

العنوان:	استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة
المصدر:	مجلة كلية التربية في العلوم التربوية
المؤلف الرئيسي:	المصري، مروان وليد سليمان
المجلد/العدد:	مج40, ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التربية
الصفحات:	341 - 257
رقم MD:	778523
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	غزة - فلسطين، المدارس الثانوية، الإدارة المدرسية، التنظيم الإداري
رابط:	<a href="https://search.mandumah.com/Record/778523">https://search.mandumah.com/Record/778523</a>



---

## استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

---

د. مروان وليد المصري  
(عضو هيئة تدريس غير متفرغ،  
كلية التربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين)



## استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية

### في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

د. مروان وليد المصري (عضو هيئة تدريس غير متفرغ، كلية التربية،

جامعة القدس المفتوحة، فلسطين)

#### ملخص البحث

هدف البحث التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، وتقديم استراتيجية لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية المقترحة، وتكونت العينة من (٩٨) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (٧٧) فقرة موزعة على (١٠) محاور.

وقد توصل البحث إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة (٧٨,٥%)، وقدم البحث استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس، ولضبط الاستراتيجية تم استخدام طريقة المجموعة البورية، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية.

## Abstract

### **A proposed strategy for improving the level of organizational agility in secondary schools in Gaza Governorates**

The study aimed at identifying the level of organizational agility in secondary schools in Gaza Governorates from the perspective of managers, and to provide a strategy to improve the level of organizational agility in those schools. The study used a descriptive approach. For strategy design, the study relied on a strategic planning method; the sample consisted of (98) male and female managers, and was asked to fill in a questionnaire consisting of (77) items distributed on (10) axes.

The study found that organizational agility level rate was (78.5%). The study presented a proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools. For setting the strategy, the study used the method of focus group, with the participation of a sample of experts in different education fields from faculty members in the Palestinian universities.

## استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

د. مروان وليد المصري (عضو هيئة تدريس غير متفرغ، كلية التربية،  
جامعة القدس المفتوحة، فلسطين)

### مقدمة

إزاء ما يموج به العصر الحالي من متغيرات وتطورات متلاحقة ومتسارعة الخطى في مختلف المجالات والنشاطات، لم تعد المنظمات المعاصرة بمنأى عن تداعيات تلك المتغيرات والتطورات المبهرة، فقد فرض هذا العصر بايقاعاته السريعة وأحداثه الفجائية وتغييراته الهادرة وتحدياته غير المسبوقة على المنظمات أن تكون كيانات دينامية قادرة على استئناس التغير وفك طلاسمه ومجاوبته بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

فلا تستطيع المنظمات المعاصرة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والضغوط والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف وللصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن (حريم والخشالي، ٢٠٠٦: ٧٤)، وقد آن للمنظمات أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة السريعة التغير، فالمنظمات يجب أن لا تخضع للجمود حتى لا تضطر إلى التغيير الاجباري غير المرغوب (قبائلي وبوقرة، ٢٠١١: ١٠٢).

ومن منطلق أن سمة العصر هي التغير المستمر في مختلف مجالات الحياة، فإن الإدارة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة أو سياسات ثابتة أو نظم عمل نمطية، لذلك فإن الإدارة الحديثة تتحلل من مفاهيم البيروقراطية وتكتسب أنماط التنظيم المرن (الجندي، ١٩٩٦: ٧٣)، والإدارة الحديثة

أصبحت أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها سواء أكانت تلك التغيرات علمية أم فكرية أم عمليات بيئية (الفاضل، ٢٠١٥: ٤).

وقد درج كثير، إن لم يكن جميع، المشتغلين بالإدارة العامة وإدارة الأعمال، والإدارة التعليمية على ترجمة مصطلح Organization على أنه تنظيم، وبخاصة إذا جاء كصفة، فتكلموا عن فعالية التنظيم والمناخ التنظيمي وتطور التنظيم، وحقيقة الأمر أن هذه المصطلحات جميعاً مرتبطة بالمنظمة أكثر من ارتباطها بالتنظيم كعملية، فالفعالية هي فعالية المنظمة كلها، والمناخ مناخ المنظمة ككل لا مجرد مناخ التنظيم، والتطوير أيضاً تطوير منظمي وليس تطويراً للتنظيم، وإن كان يشمله أيضاً (حجي، ٢٠٠٥: ٤٣٣).

وأدبيات الإدارة تحفل بعدة مفاهيم أخرى ترتبط بالمنظمة ككيان متكامل أكثر من ارتباطها بالتنظيم كعملية أو وظيفة إدارية، ومن هذه المفاهيم: الكفاءة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والحرية التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والرقابة التنظيمية أو خفة الحركة التنظيمية Organizational Agility التي تُعد من أحدث المفاهيم المرتبطة بالمنظمات العصرية والتي ظهرت نتيجة لشدة اضطراب وسرعة تغير الوسط البيئي لتلك المنظمات.

حيث تواجه منظمات اليوم تحديات ومتغيرات بيئية هائلة، والرقابة التنظيمية هي السبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة تلك التحديات والمتغيرات إلى جانب تحقيق أعلى مستويات الأداء (Trinh, et al., ٢٠١٢: ١٨٤).

وقد أشارت دراسة هاراف وآخرون (Harraf, et al., ٢٠١٥) إلى أن الرقابة التنظيمية تساعد على زيادة قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وأكدت دراسة دونجباك وأرييل (Dongback and Ariel, ٢٠٠٨) على أن المنظمات التي تتصف بالجمود والروتين لم يعد لها مكان في

العصر الحالي، وأن الرشاقة التنظيمية هي مطلب عصري لبقاء المنظمات وزيادة قدرتها على النجاح.

ولأن التغييرات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات تختلف من منظمة لأخرى، فإن درجة الرشاقة التي تحتاجها المنظمات أيضاً تختلف من منظمة لأخرى، فالمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة الاضطراب والتغير تحتاج لمستوى رشاقة أعلى من تلك التي تحتاجها المنظمة التي تعمل في بيئة أقل اضطراباً وتغيراً (Jafarnejad and Shahaie، ٢٠٠٨: ٨).

وكون التعليم جزء من مجتمع، بطبيعته غير ساكن، لكنه في حركة وحراك، ومن ثم فالتعليم أيضاً يتصف بالدينامية، متفاعلاً مع المنظومات الاجتماعية الأخرى، ومتفاعلة منظوماته الفرعية مع بعضها البعض (حجي، ٢٠٠٥: ٥٩)، يضاف إلى ذلك أن هناك عدة متغيرات عالمية فرضت على إدارة المنظمات التعليمية أن تتحول من موقع رد الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى إدارة موجهة للتغيير والتجديد (فتحي، ٢٠٠٢: ٩).

ولذلك فقد أضحت المنظمات التعليمية في أمس الحاجة إلى العصرية، وباتت لزاماً عليها اكتساب مهارات وقدرات أساسية إذا أرادت لنفسها النجاح، كالحساسية للتغيرات البيئية، ودقة التوافق والتوقع، والمرونة، والتعامل مع المواقف الطارئة وسرعة التكيف مع التغيير.

والمدرسة الثانوية هي إحدى المنظمات التعليمية التي تؤدي دوراً بارزاً في إعداد الطلبة وتزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة (Pinkus، ٢٠٠٩: ٢٣)، لذا فقد أدركت كثير من المجتمعات أهمية إجراء تحسينات وتجديدات في نظام هذه المدرسة وإدارتها وأدائها وعملياتها لتواكب متطلبات البيئة العصرية.

وتشير الدلائل إلى أن قدرة المدرسة على التحسين والتجديد مرهونة بقدرة القائمين على إدارتها وقيادتها، وذلك بأن تقرر المدرسة بنفسها ما ينبغي إصلاحه، لأنها أدرى بمشكلاتها، ولذلك فهي القادرة على أن تختار ما يلائم تطلعاتها وإمكانياتها وظروف مجتمعها، فقديمًا قيل أن النظام التعليمي الجيد يوجد مدرسة جيدة، ولكن ثبت عكس هذه المقولة، فالمدرسة الجيدة تعمل على إيجاد تعليمًا جيدًا، وكفاية وفعالية النظام التعليمي يمكن أن تتحقق فقط إذا كانت للمدرسة إدارة وقيادة تتمتع بالكفاءة والفاعلية (دافيز وإيسون، ٢٠٠٤: ١٠).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تحسين الرقابة التنظيمية يمكن أن يشعل جذوة التغيير في قلب المدرسة الثانوية، بما يحسن فعاليتها التنظيمية وسرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات ومتغيرات بيئتها، إلى جانب زيادة قدرتها على تلبية احتياجات التجديد والتحسين.

#### مشكلة البحث وتساؤلاته

يشكل الاهتمام بالرقابة التنظيمية طوق النجاة للمنظمات عامة، والمنظمات التعليمية خاصة، كونها تقدم عوناً كبيراً لتلك المنظمات على تجديد رؤيتها وتحسين قدرتها على احتواء ومواجهة التغيير الذي يزخر به العصر الحالي ولا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته.

وبإطلاء متأنية لواقع المدرسة الثانوية في محافظات غزة، كإحدى المنظمات التعليمية، يمكن القول أنه إذا كانت هذه المدرسة قد استطاعت، إلى حد ما، أن تؤدي ما أوكل به إليها من مهام ومسئوليات حتى الآن، فإن وضعها الحالي، وبإمكاناتها وقدراتها الحالية المتواضعة، وبقدر غير ضئيل من المشكلات والتحديات، وفي ضوء المتغيرات العميقة والشاملة التي تكتسح عالم اليوم، والواقع المشكل، إن لم يكن مأزوماً في محافظات غزة، فإنه

يصعب عليها التفاعل الإيجابي مع تلك التحدّيات والتّغييرات، وتحقيق أهدافها، وآمال مجتمعتها.

ولذلك فقد بات لزاماً عليها أن تتحول إلى مدرسة رشيفة قادرة على استئناس التّغيير والانتقال من حالة السكون والجمود إلى حالة الحركة والتّقدم، لاسيما وأن الدّراسات والتقارير والوثائق الرسمية تشير إلى أن تلك المدرسة تعاني العديد من المشكلات، يضاف إلى ذلك أن الدّراسات تشخص نواحي قصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لتلك المدرسة، من أهمها:

١. البيروقراطية السائدة ونظامها القائم، وثقافة الارتياح للمألوف والخوف من المجهول، أدت إلى تمسك غالبية المديرين بالنمط التقليدي القديم والخوف من التّجديد والابتكار ومن أي محاولة للتّغيير (المصري، ٢٠١٥: ٢٥٧).

٢. غالبية المدارس تحتوي على حواسيب متهالكة وقديمة ولا تلائم العديد من البرمجيات (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١١: ٣٠)، والمدارس تواجه مجموعة تحدّيات ناتجة عن تغيّرات البيئة الخارجيّة المحيطة بها (الشاعر، ٢٠٠٧: ١٥٦).

٣. ضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (سرور، ٢٠٠٨: ١٤٠)، وضعف العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي (الأسطل، ٢٠٠٩: ٢٣٥).

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة البحث الحالي في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف ونواحي القصور في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى مقترحات وتصورات لتحسين مستوى الأداء والرشاقة التنظيمية في تلك المدارس.

ويأتي ذلك متناغم مع توصيات بعض المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية مثل الملتقى الحواري الذي عقد في دبي (١١ أكتوبر

٢٠١٥م) تحت شعار: "الرشاقة والمرونة المؤسسية"، وأوصى بضرورة تعرف قادة المؤسسات على ملامح المرونة والرشاقة المؤسسية، والعمل على تعزيزها وترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة لها، والمؤتمر التربوي الخامس "التداعيات التربوية والنفسية للعدوان على غزة" الذي عقد في الجامعة الإسلامية بغزة (١٢-١٣ مايو ٢٠١٥م) وأوصى بضرورة العمل على إعداد بدائل استراتيجية وخطط طوارئ بشكل مسبق لضمان التعامل السليم مع المستجدات، والمؤتمر الدولي الأول لوزارة التربية والتعليم العالي، "التميز في التعليم الفلسطيني رؤى إبداعية" الذي عقد في غزة (٢٥-٢٦ ديسمبر ٢٠١٢م) وأوصى بتشجيع الابتكار والتجديد وتبني مداخل إدارية حديثة ووضع سياسات مدرسية مرنة.

وعليه يسعى البحث الحالي للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

**كيف يمكن تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفهومي للرشاقة التنظيمية؟
٢. ما مبررات ودواعي تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟
٣. ما مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري تلك المدارس؟
٤. ما الاستراتيجية المقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟

## أهداف البحث

هدف البحث التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. الوقوف على الإطار المفهومي للرشاقة التنظيمية.
٢. الكشف عن مبررات ودواعي تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
٣. التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

## أهمية البحث

- يكتسب البحث أهميته النظرية والتطبيقية من خلال ما يلي:
١. الأهمية النظرية: حيث يقدم إطاراً فكرياً ونظرياً للرشاقة التنظيمية، ومبررات ودواعي تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك كاستجابة منطقية لتحديات العصر ومتطلباته، وبالتالي فإنه يواكب التوجهات التربوية المعاصرة، التي تدعو إلى الاهتمام بالمدارس الثانوية كي تواكب متطلبات العصر وتواجه تحدياته.
  ٢. الأهمية التطبيقية: حيث يُعتبر من أوائل البحوث التي تهتم بالدراسة الميدانية للرشاقة التنظيمية في المجال التربوي والتعليمي، على حد علم الباحث، وبالتالي يمكن أن يضيف البحث إلى المجال التربوي والتعليمي بعض الأسس والمرتكزات التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين الواقع التنظيمي في المدارس وزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات.

## حدود البحث

اتساقاً مع أهداف البحث تم تحديده ضمن الحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تفحص مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية من حيث: (رقابة الاستشعار "الإدراك"، رقابة الاستجابة والمعالجة، الاستباقية والتوافقية، الكفاءة التنظيمية، المرونة التنظيمية، سرعة الأداء والتعلم التنظيمي، المشاركة والتركيز على رضا المستفيد، الابتكار والتمكين، رقابة اتخاذ القرار والرقابة الاستراتيجية، الرقابة التكنولوجية ورقابة إدارة التغيير).

١. **الحدود البشرية:** اعتمد البحث على استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة حول مستوى الرقابة التنظيمية في مدارسهم، بالإضافة إلى الاسترشاد بتوجيهات بعض أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية لضبط الاستراتيجية المقترحة.

٢. **الحدود المكانية:** شمل البحث جميع المدارس الثانوية بمحافظة غزة الخمس، وهي: شمال غزة، غزة، وسط غزة "دير البلح"، خان يونس، رفح.

٣. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني للبحث خلال العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦م.

## مصطلحات البحث

يرتكز البحث على المصطلحات التالية:

- **الاستراتيجية (Strategy):** عُرِّفت الاستراتيجية بأنها: "عبارة عن بدائل وفكر مقترح، وهي ترجمة للسياسة في تصور كلي منظمي للأهداف" (المهدي وهيبه، ٢٠٠٠: ٢٢٠)، وعُرِّفت أيضاً بأنها: الاختيار الذي يحدد توجهات المنظمة، وعلاقته بما يحدث في بيئتها، بما يجعل المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية (Olsen، ٢٠٠٧: ١٠).

