



الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية

The Proposed Leadership Competencies to Improve
School Performance in Light of Organizational Agility

إعداد

ابتسام تركي سالم العتيبي
Ebtsam Turki AL-Otibi

مُشرفة تربوية بإدارة تعليم جدّة - المملكة العربيّة السّعوديّة
باحثة دكتوراة إدارة تربوية بجامعة أم القرى - مكّة المكرّمة

أمانى أحمد محمود العقالي
Amani Ahmed AL-Iqali

مُشرفة تربوية بإدارة تعليم جدّة - المملكة العربيّة السّعوديّة
باحثة دكتوراه أصول التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض

Doi: 10.21608/ejev.2022.266552

٢٠٢٢ / ٦ / ٢

استلام البحث

٢٠٢٢ / ٦ / ١٧

قبول البحث

العتيبي ، ابتسام تركي سالم و العقالي ، أمانى أحمد محمود (٢٠٢٢). الجدارات
القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية. مج ٦،
ع(٢٤)، أكتوبر، *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم
والآداب ، مصر، ٣٥ – ٦٢.

<http://jasq.journals.ekb.eg>

الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية المستخلص:

اعتمد العديد من القادة في معظم المدارس بالمملكة العربية السعودية لفترات طويلة على ممارسة وظائفهم في ظل ظروف من الحماية والاستقرار البيئي وعدم المنافسة، وغياب نظام الثواب والعقاب بالدرجة التي أدت إلى انخفاض الكفاءة الإدارية للعديد منهم بل والتأثير سلبيًا على قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، ولقد أدت تلك الظروف أيضًا إلى سيطرة نمط القائد التقليدي على مجريات الأمور للإدارة المدرسية ومع تعدد التحديات التي يواجهها عالما المعاصر ومن أبرزها شدة التغيير وسرعته مما يجعل من الصعب على أية منظمة مواجهة هذا التغيير بشكل فعال في ظل الممارسات الإدارية التقليدية، وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات إلى المشكلات التي تواجه قادة المدارس ، ومن ثم جاء هذا البحث ليركز على تحسين الأداء المدرسي من خلال تحديد عناصر مقترحة للجدارات القيادية في ضوء الرشاقة التنظيمية لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات ومساعدتها على اكتشاف ورؤية المتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمات وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغييرات، واستخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لاستقراء الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية والأسس الفكرية للجدارات القيادية في الأدبيات المعاصرة وقدمت الباحثين تصور مقترح يحقق الترابط بين ما هو مأمول من القيادة التربوية والتحديات المستقبلية والذي يسهم في تحسين الأداء المدرسي بما يحقق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التنظيم الإداري، وتعزيز دور الابتكار وحل المشكلات وتقديم الحلول لمختلف المجالات التعليمية، لدفع عجلة التطوير والتحديث بما يتوافق مع أهداف ومتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والارتقاء بجودة مخرجات العملية التعليمية لتتواءم مع مواصفات ومعايير الأداء الفعالة، ويقوم التصور المقترح على مجموعة من الجداريات التي يجب أن يستند إليها عمل القيادات المدرسية في ضوء الرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الجداريات القيادية/ الرشاقة التنظيمية/ الأداء المدرسي.

Abstract:

Many principals in most schools in the Kingdom of Saudi Arabia have relied for long periods on practicing their jobs under conditions of protection, environmental stability and lack of competition, and the absence of a reward and punishment system to the degree that led to a decrease in the administrative efficiency of many administrative leaders, and even negatively affected their abilities and

administrative skills. Those circumstances also refer to the traditional principal's control over the course of affairs for the school administration, and then this study came to focus on developing school performance by identifying suggested elements for leadership competencies in light of the approach to organizational agility, and the researcher used the descriptive and analytical approach to extrapolate the theoretical foundations of organizational agility and the intellectual foundations of leadership competencies In contemporary literature, the researcher presented a proposed vision that achieves the interconnectedness between what is hoped from leadership, and future challenges, which contributes to improving school performance in a way that achieves a real reflection of the contents of the Kingdom's 2030 vision in administrative organization, strengthening the role of innovation, solving problems and providing solutions to various educational fields, to advance development and modernization In line with the goals and requirements of the vision, and the elevation The quality of the outputs of the educational process is in line with the specifications and effective performance standards, and the proposed perception relies on a set of competencies on which the work of school leaders must be based in light of agility.

Key words: leadership competencies / organizational agility / school performance

مقدمة:

تتعدد التحديات التي يواجهها عالمنا المعاصر ومن أبرزها شدة التغيير وسرعته مما يجعل من الصعب على أية منظمة مواجهة هذا التغيير بشكل فعال في ظل الممارسات الإدارية المعتادة، فقد آن للمنظمات أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغيير، كما أصبحت المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية خاصة في أمس الحاجة إلى العصرية، وبات لزاماً عليها اكتساب مهارات وقدرات أساسية إذا أرادت لنفسها النجاح، كالمرونة، والتعامل مع المواقف الطارئة و التكيف مع التغيير.

وقد ترتب العديد من المشكلات التي واجهت المؤسسات نتيجة التطورات المتلاحقة، مما يتطلب منها المواءمة بين استمرارية المؤسسة ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، والضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار، حيث لا تستطيع أن تترك الأمور للظروف وللصدفة تتحكم بمصيرها.(حرين والخشالي، ٢٠٠٦، ٧٤)

ومن ثم لم تعد الرقابة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيارية وإنما هي ضرورة من ضرورات العصر الحالي لتمييز وتكيف المؤسسات وتستجيب بفعالية لضغوط البيئة الخارجية والداخلية بفعالية، فالمؤسسات الرشيفة تتميز بأنها تهتم بالتغيير وتعتبره فرصة للحصول على ميزة تنافسية من خلال استعراض الفرص المتاحة في بيئتها المتغيرة، وتحويل التهديدات إلى فرص متميزة (Mehrab & Siyadat, 2013, 18).

فالرقابة التنظيمية هي الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال التكيف والمرونة في التعامل معها بسرعة وفعالية.(Yeganegi & Saber, 2012)

وتعد الرقابة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات ومساعدتها على اكتشاف ورؤية المتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمات وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغيرات. (مروان، ٢٠١٦)

وإذا ما طبقت الرقابة التنظيمية في التعليم فستسهم في تحسين مستوى الأداء بصفة عامة والأداء الإداري بصفة خاصة حيث ستساعد في استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة وسرعة وفعالية الاستجابة لها والتعامل معها بابتكار وكفاءة، وتعد الإدارة الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد حيث تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء

المدرسي عن طريق توعية وتبصير العاملين بمسؤولياتهم وتوجيههم الاتجاه السليم. (العجمي، ٢٠١٦)

وتُعد القيادات المدرسية من أهم أصول المنظمات التعليمية في العصر الراهن، وتمثل أيضاً رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء المدرسي وتطوير المنظومة التعليمية بأسرها، وتفرض تحديات العصر الذي نحياه الآن على القائد المدرسي ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تُمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية جديدة قائمة على الجدارات، ولقد أصبحت المدارس في أمس الحاجة للجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية، فهي ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي. (منصور، ٢٠٢٠)

ويشير خبراء الإدارة بأنه مع انتقال العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، فإنه لمواجهة التحديات البيئية الجديدة لابد أن يبدأ القائد في تقييم خبراته وممارساته السابقة وأن يعيش واقعه وأن يبني له رؤية مستقبلية واضحة، فالجدارة هي إثبات القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي. (Grollmann, 2008)

والجدارة القيادية بالمنظمات التعليمية هي مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يمتلكها القائد، وتجعله قادر على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، ويلزمه عدة مهارات لحل المشكلات (كالقدرة على تحديد المشكلة/ والمعرفة لتوليد الحلول الممكنة، والسلوك الذي يسمح له باتخاذ القرار. (Howard & Williamson, 2014).

