



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

"الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر
وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين
والمعلمين والمفتشين: أنموذج مقترح"

جياذ نايف مصطفى بقاعي

202113432

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. علي محمد جبران

أ.د. سامي عبد الرزاق عدوان

أ.د. تيسير عبد الحميد أبو ساكور

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في
برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، آذار/ 2025م

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة
المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين: أنموذج
مقترح"

جياذ نايف مصطفى بقاعي
202113432

نُوقشت هذه الأطروحة وأُجيزت بتاريخ 2025/03/06 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم
وتوافقهم:

التوقيع

الاسم

1. أ.د. علي محمد جبران المشرف الرئيس

2. أ.د. سامي عبد الرزاق عدوان عضو لجنة الأطروحة

3. أ.د. تيسير عبد الحميد أبو ساكور عضو لجنة الأطروحة

فلسطين، آذار / 2025م

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالب: جياذ نايف مصطفى بقاعي

الرقم الجامعي: 202113432



التوقيع:

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025/04/13م

الإهداء

إلى روح سامية استقرت في أعالي الجنان... إلى من علمني أن الحروف تصير جسورًا تمتد نحو
بحور المعرفة... إلى معلمي الأول ووالدي العزيز - رحمه الله - الذي غرس في قلبي حب العلم
والقيم النبيلة، وأكسبني السمعة الطيبة التي أفخر بها، ولا تزال كلماته تتردد في ذاكرتي كنجوم تنير
طريقي.

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب... إلى من نسجت سعادتي بخيوط الحب والصبر... أُمي الغالية -
أطال الله عمرها - التي لا تزال ترفع كفيها بالدعاء لي في سجودها، وتغمرني بدعواتها الصادقة
في كل وقت وحين.

إلى شريكة دربي ورفيقة عمري... زوجتي الحبيبة عبير، التي كانت نعم السند في رحلتي العلمية،
صبرت وأزرت وشجعت، فكانت خير عون وأجمل عطاء.

إلى فلذات كبدي وبهجة قلبي... أبنائي الأحباء:

نايف - نور عيني وفخر حياتي

يزن - أُملي المتجدد وفرحي القادم

دانا - وردة بستاني وابتسامة أيامي

أنتم نبض قلبي وأجمل ما في حياتي.

إلى سندي وعزوتي... أخي وأخواتي الأعزاء، الذين شاركوني لحظات العمر حلوها ومرها.

إلى زملائي الأعزاء وطلابي الأحباء... رفقاء الدرب في رحلة المعرفة والتعليم، الذين أضاءوا

طريقي بشغفهم وأفكارهم الملهمة، وكانوا جزءًا من كل إنجاز تحقق.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وعصارة فكري، فكل حرف في هذه الرسالة يحمل بين طياته قصة
كفاح، وكل سطر يروي حكاية إصرار، وكل صفحة تشهد على أن العلم نور يضيء الدرب لمن
أراد العُلا.

جواد نايف مصطفى بقاعي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين. أما بعد،

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور علي محمد جبران، المشرف الرئيس على هذه الأطروحة، وإلى أعضاء لجنة الإشراف: الأستاذ الدكتور سامي عبد الرزاق عدوان والأستاذ الدكتور تيسير عبد الحميد أبو ساكور، على توجيهاتهم القيمة وإرشاداتهم العلمية التي كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا العمل وإنجازه.

وأخص بالشكر الجامعة العربية الأمريكية بكوادرها الأكاديمية والإدارية المتميزة، التي وفرت البيئة المثالية للبحث العلمي. كما أتوجه بجزيل الشكر إلى رئيس قسم الدراسات العليا في الإدارة التربوية وأصول التربية، الدكتور غسان سرحان، على دعمه الأكاديمي وتسهيلاته التي كان لها الأثر الإيجابي في إنجاز هذه الدراسة.

كما أعبر عن تقديري العميق للأساتذة المحكمين الكرام الذين أسهموا بملاحظاتهم العلمية البناءة في تطوير أدوات الدراسة، من استبانة وأسئلة مقابلة والأنموذج المقترح. لقد كان لجهودهم أثر كبير في الارتقاء بجودة هذا العمل.

ولا يفوتني أن أشكر طواقم المفتشين والمديرين والمعلمين الذين ساهموا بوقتهم الثمين وقدموا تعاونهم الكريم في تعبئة الاستبانات والمشاركة في المقابلات. لقد كان لمساهمتهم دور حاسم في إنجاح هذه الدراسة.

وفي الختام، أتوجه بفيض من الحب والامتنان إلى عائلتي العزيزة، التي كانت السند الحقيقي لي. أخص بالشكر زوجتي الغالية وأبنائي الأحباء الذين تحملوا معي مشاق هذه الرحلة العلمية، وأخي

وأخواتي الذين لم يخلوا بدعمهم، ووالدتي الحبيبة التي كانت دعواتها المستمرة مصدر قوتي وإلهامي.

لكل من ساهم في هذا العمل، سواء بذكر اسمه أم لا، أقدم أسمى معاني الشكر والعرفان. أسأل الله أن يجزيكم جميعًا خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعا للعلم وأهله.

والله ولي التوفيق.

جياذ نايف مصطفى بقاعي

الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين: أنموذج مقترح

جياذ نايف مصطفى بقاعي

أسماء لجنة الاشراف

أ.د علي محمد جبران

أ.د سامي عبد الرزاق عدوان

أ.د تيسير عبد الحميد أبو ساكور

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين، وقد اتبع الباحث المنهج المختلط، الوصفي المسحي الارتباطي (الكمي والكيفي) نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة. ولجمع البيانات، استخدم الباحث استبانة مصممة خصيصاً للدراسة لقياس الجوانب الكمية. تكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية، حيث تناول المحور الأول الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية، وتناول المحور الثاني واقع إدارة المعرفة فيما تناول المحور الثالث واقع الأداء المؤسسي. تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (433) مديراً ومعلماً.

أظهرت النتائج الكمية أن تقديرات المشاركين لمستوى الرشاقة التنظيمية جاءت مرتفعة في جميع المجالات. كما أظهرت أن إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة أيضاً، وتصدّر مجال "تشارك المعرفة" المرتبة الأولى. وبالنسبة للأداء المؤسسي، أظهرت النتائج تقديرات مرتفعة بشكل عام، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرشاقة التنظيمية تُعزى للجنس أو المُسمى الوظيفي، بينما ظهرت فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة الأكثر خدمة. وفيما يخص إدارة المعرفة، لم تظهر فروق دالة تُعزى للجنس أو سنوات الخبرة أو المُسمى الوظيفي، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية في الأداء المؤسسي لصالح المديرين، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية وإيجابية وقوية بين تقديرات المعلمين لواقع الرشاقة التنظيمية وتقديراتهم لإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

في الجانب الكيفي من الدراسة، استخدم الباحث المقابلات كأداة لجمع البيانات، حيث أُجريت (15) مقابلة مع مديرين ومشرفين تربويين. وأكدت النتائج أن التدريب المستمر، وتوفير قواعد بيانات، وتعزيز مهارات التواصل الفعال تُعد عوامل أساسية لدعم الرشاقة التنظيمية. كما أبرزت الدراسة أهمية إدارة المعرفة وتنمية التفكير النقدي في تحقيق بيئة مدرسية تتسم بمرونة أكبر وابتكار متزايد.

بناءً على نتائج الدراسة بشقيها الكمي والكيفي، إضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة. بُني النموذج المقترح الذي يهدف إلى تعزيز الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتبني النموذج من قبل الجهات التربوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وتطبيقه بشكل تجريبي في بعض المدارس للتأكد من قابليته للتطبيق، ومن ثم تعميمه على المدارس الأخرى. كما أوصت الدراسة بدمج عناصر النموذج المقترح ضمن الثقافة التنظيمية للمدرسة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، المدارس الثانوية، إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، الخط الأخضر.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الإقرار	أ
	الإهداء	ب
	الشكر والتقدير	د
	ملخص	و
	قائمة الجداول	ي
	قائمة الأشكال	ن
	قائمة الملحقات	س
	الفصل الأول / مدخل الدراسة	1
	المقدمة	1
	مشكلة الدراسة	6
	أهداف الدراسة	7
	أسئلة الدراسة	8
	فرضيات الدراسة	9
	أهمية الدراسة	10
	حدود الدراسة	11
	التعريفات المفاهيمية والإجرائية	12
	الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات السابقة	14

14	الإطار النظري	
39	الدراسات السابقة	
53	تعقيب على الدراسات السابقة	
56	الفصل الثالث / منهج الدراسة وإجراءاتها	
56	منهج الدراسة	
56	مجتمع الدراسة	
56	عينة الدراسة	
57	أدوات الدراسة	
66	متغيرات الدراسة	
66	إجراءات الدراسة	
67	المعالجة الإحصائية	
69	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
69	نتائج الدراسة	
126	الفصل الخامس، مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
126	مناقشة نتائج أسئلة الدراسة	
145	التوصيات	
147	المراجع	
154	الملحقات	
185	Abstract	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	57
2.3	معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور	60
3.3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستبانة الدراسة	63
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	69
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رقابة الاستشعار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	70
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رقابة اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	71
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رقابة التطبيق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	72
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	73
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على	75

	فقرات مجال تشخيص المعرفة مرتبة تنازلياً	
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً	7.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تخزين المعرفة مرتبة تنازلياً	8.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تشارك المعرفة مرتبة تنازلياً	9.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً	10.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية وعلى مجالات مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة	12.4
84	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة	13.4
85	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على	14.4

	مجالات مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية حسب متغير سنوات الخدمة	
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على العلامة الكلية وعلى مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة	15.4
89	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق بين تقديرات عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تبعًا لاختلاف متغيرات الدراسة	16.4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة	17.4
92	نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way ANOVA) على فقرات واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تبعًا لاختلاف متغيرات الدراسة	18.4
93	معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وتقديراتهم على واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر	19.4
94	معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وتقديراتهم على واقع	20.4

	الأداء المؤسسي في هذه المدارس	
--	-------------------------------	--

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
110	عناصر الأنموذج المقترح	1.4
125	الأنموذج المقترح	2.4

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
154	الاستبانة قبل التحكيم	1
164	أسماء محكمي الاستبانة	2
165	الاستبانة بعد التحكيم	3
174	أسئلة المقابلة قبل التحكيم	4
177	أسماء محكمي أسئلة المقابلة	5
178	أسئلة المقابلة بعد التحكيم	6
182	أسماء محكمي الأنموذج المقترح	7
183	كتاب تسهيل مهمة الباحث	8
184	سلم ليكرت الخماسي	9

الفصل الأول: مدخل الدراسة

1.1. المقدمة

تواجه المؤسسات في هذا العالم المعاصر العديد من التحديات المختلفة، نتيجة تَعَدُّ بيئاتها وتنوعها، مما دعا هذه المؤسسات إلى البحث عن ميزة تنافسية تُمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح، حيث إن نجاح المؤسسات أصبح مرتبطاً بقدرتها على البقاء والتكيف، والاستجابة السريعة للأحداث المتغيرة التي تدور حولها.

ونتيجة للظروف المتغيرة ومحاولات المؤسسات التأقلم معها ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية، وهي قدرة المنظمة على تقديم أفضل المنتجات بأقل التكاليف في بيئة السوق العالمية، مما يُسهم في استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، ومن ثم زيادة حصتها السوقية، وإنشاء نماذج أعمال جديدة، وطرق مُبتكرة لتنفيذ الأعمال (جلاب، 2021).

ومع التسارع الكبير وكبر تنافسية العصر الحالي، أصبح مفهوم الرقابة التنظيمية هدف أساسي تُبحث عنه العديد من المؤسسات، لإيجاد تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية، كما أن العديد من المؤسسات الموجودة في بيئة العمل تُحاول التكيف مع التغيرات السريعة، فبالرغم من وجود الحلول كإعادة الهيكلة والمؤسسات الافتراضية، والشبكات، والإنتاج في الوقت المناسب، إلا أن رقابة المؤسسة هي أكثر المداخل التنظيمية حداثة وطلباً، لما لها من تأثير كبير على أداء المؤسسة (العميان، 2018).

وتكمن أهمية الرقابة التنظيمية في المؤسسات التربوية لكونها إحدى المتطلبات الأساسية لتفوقها وضمان بقاءها وديمومتها، إذ تُعد مدخلاً لزيادة القدرة الإدراكية لتلك المؤسسات، وتُساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها عليها، وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة

تجاه هذه التغيرات (Wijayanti, Purba, Hariandja & Sijabat, 2022).

ويُفترض صديقي وكالانتاري (Sadeghi & Kalantari, 2021) أن الرقابة التنظيمية ما هي إلا سبيلاً لزيادة قدرة المؤسسات التربوية على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة ومُتميزة، كما تُعزز الميزة التنافسية لتلك المؤسسات وتمنحها القدرة على البقاء والنمو والاستمرارية.

وبين سلطان (2018) أن لها دور كبير في إشعال جدوة التغيير في قلب المؤسسات التربوية، مما يُحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مُستجدات العصر، وبما يُساعد في تحقيق ميزتها التنافسية، إضافة إلى ذلك، فإن الرقابة التنظيمية تُقدم لتلك المؤسسات حُلُلاً ابتكارية للمشكلات التي تواجهها مُعتمدة على قدرة حساسيتها الاستراتيجية.

كما أشار نشوان ونشوان (2021) إلى أن الرقابة التنظيمية هي إحدى أهم المداخل الإدارية الحديثة في المؤسسات التربوية؛ لقدرتها على مُواجهة التحديات والمتغيرات لتحقيق أعلى المستويات لتحسين الأداء المؤسسي، فالمؤسسات الرشيقة تُغتتم الفرصة لتحويلها إلى مؤسسات تنافسية لكي تزدهر، أما المؤسسات التقليدية فليس لها الكفاءة والفاعلية للمبادرة بالتغيير، وتكتفي فقط بمواجهتها للتوسع في حجمها وعملياتها بعيداً عن تحقيق الجودة والتَميز في أدائها.

وتُعد المعرفة المفتاح الذي يفتح الأبواب نحو مستويات التّقدّم التي تسعى إليها جميع المؤسسات، وهي أساس التنمية، إذ تُؤثر بشكل مباشر على تطور المجتمع في مختلف مجالاته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية، وقد لَعِبَت المعرفة دوراً حاسماً في صعود الأمم وهبوطها وصياغة توجهات الحاضر والمستقبل، وتستند الحضارة القديمة والحديثة إلى المعرفة وتطبيقاتها وعملياتها في نواحي الحياة المختلفة (البيلوي، 2017).

وأصبحت المعرفة تعني الرصيد الثابت ورأس المال النوعي، والمخزون الاستراتيجي غير الملموس، الذي يُعول عليه في تحسّن الأداء، وزيادة الإنتاج النوعي والكمي للمؤسسات كافة، إذ

تُعد المعرفة وإدارتها بمثابة الميزة التنافسية للمؤسسات على اختلاف أهدافها، في عصر التطور العلمي والتكنولوجي الذي يتّصف بالسرعة في الحصول على المعلومة، وتقديمها على شكل خدمات، في ظل وجود البدائل وتعددّها (القطارنه، 2021).

إن إدارة المعرفة هي تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد من معارف كامنة في عقولهم أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تُسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل، بأفضل أسلوب وبأقل تكلفة (Siregar, Suryana & Senen, 2019).

وبين حجازي (2019) أن إدارة المعرفة تُسهم في تمكين المؤسسات من توليد المعرفة واكتسابها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، كما تعمل على تحويل المعلومات القيمة والخبرات المُتاحة لدى المؤسسة، مما يجعلها عنصراً أساسياً لا يُمكن الاستغناء عنه في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

ويشير بدير (2020) إلى أن التحول إلى إدارة المعرفة في جميع المؤسسات أصبح ضرورة ملحة، ولكنه أصبح أكثر إلحاحاً في المؤسسات التربوية التي يُمثل الإنسان فيها المجال المعرفي الأول، وأحد أهم الركائز الأساسية في تطوير المجتمعات، إضافة إلى ذلك فإن النظم التربوية ومنها المدارس تُعتبر مراكز إنتاج المعرفة للمجتمعات، وتعتبر مصدر ومنبع المعلومات والمعرفة في كل العصور، وهذا ما يُحتم على النظم التربوية المطالبة بالعمل على الابتكار وممارسة عمليات إدارة المعرفة لتحقيق التميز والجودة في الأداء، وتُعزز القدرة على البحث والتعلم، كما تُسهم هذه العمليات في تجويد وتجسيد مفاهيم الإبداع الإداري.

ولكي تستطيع المدرسة القيام بدورها بكفاءة عالية، لا بُد أن يقف خلفها إدارة مُمكنة تعمل بصورة مهنية فاعلة، وتتخذ من إدارة المعرفة منهجاً لها، لأن هذا الكم الهائل من المعرفة، وهذا

الانفتاح التقني والتحول إلى مجتمع المعرفة يحتاج إلى أسلوب إداري حديث يتلاءم مع هذا التحول، ويُمكن المدرسة من التعامل مع المعرفة وتجميعها ونشرها وتطويرها وتوظيفها وصولاً إلى مرحلة التميز وتحقيق الإنجازات (Kaira & Phiri, 2022).