ويقصد بالاستراتيجية في هذا البحث: تصور مستقبلي يتميز بالديناميكية والتحديد الدقيق للمسارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف، بالاعتماد على الدراسة العلمية للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية، والأخذ بالاعتبار كافة المتغيرات والاحتمالات الحالية والمستقبلية والتوافق معها من أجل إحداث التغيير للأفضل.

● **التحسين (Improvement):** عُرّف التحسين بأنه: محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إذا كان رديئاً، أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيداً (العبادي، ١٩٩٧: ٥)، وعُرّف أيضاً بأنه: إدخال تعديلات وتغييرات بصورة دائمة بهدف تجويد الأداء وجعله أكثر أهمية وفائدة للمستفيدين الداخليين والخارجيين (شمس، ٢٠١٠: ٣٧٩).

ويقصد بالتحسين في هذا البحث: عملية منهجية منظمة ومقصودة تستند إلى إطار فكري ومفاهيمي وتعتمد على منطلقات وأهداف رئيسية لإحداث تعديلات وتغييرات إيجابية في الواقع التنظيمي للمدرسة الثانوية بهدف ترفيقته وإصلاحه وزيادة قدرته على والتكيف مع التغييرات البيئية لتحقيق أهدافه المنشودة بكفاءة وفاعلية.

● **الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility):** تُعرّف الرشاقة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على استشعار التغييرات البيئية والاستجابة لها بفعالية (Trinh, et al., ٢٠١٢: ١٧٢)، وتُعرّف بأنها: القدرة على استشعار التغييرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة (Dongback and Ariel, ٢٠٠٨: ١٣٦).

ويقصد بالرشاقة التنظيمية في هذا البحث: سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم المدرسي 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.

### الدراسات السابقة

بعد البحث المتعمق والتقصي المستفيض في ثنايا وطيات الأدبيات والبحوث والدراسات التربوية والتعليمية، ظهر جلياً ندرة الدراسات العربية والأجنبية، على حد علم الباحث، التي تتعلق بموضوع الرقابة التنظيمية أو المرونة التنظيمية أو خفة الحركة التنظيمية في المجال التربوي والتعليمي عامة، ومجال التعليم المدرسي خاصة، وعلى العكس من ذلك، اكتظ التراث البحثي بكم كبير من الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية في سياق الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ويعرض البحث فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث الحالي، والتي جاءت في سياق الإدارة العامة وإدارة الأعمال، إلى جانب القليل من الدراسات التي جاءت في سياق الإدارة التعليمية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: الدراسات العربية: وقد بلغ عددها (٦) دراسات، وتعرض كما يلي:

١. دراسة النجار والحوري (٢٠٠٨) بعنوان: "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وهدف التعرف على أثر جودة المعلومات في تحقيق المرونة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتكونت العينة من (٤٠) مديراً من شركات صناعة الأدوية المسجلة في بورصة عمان، طبقت عليهم استبانة موزعة على (٤) محاور.

وقد توصلت إلى أن أبعاد جودة المعلومات الثلاثة: (البعد الزمني، البعد الشكلي، بعد المحتوى) تؤثر بشكل مباشر وبدلالة إحصائية على

تحقيق المرونة الاستراتيجية، وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بعوامل المرونة الاستراتيجية في المنظمات.

٢. دراسة المعاضيدي والطائي (٢٠١١) بعنوان: "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى".

وهدف إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة، بوصفها متغيرات مستقلة، والمرونة الاستراتيجية كمتغيراً معتمداً، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتكونت العينة من (٣١) قيادياً، طبقت عليهم استبانة.

وقد توصلت إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الاستراتيجية، وأوصت بضرورة توعية القيادات الاستراتيجية بأهمية البحث عن وسائل لتحقيق المرونة الاستراتيجية لتمكين منظماتهم من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

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

وهدف التعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية في المنظمات العاملة بالقطاع الصناعي، وتأثير الرشاقة على تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٠٠) فرداً، طبقت عليهم استبانة موزعة على محورين.

وقد توصلت إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين، وأوصت بعقد

محاضرات تثقيفية للعاملين تتعلق بالسرعة والمرونة والاستجابة والتكيف بوصفها أبعاد هامة للمنظمات الرشيفة.

٤. دراسة الصانع (٢٠١٣) بعنوان: "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة لشركة الأسمنت الأردنية لافارج".

وهدفت التعرف على أثر محددات الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع في شركة لافارج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٦٣) إداري، طبقت عليهم استبانة موزعة على (٧) محاور.

وقد توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وأن مستوى أهمية التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا كمتغيرات للرقابة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى أهمية مدى تحقيق الأهداف ونوعية المخرجات كمتغيرات للفاعلية التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، أما مستوى أهمية التكيف مع البيئة كمتغير للفاعلية التنظيمية فجاء بدرجة متوسطة، وقد أوصت بضرورة أن تكون الشركة سباقة للتغيير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل.

٥. دراسة رضوان (٢٠١٤) بعنوان: "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر".

وهدفت إلى تحديد أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، وتكونت العينة من (٢٦٤) فرداً يتبعون لأربع شركات، طبقت عليهم قائمة استقصاء لقياس تأثير عدة محددات للرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي.

وقد توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي، وأن أكثر محدّدات الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي هي: وضوح الرؤية، ثم تنفيذ الأعمال، ثم التكنولوجيا، ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية، وأخيراً الشراكة، وقد أوصت بضرورة تبني ثقافة تنظيمية تركز على الشراكة في المسؤولية، وجعل السياق التنظيمي أكثر مرونة.

٦. دراسة الفاضل (٢٠١٥) بعنوان: "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية".

وهدفت التعرف إلى مدى الحاجة لتطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٠) فرد من الهيئة الأكاديمية في (٥) جامعات، طبقت عليهم استبانيتين، الأولى للبحث في واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات، والثانية للبحث في الحاجات اللازمة لتطبيق مفهوم المرونة في الجامعات، موزعة على (٦) محاور.

وقد توصلت إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين كل من واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات وبين جميع الحاجات اللازمة لتطبيق مفهوم المرونة في الجامعات، وقد أوصت بضرورة تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية: وقد بلغ عددها (٧) دراسات، وتعرض كما يلي:

٧. دراسة دونجباك وأرنيل Dongback and Ariel (٢٠٠٨) بعنوان: "استكشاف الجانب المظلم في تحقيق الرشاقة التنظيمية".

وهدفت الكشف عن دور نظم المعلومات في تحسين الرشاقة التنظيمية للمنظمات، والتحقق من أن الاستخدام الفعال لنظم المعلومات

يؤدي لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية للمنظمات ويساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وأن الاستخدام غير الفعال لنظم المعلومات يعيق تحقيق الرقابة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقد توصلت إلى أن الاستخدام الفعال لنظم المعلومات يؤثر إيجابياً في جميع أبعاد الرقابة التنظيمية، وأن الاستخدام غير الفعال لنظم المعلومات يعيق تحقيق الرقابة التنظيمية، وأن الكفاءة التنظيمية تؤثر على جميع أبعاد الرقابة، وقد أوصت بضرورة وضع معايير للرقابة التنظيمية ولنظم المعلومات في المنظمات، وضرورة تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وتطوير الهياكل التنظيمية، ونشر ثقافة الرقابة بالمنظمات.

٨. دراسة عواد Awwad (٢٠٠٩) بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية".

وهدف إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستخدمت منهج البحث الكمي، وتكونت العينة من (٢٢٥) مديراً من الشركات الصناعية المصنفة في سوق عمان للأوراق المالية، طبقت عليهم استبانة موزعة على (٤) محاور.

وقد توصلت إلى وجود علاقة وأثر كبير لجميع أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ووجود أثر إيجابي للمرونة في الأداء التنظيمي، وقد أوصت بضرورة إجراء دراسات ميدانية حول أثر المرونة الاستراتيجية على المستوى التشغيلي والتكتيكي والاستراتيجي للمنظمات.

٩. دراسة لو ورامامورثي Lu and Ramamurthy (٢٠١١) بعنوان: "فهم الصلة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية".

وهدفت الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أو إعاقة الرشاقة التنظيمية، ودور تكنولوجيا المعلومات في تحسين البيئة التنظيمية للمنظمات، والعلاقة بين الانفاق على التكنولوجيا والرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من مديري (١٢٨) منظمة أمريكية، طبقت عليهم استبانة موزعة على (٥) محاور.

وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي في تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية، وتساعد على تحسين البيئة التنظيمية، وأن الانفاق على تكنولوجيا المعلومات لا يؤدي بالضرورة لتعزيز الرشاقة التنظيمية، وأوصت بضرورة استفادة المنظمات المعاصرة من تكنولوجيا المعلومات لمساعدتها في التحول لمنظمات رشيقة.

١٠. دراسة مهرايي Mehrabi (٢٠١٣) بعنوان: "درجة الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في منظمة الجهاد الزراعية بمدينة شهر كورد". وهدفت التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية في منظمة الجهاد الزراعية بمدينة شهر كورد الإيرانية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٥٠) فرداً، طبقت عليهم استبانة موزعة على (٣) محاور.

وقد توصلت إلى أن الرشاقة التنظيمية في المنظمة جاءت بدرجة متوسطة، وجاء محور الهوية والقيادة المشتركة بالمرتبة الأولى، ويليه الاستراتيجية القوية، وأخيراً التصميم التنظيمي المتكيف، وقد أوصت بضرورة قيام المنظمات كافة بتحسين أساليبها وعملياتها.

١١. دراسة موشكي وتيموري Moshki and Teimouri (٢٠١٣)

بعنوان: "دراسة لمستوى الرقابة التنظيمية وتقديم نموذج مقترح شامل: دراسة حالة لشركة نير بارس".

وهدفت الكشف عن مستوى الرقابة التنظيمية واقتراح نموذج شامل لشركة نير بارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٣٠) فرد من الخبراء والمدراء، طبقت عليهم استبانة موزعة على (٧) محاور.

وقد توصلت إلى أن المستوى العام للرقابة التنظيمية في الشركة كانت (٨١.٠٦%)، وجاءت الاستجابة في المرتبة الأولى، يليها الاستباقية، ثم الكفاءة، ثم التركيز على رضا المستفيدين، ثم السرعة، ثم المرونة، وأخيراً الطائفية، وقدمت الدراسة مقترحات لتحسين كل بعد من أبعاد الرقابة التنظيمية على حدة.

١٢. دراسة العرياني Aryani (٢٠١٤) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات ومميزات الرقابة في المنظمة: دراسة حالة".

وهدفت الكشف عن أثر تكنولوجيا المعلومات على الرقابة التنظيمية بصفة عامة، وأثر تكنولوجيا المعلومات على أبعاد الرقابة التنظيمية الأربعة: (السرعة، الكفاءة، المرونة، المساءلة) بصفة خاصة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٩٥) فرداً يتبعون (١٧) شركة اتصالات إيرانية، طبقت عليهم استبانة موزعة على محورين.

وقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والسرعة، والكفاءة، والمرونة، والمساءلة، وأن التكنولوجيا تساعد على تحسين الرقابة التنظيمية

للمنظمات، وتزيد قدراتها على تحقيق أهدافها، وقد أوصت بضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمات المعاصرة.

١٣. دراسة هاراف وآخرون. Harraf, et al. (٢٠١٥) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية".

وهدفت إلى عرض مفهوم الرشاقة التنظيمية في الأدبيات من أجل وضع إطار مفاهيمي يساعد الباحثين على إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة أسلوب البحث المكتبي.

وقدمت الدراسة إطار مفاهيمي للرشاقة التنظيمية يركز على عشرة أسس وركائز ضرورية لتحول المنظمات إلى منظمات رشيقة، وهي: نشر ثقافة الابتكار، التمكين، التعامل مع الغموض، الرؤية الاستراتيجية، إدارة التغيير، الاتصال التنظيمي، التحليل البيئي والاستجابة، إدارة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، وقد أوصت بضرورة تمكين المديرين من تطبيق تلك الأسس والركائز الضرورية لنجاح منظماتهم.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، يمكن استنتاج ما يلي:

١. هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التأكيد على أهمية الرشاقة التنظيمية ودورها في إحداث التحسين والتطوير التنظيمي.
٢. أكدت غالبية الدراسات السابقة على العلاقة الارتباطية بين الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي، وبينت أن الرشاقة التنظيمية هي نهج

- عقلاني ومطلب عصري لضمان تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات البيئية التي يزخر بها العالم في العصر الحالي.
٣. أظهرت غالبية الدراسات السابقة أن العصر الحالي بتغييراته الهادرة وتحدياته الثائرة يفرض على المنظمات ضرورة التحول لمنظمات رشيقة قادرة على التأقلم والتكيف مع طبيعة العصر وتداعياته حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.
٤. اكتشفت بعض الدراسات السابقة مناطق القوة والضعف في أداء المنظمات التي قامت بدراستها، وكذلك الفرص المتاحة وكيفية العلاج للمشكلات التي تواجهها.
٥. تنوعت الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، وتباينت في حجم ونوع العينة، واختلفت في تحديد أبعاد ومحددات الرشاقة التنظيمية، كما اختلفت في المجال المستهدف.

وقد اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة، ويختلف عن جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، ومن حيث الهدف والمجال، حيث ينفرد بالتركيز على دراسة مستوى الرشاقة التنظيمية في مجال التعليم المدرسي، وتحديدًا المدارس الثانوية، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة في هذا المجال الحيوي والهام، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة، رغم الاختلاف عنها، في بناء فكرة البحث، وفي تدعيم إطاره النظري، وتحديد منهجه، كما استفاد من تحليلاتها ونتائجها.

#### خطوات البحث

يجيب البحث عن أسئلته، ويحقق أهدافه من خلال الخطوات

الإجرائية الآتية:

**الخطوة الأولى:** تحديد الإطار النظري للبحث، من خلال: عرض مفهوم الرشاقة التنظيمية، وأبعاد وملامح الرشاقة التنظيمية، ومراحل

## د. مروان وليد المصري

وخطوات تحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المنظمات  
العصرية (دراسة نظرية).

**الخطوة الثانية:** تحديد الإطار التحليلي (الوثائقي) للبحث، من خلال: عرض  
مبررات ودواعي تحسين الرقابة التنظيمية في المدارس  
الثانوية بمحافظات غزة (دراسة تحليلية).

**الخطوة الثالثة:** تحديد الإطار التطبيقي (الميداني) للبحث، من خلال: عرض  
منهج البحث، وأداة البحث وتقنياتها، ومجتمع البحث وعينته،  
والأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)،  
ونائج الدراسة الميدانية ومناقشتها (دراسة ميدانية).

**الخطوة الرابعة:** تحديد الإطار المستقبلي للبحث، من خلال تقديم استراتيجية  
مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية  
بمحافظات غزة (دراسة ميدانية).

### الخطوة الأولى: الإطار النظري للبحث

يتناول البحث في هذا الجزء الإطار المفهومي للرقابة التنظيمية،  
وذلك كما يلي:

#### أولاً: مفهوم الرقابة التنظيمية

تشير الأدبيات إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم الرقابة  
التنظيمية على الرغم من توفر الإحساس الضمني بما يشير إليه.

