التجارب الجديدة، وأكثر مرونة ودعابة ومرح، وأكثر استقلالية في الرأي وصراحة، ومحب للمعرفة والاطلاع، كما أن لديه القدرة على المخاطرة والإصرار والاستثارة وتقديم النصح للآخرين، وإدارة النزاع والصراع المنظمي بشكل بناء، مع التشجيع المستمر للتغيير التنظيمي المخطط والمرن، وخلق فرص للإبداع والتحفيز في بيئة العمل المدرسية.

وأن يكون قادراً على تحديد المشكلات بدقة والبحث عن المعلومات والحلول التي تعترض العمل الوظيفي، ويتقبل آراء الآخرين ووجهات النظر المعارضة، ويعمل بروح الفريق الواحد، يطور حلولاً ابتكارية فيها الكثير من التحديد والحيوية والإبداع، يشجع الأفكار الجديدة المبتكرة، يولي اهتماماً لما حوله من أحداث، يحدد ما الذي يمكن أن تساهم به منظمته في تنمية الإبداع وتحفيزه في نفوس وواقع عمل الأفراد. ولذا فإن إعداده والاستمرار في تدريبه وتوفير المتطلبات التي تجعله يتصف بخصائص إبداعية وابتكارية، كإعطائه بعض الصلاحيات في إدارة العمل الوظيفي يُسهم في تحقيق هذا الدور.

كما أنه لا بد وأن تكون لديه بعض الخصائص الإبداعية التي من خلالها يقود العملية الإدارية<sup>(٨٦)</sup> ولقادة المدارس دور حيوي في تشكيل مستقبل المدرسة كمؤسسة تعليمية بالمساعدة في الوصول إليه عن طريق خلق وتعزيز بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين ومن ثم المدرسة ككل على تحقيق التميز، والتأكد من وجود أهداف واضحة قصيرة وطويلة المدى للمدرسة، والتعرف على المشكلات قصيرة المدى وحلها، وكذلك القضايا طويلة المدى التي تحتاج إلى مرونة وإحداث تغييرات في المؤسسة<sup>(٨٧)</sup>.

ويجب أن تكون لدى المدير التعليمي المبدع القدرة على غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس العاملين، الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، فهو عامل رئيس لنجاح المدرسة، وتعدد السمات والصفات الشخصية للقائد المبدع فتشمل كل من الدافعية للإنجاز، والقدرة على حل المشكلات، والثقة بالنفس، والفهم المتعمق للأشخاص والأشياء، ودعم ومساندة الآخرين، والرقابة الذاتية، والكفاءة الفنية، والمصداقية والثقة من قبل الآخرين، مع تشجيع ومشاركة الآخرين في السلطة والمسئولية، والقدرة على التعامل في ظل الضغوط<sup>(٨٨)</sup>.

وأن تتوافر فيه سمات وخصائص فنية تتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة، لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء نموذج التفكير الجديد من خلال التخيل والتأليف والتركيز والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، مع الإيمان بأنه ليس هناك طريقة أو حلا واحداً صحيحاً للمشكلة مع الاستقلال في التفكير<sup>(٨٩)</sup>.

وأن تكون لديه الرغبة الدائمة في الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عمله أو خارج حدود عمله لتحصيل المعرفة بوجه عام. فالقائد المبدع يقدر غالباً قيمة المعرفة بكونها أحد أهم الموارد الأساسية للمنظمة، وأن يكون نموذجاً للعاملين بالمنظمة في اهتمامه بالمعرفة وتحصيلها، والحرص على أن يكون بالمدرسة نظاماً لإدارة المعرفة لتمكين من الاستفادة منها والعمل على تطبيقها واستخدامها كوسيلة لتطوير إنتاجية المدرسة.

#### ● المهام المدرسية للقائد التعليمي المبدع :

تتعدد مهام القائد المبدع بالمدرسة لتشمل استيعاب وفهم ودمج المعلومات والأفكار الجديدة، والتكيف مع الاختلافات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ومراقبة البيئة الخارجية للمدرسة، واستخدام هذه المعلومات للحفاظ على سمعة المدرسة بتجويد العمل بها، ومراعاة احتياجات الأنواع المختلفة من العملاء وأصحاب المصلحة، والتنافسية وضمان التنظيم المستمر للتعليم من خلال التكيف مع الاختلافات في البيئة الخارجية، وملاحظات العملاء للتعرف على احتياجات العملاء ومشاكلهم، وتوفير معلومات عن السوق مع العمل على تسهيل تدفق المعلومات بين الأفراد التي تؤدي إلى تعزيز تدريجي لأدائهم<sup>(٩٠)</sup>.

وأن يقوم بتوفير البيئة الصحية بالمدرسة التي تساعد الأفراد على العمل معه بإخلاص ووفاء عاية الاحتياجات المهنية للموظفين، وتوفير المحفزات التي تحقق مستوى أعلى من الإنجاز والمسئولية والنمو الشخصي، وقبول التنوع في الموظفين، والتعرف عليهم على أساس المساواة بينهم، مع إتاحة فرص التمكين وزيادة المسئوليات ومن ثم زيادة الحافز والرضا الوظيفي<sup>(٩١)</sup>.

أي أنه من الضروري أن تتوافر فيه العديد من السمات والخصائص الفنية مثل القدرة على مواكبة المتطلبات الداخلية والخارجية للمدرسة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، بالاطلاع على السوق ومتطلباته والتغيير المستمر في احتياجات العملاء به وكذلك الخدمات والمنتجات مع مراعاة الاحتياجات الوظيفية والمهنية لدى العاملين معه، وتحقيق المسئولية المشتركة معهم والرضا الوظيفي لهم، وصولاً إلى تحقيق الإنجاز المطلوب.

ويعد تناول هذا المحور الذي تناول الإطار النظري والفكري للقيادة الإبداعية من حيث ماهية القيادة وأهم سمات القادة وعلاقة هذه الأنماط بالإبداع، وأهمية القيادة الإبداعية، ودواعي ومبررات الأخذ بها، وسمات القيادة الإبداعية والقائد المبدع، وسوف يتم التعرف على الاطار النظري للرشاقة التنظيمية فيما يلي.

### ثانياً: الخلفية النظرية للرشاقة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات الأمريكية، وعزف نظام الرشاقة منذ تسعينات القرن الماضي بمعهد لايوكا lacocca بجامعة لاهاي Lehigh بالولايات المتحدة الأمريكية على أنه نظاماً للإنتاج يتمتع بقدرة تكنولوجيا المعلومات والبرامج والأجهزة والموارد البشرية المدربة، والقدرة على تلبية الاحتياجات سريعة التغيير، والتنفيذ الناجح للمبادئ التنافسية مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال إعادة إدماج الموارد، وأفضل الممارسات لتوفير المنتجات والخدمات الموجهة نحو المستفيدين في بيئة متغيرة، فالمنظمات الرشيقة مصممة لفهم والتنبؤ بالتغيرات في الأعمال، ورضا المستفيدين والموظفين هو من أهم أهدافها، وتصمم المؤسسة الرشيقة بطريقة تجعلها تستجيب للتغيرات بشكل مناسب في إطار زمني محدد(٩٢) أي أن تبني نظام منظمي للرشاقة يساعد في مواجهة تحديات العصر بكونها نموذج حديث أكثر مرونة يعطيها قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات البيئية المستحدثة.

وفي تقرير اللجنة المعروف بتقرير لاهاي بعنوان "استراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الواحد والعشرون الذي يبين مدى ارتفاع معدل التغييرات الحاصلة في بيئة العمل" أكدت هذه اللجنة على أهمية العمل بأساليب واستراتيجيات متطورة لتحقيق التنافس، التي انتهت بظهور مفهوم الرقابة التنظيمية، والذي أخذ يتطور بشكل متسارع بالعديد في المؤسسات العلمية والبحثية والمعاهد الأكاديمية، وكذلك المؤسسات الانتاجية والأسواق العالمية<sup>(٩٣)</sup> خاصة وأن الرقابة التنظيمية تساعد كافة المؤسسات الخاصة والعامة على التأقلم مع ما يُستجد من تغييرات بيئية نظراً لتميزها بإجراءات استباقية تساعد المؤسسة انتاجية كانت أو خدمية على التعامل المرن مع احتياجات المستفيدين المتغيرة، ومن ثم زيادة قدراتها التنافسية.

وبهذا تعد الرقابة التنظيمية - منذ أوائل التسعينيات - حلاً لديناميكية البيئة الإدارية واستراتيجية للتمكين من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية في البيئات المضطربة، حيث ترتبط الرقابة بالقدرة على تلبية التغييرات غير المتوقعة لجذب المستفيدين، كما تعتمد بشكل أساسي على عدد من القدرات الرئيسة من بينها: المساعلة والكفاءة والمرونة والسرعة.

وتلبي المنظمة الرشيقة طلبات عملائها سريعاً، وتقدم منتجات جديدة، كما تحقق تحالفات استراتيجية لحل مشكلات عملائها، والتعرف على بيئة العمل لاغتنام الفرص. فالرقابة التنظيمية هي القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في السوق، وفي الوقت المناسب، كما أن الرقابة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العميل في بيئة سريعة التغير.

ومفهوم الرقابة التنظيمية **Organizational Agility** من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت مؤخراً في الوسط الأكاديمي، حيث قُدم المفهوم لأول مرة في معهد إياكوكا جامعة لاهاي في عام ١٩٩٠، ويرجع تاريخ الرقابة إلى تراجع الصناعة الأمريكية في المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية في عقد الثمانينيات من القرن العشرين<sup>(٩٤)</sup> ويعتبر مفهوم متعدد الجوانب والأشكال ظهر حديثاً في الفكر الإداري المعاصر<sup>(٩٥)</sup>.

ويرجع تاريخ الرقابة التنظيمية إلى تسعينيات القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية منذ بدء العام ١٩٩٠ حين أخفقت العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية في تطوير

قدراتها لمنافسة مثيلاتها في الأسواق الدولية. فقد قرر الكونجرس الأمريكي آنذاك إجراء العديد من الدراسات الميدانية لتقييم هذه الأزمة، وتم تقديم العديد من المحاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة، مع صدور تقرير معهد lacocca بجامعة ليهاي Lehigh University نسبة إلى مكان إصدار هذا التقرير بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد تبين ازدياد معدل التغييرات في بيئات العمل بنسبة أعلى من المعدلات المستهدفة لتحقيق التنافس الدولي، والتي دعت معه لضرورة تبني استراتيجيات جديدة تمكن هذه المؤسسات من المنافسة<sup>(٩٦)</sup>.

ومن ثم كان ذكر مصطلح الرشاقة لأول مرة ضمن هذا التقرير على أنه : نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة والسريعة للسوق مثل السرعة، والمرونة، والعملاء، والمنافسين والموردين، والبنية التحتية، وأخيرا الاستجابة، فهي نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلبات العملاء<sup>(٩٧)</sup> ثم تطور هذا المفهوم بعد ذلك على ضوء تزايد الحاجة لتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة وغير المتوقعة، وهو مفهوم يعكس القدرة على التكيف واتخاذ الإجراءات والتدابير من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية.

#### • مفهوم الرشاقة التنظيمية: Organizational Agility

عُرفت الرشاقة التنظيمية Organizational Agility بأنها عملية إعادة ترتيب وإلغاء وحدات العمل والأسواق والخدمات الموجودة بالمنظمة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة، حيث أن لديها قدرة على التحرك السريع والسهل للمنظمة<sup>(٩٨)</sup>.

ويمكن تعريفها أيضًا بأنها التطبيق الناجح لقواعد التنافسية مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة في بيئة غنية بالمعرفة لتوفير متطلبات المستفيدين في بيئة سريعة التغيير من خدمات ومنتجات، أي الاستجابة الاستباقية للتغيرات الحادثة<sup>(٩٩)</sup> وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على تطوير واستغلال قدراتها الإدارية لتحقيق القدرة على التنافس بنجاح في أعمال غير متوقعة، وإنها تحديد والتقاط واستغلال الفرص بسرعة أكبر من المنافسين<sup>(١٠٠)</sup>.

وتُعرف الرقابة التنظيمية إدارياً بأنها كافة الممارسات والآليات التي تمكن المؤسسة التعليمية من مواكبة التغييرات، وتيسير وسرعة التعامل معه بفعالية وابتكار، وتحسين قدرتها المؤسساتية لتتلاءم مع كافة التحديات البيئية والتنافسية<sup>(١٠١)</sup>.

وتُعرف الرقابة التنظيمية بأنها القدرات والكفاءات التي تؤدي إلى بقاء وتطوير المؤسسة في بيئة الأعمال، لاعتمادها على محاذاة تكنولوجيا المعلومات، والموظفين، والعمليات في نظام متجانس ومرن، وتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة باستمرار، والتحسين المستمر للعمليات، والمعاملة المناسبة للموظفين، وزيادة الإنتاجية<sup>(١٠٢)</sup> حيث يعتمد التعريف السابق على التركيز على تحسين العمليات والتكنولوجيا، والموظفين، وذلك لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة مناسبة لاحتياجات المستفيدين المتغيرة في ظل التحولات الحديثة.

كما تُعرف أيضاً بأنها كافة الإجراءات التي تتخذها المؤسسات لتتكيف مع التغييرات البيئية السريعة المحيطة بها، وبلورة استراتيجية للاستجابة بسرعه لهذه التغييرات، كما تهتم بالتكامل بين الموارد، وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال إعادة تشكيل المنظمة، وصياغة الاستراتيجيات الاستباقية بشكل ديناميكي<sup>(١٠٣)</sup> ويعتمد هذا التعريف على تأسيس استراتيجية دينامية، تتناسب بشكل طردي مع احتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق تميز يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية.

كما تُعرف بأنها القدرة على التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية، وفهم وتوقع طبيعة واتجاهات التغييرات التي تحدث، والانحرافات المختلفة لتقليل التهديدات والاستفادة القصوى من هذه التغييرات الغير متوقعة في اتخاذ إجراءات وممارسات سريعة وقاطعة وفعالة، وذلك من أجل الحفاظ على تفوقها الاستراتيجي وتميزها المؤسسي<sup>(١٠٤)</sup> أي أكد هذا التعريف على ضرورة استخدام التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الانحرافات والتهديدات في ظل بيئة متغيرة، وبناءً على هذه التحليلات، يتم تحديد الممارسات الفعلية للمنظمة، وذلك ما يضمن لها التميز والاستمرار.

#### • الرقابة التنظيمية والذكاء التنظيمي والمرونة التننظيمية:

ثمة فروق عده تميز الرقابة التنظيمية عن غيرها من المفاهيم، حيث تعتمد الرقابة التنظيمية على سرعة التغيير التنظيمي وسرعة اتخاذ القرار في بيئات سريعة التغيير، كما يمكن إدراك الرقابة التنظيمية بسهولة من خلال التغيير التنظيمي، كما يتضح من تصميم



المرونة والمرونة الاستراتيجية، حيث تدرك السرعة كعنصر أساسي لها، إلا أن تعريفاتها تركز على سهولة التغيير، أكثر من سرعة التغيير، كما يمكن تحديد خصائص سرعة الرشاقة التنظيمية، مثل الاستفادة القصوى من القوى العاملة، ومرونة الهياكل التنظيمية، التي تدعم التحالفات الاستراتيجية، وقدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة الآلية، والتي يتم تعريفها؛ باعتبارها القدرة على اكتشاف فرص الابتكار واغتنام فرص السوق التنافسية هذه من خلال تجميع الأصول والمعرفة والعلاقات المطلوبة بالسرعة والمفاجأة<sup>(١٠٥)</sup> حيث تعتمد الرشاقة التنظيمية على السرعة التنظيمية، والتي تتضمن المرونة والاستشعار والاستجابة، مرونة التغيير التنظيمي، واستشعار الفرص والتهديدات لمحاولة التعامل معها بطريقة استباقية، واستشعار أيضاً احتياجات المستفيدين لتلبيتها، والاستجابة بمرونة لكافة التغييرات والتحويلات الحادثة داخل المؤسسة وخارجها.

ولهذا تختلف الرشاقة التنظيمية عن الذكاء التنظيمي بكونها قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات بسرعة وبطريقة غير متوقعة ومبتكرة، واعتبار هذه التغييرات فرص تمكن المنظمة من التنافسية والتميز، وأهم عناصرها المعرفة، وتستلزم عدم الاقتصار على حدود المنظمة، وبيئة العمل، بتطوير استراتيجيه شاملة تضمن تحقيق الذكاء<sup>(١٠٦)</sup>، وله مكونات عدة منها (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، المحازاة، إدارة المعرفة، إدارة ضغوط الأداء)، وهدفه تحقيق التنافسية، ولذلك فإن الذكاء التنظيمي يؤثر على الرشاقة التنظيمية، وذلك لان استخدام ذكاء الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا الحديثة يخلق منظمات ذكية ورشيقة، ويعتمد ذلك على تدريب الموظفين والتواصل، وتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المحدد، وتعتمد الرشاقة التنظيمية بشكل أساسي على كفاءة المسؤولين في تحديد التغييرات ومواجهتها<sup>(١٠٧)</sup>.

ومن المفاهيم شديدة الارتباط أيضاً بمفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوم المرونة **Resilience**، والتحوط **Hedging**، والقابلية للتشكيل **Malleability**، والصلابة **Robustness**، وغالباً ما تستخدم هذه المفاهيم بالتبادل<sup>(١٠٨)</sup> ويمثل الفرق بين المرونة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، أن المرونة التنظيمية تعبر قدرة المنظمة على ضبط بنياتها الداخلية، وعملياتها في استجابة محددة سلفاً للتغيرات البيئية، والقدرة على التكيف، فهي أساس العمليات التنظيمية لبيئتهم، كما تؤكد المرونة على استعداد الموارد التنظيمية، وسهولة تعبئة الموارد، بينما يشمل مفهوم "الرشاقة" على المرونة، والقدرة على التكيف، وخفة

الحركة<sup>(١٠٩)</sup> وتعتبر المرونة التنظيمية أكثر المفاهيم ارتباطاً بالرشاقة، وتتداخل معها في سمات عدة كالقدرة على التوقع، وخفة الحركة، والقدرة على التكيف.

وقد تسبب هذا التداخل في حدوث حيرة لدي بعض الباحثين، فمن وجه النظر التقليدية تعد المرونة هي القدرة على التغيير، مع التقليل في الوقت والتكلفة والجهد، وهي القدرة على التنبؤ، والاستجابة للتغيير البيئي، والنظام المرن يمتلك القدرة على التكيف بفعالية، والاستفادة من الفرص، والحد من التهديدات، والرشاقة تعني السرعة، وتحقيق التوازن ومرونة الهيكل، واستخدام تلقائي للممارسات المرنة، وتدريب الموظفين ليكونوا قادرين على استشعار التغييرات عند حدوثها، والإبداع الذي يؤدي إلى المعارف الجديدة، لتحقيق رياده الأعمال، والتعامل مع الأعمال المتوقعة وغير المتوقعة<sup>(١١٠)</sup>.