ويُعد مدير المدرسة المسؤول الأول تجاه النهوض بواقع مؤسسته التربوية، وتطويرها من خلال تحسين أداء الأفراد، ومساعدتهم في اكتساب المعرفة والخبرات الضرورية في العمل، إذ ينبغي على مديري المدارس توفير المعرفة، وتخزينها، وتوليدها وتنظيم المعلومات والمعارف بحيث يسهل الوصول إليها بأسرع وقت، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس المهارات واكتساب الخبرات اللازمة التي تُساعدهم في ممارسة دورهم، من تخطيط، وتنظيم، ومراجعة وتقييم العملية التعليمية، من خلال إدارة المعرفة بكافة عناصرها، وصولاً لدور أفضل لهم ولمدارسهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على المخرجات التعليمية (الطاهر، 2022).

إن الاهتمام بإدارة المعرفة من الأمور الضرورية في المؤسسات المختلفة، حيث تتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد، وبشكل خاص، رأس المال الإنساني الذي يُعد مصدرًا مثيرًا للأفكار والإبداع، كما أن وظيفة مديري إدارة المعرفة تُعنى بإدارة فريق العمل المعرفي من جهة، والإشراف على توجيه وتخطيط الموارد وتنظيمها بمرونة ورشاقة، وما يتصل بها من أنشطة في الداخل والخارج من جهة أخرى (العززي، 2018).

والأداء المؤسسي يُعتبر منظومة تتفاعل من خلالها العناصر داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، لتحقيق أهداف ومخرجات فعّالة، قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية، الذي يتطلب من المؤسسات امتلاك ميزة تنافسية للمحافظة على بقائها واستمرارها (Singh, Gupta, Busso & Kamboj, 2019).

وتواجه المؤسسات التعليمية بيانات ديناميكية مُعقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحوليات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها وتطوير قدراتها، ويؤكد هذا على أهمية وتكامل واستمرارية عملية تحسين الأداء المؤسسي (Korma, Kolloju, Reddy & Kareem, 2022).

وبين العزاوي (2021) أن مقومات تطوير الأداء المؤسسي تشمل التركيز على الجودة في كل أنحاء المؤسسة ومجالات النشاط بها، وتشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الإدارة، وأن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الأساسي، وتوفر نظم وآليات لتحليل المعلومات، واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة، والالتزام بالمرونة والمثابرة، والاتصالات التنظيمية المفتوحة، ونبذ سياسة الترميم التنظيمي وإصلاح الوحدات المتعثرة أو إغلاقها، واستثمار الموارد المختلفة لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.

وذكرت شحات (2019) أن أي مؤسسة تعليمية حتى تتمكن من مواجهة التحديات المعاصرة وتحسين أدائها المؤسسي تحتاج إلى العديد من المتطلبات لتصبح أكثر قدرة على بناء قدرات تقنية متطورة ومرونة واستثمارها في جميع عملياتها، وتنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية في الإبداعية، وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير، وتنمية فرق عمل متحررة، وتنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية، والعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة، وتكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير، وإنشاء القواعد البحثية، وتحقيق التكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتكنولوجي في المجتمع.

وبناءً على ما سبق، برزت الحاجة إلى التعرف إلى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر ذوي

العلاقة، ووضع أنموذج مُقترح لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس داخل الخط الأخضر في ضوء مدخلي الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة.

2.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم في الدولة، وما يرتبط به من تطوير للمدارس والممارسات الإدارية لتواكب المستجدات والقضايا المعاصرة، والتي تقتضي تحولاً نوعياً في طبيعة هذه الممارسات، والتحول نحو الممارسات الحديثة التي تجعل من الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة محوراً رئيسياً، إلا أن المدارس تُعاني من قصور في تأدية المهام المطلوبة من الكوادر الإدارية والتدريسية، وانخفاض مستوى التطوير بها، الأمر الذي أدى إلى انخفاض مستوى أدائها المؤسسي، فضلاً عن المخرجات التعليمية غير الكفؤة، وما يتبعها من آثار سلبية في الجامعات أيضاً، وهذا كله أدى إلى وجود خلل في المنظومة التعليمية (فودي، 2021).

ومن خلال عمل الباحث في إحدى المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، ومعايشته للواقع التربوي في المدارس، فقد لاحظ أن المديرين يقومون بتسيير أمور مدارسهم سيراً روتينياً رتيباً يفتقر إلى الرقابة التنظيمية، ودون تأمل وإعمال الفكر بتلك الممارسات، مُعتمدين على حدسهم أو حواسهم لحل المشكلات، كما لاحظ أن كثيراً من المديرين ليس لديهم إدراك أو وعي بمفهوم إدارة المعرفة ومجالاتها وأهميتها كونها من أبرز المفاهيم في القطاعات التعليمية، كما أن هناك بعض الممارسات المغلوطة لمديري المدارس لا تخدم المناخ التعليمي، مما تؤثر سلباً على الأداء الفردي للعاملين والأداء المؤسسي بشكل عام.

لذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء الدراسة الحالية للتعرف إلى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بإدارة المعرفة وواقع الأداء المؤسسي من وجهة

نظر المديرين، والمعلمين والمفتشين، ووضع أنموذج مُقترح لتحسين الأداء في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في ضوء مدخلي الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة.

3.1. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. الوقوف على واقع الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر كل من: المديرين والمعلمين والمفتشين.
2. تحليل الفروق في استجابات المديرين، المعلمين والمفتشين للرقابة التنظيمية في مدارسهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).
3. إلقاء الضوء على واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر: المديرين والمعلمين والمفتشين.
4. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المديرين، والمعلمين والمفتشين لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).
5. رصد واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين، والمعلمين والمفتشين.
6. تفسير الفروق بين استجابات المديرين، المعلمين والمفتشين لواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى إلى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

7. تقصي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين، والمعلمين والمفتشين.
8. وضع أنموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في ضوء مدخلي الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة.

4.1. أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين، والمعلمين؟
2. ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
3. ما واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين، والمعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين، المعلمين لمستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين، المعلمين لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات

المديرين، المعلمين لواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر (الجنس،

وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

7. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة

التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة

نظر المديرين، والمعلمين؟

8. ما الأنموذج المقترح لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في

ضوء مدخلي الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة؟

5.1. فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة صحة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات

المديرين، والمعلمين لمستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى

لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات

المديرين، والمعلمين لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات

المديرين، والمعلمين لواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر (الجنس،

وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة

التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين، والمعلمين.

6.1. أهمية الدراسة

1.6.1 الأهمية النظرية

تتبع أهمية الدراسة الحالية من شُح الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة. كما حاولت الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة، كما أن دراسة الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي تُعطي منظوراً أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، وبالرغم من تعدد الدراسات التي بحثت في موضوعات الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المدارس بشكل منفرد، إلا أنه - في حدود علم الباحث - لا توجد دراسات تطرقت لموضوع الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

2.6.1 الأهمية التطبيقية

إن دراسة الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة تهدف إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي في المدارس، مما يُساعد مديري المدارس والمسؤولين في وزارة التربية والقائمين على أقسام التربية في المجالس البلدية لتحسين الواقع التنظيمي في المدارس، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويسهم في بناء المجتمع في كافة المجالات والأصعدة، كما إن هذه الدراسة قد تفتح الباب أمام الباحثين في المجال التربوي لإجراء الدراسات المستقبلية، مما يُثري هذا المجال بمزيد من البحوث والدراسات.

7.1. حدود الدراسة ومحدداتها

- الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر.
- الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على التعرف إلى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين، المعلمين والمفتشين.
- الحد البشري: اقتصرَت عينة الدراسة التي طبقت عليها الاستبانة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر بالإضافة إلى عدد من المفتشين التربويين. وللمقابلات اختيرت عينة من مديري المدارس الثانوية العربية الحكومية، وعدد من المفتشين التربويين.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2023/2024)،
- الحدود المفاهيمية: اقتصرَت الدراسة على مفاهيم الرقابة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والأداء المؤسسي.
- المُحددات: تحددت نتائج الدراسة بتمتع أداة الدراسة بالخصائص السيكمترية (الصدق والثبات)، وموضوعية ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة عليها، والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ومدى مصداقية معالجة البيانات إحصائيًا، بالإضافة إلى مُحدد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والمنهج النوعي والكمي والمنهج التطويري.

8.1. التعريفات المفاهيمية والإجرائية

الرشاقة التنظيمية: "قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتّميّز عندما تكون الفرص غير مؤكّدة، والتي يُصاحبها الكثير من الغموض في بيئة أكثر تعقيدًا وتقلّبًا، وذلك من خلال استشعار العقبات، والاستجابة للفرص المتاحة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين على جميع مستويات المؤسسة" (الصيرفي، 2018، 57). وتُقاس الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من

خلال استجابة المديرين والمعلمين والمفتشين على الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشارك المستفيدون من المؤسسة في تطويرها وتنفيذها، بهدف اكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها. يهدف ذلك إلى تحسين عمليات الأعمال وتحقيق أفضل التطبيقات على المدى الطويل والتكيف مع التغيرات، مما يُسهم في تعزيز القدرة على المنافسة (Fernandee- Lopez, Rodeiro- Pazos, Calvo & Rodriguez- Gulias, 2018). وتُعرف إدارة المعرفة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها العمليات والممارسات التي تتم داخل المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والتي تَستهدف التحكم في المعرفة وتوظيفها والاستفادة منها من خلال توليدها ونشرها وتطبيقها سعيًا نحو تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها هذه المدارس، ويُقاس واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من خلال استجابات المديرين والمعلمين والمفتشين على الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

الأداء المؤسسي: "هو جُهد مُنظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وحُسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة" (العدلوني، 2022، 10). ويُقاس واقع الأداء المؤسسي من خلال استجابة المديرين والمعلمين والمفتشين على الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

الخط الأخضر: الأراضي العربية التي أصبحت في نطاق دولة إسرائيل عام 1948م، والتي أصبح أهلها العرب جزءًا من تلك الدولة (عاصي، 2020).

المدارس الثانوية: هي كل مؤسسة تعليمية عربية حكومية تقع داخل الخط الأخضر، وتشمل على أحد صفوف المرحلة الثانوية أو أكثر، وتكون عامة تابعة للسلطة المحلية وتعمل حسب المناهج، المواضيع والأهداف المتعددة التي اعتمدها وزارة التربية والتعليم.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يقدم هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ففي الجزء الأول منه يتم عرض متغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة في الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، والجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في عرض الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي، إذ وُزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية، وأخيراً التعقيب عليها.

1.2. الإطار النظري

يتناول هذا الجزء مفهوم الرقابة التنظيمية وأهميتها وخصائصها وأبعادها ومتطلباتها ومعيقاتها، كما تناول مفهوم المعرفة وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومصادرها، ومفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتصنيفها ومكوناتها وعملياتها، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي، ومقوماته وخصائصه ومتطلباته وأهداف قياسه ومؤشرات وخطوات تقييمه.

1.1.2. الرقابة التنظيمية

تُعد الرقابة التنظيمية إحدى أبرز المداخل التي تُسهم في تحسين استجابة المنظمات للتغيرات المختلفة، وفيما يأتي عرضاً للأدب النظري في هذا الموضوع:

1.1.1.2. مفهوم الرقابة التنظيمية

تُعرف الرقابة التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على تعظيم مواردها وإمكانياتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها، بما يُمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية بهدف استمرارية بقاءها، ومُساعدتها على تحقيق ميزات تنافسية" (حمود، 2020، 43).

كذلك عُرِفَت الرشاقة التنظيمية بأنها "قُدرة المنظمة على الاستجابة المدروسة التي تُطورها لتعزيز السلوك الفعّال في بيئة مَليئة بالاضطرابات، من خلال تقديم الاستجابات السريعة للتغيير من جهة، وقُدرة المنظمة على العمل الاستباقي من جهة أخرى، واغتنام الفرص، ولا سيما من خلال الابتكار والتعلم" (Carmen, 2016, 4625). وتم تَعَرِيف الرشاقة التنظيمية على أنها "طريقة مُنظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال" (Dombrowski, 2013, 569).

وعُرِفَت الرشاقة التنظيمية بأنها "سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات، والقدرات، والمتطلبات، والأسس، والأبعاد اللازمة؛ تُساعد على تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما يرافقها من مواقف مُتغيرة ومُفاجئة وغير مُتوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والنّوازن" (Nafi, 2016, 297). وعَرَفَهَا جاد الرب (2018، 38) بأنها "قُدرة المنظمة في تحقيق النتائج المستهدفة التي تسعى إليها من خلال تطوير مُنتجاتها وزيادة وعي مواردها البشرية، مما يُساهم في نمو المنظمة ويُعزز من قدرتها على التكيف في بيئة تَتَميز بسرعة التغير وعدم الاستقرار".

بينما عَرَفَ صادقي وكلنتاري (Sadeghi & Kalantari, 2021, 101) الرشاقة التنظيمية بأنها: "قُدرة المنظمة على تحقيق النجاح والتميّز عندما تكون الفرص غير مؤكدة، والتي يصاحبها الكثير من الغموض، في بيئة أكثر تَعْقِيدًا وتقلبًا، وذلك من خلال استشعار العقبات، والاستجابة للفرص المتاحة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين على جميع مستويات المنظمة". ويستخلص الباحث من العرض السابق لتعريفات الرشاقة التنظيمية أنها قُدرة المنظمة على الشعور بالتغيرات المستمرة المحيطة بها، وفهمها والتنبؤ بها، والتعرف إليها، وجعلها فرصة للنمو.

2.1.1.2. أهمية الرقابة التنظيمية:

تُعد الرقابة التنظيمية الأسلوب المناسب لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التهديدات والتحديات، إلى جانب تحقيق أعلى مستويات من الأداء، كما أنها أصبحت ضرورة تُساهم في تحسين القدرة على الاستجابة المناسبة تجاه التغيرات البيئية الخارجية، وهي بذلك تُميز بين المنظمات المُميزة والتقليدية، كما تكمن أهميتها في قدرتها على مُساعدة المنظمات على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتوفير مزيد من الانفتاح مع المجتمع، وتعزيز تبادل المعرفة (Jahangiri & Khalkhali, 2015).

وبَيَّن جاد الرب (2018) أن الرقابة التنظيمية تمنح المنظمة إطار عمل يمتاز بالمرونة والابتعاد عن المركزية؛ مما يُمكنها من النجاح والتفوق من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، والقدرة على تحدي المشكلات التي تواجه المنظمة، ووحلها بطرق إبداعية وبدرجة عالية من الكفاءة، كما تدعم قدرة المنظمة على تعبئة الموارد البشرية، وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة للمنظمة؛ وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.

وأوضح حمود (2020) أن أهمية الرقابة التنظيمية تتضح من خلال الآتي:

1. تزيد من قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية المحيطة واستشعارها والاستجابة لها، مما يُساعد على التكيف وتحقيق أهدافها المخطط لها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح التنظيمي، وتُعتبر كفاءة أساسية، وتمايزاً يُتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مُبتكرة.
2. تُعد ميزة تنافسية شاملة ترتبط بجميع مكونات وعناصر المنظمة.
3. تُعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وتُعد استراتيجية تنموية لمُساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير.

4. تزيد من سرعة الأداء التنظيمي وتحسن من أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها.
5. تساعد في سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
6. تعمل على تحقيق التكيف ومواكبة التعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.
7. تساهم في التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة.

3.1.1.2. خصائص الرقابة التنظيمية

تتمتع الرقابة التنظيمية بخصائص، تُعد عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، مما يتطلب من مديري المدارس الإلمام بها، ومن بين هذه الخصائص ما أشار إليه الصيرفي (2019) في استشعار التغيير، وسرعة الاستجابة للتغيير، والاستباقية، واغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية، والابتكار، والمبادرة.

وأضاف جاد الرب (2018)؛ وحريم (2019)؛ وحمود (2020) عدداً من خصائص

الرقابة التنظيمية منها:

1. سمة التواضع: إن التواضع يُعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال، وبما ينسجم مع الميول الشخصية المقبولة، والتي تُؤسس لتعاون وتفاعل أفضل للفرد مع المجتمع المحيط به.
2. سمة الموضوعية: ترتبط هذه السمة بالعقلانية في تمكّن القائد من امتلاك عقول الأفراد العاملين والتأثير في سلوكياتهم، فهي تُعد من أبرز مميزات طرق التفكير العلمي، فالواقع يُشير

إلى أن الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل تفكير الفرد العامل المتعلق بإدراك المشكلة، ومُحاولة التفكير بالحلول الناجحة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم.

3. **سِمة الهدوء:** تُعتبر نوعية نادرة في الحياة الإنسانية، بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سِمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد، فالهدوء يُمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشكلات الصعبة.

4. **سِمة الثقة:** يتوقف نجاح المدير في تحقيق أهدافه على قدرته على إيجاد مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تقريط فيها، فهكذا مستويات تزيد من ارتباط الفرد بالمدير، وبالتالي تُعزز جوانب نجاح المنظمة.

ويستنتج الباحث أن الرشاقة التنظيمية تتميز عن غيرها من أساليب الإدارة بعدد من الخصائص منها: التغيير حيث تعمل على التغيير في استراتيجياتها، وفي هيكلها التنظيمي، وفي أفرادها؛ لمواكبة المستجدات، واستثمار الوقت والجهد، والمرونة، إذ أنها تتواءم مع المستجدات وتتكيف معها، وتقيم أدائها أولاً بأول، وتمكين المعلمين من أداء الأعمال بحرفية، مع إعطائهم الصلاحيات، والتطوير الذي يعني تطوير ثقافة المدرسة بما يتلاءم مع المستجدات والتحديات، ومتطلبات المرحلة القادمة.