وربما يعود ذلك، إلى أن الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية  
الجديدة التي شاعت مؤخراً في الوسط الأكاديمي (Dongback and Ariel،  
٢٠٠٨: ١٣٦)، حيث قُدم المفهوم لأول مرة في معهد اياكوكا Iacocca

بجامعة ليهاي Lehigh University الأمريكية، في العام ١٩٩٠م (Nejatian and Zarei، ٢٠١٣: ٢٤١).

وقد عُرِّفت الرقابة التنظيمية بأنها: القدرة على استشعار التغيرات التي تحدث في البيئة وتقديم الاستجابة السريعة والملائمة لها ( Dongback and Ariel، ٢٠٠٨: ١٣٦)، وعُرِّفت أيضاً بأنها: القدرة على اكتشاف التغيرات البيئية واغتنام ما قد تحمله من فرص ومواجهة ما قد تحمله من تهديدات وذلك لضمان بقاء المنظمة وزيادة قدرتها على النجاح ( Trinh, et al.، ٢٠١٢: ١٦٨)، وبالتالي فالرقابة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات ومساعدتها على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمات وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغيرات.

وعرّف البعض الرقابة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية غير المتوقعة ( Nejatian and Zarei، ٢٠١٣: ٢٤١)، وهذا التعريف لا يبتعد، في الحقيقة، عن التعريف الذي قدمه غولدمان وآخرون (Goldman, et al.، ١٩٩٥) بأنها: قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات التي تحدث بشكل غير متوقع في بيئة العمل، وتقديم الاستجابة السريعة والمبتكرة لاستغلال تلك التغيرات باعتبارها فرصاً للنمو (Lu and Ramamurthy، ٢٠١١: ٩٣٣)، وهذا يعني أن الرقابة التنظيمية هي مدخل تكتيكي لزيادة قدرة المنظمات على إدراك وتطوير الأحداث المفاجئة والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في بيئة عملها وتقديم الاستجابات التكيفية المناسبة والملائمة لها.

وهناك من يرى أن الرقابة لا تعني فقط القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وإنما تشمل أيضاً القدرة على التصرف بشكل استباقي لمواجهة التغيرات (Jafarnejad and Shahaie، ٢٠٠٨: ٣)،

وهذا يعني أن الرشاقة التنظيمية هي أسلوب وقائي ومدخل استراتيجي لمساعدة المنظمات على التخطيط المسبق لمواجهة التغيرات البيئية.

وهو ما يؤكد لنجك وآخرون (Lengnick, et al., 2004) بأن المنظمات تحتاج إلى الرشاقة في عملياتها التخطيطية حتى يمكن لها أن تتطور وتحافظ على تميزها الأدائي والاستراتيجي (Trinh, et al., 2012: 176)، فالرشاقة هي استراتيجية ومفهوم ويمكن التعبير عنها بالحركة النشطة، المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير، والمنظمات الرشيقة ليست فقط التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وإنما بالإضافة إلى ذلك لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيرات (Mehrabi, 2013: 317).

ويؤكد البعض على أن مفهوم الرشاقة التنظيمية يعتبر متعدد الجوانب والأشكال، وتؤثر فيه عوامل عديدة (Trinh, et al., 2012: 184)، إلا أن المنطق الأساسي في تحقيق الرشاقة التنظيمية هو أن تكون المنظمة في حالة تأهب دائم لإدراك الإشارات الواردة إليها من البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة السريعة لتلك الإشارات، والتي قد تحتاج إلى خطوات استباقية وردود فعل وإعادة هندسة للعمليات التنظيمية، وأحياناً تعديل الأهداف إذا كانت تلك الإشارات تشير إلى تغييرات هامة (Dongback and Ariel, 2008: 136).

فالمنظمة الرشيقة ليست فقط "مرنة" لتلبية التغيرات التي يمكن التنبؤ بها، ولكن أيضاً لديها القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة بسرعة وكفاءة (Trinh, et al., 2012: 171)، والمنظمات الرشيقة هي المنظمات التي تستجيب بسرعة للإشارات الواردة إليها من البيئة، وتحدد أولويات الإجراءات التي سوف تتخذها في ضوء تلك الإشارات

(Dongback and Ariel، ٢٠٠٨: ١٣٦)، ولأن مفهوم الرشاقة من أكثر المفاهيم تداخلاً مع مفهومي المرونة والتكيف، يمكن إثارة التساؤل التالي، ما الفرق بين الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية والتكيف التنظيمي؟ وهنا يؤكد البعض على أن التكيف التنظيمي يعني تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة، أما المرونة فتعني جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعيبتها، في حين أن الرشاقة تضم كلاً من المرونة والقدرة على التكيف (Trinh, et al.، ٢٠١٢: ١٧٠-١٧١).

ولأن هناك من يخلط بين الرشاقة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وخفة الحركة الاستراتيجية، فإن ذلك يستدعي التوضيح، كون الرشاقة التنظيمية هي الأعم والأشمل والمفاهيم الأخرى تمثل أجزاء أو أبعاد هامة للرشاقة التنظيمية.

فالرشاقة الاستراتيجية هي قدرة استراتيجية على الإدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في البيئة بشكل سريع وفعال (الصانع، ٢٠١٣: ٩)، والمرونة الاستراتيجية تعني أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى خاصة في حال ضعف التأكد في الظروف البيئية (النجار والحوري، ٢٠٠٨: ٨)، أما خفة الحركة الاستراتيجية فتعني القدرة على مواجهة التغييرات من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغييرات (العابدي والموسوي، ٢٠١٤: ١٥٣)، وبالتالي فالرشاقة والمرونة الاستراتيجية مفهومان يقتصران على الجانب التخطيطي، أما خفة الحركة الاستراتيجية فتهتم بالجانب الوقائي والتنفيذي المتعلق بالنظام الاستراتيجي للمنظمة.

وعليه يمكن القول بأن الرقابة التنظيمية هي محفظة ملأى بخليط من المفاهيم والأبعاد والجوانب، وأنها إطار عام يضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة.

#### ثانياً: أبعاد وملامح الرقابة التنظيمية

أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة العرياني Aryan (٢٠١٤)، ودراسة نيجتيان وزرعي Nejatian and Zarei (٢٠١٣)، ودراسة موشكي وتيموري Moshki and Teimouri (٢٠١٣)، ودراسة زانج Zhang (٢٠١١)، ودراسة دونجباك وأريئيل Dongback and Ariel (٢٠٠٨)، ودراسة زانج وشريفي Zhang and Sharifi (٢٠٠٠) إلى أن هناك أبعاد وملامح أساسية للرقابة التنظيمية، تُعد بمثابة مقياس لمستوى رقابة المنظمات، وهي:

#### ١. المساءلة (Accountability)

على الرغم من أن المساءلة تشير إلى القدرة على تقديم إجابات وتفسيرات وتبريرات منطقية، وهي عملية منظمة ومخططة وليست عشوائية، إلا أن المقصود بالمساءلة كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية يتجاوز نطاق التعريف الأساسي للمساءلة.

حيث تُعرّف المساءلة كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية بأنها: القدرة على اكتشاف التغييرات والاستجابة السريعة لها (Aryani، ٢٠١٤: ٢٦٩)، وبالتالي فإن المقصود بالمساءلة هنا هو تقديم إجابات متعلقة بثلاث قدرات مترابطة يأتي في مقدمتها: القدرة على إدراك أو استشعار التغييرات، ثم القدرة على القيام بالمعالجات اللازمة للإشارات الواردة لتكوين فهم عام حول اتجاه التغيير وعمقه، ومن ثم القدرة على تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيير، وسيتم تناول ذلك بشيء من التفصيل على النحو التالي:

## أ- الإدراك أو الاستشعار (Perception)

الإدراك يعني القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه (Dongback and Ariel، ٢٠٠٨: ١٣٦).

والرشاقة التنظيمية لا تتحقق إلا إذا كان لدى المنظمة القدرة على الإدراك والاستيعاب السريع للتغيرات الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب اليقظة الدائمة لاستشعار التغيرات (Trinh, et al.، ٢٠١٢: ١٧١)، ويرى البعض أن رشاقة الاستشعار Sensing Agility هي قدرة تنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث والإشارات من التغيير البيئي في الوقت المناسب (العابدي، ٢٠١٢: ١٥٥)، وبالتالي يمكن القول بأن الاستشعار أو الإدراك يشير إلى الحساسية الاستراتيجية للتغيرات البيئية. وفكرة الحساسية الاستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية من خلال الاتصال المستمر والاستشعار البيئي ووضع السياسات والقواعد واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات، ويمكن تلخيص القدرات الأساسية التي تشكل الحساسية الاستراتيجية في ثلاث قدرات أساسية وهي: الحوار الداخلي بين كافة الأطراف، العمليات الاستراتيجية المفتوحة، اليقظة الاستراتيجية العالية (رضوان، ٢٠١٤: ٦).

وعليه فالإدراك "الاستشعار" هو عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة، ورشاقة الإدراك "الاستشعار" جزء من الرشاقة العامة للمنظمة.

### ب- المعالجة (Processing)

المعالجة تعني القدرة على تحديد وتقييم الإشارات الواردة، وتحويلها من مجرد بيانات إلى معلومات دقيقة تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد المنظمات على معالجة البيانات بكفاءة، وبالتالي تقلل الوقت اللازم لاتخاذ القرار، كما تساعد على تحديث المعلومات وإجراء العمليات اللازمة كالارتباط والانحدار وتحليل الاتجاهات (Dongback and Ariel، ٢٠٠٨: ١٣٧).

وكما هو معروف أن البيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات، تحليلاً أو تركيباً، لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه، من مؤشرات وعلاقات وتعالقات ومقارنات وكميات وموازنات ومعدلات وغيرها (علي، ١٩٩٤: ٤٣).

وبالتالي فالمعالجة تشير إلى القدرة على تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي إلى معلومات تساعد على إثراء الذاكرة التنظيمية للمنظمة وزيادة قدره المنظمة على اتخاذ القرارات ورسم الخطط وإعداد الاستراتيجيات.

### ج- الاستجابة (Responding)

الاستجابة تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية، ولنظم المعلومات دور محوري في مساعدة المنظمة على الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية (Dongback and Ariel، ٢٠٠٨: ١٣٧)، والاستجابة تعتمد على دقة الإدراك أو

الاستشعار ودقة وسرعة توقع التغيرات ومن ثم القيام برد فعل سريع لمواجهة تلك للتغيرات (Nejatian and Zarei، ٢٠١٣: ٢٤٢). وتشير الدراسات إلى أن هناك ترابط بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وإذا لم تكن المنظمة قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية (Trinh, et al.، ٢٠١٢: ١٦٩)، وبالتالي يمكن القول بأن الاستجابة تعني احتواء التغيير.

## ٢. الاستباقية (Proactive)

الاستباقية تعني القدرة على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة على التنبؤ، والبحث عن فرص للتحسين (Zhang، ٢٠١١: ٣٠٥)، ويرتبط بالاستباقية ما يعرف بالقرار الاستباقي وهو القرار الذي يكون عكس قرار رد الفعل الذي يأتي كاستجابة للتغيرات.

فالقرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه مسبقاً، أي قبل حدوث المشكلة تحسباً لتغير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تفادياً أو منعاً لتطور المشكلات (الشاوي، ٢٠١٠: ٣١٨)، والمنظمة عند إدخالها للتغيرات في نظمها الداخلية لا تقوم بالتغيير كرد فعل للتغيرات التي حدثت في ظروفها فقط، ولكنها تقوم بتوقع التغيرات التي ستقع في تلك الظروف في المستقبل ثم تضع خطط التغيير لمواجهتها والتعايش معها، كما أن المنظمة قد تضع خطط التغيير ليس فقط للتأقلم مع الظروف ولكن لمحاولة التأثير في الظروف الخارجية حتى تتناسب مع ظروف المنظمة الداخلية (بدر، ١٩٨٧: ٨٤).

### ٣. التوافقية (Aligning)

التوافقية تعني إعادة ترتيب الأعمال وإعادة تنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغييرات البيئية والأهداف الجديدة بأقصى سرعة ودقة وباستغلال أمثل للوقت (Dongback and Ariel، ٢٠٠٨: ١٣٧)، كما تعني أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير (عرفة، ٢٠١٢: ٨٩)، وبالتالي يمكن القول بأن التوافقية تعكس القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والتوازن بين عملية التغيير وبين رغبات الجهات ذات الصلة، وبالتالي فالتوافقية تشمل التوافقية البيئية والثقافية والمهنية والتنظيمية.

ولذلك على المنظمة أن تضع خطط التغيير المناسبة لنظمها الداخلية حتى تستطيع أن تتأقلم مع التغييرات في ظروفها الخارجية، فحيث أن ظروف المنظمة الخارجية دائمة التغيير، وكذلك العلاقات بين نظمها الداخلية ديناميكية ودائمة التغيير، فهذا يستلزم ضرورة إجراء تغييرات في نظم المنظمة الداخلية حتى يحدث توازن وأقلمة بين المنظمة كنظام وبين نظمها الخارجية، وكذلك توازن بين النظم الداخلية للمنظمة بعضها مع بعض، ومن هنا ينبغي أن ندرك أن عملية التغيير التنظيمي مهمة إدارية مستمرة تقوم بها الإدارة كل حين وآخر حسب ظروف المنظمة حتى تحافظ إدارة المنظمة على حيوية وتقدم المنظمة التي تقودها (بدر، ١٩٨٧: ٨٢).

وعليه يمكن القول بأن التوافقية تشير إلى العلاقة المتجانسة مع البيئة ومع كافة الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بعمل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية دون تضارب، وأن التوافقية من أهم

العناصر الأساسية اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية، وأن العلاقة بين التوافقية والرقابة التنظيمية هي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما ازدادت درجة التوافقية، كلما ارتفع مستوى الرقابة التنظيمية.

#### ٤. الكفاءة (Competency)

الكفاءة هي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Zhang and Sharifi، ٢٠٠٠: ٥٠٠)، والكفاءة في العمل تعني القدرة عليه وحسن تصريفه، والكفاءة الإدارية Administrative Efficiency تعني تحقيق نتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة (البهواشي، ٢٠٠٧: ١٩٣)، والكفاءة تشمل: كفاءة الرؤية الاستراتيجية، وكفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكفاءة أساليب ضمان الجودة والفعالية التنظيمية، وكفاءة إدارة التغيير، والكفاءة المعرفية، وكفاءة العمليات والفعاليات، وتمكين العاملين، والتكامل والتعاون الداخلي والخارجي (Nejatian and Zarei، ٢٠١٣: ٢٤٢).