وتختلف أيضاً الرشاقة التنظيمية عن المرونة التنظيمية في أن المرونة ترتبط في الغالب بالخاصية المتأصلة للأنظمة، والذي يسمح لهم بالتغيير في حدود المعايير المحددة مسبقاً، في حين تستخدم الرشاقة لوصف هيكل تنظيمي، ويوفر أنظمة سريعة والأشخاص والمعالجة والبرمجة والمنتجات، وإعادة تشكيل الخدمات في مواجهة التغييرات غير المتوقعة، حيث يمكن القول أن كلاهما يحتويان على عنصر السرعة بشكل ضمني، لكن الرشاقة بناء تنطوي على كل من السرعة والاستشعار، والمرونة جدول، وتخطيط لتطوير غير متوقع، لتوفير إجراءات عمل تمكن المدرسة من التكيف مع الأحداث، والرشاقة تعني سرعة الاستجابة للأحداث الخارجية غير المتوقعة وغير المخطط له<sup>(١١١)</sup>.

وبذلك تعد الرشاقة أعلى درجة من المرونة، أو يمكن اعتبار المرونة درجه من درجات الرشاقة التنظيمية، فالأخيرة أشمل من الأولى، يمكن أن يكون فرق طفيفاً بين كلا من المرونة والرشاقة، وهو يتمثل في قدرة المرونة على التخطيط المسبق، بينما الرشاقة تعتمد على الاستجابة المرنة للتهديدات والتغيرات بيئية العمل لتحقيق التمييز المؤسسي، لذلك اعتبر البعض أن المرونة جزءاً لا يتجزأ من الرشاقة.

#### • مميزات الرشاقة التنظيمية:

تتميز الرشاقة التنظيمية بخصائص عدة من بينها: المسح البيئي، والاستجابة للتغيير، وتقييم المهارات وتطويرها، وتمكين الموظفين مهارة صنع واتخاذ القرار، والوصول إلى المعرفة، والتعاون، وتكامل نظم المعلومات، كما تتميز أيضاً باستعداد وقدرة مؤسسات التعليم

العالي والجامعي على التحول السريع من مؤسسة تقدم التعليم إلى مؤسسة تعلم على التحسين والتطوير المستمر مع تجنب الركود في الأداء، والاعتماد على مواكبة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات<sup>(١١٢)</sup>.

ولهذا تتطلب الرقابة التنظيمية التعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي، والتفاعل دون مفاوضات رسمية، فالسلوك التعاوني والاحترام من أهم عوامل التغيير التنظيمي، كما تتطلب الرقابة التنظيمية تحديد الهيكل التنظيمي ومهام المنظمة بدقة، مع تقسيم هذه المهام بين الوحدات وذلك لتعزيز استقلالية الوحدات داخل المؤسسات بدلاً من تعزيز التعاون والعمل المتبادل فقط، في ظل مستويات منخفضة من الرقابة والإشراف وإتاحة قدر كبير من الاستقلالية واللامركزية<sup>(١١٣)</sup>.

وتواجه مدارس التعليم الثانوي الفنية عامة والصناعية خاصة في ظل التغييرات التكنولوجية الحديثة العديد من التحديات المفاجئة والغير متوقعة، والتي تحتاج دوماً لسرعه ومهارة في تحديد التغييرات الملائمة لمثل هذه التحديات، فرقابة الاستشعار تقود المدرسة دوماً إلى التميز، ولذلك تسعى المدارس المتميزة لتبني الرقابة التنظيمية لمواجهة مثل هذه التحديات التنظيمية، فعدم انتهاجها المستمر سوف يؤدي إلى صعوبة في تلبية المتطلبات المستهدفة تحقيقها<sup>(١١٤)</sup>.

خاصة وأن للرقابة التنظيمية قدرات استباقية لتوقع متطلبات المستفيدين من المدرسة في ظل دينامية مستمرة، كما تعتمد على الإبداع الإداري، وتسعى لتقليل التكاليف، وتعتمد على التحسين المستمر، والبعد تماماً عن بيروقراطية الأداء والقرارات الإدارية المملة التي تقتل الإبداع الوظيفي، أي أن الرقابة التنظيمية تحقق التميز المؤسسي وتزيد من القدرات التنافسية للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

• نموذج رقابة الأعمال التنظيمية بالمؤسسة التعليمية:

توصف المؤسسة التعليمية بالمؤسسة الرشيقة في حال تحققها لهدفين، أحدهما التحول لمؤسسة ممتدة وهو ما تقوم بإنتاجه بعض تطبيقات مثل إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management (CRM)، وإدارة سلسلة الامدادات (Supply Chain) Enterprise Resource Management (SCM)، وتخطيط موارد المؤسسة (ERP) Enterprise Resource Management (SCM).

**Planning**، والثاني توافر قدرة عالية على التحول والتغير المستمر، حيث انحصر الأمر في البداية على مجال المعلوماتية وتطوير البرمجيات التي شهدت ظهور أساليب عدة. ومؤخرًا أصبح مفهوم الرشاقة نموذجاً علمياً يعتمد على فرق عمل قابل للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وفي مختلف الصناعات والقطاعات، وامتدت لتشمل إدارة أعمال المؤسسة ككل ابتداءً من ٢٠٠١ عن طريق الاجتماعات السنوية التي تعقد والتي تسمى **Manifest** والتي حددت خصائص رئيسة للرشاقة منها: القدرة على استباق الانقطاعات التي تحدث في السنة، وفهم أبعاد قراراتها ونتائجها، والرضا المتبادل مع المستفيدين الداخليين والخارجيين فالمؤسسة لا تكفي بالعمل التشاركي مع الآخرين بل العمل المتبادل لتحقيق الرضا المزدوج، والابداع المستمر بالاعتماد على التحكم في التكاليف، وقيمة المؤسسة، وشيوع ثقافة التطور والتحسين المستمر بين العاملين ، وبناء تنظيم شبكي مرن يسمح بإعادة هيكلة سريعة لفرق عمل، لتحقيق تكوين متميزًا، وتنفيذ مهام ثرية متنوعة تبتعد كل البعد عن الروتين والبيروقراطية المميتة<sup>(١٥)</sup>.

ولقد تم استخدام مصطلح "الرشاقة التنظيمية" في المؤسسات التعليمية متمثلاً في قدرة المؤسسة التعليمية على النجاح من خلال إنتاج وتقديم منتجات مبتكرة بطريقة فعالة من حيث التكلفة، وزيادة رضا المستفيدين والقدرة التنافسية، وإلغاء الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، مما يؤدي إلى تعزيز التميز المؤسسي في الأداء التنظيمي. فالرشاقة ليست هدفاً صلباً يجب اكتسابه ثم نسيانه، بل هي وسيلة الحفاظ على القدرة التنافسية في أسواق غير متوقعة وديناميكية ومتغيرة باستمرار، وتقديم المنتجات المناسبة في الوقت المناسب للمستفيدين، ومن ثم هناك حاجة لمنهجيات قياس الفجوة باستمرار بين المستويات الحالية والمطلوبة من الرشاقة التنظيمية على طول مع التغيرات في البيئة التنظيمية<sup>(١٦)</sup> أي قدرة المؤسسة التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية على النجاح والتميز المؤسسي، وذلك بالاعتماد على تقديم خدمات ذات تكلفة قليلة وجوده عالية ترضي المستفيدين وترضي رغباتهم المتغيرة باستمرار.

وبالتعاون مع مؤسسة المواصفات والمقاييس البريطانية BSI لإصدار أول مواصفة لرشاقة الأعمال على مستوي العالم PAS 1000 ، ويشمل نموذج رشاقة الأعمال على تحديد التحديات التي تكتنف تحقيق الرشاقة، ودراسة المحركات الرئيسة لبيئة الأعمال للوقوف على

المستوي اللازم من الرشاقة، وفهم التغيرات المحتملة مستقبلياً، وموائمة الاستراتيجيات مع التوجهات المستقبلية الكبيرة والصغيرة، وتحديد مواصفات القدرات الديناميكية الفعالة، وتحديد المعوقات الثقافية أمام تحقيق الرشاقة، وتعزيز الرشاقة ضمن الموارد البشرية وغيرها، كالاقتصاد والمالية والتكنولوجية والعمليات والاصول وسلسلة التوريد، وتعزيز الثقافة المؤسسية الرشيقة<sup>(١٧)</sup>.

كما أكدت المواصفات والمقاييس البريطانية BSI مواصفات المؤسسة الرشيقة بقدرتها على، تحديد التحديات أمام تحقيق الرشاقة، ودراسة ممارسات الرشاقة، وفهم التغيرات المحتملة، وتحديد معوقات الثقافة التنظيمية امام تحقيق الرشاقة، تعزيز الرشاقة ضمن الموارد البشرية وغيرها، كالاقتصاد والمالية والتكنولوجية والعمليات والاصول وسلسلة التوريد، وإذ ما تحقق ذلك أصبحت المنظمة الرشيقة، وإذ لم يتحقق ذلك أصبحت منظمة غير رشيقة. كما تُعرف بأنها تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وبطريقة فعالة من حيث التكلفة، تزيد من رضا المستفيدين، وتُمني من القدرة التنافسية، وتلغي الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، ويقلل من التكاليف، بطريقة تعزيز التميز المؤسسي والأداء التنظيمي، وهي وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية في أسواق غير متوقعة، وتقديم المنتجات المناسبة في الوقت المناسب للمستفيدين، عن طريق قياس الفجوة باستمرار بين المستويات الحالية، والمطلوبة من المرونة التنظيمية في ظل التغيرات في البيئة التنظيمية<sup>(١٨)</sup> أي الاهتمام بتقديم الخدمات بطريقة مبتكرة تحقق رضا المستفيدين بالاعتماد على قياس مستوى المرونة التنظيمية الحالية والمستهدفة.

#### • الفروق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة:

غالبًا ما تتبع المؤسسات الكبيرة عمليات برمجية محددة يتم من خلالها تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى المشروعات التي قد تفرض أعمالاً متواصلة، بحيث يتم فهم التفاعل بين الممارسات عبر الأدوار الوظيفية بشكل أفضل، من أجل فهم الرشاقة التنظيمية، وتميل مؤسسات تطوير البرمجيات الأكبر حجمًا إلى مزيد من الأدوار التنظيمية، في حين تميل الشركات الأصغر إلى دمج الأدوار بطريقة تحقق أفضل ملاءمة لقيود عملياتها، ويعتبر سلوك الأفراد عامل مهم في التغيير التنظيمي.

ولقد تم تحديد أربعة تحديات محددة للصراعات العاملين: موقف الإدارة، والقضايا اللوجستية، وإدارة التغيير من أهم أساليب الرشاقة، ويظهر ذلك فيما تتوفر من تقارير المنظمة<sup>(١٩)</sup> حيث تعمل الرشاقة التنظيمية على تعديل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية باستمرار في الأعمال الأساسية، كدالة من الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ولا تخلق فقط خدمات جديدة، بل أيضاً تخلق نماذج أعمال وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة، وتحقيق تميزها المؤسسي على غيرها من المؤسسات التقليدية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي<sup>(٢٠)</sup>:

## جدول (١)

## الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة

م	معيار المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشيقة
١	الهيكل التنظيمي	هرمي/ رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
٢	قدرة الوحدات وفرق العمل	ذات خبرات متنوعة	متعددة الاختصاصات
٣	سرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرار	مركزية	لامركزية
٤	دور المديرين	السيطرة والرقابة	التنسيق والتسوية

المصدر: جواد محسن راضي و مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (٢٠١٩). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٩، ع ١، ص ٧٧.

- أهداف الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية:

للرشاقة التنظيمية العديد من الأهداف تتمثل في المحافظة على مركز المنظمة التنافسي وتقييمه في إطار البيئة التنافسية وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار، وتطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية لبيئة منظمة الأعمال، ويمكن تحديد أهداف الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية في التالي:

- تكمن أولى أهميات وأهداف الرشاقة التنظيمية في تحفيز المدارس الثانوية الفنية الصناعية على تحقيق نتائجها المستهدفة، والتي منها التميز المؤسسي، فتكون مؤسسة رشيقة ملائمة لكافة التغييرات البيئية.

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية لتحديد الاحتياجات وفقاً لمعلومات واقعية.
- تساعد على استغلال الفرص بطريقة مرنة، تساعد في تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق تميز مؤسسي، وسط بيئة واحتياجات متغيرة باستمرار.
- السعي نحو امتلاك مهارات قيادية مميزة، وتدريبها على مواجهه التحديات، وثقة المدارس بالقيادات ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، والاهتمام بالنمط الديمقراطي باعتباره أساس تحقيق الرشاقة التنظيمية ضرورة تعزيز العلاقة بين المدراء والموظفين فكريا وماديا لتحقيق الرشاقة التنظيمية ، فالمهارات القيادية لها دور مهم لتحقيق مدرسة ثانوية فنية صناعية رشيقة، حيث تعتمد المؤسسات الرشيقة على الإبداعات القيادية واعتمادها على النمط الديمقراطي والبعد عن البيروقراطية الادارية التي تعمل على تجميد ابداعات العاملين بالمدرسة.

#### • أهمية الرشاقة التنظيمية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية:

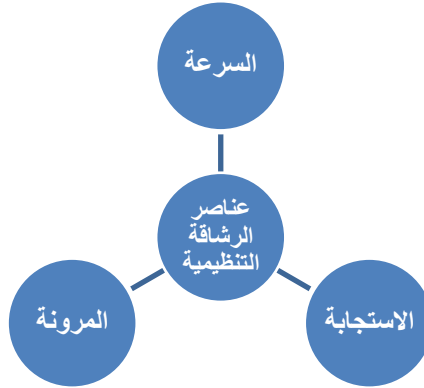
- تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، بشكل كبير مع التغيرات المتسارعة، والتي تجعل طبيعة أعمال المنظمة معقدة بصورة متزايدة، فالتحديات الإدارية المعاصرة تبرز في كيفية إجراء تنسيق دون توليد هرمية ثقيلة متعبة، وكيفيه إدارة الكلف من دون إلغاء الابتكارات، وكيفية بناء أنظمة إدارية وإعطاء حرية بنفس الوقت، ويمكن تحديد أهمية الرشاقة التنظيمية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية فيما يلي:
- للرشاقة أهمية في الإدارة المدرسية، فقد تم طرح وتطبيق الرشاقة من عدة جوانب إدارية، مثل الرشاقة الاستراتيجية، والرشاقة التصنيعية أي قدرة المنظمة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات والسياسات الداخلية، والتدخلات التكتيكية وقت الحاجة فتكون عبارة عن ردة فعل لأي حدث طارئ، أما الرشاقة الاستراتيجية؛ فهي عبارة عن خطوة استباقية ووقائية للأحداث الطارئة والعمل على علاجها، وقد تناول بعض الباحثين المفهوم من ناحية تنظيمية، وعرفت بالرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المستهدفة، والتي تطمح لها من جراء تطويرها، وزيادة معرفة مواردها، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة، وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير<sup>(١٢١)</sup>.

- إن عدم استقرار البيئة المحيطة بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، بسبب المنافسات المتزايدة، والتكنولوجيا المتطورة، يُبرز أهمية الرقابة التنظيمية في مواجهه هذا التغيير، إذ أنها مطلوبة في جانبين: الأول؛ داخل المدرسة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، أما الثانية؛ فتمكن خارج المدرسة لمعرفة البيئة الخارجية، وتحديد المنافسين للمؤسسات المماثلة، كما أن الرقابة مفتاح النجاح في البيئات سريعة التغيير، فهي تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة وتحسن من مركزها التنافسي<sup>(١٢٢)</sup>.
- تُزيد الرقابة من قدرة المدارس الثانوية الفنية الصناعية على إدارة التغيير المستمر، كما تُعدها لقبول التغيير، فهي تولد تستخرج العديد من البدائل، وتعمل على تطوير المهارات، وإعادة التعبئة، والتنظيم، وإزالة الحواجز أمام التغيير<sup>(١٢٣)</sup>.
- نظرا لاعتماد الرقابة التنظيمية على الممارسات المرنة، فهي تزيد من استقلالية صلاحيات فرق عمل المؤسسة، وتقضي على البيروقراطية المملة، والتي تقف حائل امام ابداع فرق العمل، وبالتالي تتحقق إدارة التغيير، والقضاء على مقاومتها.
- تمكن الرقابة التنظيمية المدارس الثانوية الفنية الصناعية من خوض مجال التنافس وسط بيئة ديناميكية باستغلال الفرص الممكنة في سوق مضطرب، وذلك لا يعني الاستغناء عن الاستراتيجية وإنما هي تبديل مرن للتخطيط الاستراتيجي، وتشجيع على التفكير الاستراتيجي والرؤية الثاقبة، فهي مفهوم مشترك بين صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها<sup>(١٢٤)</sup>.
- تعطي الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية إطار عمل ذو ممارسات مرنة، يُمكنها من تحقيق التميز المؤسسي والتفوق، من خلال تمتع فرق عمل فيها بصلاحيات مرنة لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية.
- عناصر الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية:  
تتكون الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية من عدة عناصر هي السرعة والاستجابة والمرونة، حيث تتطلب الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة السرعة Speed لاستغلالها بالوقت المناسب، أما الاستجابة Responsiveness، فتتعلق بالقدرة على تشخيص التغيرات الحادثة وطرق التعامل معها، أما الجدرات يعني توفر الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق هذه الاستجابة بالصورة الصحيحة وفي الوقت



المناسب، والمرونة فتعود لوصف مدي الاستجابة التي تعود لوصف مدي الاستجابة للتغيرات يعبر عن زيادة المرونة في رشاقة المنظمة<sup>(١٥)</sup> كما يتضح من الشكل التالي:

شكل (٢) عناصر الرشاقة التنظيمية



المصدر: رغد إبراهيم الحنيطي(٢٠١٩). أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الاردنية، دار المجد للنشر والتوزيع، ص ٦٢. ويمكن تحليل هذه العناصر على النحو التالي:

١. السرعة: تدرك الرشاقة التنظيمية للجامعات بسرعة التغيير التنظيمي، كسرعة اتخاذ القرار في ظل بيئات "عالية السرعة"، فالسرعة من أهم عناصر الرشاقة، ويمكن تحديد خصائص سرعة التغيير، كالتخلص من نمطية الهياكل التنظيمية الداخلية، والاستفادة من القوى العاملة، وفضفاضة الهياكل التنظيمية الخارجية، التي تدعم التحالفات الاستراتيجية، مما يزيد من قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة الآلية المعتمدة على زيادة القدرة على اكتشاف فرص الابتكار والابداع، واغتنام فرص السوق التنافسية هذه من خلال تجميع الأصول والمعرفة والعلاقات المطلوبة بالسرعة<sup>(١٦)</sup>.

مما سبق يتضح لنا ان بيئات العمل الجامعي بها الكثير من التحديات والفرص، واحتياجات المستفيدين المتغيرة باستمرار، وكل ذلك يتطلب منها سرعة التغيير، وسرعة اتخاذ القرارات، بالاعتماد على مهارات قيادية مبدعة لديها القدرة على تحديد المتغيرات والفرص، والاستفادة منها بسرعة عالية، فالسرعة من أهم عناصر الرشاقة التنظيمية والتي تساعد المدارس في تحقيق تميز مؤسسي لها.

٢. الاستجابة: تحتاج المؤسسات التعليمية لتطبيق الرشاقة التنظيمية إلى تفعيل الاستجابة، والاستجابة هي قدرة المنظمة على جمع المعلومات من بيئة أعمالها واكتشافها والتغلب

عليها، أي هي القدرة على تحديد التغييرات، وردود الفعل السريعة عليها والاستفادة منها، يتحدد ذلك بخطوتين، لأولى؛ يتم محاولة تحديد التغييرات البيئية، والخطوة التالية، يتم محاولة الاستجابة السريعة للتغييرات والاستفادة منها، لذلك، حيث تشمل الاستجابة الشعور وفهم وتوقع التغييرات، استجابة سريعة للتغيرات، تعديل وتحسين التغييرات<sup>(١٢٧)</sup>. ولهذا تعد الاستجابة أساس مهم جدًا لتطبيق رقابة المدارس، لقدرتها على جمع المعلومات وتحديد التغييرات، والاستفادة منها، والاستجابة لها وفقًا لاحتياجات البيئة الداخلية والخارجية، وتكون هذه الاستجابات وفقًا لتحليل ما تم جمعة من بيانات ومعلومات، فتتوافق لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين.