4.1.1.2. أبعاد الرشاقة التنظيمية:

أشار هاراف (Harraf, 2015)؛ والصيرفي (2019) إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تشمل

ما يأتي:

1. رشاقة الإدراك والاستشعار: وتُعني القدرة على استشعار التغييرات البيئية، والخطوة الأولى في ذلك هو الفهم الكامل للتغيرات في بيئة العمل الداخلية أو البيئية الخارجية المحيطة، لتحقيق الإدراك الكامل باتجاهات التغيير، ومصادره، وأنواعه، وخصائصه.
2. رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.
3. رشاقة التصرف والممارسة: وتُعني العمل على مجموعة من الأنشطة لإعادة رصد الموارد التنظيمية وتجميعها، والتعديل على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار، من أجل مواجهة ومراقبة التغييرات التي تحدث.
4. رشاقة المراقبة والمتابعة: تحديد وجمع وتنظيم وتوثيق المعلومات ذات الصلة بطرق تُسهل التعرف على الأنماط والاتجاهات في الأداء الرئيسي أو المؤشرات الاستراتيجية.
5. رشاقة التعلم التنظيمي/ الاستعادة/ اغتنام الفرص: هي القدرة على البناء على الخبرات، وإعادة تطبيق المعرفة وتوظيفها للتصدي للتحديات المستقبلية.

5.1.1.2. متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية

- تُعد الرشاقة التنظيمية أحد أنسب الحلول التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية لمواجهة التحديات، كما أن تطبيقها يعتمد على توافر العديد من المتطلبات منها:
1. دعم القيادة العليا: يُعد دعم القيادة العليا أحد العوامل المهمة في نجاح الرشاقة التنظيمية على تحقيق أهدافها، حيث تُقدم القيادة العليا الإمكانيات التي تُسهم في نجاح الأعمال، بالإضافة إلى

تنظيمها للوقت، بغرض نجاح الأعمال المأمولة، وتحقيق الأهداف المُخطط لها، والتزام المرونة في أداء الأعمال، وإتباع سلوكيات الرقابة التنظيمية في تحسين عمليات الإدارة، والابتعاد عن الأعمال الروتينية، وإتباع فلسفة أسلوب الرقابة التنظيمية في إنجاز العمليات الإدارية، وتوفير رُوح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً (سلطان، 2018).

2. القيادة: تُعد القيادة أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تقدم المؤسسات واستمراريتها، فضلاً عن وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة، ومواجهة التحديات التي تقف أمام تطبيق الرقابة التنظيمية، إذ يتطلب من القادة أن تكون تصرفاتهم نابعة من حسن التصرف والفاعلية في ممارستهم أدوارهم، فضلاً عن إتاحة الفرصة للأفراد العاملين على التمكين في أعمالهم وتفويض الصلاحيات لهم لإنجاز أعمالهم، وخلق بيئة تنظيمية تُعزز من ثقافة الرقابة التنظيمية وتحافظ عليها (الصيرفي، 2019).

3. التعاون بين القيادة والعاملين: يتطلب تطبيق أسلوب الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات توفير مناخ مناسب تنمو في الألفة والتعاون بين الأفراد العاملين وقيادة المؤسسة، وهذا يستلزم من القيادة العليا توفير الدعم اللازم وتوفير متطلبات نجاح أسلوب الرقابة التنظيمية، وتطبيق العمليات الإدارية لمبدأ التشاركية، والعمل ضمن فريق، والمشاركة في صنع القرارات، والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان تحقيق مستويات عالية من الجودة مما ينعكس إيجاباً على العمليات الإدارية ومُخرجاتها (حمود، 2020).

4. الاتصالات الإدارية: تُغذي عملية الاتصالات المؤسسة الرشيقية بالمعلومات التي تحتاجها، حيث تُعد جزءاً لا يتجزأ من عملها، وبها يتحقق التنسيق بين القيادة والأفراد العاملين (حريم، 2019). ويتطلب العمل الإداري فهماً كاملاً لطبيعة المهمة أو العمل، ونوعية السلطة المستخدمة والمسؤوليات، وهذا يتطلب تبادل المعلومات لإيجاد فهم مشترك لطبيعة المهام، فإن

الاتصالات تحقق ذلك، وتزيد من التماسك والتفاعل بين عناصر المؤسسة (العميان، 2018). وتمثل عملية الاتصالات الحلقة الذي تربط بين مختلف الأقسام الفرعية في المؤسسة من جهة، وبين الإدارة العليا من جهة أخرى (القريوتي، 2019).

5. **الثقافة:** تُعد الثقافة الرشيقة من السمات التي يسهل فهمها، ولكن يصعب تنفيذها في الواقع من خلال ترجمتها إلى سلوكيات، فإجراء عمليات ضبط أساسية في المواقف والسلوك والتفكير ضرورية لكي تصبح المؤسسة رشيقة، وتبنيها للمبادئ التحويلية والثقافية، حيث تؤمن المؤسسات الرشيقة بالثقافة الرشيقة، لأنها من أساس المؤسسة، ولذلك فإن الإيمان بمبادئ الثقافة الرشيقة يساهم في تطبيق الرشاقة التنظيمية (حريم، 2019).

6.1.1.2. معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية

على الرغم من أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية المختلفة، إلا أن تطبيقها يواجه بعض المعوقات من بينها:

1. **اللوائح الصارمة:** يواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية العديد من القوانين التي تتسم بالجمود أو الصلابة، فهذه القوانين تُعيق تطلعات التطوير والتحديث التنظيمي، بالإضافة إلى أن هذه القوانين قد تُساعد في إيجاد بيئة تنظيمية مستقرة، إلا أنها بطيئة، لذا يصبح الجمود وعدم المرونة في الاستجابة للمتغيرات والمستجدات هي الطبيعة السائدة (Park, 2011).

2. **تزايد وتيرة بعض التحديات:** إن التحديات التقنية والاقتصادية، هي تحديات مُعقدة لأنها من حيث طبيعتها وتكوينها وتطورها وشدتها تمثل تحديات جديدة، وبناءً على ذلك يُصبح من الصعوبة على بعض المنظمات تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية لارتفاع حجم هذه التحديات وحدتها مقارنة بأوضاع وقدرات هذه المنظمات (العميان، 2018).

وأضاف جلاب (2021) عدداً من معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية من بينها:

1. الصعوبات في تنظيم الرقابة التنظيمية: إن الافتقار إلى قياس الرقابة التنظيمية يُعيق التحقق الفعلي من العلاقة المحتملة بين المرونة التنظيمية والمتغيرات التي تقيس أداء الأعمال.

2. التكلفة المرتفعة نسبياً: قد يتطلب تطبيق الرقابة التنظيمية بعض النفقات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، وفي هذه الحالة قد تتجاوز هذه النفقات نطاق الوضع المالي للمنظمة وميزانيتها.

2.1.2. إدارة المعرفة

أصبح مفهوم إدارة المعرفة من أهم مداخل التطوير الإداري والتغيير في العصر الحالي، وفيما يأتي عرض نظري لهذا الموضوع:

1.2.1.2. مفهوم المعرفة

تُعرّف المعرفة على أنها "مجموعة المعارف والمعلومات تم وضعها في صيغ واضحة وقابلة للاستفادة منها، وهي إما ضمنية أو ظاهرة" (جرادات وآخرون، 2016، 24). وتُعرّف أيضاً بأنها مجموعة من الحقائق والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات والمنهجيات ومعرفة الكيف (عليان، 2018، 14). وتُعرّف المعرفة بأنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء عملهم بإنقار، أو لاتخاذ قرارات صائبة" (حجازي، 2019، 17). كما تُعرّف بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المُخزنة لدى العاملين ولدى المؤسسة" (الطاهر، 2022، 8).

ويُعرّف الباحث المعرفة بأنها مجموعة من المعلومات والمهارات والخبرات الموجودة في إدارة المدارس تقدم به في سياق معين كي تُساعد مديري هذه المدارس على اتخاذ قرارات سليمة.

2.2.1.2. خصائص المعرفة

بين طيطي (2020)؛ والطاهر (2022) مجموعة من الخصائص للمعرفة وهي:

1. أن المعرفة يمكن أن تولد: وهذا متمثل في قدرة الأفراد على الابتكار وتوليد معارف جديدة، وقدرة بعض المؤسسات على توليد معارف جديدة.
2. أن المعرفة يمكن أن تموت: وهذا يعني أن المعرفة قد تموت كما يمكن أن تولد، وذلك لأن بعض أو كل من ولده الفرد أو المؤسسة من معارف قد تموت معه، وتنقضي بانقضاء الفرد أو المؤسسة في حال عدم حفظها أو تخزينها.
3. أن المعرفة يمكن أن تُمتلك: وهذا متمثل في تسارع المؤسسات لاكتساب المعارف القيمة والعلم على تحويلها إلى براءات اختراع.
4. أن المعرفة متجذرة في الأفراد: فليست كل المعارف في المؤسسات، بل هناك معرفة تنظيمية يحتفظ بها الأفراد، ومعرفة فطرية مزودون بها كإمكانات ذهنية قبالة للتحويل إلى معرفة صريحة.
5. أن المعرفة يمكن أن تخزن: يمكن أن تخزن المعرفة في الوثائق أو في وسائل الخزن الإلكترونية، وقد أسهمت الثورة المعلوماتية في حفظ وخرن معارف كثيرة في هذا العصر.
6. أن المعرفة يُمكن أن تصنف: فهناك العديد من الأنماط لتصنيف المعرفة إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، كما هو الحال في معرفة الأدلة، والمعرفة العملية، أي كيفية عمل الأشياء.

3.2.1.2. أهمية المعرفة

تظهر أهميتها للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من قيمة مضافة لهذه المؤسسات، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة فيما يُعرف باقتصاد المعرفة، وحدد الكبيسي (2019)؛ والقطارنه

(2021) أهمية المعرفة فيما يلي:

- تتيح المعرفة للمؤسسة فرصة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعًا، وتحفيزها على الإبداع والابتكار المتواصل.
- تجعل المؤسسة أكثر مرونة، من خلال دفعها نحو الاعتماد على أشكال التنسيق والتصميم والهيكل الأكثر مرونة.
- تسهم في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، تؤمن بالتغيير للتكيف مع الأعمال وتعقيدها المتزايد.
- تمكن المؤسسة من الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها واستخدامها في تعديل منتج أو خدمة أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجه قادة المؤسسات نحو كيفية إدارة مؤسساتهم.
- تعد المعرفة المصدر الأساسي للقيمة.
- تشكل المعرفة القاعدة الأساسية للوصول إلى الميزة التنافسية وديمومتها.
- تعد المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية ظهور المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها مرة أخرى.

4.2.1.2. أنواع المعرفة

توجد تقسيمات متعددة لأنواع المعرفة، وقد صنف الطاهر (2022)؛ وطيبي (2020)

المعرفة إلى ما يأتي:

1. **المعرفة الظاهرة:** تتمثل في المعرفة الشائعة بين الأفراد بدرجات مختلفة، ويمكن التعامل معها

بشكل صريح بما يتوافق الترتيبات التنظيمية، مثل النظم واللوائح والقوانين وغيرها من أشكال

معرفة يعتمد عليها مديري المدارس في فهم ما يحيط بهم من ظروف.

2. **المعرفة الكامنة:** وهي المعرفة التي يخزنها الأفراد في عقولهم ولا يصرحون بها، ويمكن

الاستدلال عليها أحياناً من خلال سلوكهم، وتتكون هذه المعرفة نتيجة الدراسة والخبرة الذاتية

والتجارب التي يمرون بها.

3. **المعرفة الداخلية:** تشير إلى المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات الأفراد فيما بينهم،

وكذلك تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة، وتتمثل هذه المعرفة فيما يكونه

الفرد لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف، طموحات واتجاهات.

4. **المعرفة الخارجية:** وهي المعرفة المُستمدة من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة،

وتمثل الكم الأغلب من التدفق المعرفي نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات

والمعلومات.

5.2.1.2. مصادر المعرفة

تُقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين هما:

1. **مصادر داخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة في مختلف الموضوعات،

ومن أمثلة المصادر الداخلية: التعلم الصفي والحوار والعمليات الداخلية بين الأفراد التي تعتمد

على الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل وإجراء البحوث (الكبيسي، 2019).

2. مصادر خارجية: وهي المصادر التي تكمن في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات والإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والعملاء، التعاون مع المدارس الأخرى (همشري، 2018).

6.2.1.2. مفهوم إدارة المعرفة

عرّفها همشري (2018، 9) بأنها "الجهد المنظم الذي يستهدف تنمية رأس المال الفكري من خلال حصر المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها لخلق معرفة جديدة". وعرّفها العززي (2018، 11) بأنها "مجموعة العمليات التي تكتشف وتخزن وتشارك وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتحسين جودة القرارات وتنفيذها". وعرّف الظاهر (2019، 6) إدارة المعرفة بأنها "عملية مُنظمة تهدف إلى التقصي وإيجاد المعلومات، وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يُحسن مستوى أداء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويُحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويُسهل عملية الاستفادة منها في حل المشاكل".

ويستخلص الباحث من العرض السابق لتعريفات إدارة المعرفة أنها هي التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تُستخدم في توجيه وإثراء العمليات، وتحسين في الأداء، والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز في المنظمة.

7.2.1.2. أهمية إدارة المعرفة

ذَكَرَ عليان (2018)؛ والقطارنه (2021) أن تطبيق إدارة المعرفة يحقق العديد من

المميزات، وتكمن أهميتها في ما يأتي:

- تحسين وتسريع عمليات صنع القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية وتنفيذها بصورة أفضل.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على الوعي بمتطلبات عملهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يُصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراءات تحسينات أفضل، واكتساب مهارات جديدة بشكل أسرع.
- فهم كيفية تطبيق واستثمار المعرفة التنظيمية المتاحة، ووضع رؤية وإطار عمل داخل المنظمة، وتدعيم الممارسات الإدارية المرتبطة بالمعرفة.
- تطوير ثقافة معرفية من خلال تشجيع السلوكيات المتعلقة بمشاركة المعرفة والبحث عنها ونقلها.
- تمكين المنظمة من جعل المعرفة مرئية للموظفين وبيان أهميتها ودورها في المنظمة.
- الولاء التنظيمي: فزيادة المعرفة لدى الموظفين تزيد من ولائهم التنظيمي.

8.2.1.2. تصنيف إدارة المعرفة

صُنفت إدارة المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما:

1. **المعرفة الصريحة:** تُسمى أيضاً المعرفة الرسمية، وهي المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها، وهي قابلة للوصول والنقل والتعليم، ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين، وتكون موثقة من مصادر المعرفة الرسمية (الكتب، الأدلة، البحوث، إجراءات العمل، قواعد البيانات) (البيلوي، 2017).

2. **المعرفة الضمنية:** ويُطلق عليها المعرفة غير الرسمية، وتتمثل في الخبرات، الاعتقادات، القيم، والمهارات. وهي مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة، مما يصعب الحصول عليها، فقد تخسرها المنظمة في حال غادر حامل المعرفة المنظمة، بسبب الاستقالة أو التقاعد أو الوفاة (حجازي، 2019).

9.2.1.2. مكونات إدارة المعرفة

بين عليان (2018)؛ والعززي (2018)؛ وهمشري (2018)؛ والظاهر (2022) أن

مكونات إدارة المعرفة تشمل ما يأتي:

1. الأهداف: ترتبط إدارة المعرفة للمؤسسة بقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون

أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وأن تقييم نجاح المؤسسة يأتي

من خلال مقارنة نتائج الاستثمار والمتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

2. القيادة: تؤدي قيادة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها

الفاعلة في ذلك.

3. التقنيات: على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة إلا أن هناك الكثير

من الوسائل الأخرى تُسهم في تفعيل المعرفة مثل برامج التطوير والتدريب وبرامج توجيه

وتوعية الجماعات وغيرها من الأمثلة الشاملة.

4. التنظيم: أن عمل المعرفة المتعلق بتعريفها وخزنها ونشرها واستخدامها يتطلب تنظيمًا فائقًا

وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه، فضلاً عن ضرورة توافر فرق عمل تُسهم في إنجاز المهام

الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والإنترنت وغيرها، لخدمة جميع المستفيدين في المراكز

الإدارية.

5. الثقافة: أن تطبيق الإدارة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذو مؤهلات عالية وثقافة رصينة، أي بمعنى أن المؤسسة عليها أن تحضن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً.
6. العمليات: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها عملية نظامية تكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.
7. العلاقات: تُحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فردياً وجماعياً وبصورة مستمرة ومراعاة للظروف المتغيرة. ويفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الإنسان دوراً مهماً في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد والعقول البشرية من جهة والمعرفة من جهة أخرى.
8. التعليم: أن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة من طرائق ثلاثة هي: (البحث العلمي، والتطوير الثقافي، والتعليم).

10.2.1.2. عمليات إدارة المعرفة

- تتطلب عمليات الإدارة المرتبطة بالمعرفة الاهتمام بها وحصرها وتطويرها، لزيادة الرصيد المعرفي المتاح في المنظمة، وهذه العمليات وتحدد بأربع عمليات، وهي كما يأتي:
1. **عملية اكتشاف المعرفة:** وهي كما ذكرها الجاموس (2021) عملية تطوير المعرفة من بيانات أو معلومات أو من توليفة معرفة سابقة، وهذا يتم من خلال عمليتين فرعيتين:
- **التركيب:** تستخدم هذه العملية لاكتشاف معرفة صريحة جديدة من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة.