وجدير بالذكر أن المدارس بصفة خاصة واجهت خلال العقد الماضي في شتى الدول ضغوطاً متزايدة للتغيير والتكيف من خلال التقييمات الدولية مثل PISA & TIMSS والتي كانت من أكثر المحفزات لإجراء التطورات المدرسية، وذلك يحتاج إلى التطوير بطريقة نشطة واعية مما يؤثر على واجبات قادة المدارس، فقد اتسع نطاق مسؤولياتهم، وأصبحت ملامح عملهم أكثر تعقيداً بالدرجة التي تدعو إلى حقيقة مفادها أن قادة المدارس أصبحوا عاملاً أساسياً لنجاح الابتكار في المدارس. (Tulowitzki, 2013)

فالمدارس بحاجة إلى الجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية عن طريق تركيز الاهتمام برأس المال البشري من معلمين وإداريين وطلاب.

مشكلة البحث:

اعتمد العديد من معظم قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية لفترات طويلة على ممارسة عملهم في ظل ظروف من الحماية والاستقرار البيئي وعدم المنافسة، وغياب نظام الثواب والعقاب بالدرجة التي أدت إلى انخفاض الكفاءة الإدارية للعديد من القادة الإداريين بل والتأثير سلبيًا على قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، ولقد أدت تلك الظروف أيضًا إلى سيطرة نمط القائد التقليدي على مجريات الأمور للإدارة المدرسية حيث أوضحت إحدى الدراسات أسباب القصور الإداري بالنسبة للقيادات المدرسية في النقاط التالية (طه، ٢٠١٤، ٧٣):

- سلبية القائد تجاه حل المشكلات المدرسية ومحاولة تجاهلها.
- الترقية لوظيفة أعلى في القيادات التعليمية على أساس الأقدمية وليس الكفاءة.
- ضعف قدرات القادة الفنية والإدارية والشخصية.
- وقد كشفت نتائج دراسة الطراونة (٢٠١٥) إلى أهم المشكلات التي تواجه قادة المدارس وهي ما يلي:
- أن معظم قادة المدارس تنقصهم مهارات استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- عدم القدرة على حل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية.
- اتباع الإدارة المدرسية للمدخل التقليدي في الإدارة، وعدم تشجيع القادة على التجديد.

لذلك يأتي هذا البحث ليلبي جانبًا مهمًا من خلال التركيز على تحسين الأداء المدرسي بتحديد عناصر مقترحة للجدارات القيادية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، حيث أن رفع مستوى الرشاقة عند القادة ينعكس على تحسين الأداء الإداري في البيئة المدرسية، فالأساليب والطرق التقليدية لم تعد ملائمة في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة وهذا يحتم على القادة ضرورة امتلاك جدارات قيادية للتكيف مع أي مستجدات في ضوء الرشاقة التنظيمية لمواجهة أي تحديات وتغييرات ومخاطر للانتقال من حالة السكون والجمود إلى حالة الحركة والتقدم، ومن ثم تتبلور مشكلة البحث الحالية في السؤال التالي "كيف يمكن الاستفادة من أدبيات مدخل الرشاقة التنظيمية في اقتراح بعض الجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي؟"

أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن الاستفادة من أدبيات مدخل الرشاقة التنظيمية في اقتراح بعض الجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي؟

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة التالية:

- (١) ما الأسس النظرية لمدخل الرقابة التنظيمية من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- (٢) ما الأسس الفكرية للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي؟
- (٣) ما التصور المقترح للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية؟

أهداف البحث:

- (١) تحديد الأسس النظرية لمدخل الرقابة التنظيمية من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- (٢) التعرف على الأسس الفكرية للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي .
- (٣) وضع تصور مقترح للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية.

أهمية البحث:

● الأهمية النظرية:

١. يُسهم البحث في الإضافة العلمية للمكتبة التربوية، حيث أنّ دراسات الفكر الإداري في مدخل الرقابة التنظيمية قليلة.
٢. يستمد البحث أهميته من أهمية حادثة الموضوع ومتغيراته وهو الرقابة التنظيمية كآلية حيوية وضرورية للبيئة المدرسية حتى تواجه التحديات وتسهم في عملية التغيير وما يمكن أن تؤدي إليه من تطوير واستجابة للتغيرات، كما يسهم البحث في تحديد دور الجدارات القيادية التي من شأنها تحسين الأداء المدرسي .

● الأهمية التطبيقية:

١. يُفيد أصحاب القرار في وضع مجموعة مقترحة من الجدارات القيادية في ضوء الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء المدرسي.
٢. يُسهم في تصميم و إعداد الدورات التدريبية لتطوير وتحسين الجدارات القيادية لقادة المدارس لأن الجدارات تعتبر محددات فعالية الإدارة المدرسية.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تناول البحث دور مدخل الرقابة التنظيمية في تحديد عناصر مقترحة من الجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي .
- **الحدود المكانية:** استهدف البحث جميع قادة المدارس في إدارة تعليم جدة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٢هـ / ٢٠٢٠م.

مصطلحات البحث:

- الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility** :

تُعرّف بأنها القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة. (Dongback & Ariel, 2008, 136) وهي سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن. (المصري، ٢٠١٦، ٢٧٠).

وتُعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها القدرة على استشعار التغيرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر وفعاليتها ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير واستثمار الكفاءات ودعم التميز.

- الجدارات القيادية **Leadership Competences/ Leadership competencies** :

(الجدارة: Competence) هي القدرة على أداء نشاط معين من قبل الموظف بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتطلب هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء الوظيفي، كما تستهدف التوصل إلى الأداء المتميز وتطبيقها داخل المنظمة، ويتم من خلال تلك النماذج التأكيد على أهمية الأداء التنظيمي المتميز وليس الأداء التنظيمي المتوسط أو العادي. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧)

كما تُعرّف (الجدارة: Competence) بأنها القدرة على العمل وإنجازه وحسن التصرف فيه بسرعة وبتكلفة منخفضة، مما يجعل صاحب هذا الوصف جديراً بإسناد العمل إليه أو أهلاً له، كما تتعدد أنواع الجدارات، فهناك الجدارة الإدارية، والجدارة الفنية، والجدارة المهنية. (سرحان، مجلد ٢، ٢٠١٤)

ويمكن للباحثتين استخلاص التعريف الإجرائي للجدارة القيادية بأنها ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة منظّمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي.