٣. المرونة/ التكيف: يهتم تطبيق الرقابة التنظيمية على تعدد المرونة كأسلوب وقائي، يهدف إلى قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة، في التوقيت المناسب للتغيرات المفاجئة ببيئة العمل، فهذه البيئات تتعرض دائمًا للأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة غير المتوقعة، والتي تواجهها المرونة حتى تضمن هذه المؤسسات بقاءها وتمييزها، وظهر ذلك من خلال توصيات تقرير لاکوفا (١٩٩١) Lacocca Report، أن اعتماد المرونة ينطوي على أسس تنافسية، وعناصر وخصائص ونظم فرعية، تدل على قدرة المؤسسة على الاستجابة بالوقت المناسب، وبطريقة استباقية على التغيرات غير المتوقعة<sup>(١٢٨)</sup> ويمكن تميز ثلاث أنواع من المرونة وهي المرونة التشغيلية أي كافة الإجراءات للاستجابة للتغيرات المألوفة والغير مألوفة، والمرونة الهيكلية وتشير إلى قدرة الإدارة على التكيف في عمليات اتخاذ القرار والاتصال ضمن هيكل معين، والمرونة الاستراتيجية وتشير إلى قدرة الإدارة على الاستجابة للتغيرات غير المألوفة وغير الروتينية<sup>(١٢٩)</sup>.

أي أن تطبيق الرقابة التنظيمية يتطلب المرونة الإدارية، لزيادة القدرات الإدارية على الاستجابة للتغيرات البيئية المتزايدة، وغير المتوقعة، وبطرق استباقية معتمدة بشكل اساسي على تجميع وتحليل المعلومات عن البيئات الداخلية والخارجية، فتمثل العناصر الاساسية لتحقيق الرقابة هما؛ السرعة والاستجابة والمرونة، وذلك للاستجابة للتحديات والتغيرات البيئية المتنامية، واستغلال الفرص بكفاءة وفعالية عالية، وضمان البقاء وسط بيئات ديناميكية، وتحقيق تميز مؤسسي للمدارس الثانوية الفنية الصناعية.

### • متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية :

يعد الانضباط من أهم المبادئ التي تقوم عليها الرقابة التنظيمية، والانضباط هو الالتزام بمجموعة من المعايير والإجراءات والضوابط التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة المؤسسة وفق المعايير والأساليب العلمية، ذلك من خلال تحديد مسؤوليات أعضاء المؤسسة والإدارة بها مع الأخذ بعين الاعتبار حماية حقوق المستفيدين وأصحاب المصالح<sup>(١٢٠)</sup> ولذا أصبحت الرقابة التنظيمية أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسات التعليمية بسبب المنافسة وضغوط الوقت.

يستند تطبيق الرقابة التنظيمية على امكانات وقدرات العاملين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في اتخاذ قرارات رشيقة مناسبة للتغيرات البيئية وكذلك وضع حلول مناسبة في الوقت المناسب، لذلك تعتمد المدرسة الثانوية الفنية الصناعية الرشيقة على وحدات ادارية تتميز بالابتكار والابداع، ويعتمد تطبيق الرقابة على محددات ومتطلبات من بينها:

- الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية، والتي تطمع الإدارة المدرسية في الوصول إليها، بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير، حيث تعتبر الرقابة رد فعل على القوي الداخلية المدعمة، بمزايا معرفية مستندة على مهارات الإدارة العليا لاستباق توجهات جديدة، ورؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها، لتظهر إبداعاتها في جميع المستويات بالمدرسة، ولتجنب الجمود والصلابة في عملياتها<sup>(١٢١)</sup>.
- الاعتماد على الموارد البشرية، حيث يتضمن الفكر الرشيق اعتقاد بأن أفراد المؤسسة التعليمية يشكلون رأس المال الفكري، والأهم في تشكيل هيكلية المدرسة، وعلمه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات، والمشاركة في وضع الحلول للمشاكل، فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة<sup>(١٢٢)</sup>.
- قدرة المدرسة الرشيقة على التكيف التنظيمي، والمرونة التنظيمية. فالتكيف التنظيمي يتمثل في تأثير بنية المنظمة وتشكيلها الرسمي على قدرتها على السرعة التكيف مع بيئة أعمالها، وذلك لاعتمادها على السرعة والمرونة والاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، والحصول على معلومات دقيقة للتعامل مع التقنيات المختلفة والجديدة، والتكامل داخل المؤسسات والرقابة من خلال إعادة الترتيب وإلغاء بعض وحدات الأعمال وضمها معاً لإعادة التركيز على القدرات الأساسية المتميزة.

- تستند الرقابة التنظيمية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية على مجموعة من الأفكار التي تهدف إلى التحسين المستمر، والهياكل التنظيمية مسطحة، وفرق العمل، ووقف الهدر، والاستخدام الفعال للموارد، وإدارة سلاسل التحضير والتجهيز وخفض التكاليف، وتلبية متطلبات المستفيدين بسرعة، وتقديم منتجات جديدة<sup>(١٣٣)</sup> فالمؤسسات الرشيقية دائما تعتمد على المرونة والتكيف مع الاحداث المتغيرة باستمرار.

ولتطبيق الرقابة التنظيمية تحتاج الإدارة المدرسية إلى العديد من القدرات الابتكارية أيضا لتكون قوي داخلية داعمة للتطبيق.

#### • آليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية:

تتكون آليات بناء الرقابة التنظيمية في المؤسسات على اختلاف أنواعها من ثلاث مراحل أساسية : تتمثل الأولى في التحليل البيئي، والثانية في تحديد التهديدات ورصد سرعة التغييرات الحادثة، والثالثة تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغيير والتكيف معه، ويمكن حصر آليات وخطوات تحسين مستوى الرقابة التنظيمية بالمؤسسات في التالي<sup>(١٣٤)</sup>:

- تحليل البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم بمراجعة الرؤية والسياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي، ودرجة التغيير البيئي،
- تحديد المؤثرات الضاغطة على المؤسسات لتواجه التغيير وتتوافق معه ومنها؛ سرعة التغيير وحجمه ودرجة التنافس وخصائصها وحاجات المستفيدين، ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بنموذج التحليل البيئي الرباعي SWOT،
- تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغيير والتكيف معه.

ولهذا تحتاج المؤسسات التعليمية لتتحول لمؤسسات رشيقية إلى آليات أساسية من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها ومنها: الحساسية التنظيمية **Strategic Sensitivity**، والشراكة في المسؤولية **Shared Responsibility**، و وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية **Clarity of Vision and Core Capabilities**، واختيار الهدف **Select Strategic Target**، وتنفيذ الأعمال والأنشطة **Tackin Action**، والتكنولوجيا **Technology**، وتستند آليات الرقابة التنظيمية إلى الظروف والاستراتيجيات التنافسية للمنظمة في عالمها المحيطي أساسي<sup>(١٣٥)</sup> وفيما يلي عرض لبعض هذه الآليات المساعدة على تطبيق الرقابة بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية:

١. الحساسية الاستراتيجية **Strategic Sensitivity**: أي الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية والتي تستطيع من خلالها تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وكذلك أهدافها، والإلمام الشامل للبيئة الخارجية لها، وكل متغيراتها الحادثة والمحمّل حدوثها<sup>(١٣٦)</sup> فالمدخلات من المعلومات الدقيقة والشاملة التي تغذي الذكاء الجماعي بالمؤسسة، وتقوم المؤسسة بدورها بتقييم هذه المعلومات، ثم تدرجها بالإجراءات والأهداف، وبذلك تصبح المؤسسة على وعي وإدراك بالتهديدات والفرص في الوقت المناسب، وبذلك يمكن إعادة تشكيل هيكل المؤسسة، وزيادة الإبداع التنظيمي والتميز المؤسسي<sup>(١٣٧)</sup> فالحساسية الاستراتيجية تتحدد في التوجه الاستراتيجي للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بتحليل المعلومات الداخلية والخارجية، حتى تدرجها بأهدافها ورؤيتها ورسالتها، وبالتالي تحديد التهديدات والقضاء عليها بالوقت المناسب، والوصول بالمؤسسة الرشيقة إلى التميز. وحتى تتمكن المدارس الثانوية الفنية الصناعية من تحقيق الحساسية التنظيمية لابد من تحديد قدرات ثلاث رئيسة لها على النحو التالي<sup>(١٣٨)</sup>:

- الحوار الداخلي بين كافة الأطراف من خلال واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

- عمليات استراتيجية مفتوحة من خلال التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.

- اليقظة الاستراتيجية العالية من خلال مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية للمدرسة.

٢. المسؤولية المشتركة **Shared Responsibility**: أي الشراكة في المسؤولية بأن تكون بين اثنين أو أكثر من العاملين، ومساهماتهم في تكوين نتائج بشكل منفصل، حيث لا يكون الاعتماد فيها على تكوين النتائج بشكل تراكمي وتجميعي، فيكون هناك تضافر في جهود العمل بشكل مشترك<sup>(١٣٩)</sup> فالمسؤولية تعاونية ومشاركة بين أفراد المدرسة، وتحدد بكل من : الدرجة العالية من الثقة بالمرؤوسين وإمكاناتهم وقدراتهم، وتفعيل نظام الحوافز المعتمد على فعالية المشاركة، وتحقيق درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصالات بجميع أنواعها، مشاركة كافة العاملين في تحسين وتطوير أساليب العمل وتقييم نتائجه، كما تتضمن التزام فرق الإدارة العليا بالمهام الإدارية

الموضوعة، والتي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وينقسم هذا الالتزام إلى: الالتزام الوظيفي، والالتزام تجاه تحقيق الأهداف، والالتزام الفرقي، والالتزام القادة والمديرين، والالتزام التنظيمي، ويشمل ذلك أيضا الالتزام الجماعي لكافة جوانب المؤسسة، بالتركيز على قضايا المؤسسة، والحوافز المشتركة، والأهداف الشفافة، وعملية التقييم العادل، وإبقاء الحوار غير رسمي، وتطوير مهارات القيادة الكيفية<sup>(١٤٠)</sup> فالمسئولية المشتركة هي مقياس لى العلاقة مع المستفيدين في تكوين القيمة، حيث أن علاقة المؤسسة مع مستفيديها في سلسلة القيمة يمكن أن تخلق قيمة أو تدمرها<sup>(١٤١)</sup>.

### ٣. القدرات الأساسية والرؤية الواضحة Clarity of Vision and Core Capabilities

: أي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الديناميكية للبيئة بالاعتماد على نقطة رئيسة متمركزة في الكفاءات الداخلية للمؤسسة ، مما ينعكس على العمليات والبنية التحتية التي تمكن المدرسة من القيام بأنشطة جديدة غير مقصودة استجابة للتحويلات غير المتوقعة في احتياجات السوق أو طلب العملاء، كما لها تأثير حاسم على الاستجابة التنظيمية مثل التعافي من الأحداث ذات الآثار الكارثية المحتملة والاستجابة لحالات الطوارئ بضمنان كلا النظامين (الهيكل، العقيدة، والعملية) والرقابة التنظيمية (الإبداع والارتجال والقدرة على التكيف)، على الرغم من عدم وجود خارطة الطريق والرقابة التنظيمية غير مألوفة للاحتياجات الإنسانية العاجلة<sup>(١٤٢)</sup> حيث تعتمد الرقابة التنظيمية بشكل أساسي، على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتحديد متطلبات المستفيدين الديناميكية، وتلبيتها بأسرع وقت وأقل تكلفة، وذلك يتطلب اختيار قيادات وعاملين ذات كفاءات عالية، تعتمد على الإبداع والابتكار بالأداء، ومن ثم تحقيق مؤسسة رشيقة متميزة.

### ٤. تحديد المهمة الاستراتيجية Select Strategic Target: لكل مؤسسة تعليمية نتائج

مستهدفة خاصة بها منبثقة من الرؤية والرسالة، ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين قدراتها ومواكبه التغيرات الناشئة التحديد الدقيق لمثل هذه الأهداف، فالتحسين والتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرقابة التنظيمية، ويمكن تصنيف الأهداف لنوعين؛ أهداف استراتيجية، وأهداف تشغيلية، أما الأهداف الاستراتيجية؛ فهي الأهداف المرتبطة برؤية ورسالة المنظمة بشكل مباشر، ويتم صياغتها من قبل الإدارة

العلا، كما أنها تتطلب إطارًا زمنيًا، ويتطلب إنجاز أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف، أي تتطلب جهودًا منسقة ومتناغمة بين جميع أجزاء المنظمة، أما الأهداف التشغيلية؛ فهي تسعى لتحقيقها وحدات إدارية معينة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتم صياغتها بناءً على الأهداف الاستراتيجية، ويتم صياغتها من الإدارة الوسطى والدنيا، وذلك يعني أنه لا بد وأن تتواءم هذه الأهداف مع أهداف المدرسة، كما لا بد وأن تتفق مع المتغيرات المستجدة باستمرار، حيث ينبغي أن تكون أهداف رشيقة تتغير بتغير متطلبات المستفيدين، وتقديم خدمات مناسبة في ضوء الكفاءات اللازمة للتطوير، والقدرة على تحديد الإجراءات التي تطور خدماتها، ومناقشة العاملين حول التوجهات المستقبلية وتقييم أداء الخدمات المقدمة بصورة مستمرة<sup>(١٣)</sup> ولهذا يمثل التحديد الدقيق للمهام الاستراتيجية أهم العوامل التي تساعد المدرسة على التحسين المستمر لقدراتها ومواكبتها للتغيرات الدينامية وتحقيق الرشاقة التنظيمية.

٥. تنفيذ الأعمال **Tacking Action**: يقع على عاتق العاملين بالمدرسة من الإداريين والمعلمين العديد من الأعمال والمهام والمسئوليات الوظيفية تحت مظلة ثقافة المدرسة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية والسياسات والإجراءات لتحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية<sup>(١٤)</sup> ولجعل المدرسة رشيقة لا بد من أن تتحول من كونها مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة رشيقة وذلك بتعديل الهيكل التنظيمي من كونه هيكلا هرمياً إلى شبكياً ذو شكل أفقي مسطح مع زيادة قدرات الوحدات وفرق العمل. فبدلاً من كونها تمتلك خبرة تصبح متعددة الاختصاصات، كما لا بد وأن تعتمد في تدفق المعلومات واتخاذ القرار على اللامركزية فضلاً عن تغير دور المدير بدلاً من السيطرة والرقابة إلى التنسيق والتسوية وبذلك تتحقق مدرسة ثانوية فنية رشيقة تسعى دوماً لتحقيق التميز.

٦. التكنولوجيا **Technology**: يُعد ثراء المحتوى المعلوماتي من أهم الاختلافات بين المدرسة الرشيقة وغيرها من المدارس التقليدية، وأن حجم البيانات، التي تتبادل بين المدارس يكشف عن ضرورة حماية تلك المعلومات الرئيسية، لذا فإن المدارس الرشيقة تتطلب إجراء تطوير بمجال مرونة المعلومات، ونظم الاتصالات بحيث تكون قادرة على التعامل مع الظروف المتغير، وذلك باستخدام المعايير المناسبة في نظام تبادل المعلومات بين المدارس، واستخدام نظم المعلومات الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لبناء

علاقات تعاونية بين المدارس، وتوحيد الوحدات التكنولوجية المتفرقة<sup>(١٤٥)</sup> ولذا تسهم تطبيقات التكنولوجيا بالمؤسسات التعليمية في تحسين القدرة التنظيمية لها، وامتلاكها مقومات الرقابة بوصف القدرات التكنولوجية أهم الاستجابات الفعالة للتغيرات البيئية، كما تعد تكنولوجيا المعلومات عاملاً رئيسياً في قدرة المؤسسة على كشف المتغيرات، والاستجابات السريعة الفعالة لها، وعامل محدد لقدرتها على الاستجابة للمخاطر والفرص البيئية<sup>(١٤٦)</sup> وبهذا تسهم التكنولوجيا في كشف المتغيرات والاستجابة السريعة لها، كما تستطيع تحليل المخاطر ببيئة العمل، ولهذا تحتاج المدارس الرشيفة بناء قاعدة تكنولوجية تحوي كافة البيانات المتعلقة بها، من بيانات داخلية، ومراقبة للفرص والتهديدات، مما يساعدها في الثراء المعلوماتي، والذي يساعد بلا شك في التعديلات المناسبة لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين دائمة التغير.

٧. التعلم التنظيمي **Organizational Learning**: الحصول على المعرفة وخلقها باستمرار لضمان البقاء وسط بيئة ديناميكية، فالمعرفة لا قيمة لها إذ لم تطبق فعلاً في تحسين أداء المؤسسة التعليمية من معرفة ضمنية أو معرفة صريحة تكتسبها من خلال الخبرات العملية والتفاعلات بين الأعضاء والذي يشكل أحد الكفايات الهامة للمدارس الرشيفة. وهذا يعد تعريف للمدرسة التي تعتمد على التعلم التنظيمي، حيث يتضمن التعلم التنظيمي اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات داخل المنظمة، وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية، التعلم يمكن الأفراد من أداء عملهم بطريقة محسنة، وأيضاً يمكنهم من تطبيق المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة في تحقيق أهداف المدرسة، فهو محور المعرفة الإبداع، وبالتالي يجب على مدير المدرسة أن يشجع الثقافة التي تعزز من التعلم المستمر والاستفسار والمناقشات، والتعاون، والتفكير الجماعي، والرؤية المشتركة. ويمكن أن يكون التعلم منفرداً مع التركيز على تحسين الممارسات والعمليات الحالية أو مضاعفة ذلك، حيث يتضمن تغييرات تحويلية تغير في الافتراضات والمعتقدات الحالية، وقد يحدث التعلم نتيجة للتجارب السابقة أو عن طريق التعلم من تجارب الآخرين، بغض النظر عن طرق التعلم، حيث يجب استيعاب نتائج التعلم في نظام وهيكلي منظمي وترجمتها إلى قدرات يصعب تقليدها واستبدالها أو تكرارها من قبل الآخرين<sup>(١٤٧)</sup>.



ولتحسين مستوى الرقابة التنظيمية تحتاج المدرسة الثانوية الفنية الصناعية إلى تحليل البيئة التنظيمية بمراجعة الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية ودرجات التغيير البيئي، ثم تحديد العوامل المؤثرة التي تضغط عليها لتواجه التغييرات وتتوافق معها، ثم تحديد القدرات اللازمة لإجراء عمليات التغيير والتكيف طريق تحديد مستوى الرقابة المطلوب في ضوء احتياجاتها والهدف الاستراتيجي لتحسين مستوى الرقابة (الاستباقية)، وتحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرقابة المطلوب تحقيقه بالاستجابة للتغييرات والفرص، تتمثل في الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق مستوى الرقابة وتتمثل في الممارسات والأدوات والتقنيات وتوفير البيانات اللازمة وتبني ثقافة الابتكار<sup>(١٤٨)</sup>.