• **التنشئة الاجتماعية:** وتأتي من تفاعل أشخاص مختلفين في معارفهم وأفكارهم لتكوين معرفة ضمنية جديدة.

2. **عملية خزن المعرفة:** وهي عملية حفظ وتحديث واسترجاع المعرفة، سواء في عقول الأفراد أو في الأنظمة التي تصنعها المنظمة، كما تُشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيثُ تعمل على تخزين المعرفة بأشكال مختلفة مثل: إجراءات مطبوعة وملفات وقواعد معرفية، وتلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في خزن المعرفة واسترجاعها (القطارنه، 2021).

3. **عملية مشاركة المعرفة:** وهي العملية التي تقوم على إيصال ونقل ونشر المعرفة سواء كانت الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين (البيلاوي، 2017).

4. **عملية استخدام المعرفة:** وتشمل تنفيذ المهام واتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة، في الزمان والمكان وبشكل الصحيح، لتحقيق أهداف المنظمات، وتعتمد هذه العملية على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في اكتشاف المزيد من المعرفة وتخزينها ومشاركتها (عليان، 2018).

3.1.2. الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً ديناميكياً مهماً للمؤسسات على مختلف أنواعها، حيث يمثل أحد الركائز المهمة التي يتمحور حولها وجود تلك المؤسسات من عدمه، وفيما يأتي عرض نظري لهذا الموضوع:

1.3.1.2. مفهوم الأداء المؤسسي

عرّف مخيمر وآخرون (2018، 47) الأداء المؤسسي بأنه: "منظومة تكاملية لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة، والأعمال التي تُنفذ وفقاً للوائح

والمعايير، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة". وعرفته شحات (2019، 18) بأنه "حصيلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية".

وعرف عمرو (2019، 20) الأداء المؤسسي بأنه "تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة". وعرفه كامل (2019، 11) بأنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". كما عرفه كورما وآخرون (Korma et al., 2022) بأنه نتيجة محصلة التفاعلات المتداخلة والمعقدة بين الناس وبين المواد والأجهزة التي يستخدموها، والبيئة والثقافة التي يعملون في سياقها.

ويُعرف الباحث الأداء المؤسسي بأنه منظومة متكاملة تتكون من ثلاثة أبعاد: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2.3.1.2. مقومات الأداء المؤسسي

ذكر شحات (2019) وكامل (2019) عددًا من المقومات التي تشكل أساساً للأداء

- المؤسسي، ومن خلالها يتم الحكم على هذا الأداء، وهي:
- تبني التغيير كسياسة ثابتة على المستويات التنظيمية كافة.
- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الرئيس.
- توفر النظم والآليات للتحقق من المعلومات، واستنتاج الحقائق من المواقف التي تعترض المؤسسة ثم التصرف بحسم.

- تحقيق الجودة في أنحاء المؤسسة كافة ومجالات الأنشطة والخدمات المقدمة داخلها.
- الاستثمار المناسب للموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
- التزام البساطة في الهيكل الإداري، والاتصالات التنظيمية المفتوحة.
- تحقيق مستوى الأداء المتميز في مجالات وأنشطة المؤسسة.

3.3.1.2. أهمية الأداء المؤسسي

أشار سيرى وكوسكو (Cera & Kausku, 2020)؛ والعزاوي (2021) إلى أهمية الأداء

المؤسسي المتمثلة بما يأتي:

1. تأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطالب ترقيته أو إنهاء خدماته.
2. تحدد المنظمة أصحاب الإنجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفعهم إلى مراكز أعلى في المنظمة.
3. معرفة مستوى أداء الموظف يُمهد الطريق له وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
4. قد يؤدي الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقويم إلى إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف.

4.3.1.2. خصائص تجويد الأداء المؤسسي

يُبين مخيم وآخرون (2018)؛ وزانق وخان وسالك (Zhang, Khan, Lee & Salik,)

(2019) أن تجويد الأداء المؤسسي يتحدد بعدة خصائص وهي كما يأتي:

- زيادة رضا العاملين، وهو ما ينعكس على تعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ما يضمن رغبتهم في الوصول لمستويات العالية من الأداء والعمل والتطوير المستمر.
- تحقيق الفاعلية والاستقرار المالي والإداري، من خلال استثمار طاقات الأفراد والاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة، والاستخدام الأمثل للموارد وتوفير موارد مالية مُستمرة تواكب الاحتياجات المتغيرة.
- يضمن العمل المؤسسي تشجيع الأفراد على التفكير وقبول الأفكار المتنوعة، واحتضان الإبداعية منها.
- تعزيز الرؤية المشتركة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار بين القيادة والعاملين وأعضاء المجتمع.
- قدرة الإدارة على توظيف الأساليب الحديثة التي تعتمد على تحقيق رضا العملاء، والسعي لتمييز عمليات المؤسسة ومخرجاتها.

5.3.1.2. متطلبات تجويد الأداء المؤسسي

أشار كل من عمرو (2019)؛ والعزاوي (2021) إلى أن متطلبات تجويد الأداء المؤسسي

تشتمل ما يأتي:

- توافر رؤية واضحة بشأن تجويد الأداء المؤسسي.
- وجود خبراء متخصصين في تجويد الأداء المؤسسي.

- العلم والمعرفة المتجددة.
- إعادة صياغة الهيكل المؤسسة التنظيمي.
- توافر الدعم المالي اللازم لتمويل خطط واستراتيجيات تجويد الأداء المؤسسي.
- توفير المعلومات الكافية عن خطة الأهداف ومستويات الجودة.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل.
- ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة.

6.3.1.2. أهداف قياس الأداء المؤسسي

تُسهّم النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء عدة أهداف، بما يشمل الأغراض الإدارية، أهداف التوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى الأغراض المتعلقة بالبحث العلمي، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

1. **الأهداف الإدارية:** وتشمل قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة، وقرارات تجديد العقود أو إنهاؤها، وقرارات صرف المكافآت التشجيعية، وقرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية، وإعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار (أبو بكر، 2017).
2. **أهداف التوجيه والإرشاد:** وتشمل تحديد جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين إبرازها، وتوجيههم نحو البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل، واستخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل (حمزاوي، 2016).

3. أهداف البحث العلمي: يمكن أن تستخدم المعلومات والبيانات المتاحة حول عملية تقييم

الأداء لدعم الأبحاث العلمية داخل المنظمة، وذلك في مجالات مثل التحقق من فعالية

عمليات الاستقطاب والاختيار، وتقييم البرامج المتاحة، بالإضافة إلى تقييم أنظمة الحوافز

ورضا الموظفين، مثل الرواتب والأجور والخدمات، والتقدم الوظيفي (كامل، 2019).

7.3.1.2. مؤشرات الأداء المؤسسي

تُقسم مؤشرات الأداء المؤسسي إلى أربعة مؤشرات تتمثل فيما يأتي:

- الفلسفة والرسالة: يُعبر هذا المؤشر عن الإطار القيمي للمؤسسة، من خلال التركيز على

أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتُحدد غاياته، والغرض الذي من

أجله قامت المؤسسة، وهي خطوة تُعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي (Kaira

& Phiri, 2022).

- الحوكمة والإدارة: يرتبط مؤشر الحوكمة والإدارة بالقيادة والبنية التنظيمية للبناء المؤسسي، ويتم

من خلالها تحقق إدارة المؤسسة وأهدافها، وذلك في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى

سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل داخل المنظمة، وهياكل ترسم مسار

اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، ويتطلب أن تكون بيئة العمل متناسبة مع

طبيعة أعمالها وذات ثقافة تنظيمية تُسهم في توحيد اتجاهات العاملين نحو رؤية ورسالة

المؤسسة، وربط عناصر الحوكمة والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين

الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي (عمرو 2019).

- النطاق المؤسسي: يُشير مؤشر النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات ودورها الرئيس

لارتباطه بمدى فاعلية المؤسسة في تقديم برامجها وخدماتها التعليمية والبحثية، ولا بُد من

تحقيق الانسجام بين البرامج والخدمات التعليمية والبحثية ومع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من مدى تحقيقها المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي (أبو بكر، 2017).

- **الموارد والخدمات:** يُشير هذا المؤشر إلى الموارد البشرية والمالية والتعليمية، وخدمات الطلبة والتطوير المؤسسي الذي يُساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، وذلك لتحقيق أعلى درجة من الإتقان والتَمَيُّز الذي يُمكنها من تحسُّن أدائها (شحات، 2019).

8.3.1.2. خطوات تقييم الأداء المؤسسي

حدّد رسلان (2018) الخطوات التي تمر بها عملية تقييم الأداء المؤسسي وتتمثل هذه الخطوات بالآتي: تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية، وتأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية، وقياس الإنجاز الفعلي، ومقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء، وتشخيص الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية.

وأشار كل من حمزاوي (2016)؛ وكامل (2019) أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في الخطوات الآتية:

1. مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات: حيث يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم، ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطّة، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي عما هو وارد بالخطّة.
2. مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها: ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي وبين نتائج التنفيذ الواردة بالخطّة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.

3. مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات: تتمثل هذه الخطوة في تحديد الجهة المسؤولة التي تسببت قراراتها في حدوث الاختلافات في النتائج، مع تحديد طبيعة المسؤولية إذا كانت مسؤولية داخلية أو خارجية.

4.1.2. المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر

يصل عدد المدارس العربية داخل الخط الأخضر (950) مدرسة مقابل أكثر من (3,431) مدرسة موجودة في الوسط اليهودي، ومن جانب آخر تشكل نسبة الصفوف العربية في المرحلة الثانوية 30% من الصفوف العامة في البلاد، بينما يبلغ عدد الصفوف في المدارس اليهودية في المرحلة الثانوية حوالي ثلاثة أضعاف الصفوف الموجودة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك فروق في معدل توزيع الطلبة، حيث أن الصفوف في المدارس الثانوية العربية مكتظة أكثر مقارنة بالمدارس اليهودية (35 طالب لكل صف مقابل 25 طالب) (دائرة الإحصاء المركزية، 2022).

وتبيّن من معطيات سابقة نشرتها وزارة التربية والتعليم قبل عدة سنوات بأن (40%) من الغرف الدراسية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر غير ملائمة للتعليم وإن (40%) من المدارس الثانوية العربية لا يوجد فيها مكتبة و(80%) من المدارس الثانوية العربية تتقصها قاعات رياضية وقاعة للمحاضرات (طه، 2021).

وبالنسبة للميزانيات فهناك تمييز ووجود فجوات كبيرة بحيث وصلت الفجوة في استثمار الميزانيات بين التعليم العبري والعربي إلى (30%) ويتبيّن بأن نسبة الميزانيات الموجهة إلى التعليم العربي ضمن ميزانية الإدارة التربوية لا تتجاوز (3%) فقط مقابل (97%) موجهة للتعليم العبري (اغبارية، 2020).

5.1.2. خاتمة

إن مقومات نجاح المؤسسات والحفاظ على بقائها وتحقيقها ميزة نوعية، هو القدرة على اللحاق بالتغيرات التي يفرضها العصر الحالي الذي نعيشه، ولكون الرقابة التنظيمية مدخل إداري يستهدف رفع درجة استشعار التغيرات، وبناء نظام للمراقبة؛ لرصد المعلومات وتوثيقها؛ من أجل تعزيز المبادرة وسرعة الاستجابة، واتخاذ قرارات مبتكرة وسريعة وفعّالة، فهو الخيار المثالي للتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المنظمات.

وقد أدى الانفجار المعرفي إلى زيادة في المعلومات وتراكم المعرفة، وسهولة الحصول عليها في شتى المجالات، وهو ما يدفع إلى الأخذ بإدارة المعرفة؛ التي تعمل على كسب المعرفة المتجددة وتنظيمها ونشرها، والاستثمار الأمثل للخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها وتحويل ذلك إلى قوة إنتاجية تُسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات.

وترجع أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات إلى أنها تُمثل مجموعة من العمليات والممارسات التي يتم من خلالها اكتشاف واكتساب وحيازة ومشاركة واستخدام ونشر المعرفة لتعزيز الأداء المؤسسي، ويتضح ذلك جلياً في كفاءة وسرعة اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية؛ من خلال ما توفره من بيانات ومعلومات موثقة في الوقت المناسب، ويترافق ذلك مع ارتقاء مستوى الأداء المؤسسي، حيث أن وضوح بيئة العمل وما تتضمنه من سياسات وآليات يعمل على تجنب الأخطاء وازدواجية الأداء.

2.2. الدراسات السابقة

تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، نَبَّيْن أن هناك عدداً من الدراسات العربية والأجنبية بحثت في هذه الموضوعات، وفيما يأتي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في أربعة محاور، هي: المحور الأول الدراسات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، والمحور الثاني الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، والمحور الثالث الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي، والمحور الرابع الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

1.2.2. الدراسات المتعلقة بالرقابة التنظيمية

أجرى جاهانجيري وخالخالي (Jahangiri & Khalkhali, 2015) دراسة هدفت إلى تحليل الرقابة التنظيمية في النظام التعليمي الإيراني. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طُبقت على عينة مكونة من (120) خبيراً بالتعليم الإيراني؛ تم اختيارها بشكل عشوائي. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الرقابة التنظيمية في التعليم الإيراني كانت بدرجة مُنخفضة.

وقام ليماهي (Lemahieu, 2017) بدراسة هدفت إلى رصد درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن اليابان للإدارة الرشيدة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد وُزعت على عينة عشوائية بسيطة تَكُونت من (450) موظفاً إدارياً ببعض مؤسسات التعليم المختلفة، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن اليابان للإدارة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفَت دراسة أوزجنيل ويازيبي (Ozgenel & Yazici, 2021) في تركيا إلى تحديد الاختلافات في مستوى الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس وفقاً لجنسهم، ونوع المدرسة، الوضع التربوي، والعمر، والواجبات الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهجية المسحية من خلال عينة عشوائية مُكوّنة من (428) مدير ونائب مدير، أجابوا عن استبانة الدراسة. وقد كُشِفَت النتائج أن مستوى الرقابة التنظيمية كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق في مستوى الرقابة التنظيمية بين المديرين تُعزى لمتغيري الجنس ونوع المدرسة، كما كُشِفَت عن وجود فروق في مستوى الرقابة التنظيمية بين المديرين تبعاً لمؤهلهم العلمي، حيث تفوق حملة الشهادات العليا، وظهرت فروق في مستوى تعلم الرقابة التنظيمية بين المديرين في مُتغير الخبرة، لصالح الأكثر خبرة، وبَيِّنَت النتائج أن مستوى الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس أعلى منه لدى نوابهم.

وفي دراسة أجراها فيروز وحسينزاده وفالح (Firooz, Hosseinzadeh, & Fallah, 2021) هدفت إلى الكشف عن أثر الرقابة التنظيمية على النمو التنظيمي والاجتماعي لدى مديري المدارس الشباب ونوابهم في مدينة بابل في إيران، واتبعت الدراسة المنهجية الوصفية من خلال عينة عشوائية مُكوّنة من (325) تربوياً أجابوا عن استبانة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن متغيري الرقابة والثقافة التنظيمية ذات أثر بالغ الأهمية على النمو التنظيمي والاجتماعي لمديري المدارس الشباب ونوابهم، وأن لها أثر غير مباشر في تنمية الثقافة التنظيمية.

وسَعت دراسة البربري (2022) إلى الكَشف عن دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة لقياس واقع القيادة الإبداعية وأخرى لقياس أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية. وتألّفت العينة من (400) عاملاً في إدارات مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعية

بمحافظة الشرقية. وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين القيادة الإبداعية وآليات الرقابة التنظيمية.

وأجرى بوربا وهاريندجا وسجبا (Purba, Hariandja, & Sijabat, 2022) دراسة نوعية هدفت إلى تقديم دراسة حالة لمستوى الرقابة التنظيمية في مدارس موريد موروكا في إندونيسيا. وتم إجراء مقابلات مع عينة من (أولياء الأمور، المعلمون، الطلبة، مدير المدرسة ومساعديه). وبيّنت النتائج أن مستوى الرقابة التنظيمية في مدارس موريد موروكا مرتفع، وأن الرقابة التنظيمية هي العامل الأساس في نجاح كافة العمليات الإجرائية التي تؤديها المدرسة بشكل اليومي.

وقام الريشي والزيودي (2022) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ببنع بالسعودية. واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة (الاستبانة) على أفراد الدراسة، وبلغ عددهم (40) قائدًا وقائدة. وأشارت النتائج إلى أن بدرجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية في بنع جاء بمستوى عالٍ. وكشفت النتائج عدم وجود فروق بين متغيري النوع الاجتماعي لقائد المدرسة، والمرحلة التعليمية. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لتحسين جودة العمل لدى قادة وقائدات المدارس، حيث أكدت على تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرقابة التنظيمية.

وأجرى التويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالسعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة

لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (570) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وكشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجات تراوحت بين (المتوسطة والعالية) على المعوقات التي قد تقف في سبيل تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كالمركزيّة في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وطُغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة.