والكفاءة التنظيمية تؤثر على جميع أبعاد الرقابة التنظيمية، لأن جميع تلك الأبعاد هي جزء من كفاءات المنظمة (Dongback and Ariel، ٢٠٠٨: ١٣٧)، ولأن هناك خلط بين مفهومي الكفاءة والفعالية على اعتبار أنهما مترادفان، يمكن إثارة التساؤل التالي، وهو ما الفرق بين الكفاءة (Competency) والفاعلية (Effectiveness)؟

وهنا يؤكد البعض على أن الفاعلية تعني تحقيق الأهداف بصورة مرضية، بينما الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل كلفة مالية وفي أقل زمن ممكن (حجي، ٢٠٠٥: ٥٠)، وفي محاولة لضبط مفهوم الكفاءة أكثر وإزالة أي لبس يمكن إثارة سؤال آخر، وهو ما الفرق بين الكفاءة (Competency) والكفاية (Sufficiency)؟

وهنا يمكن القول بأن الكفاءة والكفاية مفهومان يتعلقان بالجانب الكيفي للأداء، فالكفاءة تمثل الحد الأعلى من الأداء، والكفاية تمثل الحد الأدنى المقبول من الأداء، في حين أن الفاعلية تهتم بنوعية الأداء أو الجانب النوعي للأداء.

#### ٥. المرونة (Flexibility)

المرونة تعني القدرة على رؤية الأشياء من وجهات نظر مختلفة، واستعمال طرق واستراتيجيات مختلفة (العوفي والجميدي، ٢٠١٠: ٢٠٥)، وتعني أيضاً: القدرة على تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية (Aryani، ٢٠١٤: ٢٦٩)، والمرونة تشمل: مرونة التنظيم والعمليات التنظيمية، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير (Nejatian and Zarei، ٢٠١٣: ٢٤٢).

وفي خضم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها يصبح عامل المرونة أساسياً لضمان سرعة تكيف النظم وتجاوبها مع المتغيرات والمطالب العديدة (علي، ١٩٩٤: ١٧٦)، ويرى البعض أن المرونة هي مجموعة عوامل خلاقة تقاس من خلالها قدرة المؤسسة على إجراء التغييرات والتعديلات الضرورية من أجل التوصل إلى إنجازات جيدة (بيومي، ٢٠١٠: ١١٦٩)، وبالتالي فالمرونة تعني أن لا يكون التنظيم جامداً، بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة، بل أن يكون قابلاً للتعديل كاستجابة منطقية للمتغيرات المختلفة، وعليه فالمرونة في أبسط معانيها هي القابلية للتعديل.

#### ٦. السرعة (Speed)

السرعة تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن (Zhang، ٢٠١١: ٣٠٥)، والسرعة تعني مواجهة التغييرات المدركة أو

المستشعرة في أقل وقت ممكن (Aryani، ٢٠١٤: ٢٦٩)، وبالتالي يمكن القول بأن سرعة الاستجابة للتغيرات هي تلك المدة الزمنية بين إدراك أو استشعار التغير وبداية الاستجابة لذلك التغير.

والسرعة تشمل سرعة العمليات التنظيمية وسرعة تقديم الخدمات، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز الأعمال (Nejatian and Zarei، ٢٠١٣: ٢٤٢)، وفي الوقت الحاضر تستخدم الكثير من المنظمات نظم معلومات متقدمة في التكنولوجيا للمساعدة في مراقبة البيئة وكشف المشاكل وتحديد البدائل على نحو السرعة (الشاوي، ٢٠١٠: ٣١٧).

#### ٧. المشاركة (Participation)

المشاركة تُعرف بأنها: تلك العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها (Zhang، ٢٠١١: ٣٠٥)، وبالتالي يمكن القول بأن المشاركة توفر مناخ صحي لأداء الأعمال وللتطوير التنظيمي، وهنا يمكن إثارة التساؤل التالي، وهو ما الفرق بين المشاركة (Participation) والشراكة (Partnership)؟

يمكن القول بأن المشاركة هي نشاط اختياري لا تحمل صفة الالتزام مثلما في الشراكة التي تشتمل على اتفاقيات ملزمة لها أطر قانونية يحدد فيها حقوق وواجبات الشركاء، وبالتالي فلا يوجد محاسبية في المشاركة بينما المحاسبية أهم مقومات الشراكة، وعليه فإن الشراكة بمثابة تحالف استراتيجي، إلا أن هناك من يميز بين الشراكة والتحالف Alliance على اعتبار أن الشراكة غالباً ما تتعلق بقضايا أنية وتكون محددة بمدى زمني قصير، بينما التحالف يتعلق بقضايا مستقبلية وبمدى زمني طويل.

٨. التركيز على رضا المستخدمين (Focus on customers)

التركيز على رضا المستخدمين يعني القدرة على إدراك توقعات المستخدمين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والسعي لتلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة ( Moshki and Teimouri، ٢٠١٣: ٦٥).

وبالتالي فإن احتياجات ورغبات المستهلك تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستهلكين أو المنفعين من الخدمة المقدمة (الخطيب، ٢٠٠٦: ٢٥٧)، وليس سراً القول بأن التركيز على رضا المستهلكين والوفاء بمتطلباتهم يعتبر أحد أهم مبادئ الجودة.

فالجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات المستهلك المعلنة والدفينة، وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تقوم على أساس رضا المستهلك والتصميم المتقن للخدمات أو المنتجات، والتأكد من استمرارية هذا المنتج (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦: ٣٠-٣١).

والمستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة المستهلك على المستهلك الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة المستهلك إلى المستهلك الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالمستهلك الداخلي ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة (العزاوي، ٢٠٠٥: ٦٠).

وبالتالي فالجودة هي ثقافة تنظيمية، وتحقيق الجودة يتطلب وجود بيئة تنظيمية تستجيب برشاقة للتغيير، وقدرة على إدراك توقعات المستفيد الداخلي والخارجي وتلبيتها.

#### ٩. التعلم (Learning)

وجد العديد من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة أن الميزة التنافسية الوحيدة للمنظمات على المدى الطويل هي في القدرة على التعلم، ولقد كان لهذا التفكير أثر على الكثير من المنظمات في السنوات الأخيرة للبحث عن أفكار جديدة ووسائل فنية وتقنيات تساعدها في عملية التعلم (الشبيني، ٢٠٠٣: ٥٩).

وتظهر أهمية التعلم التنظيمي (المنظمي) باعتباره عملية اجتماعية ثقافية تتمثل في تبادل الخبرات ودعم الأحاسيس المشتركة للمنظمة والتحديات التي تحيط بها، وأنها عملية تربوية تقوم على إتاحة الفرص أمام الأعضاء لاكتساب المعايير والقيم التي تقوم عليها المنظمة التعليمية، وما يتطلبه استمرار المنظمة وبقاؤها وتطورها تكيفاً مع التغييرات والتحديات الداخلية والخارجية، والسلوكيات الدائمة لتطوير المنظمة وتحسين أدائها الكلي (حجي، ٢٠٠٥: ٤٤٥).

ويعرف التعلم التنظيمي بأنه: قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والاستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة (Dongback and Ariel، ٢٠٠٨: ١٣٧)، ويعرف أيضاً بأنه: تلك العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة وبنائها وتفسيرها وحفظها في الذاكرة التنظيمية (غانم وقرني، ٢٠٠٣: ٩٠).

وبالتالي فالتعلم التنظيمي هو سمة للمنظمات العصرية الناجحة، وهو عملية تنظيمية جوهرية ومدخلاً للتطوير المنظمي، ولأن هناك من يخلط بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، فيمكن إثارة التساؤل

التالي، وهو ما الفرق بين التعلم التنظيمي ( Organizational Learning) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization)؟ وهنا تشير الأدبيات إلى أن التعلم التنظيمي يركز على عملية التعلم، بينما مفهوم المنظمة المتعلمة يركز على كيان أو موضوع التعلم (Örtenblad، ٢٠٠١: ١٢٧).

#### ١٠. الابتكار (Innovation)

الابتكار هو عملية عقلية ديناميكية تدور حول التجديد وطرح الأفكار والحلول غير المسبوقة، والابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي.

ويُعرّف الابتكار بأنه: تجديد وإعادة تشكيل أو طرح أفكار جديدة لكي تأتي بشيء جديد (Robbins and Coulter، ٢٠٠١: ٣٥٤)، ويُعرّف أيضاً بأنه: قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة (العوفي والجميدي، ٢٠١٠: ١٥)، وبالتالي فالابتكار يفهم على أنه تطبيق للأفكار الجديدة، ولكي يكون الابتكار قابلاً للتطبيق فإنه يحتاج إلى إطار منظم وثقافة تنظيمية تشجع عليه.

والابتكار يعتبر ركن أساسي للرشاقة التنظيمية لأنه يعطي دلالة على عقلية تنظيمية واضحة، والمنظمات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على التغيير، علماً بأن الابتكار ليس شرطاً أساسياً ووحيداً للرشاقة، فالمنظمة يمكن أن تكون مبتكرة دون أن تكون رشيقة، ويمكن أن تكون رشيقة دون أن تكون مبتكرة، وبرغم ذلك فإن هناك علاقة طردية بين الابتكار والرشاقة، والأهم من الابتكار هو تبني ثقافة الابتكار ونشرها حيث يعتبر أمر هام لنجاح المنظمات وتحسين مستوى رشاقته التنظيمية،

ورغبة الإدارة في الابتكار هي الشرارة التي تحفز على التغيير (Harraf, et al., 2015: 678).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الابتكار يعني القدرة على طرح أفكار جديدة أو فعل أشياء قديمة بطرق جديدة، ومالم تكن ثقافة المنظمة تتبنى الابتكار وتشجع عليه، فإن جهود العاملين وابتكاراتهم سيكون مصيرها الفشل المحتوم.

### ١.١ التمكين (Empowerment)

التمكين يعني منح الأفراد السلطة والقوة الكافية لصنع القرارات والمشاركة في تنفيذها (Daft, 2001: 501)، وبالتالي فالتمكين ينبع من أسلوب الإدارة بالمشاركة، الذي يدعو المديرين إلى اقتسام السلطة مع العاملين، إلا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين التمكين والإدارة بالمشاركة، على الرغم من أن المفهومين يرتبطان بالمنهج الديمقراطي للإدارة، فالتمكين أوسع نطاقاً، لأنه لا يعني المشاركة في السلطة فقط، وإنما توزيع السلطة أيضاً، كما أن هناك اختلاف بين التمكين وتفويض السلطة، فالتمكين ليس عملية مؤقتة بل دائمة في حين أن التفويض هو عملية مؤقتة.

وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تفوض أفرادها السلطة اللازمة لإنجاز أعمالهم تكون أكثر مرونة وسرعة وقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، بالمقارنة مع المنظمات التي لا تفوض أفرادها السلطة اللازمة لإنجاز أعمالهم، وبالتالي فإن تحسين فعالية الاستجابة يتطلب زيادة اللامركزية، واللامركزية مفهوم يعبر عن مدى تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري، واللامركزية تساعد على تمكين العاملين وزيادة رضاهم ورفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على

الابتكار، واللامركزية تنعكس إيجابياً على مستوى الرشاقة العام للمنظمة (Harraf, et al., ٢٠١٥: ٦٧٩).

وعليه فإن التمكين يعتبر مؤشراً موضوعياً على مستوى الرشاقة، وانعكاس لدرجة التكيف والاستجابة للتغير، ويمكن القول بأن الصلاحيات هي أهم أبعاد ومقومات ومتطلبات التمكين، والتمكين هو أحد أهم أبعاد ومقومات ومتطلبات الرشاقة.

#### ١٢. الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)

الرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين وذلك في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Doz and Kosnen, ٢٠١٠: ٥٣).

وللرؤية صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، فالرؤية تلهم الرشاقة، والرشاقة تساعد على تحقيق الرؤية، غير أن وجود رؤية للمنظمة لا يعني أن المنظمة مرنة أو رشيقة، ولكن التقيد بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المنظمة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، فالمنظمات التي تفشل في كثير من الأحيان تكون قد وضعت رؤى غير واقعية (Harraf, et al., ٢٠١٥: ٦٧٩-٦٨٠).

ولذلك يتم عادة صياغة الرؤية بعد عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، وبعد صياغة الرؤية يتم اشتقاق الرسالة من الرؤية وذلك لترجمة الرؤية إلى واقع فعلي، والرسالة تختلف عن الرؤية كونها لا تتحدث عن المستقبل وإنما تصف الوضع الحالي، وفي ضوء الرؤية والرسالة يتم وضع الغايات الاستراتيجية العامة Strategic Goals، والتي يمكن أن

تشتق منها أهداف استراتيجية Strategic Objectives تكون بمثابة الإطار الذي يساعد على تحديد الأولويات والمسئوليات بدقة وتحويل الطموحات إلى إنجازات ملموسة.

وتحقيق الرقابة الاستراتيجية يتطلب: السعي الجاد لتنمية القدرات وتطويع الأداء التنظيمي، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة والتعلم التنظيمي، والاستجابة السريعة للتغيير ( Lewis, et al, ٢٠١٤: ٦٠-٦١).

### ١٣. رقابة اتخاذ القرار (Decision Taking Agility)

المنظمة الرشيقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، والمنظمة الرشيقة عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، والقيادة هي المسئولة عن تحقيق ذلك التوازن (Harraf, et al, ٢٠١٥: ٦٨٠)، لاسيما وأنه لم يعد خافياً أن منظمات اليوم تعمل في بيئات ديناميكية وتخضع لقوى وعوامل داخلية وخارجية دافعة للتغيير.

ولذلك ينبغي على المنظمات أن تتكيف مع الأوضاع المتغيرة حتى تتمكن من الاستمرار والنجاح، والطريقة الوحيدة للتعامل مع حالات قلة أو ضعف التأكد هو توفر المعرفة لتوسيع أفق اتخاذ القرار ( Moshki and Teimouri, ٢٠١٣: ٦٢-٦٣).

ولكي تكون المنظمة رشيقة يجب أن يكون لديها القدرة على التعامل مع الغموض وضعف التأكد، ولديها القدرة على اتخاذ قرارات مناسبة في

مدى قصير لتحقيق أهداف طويلة الأجل (Harraf, et al., 2015):  
٦٧٩)، وفي ظل الظروف الغامضة وحالات ضعف التأكد التي تعيشها  
المنظمات في الألفية الثالثة فإنها باتت مطالبة بمواجهة الغموض وضعف  
التأكد واتخاذ قراراتها برشاقة إذا أرادت لنفسها البقاء والنجاح.

#### ١٤. رشاقة إدارة التغيير (Change Management Agility)

المنظمة الرشيقة هي التي لديها القدرة على إدارة التغيير بنجاح،  
وقدرة المنظمة على إدارة التغيير بنجاح هو دليل على رشاقته، وأي خلل  
في إدارة التغيير يؤثر سلباً على الرشاقة التنظيمية (Harraf, et al.,  
2015: ٦٨٠)، ويؤكد البعض على أن الرشاقة التنظيمية تشير إلى قدرة  
المنظمة على إدارة التغيير (Trinh, et al., 2012: ١٧٣).

وتشتمل إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة على ثلاثة مراحل،  
وهي: إدراك التغيير، وتنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويشير إدراك التغيير  
إلى استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية،  
وسرعة ودقة اكتشاف التغيير، والمنظمات الرشيقة تدرك التغييرات بشكل  
أسرع، وأكثر دقة 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, et al.,  
2015: ٦٨١).