- تحسين الأداء المدرسي **School Performance Improvement** :

يُعرّف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه". (بدوي، ١٩٩٣، ص ٣١٠)
كما يُعرّف بأنه "الطريقة التي ينجز بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة وظيفة أو مهمة معينة. (David, 1991)

والأداء في معناه الشائع يتمثل في مجموعة النشاطات التي تُنفذ في مكان العمل وتتعلق بالإنتاجية والحضور والانصراف والرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية، كما أنه درجة الكفاءة التي يتمتع بها عضو أو فريق أو نظام في القيام بعمله. (سرحان، ٢٠١٤، ص ٢١٣)

ويُعرّف التحسين المدرسي بأنه "أسلوب/منهج للتغيير التربوي الذي يهدف إلى تعزيز التحصيل العلمي للطلاب من خلال التركيز على التعليم والتعلم وزيادة قدرة المدرسة على إدارة التغيير. (Hussain, 2014)

وتعرّفه الباحثين إجرائياً بأنه الطريقة التي تتبعها المدرسة لإدارة التغيير التربوي من خلال مجموعة من النشاطات التي تنفذها كالقيام بواجباتها وتحقيق أهدافها وفقاً للمعدل المفروض أدائه وبخاصة تعزيز التحصيل العلمي للطلاب.

٨- منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصف التحليلي بالاستفادة من الأدبيات في الفكر الإداري المعاصر الذي يقوم على وصف موضوع الرقابة التنظيمية كما هي في المصادر والأدبيات واستقراء تأثيرها في توصيف واختيار الجدارات القيادية المقترحة لتأثيرها المستقبلي في تحسين الأداء المدرسي في الإدارات التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

الرقابة التنظيمية:

يُعد مفهوم الرقابة التنظيمية مفهوماً معاصراً في الفكر الإداري، حيث يوجد عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم فيرى كثير من الباحثين أنها القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمات.

كما تُعرّف بأنها القدرة على التكيف بطريقة فعّالة وسريعة مع اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة والتي تحقق للمنظمة سلسلة من المزايا التنافسية تؤدي لبقائها في بيئة ديناميكية. (حمود وآخرون، ٢٠١٨)

والرقابة التنظيمية تمثل عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة وذلك لمساهمتها في رفع قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات الحاصلة والاستفادة من الفرص البيئية التي تتسم بعدم التأكد بدرجة كبيرة.

وهي سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن. (المصري، ٢٠١٦)

كما تُعرّف بأنها القدرة على استشعار التغيرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير واستثمار الكفاءات وتدعيم التميز. (منصور، ٢٠٢٠)

وبالرغم من تعدد التعريفات الخاصة بالرشاقة التنظيمية إلا أن دراسة منصور (٢٠٢٠) تؤكد على أنها مجموعة القدرات التي تسهم في تمكين المنظمة من التغيرات واستغلال الفرص الجديدة بما يكسب المنظمة ميزة تنافسية.

مبررات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

تعتبر التغيرات التي تتعرض لها المنظّمات من أهم مبررات تطبيق الرشاقة التنظيمية فيها ومن هذه المبررات ما يلي:

• تشجيع التنافسية:

إن قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية جديدة في سياق الأوضاع المتغيرة تنبع من تصميم الأعمال بشكل مناسب، وفي الوقت المناسب، وبدرجة من المرونة، وبأسعار معقولة، بما يسهم في الحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمة وسط بيئات مضطربة وهو ما يعني وصول المنظمة إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية المطلوبة.

• تلبية احتياجات التطوير التنظيمي:

حاجة المنظمة إلى تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها؛ والروتين في العمل يدعو إلى الرشاقة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي ولضمان تحقق الرشاقة في كل مستويات المنظمة كان لابد من توفر ثلاث عوامل رئيسية فيها درجة مشاركة العاملين في إدارة الجامعة ومدى استعداد المشاركين وقدرتهم على تغيير العلاقات الاجتماعية وإدارة العلاقات وكل هذه العوامل ذات علاقة بالقائد وتتصل بالبعد الداخلي.

• التطور غير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات:

أوضحت الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دوراً مهماً في تغيير العمليات والبيئات والقدرات التنظيمية، وبالتالي تُمكن تكنولوجيا المعلومات المنظمات من تطوير الرشاقة التنظيمية للتعامل بنجاح مع البيئات المضطربة فهي تزيد من القدرة على معالجة المعلومات، كما أنها تساعد على التكيف مع التغير البيئي من خلال تبادل المعرفة، والحفاظ على الميزة التنافسية وذلك من خلال تعزيز القدرات الديناميكية للابتكارات الجديدة، وتحقيق أداء عالي.

أهمية الرشاقة التنظيمية:

يرى (Atkinson & Moffat, 2005) أنّ أهمية الرشاقة التنظيمية تتحدد بالنقاط التالية:

- توقع المخاطر والفرص.
- سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- توفر المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم المشترك.
- التمكين والمشاركة للموظف.
- التحسين المستمر وإدارة المخاطر.
- الكفاءة والفاعلية.
- القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.
- التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة (الشبكات).

أهداف الرقابة التنظيمية:

تُحقق الرقابة التنظيمية للمنظمات المعاصرة أهدافاً لا غنى لمؤسسات اليوم عنها؛ لا سيما مع ما يُحيطها من متغيرات مستمرة، وهذه الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي، وفقاً لما أورده (Hosseini et al, 2013)

- توفير الرضا للعملاء والموظفين.
- التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة من خلال القدرة على التكيف.
- المرونة المهنية وتشير إلى القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة، وفي فرق مختلفة في وقت واحد.
- تعلم طرق جديدة لأداء الوظائف والمهام، وتعلم مهارات جديدة لإعادة تنظيم وظيفة أو مهنة جديدة.
- الإبداع وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد على تطوير حلول مبتكرة لحل المشاكل الصعبة.
- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية مع الأشخاص؛ للعمل في فريق جديد مع زملاء العمل أو العملاء.
- التعامل مع ضغوط العمل والإجهاد، وهذا يعني القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل.