وقام أبو الريش (2023) بدراسة هدفت إلى بناء تصور مُقترح يُسهم في تطوير أداء مديري مدارس المرحلة الإعدادية باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية، وإلقاء الضوء على واقع أداء مديري المدارس بمصر كما حددتها الأدبيات التربوية للوصول إلى تصور مُقترح لاستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي. وجاءت الدراسة الحالية لوضع تصور مُقترح لتطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية في مدارس التعليم الإعدادي بمصر لتطوير وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء العمليات في المؤسسة، وتقييم الأنشطة، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يعملون في فرق عمل متكاملة تتحمل المسؤولية، وتشارك في الإنجاز، وكذلك ممارسة الوظائف الإدارية على المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة، واستثمار كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف.

وأجرى الشيبان (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارات مدارس محافظة راس تنورة للرشاقة التنظيمية، والكشف عن صعوبات تطبيق الرشاقة التنظيمية فيها، وسُبل تفعيل تطبيق الرشاقة التنظيمية فيها، والتوصل إلى تصور مُقترح لتفعيل تطبيق الرشاقة التنظيمية في مدارس محافظة رأس تنورة بالسعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي،

والاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل بتطبيق الاستبانة على كامل المجتمع البالغ عددهم (61) مديرًا، ومديرة ووكيلا ووكيلة. وتوصلت النتائج التي أن تطبيق الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة في مدارس محافظة رأس تنورة. ووضعت الدراسة التصور المقترح لتفعيل تطبيق الرشاقة التنظيمية في مدارس محافظة رأس تنورة.

وهدف دراسة آل ثواب (2023) إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس في محافظة حفر الباطن بالسعودية، وكذلك الصعوبات التي تواجه التطبيق، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكوّنة من (500) معلمة في المدارس الثانوية، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. وقد كشفت النتائج عن وجود مستوى متوسط لدى مديرات المدارس في تطبيق الرشاقة التنظيمية، وعدم وجود فروق دالة في تصورات أفراد العينة لمتطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية تُعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، وبُينت النتائج أن أهم صعوبة تواجه التطبيق قلة خبرات المديرات وكفايتهن في مجال الرشاقة التنظيمية.

2.2.2. الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

هدفت دراسة كورنياوان (Kurniawan, 2014) إلى تعرف دور إدارة المعرفة من المنظور التطبيقي، وميزاته وفوائده على اعتبار أنه ميدان تربوي جديد. وقد استخدمت الدراسة البحث النوعي لاستقصاء البيانات والوصول للاستنتاجات، ولجمع البيانات تم مراجعة الأدبيات والملاحظات المباشرة في مدرسة بينوس الدولية في إندونيسية، كما استخدمت الكتب والمقالات والدراسات والمراجع المنشورة إلكترونياً. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود قيمة كبيرة يمكن أن

تحققها المؤسسات التربوية التي تُطبق مبادرات لتبادل المعرفة وتشاركها، بما يحقق فائدة سواء للمعلمين أو العاملين في المدرس.

وقام ماروف وأغرول (Marouf & Agarwal, 2015) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الدراسة باستطلاع آراء (157) عضوًا من أعضاء الجامعات في شمال الولايات المتحدة الأمريكية، عبر الإنترنت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعات شمال الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، وتوصلت أيضًا إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات شمال الولايات المتحدة الأمريكية يزيد من ثقتهم دافعيتهم، ويحسن من أدائهم الجامعي، وله تأثير إيجابي على العلاقات الاجتماعية، كما ترفع عملية تطبيق إدارة العمليات من جودة عمل الموظفين ومن إبداعهم في العمل، وتحسن من عملية تخطيط والإدارة في الجامعات.

وهدف دراسة أرماغان ورينو (Armaghan & Renaud, 2017) إلى تعرف تقييم إدارة المعرفة في منظمة البحوث التكنولوجية الإيرانية، كما حللت الدراسة تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة للتعرف على الجوانب المتعلقة بمشاركة المعرفة. وشملت العينة (104) موظفًا من موظفي منظمة البحوث الإيرانية للعلوم والتكنولوجيا. أسفرت النتائج عن وجود مقاومة من الموظفين لتطبيق إدارة المعرفة، وبُينت النتائج أن مديري الدوائر ونوابهم يؤيدون تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

وأجرى فرانكو- بوري (Franco- Boree, 2018) دراسة إلى تصميم نموذج إدارة المعرفة لتعزيز التكامل التكنولوجي للمعلومات والاتصالات في المناهج الدراسية في مدرسة ثنائية اللغة في قرطاجنة، في كولومبيا. وابتاع منهجية بحث مختلطة، تجمع بين البحث الوثائقي

والوصفي، من خلال تحليل البيئة السياسية والسياس الاجتماعي والاقتصادي، والتقنية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتصميم أنموذج إدارة المعرفة. تم اقتراح أنموذج مكون من مجتمع وإدارة مصادر المعرفة، والبنية التحتية، وتعزيز المعرفة، وإنشاء قاعدة المعرفة، وتوطين المعرفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تعميم هذا الأنموذج واستخدامه سيزيد من قدرة المدرسة على الابتكار عبر الدورة المتجددة لإدارة المعرفة.

وهدف دراسة البلوي والجابري (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارات المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك بالسعودية. واستخدمت الدراسة الاستبانة وقد أجاب عنها (479) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وفي كل العمليات، كما أشارت إلى وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد الدراسة في توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها وجميع العمليات تبعًا لمتغيري المرحلة التعليمية، ونوع مبنى المدرسة لصالح (حكومي)، وكذلك عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد الدراسة في خزن المعرفة وتطبيقها وجميع العمليات تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة في التعليم.

وهدف دراسة اوقاقاوقهين وبريسكا (Ogagaoghene & Prisca 2020) إلى تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين ذوي الخبرة والأقل خبرة في المدارس الثانوية في نيجيريا، وفوائد تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين، والعوامل التي تمنع تطبيق إدارة المعرفة في نيجيريا، وقد تألفت عينة الدراسة من (283) معلم ومعلمة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين ذوي الخبرة والأقل خبرة في المدارس الثانوية في نيجيريا جاء مرتفعًا، وحددت الدراسة عدد من العوامل التي تُعيق تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين شملت: الاختيار غير السليم لفريق إدارة

المعرفة، وعدم وجود ميزانية لمشروع إدارة المعرفة، وعدم وجود فروق في مستوى تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين تُعزى لمتغير خبرتهم في العمل.

وسّعت دراسة غانم (2021) إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة البيئية التي يجب تطبيقها في المدارس الحكومية المصرية، وتم توظيف منهج البحث الوصفي المسحي بالاستبانة. واشتملت عينة الدراسة على (144) من المعلمين والإداريين بالمدارس الحكومية بمحافظة الجيزة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة البيئية كان إجمالاً بدرجة "منخفضة". كما أبرزت النتائج أن درجة حدة معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة البيئية من وجهة نظر المعلمين والإداريين وكانت إجمالاً "مرتفعة". وبيّنت النتائج وجود فروق في إدراك درجة واقع ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة البيئية لمتغير الوظيفة وكان للإداريين، بينما لم تكن هناك فروق دالة وفقاً لمتغيري عدد سنوات العمل، والمؤهل التربوي.

وأجرت السليمان والسحيم وابن سيف (2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الثانوية وتحفيز الابتكار لدى معلماتهن بمدينة الرياض بالسعودية، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وإعداد استبانة لغايات جمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (97) معلمة؛ تم اختيارهن بالطريقة عشوائية بسيطة. وكشفت النتائج عن مستوى مرتفع من تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحفيز الابتكار لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلماتهن. كما أظهرت النتائج وجود فروق في درجة تحفيز الابتكار لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن لصالح معلمات المواد الأدبية، وعدم وجود فروق في درجة تطبيق المديرات لعمليات إدارة المعرفة ودرجة تحفيز الابتكار لدى معلمات من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. ووجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحفيز الابتكار.

وهدفَت دراسة الضامن (2022) إلى التعرف على درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل بالسعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (156) مديرًا ومديرة، وللتأكد من تحقيق الأهداف، قام الباحث ببناء أداة الدراسة، وتكونت من (30) فقرة. توصلت النتائج إلى أن درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة جاءت متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق في درجة مُمارسة إدارة المعرفة لصالح المديرات في البعدين: تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة، والدرجة الكلية، وعدم وجود فروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها لمنطقة حائل تُعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وأجرت الحسين وعلي (2022) دراسة هدفت إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق بسوريا، وتعرف الأداء الإداري لديهم ومشكلاته، وذلك عبر استبانة رأي مؤلفة من (39) فقرة. وبلغ حجم عينة الدراسة (19) مديرًا ومديرة. وأظهرت النتائج أن واقع الأداء الإداري لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وجاء مستوى كل من: مشكلات الأداء الإداري، ودور إدارة المعرفة في تطوير الأداء بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تبعًا لمتغير الجنس في مستوى واقع الأداء الإداري، بينما هناك فروق تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح 11 سنة فأكثر في واقع الأداء الإداري.

وسعت دراسة الفطيمات (2022) لفحص العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشارك في الدراسة (132) مديرًا ومديرة، اختيروا بطريقة قصدية. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الإدارة المعرفية والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس

الحكومية في محافظة عجلون جاءت مرتفعًا، وكشفت النتائج أيضًا عن وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

وهدفَت دراسة الغليقة (2023) إلى الكشف عن مستوى أداء إدارة التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام الابتدائية الحكومية في السعودية في ضوء إدارة المعرفة، والكشف الصعوبات التي تواجه تطويرها، وإلى تحديد متطلبات تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتألّفت عينة الدراسة من (211) مديرًا ومديرة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة للحصول على البيانات من مجتمعها، وقد توصلت النتائج إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (مرتفعة) على مستوى أداء إدارة التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام في ضوء إدارة المعرفة، كما أنهم موافقون بدرجة (مرتفعة) على وجود صعوبات تواجه تطوير إدارة التعليم عن بُعد، وقد جاء من أكثر الصعوبات ما يتعلق بشبكة الإنترنت، وبقلة مناسبة هذا الأسلوب مع كل الفئات، وبتدني المهارات التقنية.

3.2.2. الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي

أجرى جوس (Jose, 2016) دراسة هدفت التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي في الجامعات الأمريكية، (تعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس، ونسبة إقبال الطلبة على الجامعات، والجامعات الخاصة بحكم إمكانياتها ومواردها المالية، والمشاركة المجتمعية للجامعات، وأنشطة براءات الاختراع) وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (207) جامعة. أفرزت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر (لتعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس، والجامعات الخاصة بحكم إمكانياتها ومواردها المالية) على الأداء المؤسسي، وكذلك

وجود أثر (النسبة إقبال الطلبة على الجامعات، والمشاركة المجتمعية، وزيادة براءات الاختراع) على الأداء المؤسسي للجامعات.

وهدف دراسة نايكوني (Naikuni, 2017) إلى التعرف على تقييم أفضل السبل لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز في كينيا، (ممارسة تقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والاستقطاب، ممارسة مكافأة الإدارة، ممارسة إدارة الأداء)، كما استهدفت التعرف على العلاقة بين تلك الممارسات والأداء المؤسسي، بقطاع التعليم العالي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (400) من المدراء، ورؤساء الأقسام. بيّنت نتائج الدراسة أن أفضل الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لتحقيق أفضل أداء مؤسسي، كانت على التوالي: (ممارسة التدريب والتطوير، ممارسة تقييم الأداء، ممارسة مكافأة الإدارة، ممارسة إدارة الأداء، ممارسة الاستقطاب) لتحقيق أفضل أداء مؤسسي. ووجود علاقة إيجابية بين جميع الممارسات لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المؤسسي.

وهدف دراسة زانق وخان ولي وسالك (Zhang, Khan, Lee, & Salik, 2019) التعرف إلى درجة تأثير الابتكار الإداري (تحسين الهياكل والممارسات الإدارية واتجاهات الإدارة العليا، واتخاذ القرارات)، والتكنولوجي (تنفيذ فكرة لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو إدخال عناصر جديدة أنشطة الخدمات وعمليات الإنتاج) على تحسين الأداء المؤسسي، مع التعرف على درجة تأثير عامل الاستدامة كمحفز للأداء المؤسسي المتفوق، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد طُبقت على عينة بلغت عددها (304) من المديرين التنفيذيين، وكبار المديرين في (700) منظمة وشركة في باكستان. وأظهرت النتائج أن كل من الابتكار الإداري والتكنولوجي يسهمان بشكل إيجابي وبدرجة كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة، كما تسهم الاستدامة كعامل محفز جزئياً بين الابتكار الإداري والأداء، والابتكار التكنولوجي والأداء.

وأجرى فتحي وفرحان ومحمد (2020) دراسة هدفت إلى تحليل وسائل الاتصالات الإدارية المرتبطة بجودة الأداء المؤسسي لمدراء المدارس الثانوية في الكرخ محافظة بغداد بالعراق. واعتمدت الورقة على المنهج الوصفي. وكان حجم العينة (260) مديرًا لمدارس ثانوية. وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس وسائل الاتصالات الإدارية، ومقياس جودة الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن هناك قصور في الأداء المؤسسي، وخصوصًا في مجال العلاقات المتاحة ورأس المال البشري.

وهدف دراسة سيرا وكوشوكو (Cera, & Kausku, 2020) إلى التعرف على درجة تأثير: بيئة العمل، والتدريب، والتطوير، والإدارة والثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الألبانية، وكان المنهج المستخدم الوصفي، وطُبقت الاستبانة على عينة عددها (162) موظف حكومي. وأظهرت النتائج أن بيئة العمل، والتدريب والتطوير، والممارسات الإدارية/القيادية تعد مُحددات مهمة يتأثر بها الأداء المؤسسي بشكل مباشر وإيجابي خاصة في حال توفرها بشكل جيد، بينما لا ترتبط الثقافة التنظيمية بالأداء المؤسسي، مما يعني أنه مع نمو الثقافة التنظيمية قد يحدث زيادة الأداء المؤسسي أو العكس.

وأجرى أبو سعدة ومحمد وصديق (2021) دراسة هدفت إلى رصد واقع ممارسة أبعاد التميّز المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم بمصر، ومن ثم وضع آليات مُقترحة لتطوير الأداء الإداري بهذه المدارس في ضوء مدخل التميّز المؤسسي، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، والتطبيق الميداني للاستبانة، واقتصرت الدراسة على عينة من السادة العاملين بمدارس التعليم الأساسي، وفي جميع إدارات محافظة الفيوم على اختلاف مُسمياتهم الوظيفية، والبالغ عددها (7) إدارات. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط في ممارسة أبعاد التميّز المؤسسي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، بينما جاءت درجة أهمية التميّز المؤسسي

لمدارس التعليم الأساسي كبيرة، وفي ضوء هذه النتائج تم وضع آليات مُقترحة لتطوير الأداء الإداري بهذه المدارس في ضوء مدخل التميّز المؤسسي حيث أوصت الدراسة بتطوير الأداء الإداري لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمدرسة، وتطوير هيكل الوحدات والأقسام الإدارية، وتحديث التشريعات، وتطوير قوانين العمل، وتوفير الموارد اللازمة، وتحسين المناخ التنظيمي، وترسيخ مفهوم المشاركة.

وقامت آل مداوي (2021) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الأداء المؤسسي لقائدات المدارس بمدينة أبها بالسعودية، وفقاً لمعايير الأنموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات. وكان المنهج المُتبع هو وصفي تحليلي، وقد شارك في الدراسة (523) من المعلمات والموظفات الإداريات بمدارس التعليم العام بمدينة أبها، وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي لقائدات المدارس التعليمية العامة بمدينة أبها بالسعودية وفقاً لمعايير الأنموذج (EFQM) لإدارة الجودة جاء بدرجة عالية، كما وَجَدَت النتائج عدم وجود فروق تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ووجود فروق لدى أفراد العينة في سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات وأكثر.

وهدفَت دراسة سالم وآخرون (2022) الكشَف عن واقع ودور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء بمصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتم إعداد استبانة تضمنت مراحل التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء، وشملت عينة الدراسة على (65) من المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، وأسفرت النتائج عن وجود تطبيق لمراحل التخطيط الاستراتيجي عند بدايات درجة التوافر، ويرجع هذا إلى: مقاومة بعض مديري المدارس أو ترددهم في استخدام هذا النوع من التخطيط لاعتقادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، وانعدام نظام الحوافز المقدمة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وضعف الميزانية الخاصة

بتنفيذ المشروعات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية، وضعف إدراك بعض مسؤولي التخطيط بكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية المدرسية وفقاً لمراحل التخطيط الاستراتيجي.

وهدفت دراسة التوجيهي (2022) إلى الكشف عن مدى ممارسة حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمين في السعودية. وقد استخدم فيها المنهج الوصفي، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث شملت على (192) معلماً في المدارس الثانوية الحكومية، وطُبقت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج توفر حوكمة النظم التكنولوجية والأداء المؤسسي بدرجة كبيرة، ووجدت الدراسة فروق في مجال حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات في بُعد: تعظيم مبادئ الإفصاح والشفافية ولصالح القسم العلمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات ودرجات تفعيل الأداء المؤسسي.

4.2.2. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي

وهدفت دراسة الذيباني (2020) إلى وضع تصميم مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في السعودية في ضوء الرقابة التنظيمية، وتمثلت عينة الدراسة في (52) قائد وقائدة بالمدارس الثانوية، واستعانت الباحثة بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط من الأداء المؤسسي والرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في السعودية في ضوء الرقابة التنظيمية.

وسعت دراسة الهنداوي (2020) إلى فحص الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بأبعادها في ليبيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي

(الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتألفت العينة من جميع المديرين في الإدارة العليا والوسطى وعددهم (143) فردًا. وقد حَقَّقت الدراسة عددًا نتائج من منها: وجود للرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها، ووجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوجود إدارة المعرفة.