#### • أبعاد الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية:

يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسة للرقابة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة ومن أهمها رقابة عملية اتخاذ القرار، وهي قدرة المنظمة الرشيقة التعرف على متى تستجيب للتغيير، ومتى تتخذ قراراتها. فالمنظمة الرشيقة عادة ما تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير هي سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، وإلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في صنع القرار يقلل من احتمالية مقاومة أحداث التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل من سرعة اتخاذ القرار في بعض الأحيان، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغييرات البيئية، بحيث تعد القيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن. وتتمثل أبعاد الرقابة التنظيمية في محاور ثلاث رئيسة هي<sup>(١٤٩)</sup>:

- الاستشعار الرشيق: أي القدرة التنظيمية على الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية للوقت الراهن بالمؤسسة (تغيير متطلبات المستفيدين، المنافسة العالمية، التكنولوجيا)، التي يمكن أن يكون لها تأثير على إستراتيجيتها، والعمل التنافسي،
- رقابة صنع القرار: أي قدرة التجميع وإعادة الهيكلة، وتقييم المعلومات، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث الزاهنة، وجمع المعلومات من مصادر متنوعة لتقليل تأثير التهديدات، ووضع خطط العمل التي توجه إعادة تكوين الموارد، وتطوير إجراءات تنافسية مهمة في صنع القرار،

- رشاقة الممارسة: أي صنع القرار من أجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة، والذي يمكن للمؤسسات من تغيير العمليات، وإعادة تصميم هيكلها التنظيمية. ويمكن إيجاز أبعاد الرشاقة التنظيمية في التالي:
- رشاقة الاستشعار: بالقدرة على التقاط التغيرات البيئية مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، والتكنولوجيات الجديدة ( في الوقت المناسب.
- رشاقة اتخاذ القرار: بالقدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات وتحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط والقرارات لإعادة تكوين الموارد وعمل خطط تنافسية جديدة في الوقت المناسب.
- رشاقة التطبيق : بالقدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري، وتعديل العمليات التجارية، وتقديم منتجات وخدمات ونماذج سعرية جديدة للسوق في الوقت المناسب.

ولذا تتميز الرشاقة التنظيمية بعدة أبعاد رئيسة اختلف الباحثين في تحديدها، فمنهم من حددها في (الاستجابة والقدرة والمرونة، والسرعة)، ومنهم من حددها في : القدرة على استغلال الفرص، ورشاقة الاستشعار، ورشاقة الممارسة، ورشاقة اتخاذ القرار، ومنهم من حددها في الكفاءة التنظيمية، والمسؤولية التنظيمية، والمرونة التنظيمية، السرعة التنظيمية<sup>(١٠)</sup> وسوف يتم تناولها كما يلي:

١. القدرة على استغلال الفرص: يحتاج البقاء وسط بيئة دينامية مليئة بالتغيرات إلى قدرات استباقية، تستطيع تحديد المتغيرات، والاحتياجات، واستغلال الفرص وتحويلها من تهديد إلى فرصة تنافسية، ولذلك تركز الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة في استغلال الفرص. وتواجه المدارس الثانوية الفنية الصناعية بيئات معقدة مضطربة تسعى معه للاستمرار والبقاء. وهذا يتطلب تطوير قدراتها للكشف المبكر عن التغيرات البيئية وتقديم استجابات دقيقة، واستغلال الفرص والظروف الديناميكية. ويكون ذلك من خلال الابتكار والتعلم لتمكين سلوك أكثر كفاءة داخل البيئات، مما يعزز من القدرة الديناميكية لهذه المدارس، وذلك حتماً سوف يؤثر على الأعمال التنافسية وتحقيق الاستدامة والتي تعد مؤشراً للأداء، بالعمل على إزالة الغمام للفرص عن الأداء التنافسي داخل بيئة الأعمال، واغتنام التهديدات وتحويلها إلى فرص قوة لديها، لتتحول معه إلى ميزة تنافسية تميز

هذه المدرسة عن غيرها من المدارس في الوصول إلى أهدافها بسرعة وفعالية، مما يضمن لها الاستمرارية<sup>(١٥١)</sup>،

٢. رقابة الاستشعار: تتمثل في قدرة المدرسة على فحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية في الوقت المناسب، مثل تفضيلات المستفيدين وتحركات المنافسين والتكنولوجيا الجديدة خاصة في ظل التغيرات المتجددة باستمرار<sup>(١٥٢)</sup> ولذا على القيادات المدرسية ضرورة التمتع بمهارة معالجة التحديات بما يسمى البصيرة المنهجية، أي تقييم جميع البدائل قبل اتخاذ القرار، وذلك في حالة تداخل الفرص والخيارات المتاحة والجوهرية، فالبصيرة النظامية لا يمكن تحقيقها إلا في نظام مؤسسي رشيقاً<sup>(١٥٣)</sup> حيث تتطلب تطبيقات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية زيادة قدرة المدرسة على استشعار التغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما يسمى البصيرة المنهجية، ولا بد معه من زيادة القدرة على تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار إذا تداخلت الفرص.

٣. المرونة: يحتاج تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية إلى مرونة فاعلة على كافة مستويات المدرسة، وذلك بالتعرف على خيارات جديدة، والتغلب على أوجه القصور الذاتي، واستيعاب الحالات غير المنظمة، وتجهيز كافة وحدات المدرسة للتعامل مع ما هو غير متوقع، بحيث تكون لديها قدرة على التلبية الفورية والتكيف والجاهزية تجاه أي تطورات أو تغييرات مفاجئة وغير متوقعة والحفاظ على فاعلتها وفاعلة العاملين بها<sup>(١٥٤)</sup> وحتى تستطيع المدارس البقاء والاستمرار في البيئات الديناميكية لا بد وأن تتمتع بالمرونة الكافية في تصميمها وهياكلها التنظيمية، حيث تميل المؤسسات التي تتلاءم بشكل أفضل مع متطلبات بيئاتها إلى التحسن الأداء والربحية، ووضع القواعد واللوائح التي تضمن لها التكيف السريع مع التغييرات الغير متوقعة<sup>(١٥٥)</sup> حيث يعتمد تطبيق الرقابة التنظيمية بشكل أساسي على ما يسمى بالمرونة التنظيمية، والتي تسمح لكافة الوحدات الادارية بالتخلص من البيروقراطية المميتة، وأن يُسمح لكافة العاملين بالمدرسة حرية اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم ومسئولياتهم.

٤. الإبداع: يتمثل التوجه الإبداعي للمؤسسات في تطبيق معارف فنية وتقنية معترف بها، فالجديد الذي يقوم على معلومات غير دقيقة، ويؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن أن

يكون إبداعاً، ويكون إهدار للوقت والتكاليف، والنقطة الرئيسة للإبداع التقني والتكنولوجي يحقق تقليل التكلفة والهدر<sup>(١٥٦)</sup> الإبداع الإداري يعتمد على مهارات وكفاءات فرق عمل المدرسة، ويمكنه أن يزيد من فعالية أدائهم في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، والإبداع التقني هو أفضل أنواع الإبداع في الوقت الحالي نتيجة للتغيرات البيئية المعتمدة بشكل أساسي على التكنولوجيا، إذ تعتمد الرقابة التنظيمية بشكل أساسي على إبداع الكفاءات الإدارية.

٥. القدرات الأساسية: وتتمثل في السمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى مستويات رضا للمستفيدين من المدرسة مقارنة بالمدارس المنافسة، وتمثل وعي وإدراك قيادات المؤسسة التعليمية بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل، فالمؤسسة التي لا تدرك قدراتها الأساسية سوف تفشل في تعقب واستغلال الفرص، فمن أهم أساسيات تطبيق الرقابة التنظيمية الوعي التام بكافة المقدرات المطلوبة منها كمؤسسة تعليمية تنافسية متميزة ومن ثم يجب تحديد قائمة المهارات والمعرفة التي تتناسب مع المقدر الجوهري<sup>(١٥٧)</sup>.

٦. رقابة صنع القرار واتخاذ: لا بد أن تعتمد القرارات على البيانات، كما لا بد أن تكون قرارات استباقية، حيث تعتمد على الرقابة في اتخاذ القرارات بالقدرة على جمع وإعادة هيكلة وتقييم ذات الصلة بالمعلومات، وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر، لشرح الآثار المترتبة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات على أساس تفسير الأحداث، جنباً إلى جنب مع خطط تطور العمل، والتي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة. وتتكون مهمة صنع القرار من العديد من الأنشطة المرتبطة بالعديد من الأحداث، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، كما تركز مهمة صنع القرار على تجميع المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة من أجل الانتباه إلى آثار عملها، حيث تسعى مهمة صنع القرار إلى الحصول على أقصى الفرص وتقليل تأثير التهديدات على حياة المنظمة<sup>(١٥٨)</sup>.

٧. رقابة الفعل **Acting Agility**: بالقدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل حيوي وتغيير العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير البيئة على أساس خطط واقعية، وتقديم خدمات جديدة ونماذج للسوق في الوقت المناسب<sup>(١٥٩)</sup>،

يتضح مما سبق أن للرقابة التنظيمية عدة أبعاد رئيسة من بينها القدرة على استغلال الفرص حيث أن جميع المدارس الثانوية الفنية الصناعية تتعرض لتهديدات بصفة مستمرة، والمدرسة الرشيقة هي التي تستطيع تحويل هذه التهديدات لفرص تزيد من قدراتها التنافسية معتمدة على رشاقة الاستشعار والمرونة والابداع، والقدرات الأساسية الجوهرية، فضلا عن رشاقة صنع القرار واتخاذ ورشاقة الممارسة، وذلك يعتمد على قدرات ومهارات للهيكل التنظيمي كافة. وبهذا نجد أن الرقابة التنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رشاقة الممارسة، ويكون ذلك بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة، ومرونة العمليات، وإعادة هيكلة الوحدات الادارية بخطط واقعية، مبنية على البيانات بالمدرسة، لتقديم أفضل الخدمات، وجعلها مدرسة مميزة ذات ميزات تنافسية.

#### • ثالثاً: مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء القوانين والقرارات الوزارية

المدارس الفنية هي اللبنة الأولى في الأساس للتعليم في مصر منذ أول تأسيس للتعليم الحديث في عهد محمد علي بافتتاح أول مدرسة مصرية للتعليم الفني: مدرسة الدرسخانة بوسط القاهرة لتعليم الطلاب أصول الزراعة ، ولبعدها عن حقول الزراعة تحول مقر الدرسخانة إلى دراسة أصول العمل بالدواوين الحكومية والمحاسبة، ثم افتتح محمد علي مدرستين زراعتين الأولى في شبرا الخيمة والثانية في نبروه بمحافظة الدقهلية، ثم تصاعد الاقبال على التعليم الفني مع ثورة ٥٢ يوليو بسبب ازدياد الطلب على العمالة المهرة في تلبية احتياجات المصانع والمشروعات الكبرى، الأمر الذي ترتب عليه التوسع في إنشاء المدارس الفنية في مختلف محافظات الجمهورية، وفي خمسينات وستينيات القرن العشرين علي إنشاء ثلاث من المدارس الفنية في عواصم محافظات الجمهورية<sup>(١٦٠)</sup>.

وفي عام ١٩٨١ صدر القانون ١٣٩ لإصلاح التعليم في مراحلهِ وبمختلف أنواعهِ كافة مؤكداً على فلسفة وأهداف وسياسات القبول بالتعليم الثانوي الفني قبل الجامعي، واقتراح الأسس اللازمة لتطوير خطط وبرامج التعليم الفني بأنواعهِ المختلفة في ضوء الاحتياجات والإمكانيات والمواصفات المطلوبة لجميع التخصصات ، ودراسة متغيرات سوق العمل الداخلي ومدى ارتباطهِ بخطط التنمية واتعكاساتها علي متطلبات التعليم الفني<sup>(١٦١)</sup>.

وفي العام ٢٠٠٨ لم يعد نظام التعليم الفني المزدوج وكالة تطوير تجريبية وإنما برنامج تملكه وتطبقه بالكامل وزارة التربية والتعليم وشركاؤها الصناعيون، وفي العام ٢٠١٠ تم

تعديل هيكل التنظيم والإدارة الخاص ببرنامج التعليم الفني المزدوج بموجب القرار الوزاري رقم ١٠٦ الذي أدخل المجلس التنفيذي لاستكمال الإشراف علي هذا لنظام التعليمي ليضم المجلس أربعة ممثلين من المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، وأربعة من وزارة التربية والتعليم ، مع اختيار رئيس المجلس التنفيذي من القطاع الخاص، ويستند للمجلس التنفيذي مسؤولية تطوير السياسة الخاصة بنظام التعليم الفني المزدوج باعتماد من وزير التربية والتعليم، ولقد كان كل من المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، والإدارة العامة للتدريب والتعليم المهني يعملان بمثابة أمانة فعالة للمجلس التنفيذي تزوده بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفه<sup>(١٦٢)</sup>.

ولقد نص القرار الوزاري رقم ٣٦١ لسنة ٢٠٠٨ علي التوجيهات اللازمة لإضفاء الطابع جاءت الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التعليم الثانوي الفني في الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ تتوافق مع أهداف العامة للتعليم الفني بخطة مصر ٢٠٣٠ فيهدف إلى: دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني علي جميع المستويات، وتدعيم البنية المؤسسية وبناء القدرة علي تطبيق اللامركزية ، وتطبيق نظم مدرسية تتناسب مع طبيعة التعليم الفني، وتفعيل الشراكات محليا وعالميا والتوسع في العمل مع الجهات المهنية والتحفيز لها<sup>(١٦٣)</sup>.

ويلعب التعليم الثانوي الفني دورا مهما في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة التي تسعى الدولة جاهدة في جميع ميادينها، فهو أحد أهم أدواتها الأساسية باعتباره قاطرة التنمية ودعامة مهمة من دعائم منظومة التعليم ، ويتضح هذا الدور من خلال الهدف الأساسي له والمتمثل في إعداد فئة العامل الفني المدرب في مجالات الإنتاج والخدمات بأنواعها المختلفة، وتنمية الملكة الفنية للدارسين، تماشيا مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور ٢٠١٤ ، الأمر الذي يحتاج إلى تضافر الجهود في النهوض بمستوي مدارسها وبيئتها الداخلية.

#### • الواقع النظري لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي:

يمكن تلخيص نقاط الضعف الرئيسية في ضعف قدرة السياسة التعليمية للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم تحقيق الأهداف المخطط لها ، ولم تحاول السياسة التالية استكمالها والبناء عليها ، وكأنها تبدأ من الصفر ، الأمر الذي جعلها عاجزة عن مسايرة العصر ومتطلبات سوق العمل واحتياجات خطط التنمية المجتمعية المستدامة<sup>(١٦٤)</sup>. حيث تشير

حوكمة وإدارة التعليم الفني والتدريب المهني في تعدد الوزارات والمنظمات المعنية بالتعليم الفني والتدريب المهني والتي تسيطر علي السياسة الخاصة به، وعدم وجود قيادة واضحة، والتعليم الفني لا يتم التحكم فيه مركزيا فقط بل يدار مركزيا إلى حد كبير مع مشاركة ضئيلة مستدامة مع الشركاء الاجتماعيين، فالنظام الحالي يفتقر إلى المسؤولية العامة الفعالة فلا تقتصر تقوية حوكمة وإدارة التعليم الفني والتدريب المهني علي إمكانية إنشاء مؤسسات جديدة أو إحداث تغييرات في الهياكل الإدارية، بل الحوكمة الجيدة المرادة هي الاتفاق علي مجموعة من القيم لتوجيه وتحديث الممارسة<sup>(١٦٥)</sup>.

إن أزمة التعليم الصناعي المتقدم لم تأت بسبب نقص الموارد دائما بل قد تكون أزمة الإدارة أي الأزمة تكمن في إدارة مؤسساته ، حيث تعاني الكثير من المشكلات<sup>(١٦٦)</sup> حيث يشير واقع مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي إلى أنها تواجه عدد من المخاطر التي تختص بالجوانب والإجراءات المالية والاقتصادية منها نقص التمويلات، وعدم كفاية الميزانية لتمويل الإصلاح، نتيجة الإضافات الهامشية إلى ميزانية التعليم الفني والتدريب المهني، فالقدرات محدودة وتوق التقدم، وعدم تعاون أصحاب المصلحة، وضعف مواكبة سرعة التغير التكنولوجي وتكاليفه، فضلا عن نقص البيانات الأساسية وسوء جمع وتعزيز وتداول المعلومات<sup>(١٦٧)</sup>.

وتتم عملية صنع واتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي الفني المتقدم بشكل منعزل عن كلا من الأوضاع والعوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية للمدرسة وعناصر القوي الخارجية المحيطة بها ، رغم الأثر الواضح لهذه العوامل علي القرار ، ذلك إلى جانب عدم وضوح رسالة وأهداف، ويتم دفع الأجور للعاملين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي شأنها شأن مدارس التعليم الفني بغض النظر عن مستويات النشاط فيها وفقا لنموذج تمويل حكومي تقليدي، حيث يتم انفاق الجزء الأكبر علي الرواتب<sup>(١٦٨)</sup> ورؤية التعليم الفني الصناعي المتقدم في أذهان المسؤولين عن إدارة المدرسة الصناعية<sup>(١٦٩)</sup>.

ويشير الواقع إلى غلبة الطابع المركزي في إدارة مؤسسات التعليم الفني الصناعي، حيث تتولي وزارة التربية والتعليم عمليات التخطيط والتقييم والمتابعة العامة، وتوزيع الموارد وبناء وتجهيز المدارس ، وتحديد البرامج الدراسية وتوقيتاتها، وتتولي المحافظات العملية التنفيذية

والمتابعة المحلية، ويتبين ذلك في قانون التعليم ١٣٩ لعام ١٩٨١<sup>(١٧٠)</sup> وقانون ١٥٥ لعام ٢٠٠٧ والخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم ١٣٩ الصادر في ١٩٨١.

ولقد حدد القرار الوزاري رقم ٢٩٩ لعام ٢٠١٤ إنشاء وحدة البحث والتطوير المستمر بقطاع التعليم الفني ؛ بهدف التطوير الدائم ، وتحقيق الجودة لمنظومة التعليم الفني والمنظومة الإدارية بالقطاع ، تختص بتطوير والارتقاء بمنظومة التعليم الفني ، وإعداد المشروعات لتطوير التعليم الفني وتحقيق جودة المنظومة التعليمية الإدارية ، ويحدد القرار المسمى الوظيفي لبعض لوظائف الوحدة وهي : مدير وحدة البحث والتطوير للتعليم الفني ، ومسئول تطوير المقترحات ، ومسئول التدريب والتوظيف والإرشاء ، ومسئول الابتكار والإبداع وريادة الأعمال ، ومسئول التسويق والمعارض ، ومسئول الإعلام والتواصل ، ومسئول المتابعة والتقييم ، ومسئول المناهج وتكنولوجيا التعليم<sup>(١٧١)</sup>.

أشار القرار الوزاري رقم ١٣٧ لعام ٢٠١٢ بإنشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة فنية ، تختص بوضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة ، وتقييم المعايير المحددة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد والتي منها: أداء القيادات التربوية ، أداء الإدارة المالية ، والمناخ المدرسي ، وفاعلية المشاركة المجتمعية ، والعمل علي ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع المدرسي<sup>(١٧٢)</sup> في ظل منظومة التقييم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقا للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية<sup>(١٧٣)</sup>.

#### • مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ورؤية ٢٠٣٠ :

قدمت استراتيجية مصر ٢٠٣٠ برنامجا وهو مشروع التنمية المهنية للمعلمين والمدرسين: ويهدف البرنامج إلى رفع كفاءة وتطوير معلمي التعليم الفني، وتنمية مهاراتهم ووضع آلية لتطوير وتفعيل نظم التقييم والتقييم للمعلمين لضمان التطوير المستمر لهم وتحقيق المساءلة العادلة، ذلك إلى جانب تبني تشريعات تربط نتائج تقييم المعلمين بالحوافز والمرتبات وذلك لتوفير نظام تشجيع وإثابة للمعلمين والمدرسين وتشجيعهم علي التطوير المستمر، ووضع نظام تدريبي لرفع الكفاءة العلمية والعملية للمعلمين يأخذ في الاعتبار المستويات والتخصصات، وإرسال معلمي المواد العملية إلى بعثات بالخارج ووضع نظام لمتابعة تطوهم وتفعيل دورات تدريبية ليتمكنوا من نقل خبراتهم للمعلمين الآخرين، ذلك لضمان تحقيق المعايير العالمية ويصبح التعليم أكثر تنافسية.



ويفترض بداية تنفيذه عام ٢٠١٥ والانتهاه من تنفيذه عام ٢٠٢٠ ، ذلك إلى جانب برنامج /تحسين جودة المنشآت التعليمية والتدريبية : ويهدف إلى كفاءة المنشآت التعليمية والتدريبية من خلال تفعيل نظام الجودة ووضع معايير معتمدة للجودة ، يتم من خلالها اعتماد هذه المنشآت التعليمية والتدريبية ، ويفترض بداية تنفيذ هذا البرنامج عام ٢٠١٥ والانتهاه من تنفيذه بحلول عام ٢٠٢٠<sup>(١٧٤)</sup>.

ويؤكد برنامج اصلاح التعليم الفني والتدريب المهني تم تمويله من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي على انشاء نظام قومي متكامل للتعليم الفني والتدريب المهني، والذي لا يكون مركزيا ويعتمد علي الطلب وموجه بشكل قطاعي، ويركز علي تقديم المهارات والكفاءات التي يتطلبها اقتصاد السوق المتنوع والمتغير، ويوفر فرص متدرجة للمتعلمين والمتدربين في جميع مراحل التعليم ، ويحكمه ويديره شراكة بين أرباب الأعمال والحكومة والشركاء الاجتماعيين ، قدم البرنامج استراتيجية تغطي فترة خمس سنوات ٢٠١٢ حتى ٢٠١٧<sup>(١٧٥)</sup> وجاءت الركائز الأساسية للخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في مجال إدارة النظام التعليمي: إعداد المدارس لممارسة الإدارة القائمة علي المدرسة، وضمان الحوكمة الرشيدة من خلال المشاركة المجتمعية ومشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس<sup>(١٧٦)</sup>.

كما جاءت الخطة الاستراتيجية ٢٠٣٠ للتعليم قبل الجامعي والتي أصدرتها وزارة التربية والتعليم، وقد روعي في تصميم برامج الخطة التركيز علي العوائد ذات القيمة المضافة، ومزج المدخلات البنوية بمصفوفة من الحوافز المادية والمعنوية في إطار من الشفافية والمساءلة والمحاسبية، وبما يضمن الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد والبشرية المتاحة ، والتشارك مع القطاع الخاص والمجتمع المدني كشريك متضامن لتعظيم الاستفادة من تلك الموارد، والانفتاح علي المؤسسات العالمية ودول العالم التي ترغب في التعاون التربوي وتبادل الخبرات، وكذلك الاستمرار في تطبيق إطار الإنفاق متوسط المدى، وموازنة البرامج كمنهجية تربط السياسات بالخطط والإنفاق، مع الاستفادة من البرنامج المالي الممكن، خاصة وأن وزارة التربية والتعليم تبوأ موقع الريادة في هذا الخصوص، حيث كانت من أولى القطاعات التي اختبرت فيها هذه المنهجية والسير قدما في تطبيق اللامركزية ، وذلك للحاق بالاتجاهات العالمية لتنمية القطاع وتطويره<sup>(١٧٧)</sup>

ومن المبادئ والأسس التي تعتمد عليها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، مبدأ تأكيد الدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة من المديريات والإدارات التعليمية وصولاً للمدرسة ، فيعتمد تحقيق الخطة لأهدافها علي مدي تحقيق المناطق والمستويات الإدارية المختلفة لمستوي إنجاز من المفترض من تحقيقه ؛ لذا حرصت الخطة عند وضع الاستراتيجيات المختلفة مراعاة تحديد مستوي القدرة المتاحة لتلك المستويات وتقديم الدعم اللازم لها ، فقد اعتمدت منهجية بناء الخطة علي مشروطية تقديم الدعم الفني المطلوب لبناء الخطط الإستراتيجية ، والخطط التنفيذية علي مستوي المديريات وصولاً إلى آخر طرفية في خط المسؤولية وهي المدرسة ، بحيث ينعكس ذلك علي بناء الخطط الإستراتيجية المحلية والتي عليها تحقق الاستراتيجية القومية أهدافها<sup>(١٧٨)</sup> .

• رابعا : الدراسة الميدانية لواقع ممارسة نمط القيادة الإبداعية ودوره في تحقيق آليات الرقابة

#### التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية

هدفت الدراسة الميدانية التعرف على مدى توافر المهارت لنمط القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية ومدى توفر الرقابة التنظيمية وآلياتها من فرضياتها وأطر العمل بها، والعلاقة بين القيادة الإبداعية وتحقيق الرقابة التنظيمية.

واستخدم البحث الحالي أداة الاستبانة باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات والمعلومات والتي تغطي كافة جوانب الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة التي شملت عدة محاور وعبارات للتعرف على آراء عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات القيادية الإبداعية وآليات وأبعاد الرقابة التنظيمية لدى مديري الثانوية الفنية الصناعية بهدف وضع مجموعة من المقترحات التي تساعد على تحقيق الرقابة التنظيمية.

وتم وبناء الاستبانة على النحو التالي: وضعت الاستبانة في صورتها الأولية وذلك ضوء الإطار النظري للدراسة والاطلاع على بعض الاستبانات التي استخدمتها دراسات سابقة، وفي ضوء المقابلات الشخصية، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين، وإعادة بناء الاستبانة وإعدادها لتكون في الصورة النهائية.

• مجتمع الدراسة وحجم العينة :

يتألف مجتمع الدراسة من بعض مدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية التابعة لمشروع تطوير القوي العاملة وتعزيز المهارات - بالتعاون مع المجلس الوطني للتنافسية والممول من الولايات المتحدة الأمريكية (WISE)<sup>(١٧٩)</sup> والمدارس التابعة لمشروع اصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (TEVT)<sup>(١٨٠)</sup> .

وكان عدد المدارس التابعة للمشروعين في محافظة الشرقية ( ٨ مدارس ) إلا أنه تم تطبيق الاستبيان على خمس مدارس صناعية منها فقط وهي: مدرسة بلبيس الثانوية الصناعية بنات، ومدرسة منيا القمح الصناعية بنين، ومدرسة منيا القمح الصناعية بنات، ومدرسة القرين الثانوية الصناعية المشتركة، ومدرسة الزقازيق المعمارية العسكرية، وكان إجمالي عدد العاملين بهذه المدارس ( ٢٨٦٠ ) في خمس إدارات تعليمية على مستوي محافظة الشرقية كما يلي:

جدول (١)  
مجتمع الدراسة والعينة

م	المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الشرقية	الإدارة التعليمية التابع لها المدرسة	مجتمع العاملين بالمدارس الثانوية الفنية	عينة العاملين بالمدارس الثانوية الفنية
١.	مدرسة بلبيس الثانوية الصناعية بنات	إدارة بلبيس التعليمية	٣١٨	٧٦
٢.	مدرسة منيا القمح الصناعية بنين	إدارة منيا القمح التعليمية	٥٣٨	١٠٣
٣.	مدرسة منيا القمح الصناعية بنات	إدارة منيا القمح التعليمية	٣٩٧	٦٧
٤.	مدرسة القرين الثانوية الصناعية المشتركة	إدارة القرين التعليمية	٢٤٥	٣٨
٥.	مدرسة الزقازيق المعمارية العسكرية	إدارة غرب الزقازيق التعليمية	٤٢١	٥٠
إجمالي				

وبعد التحقق من صدق وثبات أداة البحث قام الباحث بعدة إجراءات حتى يتثنى لها تطبيق الاستبانة التي طبقت على عدد (٤٠٠) من العاملين داخل الإدارات التعليمية الخمس بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بواقع (٨٠) لكل مدرسة، إلا أنه كان عدد الاستبانات الصالحة منها ٣٣٧ استبانة فقط.

• **المعالجة الإحصائية :**

تم استخدام برنامج ( spas v.27 ) وبرنامج ( Excel ) لتحليل البيانات وتحديد كل من : التكرارات الخاصة باستجابات العينة ، والمتوسط الحسابي ، والنسب المئوية ، كأ- $\chi^2$  ( square ) ومستوى دلالتها كما يلي:

• **البعد الأول: وضوح الرؤية لدى قيادة المدرسة والحساسية الاستراتيجية :**

الترتيب	المتوسط	%	نادراً	%	أحياناً	%	دائماً	العبارات
١	2.217	5.64%	19	67.06%	226	27.30%	92	تستثمر قيادة المدرسة أفكار العاملين بها في تطوير الأداء المدرسي.
٢	2.712	4.75%	16	19.29%	65	75.96%	256	تعنى الدور القيادي الذي تؤديه.
٣	2.323	3.56%	12	60.53%	204	35.91%	121	تحفز على إنجاز كافة العمليات بما يتلاءم مع المستفيدين.
٤	2.231	7.12%	24	62.61%	211	30.27%	102	تحدد أولويات العمل لتحقيق التميز في الأداء.
٥	2.169	7.42%	25	68.25%	230	24.33%	82	تتسم بالتوجه الذهني الإيجابي نحو مشكلات العمل.
٦	2	21.66%	73	56.68%	191	21.66%	73	تعمل على توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص المدرسة.
٧	2.077	12.76%	43	66.77%	225	20.47%	69	تتكيف مع أدوار العمل المتغيرة.
٨	1.97	22.55%	76	57.86%	195	19.58%	66	تلتزم بالمبادئ

الترتيب	المتوسط	%	نادراً	%	أحياناً	%	دائماً	العبارات
								والقواعد المتفق عليها.
8	2.053	18.99%	64	56.68%	191	24.33%	82	٩. تحليل المواقف الإدارية المختلفة قبل اتخاذ أى قرار.
6	2.083	17.80%	60	56.08%	189	26.11%	88	١٠. يوجد لدى قيادة المدرسة رؤية واضحة.
	2.12	16.69%	56	54.65%	184	28.67%	96.6	متوسط البعد

من الجدول السابق يتضح التالي: وفقاً لرؤية إجمالية استجابات العينة؛ فإن العبارات الممثلة للاتجاه الإيجابي هي العبارة رقم (٢)، أما العبارات الممثلة للاتجاه المحايد هي العبارات رقم (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩)، أما العبارة الممثلة للاتجاه السلبي رقم (١٠).

ويجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لرؤية إجمالية استجابات العينة؛ فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) الأكثر تعبيراً عن جوهر المحور (استجابة موجبة) والتي تنص على "تعنى الدور القيادي الذى تؤديه". في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٧١٢) ويرجع ذلك إلى تفهم المدير لدوره ومهامه القيادية الموكلة إليه وسعيه لأداء دوره بكفاءة لقيادة العمل المدرسي، ويرجع ذلك إلى قناعة المدير بأهمية التكاليفات التي تسند إليه وحرصه على إنجازها فيعمل على ترتيب أولويات العمل ليصل بمدرسته إلى أفضل مكانة

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تحفز على إنجاز كافة العمليات بما يتلاءم مع المستفيدين" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.٣٢٣) ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام الإدارت بآراء مديري المدارس واشراكهم في وضع الأهداف مما يفقد النظرة المستقبلية المبنية على دراسة مسبقة، فلا يمتلك الصلاحيات التي تسمح له بوضع أهداف استراتيجية فهو ملزم بالأهداف الموضوعية مسبقاً من الوزارة، فليس لديه هدف يضعه نصب عينيه ليعمل على تطويره، فالجميع ينفذ ما يملى عليه، كذلك شعور بعض مديري المدارس أنه في مهمة رسمية مرسومة له ينفذها فقط لا يسعى للتغيير على المدى الطويل، وكذلك إلى اتجاه مدير

المدرسة لتجديد أفكاره ليتمكن من حل مشكلات العمل بمنظور إيجابي للارتقاء بالعمل المدرسي، لأنه ينظر إلى المدرسة على أنها بيئة التي يعيش فيها وأنها الصرح العلمي التي تعطيه مكانة رفيعة داخل المجتمع ،

بينما جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " تلتزم بالمبادئ والقواعد المتفق عليها " في الترتيب الأخير بتوسط حسابي (١٠٧٨٣) ويرجع ذلك إلى حرص مدير المدرسة على التروى فى دراسة المواقف التي تواجهه حرصاً منه على ظهوره بمظهر القائد ذو القرارات الصائبة، لكن وجدت نسبة تتجه للاتجاه السلبي أكثر من الإيجابي لتظهر ضعف بعض المهارات والمقومات التي يمتلكها فيقف عاجزاً أمام إتخاذ قرارات حاسمة.

ويتضح من تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الأول تأكيد أفراد العينة على أهمية قيام قيادة المدرسة بدورها القيادي الابداعي والمامها بالمعارف والخبرات والمهارات التي تساعد على قيادة العمل المدرسي بجدارة والتفكير بعقلانية لحل المشكلات التي تظهر أثناء العمل وحل القضايا والتحديات من خلال فكر متجدد.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة لوجاني وسماعيل (٢٠٢٠) ودراسة قنديل(٢٠٢٠) ودراسة آل حسين (٢٠١٨) ودراسة(Keetanjaly & Zaidatol (2017) ودراسة الرفاعي(٢٠١٣) حيث أن القيادة التقليدية تكون غير قادرة على طرح رؤى وأفكار جديدة تساعد على تطوير المدارس الثانوية الفنية الصناعية، والتي إذا اتبعت سوف تؤدي إلى إصابة هذه المدارس بالجمود والتدهور، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تبني مديري المدارس محل الدراسة مبادئ القيادة الإبداعية التي تقوم في الأساس على البحث عن طرق وأساليب جديدة وطرح أفكار وتصورات جديدة تساعد المدرسة على التطور والنمو في هذا العالم القائم على التنافس والصراع، بتقديم أفكارها الجديدة لتطوير قدرات المدرسة والعاملين بها، وتقديم إجراءات إبداعية لتيسير سير العمل وتحقيق إنتاجية تتسم بالتميز والإبداع، وتطوير المدرسة بما يجعلها في النهاية قادرة على التغلب على حالة النمو المضطرب وتحقيق التحسين المستمر مما يجعلها قادرة على البقاء والمنافسة.



• البعد الثاني: قيادة المدرسة والمقدرات الأساسية والتكنولوجية :

م	العبارات	دائماً	%	أحياناً	%	نادراً	%	المتوسط	الترتيب
١١	تستجيب قيادة المدرسة للظروف البيئية المتغيرة.	243	72.11%	90	26.71%	4	1.19%	2.709	1
١٢	توظف الموارد المتاحة بطريقة جيدة.	77	22.85%	245	72.70%	15	4.45%	2.184	7
١٣	تشجع العاملين على العمل التعاوني.	73	21.66%	237	70.33%	27	8.01%	2.136	9
١٤	تستخدم أفضل وسائل تقنية المعلومات للاستجابة والتهيئة لأي متغيرات.	100	29.67%	195	57.86%	42	12.46%	2.172	8
١٥	تعزز من مهاراتها الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للمدرسة.	134	39.76%	178	52.82%	25	7.42%	2.323	5
١٦	تحدد العمليات التي تضمن التنافسية للخدمات المقدمة للمجتمع.	216	64.09%	108	32.05%	13	3.86%	2.602	2
١٧	تتواصل مع كل الجهات المعنية لمعرفة ما يستجد من تطورات.	199	59.05%	110	32.64%	28	8.31%	2.507	4
١٨	تحقق تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة سرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل.	214	63.50%	102	30.27%	21	6.23%	2.573	3
١٩	تعظم من نقاط القوة وتوفر ما هو ضروري.	124	36.80%	192	56.97%	21	6.23%	2.306	6
	متوسط البعد	127	37.66%	163	48.50%	47	13.84%	2.238	

من الجدول السابق يتضح التالي: وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة فإن العبارات المتمثلة للاتجاه هي الإيجابية عى أرقام (١١،١٨،١٩) أما العبارات المتمثلة للاتجاه المحايد فهي العبارات أرقام (١٣،١٤،١٥،١٦،١٧) أما العبارات المتمثلة للاتجاه السلبي فهي أرقام (١٢).

وتجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة ؛ فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث أتت العبارة (١١) التي تنص على " تستجيب قيادة المدرسة للظروف البيئية المتغيرة " الأكثر تعبيراً عن جوهر المحور (استجابة إيجابية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٧٠٩) ويرجع ذلك لحرص مدير المدرسة على استخدام تقنيات الاتصال المتاحة لمعرفة كل ما هو جديد يخص العملية التعليمية ولانجاز الاعمال بسرعة ، واعلام العاملين معه بكل جديد.

وجاءت العبارة (١٦) التي تنص على " تحدد العمليات التي تضمن التنافسية للخدمات المقدمة للمجتمع " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.٦٠٢) ويرجع ذلك إلى سعى بعض

مديرى إلى تسهيل العمل وتنفيذ القرارات إلا أن غلبة الطابع الروتيني على العمل المدرسى وكثرة القيود والجمود الإدارى السائد ، وتنفيذ القرارات بحرفية يعوق ذلك، ولذا جاءت العبارة (١٨) التي تنص على " تحقق تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة سرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢.٦٠٢) ويرجع ذلك إلى رغبة قيادة المدرسة فى الإلمام بالقوانين والأنظمة الجديدة وتفهمه للوائح والقوانين الخاصة بالعمل المدرسى وضرورة استجابته لمتطلبات سوق العمل، وكذلك معرفة المدير بالموارد المتاحة له سواء بشرية أو مادية ويمكنه توظيفها، خاصة وأن هذه المدارس مشاركة في مشاريع جديدة تم تمويلها من قبل جهات أجنبية ومحلية.

بينما جاءت العبارة (١٤) و التي تنص على " تشجع العاملين على العمل التعاونى " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.١٣٦) ، ويرجع ذلك إلى تفهم مدير المدرسة لقدرات العاملين معه، فيضع كل فرد فى المكان المناسب له.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة بلوم وشباح (٢٠٢١) ودراسة أحمد و أبو العينين (٢٠٢٠) ودراسة الحجاج (٢٠١٨) دراسة Keetanjaly et.al (2017) ودراسة Hoch (2013) و دراسة الباز (٢٠٠٢) حيث يتضح من تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الثاني أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أهمية تواصل المدير مع الجهات المعنية بالعملية التعليمية للإطلاع على كل جديد يفيد مدرسته، واستجابته للظروف البيئية المتغيرة، ومن ثم توزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصاته، وأن يحرص دائماً على سماع وجهات نظر العاملين، حيث يسعى المدير لزيادة الدافعية لدى العاملين نحو العمل عن طريق تحسين التفاعل بينهم بطريقة مؤثرة تحقق التعاون الفعال، وحرص مدير المدرسة على معرفة وجهات النظر عند العاملين، إلا أن هناك فجوة كبيرة بين الامكانيات المتاحة والمطلوب توفيرها فالإدارات بها عجز كبير لايمكنها توفر المطلوب لكافة المدارس خاصة من النواحي التكنولوجية والتقنيات الحديثة لما لها من أهمية كبرى في الفكر التنظيمي المعزز لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في أدائها الكاشف عن أبعاد التنمية المنظمة والمزيد من التماثل التنظيمي، خاصة وأن المدير محكوم بقوانين ولوائح لا يستطيع تلافى هذا العجز بمفرده، ومن هنا يدرك مديري المدارس أهمية العمل التعاونى والتشجيع على العمل بروح الفريق حرصاً منهم على توفير مناخ مدرسى وبيئة تكنولوجية مناسبة للتجاوب مع متطلبات السوق.