ولأن هناك تداخلاً بين مفهومي أو اصطلاحَي التغيير والتغيير في  
أذهان الكثير على اعتبار أنهما مفهومان أو اصطلاحان مترادفان يحملان  
نفس المعنى والمضمون، يمكن إثارة التساؤل التالي، وهو ما الفرق بين  
التغيير (Chang) والتغيير (Changing)؟

وهنا يرى البعض أن التَّغْيِيرُ يكون نتيجة لأسباب ومثيرات تقع خارج سيطرة الفرد أو المنظمة، لذا فهو تلقائي ويصعب التنبؤ به، كما أنه يؤدي إلى رد فعل Reactive (المسدي، ٢٠١٤: ٦)، أما التَّغْيِيرُ فيكون مخطط ويقوم على المبادرات Proactive، لذا يمكن التنبؤ به، كما يمكن وضع جدول زمني لتحقيقه (النجار، ٢٠٠٧: ١٥-١٦).

وبالتالي على الرغم من التشابه بين مفهومي التَّغْيِيرُ والتَّغْيِيرُ من حيث أنهما مرتين لأصل لغوي واحد، إلا النظرة المتأنيئة للمفهومين تشير إلى وجود فروق دقيقة بينهما أهمها أن التَّغْيِيرُ يكون بإرادة خارجية ويتم بألية تلقائية وبشكل مفاجئ ويصعب التنبؤ به أو السيطرة عليه، بينما التَّغْيِيرُ يتم بفاعلية داخلية مقصودة وإرادية متعمدة، وبشكل تدريجي ويمكن التنبؤ به والسيطرة عليه.

#### ١٥. الرشاقة التكنولوجية (Technological Agility)

فرضت التكنولوجيا نفسها كمؤشر لتقدم المجتمعات وتطورها، وباتت تمثل خيار استراتيجي لتطوير المنظمات وإعادة هندستها لتساير العصر وتتوافق مع متطلباته.

واستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابياً على مستوى رشاقة المنظمات، حيث إن التكنولوجيا بخياراتها الرقمية تسهل عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة وتثري الذاكرة التنظيمية، وأن أحد أبرز الأبعاد الهامة لرشاقة المنظمات هو مرونة النظام التكنولوجي وبنيته التحتية (Trinh, et. al., ٢٠١٢: ١٧٢-١٧٣).

علاوة على ذلك، فإن التكنولوجيا تعد عاملاً أساسياً ومحدداً لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك

المنظمة القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا (رضوان، ٢٠١٤: ٧).

والمنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة التكنولوجية تكون أكثر قدرة على الاستشعار وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيير (Trinh, et al.، ٢٠١٢: ١٨٣)، وتحسين مستوى الرقابة التنظيمية يتطلب تحديث التكنولوجيا لتحقيق الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة (Moshki and Teimouri، ٢٠١٣: ٦٣)، وبالتالي فإن التكنولوجيا والقدرة على توظيفها والاستفادة منها، اتخذ النهج الأبرز لتحقيق نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وفي بيئات اليوم المتغيرة بات لزاماً على المنظمات أن تكون رشيقة وقادرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والاستفادة من التكنولوجيا في تحقيق أهدافها.

ثالثاً: مراحل وخطوات تحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المنظمات العصرية

لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية تحتاج المنظمة إلى تحليل بيئتها التنظيمية، كمرحلة أولى، ويتم ذلك من خلال مراجعة الرؤية والغايات والأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي، ودرجة التغيير البيئي، ثم تأتي المرحلة الثانية، وفيها يتم تحديد العوامل والمؤثرات التي تضغط على المنظمة لتواجه التغيير وتتوافق معه، وأبرزها: سرعة التغيير وحجمه ومعدل الاضطرابات البيئية ودرجة المنافسة وخصائص المنافسين وحاجات المستفيدين، ويمكن أن تستعين المنظمة في هذه المرحلة بنموذج التحليل البيئي الرباعي SWOT، ثم تأتي المرحلة الثالثة ويتم فيها تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغيير والتكيف معه (Jafarnejad and Shahaie، ٢٠٠٨: ١٢-١٣).

والحفاظ على استدامة الرشاقة التنظيمية يتطلب الاستفادة القصوى من الموارد التنظيمية لزيادة القدرة الديناميكية وذلك يتحقق من خلال النظرة الاستراتيجية والنظرة النظامية والتعلم التنظيمي والمشاركة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات (Trinh, et al., 2012: 171)، وقد وضع زانج وشريفي (Zhange and Sharifi, 2000) نموذجاً لتحسين رشاقة المنظمات يشتمل على ثلاثة مراحل، وهي (Jafarnejad and Shahaie, 2008: 8):

1. تحديد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: ويتحدد مستوى الرشاقة المطلوب في ضوء: احتياجات ودواعي الرشاقة، والهدف الاستراتيجي لتحسين الرشاقة، والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة والتي تتمثل في: (الاستباقية وردة الفعل).
2. تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: وهي مجموعة قدرات لازمة للمنظمة من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيرات والاستفادة من الفرص التي تطرحها، وتتمثل في: (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، والسرعة).
3. تحديد المتطلبات أو العوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: وهي تلك الاحتياجات اللازمة توفرها لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه، وتتمثل تلك الاحتياجات والمتطلبات في: (مرونة الممارسات والأساليب والأدوات والتقنيات، وتوفير المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الابتكار).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تحسين الرشاقة التنظيمية يتم على خطوات ومراحل، ويحتاج إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، وأن الخطوة الأولى لتحسين رشاقة المنظمات هو تحديد مستوى الرشاقة المطلوب الوصول إليه، والذي يتحدد في ضوء طبيعة ووتيره

التغيرات البيئية، ومن ثم يتم تحديد قدرات الرقابة المطلوبة في ضوء تحليل التغيرات وحجمها، وفي ضوء ذلك التحليل يتم تحديد متطلبات الرقابة. الخطوة الثانية: مبررات ودواعي تحسين الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

يرتبط تحسين الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة بالعديد من المبررات والدواعي العصرية، والتي سيتم تناولها من خلال محورين رئيسيين، وهما:

#### المحور الأول: مميزات الرقابة التنظيمية

الرقابة التنظيمية تساعد على تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها التنظيمية، لما تتميز به من مميزات عديدة، يأتي في مقدمتها:

١. أن الرقابة في القرن الواحد والعشرين لم تعد مسألة اختيارية للمنظمات، بل أصبحت مطلب حيوي وضروري لزيادة قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة ( Harraf, et al, ٢٠١٥: ٦٧٥).

٢. الرقابة التنظيمية تساعد المنظمات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما تساعد على تحسين قدرات المنظمات وبنياتها التنظيمية، وبالتالي زيادة قدراتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل (Moshki and Teimouri, ٢٠١٣: ٦٣).

٣. الرقابة التنظيمية تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Jafarnejad and Shahaie, ٢٠٠٨: ٣)، وهي سمة وخاصة يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة ( Harraf, et al, ٢٠١٥: ٦٧٥).

٤. الرقابة التنظيمية هي ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة، مثل: الرقابة التكنولوجية، و رقابة القوى العاملة، و رقابة العمليات أو الرقابة التشغيلية، و رقابة اتخاذ القرار، و الرقابة الاستراتيجية ( Trinh, et al, ٢٠١٢: ١٧١).

٥. الرقابة التنظيمية تساعد على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي، من خلال: تحسين أداء العمليات في المنظمة، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف (Moshki and Teimouri, ٢٠١٣: ٦٣).

٦. الرقابة التنظيمية بمثابة استراتيجية تنموية لمساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير ( Jafarnejad and Shahaie, ٢٠٠٨: ٣).

٧. الرقابة التنظيمية تشتمل على مفهومين هامين، وهما: الاهتمام بجودة الأداء التنظيمي والقدرة الديناميكية للمنظمة التي تساعد على الاستشعار والاستجابة السريعة للأبعاد الديناميكية البيئية (Trinh, et al, ٢٠١٢: ١٧٨).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الرقابة التنظيمية هي قدرة تنظيمية ونوع من الأداء، وأن المميزات والخصائص الأساسية للرقابة التنظيمية تتمثل في السرعة والمرونة وزيادة الكفاءة والاستجابة الفعالة للتغيير والتكيف معه، وبالتالي فالرقابة التنظيمية يمكن أن تؤدي دور هام وحيوي في المحافظة على المنظمات، وزيادة قدراتها التكيفية مع الظروف المتغيرة، ومساعدتها على تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

## المحور الثاني: المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المدارس الثانوية بمحافظة غزة

في ضوء ما أشارت إليه بعض الدراسات والبحوث والوثائق الرسمية، يمكن تحديد أبرز المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المدارس الثانوية بمحافظات غزة في الآتي:

١. يحكم إدارات المدارس الثانوية بمحافظات غزة تنظيم بيروقراطي يحول بينها وبين صنع القرار أو المساهمة فيه، حيث إن سلطة البت في الأمور مركزة في قمة الهرم التنظيمي للتعليم الفلسطيني، وزارة التربية والتعليم العالي، التي تضع بمفردها القرارات واللوائح والنظم وقواعد العمل، والمدارس لا تملك إلا التنفيذ (المصري، ٢٠١٥: ٢٤٠).
٢. قصور أداء مديري المدارس فيما يتعلق بإتاحة فرص الإبداع والابتكار للطلبة، وضعف جهودهم في بث ثقافة التغيير بين المعلمين وتدريبهم على آليات العمل الجماعي (أبو غالي وآخرون، ٢٠٠٧: ٣٤٣)، وبرامج تدريب المعلمين كثيرة ومتضاربة وتتم تحت أجندة الممولين مما يضعف إمكانية الاستفادة منها (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ٢٠١٠: ٣٠).
٣. الانقسام الفلسطيني والضعف الشديد في التنسيق بين وزارتي التربية والتعليم العالي في الضفة وغزة أثر سلباً على المسيرة التعليمية، وأدى إلى عجز كبير في تغطية احتياجات المديرينات والمدارس (مركز الميزان لحقوق الإنسان، ٢٠١١: ٣).
٤. ضعف التحديد الدقيق لأهداف التحسين المدرسي والاقتصار على بعض التحسينات الجزئية والجهود المبعثرة غير المستندة على قاعدة بحثية منظمة لها مصداقيتها وتأثيراتها في أداء المدرسة ككل (المصري، ٢٠١٥: ٢٦٩).

٥. غياب البدائل والسياسات التربوية المرتبطة بالطوارئ والأزمات (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ٢٠١٠: ٣٠)، وخلو المدارس الثانوية من وجود معايير للتعليم في ظل الحروب والطوارئ بالرغم من الظروف السياسية والأمنية غير المستقرة (المصري، ٢٠١٥: ٢٧١).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المشكلات وأوجه القصور في الأداء العام للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، سألقة الذكر، تحد كثيراً من فعاليتها ورسالتها التنظيمية، إلا إنه في ضوء ما تم عرضه من مميزات للرقابة التنظيمية، يتضح أنه يمكن أن تسهم بفعالية في التغلب على تلك المشكلات وأوجه القصور.

#### الخطوة الثالثة: الإطار التطبيقي (الميداني) للبحث ونتائجه

يهدف البحث في هذا الجزء إلى التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري تلك المدارس، وذلك من خلال الإجراءات المنهجية التالية:

#### أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة ويجمع المعلومات ويصنفها ويحللها ويفسرها ويستخلص النتائج، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف البحث وما ينطوي عليه من رصد للواقع وتحليله ونقده ووضع استراتيجية لتحسينه، وتصميم الاستراتيجية اعتمد البحث على أسلوب التخطيط الاستراتيجي، الذي يستشرف آفاق المستقبل المحتمل ويستعد لمواجهة بالاستناد على مجموعة خطوات وهي: التحليل البيئي، وصياغة الإطار الاستراتيجي الذي يتضمن تحديد الرؤية والرسالة، ووضع الغايات والأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة تكونت في صورتها الأولية من (٨٤) فقرة، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو التالي:

١. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم التربوية، وعددهم (١١) محكماً، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٧٧) فقرة موزعة على (١٠) محاور، وهي: رشاقة الاستشعار "الإدراك" وتتضمن (٦) فقرات، رشاقة الاستجابة والمعالجة وتتضمن (٧) فقرات، الاستباقية والتوافقية وتتضمن (٥) فقرات، الكفاءة التنظيمية وتتضمن (٩) فقرات، المرونة التنظيمية وتتضمن (٧) فقرات، سرعة الأداء والتعلم التنظيمي وتتضمن (٨) فقرات، المشاركة والتركيز على رضا المستفيد وتتضمن (٨) فقرات، الابتكار والتمكين وتتضمن (٨) فقرات، رشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الاستراتيجية وتتضمن (١٠) فقرات، الرشاقة التكنولوجية ورشاقة إدارة التغيير وتتضمن (٩) فقرات

ب- صدق الاتساق البنائي: استمدت الاستبانة صدقها البنائي من خلال الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، ومن خلال الدراسة التحليلية لواقع المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المدارس الثانوية بمحافظة غزة والتي أشارت إليها بعض الدراسات والوثائق الرسمية، وبالتالي فالاستبانة تم بناؤها بالاستناد إلى إطار مرجعي له صدقه البنائي.

٢. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما كما في الجدول التالي:

جدول (١) الطرق المستخدمة لحساب ثبات الاستبانة

معامل الثبات	الطرق المستخدمة
.٨٩١	طريقة التجزئة النصفية
.٩٠٥	طريقة ألفا كرونباخ

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للاستبانة مرتفع وكافٍ للبحث.

#### ثالثاً: مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (١٤٥) مديراً ومديرة، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام ٢٠١٤/٢٠١٥م، وقد تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، أي أن عينة البحث هي المجتمع نفسه، استجاب منهم (٩٨) مديراً ومديرة، أي بنسبة (٦٧,٥٨%) من المجتمع.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدم البحث بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ.

وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة، فقد تم الاطلاع على المحكات المستخدمة في دراسات سابقة مثل: دراسة أبو حماد (٢٠١٥)، ودراسة الخليفة (٢٠١٤)، ومن ثم تم تقسيم المقياس الموجه لقياس مستوى الرقابة التنظيمية (ليكرت الخماسي) إلى خمسة مستويات (منخفض جداً = ١،

## د. مروان وليد المصري

منخفض = ٢، متوسط = ٣، عالي = ٤، عالي جداً = ٥)، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى بين درجات المقياس (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة، أي أن  $(٥-١) ÷ ٥ = (٠,٨٠)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٢) المحك المعتمد في البحث

مستوى الرشاقة التنظيمية	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفض جداً	من ٢٠% - ٣٦%	من ١,٨٠ - ١
منخفض	أكبر من ٣٦% - ٥٢%	أكبر من ١,٨٠ - ٢,٦٠
متوسط	أكبر من ٥٢% - ٦٨%	أكبر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠
عالي	أكبر من ٦٨% - ٨٤%	أكبر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠
عالي جداً	أكبر من ٨٤% - ١٠٠%	أكبر من ٤,٢٠ - ٥

### خامساً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بالاعتماد على الإحصاء الوصفي تم استخراج المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات الاستبانة، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل محور وفقراته، ومن ثم تم التوصل إلى مستوى الرشاقة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية

لاستجابات أفراد العينة

م.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الرشاقة
١	رشاقة الاستشعار أو الإدراك	٣,٨٠	٠.٣٣٦	٧٦	عالي
٢	رشاقة الاستجابة والمعالجة	٤,٠٣	٠.٣٣٦	٨٠,٧	عالي
٣	الاستباقية والتوافقية	٣,٨٣	٠.٤٧٧	٧٦,٥	عالي
٤	الكفاءة التنظيمية	٤,١٣	٠.٣٦٧	٨٢,٦	عالي
٥	المرونة التنظيمية	٣,٧٩	٠.٣٦٠	٧٥,٩	عالي
٦	سرعة الأداء والتعلم التنظيمي	٤,٠٩	٠.٤٦١	٨١,٠٨	عالي
٧	المشاركة والتركيز على رضا المستفيد	٣,٧٧	٠.٣٣٦	٧٥,٤	عالي
٨	الابتكار والتمكين	٣,٩٦	٠.٤٣٢	٧٩,٢	عالي
٩	رشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الاستراتيجية	٣,٩٣	٠.٤٧٠	٧٨,٦	عالي
١٠	الرشاقة التكنولوجية ورشاقة إدارة التغيير	٣,٩٢	٠.٤٩٩	٧٨,٤	عالي
	مستوى الرشاقة التنظيمية بشكل عام	٣,٩٥	٠.٣٠٣	٧٨,٥	عالي

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للاستجابات ككل تساوي (٧٨,٥%)، وهي تدل على أن مستوى الرشاقة التنظيمية بشكل عام وفي

كل المحاور (عالي)، وذلك في ضوء تحليل استجابات أفراد العينة ككل، ويمكن أن تُعزَى هذه النتيجة إلى عدة عوامل أهمها:

- ما يتعلق بمحور رشاقة الاستشعار أو الإدراك: قد يعود المستوى العالي في هذا المحور إلى ظروف الواقع المأساوي الذي تشهده محافظات غزة والذي يتطلب وجود مدرسة تصمد أمام كل الضغوطات والتحديات، والحذر والوعي لكل الاحتمالات.
- ما يتعلق بمحور رشاقة الاستجابة والمعالجة: قد يعود إلى وعي القائمين على إدارة تلك المدارس بأن الاستجابة والمعالجة لم تعد تحدياً استثنائياً بل تفهماً وتقديراً أفضل للتكيف والبقاء والتميز، ولذلك فإن المدارس قد أمنت لنفسها موضعاً متميزاً في مجال معالجة الإشارات الواردة إليها من البيئة الداخلية والخارجية على حدّ سواء.
- ما يتعلق بمحور الاستباقية والتوافقية: قد يعود إلى الوعي بأهمية الحساسية للتغيرات البيئية ودقة التوافق والتوقع، وما قد يترتب عليه من إعادة ترتيب للأعمال والأنشطة وتنظيم للعمليات والموارد، والبحث عن الطرق الأكثر فعالية لأداء الأعمال والأنشطة لتحقيق التكيف والتوافق مع تلك التغيرات.
- ما يتعلق بمحور الكفاءة التنظيمية: قد يعود إلى الإدراك بأهمية الكفاءة التنظيمية التي تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتؤثر على جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية، فجميع الأبعاد الأخرى للرشاقة التنظيمية هي جزء من كفاءات المدرسة.
- ما يتعلق بمحور المرونة التنظيمية: قد يعود إلى الوعي بأن المدارس ليست بمعزل عما يدور في محيطها من تغييرات، الأمر الذي يفرض على تلك المدارس ضرورة تحقيق التناغم والوعي

- ببدائل الخيارات والتكيف مع التغييرات البيئية من خلال سلوك تكيفي يستجيب بمرونة للتغير وينسجم مع احتياجات وتطلعات قوى التغيير.
- ما يتعلق بمحور سرعة الأداء والتعلم التنظيمي: أن معظم الأعمال والأنشطة غالباً ما تكون محددة بتواريخ معينة للقيام بها وإنجازها ولا يمكن تأجيلها أو تأخيرها لأن ذلك يعتبر تقصيراً كبيراً في العمل، وأن التعلم التنظيمي بمثابة عامل حركي في بناء المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي وهو مطلب ضروري من أجل الإنجاز العاجل للأعمال والأنشطة والأهداف التنظيمية.
- ما يتعلق بمحور المشاركة والتركيز على رضا المستفيد: أن المشاركة مدخلاً أساسياً ليس فقط لضمان سلامة تنفيذ الأعمال والنشاطات المختلفة بكفاءة، بل لإتاحة الفرصة لإدراك التوقعات والاحتياجات الفعلية للمستفيد الداخلي والخارجي من المدرسة وتلبيتها، وبالتالي ضمان ألا تكون المدرسة في معزل عن المطالب الحقيقية للمستفيدين أو المنتفعين منها.
- ما يتعلق بمحور الابتكار والتمكين: أن المدارس الثانوية بمحافظة غزة في مأزق متعدد الأبعاد والجوانب، سياسياً واقتصادياً وتنظيمياً، الأمر الذي يتطلب حلولاً مبتكرة غير مألوفة لمشكلاتها اليومية التي لا تجدي معها نفعاً الحلول المستوردة، ولا يقدر على طرحها إلا أفرادها، فهم الأقدر من غيرهم على طرح الحلول المناسبة والملائمة لكونهم الأكثر معاشية للواقع، والتمكين يساعد على تهيئة المناخ المشجع على الابتكار وطرح الأفكار غير المألوفة.
- ما يتعلق بمحور رقابة اتخاذ القرار والرقابة الاستراتيجية: قد يعود إلى القناعة بأن اتخاذ القرارات في التوقيتات المناسبة والصحيحة يساعد على تدارك المشكلات قبل أن تتفاقم وتتعد

## د. مروان وليد المصري

ويصعب حلها، إذا اكتملت أركان القرار، بالإضافة إلى خبرة أفراد العينة ووعيهم بطبيعة الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية غير المستقرة في محافظات غزة، وأنه لا يمكن تجاهل أولويات الأزمات وحقائق الواقع، الأمر الذي يفرض عليهم وضع استراتيجيات تنظيمية واقعية تمكنها من اغتنام الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات التي تصاحب التغيرات.

- ما يتعلق بمحور الرشاقة التكنولوجية ورشاقة إدارة التغيير: أن الثورة التكنولوجية الراهنة هي ظاهرة كونية، والمدرسة متغير تابع عليها أن تتكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي تفرزها آليات المجتمع بصورة طبيعية، وليس ثمة غضاضة في أن تستهدي المدارس الثانوية بمحافظات غزة بما قامت به المدارس في المجتمعات المتقدمة من حيث التحسين والتطوير والتجديد لاسيما فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا والمداخل الإدارية الحديثة في تحسين وتطوير أساليب أداء العمل المدرسي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة دونجباك وأريئيل ( Dongback and Ariel، ٢٠٠٨)، ودراسة موشكي وتيموري ( Moshki and Teimouri، ٢٠١٣)، وتختلف مع نتائج دراسة مهرايبي ( Mehrabi، ٢٠١٣).

الخطوة الرابعة: الإطار المستقبلي للبحث (الاستراتيجية المقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية):

بالاستناد إلى ما تم عرضه في الإطار النظري وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسة الميدانية، سوف يتم عرض الاستراتيجية المقترحة من خلال الخطوات المنهجية التالية:

### أولاً: التحليل الاستراتيجي الرباعي لمستوى الرشاقة التنظيمية

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، وبالاعتماد على المحك المعتمد في البحث، تم رصد درجات تقدير أفراد العينة التي تتراوح ما بين وزن نسبي (٨٤% - ١٠٠%)، وتمثل (جوانب قوة، جوانب ضعف، فرص، تهديدات)، ومن ثم تم تحديد أهم جوانب القوة والضعف في البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية، وأفضل الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها وأكثر التهديدات تأثيراً على رشاقة تلك المدرسة، ويمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول (٤): مصفوفة التحليل الاستراتيجي الرباعي لمستوى الرشاقة التنظيمية

أهم جوانب القوة	أهم جوانب الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشفافية الإدارية هي أساس التعامل داخل المدرسة.</li> <li>• يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام.</li> <li>• يتم تنفيذ الأعمال والأنشطة في أوقات محددة.</li> <li>• يتوفر نظم الكترونية فعالة لقواعد وإجراءات العمل الرسمية.</li> <li>• يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات والمعرفة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف الاهتمام بإجراء دراسات علمية لتفحص حاجات المجتمع وتطلعاته ذات العلاقة بعمل المدرسة.</li> <li>• ضعف نظم الحوافز والمكافآت.</li> <li>• الحاجة إلى موافقة الإدارة التعليمية قبل التعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.</li> <li>• ضعف مشاركة أفراد المجتمع المحلي في التخطيط وتحديد الأولويات.</li> </ul>

## د. مروان وليد المصري

أهم التهديدات	أهم الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتلال وعدوانه شبه المستمر على محافظات غزة.</li> <li>• الانقسام الفلسطيني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل المباشر والمستمر مع المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته.</li> <li>• اللقاءات الدورية التي تُعقد بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور لبحث سبل التعاون المشترك.</li> <li>• مشروعات التطوير الممولة من الهيئات الدولية والمساعدات العربية.</li> </ul>

وباستقراء نتائج التحليل المزدوج أو الرباعي لمتغيرات البيئة الداخلية وأبعاد البيئة الخارجية المؤثرة على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، يتضح أن هناك جوانب ضعف كثيرة وأوجه قصور متعددة، إلى جانب ذلك أظهر التحليل جوانب قوة في البيئة الداخلية وهو ما يمكن اعتباره مؤشراً إيجابياً لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس، كما أظهر التحليل فرص وتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بتلك المدارس، الأمر الذي يتطلب صياغة استراتيجية لعلاج جوانب القصور وتعزير جوانب القوة، لذا جاءت الاستراتيجية المقترحة لتحويل جوانب الضعف إلى قوة، وتستفيد من الفرص المتاحة في التعامل مع المخاطر والتهديدات المحيطة وتحويلها إلى فرص.

ثانياً: ملامح الاستراتيجية المقترحة وإطارها العام

يمكن تحديد الإطار العام للاستراتيجية المقترحة ووضع ملامحها على

النحو التالي:

## ١. فلسفة الاستراتيجية المقترحة ومرتكزاتها

تقوم الاستراتيجية المقترحة على فلسفة مستمدة من طبيعة المجتمع الفلسطيني في محافظات غزة والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تواجهه، فضلاً عن المتغيرات الدولية والإقليمية وتفاقم سرعة وحدة التغير في عالم اليوم، والذي تأثرت به المنظمات التعليمية عامة والمدارس الثانوية خاصة، لذا فالاستراتيجية المقترحة تقوم على فلسفة مؤداها ضرورة تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لزيادة قدرتها على مواجهة التغير الذي يزخر به العالم المعاصر والتكيف معه، بما يساعدها على تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

وتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة الثانوية يتطلب صياغة استراتيجية تستند على مجموعة مرتكزات توضح أهمية وضرورة تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية بتلك المدارس، وتمثل أهم هذه المرتكزات فيما يلي:

أ- التكيف مع التغيرات المذهلة التي تموج بها البيئة العصرية، وتشكل تحدياً كبيراً أمام النظم التعليمية عامة ونظم التعليم المدرسي خاصة، وذلك من خلال سلوك تكيفي يستجيب بمرونة لإشارات التغير والنتائج المترتبة عليها.

ب- المدرسة الثانوية هي إحدى أهم المنظمات الاجتماعية التي تأثرت بتداعيات العصر وتحدياته، الأمر الذي تسبب في غموض أو اضطراب في كل محاولات تلك المدرسة لتوضيح أولوياتها المنظرية أو السيطرة على علاقاتها المتشعبة أو بيئتها سريعة التغير.

ج- الرشاقة التنظيمية بالإضافة إلى كونها أسلوباً أو مدخلاً إدارياً فهي استراتيجية متكاملة الأبعاد والمداخل والرؤى والمضمون لتنمية

## د. مروان وليد المصري

المنظمات العصرية، وهي تمثل رافداً حيوياً مهماً لتنمية وتطوير الأداء العام لمدارس التعليم الثانوي وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ومسايرتها.

د- الرؤية المستقبلية التي تُركّز على ضرورة تحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس لتلبية بمحافظات غزة الثانوية متطلبات عصر التغير وتداعياته.

ه- نتائج البحث النظرية وما كشفت عنه من أهمية للرقابة التنظيمية وقدرة على تحويل المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات رشيقة قادرة على مواجهة التغيرات.

### ٢. مسلمات الاستراتيجية المقترحة

تتعلق الاستراتيجية المقترحة من مسلمات عدة أهمها:

أ- التغيرات المتسارعة في محيط المنظمات التعليمية والتي تفرض على تلك المنظمات ضرورة مسايرة حركة التغير وزيادة فعاليتها التنظيمية لتتمكن من تحقيق أهدافها.

ب- الرقابة التنظيمية وسيلة يمكن من خلالها مساعدة المنظمات التعليمية على التوافق والتكيف مع متطلبات العصر وتداعياته، حيث تساعد على إحداث تحسين ملموس في معايير الكفاءة والمساءلة، واستشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها، وبالتالي فالرقابة التنظيمية هي ظاهرة صحية للمنظمات التعليمية وهي مفهوم يتماشى مع ريار التغيير لقدرة على تلبية احتياجات التحسين والتطوير.

ج- التحديات والتغيرات التي تشهدها الحياة العصرية تفرض انعكاساتها بقوة على المدرسة الثانوية، الأمر الذي يجعل التخطيط لمواجهةها، ودراسة انعكاساتها، والتأقلم معها، والإفادة منها، هدفاً في غاية الأهمية.

د- الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي لم يعد خياراً ترفيهاً، وإنما ضرورة تفرضها متغيرات العصر، ومطالب عالم ينادي بالتغيير والتجديد.

ه- السعي لتحسين الرقابة التنظيمية بالمدرسة الثانوية بات أمراً ضرورياً لمواكبة التغيرات العصرية، ومواجهة المطالب المتزايدة للبيئة المتغيرة والديناميكية المعاصرة.

### ٣. مصادر بناء وصياغة الاستراتيجية المقترحة

اعتمدت عملية بناء وصياغة الاستراتيجية المقترحة على مصدرين رئيسيين وهما: الإطار النظري للبحث، ونتائج الدراسة الميدانية، وتم توظيف نموذج زانج وشريفي (Zhang and Sharifi, 2000) لتحقيق الأهداف التالية:

أ- تحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية ليزيد عن (٧٨,٥%).

ب- تحديد سبل الاستجابة الفعالة للتغيرات والاستفادة من الفرص التي قد تطرحها.

ج- تحديد الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية.

### ٤. ضبط الاستراتيجية المقترحة

لضبط الاستراتيجية وتدعيمها والتأكد من صدقها واتساق بنودها ومحاورها مع أهداف البحث وصلاحيتها للتطبيق في البيئة الفلسطينية بمحافظة غزة، استخدم البحث طريقة المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (٦) خبراء، وقد تم تقسيم الخبراء إلى مجموعتين، وتم إطلاع

كل مجموعة على الصورة المبدئية للاستراتيجية المقترحة مُرْفَقة بمصفوفة التحليل الاستراتيجي وفق نتائج الدراسة الميدانية، وطلب من المجموعات تحكيم الاستراتيجية، وتوقع المعوقات التي قد تواجه تنفيذها ومقترحات التغلّب عليها في ضوء خبرتهم ورؤاهم، ومن ثم قامت كل مجموعة بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعات الأخرى.