وهدفَت دراسة سليم وحويجي (2021) إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بمصر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة التي طُبِّقت على (587) من أعضاء التدريس بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بدرجة أهمية "هام جدا"، ولا توجد تُعزى إلى متغيرات الدراسة.

وأجرى إبراهيم (2021) دراسة هدفت إلى تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية بمصر. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من العينة، وقد تألفت من (296) فردًا. وقد كَشَفَت النتائج عن وجود علاقة غير مباشرة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

5.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، يُلاحظ أن هذه الدراسات اختلفت من حيث: الأهداف، والبيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى تعرف واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية في المدارس

كدراسات ليماهي (Lemahieu, 2017)، وأوزجنيل ويازيبي (Ozgenel & Yazici, 2021)، فيروز وآخرون (Firooz, et al., 2021)، والبربري (2022)، وبوربا وآخرون (Purba, et al., 2022) والرشي والزيودي (2022)، والتويجري وآخرون (2022)، والشيبان (2023)، وآل ثواب (2023). وهدفت دراسة أبو الریش (2023) إلى تصميم مُقترح لتطویر أداء مديري مدارس المرحلة الإعدادية باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية. وهدفت دراسة جاهانجيري وخالخالی (Jahangiri & Khalkhali, 2015) إلى تحليل الرشاقة التنظيمية في النظم التعليمية.

ومن الدراسات ما سعى إلى تعرف درجة مُمارسة المدارس للعمليات المرتبطة بإدارة المعرفة كدراسات البلوي والجابري (2019)، وأوقافاوقهين وبريسكا (Ogagaoghene & Prisca, 2020) والضامن (2022)، والحسين وعلي (2022)، والسليمان وآخرون (2022)، والقطيمات (2022). وهدفت دراسة غانم (2021) إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة البيئية التي يجب تطبيقها في المدارس. كما سَعَت دراسة الغليقة (2023) للتعرف على مستوى أداء إدارة التعليم عن بُعد في ضوء إدارة المعرفة. وهدفت دراسة فرانكو- بوري (Franco- Boree, 2018) إلى تصميم نموذج إدارة المعرفة لتعزيز التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والمناهج الدراسية. وهدفت دراسة كورنياوان (Kurniawan, 2014) إلى تعرف دور إدارة المعرفة من المنظور التطبيقي. وهدفت دراسة أرماغان ورينو (Armaghan & Renaud, 2017) إلى تعرف تقييم إدارة المعرفة في المنظمات البحثية.

وهناك الدراسات سَعَت إلى تعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في المدارس وعلاقتها بعدد من المتغيرات كدراستي آل مداوي (2021)، والتويجري (2022). وهدفت دراسة سالم وآخرون (2021) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي. في حين هدفت دراسة أبو سعدة وآخرون (2021) إلى التعرف إلى الأسس النظرية للتميز المؤسسي.

وهدفت دراسة فتحي وآخرون (2020) إلى تحليل وسائل الاتصالات الإدارية المرتبطة بجودة الأداء المؤسسي. وهدفت دراسات جوس (Jose, 2016) ، وزانق وآخرون (Zhang,et al, 2019)، وسيرا وكوشوكو (Cera, & Kausku, 2020) إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي. وهدفت دراسة ناكوني (Naikuni, 2017) إلى التعرف على تقييم أفضل السبل لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

وسعت بعض الدراسات إلى تعرف العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي كدراسات الذيباني (2020)، والهنداوي (2020)، وسليم وحويحي (2021)، وإبراهيم (2021). وتشابهت عينة الدراسة مع عينات أغلب الدراسات؛ حيث أنها طبقت على مديري ومعلمي المدارس، وتشابهت أيضًا باستخدامها أداة الدراسة (الاستبانة)، واستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي.

وتم الاستفادة من الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المحاور الرئيسية لها، وتطوير أداة الدراسة، والاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

وتتميز الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات في أنها الدراسة الأولى التي أُجريت في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر - في حدود علم الباحث، للكشف عن الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمين والمدرّاء والمفتشين، ووضع نموذج مُقترح لتحسين الأداء المؤسسي في ضوء مدخلي الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، وعرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وعرض أدوات الدراسة مع إيضاح كيفية التحقق من صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، وعرض الخطوات الإجرائية التي تم تطبيقها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

1.3. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي (الكمي والكيفي)، نظراً لمناسبته لموضوع وأهداف الدراسة، والمنهج التطويري من أجل بناء الأنموذج المقترح.

2.3. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية داخل الخط الأخضر (الشمال، والمركز، والجنوب)، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2024/2023). وبلغ عددهم (4500) فرداً، منهم (79) مديراً ومديرة (51 مديراً، و28 مديرة)، و(4421) معلماً ومعلمة (1542 معلم، و2879 معلمة) حسب جداول وإحصائيات إدارة الموارد البشرية التابع لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023).

3.3. عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة الحالية من (433) فرداً، منهم (49) مديراً ومديرة، و(384) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية

داخل الخط الأخضر، وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان (Krejce & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات. ويُبيّن الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها			
المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	183	42.3 %
	أنثى	247	57.7 %
المجموع		433	100.0 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 أعوام	89	20.6 %
	من 5 - أقل من 10 أعوام	97	22.4 %
	10 أعوام فأكثر	247	57.0 %
المجموع		433	100.0 %
المسمى الوظيفي	معلم/هـ	384	88.7 %
	مدير/هـ	49	11.3 %
المجموع		433	100.0 %

وللمقابلة تم اختيار (9) مديرًا ومديرة من مديري المدارس، و(6) مفتشًا تربويًا ومفتشة تربوية بالطريقة الغرضية الهادفة.

4.3. أدوات الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الأدوات الآتية:

1.4.3 الاستبانة

بعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة كدراسات (النشيلي، 2020؛ وسالم وطلبة والعكاوي، 2021؛ والتويجري، 2022؛ والفطيمات، 2022؛ والحسين وعلي، 2022؛ والقيسي والعزاوي، 2024) تم تطوير استبانة بصورتها الأولية وكانت مكونة من ثلاثة

محاور، فالمحور الأول يقيس الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ويقيس المحور الثاني واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ويقيس المحور الثالث واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية. وقد تم الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة لتحديد مجالات الاستبانة في الدراسة الحالية وفقراتها، وتم إعادة صياغة العديد من الفقرات، بالإضافة إلى إضافة فقرات أخرى بحيث تلائم الدراسة الحالية.

• وتكوّن المحور الأول من (25) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، على النحو الآتي:

1- مجال رشاقة الاستشعار: وتضمن ثماني فقرات، ذوات الأرقام (1-8).

2- مجال رشاقة اتخاذ القرار: وتضمن سبع فقرات، ذوات الأرقام (9-15).

3- مجال رشاقة التطبيق: وتضمن عشر فقرات، ذوات الأرقام (16-25).

• وتكوّن المحور الثاني من (26) فقرة موزعة على خمسة مجالات، على النحو الآتي:

1- مجال تشخيص المعرفة: وتضمن خمس فقرات، ذوات الأرقام (1-5).

2- مجال توليد المعرفة: وتضمن خمس فقرات، ذوات الأرقام (6-10).

3- مجال تخزين المعرفة: وتضمن خمس فقرات، ذوات الأرقام (11-15).

4- مجال تشارك المعرفة: وتضمن ست فقرات، ذوات الأرقام (16-21).

5- مجال تطبيق المعرفة: وتضمن خمس فقرات، ذوات الأرقام (22-26).

* تكوّن المحور الثالث من (20) فقرة وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو

الآتي: (كبيرة جدًا (5)، وكبيرة، ومتوسط، وقليلة، وقليلة جدًا (1)، ملحق (7)).

1.1.4.3 صدق استبانة الدراسة

جرى اعتماد نوعين من الصدق وهما:

1.1.1.4.3 الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية (ملحق 2)، على (10) مُحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية (ملحق 3)، وتم الطلب منهم الحكم على درجة جودة فقرات الاستبانة، والدقة اللغوية، وسلامة الصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، واعتمد الباحث نسبة اتفاق (0.80) كمعيار لقبول الفقرة، وبناء على هذا المعيار وفقاً لآراء المحكمين جرى تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذفت فقرة واحدة، وتم إضافة ثلاث فقرات للمحور الأول (الرشاقة التنظيمية)، ليصبح المحور الأول بصورته النهائية مُكوّنًا من (25) فقرة مُوزعة على ثلاث مجالات، وبقيت فقرات المحور الثاني (إدارة المعرفة) (26) فقرة، وحذفت أربع فقرات من المحور الثالث (الأداء المؤسسي)، ليصبح بصورته النهائية مُكوّنًا من (20) فقرة (ملحق 3).

2.1.1.4.3 صدق البناء

وللتحقق من صدق البناء جرى تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من داخل مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، تم حساب قيم مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمحور، والجدول (2) يُوضح ذلك.

جدول (2.3) معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم
مع المحور	مع المجال	الفقرة	مع المحور	مع المجال	الفقرة	مع المحور	مع المجال	الفقرة
المحور الأول: الرشاقة التنظيمية								
**0.44	**0.48	19	**0.48	**0.57	10	**0.41	**0.54	1
*0.35	*0.39	20	*0.39	**0.44	11	**0.56	**0.59	2
*0.35	**0.47	21	**0.47	**0.55	12	**0.55	**0.55	3
**0.44	**0.48	22	**0.55	**0.56	13	**0.53	**0.60	4
**0.57	**0.65	23	**0.57	**0.57	14	**0.47	**0.51	5
**0.56	**0.62	24	**0.45	**0.49	15	*0.39	**0.47	6
*0.39	**0.47	25	**0.44	**0.48	16	**0.44	**0.59	7
			*0.38	*0.37	17	**0.47	**0.55	8
			**0.42	**0.44	18	**0.51	**0.58	9
المحور الثاني: إدارة المعرفة								
*0.34	**0.47	19	*0.38	**0.44	10	**0.44	**0.58	1
*0.34	*0.38	20	*0.33	**0.43	11	**0.51	**0.55	2
*0.31	**0.48	21	**0.57	**0.55	12	**0.44	**0.47	3
*0.37	**0.50	22	*0.38	**0.47	13	**0.47	**0.58	4
*0.39	**0.54	23	**0.48	**0.49	14	**0.51	**0.51	5
*0.37	**0.45	24	*0.30	*0.38	15	**0.44	**0.47	6
*0.39	**0.44	25	*0.37	*0.39	16	**0.45	**0.51	7
**0.47	**0.55	26	*0.34	*0.31	17	**0.55	**0.58	8

رقم	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	معامل الارتباط
الفقرة	مع المجال	مع المحور	الفقرة	مع المجال	مع المحور	الفقرة	مع المجال	مع المحور
9	**0.44	*0.31	18	*0.35	*0.31			
المحور الثالث: الأداء المؤسسي								
1		**0.47	8		**0.44	15		*0.39
2		**0.50	9		**0.63	16		**0.45
3		**0.44	10		**0.47	17		**0.48
4		**0.59	11		**0.54	18		*0.33
5		**0.57	12		**0.47	19		*0.37
6		*0.37	13		**0.55	20		*0.39
7		**0.49	14		**0.61			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يُبين الجدول (2.3) أن معاملات الارتباط جاءت كما يأتي:

المحور الأول: الرقابة التنظيمية: تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال رقابة الاستشعار مع

المجال بين (0.47-0.60)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.39-0.56)، ولفقرات

مجال رقابة اتخاذ القرار مع المجال فقد تراوحت بين (0.44-0.58)، أما مع المحور ككل فقد

تراوحت بين (0.39-0.57)، كما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال رقابة التطبيق مع

المجال بين (0.37-0.65)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.35-0.57). وهذا يؤكد

على أن معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية (عودة، 2010).

المحور الثاني: إدارة المعرفة: تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال تشخيص المعرفة مع المجال بين (0.47-0.58)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.44-0.51)، ولفقرات مجال توليد المعرفة مع المجال فقد تراوحت بين (0.44-0.58)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.31-0.55)، كما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال تخزين المعرفة مع المجال بين (0.38-0.55)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.30-0.57)، ولفقرات مجال تشارك المعرفة مع المجال فقد تراوحت بين (0.31-0.48)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.31-0.37)، كما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال تطبيق المعرفة مع المجال بين (0.44-0.55)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.37-0.47). وهذا يؤدي إلى قبول الفقرات لحصولها على معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائيًا (عودة، 2010).

المحور الثالث: الأداء المؤسسي: تراوحت معاملات الارتباط لفقرات محور الأداء المؤسسي مع المحور ككل بين (0.33-0.63). وهذا يؤدي إلى قبول الفقرات لحصولها على معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائيًا (عودة، 2010).

2.1.4.3 ثبات استبانة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة، جرى حساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)، والذي يقيس مدى ثبات إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الموجودة في الاستبانة، حيث جرى تطبيق استبانة الدراسة على مجموعة من المعلمين والمديرين بلغ عددهم (30) فردًا من خارج عينة الدراسة للتأكد من ثباتها، وتبين الجدول (3.3) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة.

جدول (3.3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستبانة

المحور	المجالات	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	0.78	8
	رشاقة اتخاذ القرار	0.72	7
	رشاقة التطبيق	0.85	10
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	0.85	5
	توليد المعرفة	0.78	5
	تخزين المعرفة	0.74	5
	تشارك المعرفة	0.77	6
	تطبيق المعرفة	0.81	5
الأداء المؤسسي		0.88	20

يُبيّن الجدول (3.3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمجالات المحور الأول لاستبانة الدراسة (الرشاقة التنظيمية) تراوحت بين (0.72 – 0.85)، تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات المحور الثاني لاستبانة الدراسة (إدارة المعرفة) بين (0.74 – 0.85)، وبلغ معامل الثبات للمحور الثالث لاستبانة الدراسة (الأداء المؤسسي) (0.88)، وتُعتبر هذه القيم قيمًا جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

3 تصحيح استبانة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لاستجابات عينة الدارسة، وتم تقدير درجات أدوات الدراسة بحيث تُعطى العبارات (كبيرة جدًا، وكبيرة، ومتوسط، وقليلة، وقليلة

جدًا) الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وللحكم على المتوسطات الحسابية، تم استخدام المعيار التالي وفقاً للمعادلة:

$$\frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة}$$

$$\frac{5}{(1-5)} =$$

$$0.80 =$$

أولاً: (اقل من 1.80) واقع قليل جداً.

ثانياً: (1.81 - 2.60) واقع قليل.

ثالثاً: (2.61 - 3.40) واقع متوسط.

رابعاً: (3.41 - 4.20) واقع كبير.

خامساً: (4.21 - فأكثر) واقع كبير جداً.

2.4.3 المقابلة

تم إعداد صحيفة مقابل من مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر (9 مدرء) ومن المفتشين التربويين (6 مفتشين) للتعرف إلى وجهة نظرهم حول واقع الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي وسبل تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في ضوء مدخلي الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة. حيث تم إجراء المقابلات المباشرة شبه المفتوحة (وهي المقابلات التي تعطي الحرية للمقابل بطرح السؤال بصيغة أخرى والطلب من المستجيب مزيداً من التوضيح)، وتم اختيارهم بالطريقة الغرضية الهادفة، واستغرقت كل مقابلة (45) دقيقة تقريباً، وحرصاً على صدق المقابلة تم طرح أسئلة المقابلة بطريقة المقننة مع ترك المجال

للمستجيب للإبداء برأيه شفويًا بكل حرية، بالإضافة إلى تسجيل مجريات المقابلة صوتيًا، وذلك لضمان أخذ المعلومة بدقة دون فقد جزء منها، وإمكانية الرجوع إليها أكثر من مرة.

وشملت المقابلة الأسئلة الآتية:

1. من وجهة نظرك، كيف يُمكن تعزيز رقابة الاستشعار لدى مديري المدارس الثانوية داخل

الخط الأخضر لتحقيق الخطة الاستراتيجية؟

2. من وجهة نظرك، كيف يُمكن تعزيز رقابة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية داخل الخط

الأخضر لتنفيذ الخطط التربوية؟

3. حسب رأيك ما هي أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير ليكون جزءًا من بيئة عمل

رشيقة؟ وكيف تُساهم التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية في عملك؟

4. كيف يمكن تنفيذ خطط العمل السنوية لتلبي احتياجات الطلبة التعليمية واحتياجات المعلمين

التعليمية في المدرسة؟

5. من وجهة نظرك، كيف يمكن تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط

الأخضر؟

6. من وجهة نظرك، ما هي طرق تشخيص المعرفة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية

وكيف يمكن تشجيع الطلبة والمعلمين على توليد المعرفة؟

7. كيف ترى العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة؟ وهل تعتقد أن الرقابة التنظيمية تساهم

في تعزيز إدارة المعرفة؟

8. من وجهة نظرك كيف يمكن تعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

10. من وجهة نظرك كيف تساهم الرقابة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسة على تحسين الأداء

المؤسسي باستمرار؟

وتم استخدام طريقة التحليل الاستقرائي للبيانات، وذلك من خلال أربع خطوات رئيسية، وهي:
تنظيم البيانات، ودراسة البيانات المجمعة والتمعن فيها، وتصنيف البيانات، ثم توليفها وتركيبها بما
يخدم التوصل لآراء أفراد عينة المقابلة.