## • البعد الثالث: قيادة المدرسة والمسئولية المشتركة في اتخاذ القرارات:

م	العبارات	دائماً	%	أحياناً	%	نادراً	%	المتوسط	الترتيب
٢٠	تحقق قيادة المدرسة مبدأ التشاركية لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي.	232	68.84%	103	30.56%	2	0.59%	2.682	1
٢١	توفر المعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم.	123	36.50%	203	60.24%	11	3.26%	2.332	3
٢٢	تصدر قرارات استباقية تعتمد على الرقابة في صناعتها.	111	32.94%	208	61.72%	18	5.34%	2.276	5
٢٣	تشرك المستفيدين في التخطيط والتنفيذ لتعزيز الوصول لأفضل النتائج.	114	33.83%	206	61.13%	17	5.04%	2.288	4
٢٤	تكيف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة.	132	39.17%	194	57.57%	11	3.26%	2.359	2
٢٥	تفتح فرص الحوار والنقاش بين جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات.	87	25.82%	198	58.75%	52	15.43%	2.104	7
٢٦	تجمع البيانات والمعلومات بصورة استباقية.	138	40.95%	152	45.10%	47	13.95%	2.270	6
	متوسط البعد	126	37.50%	178	52.86%	33	9.64%	2.279	

من الجدول السابق يتضح التالي: وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة ؛ فإن العبارة الممثلة للاتجاه الإيجابي هي رقم (٢٠) أما العبارات الممثلة للاتجاه المحايد هي أرقام (٢١، ٢٤، ٢٣، ٢٢، ٢٦، ٢٥) ووفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة ؛ فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

حيث جاءت العبارة رقم (٢٠) الأكثر تعبيراً عن جوهر المحور (استجابة إيجابية) والتي تنص على " تحقق قيادة المدرسة مبدأ التشاركية لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٦٨٢) ويرجع ذلك إلى حرص المدير على تحقيق مبدأ المساواة والعدالة بين الجميع وقناعاته بأهمية المشاركة الجماعية بين جميع العاملين من خلال بث الثقة في المجتمع المدرسي؛ إلا أن العاطفة والميول الشخصية قد تؤثر على قراراته، وحرص المدير على التواصل مع العاملين والتفاهم معهم كل حسب طبيعته فيتقرب منهم ليولد

الاحترام المتبادل الذى يسهل عليه قيادتهم والتأثير فيهم، وكذلك حرصه على تبادل الأفكار والآراء وتقبل النقد البناء الذى يدعم بناء الشخصية

وجاءت العبارة رقم (٢٤) و التي تنص على " تكيف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.٣٥٩) ويرجع ذلك إلى حرص مدير المدرسة على تبادل الأفكار والبحث عن الأفكار الجديدة من مقترحات العاملين معه ، هناك بعض المديرين الذين يعتمدون على الحلول التقليدية ويبتعدون عن الإبداع نظرًا لإهمال الإدارة لمقترحات العاملين وإغفال مقترحاتهم، بينما جاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على " تفتح فرص الحوار والنقاش بين جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١.٩١٧) يرجع ذلك إلى اهتمام قيادة المدرسة بالاستماع لمشكلات العمل واحتياجات العاملين ورغباتهم إلا أنه لا يملك السلطة لتحقيق ذلك إلا فى حدود صلاحياته بأبسط الأعمال كتوزيع العمل بينهم بالتراضى ورفع شكاوهم للجهات المسؤولة والتي تهمل من الإدارة بسبب كثرتها وضعف إدارة المدرسة عن إيجاد حلول لها ومن ثم حرص المدير على الظهور بمظهر حسن ليكون قدوة للعاملين فى المظهر والخلق والانضباط والالتزام فى أداء واجباته أمام رؤسياه.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة البليهد والخضير (٢٠٢٠) ودراسة النشيلي (٢٠٢٠) ودراسة العجري (٢٠١٩) ودراسة البلوي (٢٠٠٧) حيث يتضح من تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الثالث أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أهمية حرص قيادة المدرسة على التشاركية وبناء علاقات إنسانية مع العاملين وتقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين داخل المدرسة، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وتبادل الأفكار وتقبل النقد البناء، وأهمية توفر الاحترام المتبادل بين الجميع، وحرص قيادة المدرسة على تحفيز العاملين معه بأسلوب جميل يدفعهم للعمل بإيجابية، وإرساء دعائم الثقة داخل المجتمع المدرسى لمواجهة تحديات الظروف المتغيرة من خلال تنوع الاستراتيجيات، ولكن هناك بعض المعوقات التى أثرت بالسلب على هذا المحور متمثلة فى إهمال الإدارة لمقترحات وآراء العاملين وإغفال دورهم، وعدم اهتمام الجهات العليا بإشباع حاجات العاملين وعدم سماع شكاوهم، وعجز مدير المدرسة عن توفير الحافز للعاملين معه لأنه محكوم بالقوانين واللوائح، وبنوع وسائل الحوار معهم مع تشجيعهم على العمل الجماعى كفريق متعاون وتوفير مناخ يسوده الحب والتعاون

ليكسب بذلك ثقتهم ويسهل بالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، وأهمية التنسيق بين كافة الأقسام للعمل بنظام متكامل، لكن هناك بعض المعوقات التي أثرت بالسلب على هذا المحور متمثلة في ضعف الموارد والامكانيات المتاحة للمدير فالمطلوب يفوق المتاح مما يجعل المدير يشعر بالعجز في توظيف الموارد المتاحة له بطريقة مناسبة، وعدم تمكن المدير من صياغة أهداف استراتيجية خاصة بمدرسته يسعى لتحقيقها ويشرك العاملين معه في ذلك، فدائمًا ما يلتزم بقرارات الوزارة والأهداف المرسومة له مسبقًا.

#### • البعد الرابع: قيادة المدرسة وتنظيم الأعمال وتنفيذها:

م	العبارات	دائمًا	%	أحياناً	%	نادراً	%	المتوسط	الترتيب
٢٧	تنفذ الاستراتيجيات المدرسية كما هي مرسومة.	111	32.23%	201	60.65%	25	8.01%	2.288	4
٢٨	توجد نهجاً مشتركاً بين جميع الوحدات الإدارية بالمدرسة.	123	35.50%	197	58.24%	17	4.26%	2.332	3
٢٩	تسمح بالمبادرات والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات المدرسة.	115	33.94%	202	59.72%	20	5.98%	2.276	5
٣٠	تكلف المسئوليات بطريقة سريعة ومرنة.	199	59.05%	131	39.76%	7	1.25%	2.572	1
٣١	تعديل الاستراتيجيات لتتوافق مع المتغيرات البيئية.	137	41.19%	189	53.25%	11	3.25%	2.441	2
٣٢	تشارك قيادة المدرسة في اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله.	87	25.82%	198	58.75%	52	15.43%	2.098	7
٣٣	تضع وصفاً واضحاً للوظائف والنشاطات.	135	39.01%	152	45.10%	50	14.01%	2.270	6
	متوسط البعد	129	38.11%	181	53.86%	26	7.45%	2.322	

من الجدول السابق يتضح التالي: وفقاً لرؤية إجمالية استجابات العينة، فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث جاءت العبارة رقم (٣٠) الأكثر تعبيراً عن جوهر المحور (استجابة إيجابية) والتي تنص على " تكلف المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٥٧٢) ويرجع ذلك إلى حرص قيادة المدرسة على الاجتهاد في تنفيذ الأعمال والأنشطة وفق الخطط المرسومة وقناعته بأهمية سرعة ومرونة التكليف للمسئوليات لجميع العاملين، وكذلك حرصها على التنفيذ الفوري للخطط المرسومة وتحقيق الفاعلية التنظيمية، ولذا جاءت العبارة رقم (٣١) و التي تنص على " تعدل الاستراتيجيات لتتوافق مع المتغيرات البيئية " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.٤٤١) ويرجع ذلك إلى حرص قيادة المدرسة على التجاوب مع متطلبات سوق العمل بالاعتماد على حلول ابتكارية موائمة للتجديد دون اغفال أهمية المايعة للمستجدات العصرية. بينما جاءت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على " تشارك قيادة المدرسة في اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٠٩٨) يرجع ذلك إلى اهتمام وحرص قيادة المدرسة بالاستماع للآراء والأفكار إلا أنه من الصعب تلبية جميع الآراء لكل الفريق الإداري بكل وحدة من وحدات المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أحمد و أبو العينين (٢٠٢٠) ودراسة القدسي (٢٠١٩) ودراسة دراج (٢٠١٩) ودراسة مغاوري (٢٠١٦) حيث يتضح من تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الرابع أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أهمية حرص قيادة المدرسة على تحديد المسؤوليات وفق وصف واضح ومحدد للأنشطة والمهام التنفيذية لكل شخص بالمدرسة، وأهمية توفر المبادرات والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات المدرسة، فضلاً عن حرص قيادة المدرسة على تعديل الاستراتيجيات المرسومة مسبقاً لتتوافق مع المتغيرات البيئية لمواجهة تحديات الظروف المتغيرة من خلال تنويع هذه الاستراتيجيات ومن جهة أخرى لتحقيق التنافسية.

• البعد الخامس: قيادة المدرسة وتوافر عناصر الرقابة التنظيمية:

م	العبارات	دائماً	%	أحياناً	%	نادراً	%	المتوسط	الترتيب
٣٤.	قيادة مدرستنا بطينة في كشف التغييرات الحاصلة في تفضيلات المستفيدين منها.	61	18.10%	220	65.28%	56	16.62%	2.015	5
٣٥.	قيادة مدرستنا بطينة في معرفة التغييرات الحادثة في تحركات المنافسين.	52	15.43%	179	53.12%	106	31.45%	1.84	8
٣٦.	قيادة مدرستنا بطينة في احداث تغييرات في التكنولوجيا.	56	16.62%	239	70.92%	42	12.46%	2.042	4
٣٧.	تنفذ خطة عمل سريعة في ضوء تحركات المنافسين الاستراتيجية.	83	24.63%	200	59.35%	54	16.02%	2.086	3
٣٨.	تكتشف الفرص والتحديات للتغييرات حولها في الوقت المناسب.	65	19.29%	180	53.41%	92	27.30%	1.92	7
٣٩.	تنفذ خطة عمل لتلبية احتياجات العميل دون تأخير.	106	31.45%	177	52.52%	54	16.02%	2.154	2
٤٠.	تحلل الأحداث الهامة حول العميل والتكنولوجيا دون تأخير.	82	24.33%	170	50.45%	85	25.22%	1.991	6
٤١.	تنفذ خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.	133	39.47%	152	45.10%	52	15.43%	2.24	1
	متوسط البعد	79.8	23.66%	190	56.27%	68	20.07%	2.036	

من الجدول السابق يتضح التالي:

من الجدول السابق يتضح التالي: وفقاً لرؤية إجمالية استجابات العينة، فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث جاءت العبارة (٤١) التي تنص على "

تنفذ مدرستنا خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وجاءت العبارة (٣٩) التي تنص على " تنفذ مدرستنا خطة عمل لتلبية احتياجات العميل دون تأخير" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.١٥٤) بينما جاءت العبارة (٣٦) التي تنص على " مدرستنا بطيئة في معرفة التغييرات الحادثة في تحركات المنافسين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١.٨٤) وتتمثل هذه التغييرات في ابتكار أساليب جديدة للترويج والبحث عن الجديد من المنتجات لتقديمه للسوق مع مراعاة الأسعار الجديدة، فالقدرات الإبداعية غالباً ما تكون قادرة للنمو والتطوير في ضوء البيئة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة داخل المدرسة، ويترتب غالباً على هذه القدرات ظهور فكر جديد أو ممارسات جديدة أو خدمات جديدة يمكن أن يتبناها العاملون في المدرسة أو تفرض عليهم من قبل أصحاب القرار في المدرسة، بحيث يترتب عليها نوع من التغيير الملحوظ في خطط العمل أو في العمليات أو المخرجات لمحاولة تلبية احتياجات العملاء دون تأخير.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العجري(٢٠١٧) ودراسة Thomas(٢٠١٧) ودراسة المصري(٢٠١٦) حيث يتضح من تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الخامس المتمثل في قيادة المدرسة وتوافر عناصر الرقابة التنظيمية مما ينعكس على الأداء التنظيمي بها، ذلك أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أهمية حرص قيادة المدرسة على استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير، مع توظيفها بصورة فورية لتلبية متطلبات التطور والتنافسية مع المؤسسات الأخرى المناظرة، وأهمية توافر خطط عمل مرنة تلبي احتياجات العملاء بصورة متسارعة حت تتغلب على حاجز الزمن وإدارة الوقت، فضلا عن حرص قيادة المدرسة على تحليل الأحداث الهامة حول العملاء والمنافسين والتوظيف التكنولوجي في العمل المدرسي دون تأخير ومن ثم مواكبة سوق العمل التنافسي.

## • البعد السادس: قيادة المدرسة وتوافر آليات الرقابة التنظيمية:

م	العبارات	دائماً	%	أحياناً	%	نادراً	%	المتوسط	الترتيب
٢	تستطيع قيادة مدرستنا إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب.	96	28.49%	194	57.57%	47	13.95%	2.145	1
٣	تعيد هيكلة العمليات وتعديلها في الوقت المناسب	73	21.66%	226	67.06%	38	11.28%	2.104	3
٤	تعتمد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب	73	21.66%	234	69.44%	30	8.90%	2.128	2
٥	تطرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.	64	18.99%	196	58.16%	77	22.85%	1.961	4
٦	تقوم بتغيير الأسعار بسرعة.	61	18.10%	202	59.94%	74	21.96%	1.961	5
٧	تغير من الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب.	76	22.55%	127	37.69%	134	39.76%	1.828	6
	متوسط البعد	73.8	21.91%	197	58.31%	67	19.78%	2.021	

من الجدول السابق يتضح التالي: وفقاً لرؤية إجمالية استجابات العينة، فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث جاءت العبارة (٤٢) التي تنص على " تستطيع قيادة مدرستنا إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.١٤٥) فإذا كان الإبداع في مجمله عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها أفكار وأعمال جديدة، ويتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلات ومن ثم إعادة النظر في تكوين الموارد في الوقت المناسب، وجاءت العبارة (٤٤) التي تنص على " تعتمد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.١٢٨) مما يؤثر على تطوير قدرات المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الشرقية، وما تقوم به من تطبيق لمشروعات حديثة وتسعى لتحقيق النتائج المستهدفة، والتي تطمح لها من جراء تطويرها، وزيادة معرفة مواردها من خلال آليات جديدة مثل رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار وغيرها مما يؤدي إلى سرعة التجاوب مع متطلبات سوق العمل وتحقيق التنافسية مع غيرها من المدارس المناظرة.

ولكن العبارة (٤٦) التي تنص على " تغيير من الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب " جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١.٨٢٨) حيث لا توصف القيادات المدرسية بالإبداعية إلا إذا كانت ممارستها القيادية داخل المدرسة تتم عن قدرات إدارية وفنية عالية جداً لديها، وتنعكس هذه القدرات على سلوكيات هؤلاء القادة وتصرفاتهم وتظهر كذلك في مواجهتهم للمشكلات المدرسية، ومدى قدرتهم على إعادة الهيكلة والاعتماد على التكنولوجيا بطرح حلول ابتكارية غير تقليدية لهذه المشكلات وهذا مقيد من ناحية سرعة التجاوب وبناء شراكات جديدة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة القدسي(٢٠١٩) ودراسة Khavari (٢٠١٦) ودراسة Price(٢٠١٦) حيث يتضح من تحليل البيانات المتعلقة بالبعد السادس المتمثل في قيادة المدرسة وتوافر آليات الرقابة التنظيمية أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أهمية حرص قيادة المدرسة على إعادة تكوين الموارد في الوقت المناسب دون تأخير، والتأكيد على أهمية اعتماد التكنولوجيا الجديدة والعمل على توظيفها في الوقت المناسب، فضلا عن محاولة قيادة المدرسة طرح منتجات جديدة وتغيير سعر الخدمات المقدمة والمنتجات بسرعة حتى لا تتخلف عن أسعار السوق وتحركاته من مستوى لآخر.



• البعد السابع: قيادة المدرسة وتوافر أبعاد الرقابة التنظيمية:

م	العبارات	دائماً	%	أحياناً	%	نادراً	%	المتوسط	الترتيب
٤٨	تتلى قيادة مدرستنا احتياجات العملاء المتغيرة دون تأخير.	64	18.99%	206	61.13%	67	19.88%	1.991	4
٤٩	تستشعر تغير متطلبات المستخدمين في الوقت المناسب.	72	21.36%	238	70.62%	27	8.01%	2.134	3
٥٠	تفحص وتراقب أحدث التغييرات البنينة الداخلية والخارجية.	59	17.51%	210	62.31%	68	20.18%	1.973	5
٥١	تقتدى بنماذج ناجحة تتعلم منها.	66	19.58%	129	38.28%	142	42.14%	1.774	8
٥٢	تستغل الفرص وتحولها من تهديد إلى فرص تنافسية.	131	38.87%	179	53.12%	27	8.01%	2.309	1
٥٣	تعيد تشكيل الموارد التنظيمية بشكل حيوي.	74	21.96%	249	73.89%	14	4.15%	2.178	2
٥٤	ذات سمات معرفية تحقق أعلى مستويات رضا المستخدمين.	58	17.21%	206	61.13%	73	21.66%	1.955	6
٥٥	توظف حواسها لاستيعاب ما يحدث من منافسة وتطور تكنولوجي.	71	21.07%	128	37.98%	138	40.95%	1.801	7
	متوسط البعد	74.4	22.07%	193	57.31%	70	20.62%	2.014	

من الجدول السابق يتضح التالي:

من الجدول السابق يتضح التالي: وفقاً لرؤية إجمالية استجابات العينة، فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث جاءت العبارة (٥٢) التي تنص على "

تستغل الفرص وتحولها من تهديد إلى فرص تنافسية. " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٣٠٩) حيث رشاقة الاستشعار ورشاقة صنع القرار واتخاذها، وجاءت العبارة (٥٣) التي تنص على " تعيد تشكيل الموارد التنظيمية بشكل حيوي " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.١٧٨) وهذا يؤكد على الاستشعار الرشيق والمرونة وكذلك رشاقة الفعل، بينما جاءت العبارة (٥١) التي تنص على " تقتدى بنماذج ناجحة تتعلم منها " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١.٧٧٤).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة Price (٢٠١٦) ودراسة Zeinem and Others (٢٠١٤) ودراسة Yeganegi and Saber (٢٠١٢) حيث يتضح من تحليل البيانات المتعلقة بالبعد السابع المتمثل في قيادة المدرسة وتوافر أبعاد الرشاقة التنظيمية أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أهمية حرص قيادة المدرسة على سرعة استغلال الفرص وتحويلها دون تأخير إلى فرص تنافسية مما يشير معه إلى رشاقة الاستجابة للسوق، من خلال إعادة تشكيل البنى التحتية والموارد التنظيمية بالمدرسة، وذلك في ضوء ما يحدث من تغييرات بيئية محيطة بالمدرسة كي تلبى احتياجات العملاء دون تأخير مؤكدة على رشاقة عمليات الأعمال أيضا، وذلك من خلال مرونة أنشطة المدرسة وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لاستشعار التغيرات التي دور حولها ومن ثم استغلال الفرص وتحويلها إلى فرص تنافسية.