أبعاد الرقابة التنظيمية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك أبعاد وأساليب للرقابة التنظيمية تعد بمثابة مقياس لمستوى رقابة المنظمات وهي:

• المساءلة:

عرّفها (Aryani, 2014) بأنها القدرة على اكتشاف التغييرات والاستجابة السريعة لها وهذا يعني بأن المساءلة هي الإجابة عن ثلاث قدرات تمتلكها المنظمة وهي قدرة الإدراك أو الاستشعار ويقصد بها القدرة التنظيمية على الفحص والمراقبة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب، وبالتالي فإن رقابة الاستشعار جزء من الرقابة التنظيمية العامة. (العابدي، ٢٠١٢)

بالإضافة لقدرة الإدراك لابد للمساءلة الإجابة عن قدرة المعالجة وهي تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي إلى معلومات تساعد على اتخاذ القرار ورسم الخطط وإعداد الاستراتيجيات (المصري، ٢٠١٦).

يلبها الاستجابة وهي تعني احتواء التغير فهناك ترابط بين الاستشعار والاستجابة فإذا لم تكن المنظمة قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.

• **الاستباقية:**

تعني القدرة على التنبؤ والتحسين ووضع مبادئ توجيهية للعمل (Zhang, 2011)، ويرتبط بالاستباقية القرار الاستباقي وهو قرار يتم صناعه قبل حدوث المشكلة تفادياً أو منعاً لتطور المشكلات. (الشاوي، ٢٠١٠)

• **التوافقية:**

تعني أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغير. (عرفة، ٢٠١٢)

بمعنى إعادة ترتيب العمليات والأعمال والموارد بما يتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة بأقصى سرعة ودقة واستغلال أمثل للوقت، بالتالي كلما زادت درجة التوافقية في المنظمة زاد مستوى الرشاقة التنظيمية.

• **الكفاءة:**

هي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وهي تشمل كفاءة الرؤية الاستراتيجية وكفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وكفاءة أساليب ضمان الجودة والفعالية التنظيمية وكفاءة إدارة التغير والكفاءة المعرفية وكفاءة العمليات والفعاليات، وتمكين العاملين وهي تؤثر على جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية. (Nejatian and Zarei, 2013)

• **المرونة:**

تعني أن يكون التنظيم قادراً على التعديل استجابة للمتغيرات البيئية.

• **السرعة:**

سرعة الاستجابة للتغيرات هي تلك المدة الزمنية بين إدراك أو استشعار التغير وبداية الاستجابة لذلك التغير. (المصري، ٢٠١٦)

• **المشاركة:**

وهي العملية التوافقية التي يسمح فيها للعاملين بالمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها. (Zhang, 2011)

• **التركيز على رضا المستفيدين:**

وتعني القدرة على إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والحرص على تلبية تلك الاحتياجات بأقصى درجات السرعة والمرونة. (Moshki and Teimouri, 2013)

• **التعلم:**

التعلم التنظيمي هو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها وهو عملية اجتماعية ترتبط بالمحيط المؤسسي والاجتماعي الذي توجد بداخله ويحدث من خلال مشاركة الأفراد في تجمعات العمل التي تنتج عنها ظهور خبرات تعليمية. (البغدادي و العبادي، ٢٠١٠)

• **الابتكار:**

الابتكار ركن أساسي للرشاقة التنظيمية لأنه العقلية الديناميكية التي تطرح الأفكار والحلول غير المسبوقة والمنظمات التي تتبنى ثقافة الابتكار قادرة على التغيير وبالتالي فإن ذلك له تأثير على جهود العاملين وابتكاراتهم ولعل الابتكار يرتبط بعلاقة طردية مع الرشاقة التنظيمية ولا يعني ذلك أن كل منظمة رشيقة هي مبتكرة والعكس.

• **التمكين:**

إن المنظمات التي تمنح أفرادها التفويض للسلطة اللازم لإنجاز الأعمال تكون أكثر مرونة وسرعة وقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وبالتالي فإن فعالية الاستجابة تحتاج إلى اللامركزية وهي تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني زيادة تمكين العاملين وزيادة رضاهم ورفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الابتكار مما ينعكس إيجاباً على الرشاقة التنظيمية. (Harraf,etal,2015)

• **الرشاقة الاستراتيجية:**

تعني القدرة على إعادة استراتيجية المنظمة وتعديلها بطريقة ديناميكية تتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة بالاعتماد على الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات المستفيدين وذلك في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها. (Doz and Kosnen,2010)

• **رشاقة اتخاذ القرار:**

ينبغي على المنظمات أن تتكيف مع الأوضاع المتغيرة حتى تتمكن من الاستمرار والنجاح والطريقة الوحيدة لذلك هو توفر المعرفة لتوسيع أفق القرار وحتى تكون المنظمة رشيقة لابد أن يكون لديها قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في مدى قصير لتحقيق أهداف طويلة الأجل. (Harraf,etal,2015)

• **رشاقة إدارة التغيير:**

تشمل إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة على ثلاثة مراحل وهي إدراك التغيير، وتنفيذ التغيير واختبار التغيير ويشير إدراك التغيير إلى استعداد المؤسسة لاكتشاف

التغييرات المتوقعة الداخلية والخارجية فيها، فالمنظمات الرشيقة تدرك التغيير بشكل أسرع وأدق من المنظمات الأخرى، أما تنفيذ التغيير فيعني وضع القرار موضع التنفيذ في حين أن اختبار التغيير يشير إلى اكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة على الاستجابة للبيئة. (Harraf,etal,2015)

● **رشاقة التكنولوجيا:**

استخدام التكنولوجيا يؤثر إيجاباً على مستوى رشاقة المنظمات فهي تسهل عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة ولعل أهم بُعد لرشاقة المنظمات هو مرونة النظام التكنولوجي. (Trinh,et.al,2012)

● **مفهوم الجدارة:**

تتعدد مفاهيم الجدارة فقد ذكر (طه، ٢٠١٣) بأنها السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز وهي أبعاد السلوك المرتبطة بالأداء المتميز كما تُعرّف بأنها مجموعة المهارات والمعارف والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة، وتُعرّف أيضاً بأنها مجموعة من العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك والتي تُمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات العادية.

● **الجدارات القيادية:**

هي السلوكيات التي يمتلكها القائد، والتي تساعده على تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة له بكفاءة وفاعلية، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم أمورهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

● **أبعاد الجدارات القيادية:**

● **الجدارات الإدارية:** هي مجموعة من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد المناسب جديراً بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كل من العمل والعاملين والعلماء.

● **الجدارات الفنية:** هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تمارسه المنظمة ويكون مميزاً بمعرفة وخبرة العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى المقدرة على استخدام المعلومات والطرق والوسائل المتاحة في كيفية إنجاز الأعمال.

● **الجدارات الإنسانية:** هي القدرة على تفهم سلوك العاملين والتفاعل مع دوافعهم وشخصياتهم ومعرفة العوامل التي تؤثر في سلوكهم وتُمكنه أيضاً من تعزيز روح العمل وإشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. (الرحيلي، ٢٠١٧)

العناصر الأساسية للجداريات القيادية:

بذل علماء الإدارة جهودهم في تحليل العديد من الدراسات عن القيادة، وإجراء البحوث لتعزيز تحليلاتهم عن جداريات قادة المدارس ولكن الأهم تحديد الصفات الخاصة بكل جدارية.