5.3. متغيرات الدراسة

1.5.3. المتغير المستقل:

- الرشاقة التنظيمية.

2.5.3. المتغيران التابعان:

- واقع إدارة المعرفة.
- واقع الأداء المؤسسي.

3.5.3. المتغيرات الثانوية (الوسيط)

- 1- الجنس: وله فئتان (ذكور، وإناث).
- 2- سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات (من 1- أقل من 5 أعوام، من 5 - أقل من 10 أعوام، 10 أعوام فأكثر).
- 3- المسمى الوظيفي: وله فئتان (مدير، ومعلم).

6.3. إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

- إعداد استبانة الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية.
- مخاطبة وزارة التربية والتعليم، لتسهيل مهمة الباحث.

- تم توزيع الاستبانة الدراسة على أفراد الدراسة من المديرين والمعلمين، حيث جرى توزيع الرابط إلكترونياً من خلال جوجل درايف (Google Drive)، وحصل الباحث على (433) استجابة على الاستبانة تم اعتماد (408) منهم، وبناءً على ذلك وبعد عملية تدقيق الاستجابات، تمثل الاستجابات الصالحة للتحليل ما نسبة (94.23%) من إجمالي الاستجابات التي حصل عليها.
- جمع الاستبانات وإدخال البيانات على الحاسب الآلي.
- معالجة البيانات التي تم جمعها إحصائياً.
- إجراء مقابلات مع عدد من مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وعدد من المفتشين التربويين للتعرف إلى وجهة نظرهم في سبل تحسين الأداء المؤسسي في ضوء مدخلي الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة.
- وضع نموذج مُقترح لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في ضوء مدخلي الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة.
- الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج ومناقشتها بعد الرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بهذه الدراسة.

7.3. المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية وهي كالآتي:
- للإجابة عن الأسئلة الأول، الثاني والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن الأسئلة الرابع، الخامس والسادس: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (Three - Way ANOVA)، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe').

للإجابة عن السؤال السابع: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتمثل استجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وقد نُظمت وفقاً لمنهجية محددة لعرض أسئلتها وفرضياتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة ثم الفرضيات والمقابلات.

1.4 نتائج السؤال الأول: "ما مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط

الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة على السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، والجدول (1.4) يوضح ذلك.

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	رشاقة اتخاذ القرار	4.04	0.62	عالٍ
2	1	رشاقة الاستشعار	3.62	0.75	عالٍ
3	3	رشاقة التطبيق	3.51	0.53	عالٍ
		مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية ككل	3.74	0.77	عالٍ

* الدرجة العظمى من (5)

يُبين الجدول (1.4) أن "مجال رشاقة اتخاذ القرار" قد جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.04) وبمستوى عالٍ، وجاء "مجال رشاقة الاستشعار" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.62) وبمستوى عالٍ، وجاء "مجال رشاقة التطبيق" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.51) وبمستوى عالٍ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى الرشاقة التنظيمية

(ككل) في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر (3.74) بانحراف معياري (0.77)، وبمستوى عالٍ.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الرقابة التنظيمية، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: رقابة الاستشعار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرقابة التنظيمية على فقرات هذا المجال، والجدول (2.4) يبين ذلك.

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رقابة الاستشعار مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يُوضّح نقاط الضعف للمعلمين ليتمّ معالجتها	4.13	1.02	عالي
2	6	يُطوّر الخدمات المدرسية لمواكبة التطوّر وروح العصر	3.73	1.17	عالي
3	2	يتفحص احتياجات المعلمين باستمرار	3.68	1.09	عالي
4	4	يُراجع بيئة العمل للتعرف على الآثار المحتملة للتغيرات السلوكية على العاملين في المدرسة	3.66	1.27	عالي
4	1	يحل شكاوى المعلمين دون انفعال	3.66	1.14	عالي
6	8	يُجري مسحاً شاملاً للتعرف على الفرص المتاحة	3.44	1.19	عالي
7	5	يحصّر المعطيات التي تساعد في التنبؤ بالأزمات	3.40	1.10	متوسط
8	7	يكتشف بسرعة المشكلات المستقبلية التي يمكن أن تواجه المدرسة	3.30	1.24	متوسط
		المجال ككل	3.62	0.75	عالي

*الدرجة العظمى من (5)

يُبيّن الجدول (5) أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.02)، وبمستوى عالٍ، وجاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.17)، وبمستوى عالٍ، وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.24)، وبمستوى عالٍ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.62) وانحراف معياري (0.75)، وبمستوى عالٍ.

المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرشاقة التنظيمية على فقرات هذا المجال، والجدول (3.4) يُبيّن ذلك.

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رشاقة اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	يُشارك المعلمين في اتخاذ القرارات	4.34	0.96	عالٍ جداً
2	13	يُحلّل الأحداث المهمة في المدرسة في الوقت المناسب قبل اتخاذ أي قرار	4.28	0.91	عالٍ جداً
3	15	يُشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التي ترتبط بأبنائهم	4.00	1.42	عالٍ
3	10	يتخذ القرارات المناسبة رغم ضغوطات العمل	4.00	1.08	عالٍ
5	12	يكشف عن التهديدات والفرص التي قد تواجه المدرسة	3.98	0.94	عالٍ
6	9	يستفيد من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلاً	3.90	1.07	عالٍ
7	14	يوفر المعلومات اللازمة للمفاضلة بين البدائل المقترحة للقرار	3.86	1.04	عالٍ
		المجال ككل	4.04	0.62	عالٍ

* الدرجة العظمى من (5)

يُبيّن الجدول (3.4) أن الفقرة (11) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى عالٍ جداً، وجاءت الفقرة (13) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى عالٍ جداً، كما جاءت الفقرة (14) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى عالٍ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (4.04) وانحراف معياري (0.62)، وبمستوى عالٍ.

المجال الثالث: رشاقة التطبيق

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرشاقة التنظيمية على فقرات هذا المجال، والجدول (4.4) يبيّن ذلك.

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رشاقة التطبيق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع الدرجة
1	19	يحرص على تقديم الخدمة التعليمية للتلاميذ وفق احتياجاتهم	3.78	0.86	كبيرة
2	16	يُشجع مبدأ العمل بروح الفريق الواحد عند تنفيذ الأعمال الإدارية	3.64	0.71	كبيرة
3	24	يلتزم بالمواعيد المحددة في تنفيذ المهمات	3.63	0.97	كبيرة
4	18	يستطيع حل مشكلات التلاميذ في الوقت المناسب	3.58	1.03	كبيرة
5	17	يعتمد نظام اتصال فعالاً في التواصل مع أولياء الأمور	3.52	1.05	كبيرة
6	23	يستطيع عقد شراكات جديدة مع مؤسسات المجتمع المحلي في الوقت المناسب.	3.50	0.87	كبيرة
7	21	يستطيع حل مشكلات المعلمين في الوقت المناسب	3.45	0.84	كبيرة
8	25	يُعيد تشكيل موارده وفق المستجدات البيئية في الوقت الملائم	3.40	0.95	متوسطة
9	22	يعمل على إعادة هيكلة العمليات لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية	3.38	0.75	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع الدرجة
10	20	يُنَفَّذُ خَطَّةُ عمل تلبي حاجات المعلمين في الوقت المناسب	3.28	0.81	متوسطة
		المجال ككل	3.51	0.53	كبيرة

* الدرجة العظمى من (5)

يُبيّن الجدول (7) أن الفقرة (19) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة كبيرة، أما الفقرة (16) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة كبيرة، كما جاءت الفقرة (20) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.51) وانحراف معياري (0.53)، وبدرجة كبيرة.

2.4 نتائج السؤال الثاني: "ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن سؤال الثاني، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة، والجدول (5.4) يُبين ذلك.

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
1	4	تشارك المعرفة	3.82	0.64	كبيرة
2	3	تخزين المعرفة	3.76	0.72	كبيرة

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
3	2	توليد المعرفة	3.74	0.63	كبيرة
4	5	تطبيق المعرفة	3.47	0.75	كبيرة
5	1	تشخيص المعرفة	3.38	0.84	متوسطة
		واقع إدارة المعرفة ككل	3.65	0.71	كبيرة

* الدرجة العظمى من (5)

يُبين الجدول (8) أن "مجال تشارك المعرفة" قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة كبيرة، وجاء "مجال تخزين المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة كبيرة، وجاء "مجال توليد المعرفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة كبيرة، وجاء "مجال تطبيق المعرفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة كبيرة، وجاء مجال تشخيص المعرفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على واقع إدارة المعرفة ككل (3.65) بانحراف معياري (0.71)، وبدرجة كبيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: تشخيص المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر على فقرات هذا المجال، والجدول (6.4) يُبين ذلك.

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تشخيص المعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
1	2	يُشجّع الحوار العلمي بين المعلمين	3.53	1.10	كبيرة
2	4	يستقطب الكوادر البشريّة المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة	3.43	1.15	كبيرة
3	3	يُشخص المعرفة الملائمة لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المدرسة	3.38	1.05	متوسطة
4	5	يُحدد مجالات المعرفة المناسبة للمدرسة	3.32	1.09	متوسطة
5	1	يرصد المعرفة المتاحة من مصادرها المختلفة بشكل منتظم	3.24	1.15	متوسطة
		المجال ككل	3.38	0.84	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5)

يُبيّن الجدول (6.4) أن الفقرة (2) والتي نصت على "يُشجّع الحوار العلمي بين المعلمين" قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة كبيرة، أما الفقرة (4) والتي كان نصها "يستقطب الكوادر البشريّة المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة كبيرة، في حين حصلت الفقرة (1) والتي نصت على "يرصد المعرفة المتاحة من مصادرها المختلفة بشكل منتظم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الأفراد على فقرات هذا المجال ككل (3.38) وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: توليد المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة على فقرات هذا المجال، والجدول (7.4) يُبين ذلك.

الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
1	6	يُشجع التلاميذ على توليد الأفكار المبدعة.	4.18	0.97	كبيرة
2	8	يُحفز التنافس الإيجابي بين المعلمين لتوليد المعرفة	4.06	1.06	كبيرة
3	10	يقوم بتشكيل فرق تعلم متنوعة معرفياً مع الخبراء	3.73	0.93	كبيرة
4	7	يعمل على تمكين المعلمين للإفادة من الخبرات المعرفية لديهم	3.38	0.95	متوسطة
5	9	يستخدم أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة الجديدة المتعلقة بخططه الاستراتيجية	3.31	0.98	متوسطة
المجال ككل			3.74	0.63	كبيرة

* الدرجة العظمى من (5)

يُبين الجدول (7.4) أن الفقرة (6) والتي نصت على "يُشجع التلاميذ على توليد الأفكار المبدعة" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة كبيرة، وحصلت الفقرة (8) والتي كان نصها "يُحفز التنافس الإيجابي بين المعلمين لتوليد المعرفة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة كبيرة، وحصلت الفقرة (9) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الأفراد على فقرات هذا المجال ككل (3.31) وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة كبيرة.

المجال الثالث: تخزين المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة على فقرات هذا المجال، والجدول (8.4) يُبين ذلك.

الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تخزين المعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
1	12	يوثق قواعد بيانات مزودة بمعلومات عن الموضوعات المعرفية التعليمية	4.25	0.74	كبيرة جداً
2	11	يخترن المعرفة بطريقة تسهل استرجاعها عند الحاجة إليها	3.83	0.90	كبيرة
3	14	يتبع أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)	3.55	1.09	كبيرة
4	15	يعتمد على أسلوب التدريب لحفظ المعرفة في المدرسة	3.19	1.13	متوسطة
5	13	يضع تعليمات واضحة لدى الجهات المعنية في المدرسة لاسترجاع المعرفة المخزونة	2.91	1.20	متوسطة
		المجال ككل	3.76	0.72	كبيرة

* الدرجة العظمى من (5)

يُبين الجدول (11) أن الفقرة (12) والتي نصت على "يوثق قواعد بيانات مزودة بمعلومات عن الموضوعات المعرفية التعليمية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة كبيرة جداً، واحتلت الفقرة (11) والتي كان نصها "يخترن المعرفة بطريقة تسهل استرجاعها عند الحاجة إليها" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة كبيرة، وحصلت الفقرة (13) والتي نصت على "يضع تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة

متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الأفراد على فقرات هذا المجال ككل (3.76) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة كبيرة.

المجال الرابع: تشارك المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة على فقرات هذا المجال، والجدول (9.4) يُبين ذلك.

الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تشارك المعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
1	19	يَعقد ورش عمل وندوات، من أجل تشارك المعرفة	4.26	0.97	كبيرة جداً
2	17	يُنشر المعرفة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة	4.17	0.87	كبيرة
3	21	يُفعل دور الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق المعرفة	4.06	1.05	كبيرة
4	18	يُعزز مناخاً داعماً لتبادل المعرفة بين المعلمين كافة	3.72	0.93	كبيرة
5	16	يَعتمد آلية تكنولوجية خاصة لنشر المعرفة وتعميمها	3.37	0.96	متوسطة
6	20	يقوم باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	3.30	0.96	متوسطة
		المجال ككل	3.82	0.64	كبيرة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (9.4) أن الفقرة (19) والتي نصت على "يَعقد ورش عمل وندوات، من أجل تشارك المعرفة" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (17) والتي كان نصها "يُنشر المعرفة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (20) على المرتبة الأخيرة، والتي نصت على "يقوم باستخدام

تقنيّة أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة"، وبمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الأفراد على فقرات هذا المجال ككل (3.82) وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة كبيرة.

المجال الخامس: تطبيق المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة على فقرات هذا المجال، والجدول (10.4) يُبين ذلك.

الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
1	25	يستخدم المعرفة في اتّخاذ القرارات المدرسيّة وتنفيذها.	3.97	1.11	كبيرة
2	22	يستخدم المعرفة لتحقيق أهداف المدرسة	3.46	1.00	كبيرة
3	26	يُترجم رؤية المدرسة إلى استراتيجيّات عمل منظمة تُدار من خلال فرق العمل.	3.37	1.13	متوسطة
4	23	يستند مدير المدرسة في أسلوب عمله على نشر الأفكار الإبداعية وتحديث المعرفة	3.30	1.01	متوسطة
5	24	يطابق بين جودة الخدمة التربوية وتوقعات المعلمين	3.15	1.14	متوسطة
		المجال ككل	3.47	0.75	كبيرة

* الدرجة العظمى من (5)

يُبين الجدول (10.4) أن الفقرة (20) جاءت في المرتبة الأولى، ونصت على "يستخدم المعرفة في اتّخاذ القرارات المدرسيّة وتنفيذها"، وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة كبيرة، واحتلت الفقرة (19) على المرتبة الثانية، والتي كان نصها "يستخدم المعرفة

لتحقيق أهداف المدرسة" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (23) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الأفراد على فقرات هذا المجال ككل (3.47) وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة كبيرة.

3.4 نتائج السؤال الثالث: "ما واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن سؤال الثالث، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع الأداء المؤسسي، والجدول (11.4) يُبين ذلك.

الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
1	10	تمتلك المدرسة موقعًا إلكترونيًا يحدث باستمرار	3.99	1.01	كبيرة
2	14	تتوافر قنوات اتصال مباشرة بين جميع المعلمين في المدرسة	3.95	0.84	كبيرة
3	17	يتم عقد دورات لتنمية المعلمين مهنيًا بشكل دوري لتزويدهم بكل ما هو جديد	3.88	1.09	كبيرة
4	13	تعمل الإدارة المدرسية وفقًا لرؤيا مدرسية واضحة	3.86	1.08	كبيرة
5	7	تقيم الإدارة المدرسية أداء المعلمين بموضوعية	3.85	0.79	كبيرة
5	4	تصاغ الإدارة المدرسية أهدافًا استراتيجية قابلة للتنفيذ	3.85	1.03	كبيرة
7	12	تستفيد المدرسة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها	3.84	0.89	كبيرة
8	16	يُطبق مبدأ العدالة التنظيمية في التعامل مع المعلمين	3.83	1.07	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع بدرجة
8	20	يتم تحسين الأداء والجودة من خلال رقابة نظام العمل المؤسسي بصورة دائمة.	3.83	0.95	كبيرة
10	9	يتم الاهتمام بتنمية الخبرات والقدرات المتعلقة بالعمل داخل المدرسة من قبل الإدارة المدرسية.	3.81	1.05	كبيرة
11	6	يوجد خطط في المدرسة يتم تحديثها باستمرار لتطوير العملية التعليمية.	3.79	0.97	كبيرة
11	1	تتناسب فلسفة ورسالة المدرسة مع احتياجات المجتمع المدرسي	3.79	1.01	كبيرة
13	2	تراعي الإدارة المدرسية تعليمات وزارة التربية والتعليم عند تذويت رسالة المدرسة	3.77	1.15	كبيرة
14	19	تحت الإدارة المدرسية جميع العاملين على العمل الإبداعي	3.76	1.17	كبيرة
15	3	تتسم أهداف المدرسة بالمرونة بحيث تسهم في إيجاد آليات حديثة لتطوير العمل	3.75	1.00	كبيرة
15	11	يوجد جدول زمني منذ بداية السنة الدراسية محدد وواضح ومعلن لخطط ونشاطات المدرسة	3.75	1.12	كبيرة
17	15	عقد اجتماعات دورية للتعرف على الصعوبات التي تواجه العمل المدرسي ووضع الحلول المناسبة لها	3.74	1.05	كبيرة
18	18	يتم توظيف مختصين في التقنيات الرقمية لخدمة العملية التعليمية	3.72	1.03	كبيرة
19	5	ينفذ العمل في المدرسة وفق رؤيا واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف لخدمة العملية التعليمية.	3.71	1.04	كبيرة
20	8	يتم إحداث الدمج بين تحديد الأهداف وتقييم المعلمين وتطوير أدائهم.	3.70	1.20	كبيرة
		واقع الأداء المؤسسي ككل	3.82	0.69	كبيرة

* الدرجة العظمى من (5)

يُبين الجدول (11.4) أن الفقرة (10) حصلت على المرتبة الأولى، حيث نصت على "تمتلك المدرسة موقعًا إلكترونيًا يحدث باستمرار"، وبلغ متوسطها الحسابي (3.99) وانحرافها المعياري (1.01) وبدرجة كبيرة، أما الفقرة (14) فقد جاءت في المرتبة الثانية، وكان نصها "تتوافر قنوات اتصال مباشرة بين جميع المعلمين في المدرسة"، وبلغ متوسطها الحسابي (3.95) وانحرافها المعياري (0.84) وبدرجة كبيرة، وكانت الفقرة (8) في المرتبة الأخيرة، ونصت على "يتم إحداث الدمج بين تحديد الأهداف وتقييم المعلمين وتطوير أدائهم"، وكان متوسطها الحسابي (3.70) وانحرافها المعياري (1.20) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة واقع الأداء المؤسسي ككل (3.82) وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة كبيرة.