#### • العلاقة بين متغيري الدراسة:

للتعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق الرشاقة التنظيمية تم حساب معامل ارتباط بيرسون لرتب درجات عينة الدراسة، قام الباحث بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور القيادة الإبداعية والدرجة للرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية كما يلي:

مستوى الرقابة التنظيمية	قيادة المدرسة وتوافر أبعاد الرقابة التنظيمية	قيادة المدرسة وتوافر آليات الرقابة التنظيمية	قيادة المدرسة وتوافر عناصر الرقابة التنظيمية	الرقابة التنظيمية القيادة الإبداعية
**٠.٦١٥	**٠.٦٦٩	**٠.٤٦٧	**٠.٤٥٥	وضوح الرؤية لدى قيادة المدرسة والحساسية الاستراتيجية.
**٠.٥٥١	**٠.٣٨٧	**٠.٧١٤	**٠.٧٦٥	قيادة المدرسة والمقدرات الأساسية والتكنولوجية.
**٠.٥١٢	**٠.٦٦٢	**٠.٦٥٤	**٠.٤٧٨	قيادة المدرسة والمسئولية المشتركة في اتخاذ القرارات
**٠.٤١٦	**٠.٣٦٩	**٠.٤٤٣	**٠.٤٥٩	قيادة المدرسة وتنظيم الأعمال وتنفيذها
**٠.٥٨٧	**٠.٦٢٨	**٠.٥٧٤	**٠.٥٣٧	مستوى القيادة الإبداعية

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية بين القيادة الإبداعية ومستوى الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، فكلما ارتفع معدل ممارسات القيادة الإبداعية بالمدرسة ارتفعت أيضًا درجة الرقابة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية بالمدرسة كلما كانت درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة أيضًا، ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة استجابة قادة هذه المدارس لأي تغييرات مفاجئة في البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية وتحويل الفرص من فرص تهديد إلى فرص تنافسية، حيث الحساسية الاستراتيجية والمسئولية المشتركة لجميع العاملين بالمدرسة، فضلا عن الرؤية الواضحة لديهم مع تحديد المهام وتنفيذ الأعمال بالتوظيف التكنولوجي الفوري والتحول الرقمي.

ويرجع ذلك إلى انتهاج قيادة المدرسة لحلول ابتكارية وإبداعية تعمل على مواكبة ومجاراة تقلبات السوق الغير متوقعة أحيانا في ظل توافر المرونة والابداع ورساقفة الفعل، واعتماد هذه القيادة على الرقابة التنظيمية من خلال سرعة الاستشعار، والاستجابة الفورية في الوقت المناسب للتغلي على التحديات والتغييرات الراهنة والمحتملة، مع إتاحة المسئولية المشتركة في اتخاذ القرار وصنعه، ومعتمدة في ذلك إجرائياً على فرق عمل ذات الكفاءة العالية في تنظيم الأعمال وتنفيذها، مما يحول المدرسة ويقودها تلقائياً من كونها مدرسة تقليدية إلى مدرسة رشيقة متميزة تستشعر متطلبات المستفيدين في الوقت المناسب، وإعادة تشكيل

الموارد التنظيمية بصورة حيوية، ومن ثم تحقيق التنافس مع المدارس والمؤسسات المناظرة لها.

### خامسا : الآليات المقترحة

من منطلق الاهتمام المتزايد بالرشاقة التنظيمية كمدخل إداري للتفاعل الايجابي مع التغييرات المتسارعة والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن منطلق الحاجة إلى تحسين ممارسات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الفنية الصناعية الإبداعيين بهدف تحسين مستوى ممارساتهم للرشاقة التنظيمية بهذه المدارس والاسهام في رفع قدرات هذه المدارس على المنافسة مع المدارس المناظرة وتحسين وتطوير الأداء بصفة شاملة بها، فضلا عن زيادة قدرتها على ملاحقة التغيرات والتكيف مع التهديدات المحتملة الداخلية والخارجية، ومن خلال الإفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوظيف ما جاء بكل من الإطار النظري للبحث والدراسة الميدانية يمكن صياغة بعض الآليات الإدارية المقترحة لتطوير دور القيادات الابداعية بهذه المدارس في تحقيق الرشاقة التنظيمية كما يلي:

١. نشر ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والابداع في تطوير أساليب واجراءات العمل بالتخلص من الأساليب التقليدية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية: حيث تحتاج الرشاقة التنظيمية إلى القيادة والتعاون من خلال :

- ١/١ تحفيز هذه المدارس وقياداتها على تحقيق النتائج المستهدفة، لتكون مؤسسات رشيفة ملائمة لكافة التغييرات البيئية
- ٢/١ تهيئة بيئة العمل المدرسي لتقبل الأفكار الابداعية الجديدة.
- ٣/١ البعد عن الأساليب التقليدية وإعادة النظر في الاجراءات التقليدية التي تعوق التغيير الايجابي والتجديد.
- ٤/١ عقد اجتماعات وندوات تدريبية دورية على مستوى الإدارات والمناطق التعليمية للتعرف على ما يقلق قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية.
- ٥/١ الاستماع إلى مقترحات قادة هذه المدارس قبل اتخاذ قرارات مصيرية مما يقلل من فرص المقاومة للتغيير عن الاجراءات التنفيذية.
- ٦/١ نشر ثقافة قدرة الرشاقة التنظيمية على استجابة المدرسة للتغيرات المتلاحقة والسريعة.

٢. التنفيذ الفعلي لمراحل تحسين مستوى الرقابة التنظيمية : وفقاً للإجراءات التالية :
- ١/٢ تحليل بيئة المدرسة من خلال :
  - ١/١/٢ المراجعة الدورية للرؤية والغايات والأهداف والسياسات والاجراءات والاستراتيجيات.
  - ٢/١/٢ تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاحتياجات وفقاً لمعلومات واقعية.
  - ٣/١/٢ الاعتماد على القدرات الإدارية الابتكارية لتكون قوي داخلية داعمة للتطبيق.
  - ٢/٢ تحديد العوامل والموثرات التي تضغط على المدرسة لتواجه التغير وتتوافق معه مثل:
  - ١/١/٢ سرعة التغير وحجمه.
  - ٢/١/٢ معدل الاضطرابات البيئية ودرجة المنافسة.
  - ٣/١/٢ تحديد خصائص المنافسين وحاجات المستفيدين.
  - ٣/٢ توفير قدر كبير من المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات واستغلالها في الوقت المناسب.
٣. دعم الأفكار الابتكارية في مجال التطوير لخدمات المدرسة : من خلال :
- ١/٣ تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين بالمدرسة تحفز على تنفيذ الافكار الابتكارية.
  - ٢/٣ تشجيع قيادات المدارس ذوي الفكر الابداعي والابتكاري لتطوير الخدمات المدرسية.
  - ٣/٣ تذليل العقبات للتغلب على مقاومة الأفكار الابتكارية الرائدة بالمدرسة.
  - ٤/٣ السماح بالمبادراتوالأفكار الابداعية لتنفيذ الاستراتيجيات المدرسية.
  - ٥/٣ تعزيز مهارات القائد المدرسي المبدع لاستدامة الميزة التنافسية للمدرسة.
٤. الاهتمام برقابة صنع واتخاذ القرارات الإدارية بالمدرسة: من خلال:
- ١/٤ اتخاذ قرارات مستقبلية للتغلب على المشكلات والتحديات المستقبلية للمدرسة.
  - ٢/٤ ابتاع كافة الاجراءات التي تساعد على المشاركة في صناعة القرار واتخاذها.
  - ٥. الاهتمام بمؤشرات رقابة المدرسة نحو السوق من خلال:
  - ١/٥ تطوير قدرة المدرسة على الاستجابة السريعة غير المسبوقة في السوق.

- ٢/٥ تشجيع الرقابة المستمرة والتحسين لمنتجات وخدمات المدرسة.
- ٣/٥ إعادة هندسة المدرسة لخدمة السوق.
- ٤/٥ الاستجابة السريعة والفعالة للتغير في طلب العملاء واستراتيجيات المنافسين.
- ٦. التغلب على تحديات الرشاقة التنظيمية بالمدرسة :  
على الرغم من صعوبة تقنين وقياس الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية، نظرا للنقص الكبير في مقاييسها إلى حد ما، حيث لا يوجد مقاييس محدده لقياس مدي تطبيق المدارس للرشاقة التنظيمية، مما يعوق عمليا التحقق من العلاقات الممكنة بين الرشاقة التنظيمية والمتغيرات التي تقيس أداء تميز الأعمال، فهو من أصعب تحديات تطبيق الرشاقة التنظيمية وعدم ارتباطها بمقاييس محددة نستطيع في ضوءها تحديد نسبة رشاقة المدرسة يُقترح التالي:
- ١/٦ تحفيز الكوادر البشرية بالمدرسة للوصول إلى تحقيق عناصر وأبعاد الرشاقة.
- ٢/٦ إحداث تغييرات في ممارسات الثقافة والادارة بالمدرسة من خلال تدريب الموارد البشرية، وتوفير الوقت والمال المناسبين.
- ٣/٦ تشجيع العاملين بالمدرسة على ممارسة الرشاقة، وضمان عدم مقاومة التغير الثقافي، وتحويل المدرسة من مدرسة تقليدية إلى مدرسة رشيقة متميزة.
- ٤/٦ استغلال الفرص بطريقة مرنة تساعد المدرسة في تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق تميز مؤسسي وسط بيئة واحتياجات متغيرة باستمرار.
- ٧. الاهتمام بمؤشرات رشاقة عمليات الأعمال بالمدرسة : من خلال:
- ١/٧ تطوير قدرة المدرسة التكنولوجية ذات الكفاءة العالية.
- ٢/٧ التخصيص لمنتجات وخدمات المدرسة.
- ٣/٧ تشجيع الممارسات المرنة التي تزيد من استقلالية صلاحيات فرق عمل المدرسية وتقضي على البيروقراطية المملة.

## المراجع

- (1) David Horth & Dan Buchner (2014). **Innovation Leadership-How to use Innovation to Lead Effectively, Work Collaboratively and Drive Results**, Center for Creative Leadership, p. 2.
- (2) Innwork Project (2014). **Towards a more Innovative Workplace**, The European Commission, p. 4.
- (٣) محمد جاد حسين وأشرف محمود أحمد (٢٠٠٨). الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، المؤتمر العلمي التاسع المعنون : تطوير التعليم في الوطن العربي: الواقع والمأمول، ١٥/١٤ أكتوبر ٢٠٠٨، ص ٢٥٠.
- (4) Abraham Carmeli, Roy Gelbard & David Gefe (2010). the Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing firm Performance, **The Leadership Quarterly**, N. 21, p. 339.
- (٥) إيمان سالم الصانع (٢٠١٣). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج، رساله ماجستير غير منشورة، ص - ص ٢٩ - ٣٢.
- (٦) Khoshlahn, Maryam & Ardabili, Farzad Sattari (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction, **3<sup>rd</sup> International Conference on New Challenges in Management and Business. Organization and Leadership**, 2 May 2016, Dubai,UAE, p143.
- (٧) Ibid. p. 144.
- (٨) Ibid, P.144.
- (٩) جابر محمد أحمد كمال (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق علي شركة الصناعات الوطنية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية**، ع ١، مج ١١، ص ٨٤٨.
- (١٠) Rahimiatani, Abdolkarim & Others ( 2018). **Increasing Organizational Agility based on Effective Meta-Organizational Parameters, Postmodern Opening**, VOL.9,Doi.https://doi.org/10.18662/po/49, 2018, P.141.
- (١١) كمال عبد الوهاب أحمد (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، ص ٣، ع ٨، ص ١٠٥.
- (١٢) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٧). **رؤية مصر ٢٠٣٠، إستراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ الغاية: المحاور الرئيسية (الأهداف ، مؤشرات القياس)**، ص. ٤٨.

- (٣) وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات (٢٠١٥). إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل، ص ١١.
- (٤) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٨). استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، ص ١٥.
- (٥) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مطابع وزارة التربية والتعليم، ص ٧٥.
- (١٦) أرفيل فان. أدامز (٢٠١٠). التعاون الإنمائي الألماني GIZ - مبادرة نظام التعليم المزدوج في مصر - تقييم أثر المبادرة علي المرحلة الانتقالية من المدرسة إلي العمل Published by Deutsche Gesellschaft Fur – International Zusammenarbeit – GIZ-GmbH ، القاهرة - مصر ، ص ص ٥٦ ، ٧٣.
- (١٧) مركز هي للسياسات العامة (٢٠١٤). ورقة سياسات : أزمة التعليم الفني في مصر ( الأسباب والحلول)، القاهرة، ص ص ٥٤، ٥٥.
- (٨) محمود أبو النور الرسول (٢١٥). نظم ربط التعليم الثانوي الفني بسوق العمل - دراسة مقارنة في كل من جمهورية ألمانيا الاتحادية وجمهورية الصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س ١ ، ع ٣ ، ص ص ٥٣ ، ٥٩.
- (٩) اشرف الشحي (٢٠١٤). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ STI-EGY ، الخطة التنفيذية للإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ STI-EGY ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ص ٣٣، ٣٢.
- (٢٠) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ - المرحلة التأسيسية ٢٠١٤-٢٠١٧ - التعليم المشروع القومي لمصر، ص ٣٢.
- (٢١) سحر محمد أبو راضي (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية ، ع ٢ ، ص ٢٥.
- (٢٢) وحدة إدارة المشروعات و جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). الاستراتيجية القومية لاصلاح منظومة التعليم الفني والتدريب المهني ٢٠١٢ - ٢٠١٧ - التنمية المستدامة والتوظيف من خلال قوي عاملة مؤهلة، برنامج اصلاح التعليم الفني والتدريب المهني في مصر بتمويل مشترك من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي ، ص ص ٨، ٧.



- (٢٣) قاموس المعاني الجامع (٢٠١٧) منشور على الموقع الإلكتروني : <https://www.almaany.com> ، تم التصفح في ٢٣/١٢/٢٠٢٠ .
- (٢٤) حسن شحاتة ، زينب النجار (٢٠٠٣) معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- (٢٥) أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقريري (١٩٧٧) المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، ط ٢، دار المعارف، مصر.
- (26) Poonam, Anand & Arvind, Kumar Saraswati(2014). Innovative Leadership, A Paradigm in Modern HR Practices, **Global Journal of Finance and Management**, V 6, N 6, p. 497.
- (٢٧) محمد جاد حسين و أشرف محمود أحمد (٢٠٠٨). مرجع سابق، ص ٢٥٠.
- (٢٨) ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب الموسى (٢٠١١). تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية. رؤية استراتيجية مقترحة، رسالة الخليج العربي، س ٣٢، ع ١٢٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص ٣٤.
- (29) Nigar Sultanan & Mohammad Anisur Rahman (2012). Innovative Leadership (People), **The Jahangirnagar Journal of Business Studies**, V 2, N 1, p. 40.
- (30) Hazaz Abdullah Alsolamil, Kenny Teoh Guan Cheng & Abdulaziz Awad M. Ibn Twalh (2016). Revisiting Innovation Leadership, **Open Journal of Leadership**, N 5, p. 34.
- (٣١) جرجس همام الشويري (١٩٩٥). معجم الطالب، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط ٢، ص ٣٥٧.
- (32) Abe Harraf, and other(2015).Organizational Agility, **The Journal of Applied Business Research-March/April2015**, V 31,N 2, P.675.
- (٣٣) أحمد زكي بدوي و صديقة يوسف محمود (١٩٩١). المعجم العربي الميسر قاموس عربي / عربي، دار الكتاب الحديث، ص ص ١٢٧، ٤٠٤.
- (٣٤) كمال عبدالوهاب أحمد (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكلليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، ع (٨)، ٢٠١٦، ص ٢٩.
- (٣٥) بشير صالح الرشيد (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص ٥٩.
- (٣٦) جمهورية مصر العربية - المجلس الوطني للتنافسية و الولايات المتحدة الأمريكية (٢٠١٧). مشروع تطوير القوي العاملة وتعزيز المهارات، دراسة سوق العمل منظور تحديات مهارات العمالة والانتاجية وتنمية الموارد البشرية - تقييم إجراءات وآليات سوق العمل والتوصيات ، ص ص ١ ٢٥ ،

(٣٧) الهيئة العامة للاستعلامات، بوابتك إلى مصر (٢٠٢١). برنامج دعم إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (TEVT)، <https://ar.wikipedia.org/wiki/> ، تاريخ التصفح ٢٠/٣/٢٠٢١.

(٣٨) وزارة الدولة لشئون البيئة، جهاز شئون البيئة ومحافظة الشرقية، إدارة شئون البيئة والوكالة الدانمركية للتعاون الدولي (برنامج الدعم القطاعي للبيئة) (٢٠٠٨). التوصيف البيئي لمحافظة الشرقية ٢٠٠٨، ص ١٣.

(٣٩) عبد الوهاب لوجاني و عيسى سماعيل (٢٠٢٠). قياس التفكير الإبداعي للقادة باستخدام مقياس هيرمان : دراسة حالة جامعة تيسمسيلت، دراسات وأبحاث. مج ١٢، ع ٤، أكتوبر ٢٠٢٠.

(٤٠) نورة محمد الذبيهد و ابتسام عبد الرحمن زيد الخضير (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، مجلة الفتح. ع ٨٤، كانون الأول ٢٠٢٠.

(٤١) حرب خلف الحجاج (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٧، ع ٦، نوفمبر ٢٠١٩.

(٤٢) سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٥، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.

(٤٣) عيد حمود ضويحي السعيد (٢٠١٨). الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء بدولة الكويت، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ع ٥١.

(44) Keetanjaly, Arivayagan & Zaidatol AKM-Aliah, Lopepihie (2017). Teachers Perceptions Related to Principals' Creative Leadership Practices Towards School Effectiveness, **Pertanika Journal of Scholar, Research Review**, V. 3, N 3.

(45) Hoch, Julia E. (2013). **Shared Leadership and Innovation. The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity**, J. Bus Psychol Ltd.