وقد استعرض (Johnston & Williamson, 2014) ثمانى جداريات للقيادة المدرسية الناجحة والصفات المحددة بكل جدارية وهي كما يلي :

- **جدارية البصيرة النافذة:** وفيها يشترك القادة مع الآخرين في منظماتهم والمجتمع في تأسيس رؤية مشتركة لمدارسهم وما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وكيف يمكن للمدارس أن تزدهر في هذه البيئة الجديدة، وبالتالي يقوم القادة من ذوي البصيرة النافذة برصد واستباق القضايا والاتجاهات المؤثرة على المدارس، والتخيل الجيد للمستقبل في الاستجابة لهذه القضايا والاتجاهات بالإضافة لتوليد الأفكار والبدائل في استجابة البيئة المتغيرة.

- **جدارية الالهام:** يمتلك القائد الملهم المهارة لتفعيل نشاط العاملين والأسر والمجتمع لقبول التغييرات ورؤية البيئة الجديدة كفرصة وليست تحدي ويتصف القائد الملهم بتقدير الأفراد ومساهماتهم، والتعامل مع الآخرين باحترام وثقة وكرامة كما أنه يدرك أهمية تطوير الآخرين ويعمل في فرق كما أنه نموذج إيجابي لمهارات العلاقات الشخصية /التعامل مع الآخرين.

- **الجدارية الاستراتيجية:** يتفهم القائد الاستراتيجي نقاط القوة والتحديات في المنظمة، وهو بارع في تحديد سبل الاستفادة من نقاط القوة كما أنه شريك لمعالجة التحديات التي تواجهه، ويتميز القادة الاستراتيجيون بتقدير أهمية الانفتاح وإدراك أهمية بناء التحالفات والشراكات، بالإضافة للرؤية الجيدة للأنماط والعلاقات بين الأنشطة والجماعات.

- **جدارية الانضباط:** يركز القادة على تحقيق رؤيتهم المشتركة، وإدراك أهمية التوفيق بين كل نشاط للمدرسة مع الرؤية، وتحديد السبل التي تجعل المدرسة أكثر فعالية وأكثر نجاحًا دون إغفال رؤيتها، والقائد المنضبط الملزم يتصف بمواصلة التركيز على رؤية المدرسة ورسالتها، والتحلي بالصبر والهدوء عند مواجهة التحديات، كما يستخدم البيانات لتوجيه عملية صنع القرار، ويتصف بالتركيز على المشكلة ورؤيته للتحديات هي رؤية كفرص تعلم وعمل للأشياء الجديدة.

- **جدارية الثقة:** يعمل القادة بشكل وثيق مع الموظفين والأسر والمجتمع، واحترام الالتزام برؤيتهم المشتركة حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه البيئة الجديدة، ويتسم القائد الواثق بتميز شخصيته بالتواضع،

والثقة في قدراته، والواقعية حول الفرص والتحديات التي تواجه مدرسته والتركيز على عمله.

- **جدارة التوجه نحو الإجرائية:** وفيها يفهم القادة كيفية اتخاذ الإجراءات دون التسرع، وتبني الموقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يواجهونها، ويتصف القائد ذي التوجه العملي الإجرائي بجمع واستخدام البيانات من أجل توجيه القرارات والصبر عند معالجة الأمور الغامضة، وإدراك الحاجة إلى تعديل الخطط في استجابة للظروف المتغيرة، ويتعامل بشكل فعال مع الخلافات والصراعات من أجل الحفاظ على التقدم.
 - **جدارة الحسم:** وفيها يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المدرسة، ويقدررون المعلومات والمدخلات الواضحة التي تدور حول النتائج /المخرجات، وهنا يقوم القادة الحاسمون بالمتابعة المستمرة لتقديم مدارسهم، والاستجابة للقوى الخارجية والتي قد تؤثر على مدارسهم، كما يقومون بالتفكير التحليلي والبراعة في تحديد المشكلات بالإضافة لاستخدام البيانات والمعلومات الأخرى لتشكيل البدائل والاستراتيجيات والتركيز على النتائج.
 - **الجدارة الأخلاقية:** وفيها تؤدي القيادة على أساس مبادئ أخلاقية واضحة مع الإدراك بأهمية القيام بالشيء الصحيح وهذا يعني التخلي أو تغيير الممارسات السابقة التقليدية، والاستخدام الأمثل للموارد لدعم تعلم الطلاب ويتصف القادة بالتعرف على الناس والخبرات التي تشكل معتقداتهم بالإضافة للتحدث بارتياح حول المعتقدات وكيفية تشكيلها للعمل.
- ومما سبق نستنتج أن القيادات المدرسية الناجحة تحمل في ثناياها العديد من الصفات التي تؤدي إلى فعالية وتحسين الأداء والتي تشكل نموذج الجداريات.
- مبررات الأخذ بالجداريات القيادية:**

هناك العديد من المبررات التي تدعو لضرورة الأخذ بالجداريات القيادية داخل المنظمات التعليمية وقد ذكرت (الحسيني، ٢٠١٥) في دراستها أن معظم القادة تفقد الجداريات والصفات والتعلم والتدريب للتعامل مع التحديات الواسعة الاجتماعية والبيئية والأخلاقية التي يواجهونها في الساحة العالمية وقد لوحظ أن برامج التعلم مازالت تركز على بناء المعرفة الفكرية وتميل لإهمال الأبعاد العاطفية للتعلم والتطبيق القائم على العمل للمعارف والمهارات الجديدة وبالتالي فإن التعلم ثلاثي الأبعاد (الفكرية والعاطفية والسلوكية) يحتاج إلى قادة يقع على عاتقهم إدارة التصميم والبقاء لبرامج تعليمية تمد الطلاب بخبرات التعلم التي تدعم الأبعاد السابقة بالإضافة إلى دعوة علماء الإدارة لاتباع طرق جديدة تدعم تطوير الجداريات والمهارات القيادية.

كما أن القادة بحاجة للسيطرة المهنية بالفهم والمهارات والقدرة على التصرف داخل السياق والمنظمة وقيادة المدرسة وبالتالي فإن القيادة التربوية الناجحة تكون من خلال الجدارات القيادية.

كما أن القيادة في القرن الحادي والعشرين معقدة ومتعددة الأبعاد والمنظمات الحديثة مليئة بالغموض والتعقيد والاضطراب وبالمثل فإن المدارس تعمل في بيئة أكثر تعقيداً وتنوعاً، وبالتالي أصبحت المسائل القيادية التربوية متغيرة وتحتاج إلى أن تكون قيادة ذكية.

كما ذكرت الحسيني أن البيئة التعليمية تواجه العديد من الإصلاحات والتي شملت العديد من الاتجاهات الرئيسية ومنها على سبيل المثال التوجه نحو إعادة هيكلة نظام التعليم في مختلف المستويات والخصخصة وتنويع التعلم بالإضافة لزيادة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التعليم والإدارة والتأكيد على جودة التعلم وزيادة اللامركزية والإدارة الذاتية للمدرسة بالإضافة لتعزيز جودة المعلم والتطوير المهني المستمر مدى الحياة واستخدام تكنولوجيا المعلومات. وبالتالي فإن هذه التغيرات السياقية تمثل التحديات التي تواجه قادة المدارس وتشير إلى الحاجة إلى تحول نموذجي في القيادة المدرسية.

الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي:

إن تحسين الأداء المدرسي هو دائماً قضية بارزة في إصلاح التعليم ويمكن إدراك جودة الأداء المدرسي كظاهرة متعددة المستويات والتي ينبغي وصفها من خلال مؤشرات على مستوى المنظمة والأداء الجماعي للمعلمين والمستوى الفردي للمعلم والطالب. (cheng,2005)

- المستوى التنظيمي كمنظمة تعليمية حيث يتضمن هذا المستوى الهياكل التنظيمية الرسمية، والمشاركة، والتسلسل الهرمي للسلطة، وقوة الثقافة التنظيمية، والفعالية التنظيمية والعلاقة بين المعلمين وقائد المدرسة.
- أما مستوى الأداء الجماعي للمعلمين، فيتضمن عدة مؤشرات كالتفاعلات الاجتماعية بين المعلمين من حيث روح العمل الجماعي، والقوانين، واحترام المعلمين.
- أما على المستوى الفردي، فيتضمن أداء المعلم العديد من المؤشرات كالرضا الذاتي الداخلي، والرضا الخارجي، والرضا الاجتماعي والالتزام الوظيفي، والشعور بمعنى العمل والدور الذي يقع على عاتقه، وهناك أيضاً أداء الطالب على المستوى الفردي داخل الحياة المدرسية والذي تدل عليه بعض المؤشرات كمفهوم الذات، والاتجاهات نحو الأقران والمعلمين والمدرسة والتعلم، والإحساس بالحمل الزائد من الواجبات المدرسية، والنية في الانقطاع عن المدرسة.

وقد أثبتت بعض الدراسات التجريبية أن قيادة المدرسة تكون حاسمة وذات ارتباط وثيق بالأداء المدرسي على المستوى التنظيمي ومستوى المعلم ومستوى الطالب حيث أوضح (Cheng, 2005) أن القيادة المدرسية يمكنها أن تؤدي وظائفها من خلال خمسة أبعاد وهي:

- القيادة الإنسانية وتشير إلى تلك القيادة الداعمة التي تعزز المشاركة والالتزام ورضا العاملين، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين الأفراد.
- القيادة الهيكلية وتُعزى إلى القيادة التي تطور الهياكل والسياسات والإجراءات واضحة، وتحمل الأفراد مسؤولية النتائج، وتقدم الدعم التقني المناسب للمنظمة والتنظيم والتنسيق وتنفيذ السياسات في المدرسة.
- القيادة السياسية وتشير إلى القيادة الفعالة في بناء إقامة التحالفات، وتقديم الدعم وحل الصراعات بين الجماعات المدرسية.
- القيادة الثقافية وتشير إلى القيادة الملهمة والجذابة، وبناء ثقافة المدرسة المنتجة من خلال صياغة الرسالة والقيم والمعايير بين الأعضاء.
- القيادة التربوية وتُعزى إلى القيادة التي تشجع التطوير المهني والتحسين، ويبادر بالابتكارات التعليمية، وتعزيز القيم التربوية والمهنية، وتقديم التوجيه المهني في المشاكل التعليمية.

ويمكن للقيادة المدرسية أداء وظائفها بالمستويات الثلاثة (التنظيمي والجماعي والفردية) من خلال النموذج التكاملي لأبعاد القيادة السالفة الذكر وذلك من خلال استخدام الجداريات القيادية.

الدراسات السابقة:

تمّ تناول الدراسات السابقة من خلال محورين كالتالي:

أولاً: الدراسات الخاصة بالرشاقة التنظيمية:

هدفت دراسة منصور (٢٠٢٠) إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام)، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٧٢) عضو هيئة تدريس بكلية التربية في جامعة المنصورة، وطُبِّقَت استبانة لجمع المعلومات، وكشفت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات، وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة، ووافق أعضاء هيئة التدريس على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم، كما وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري، ومتطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة كبيرة

وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقادة بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Harraf and Others (2015 إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية وتوضيح الإطار المفاهيمي لها والأسس والمحددات التي تركز عليها واستخدم المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى توضيح الإطار العام للرشاقة التنظيمية والذي يعتمد على عشر ركائز وهي ثقافة الابتكار ، التمكين، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه استراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال وتحليل متطلبات العمل والاستجابة لها، وإدارة العمليات، والمرونة في الهيكل التنظيمي، والاهتمام بالتعليم التنظيمي، وأشارت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، وأن هذه الركائز تختلف من مؤسسة لأخرى.

ثانياً: الدراسات الخاصة بالجدارات القيادية:

هدفت دراسة الحسيني (٢٠١٥) إلى تحديد الأسس الفكرية للجدارات القيادية ودورها في تحسين أداء المدرسة المصرية من خلال التعرف على النماذج الأجنبية المعاصرة للجدارات القيادية في المدارس بالدول المختلفة والتعرف على معوقات تبني الجدارات القيادية المقترحة لمديري المدارس واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الجدارات المقترحة وتقديم تصور مقترح.

كما هدفت دراسة نظيف (٢٠٢٠) التعرف على مدى أثر أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة- المهارة- التفكير - الحدس) ودورها في تعزيز الجدارات القيادية لدى القيادات بالإدارة العليا والوسطى التي تمكنهم من التعامل مع جميع المواقف المختلفة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال قائمة الاستقصاء، والتي تم توزيعها على عينة طبقية بلغت ٢٨٤ من المستويات الإدارية العليا والوسطى وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معنوي لأبعاد المعرفة الضمنية على تعزيز الجدارات القيادية.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استقراء نتائج الدراسات السابقة ما يلي:

- أهمية الرشاقة التنظيمية وأثرها الإيجابي على الجدارات القيادية.
- هناك أوجه تشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة حيث يتشابه البحث الحالي مع دراسة منصور (٢٠٢٠) في استخدام مدخل الرشاقة التنظيمية وفي الجوانب المنهجية مثل اختيار منهج الدراسة، وكذلك مع دراسة Harraf and Others (2015) في التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية وتوضيح الإطار المفاهيمي لها والأسس والمحددات التي تركز عليها، وأيضاً دراسة الحسيني

(٢٠١٥) في تحديد الأسس الفكرية للجدارات القيادية ودورها في تحسين الأداء، ودراسة نظيف (٢٠٢٠) في كيفية تعزيز الجداريات القيادية.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنها تركز على تقديم تصوّر مقترح للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية، وقد استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وتعميق فهم الموضوع وإثراء الجانب النظري واختيار منهج البحث.