وقد ارتأى الخبراء تعديل وإعادة صياغة وحذف وإضافة بعض الإجراءات والعبارات، وبعد إجراء تلك التعديلات، تم توثيق الشكل النهائي للاستراتيجية واعتماده من الخبراء.

#### ٥. الإطار الزمني اللازم لتطبيق الاستراتيجية المقترحة

وفقاً لرؤية السادة الخبراء فإن المدة الزمنية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المقترحة، من حيث فترة الإعداد والتجهيز والتنفيذ لهذه الاستراتيجية تمتد لمدة خمسة أعوام متتالية.

#### ٦. الإطار العام للاستراتيجية المقترحة في صورتها النهائية

فيما يلي عرض للاستراتيجية المقترحة بصيغتها النهائية، من خلال المحاور التالية:

#### أ- رؤية الاستراتيجية المقترحة

مدرسة رشيقة قادرة على التكيف والتوافق مع المتغيرات البيئية والمواقف غير المتوقعة، واغتنام ما قد تطرحه من فرص ومجابهة ما قد تحمله من تحديات أو تهديدات بالاعتماد على الإجراءات التنظيمية الفاعلة والاستراتيجيات الإدارية المرنة، وبأقصى درجات الكفاءة والسرعة والدقة والتوازن.

ب- رسالة الاستراتيجية المقترحة

تهيئة مدرسة عصرية عربية الانتماء فلسطينية الهوية لتكون قادرة على التكيف مع متطلبات العصر وتداعياته، من خلال تحسين مستوى رشاقة الاستشعار، ورشاقة الاستجابة والمعالجة، ومستوى الاستباقية والتوافقية، والكفاءة والمرونة التنظيمية، وسرعة الأداء والتعلم التنظيمي، والمشاركة والتركيز على رضا المستفيد، وتعزيز الابتكار والتمكين، ورشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الاستراتيجية والتكنولوجية ورشاقة إدارة التغيير، وذلك بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

ج- غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها وآليات تحقيقها

فيما يلي عرض للاستراتيجية المقترحة بتناول الغايات الرئيسية، والأهداف التي تحقق كل غاية، وآليات تحقيق كل هدف على حدة:

جدول (٥) مصفوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها

الغاية الاستراتيجية (١): تحسين مستوى رشاقة الاستشعار "الإدراك"
الهدف الاستراتيجي (١-١): زيادة قدرة التنظيم المدرسي على استشعار التغيرات البيئية

<p>إجراءات التطبيق وآلياته</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تنظيم ورش عمل لزيادة قدرات أفراد المجتمع المدرسي على استشعار التغييرات البيئية.</li><li>■ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على البحث عن المعلومات واكتساب الأفكار من مصادر متنوعة.</li><li>■ تشكيل لجنة خاصة في كل مدرسة لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمل المدرسة.</li><li>■ الاستمرار بالتواصل المباشر مع المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته.</li><li>■ تعميم الأنظمة والتعليمات على جميع أفراد المجتمع المدرسي، واعتماد مبدأ عدم حجب المعلومات.</li></ul>
<p><b>الهدف الاستراتيجي (٢-١): تعزيز قدرة التنظيم المدرسي على تحليل التغييرات البيئية</b></p>	
<p>إجراءات التطبيق وآلياته</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تنظيم ندوات علمية لزيادة قدرات أفراد المجتمع المدرسي وتحسين مهاراتهم المتعلقة بتحليل وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها.</li><li>■ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على تحليل التغييرات البيئية ورؤية ما بها من فرص وتهديدات.</li><li>■ تدريب مديري المدارس على التحليل المنظم لعلاقات التنظيم المدرسي، والعلاقات الكامنة بين أجزائه، ووصف متغيراته وطبيعة العلاقة بينها.</li></ul>
<p><b>الغاية الاستراتيجية (٢): تحسين مستوى رشاقة الاستجابة والمعالجة</b></p> <p><b>الهدف الاستراتيجي (٢-١): وضع خطط مدرسية لمواجهة التغييرات الداخلية والخارجية</b></p>	

<p>إجراءات التطبيق وآلياته</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ توزيع نشرات توضيحية وتثقيفية في المدارس عن الأساليب العلمية في وضع الخطط المدرسية.</li><li>■ تدريب مديري المدارس على آليات وضع الخطط لمواجهة التغيرات البيئية.</li><li>■ تدريب مديري المدارس على وضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق التوازن بين احتياجات المدرسة ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي.</li><li>■ الاستفادة من الذاكرة التنظيمية للمدرسة والمخزون المعرفي لأفرادها في إعداد الخطط المدرسية.</li></ul>
<p>الهدف الاستراتيجي (٢-٢): تعزيز الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة</p>	
<p>إجراءات التطبيق وآلياته</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تبني ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمدرسة.</li><li>■ توعية مديري المدارس وزيادة قدرتهم على الاستجابة للآراء والاقتراحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة.</li><li>■ تدريب مديري المدارس على تحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع الداخلي والخارجي.</li><li>■ الاستفادة من الذاكرة التنظيمية للمدرسة في مواجهة التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلباتها.</li></ul>

الغاية الاستراتيجية (٣): تحسين مستوى استباقية وتوافقية التنظيم المدرسي	
الهدف الاستراتيجي (٣-١): زيادة القدرة الاستباقية للتنظيم المدرسي	
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع آليات للمساعدة.</li> <li>▪ عقد ندوات علمية لتحسن مهارات أفراد المجتمع المدرسي في اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء الوظائف والأعمال.</li> <li>▪ تدريب مديري المدارس على اتخاذ قرارات استباقية تحسباً للتغيرات مفاجئة أو ظروف طارئة.</li> <li>▪ إجراء تحسينات مستمرة للأنشطة الإدارية والفنية المختلفة.</li> </ul>
الهدف الاستراتيجي (٣-٢): زيادة القدرة التوافقية للتنظيم المدرسي	
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع آليات وخطوات إجرائية لضمان التوافق المستمر بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.</li> <li>▪ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على إعداد خطط التغيير ليس فقط للتأقلم مع الظروف الخارجية ولكن لمحاولة التأثير فيها حتى تتناسب مع الظروف الداخلية للمدرسة.</li> <li>▪ تدريب مديري المدارس على وضع آليات مرنة لإعادة ترتيب الأعمال وتنظيم العمليات المدرسية بما يتناسب مع التغييرات البيئية.</li> </ul>
الغاية الاستراتيجية (٤): تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية للمدرسة	
الهدف الاستراتيجي (٤-١): زيادة كفاءة العمليات الإدارية	

<p>إجراءات التطبيق وآلياته</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تطبيق أساليب الإدارة العصرية لتحقيق التميز.</li><li>■ إقرار معايير وآليات واضحة للمحاسبية تأخذ في اعتبارها نتائج المدرسة وانجازاتها.</li><li>■ اعتماد مبدأ الإثابة على قدر الإجابة، والمساءلة على قدر التقصير.</li><li>■ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على استخدام أجهزة وتقنيات الاتصال المتوفرة في المدرسة.</li><li>■ إخضاع كافة أعمال وأنشطة المدرسة للتقييم والتّحسين المستمر.</li></ul>
<p>الهدف الاستراتيجي (٢-٤): زيادة الفعالية التنظيمية للمدرسة</p>	
<p>إجراءات التطبيق وآلياته</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تدريب أفراد المجتمع المدرسي لزيادة قدرتهم على التنفيذ المتزامن للأنشطة والمهام.</li><li>■ عقد ورش عمل مركزية لتوعية مديري المدارس بطرق حشد التمويل لعمليات التطوير المدرسي.</li><li>■ عقد اجتماعات دورية بالمدرسة لتحديد أولويات الأنشطة والفعاليات في ضوء الاحتياجات الفعلية.</li><li>■ عقد اجتماعات دورية لمناقشة سبل تحويل الآراء والاقتراحات الموضوعية إلى نتائج ملموسة.</li></ul>

<b>الغاية الاستراتيجية (٥): تحسين مستوى المرونة التنظيمية للمدرسة</b>	
<b>الهدف الاستراتيجي (٥-١): زيادة مرونة التنظيم المدرسي</b>	
<b>إجراءات التطبيق والآليات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ منح إدارة المدرسة صلاحيات التعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.</li> <li>▪ تدريب مديري المدارس على وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة قدرة مدارسهم على مواجهة التغيرات، ووضع أهداف مدرسية قابلة للتعديل في ضوء الاحتياجات الفعلية ومطالب التغيير.</li> <li>▪ تدريب مديري المدارس على وضع استراتيجيات عمل لمواجهة الأزمات والمشكلات غير المتوقعة.</li> </ul>
<b>الهدف الاستراتيجي (٥-٢): زيادة قدرة التنظيم المدرسي على التكيف</b>	
<b>إجراءات التطبيق والآليات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تدريب مديري المدارس على التشخيص العلمي الدقيق للممارسات التكيفية ونمط العلاقات التي تسود أجزاء التنظيم المدرسي.</li> <li>▪ توعية مديري المدارس بالآليات التي يمكن اتباعها لزيادة قدرة التنظيم المدرسي على التكيف.</li> <li>▪ وضع هدف خاص في خطة المدرسة للتعامل مع المعلمين الجدد ومساعدتهم على التكيف مع البيئة المدرسية.</li> <li>▪ تنظيم ندوات إرشادية للعاملين والطلبة لتعزيز قدراتهم على تحقيق التوازن والتكيف بين مطالبهم ومطالب البيئة المحيطة.</li> </ul>
<b>الغاية الاستراتيجية (٦): تحسين سرعة الأداء والتعلم التنظيمي</b>	
<b>الهدف الاستراتيجي (٦-١): تحديد معايير واضحة للأداء المدرسي</b>	

- إقرار معايير واضحة للأداء وتعميمها على كافة أفراد المجتمع المدرسي.
- إقرار معايير واضحة لتقييم الأداء العام للمدرسة وتعميمها.
- اعتماد رؤية واضحة ورسالة داعمة لتحسين الأداء المدرسي.
- عقد دورات تدريبية لجميع أفراد المجتمع المدرسي من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.
- عقد لقاء خاص في بداية كل عام دراسي بين إدارة المدرسة وجميع أفراد المجتمع المدرسي لوضع خطة شاملة لمجالات العمل في المدرسة، وتحديد أطر زمنية لإنجاز المهام.

إجراءات التطبيق وآلياته

#### الهدف الاستراتيجي (٢-٦): زيادة سرعة الأداء التنظيمي

- تدريب مديري المدارس على اكتشاف الفرص والتهديدات المصاحبة للتغيرات في الوقت المناسب.
- وضع خطط للاستفادة من مشروعات التطوير الممولة من الهيئات الدولية والمساعدات العربية.
- عقد لقاءات داخل المدارس لتوجيه العاملين حول سبل التكيف السريع مع مختلف الظروف البيئية.
- تدريب مديري المدارس لزيادة قدراتهم على إعادة تعيين المسؤوليات في المدرسة بطريقة سريعة.

إجراءات التطبيق وآلياته

الهدف الاستراتيجي (٣-٦): زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي	
<p>▪ عقد ندوات علمية لزيادة قدرة المجتمع المدرسي على اكتساب المعرفة وحفظها في الذاكرة التنظيمية.</p> <p>▪ تعديل الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية شبكية مرنة تضمن تبادل الخبرات بين جميع المستويات التنظيمية للمدرسة.</p> <p>▪ عقد لقاءات لتنمية الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي وأهمية استخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي.</p> <p>▪ عقد لقاءات دورية بين إدارة المدرسة وجميع أفراد المجتمع المدرسي بهدف تنسيق المهام وتبادل الآراء والمعارف والخبرات التنظيمية.</p> <p>▪ وضع نظام لمكافأة وتحفيز الأفراد والجماعات الساعية نحو التعلم.</p>	إجراءات التطبيق وآلياته
الغاية الاستراتيجية (٧): تحسين مستوى المشاركة والتركيز على رضا المستفيد	
الهدف الاستراتيجي (٧-١): تعزيز مبدأ المشاركة في قيادة التنظيم المدرسي	

<ul style="list-style-type: none"><li>■ إعطاء المدارس حق المشاركة في رسم خططها وسياساتها التعليمية.</li><li>■ إعطاء مديري المدارس صلاحية عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة.</li><li>■ الاستعانة بالخبراء والكفاءات العلمية من أساتذة الجامعات لوضع آليات لتفعيل المشاركة المجتمعية.</li><li>■ تشكيل مجلس استشاري للمدرسة يضم النخب والشخصيات الاعتبارية وأولياء الأمور.</li><li>■ إقامة احتفالات سنوية لتكريم من ساهم بخدمات مميزة للمدرسة.</li></ul>	<b>إجراءات التطبيق وآلياته</b>
<b>الهدف الاستراتيجي (٢-٧): التركيز على تحقيق رضا المستفيدين</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ الاستمرار في عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين لمناقشة وحل المشكلات التي تواجههم.</li><li>■ توظيف أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة ومشكلاتهم المختلفة.</li><li>■ إجراء دراسات جدوى لتفحص حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته ذات العلاقة بعمل المدرسة.</li><li>■ وضع قواعد وآليات وإجراءات وخطط لتلبية رغبات المستفيدين من المدرسة بأعلى درجات الجودة.</li></ul>	<b>إجراءات التطبيق وآلياته</b>
<b>الغاية الاستراتيجية (٨): تعزيز الابتكار والتمكين</b>	
<b>الهدف الاستراتيجي (١-٨): تشجيع الابتكار والتفكير الابتكاري في المدرسة</b>	

## د. مروان وليد المصري

<b>إجراءات التطبيق وآلياته</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ منح مديري المدارس الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الابتكارية داخل مدارسهم.</li><li>▪ وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية.</li><li>▪ عقد البرامج التدريبية لتطويع القدرات الابتكارية للعاملين.</li><li>▪ نشر الأفكار الإبداعية والابتكارية التي يقدمها أفراد المجتمع المدرسي.</li><li>▪ إقامة احتفالات سنوية لتكريم العاملين المتميزين وإبراز أعمالهم الابتكارية.</li></ul>
--------------------------------	--

تابع جدول (٥):

<b>الهدف الاستراتيجي (٢-٨): زيادة تمكين أفراد المجتمع المدرسي</b>	
<b>إجراءات التطبيق وآلياته</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ تدريب مديري المدارس على تنظيم ديناميات التفاعل البشري لتمكين أفراد المجتمع المدرسي.</li><li>▪ توزيع النشرات المتعلقة بالمستجدات العلمية على جميع أفراد المجتمع المدرسي.</li><li>▪ توزيع الأعباء بصورة عادلة على جميع أفراد المجتمع المدرسي وبما يناسب قدراتهم، وتطبيق القرارات المتخذة على الجميع دون استثناء، وتشجيع العاملين ومكافأتهم على الأداء الجيد.</li><li>▪ تفويض أفراد المجتمع المدرسي بالصلاحيات الكافية لتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية.</li><li>▪ استطلاع آراء جميع أفراد المجتمع المدرسي حول احتياجاتهم التدريبية باستمرار.</li></ul>
<b>الغاية الاستراتيجية (٩): تحسين مستوى رشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الاستراتيجية للمدرسة</b>	