(٤٦) رجا الله عطا الله جابر الرفاعي (٢٠١٣). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

(٤٧) هند خالد الضمور (٢٠١٢). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

(٤٨) منيرة بنت عبد العزيز الداود (٢٠٠٩). تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- (٤٩) عبد المحسن هادي الحويلة، ومحمد هادي الحويلة (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع ٥٣، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- (٥٠) على حامد على البلوى (٢٠٠٧). واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- (٥١) عفاف محمد الباز (٢٠٠٢). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة النهضة، مج ٣، ع ١١، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- (٥٢) أسهان بلوم ومريم شباح (٢٠٢١). سوسيوتنظيمية تكنولوجيا المعلومات : قراءة لمتطلبات الرقابة المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، مج ١٠، ع ٣.
- (٥٣) دينا حلمي عباس محمد النشيلي (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠، ع ٣، سبتمبر أيلول ٢٠٢٠، ص ١٦٨.
- (٥٤) محمد عبد العزيز سيد أحمد و رانيا السيد إبراهيم أبو العنين (٢٠٢٠). أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، مج ١٩، ع ٢.
- (٥٥) سماح خليل مصطفى قنديل (٢٠٢٠). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (٥٦) لمياء محمد بهي الدين دراج (٢٠١٩). تطوير الثقافة التنظيمية للمدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها.
- (٥٧) عبدالعزيز غالب عidan القدسي (٢٠١٩). دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة أسيوط.
- (٥٨) دينا فاروق إبراهيم العجري (٢٠١٧). الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة الأزهر.

(59) Thomas E. Bunton (2017). **AGILITY Within Higher Education Organization. A loosely Coupled Systems Perspective** Ph.d, the University of Wisconsin-Milwaukee.

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

(٦١) كمال عبد الوهاب أحمد (٢٠١٦). مرجع سابق.

(٦٢) مروان وليد سليمان المصري (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ع ٢، مج ٤٠.

(63) Khavari, Seyyed Abdollah, and other (2016). Assessing The Level Organization Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran, **Mediterranean Journal of Social MCSR Publishing, Rome-italy, V 7, N 3.**

(64) Price, James E. (2016). **Assessing The Relationships Between Strategic Alignment, Organization Agility, And higher Education Performance**, Ph.D, Capella University.

(65) Zeinem Rana and other(2014). External Adaptability of Higher Education Institution. The Use of Diagnostic Interventions to Improve Agility, Change Management. **An International Journal**, V 13.

(66) Yeganegi, Kamran & Saber, Mohammad (2012). The Effect of IT on Organizational Agility, **Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Istanbul, Turkey, 2012.

(٦٧) عبد القادر السيخلي (٢٠٠٣). القائد الإداري المبدع، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ١٧٥، ١٧٦.

(٦٨) محمد خليفة الطويل، وزاكي مسعود القمبيري (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ١٠٣.

(٦٩) آمال شافعي (٢٠١٧). العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع ١١، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ص ٣٦.

(٧٠) عفاف محمد الباز (٢٠٠٢). مرجع سابق، ص ٦٧.

(3) Bethany K. Mickahail & Carlos Tasso Eira : Effective and creative leadership in diverse work forces, library of Congress, U.S.A, 2018. P. 67.

(72) Munshi, Natasha et.al (2002). **Leading for Innovation-The Impact of Leadership on Innovation**, The Advanced Institute of Management Research, London, UK, October 2012, p.12.

(73) Ubaidillah, Muhammad, Ali Imron, Bambang & Arifin, Budi Wiyono (2018). **Innovation Leadership in Improving the Quality of Education**, op cit, p. 1295.

- (74) Adjei, Daniel (2013). Innovation Leadership Management, **International Journal of ICT and Management**, V 1, I 2, p. 104.  
(٧٥) عفاف الباز (٢٠٠٢). مرجع سابق، ص ١٠٨.
- (76) Sen, Asim and Erol, Eren (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century, International conference on Leadership, **Technology and Innovation Management Social and Behavioral Science**, N 41, pp. 1-2.
- (77) Haza Abdullah Alsolamil, Kenny Teoh Guan cheng & Abdulaziz Awad M. Ibn Twalh (2016). Opcit, p. 34.
- (78) Schork, Sabrina, Heblich, Benedict & Terzidis, Orestis (2016). Effective Innovation Leadership, Institute of Entrepreneurship, **Technology Management and Innovation**, p. 2.
- (79) Christopher Day & Pamela Sammons (2016). **Successful School Leadership**, Education Development Trust, pp. 17-18.
- (80) Ibid., pp. 51-52.
- (81) Kumar, Anil (2011). A Study of Various Leadership Styles and Their Importance for Celebrities in Brand Endorsements, **Research Journal of Social Science & Management**, V 1, N 2, p. 8.
- (82) Ibid, p. 9.
- (83) Adjei, Daniel (2013). Opcit, p. 104.
- (84) David Horth & Dan Buchner (2014). op cit, p. 5.
- (85) Ibid, p. 15.
- (86) Kumar, Anil (2011). Opcit, p. 8.
- (87) Medhurst, Derek & Richards, Dave(2010). **The Fundamental Concepts of Organizational Excellence-A Blueprint for Success**, D&D Excellence Limited, p. 3.
- (٨٨) علي علي غازي (٢٠١٤). المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء المؤسسي. مدخل تطبيقي مقترح، **مجلة إدارة الأعمال**، ع ١٤٧، جمعية إدارة الأعمال العربية، ص ٩.
- (٨٩) محمد عبد الغني محمد هلال (١٩٩٧). مهارات التفكير الابتكاري. كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة، ص ٣٤.
- (90) Adjei, Daniel (2013). Opcit, p. 104.
- (91) Rashid, Khalid, Mahmood Hussain, Madeeha & Naddem, Amna (2011). Leadership and Innovation in a School Culture. How can a Leader Bring about Innovation in the School Culture?, **Journal of Elementary Education**, V 21, N 1, p. 73.

- (<sup>92</sup>) Mehdibeigi, Najme and Others (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness, Explaining the Mediator Role of Organizational Agility, **PrSocedia - Social and Behavioral Sciences** 230, P. 96.
- (<sup>93</sup>) سلام عبدالرحيم المعاينة (٢٠٢٠). أثر الرقابة التنظيمية علي إدارة الازمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن، مجله جامعة عمان العربية للبحوث- سلسلة البحوث الادارية، ع ١، مج ٤، ص ٢٥٧.
- (<sup>94</sup>) Khoshlahn, Maryam & Ardabili, Farzad Sattari (2016). Opcit, p 144.
- (<sup>95</sup>) دينا حلمي عباس محمد النشيلي (٢٠٢٠). مرجع سابق، ص ١٦٨.
- (<sup>96</sup>) Park, Y.(2011). **The Dynamics of The Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments; The Role Information Technologies**, Doctor Dissertation, Faculty of USC, Graduate School, University of Southern California, p. 23.
- (<sup>97</sup>) Yeganegi, Kamran & Saber, Mohammad (2012). opecit, P. 2537.
- (<sup>98</sup>) لميس عارف عبد ربه (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية. دراسة ميدانية علي الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص. ٤ .
- (<sup>99</sup>) Nafei, Wageeh (2016). The Organizational Agility to Organizational Success, **International Journal of Business and Management**, V 11, N 5, P. 297.
- (<sup>100</sup>) أحمد حمدان مشرف العنزلي (٢٠١٨). أثر تنوع القوي العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري. دراسة ميدانية علي الإدارة العامة للجمارك في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، ص. ١٦ .
- (<sup>101</sup>) هاله أمين مغاوري (٢٠١٦). مرجع سابق، ص. ١٤٠ .
- (<sup>102</sup>) Rahimiatani, Abdolkarim & Others (2018). Opcit, P.P. 141,142.
- (<sup>103</sup>) هند ناصر أحمد عقيلان (٢٠١٩) أثر الرقابة الاستراتيجية علي السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية التربية، ع ٩، مج ٣٥، ص ٦٤٧.
- (<sup>104</sup>) علي بن حسن يعن الله (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك. دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية، جامعة الازهر، كلية التربية، ع ١٨٨، ج ١، ص ٣٧٤.
- (<sup>105</sup>) Kharabe, Amol T. (2012). **Organizational Agility And Complex Enterprise System Innovations; A Mixed Methods Study of The**

**Effects of Enterprise Systems on Organizational Agility**, Ph.D.,  
Weatherhead School Of Management Case Western Reserve University, P.  
52.

(<sup>١٠٦</sup>) سعود محمد المحاميد (٢٠١٥). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي. دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان، "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال"، ع ٢، مج ١١، ص. ٣٥٢.

(<sup>107</sup>) Bahrami, Mohammad Amin And Others (2016). The Mediating Role Of Organizational Learning in the Relationship Of Organization Intelligence and Organizational Agility, **Osong Public Health Res Perspect**, PP.191,195.

(<sup>١٠٨</sup>) كمال عبدالوهاب أحمد (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٣٩

(<sup>109</sup>) Nafei, Wageeh (2016). The Effect of Organizational Agility on Quality of Work life .A Study on Commercial Banks Egypt, **International Journal of Business and Management**, V 11.N 6, P. 272.

(<sup>١١٠</sup>) كمال عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص ٣٩، ٤٠.

(<sup>111</sup>) Price, James E. (2016). Opcit, P. 50.

(<sup>112</sup>) Deer, Michael (2018). **Organizational Agility and Agile Development Methods, An Evaluation Study**, Phd., University of Southern California, Faculty of the USC Rossier School of Education, P. 25.

(<sup>113</sup>) Charnitski Wotell, Christina (2002). **Gauging the Readiness of an Institution of Higher Education to Implement Change in its Distance Education Program in Ways that are Consistent with the Paradigm of Organizational Agility**, Phd., Submitted to the faculty of Education, Drexel University, P.P. 94,95.

(<sup>114</sup>) Jeffords, Susan (2008). **Institutional Enrollment Growth Task Force Draft Proposal and Recommendations**, A Report Presented to Vice Chancellor, University of Washington, Bothell, P. 3.

(<sup>١١٥</sup>) كاريش صليحة و عيادي فايز (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق مقارنة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية، **مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث**، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، ع ١، ص ٧٦، ٧٧.

(<sup>116</sup>) Nejatian, Majid and Others (2018). A Hybrid Approach to Achieve Organizational Agility; An Empirical Study of a Food Company, Benchmarking. **An International journal**, V 25,N 1, P. 202.

(<sup>١١٧</sup>) محمد أبوحمور (٢٠١٩). نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية، **منارة التميز** المجلة العلمية، مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ع ٦، ص. ٢٠، ٢١.

(<sup>118</sup>) Nejatian, Majid and Others (2018). Opcit, P. 202.

(<sup>119</sup>) Jovanovic, Milos and Others (2017). Transition of Organizational Roles in Agile Transformation Process. A grounded Theory Approach, **The Journal of System and Software**, P. 175.

(<sup>120</sup>) جواد محسن راضي و مثنى توفيق عبدالحسن الموسوي (٢٠١٩). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ع ١، مج ٩، ص ٧٧.

(<sup>121</sup>) رعدان عدنان عبد الرزاق (٢٠١٨). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، *مجلة العلوم الإسلامية*، ع ٢٠، ص ٣٣٦.

(<sup>122</sup>) المرجع السابق، ص.ص ٣٣٦-٣٣٥

(<sup>123</sup>) معتصم محمد مبارك الضمور (٢٠١٧). الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، ص ١٤

(<sup>124</sup>) هند ناصر أحمد عقيلان، مرجع سابق، ص ٦٤٨.

(<sup>125</sup>) رعد إبراهيم الحنيطي (٢٠١٩). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية، دار المجد للنشر والتوزيع، ص ص ٦٣، ٦٢.

(<sup>126</sup>) Kharabe, Amol T. (2012). Oocit., p. 52.

(<sup>127</sup>) Rahimiatani, Abdolkarim & Others (2018). Opcit , V 9, P.145

(<sup>128</sup>) مها وليد علي الفاضل. "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، *مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية*، ع(٢)، مج(٢٣)، ٢٠١٥ م، ص ٩٠٦.

(<sup>129</sup>) اياد محمود الرحيم (٢٠١٧). تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ٢٣، ع ٩٩، ص ١١١.

(<sup>130</sup>) مصطفى عبد الحميد (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية لنجاح المؤسسات الحكومية ، *جريدة الأهرام*.

(<sup>131</sup>) رعد إبراهيم الحنيطي، مرجع سابق. ص ٦١، ٦٢.

(<sup>132</sup>) ميثاق هانف الفتلاوي (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال

الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة

السيارات، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ع ٤، مج ٧، ص ٢٣.

(<sup>133</sup>) Nafei, Wageh (2016). Opcit, P. 273.



- (<sup>١٣٤</sup>) مروان وليد سليمان المصري (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٢٩٩.
- (<sup>١٣٥</sup>) Rahimiatani, Abdolkarim & Others (2018). Opcit, P.143.
- (<sup>١٣٦</sup>) سماء جميل أحمد إسماعيل (٢٠١٨). مدي ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، ٢٠١٨م، ص ٩.
- (<sup>١٣٧</sup>) كامل محمد الحواجز و حسين محمد العزب (٢٠١٩). التأثيرات الوسيطة للقرارات الديناميكية بين تنوع القوي العاملة والرقابة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الاردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ع ١، مج ٥، ص ص ٣٢، ٣١.
- (<sup>١٣٨</sup>) سماء جميل أحمد إسماعيل (٢٠١٨). مرجع سابق، ص ١٨.
- (<sup>١٣٩</sup>) المرجع السابق، ص ١٠.
- (<sup>١٤٠</sup>) مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (٢٠١٩). تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، ع ١، مج ٩، ص ٧٨.
- (<sup>١٤١</sup>) رائد محمد حامد (٢٠١٩). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرقابة الاستراتيجية، الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، ص ٩.
- (<sup>١٤٢</sup>) Khoshlahn, Maryam & Ardabili, Farzad Sattari (2016). Opcit, P. 144.
- (<sup>١٤٣</sup>) جابر محمد أحمد كمال، مرجع سابق، ص ٨٤٩.
- (<sup>١٤٤</sup>) إيمان سالم الصانع (٢٠١٣). مرجع سابق، ص ٢٦.
- (<sup>١٤٥</sup>) عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، ع ٥٩، ص ٢٧٩.
- (<sup>١٤٦</sup>) منار منصور أحمد منصور (٢٠٢٠). تطوير الاداء الاداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢١، ج ٤، ص ١٥.
- (<sup>١٤٧</sup>) Shalini Menon and M.Suresh(2020). Factors Influencing Organizational Agility in Higher Education, Benchmarking. **An International Journal**, P.4.
- (<sup>١٤٨</sup>) دعاء محمد سيد عمر (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعه جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، ع ١، س ١، ص ص ٦٦، ٦٧.

(149) Wageeh A,Nafei (2016). Opcit .P. 299.

(١٥٠) سلام عبدالرحيم المعايطه. مرجع سابق ص ٢٥٨ .

(١٥١) محمد عقلة أبو عابد (٢٠٢٠). أثر الرقابة التنظيمية علي تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، **مجلة جامعة عمان العربية للبحوث- سلسلة البحوث الادارية**، ع ١، مج ٤، ص. ص ١٩٩، ٢٠٠.

(١٥٢) منار منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص ١٢ .

(153) Gupta, Nakul & Bharadwaj, Shah (2013). **Agility in Business School Education through richness and reach. a conceptual model"**, **Education + Training**, V 55, N 4 / 5, P.372.

(١٥٤) سلام عبدالرحيم المعايطه. مرجع سابق، ص ص ٢١، ٢٢

(155) Anastasiya, Henk & Terje, Fallmyr (2019). Navigating Through Institutional Complexity; Adoption of a Process View in Functional Organizations, **Business Process Management Journal**, P. 10.

(١٥٦) هبه محمد عمرو (٢٠١٧). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدي شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، ص ٣٢ .

(١٥٧) محمود عبدالرحمن الشنطي (٢٠١٩). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية: قطاع غزة، **مجلة جامعة العين للأعمال والقانون**، ع ١، مج ٣، ص ١٥ .

(158) Wageeh A.Nafei (2016). Opcit, p. 100.

(١٥٩) دينا حلمي عباس محمد النشيلي (٢٠٢٠). مرجع سابق، ص ١٦٩

(١٦٠) مركز هي للسياسات العامة (٢٠١٤). مرجع سابق، ص ص ٤ ، ٥ .

(١٦١) محمود أبو النور الرسول (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ص ٥١ ، ٥٢ .

(١٦٢) أرفيل فان . أدامز (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ص ٢٥ ، ٢٨ .

(١٦٣) وزارة التربية والتعليم - جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). **الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ المرحلة التأسيسية ٢٠١٤-٢٠١٧ - التعليم المشروع القومي لمصر**، ص ٩٨ .

(١٦٤) سحر محمد أبو راضي (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم " ، **مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية** ، ع ٢، ص ١٤ .

(١٦٥) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). **الاستراتيجية القومية لاصلاح منظومة التعليم الفني والتدريب المهني ٢٠١٢-٢٠١٧ التنمية المستدامة والتوظيف من خلال قوي عاملة مؤهلة**، برنامج

- إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني في مصر بتمويل مشترك من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي ، ص ص ٢٣ ، ٢٦ .
- (<sup>١٦٦</sup>) سحر محمد أبو راضي (٢٠١٧). مرجع سابق ، ص ١٣ .
- (<sup>١٦٧</sup>) وحدة إدارة المشروعات، برنامج اصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (٢٠١٧). الاستراتيجية القومية لاصلاح منظومة التعليم الفني والتدريب المهني ٢٠١٢ - ٢٠١٧ - التنمية المستدامة والتوظيف من خلال قوي عاملة مؤهلة، ص ص ٦١ ، ٦٢ .
- (<sup>١٦٨</sup>) المرجع السابق، ص ٤٨ .
- (<sup>١٦٩</sup>) سحر محمد أبو راضي (٢٠١٧). مرجع سابق ، ص ١٣ .
- (<sup>١٧٠</sup>) جمهورية مصر العربية (١٩٨١). قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، الباب الأول - الأهداف والأحكام العامة للتعليم، مادة (١١) ، ص ٤ .
- (<sup>١٧١</sup>) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). قرار وزاري رقم ( ٢٩٩ ) بتاريخ ١٢/٧/٢٠١٤ بشأن إنشاء وحدة البحث والتطوير المستمر بقطاع التعليم الفني، المواد ( ١ ، ٢ ، ٣ ) .
- (<sup>١٧٢</sup>) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). قرار وزاري رقم ١٣٧ بتاريخ ١١/٣/٢٠١٢، المادتين ( ١ ، ٢ ) .
- (<sup>١٧٣</sup>) رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بشأن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٥/٦/٢٠٠٦ المادتين ( ١ ، ٣ ) .
- (<sup>١٧٤</sup>) جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء (٢٠١٥). استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠، المحور السابع - التعليم والتدريب، ص ١٥٧ .
- (<sup>١٧٥</sup>) وحدة إدارة المشروعات، برنامج إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (٢٠١٧). مرجع سابق، ص ٤ .
- (<sup>١٧٦</sup>) وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). مرجع سابق، ص ٨٦ .
- (<sup>١٧٧</sup>) المرجع السابق، ص ٣ .
- (<sup>١٧٨</sup>) المرجع السابق، ص ص ٩ ، ١٠ .
- (<sup>١٧٩</sup>) جمهورية مصر العربية - المجلس الوطني للتنافسية و الولايات المتحدة الأمريكية (٢٠١٧) . مشروع تطوير القوي العاملة وتعزيز المهارات: دراسة سوق العمل منظور تحديات مهارات العمالة والانتاجية وتنمية الموارد البشرية - تقييم إجراءات وآليات سوق العمل والتوصيات، ص ص ١ ، ٢٥ .
- (<sup>١٨٠</sup>) الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر، <https://ar.wikipedia.org/wiki/> ، مرجع سابق، تاريخ التصفح ٢١/٥/٢٠٢١ .