التصور المقترح للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية

منطلقات التصور المقترح:

- (١) وضع أطر ومبادئ للجدارات القيادية في ضوء الرقابة التنظيمية بما يحقق الترابط بين ما هو مأمول من القيادة، والتحديات المستقبلية.
 - (٢) تحديد مهام ومسؤوليات القيادات الذي يوجّه ويركّز عملهم.
 - (٣) وضع معايير لأداء القيادات لمهامهم ومسؤولياتهم بحيث يقنن مستوى الأداء.
 - (٤) وضع أسس لتقييم أداء القيادات يحفز الهمم ويشجع على الإنجاز، ويسهم في توجيه عمليات التطوير في ضوء الرقابة التنظيمية.
- أهداف التصور للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية:**

- الاتجاه نحو المرونة وإعادة ضبط الأداء لتحسين الأداء المدرسي وخدمة الأولويات، بما يوفر تسريع عملية وضع الاستراتيجيات ورفع كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات وعملية اتخاذ القرار، مع التطوير المستمر حسب الأولويات.
- تحقيق رؤية وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية المتمثل في التعليم المتميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً ورسالة الوزارة المتمثلة في توفير فرص التعلم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية والارتقاء بمهارات وقدرات المعلمين والإداريين والطلاب.
- مساهمة القيادات في تحقيق الاستقلالية المنضبطة من خلال مواكبة الجداريات القيادية وعناصرها الأساسية لما شهدته تسعينات القرن الماضي وحتى الآن من متغيرات كالاهتمام بالعلمة، واقتصاديات المعرفة والمعلومات في العديد من البلدان بالدرجة التي انعكست على المخرجات التعليمية كأفضلية أولى للقرن الحادي والعشرين ومتطلبات المهارات لهذا القرن .

- تحقيق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية (٢٠٣٠) في التنظيم الإداري بما في ذلك الهياكل التنظيمية والصلاحيات ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والإدارية.

- مساهمة القيادات في الارتقاء بجودة مخرجات العملية التعليمية لتتواءم مع مواصفات ومعايير الأداء الفعالة.

- أن تعمل القيادات على خدمة مجتمعاتها، وتعزيز دور الابتكار وحل المشكلات وتقديم الحلول لمختلف المجالات التعليمية، لدفع عجلة التطوير والتحديث بما يتوافق مع أهداف ومتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مكونات التصور المقترح للجداريات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية:

يقوم التصور المقترح على مجموعة من الجداريات التي يجب أن يستند إليها عمل القيادات المدرسية في ضوء الرقابة التنظيمية والتي أكدت على تميز المؤسسات الرشيقة بالاهتمام بالتغيير باعتباره فرصة للحصول على ميزة تنافسية من خلال استعراض الفرص المتاحة في بيئتها المتغيرة، وتحويل التهديدات إلى فرص متميزة بما يسهم في تحسين مستوى الأداء بصفة عامة والأداء الإداري بصفة خاصة حيث تساعد في استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة وسرعة وفعالية الاستجابة لها والتعامل معها بابتكار وكفاءة والاستفادة من تلك التغييرات في اكتشاف الفرص.

المرحلة الأولى: مرحلة توفير البيئة التنظيمية تتمثل في:

- استشراف احتياجات المستقبل والتخطيط لتلبيتها.
- التوظيف الأمثل للتقنية وتوطينها داخل بيئة العمل.
- التقويم والتطوير المستمر.
- دعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة للجميع.
- تبني وتنفيذ الفكر الإداري الحديث.
- الاستثمار في الموارد البشرية، وتهيئة العمل لتأهيل وتشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

- التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية والخارجية.
- الثقة في المرؤوسين على الإنجاز وتحمل المسؤولية وتقدير إنجازاتهم.
- الانفتاح نحو التغيير.
- توجيه سياسات الإدارة لإشباع حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.

المرحلة الثانية: أداء القيادات المدرسية من خلال المهام والمسؤوليات:

- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- إدارة موارد المؤسسة وتعظيمها.
- تحويل الأهداف التعليمية إلى مخرجات ونتائج وإنجازات.

- تحفيز الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف البيئة المدرسية وأهدافهم.
- توجيه رؤية المؤسسة من خلال استشراف المستقبل والتخطيط له.
- دعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة للجميع.
- دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة (التخطيط- التنظيم- التوجيه- التقييم).
- متطلبات تنفيذ التصور المقترح للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية:**
- في ضوء مكونات التصور المقترح التي اشتملت على المبادئ التي يجب أن يستند إليها عمل القيادات والمهام والمسؤوليات، يمكن وضع بعض المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح، على النحو التالي:
- تعزيز القدرة التنافسية بتوظيف المعرفة في تحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي.
- تعكس تنافسية خدمات التعليم مدى دور الخدمات التعليمية في تنمية المستوى الاقتصادي ككل ومن ثم كلما زادت تنافسية الخدمات التعليمية كلما كان ذلك محفزاً لزيادة تنافسية اقتصاد الدولة.
- البصيرة النافذة التي تمكن القادة من التفكير الاستراتيجي واستباق الأحداث المستقبلية من أجل تأسيس رؤية المدرسة ورسالتها، وإحداث تغيير استراتيجي لتحقيق الأهداف التنظيمية داخل بيئة مستمرة التغيير.
- الابتكار والإبداع حتى يتمكن القادة من إنشاء رؤية جديدة تختلف عن التقليدية بالدرجة التي تكسب المنظمة التعليمية الميزة التنافسية، وتشجيع الأفكار والتطبيقات الجديدة مع ضرورة الاستغناء عن البرامج والمقررات التي لا تواكب متغيرات العصر ومتطلبات البيئة التنافسية.
- المرونة: للانفتاح على المعلومات والمعارف الجديدة والتكيف مع الظروف المتغيرة.
- الوعي الخارجي لاستيعاب السياسات والاتجاهات المحلية والوطنية المؤثرة على رؤية المدرسة ورسالتها.
- تعظيم دور المدرسة من خلال البرامج المقدمة والقدرة التنافسية.
- إكساب الطلاب مهارات حل المشكلات والابتكار وفقاً للمواصفات والمعايير الدولية.
- قيادة أفراد المنظمة والمجتمع: من خلال تمكن القادة من بناء مجتمعات مدرسية قوية تعنى بتطوير العاملين من خلال الأسلوب التشاركي أو القيادة التشاركية.
- التخطيط والتنظيم للعمل: بتحديد تسلسل الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتوقعات الأداء العالية لأعضاء فريق العمل الجماعي مع تقديم الدعم والتدريب بمقابلة احتياجات العاملين.
- إدارة الأداء للإفادة القصوى من الطاقات البشرية المتاحة، وخلق فجوة الأداء .

بناء القدرات / الطاقات البشرية من خلال التصميم والتحسين للبنية التحتية وثيقة الصلة بالابتكارات والممارسات والخطط والتطبيقات والتحسين من أنشطة التدريب والتعليم.