الهدف الاستراتيجي (١-٩): تعزيز رشاقة اتخاذ القرار المدرسي	
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ عقد لقاءات وندوات لتنمية الوعي العام باللامركزية وأهميتها في اتخاذ القرارات.</li><li>▪ توعية جميع أفراد المجتمع المدرسي بأهمية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.</li><li>▪ عقد ندوات وورش عمل مركزية للتوعية بأهمية القرارات الاستباقية ودورها في مواجهة التغييرات.</li><li>▪ منح أفراد المجتمع المدرسي مزيداً من صلاحيات اتخاذ القرارات في مجالات عملهم.</li></ul>
الهدف الاستراتيجي (٢-٩): تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمدرسة	
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ تدريب مديري المدارس على وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية.</li><li>▪ تدريب مديري المدارس على وضع استراتيجيات تنظيمية لتحسين الأداء المدرسي تكون قابلة للتعديل بحيث تتوافق مع المتغيرات البيئية دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي العام للمدرسة.</li><li>▪ تدريب مديري المدارس على ترجمة المعلومات والمعرفة التنظيمية المكتسبة إلى استراتيجيات جديدة.</li><li>▪ عقد لقاءات دورية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي لتبادل الأفكار حول تنفيذ استراتيجية المدرسة.</li></ul>
الغاية الاستراتيجية (١٠): تحسين مستوى الرشاقة التكنولوجية ورشاقة إدارة التغيير في المدرسة	
الهدف الاستراتيجي (١-١٠): تحديد متطلبات توظيف التكنولوجيا في المدرسة	

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| إجراءات التطبيق والبيئة | ▪ تشكيل هيئة على المستوى الوطني من المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالاشتراك مع وزارة التربية والتعليم العالي، تتولى مسؤولية وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال تطوير التنظيمات المدرسية. |
|                         | ▪ وضع خطط مركزية لتوفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة في المدارس، وتطوير بنيتها التحتية.   |
|                         | ▪ تدريب مديري المدارس على توظيف التكنولوجيا في مواجهة التحديات البيئية واستغلال الفرص.   |
|                         | ▪ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية للمدرسة.  |

تابع جدول (٥):

الهدف الاستراتيجي (٢-١٠): تعزيز رشاقة الاتصالات المدرسية	
إجراءات التطبيق والبيئة	▪ الاعتماد على وسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب.
	▪ دعم نمط الاتصال الأفقي المفتوح بين المستويات التنظيمية للمدرسة، بما يساعد على انسياب المعلومات والمعارف.
	▪ الاعتماد على وسائل اتصال فعالة وكافية لإنجاح عمليات الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً.
	▪ استخدام نظم اتصال تساعد على تسهيل إجراءات العمل.
الهدف الاستراتيجي (٣-١٠): تعزيز الرشاقة التكنولوجية للمدرسة	

<p>إجراءات التطبيق وآلياته</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على توظيف التكنولوجيا في تخزين المعلومات والمعرفة التنظيمية وإثراء الذاكرة التنظيمية للمدرسة وفي تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.</li><li>■ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على توظيف التكنولوجيا لمواجهة الأزمات والمشكلات غير المتوقعة.</li><li>■ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على توظيف التكنولوجيا لتبادل المعلومات داخل المدرسة وخارجها.</li><li>■ تدريب أفراد المجتمع المدرسي على توظيف ما يستجد من أساليب تكنولوجيا حديثة في إنجاز الأعمال المدرسية.</li></ul>
<p>إجراءات التطبيق وآلياته</p>	<p><b>الهدف الاستراتيجي (٤-١٠): تعزيز رقابة إدارة التغيير في المدرسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ تدريب مديري المدارس على وضع خطط التغيير المناسبة لنظم المدرسة الداخلية للتأقلم مع التغييرات في ظروف المدرسة الخارجية.</li><li>■ تدريب مديري المدارس لتعزيز قدراتهم على إدارة التغيير في مدارسهم بنجاح.</li><li>■ منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث تنظيماتهم المدرسية بما يتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.</li></ul>

د- المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

وفقاً لآراء الخبراء المشاركين في المجموعة البؤرية، فإنه من المحتمل ظهور بعض المعوقات التي قد تعترض تطبيق الاستراتيجية المقترحة، وتتمثل فيما يلي:

(١) معوقات مادية: وتتمثل في:

(١) الضائقة المالية التي تمر بها الحكومة في محافظات غزة.

## د. مروان وليد المصري

(٢) محدودية مشاركة الأهالي في دعم جهود التحسين والتطوير داخل المدارس، وضعف الجهود المقدمة من مؤسسات المجتمع المحلي.

(٢) معوقات بشرية: ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:

(١) معوقات تتعلق بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتتمثل في:

- المركزية الشديدة والإجراءات البيروقراطية وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية، وإلزام المدارس بالالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.
- التداخل بين الإدارات العامة بالوزارة في مجال التدريب، والبطء في تلبية احتياجات المدارس، وإجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدراءها.

(٢) معوقات تتعلق بأفراد المجتمع المدرسي، وتتمثل في:

- كثرة الأعباء الملغاة على عاتق جميع أفراد المجتمع المدرسي.
- الميل الطبيعي لدى بعض المدراء للاحتفاظ بالسلطة.

هـ- الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

وفقاً لآراء السادة الخبراء، يمكن التغلب على المعوقات سابقة الذكر من خلال:

- (١) تحييد المدارس الثانوية وتجنبيها تداعيات الانقسام.
- (٢) تعميم مشروع المدرسة وحدة تدريب على ما تبقى من المدارس لأنها داعمة لتطبيق استراتيجية التدريب أثناء الخدمة.

٣) تطوير استراتيجية جديدة لتدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة تستند على: اعتماد جهة واحدة كمرجعية للتدريب، وتنفيذ مسح شامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط التدريب بنظام حوافز إداري ومالي، ودراسة مستوى الأداء العام بالمدارس، وتقييم أثر التدريب على الأداء المدرسي العام.

٤) منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات لتمكينهم من الاستجابة للظروف المتغيرة مع توفير غطاء تشريعي وتنظيمي ملائم ونظام مرن للرقابة والمتابعة.

\* \* \*

## المراجع

١. الأسطل، أميمة عبد الخالق (٢٠٠٩): فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. الأمانة العامة لمجلس الوزراء (٢٠١٠): "تحو تطوير نوعية التعليم الفلسطيني"، نشرة صادرة عن الإدارة العامة لجودة الأداء الحكومي، رام الله.
٣. البهواشي، السيد عبد العزيز (٢٠٠٧): "تحسين فعالية إدارة كلية التربية بالعريش: دراسة حالة"، دراسة مقدمه للمؤتمر الخامس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، جزء ١، القاهرة، ص ١٩١-٣٦٥.
٤. الترتوري، محمد عوض، وجويحان، أغادير عرفات (٢٠٠٦): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٥. الجندي، عادل السيد (١٩٩٦): "الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال، دراسة تحليلية"، مجلة التربية المعاصرة، سنة ١٣، عدد ٤٢، القاهرة، ص ٧٣-١١٠.
٦. الخطيب، أحمد (٢٠٠٣): البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٧. الخليفة، عبد العزيز بن علي (٢٠١٤): رؤية تطويرية لمنظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء التنافسية العالمية، المجلة السعودية للتعليم العالي، عدد ١٢، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، الرياض، ص ١١-٤٩.

٨. الشاعر، عدلي داود (٢٠٠٧): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
٩. الشاوي، هاني فاضل (٢٠١٠): "رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات: دراسة استباقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٥، عدد ١٦، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص ص ٢٩١-٣٣٩.
١٠. الشيبيني، هانم (٢٠٠٣): "التعلم التنظيمي: اتجاهات حديثة في السلوك التنظيمي"، مجلة التنمية الإدارية، سنة ٢٣، عدد ٩٧/٩٨، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ص ص ٥٨-٦١.
١١. الصانع، إيمان سالم (٢٠١٣): أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة لشركة الأسمت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
١٢. العابدي، علي رازق (٢٠١٢): "مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، سنة ٨، عدد ٢٤، جامعة الكوفة، العراق، ص ص ١٤٧-١٧٦.
١٣. العابدي، علي رزاق والموسوي، هاشم مهدي (٢٠١٤): "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، سنة ١٠، مجلد ٨، عدد ٣١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص ص ١٦٧-١٤٣.

## د. مروان وليد المصري

١٤. العبادي، سناء عبد الرحيم (١٩٩٧): تقويم فاعلية نظام أداء العاملين: دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد.
١٥. العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان.
١٦. العوفي، عيسى سعد والجميدي، عبد الرحمن علوي (٢٠١٠): القاموس العربي الأول لمصطلحات علوم التفكير، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
١٧. الفاضل، مها وليد (٢٠١٥): "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة جامعة بابل، مجلد ٢٣، عدد ٢، العراق، ص ص ١-١٩.
١٨. المسدي، عادل عبد المنعم (٢٠١٤): "أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، عدد ١، جامعة طنطا، مصر، ص ص ١-٤٢.
١٩. المصري، مروان وليد (٢٠١٥): تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء نظرية قيادة النظم المعقدة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد البحوث والدارسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
٢٠. المعاضيدي، معن وعد الله والطائي، أيمن جاسم (٢٠١١): "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، عدد

- ١٠٥، مجلد ٣٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص ١١١-١٣٩.
٢١. المهدي سوزان محمد وهيبه، حسام إسماعيل (٢٠٠٠): "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، عدد ٢٤، جزء ٤، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٢١٥-٢٦٠.
٢٢. النجار، فايز جمعة والحوري، فالح عبد القادر (٢٠٠٨): "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد ٣٠، عدد ٢، جامعة تشرين، سوريا، ص ٥٧-٧٦.
٢٣. النجار، فريد (٢٠٠٧): التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٤. أبو حماد، عمر خميس (٢٠١٥): مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٥. أبو غالي، عطف محمود وآخرون (٢٠٠٧): "دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ الجودة الشاملة"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الثالث: الجودة في التعليم الفلسطيني مدخل للتميز، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٣٤٢-٣٨٢.
٢٦. بدر، حامد أحمد (١٩٨٧): "إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة"، مجلة البحوث التجارية، مجلد ٩، عدد ١١، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، ص ٨١-١٥١.

## د. مروان وليد المصري

٢٧. بيومي، عبد الله (٢٠١٠): "المرونة في إدارة مؤسسات تعليم الكبار غير الحكومية: خبرات وتجارب عدة دول"، دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن: المنظمات غير الحكومية وتعليم الكبار في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، ٢٤-٢٦ إبريل، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص ١١٦٩-١١٨٨.

٢٨. حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

٢٩. حريم، حسين محمود والخشالي، شاكِر جاراالله (٢٠٠٦): "أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية"، إربد للبحوث والدراسات، مجلد ١٠، عدد ١، الأردن، ص ص ٦٩-١٢٨.

٣٠. دافيز، برانت وإيسون، لندا (٢٠٠٤): الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

٣١. رضوان، طارق رضوان (٢٠١٤): "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر"، مجلة التجارة والتمويل، عدد ٣، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص ص ٤٤-١.

٣٢. سرور، سهى سالم (٢٠٠٨): تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

٣٣. شمس، أمل عبد الفتاح (٢٠١٠): "تحسين التعليم والإدارة في اليابان: منظور تنموي"، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس: مستقبل إصلاح

- التعليم العربي لمجتمع المعرفة - تجارب ومعايير ورؤى، ١٣-١٥ يوليو، جزء ١، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٣٧٧-٤١٤.
٣٤. عرفة، سيد سالم (٢٠١٢): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
٣٥. علي، نبيل (١٩٩٤): العرب وعصر المعلومات، عدد ١٨٤، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت.
٣٦. غانم، أحمد محمد وقرني، أسامة محمود (٢٠٠٣): تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد ٥، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٨٦-١٣٠.
٣٧. فتحي، شاكر محمد (٢٠٠٢): تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة: تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، عدد ٢٦، جزء ٢، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٩-٣٧.
٣٨. قبائلي، أمال وبوقرة، رابع (٢٠١١): "دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير"، دراسة مقدمة للملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جزء ٢، ١٨-١٩ مايو، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، ص ١٠٢-١١٠.
٣٩. مركز الميزان لحقوق الإنسان (٢٠١١): "واقع التعليم العام في قطاع غزة مع بداية العام الجديد"، دراسة غير منشورة، غزة.
٤٠. وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠١١): "الخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١١-٢٠١٢"، غزة.
41. Aryani, Nassim (2014): "IT and Agility Feature at the Organization (A Case Study)", **International Journal of Academic Research**, Vol. 6, No. 1, PART A. Applied and Natural Sciences, Baku, Azerbaijan, PP.268-273.

42. Awwad, Abdulkareem Salameh (2009): "The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies", **Jordan Journal of Business Administration**, Vol. 5, No. 3, The University of Jordan, Amman, Jordan, PP.415-431.
43. Daft, Richard L. ( 2001): **Organization Theory and Design**, 6<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
44. Dongback, Seo and Ariel, Lapaz (2008): "Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility", **Communications of the ACM**, Vol. 51. No. 11, Association for Computing Machinery, New York, PP.136-139.
45. 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.
46. 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.
47. Jafarnejad, Ahmad and Shahaie, Behnam (2008): "Evaluating and Improving Organizational Agility: Definition, Critique and New Conceptual Framework", **Delhi Business Review**, Vol. 9, No. 1, Guru Gobind Singh Indraprastha University, New Delhi, India, PP.1-18.
48. Lewis, Marianne W. et al. (2014): "Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility", **California Management Review**, Vol. 56, No. 3, University of California, USA, PP.58-77.

49. Lu, Ying and Ramamurthy, K. Ram (2011): "Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: an Empirical Examination", **MIS Quarterly**, Vol. 35, No. 4, Carlson School of Management, University of Minnesota, USA, PP.931-954.
50. Mehrabi, Soheila, et al. (2013): "Examining the Degree of Organizational Agility from Employees' Perspective :Agriculture - Jihad Organization of Shahrekord City", **Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3, No. 5, Pakistan, PP.315-323.
51. 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.
52. 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.
53. Olsen, Erica (2007): **Strategic Planning for Dummies**, Wiley Publishing Inc., Indiana.
54. Örtenblad, Anders (2001): "On Difference Between Organizational Learning and Learning Organization", **The Learning Organization Journal**, Vol. 8, No. 3, MCB University, United Kindom, PP.125-133.
55. Pinkus, Lyndsay, M. (2009): **Meaningful Measurement the Role of Assessment in Improving High School Education in the Twenty First Century**, Alliance for Excellent Education, Washington.
56. Robbins, S. and Coulter, M. (2001): **Management**, Prentice Hall, New Jersey.

57. 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.
58. Zhang, David Z. (2011): "Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies: Case Studies of an Agility Taxonomy", **International Journal of Production Economics**, Vol. 131, No. 1, ELSEVIER, Amsterdam, The Netherlands, PP.303-312.
59. Zhang, Z. and Sharifi, H. (2000): "A methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 20, No. 4, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, United Kingdom, PP.496-512.