➤ تعميق روح المبادرة وريادة الأعمال: من خلال توظيف إمكانيات المنظمة التعليمية في المستقبل عن طريق تحديد فرص جديدة وبناء المنظمة من خلال تطوير أو تحسين الخدمات مع الوضع في الحسبان المخاطر التي يواجهها لإنجاز الأهداف التنظيمية.

➤ تقييم احتياجات العملاء (طلبة المدرسة/ وأولياء الأمور) بشكل منهجي وإجراء تعديلات داخلية لتلبية تلك الاحتياجات، سيزيد من ولاء العملاء وتتحقق الميزات التنافسية.

➤ التواصل الفعال مع أطراف المجتمع المحلي وتحرّى الأفكار الجديدة وخلق قنوات اتصال مفتوحة على الآخرين بشكل جيد.

معوقات تبني الجدارات القيادية المقترحة لقادة المدارس وسبل التغلب عليها:

➤ غموض مفهوم الجدارات القيادية للغالبية العظمى من قادة المدارس ويمكن التغلب على ذلك من خلال تعزيز مفهوم الجدارات القيادية وأهميتها في تحسين أداء المدارس بعقد دورات تدريبية وتفعيل الشراكة بين المنظمات التعليمية والجامعات لعقد لقاءات تُرسّخ الأخذ بالجدارات في ضوء الرشاقة التنظيمية.

➤ صعوبة قياس الأداء الفعلي للقيادات المدرسية ويمكن التغلب على ذلك من خلال قياس احتياجاتهم التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية لمواجهة ذلك وتشجيعهم على التعلم الذاتي والوصول للأداء المتميز.

المراجع

- أحمد، كمال (2016). تحسين الأداء بكلليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشفقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية. ٣، ٨، ١٥-١١٦.
- بدوي، أحمد زكي (١٩٩٣): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
- البغدادي، عادل هادي والعبادي، هاشم فواز. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. الوراق للنشر والتوزيع.
- حرين، حسين محمود والخشالي، شاكر جار الله (٢٠٠٦). أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير. مجلة أربد للبحوث والدراسات، ١٠ (١)، ٦٩-١٢٨.
- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٢ (١٥)، ١٥-٦٤.
- حمود، عبدا لناصر والقدسي، عبد العزيز وعلي، نادية (2018). أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشفقة التنظيمية، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية، المؤتمر الدولي الثاني (إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي).
- الرحيلي، نايف (2017). فاعلية المهارات القيادية للقائد ومعوقاتهما في إدارة الأزمات والكوارث - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالإدارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة، 66 (26)، مجلة البحوث الأمنية، 126-127.
- سرحان، ياسر عبد الله (٢٠١٤م): المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، المجلد ١، معهد الإدارة العامة، الرياض
- الشاوي، هاني (2010). رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات: دراسة استباقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16 (5)، 291-339.
- الطراونة، أحمد عبد الله (٢٠١٥). مستوى التفكير فوق المعرفي وعلاقته بقدرة مديري المدارس في الرياض على حل المشكلات الإدارية إبداعياً. مجلة جامعة جازان. (٤). ١١٩-١٤٣.

طه، عاطف جابر (٢٠١٣): قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.

عرفة، سيد (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع. قبائلي، آمال، وبوقره، رابح (٢٠١١). دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، في الفترة من ١٨-١٩ مايو، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، ١٠٢-١١٠.

المصري، مروان وليد (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٤٠، ٢٥٧-٣٤١.

منصور، منار منصور أحمد (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرضاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١ (٤)، ٤٥-١.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧)، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

Atkinson, Simon., & Moffat, James. (2005). *The Agile Organization From Informal Networks to Complex Effects and Agility*. CCRP Publication Series.

David, A.Satt (1991); *The concise Dictionary of Business Management*, Routledge, London. Computing Machinery ,New York , 136-139

Dongback,S. and Ariel ,L.(2008) .*Exploring the Dark Side of IS in Achieving*

Doz, Yves and Kosnen, Mikko (2010): *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, Long Range Planning, International Journal of Strategic Management*, Vol. 43, No. 2/3, ELSEVIER, Amsterdam, The Netherlands PP.370-382.

- Grollmann, Philipp, (2008): "Professional competence as a benchmark for a European space of vocational education and training", *Journal of European Industrial Training*,. 32, Iss. 2/3, Emerald Group Publishing Limited.
- Harraf, Abe, et al. (2015): *Organizational Agility*, The Journal of Applied Business Research, Vol. 31, No. 2, The Clute Institute, Littleton, Colorado, USA, PP.675-686.
- Harraf, A. and Others (2015) *Organizational Agility* ,*Journal of Applied Business Research* ,31(2).
- Hosseini, Seyyed Abdolrasoul., Zare, Farjam., Nematollahi, Khalil., & Avatefi, Ehsan. (2013). *The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Security Organization*. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol 2, No 3.
- Howard, J & Williamson, R (2014): *Leading School in an Era of Declining Resources*, Routledge Taylor & Francis Group
- Hussain, Ashiq and Others (2014): *Leadership strategies for School Improvement: A Qualitative Approach*, *Journal of Social Science for Policy Implications*,. 2,(2), American Research Institute for Policy Development.
- Inman, R. (2006): "Vendor Rating", in *Encyclopedia of Management*, Edited by Helms, Marilyn M ., 5th ed., New York, Thomson Gale
- Johnston, Howard, J & Williamson, Ronald (2014). *Leading School in an Era of Declining Resources*, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Kanter (2004): *Harvard Business Review on Leadership in a Changed World*, A Harvard Business Review Paperback.

- Mehrabi,S.andSiyadat,S.(2013).Examining the Degree of Organizational Agility from Employees Perspective, *International Journal of Academic Research in Business Social Science*,3(5).
- Moshki, Mitra Kooche and Teimouri, Hadi (2013)."Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model: the Case of Nir Pars Company", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3, No. 3, Macrothink Institute, Nevada, USA, PP.62-77.
- Nejatian, Majid and Zarei, Mohammad Hossein (2013): "Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 14, No. 4, Berlin, Germany, PP.241-253.
- Organizational Agility ,Communications of the ACM, 51(11) ,Association for
- Study), *International Journal of Academic Research*, Vol. 6, No. 1, PART A. Applied and Natural Sciences, Baku, Azerbaijan, PP.268-273.
- Trinh, Thao Phuong, et al. (2012): "Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework", *Communications of the Association for Information Systems Journal*, Vol. 31,No. 8, PP167-193.
- Tulowitzki, P (2013): "Leadership and school improvement in France", *Journal of Educational Administration*,. 51, Iss 6.
- Yeganegi,K.and.Saber,Z.(2012). *The Effect of I T on Organizational Agility ,The International Conference on Industrial Engineering and Operation Management* ,Istanbul ,Turkey.

Zhang, David Z. (2011): "Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies: Case Studies of an Agility Taxonomy", *International Journal Production Economics*, Vol. 131, No. 1, ELSEVIER, Amsterdam. The Netherlands, PP.303-312.