4.4 نتائج السؤال الرابع: للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الآتية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟".

للتأكد من صحة الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات مستوى الرضاقة التنظيمية، تبعاً لاختلاف لمتغيرات الدراسة: الجنس (ذكور، وإناث)، وسنوات الخدمة (من 1- أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 أعوام، 10 سنوات فأكثر)، والمسمى الوظيفي (مدير، ومعلم)، والجدول (12.4) يُبين ذلك.

الجدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية وعلى مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة

العلامة الكلية	المجالات			المستويات	المتغير
	رشاقة التطبيق	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الاستشعار		
3.78	3.66	3.93	3.72	الوسط الحسابي	الذكور
0.18	0.30	0.23	0.32	الانحراف المعياري	
3.65	3.44	4.05	3.45	الوسط الحسابي	الإناث
0.16	0.28	0.21	0.33	الانحراف المعياري	
3.91	4.00	3.89	3.81	الوسط الحسابي	من 1 سنة -
0.11	0.38	0.34	0.24	الانحراف المعياري	أقل من 5 سنوات
3.82	4.02	3.78	3.67	الوسط الحسابي	من 5 - أقل
0.05	0.26	0.18	0.17	الانحراف المعياري	من 10 سنوات
3.93	3.79	3.48	4.50	الوسط الحسابي	10 سنوات
0.07	0.26	0.23	0.34	الانحراف المعياري	فأكثر
4.06	4.04	4.00	4.10	الوسط الحسابي	مدير
0.18	0.37	0.24	0.30	الانحراف المعياري	
4.02	4.00	3.97	4.10	الوسط الحسابي	معلم
0.28	0.25	0.21	0.36	الانحراف المعياري	

يُلاحظ من الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسط درجات الأفراد على العلامة

الكلية للأداة، والمجالات الأربعة لمستوى الرشاقة التنظيمية، وفقاً للمتغيرات (الجنس، وسنوات

الخدمة، المُسمى الوظيفي)، وللكشف عن دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدأ" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويُبيّن الجدول (13.4) نتائج اختبار ولكس لمبدأ، ونتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات.

الجدول (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة

المتغيرات	المجالات	مجموع	درجات	متوسط	مستوى الدلالة
		المربعات	الحرية	المربعات	قيمة ف الإحصائية
الجنس	رشاقة الاستشعار	0.0	1	0.085	80.76
	رشاقة اتخاذ القرار	0.0	1	80.82	70.36
	رشاقة التطبيق		1	0.392	0.532
	العلامة الكلية	0.0	1	0.084	0.777
سنوات	رشاقة الاستشعار	14.	2	7.41	0.000*
	رشاقة اتخاذ القرار	2.7	2	1.3	0.000*
	رشاقة التطبيق	1.2	2	0.64	0.000*
	العلامة الكلية	5.7	2	2.86	0.000*
الخدمة	رشاقة الاستشعار	0.0	1	80.33	60.56
	رشاقة اتخاذ القرار	0.0	1	40.58	0.447
	رشاقة التطبيق	0.1	1	71.44	20.23
	العلامة الكلية	0.0	1	10.19	0.655
قيمة	رشاقة الاستشعار	8.9	4	0.02	
		86	27	1	
	رشاقة اتخاذ القرار	7.7	4	0.01	
	رشاقة التطبيق	16.	4	0.03	
المُسمى	العلامة الكلية	1.4	4	0.00	
	رشاقة الاستشعار	364	4		
الوظيفي	رشاقة الاستشعار				
الخطأ	رشاقة اتخاذ القرار				
	رشاقة التطبيق				
	العلامة الكلية				
	رشاقة الاستشعار				
الكلبي	رشاقة الاستشعار				

4	344	رشاقة اتخاذ القرار
4	351	رشاقة التطبيق
4	354	العلامة الكلية

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

يُبين الجدول (13.4):

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية

داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تُعزى لمتغير الجنس.

وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

أفراد العينة على جميع مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط

الأخضر والعلامة الكلية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم

استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (14.4).

الجدول (14.4) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة على مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة

الكلية حسب متغير سنوات الخدمة

10 سنوات فأكثر	من 5 - أقل		سنوات الخدمة	المجالات
	من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
	3.67	3.81	المتوسط الحسابي	
4.50				
0.70*	0.21	3.81	من 1 - أقل من 5 سنوات	
0.55*		3.67	من 5 - أقل من 10 سنوات	رشاقة الاستشعار

			10 سنوات فأكثر	4.50
			المتوسط	
3.48	3.78	3.89	الحسابي	
			من 1- أقل من 5 سنوات	3.89
0.63*	0.19		من 5 - أقل من 10 سنوات	3.78
			رشاقة اتخاذ القرار	
			10 أعوام فأكثر	3.48
			المتوسط	
3.79	4.02	4.00	الحسابي	
			من 1- أقل من 5 سنوات	4.00
0.61*	0.21		من 5 - أقل من 10 سنوات	4.02
			رشاقة التطبيق	
			10 سنوات فأكثر	3.79
			المتوسط	
3.93	3.82	3.91	الحسابي	
			من 1- أقل من 5 سنوات	3.91
0.48*	0.15		من 5 - أقل من 10 سنوات	3.82
			العلامة الكلية	
			10 سنة فأكثر	3.93

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُبين الجدول (14.4) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة

(10 أعوام فأكثر) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (من 1- أقل من 5 سنوات) وذوي

الخبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات) من جهة ثانية، تُعزى لسنوات الخدمة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (10 أعوام فأكثر).

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تُعزى للمسمى الوظيفي.

5.4 نتائج السؤال الخامس: "للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الآتية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة، تبعاً لاختلاف الجنس (ذكور، وإناث)، وسنوات الخدمة (من 1- أقل من 5 أعوام، من 5 - أقل من 10 أعوام، 10 أعوام فأكثر)، والمسمى الوظيفي (مدير، معلم)، والجدول (15.4) يُبين ذلك.

الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على العلامة الكلية وعلى مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستويات	المجال					العلامة الكلية
		تشخيص	توليد	تخزين	تشارك	تطبيق	
		المعرفة	المعرفة	المعرفة	المعرفة	المعرفة	
الجنس	ذكور	الوسط الحسابي	3.87	3.50	3.54	3.47	3.44
		الانحراف المعياري	0.72	0.85	0.85	0.84	0.80
إناث		الوسط الحسابي	3.93	3.65	3.63	3.61	3.48
		الانحراف المعياري	0.74	0.76	0.87	0.80	0.73
سنوات الخدمة	من 1 - أقل	الوسط الحسابي	3.66	3.46	3.64	3.44	3.48
	من 5 أعوام	الانحراف المعياري	0.74	0.86	0.76	0.87	0.66
	من 5 - أقل	الوسط الحسابي	3.78	3.48	3.55	3.41	3.52
	من 10 أعوام	الانحراف المعياري	0.74	0.80	0.95	0.84	0.76
	10 أعوام فأكثر	الوسط الحسابي	4.14	3.64	3.68	3.65	3.71
		الانحراف المعياري	0.64	0.75	0.82	0.88	0.72
المسمى الوظيفي	مدير	الوسط الحسابي	3.76	3.51	3.64	3.47	3.55
		الانحراف المعياري	0.81	0.78	0.85	0.85	0.77
معلم		الوسط الحسابي	3.90	3.49	3.57	3.45	3.51
		الانحراف المعياري	0.74	0.69	0.81	0.86	0.74

يُلاحظ من الجدول (15.4) أن هناك فروق ظاهرية بين متوسط درجات أفراد الدراسة على العلامة الكلية للأداة، والمجالات الخمسة لواقع "إدارة المعرفة" لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وفق متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، وللكشف عن دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدأ" (Wilk's Lambda) عند الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويُبين الجدول (16.4) نتائج اختبار ولكس لمبدأ ونتائج تحليل التباين المتعدد.

الجدول (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق بين تقديرات عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة ولكس=0.777	تشخيص المعرفة	1.277	1	1.277	2.334	0.125
	توليد المعرفة	2.335	1	2.335	3.522	0.061
	تخزين المعرفة	1.969	1	1.969	2.749	0.097
	تشارك المعرفة	2.846	1	2.846	3.784	0.056
	تطبيق المعرفة	3.132	1	3.132	3.107	0.082
ح=0.385	العلامة الكلية	2.327	1	2.327	4.264	0.064
سنوات الخدمة قيمة ولكس =0.897	تشخيص المعرفة	2.554	2	1.277	2.157	0.118
	توليد المعرفة	1.296	2	0.648	0.978	0.376
	تخزين المعرفة	0.627	2	0.314	0.436	0.644
	تشارك المعرفة	1.114	2	0.557	0.747	0.475
	تطبيق المعرفة	3.796	2	1.898	1.877	0.158
ح=0.140	العلامة الكلية	1.062	2	0.531	0.977	0.373
المسمى الوظيفي قيمة ولكس=0.918	تشخيص المعرفة	0.128	1	0.128	0.228	0.634
	توليد المعرفة	0.534	1	0.534	0.803	0.371
	تخزين المعرفة	0.425	1	0.425	0.586	0.442
	تشارك المعرفة	0.588	1	0.588	0.774	0.384
	تطبيق المعرفة	2.464	1	2.464	2.444	0.124

0.353	0.875	0.479	1	0.479	العلامة الكلية	ح=0.106
		0.254	427	108.437	تشخيص المعرفة	
		0.308	427	131.456	توليد المعرفة	
		0.331	427	141.376	تخزين المعرفة	الخطأ
		0.348	427	148.709	تشارك المعرفة	
		0.468	427	199.917	تطبيق المعرفة	
		0.253	427	107.958	العلامة الكلية	
			430	3049.606	تشخيص المعرفة	
			430	2630.909	توليد المعرفة	
			430	2810.057	تخزين المعرفة	الكلي
			430	2602.921	تشارك المعرفة	
			430	2526.687	تطبيق المعرفة	
			430	2655.876	العلامة الكلية	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

يُبين الجدول (16.4) عدم وجود فروق دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تُعزى للجنس.

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تُعزى لسنوات الخبرة.

عدم وجود فروق دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تُعزى للمسمى الوظيفي.

6.4 نتائج السؤال السادس للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الآتية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)"

للإجابة عن السؤال السادس، حُسبت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وانحرافاتها المعيارية، تبعاً لاختلاف الجنس (ذكور، وإناث)، وسنوات الخدمة (من 1 إلى أقل من 5 أعوام، من 5 إلى أقل من 10 أعوام، 10 أعوام فأكثر)، والمسمى الوظيفي (مدير، ومعلم)، والجدول (17.4) يُبين ذلك.

الجدول (17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على

فقرات واقع الأداء المؤسسي حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.98	0.58
	أنثى	3.93	0.51
سنوات الخدمة	من 1 سنة - أقل من 5 سنوات	3.95	0.57
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.94	0.54
	10 سنوات فأكثر	3.95	0.48
المسمى الوظيفي	مدير	3.98	0.56
	معلم	3.91	0.51

يُلاحظ من الجدول (17.4) أن هناك فروق ظاهرية بين درجات عينة الدراسة على فقرات

واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وفقاً للمتغيرات (الجنس، وسنوات

الخدمة، والمسمى الوظيفي)، وللكشف عن دلالة هذه الفروق في تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 WAY ANOVA) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، والجدول (18.4) يُبين ذلك.

الجدول (18.4) نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way ANOVA) على فقرات واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.147	1	0.147	0.548	0.462
سنوات الخدمة	1.528	2	0.764	2.858	0.058
المسمى الوظيفي	0.858	1	0.858	3.212	0.041*
الخطأ	106.155	427	0.249		
المجموع	6456.180	430			

يظهر من الجدول (18.4):

1-عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي يُعزى إلى متغيري (الجنس، وسنوات الخدمة)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

2-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي يُعزى إلى (المسمى الوظيفي)، ولصالح المديرين.

7.4 نتائج السؤال السابع للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الآتية " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

أولاً: العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للإجابة عن السؤال السابع، تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات الأفراد لمستوى الرقابة التنظيمية وتقديراتهم على واقع إدارة المعرفة، والجدول (19.4) يُبين ذلك.

الجدول (19.4) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرقابة التنظيمية وتقديراتهم على واقع إدارة المعرفة

المحور	الإحصائي	مجالات مستوى الرقابة التنظيمية			مستوى
		رقابة	رقابة اتخاذ	رقابة	
		الاستشعار	القرار	التطبيق	الرقابة التنظيمية
تشخيص المعرفة	قيمة معامل	0.73	0.74	0.77	0.76
	لارتباط				
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
		*	*	*	*
توليد المعرفة	قيمة معامل	0.80	0.81	0.76	0.83
	الارتباط				
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
		*	*	*	*
تخزين المعرفة	قيمة معامل	0.75	0.78	0.72	0.77

البيانات واقع إدارة المعرفة

الارتباط				
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
*	*	*	*	
0.87				قيمة معامل الارتباط
	0.83	0.74	0.85	
				تشارك المعرفة
0.000	0.000	0.000	0.000	
*	*	*	*	الدلالة الإحصائية
0.85				
	0.81	0.78	0.82	قيمة معامل الارتباط
				تطبيق المعرفة
0.000	0.000	0.000	0.000	
*	*	*	*	الدلالة الإحصائية
0.91				
	0.83	0.76	0.89	قيمة معامل الارتباط
				واقع إدارة المعرفة
0.000	0.000	0.000	0.000	
*	*	*	*	الدلالة الإحصائية

* ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يُبين الجدول (19.4) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمجالات مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والمستوى ككل وتقديراتهم على مجالات واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والواقع ككل.

ثانياً: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

للإجابة عن السؤال، تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الرقابة التنظيمية وتقديراتهم على واقع الأداء المؤسسي، والجدول (20.4) يُبين ذلك.

الجدول (20.4) معاملات ارتباط (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرقابة التنظيمية وتقديراتهم على واقع الأداء المؤسسي في هذه المدارس

مستوى الرقابة التنظيمية	مجالات مستوى الرقابة التنظيمية			الإحصائي
	التطبيق	القرار	الاستشارة	
0.41	0.46	0.64	0.53	قيمة معامل الارتباط
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	الدلالة الإحصائية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يُبين الجدول (20.4) وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمجالات الرقابة التنظيمية والمستوى ككل، وتقديراتهم على واقع الأداء المؤسسي في هذه المدارس.

8.4 السؤال الثامن: ما الأنموذج المقترح لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل

الخط الأخضر في ضوء مدخلي الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة؟

من أجل بناء الأنموذج المقترح لتحسين الأداء المؤسسي تم إجراء وتحليل المقابلات التي تم إجراؤها مع (9) من مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، بالإضافة إلى (6) من المشرفين التربويين. وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل، وقد جاءت آراء عينة المقابلة لتحسين الأداء المؤسسي في ضوء مدخلي الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة على النحو الآتي:

السؤال الأول: كيف يمكن تعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط

الأخضر لتحقيق الخطة الاستراتيجية؟

أظهرت آراء عينة المقابلة للكيفية المتعلقة بسبل تعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس، أن التدريب وما يرافقه من تطوير مستمر يُعد من السبل المناسبة لتعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس، وقد جاء على لسان ثمانية مشاركين ونسبتهم (53%) من أفراد عينة المقابلة، حيث قال أحدهم: "توفير فرص للمشاركة في برامج تدريبية وورش عمل لتطوير المهارات والمعارف"، بينما أكد مشارك آخر: "التدرب والتطوير المهني" هما بمثابة السبل لتعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس".

أما بالنسبة للبند الذي تناول سبل تعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس، أن سبعة مشاركين ونسبتهم 47% أكدوا أن التواصل الفعّال يُعد من السبل المناسبة لتعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس، حيث قال أحدهم: "تعزيز التواصل الداخلي والخارجي بإنشاء قنوات تواصل دائمة". كما وأضاف مشارك آخر: "تشجيع التواصل المفتوح بين جميع الأطراف المعنية".

وعلى صعيد آخر، بيّنت عينة المقابلة بما يتعلق بسبل تعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس، أن سبعة مشاركين ونسبتهم 47% عبروا أن تحليل البيئة (الداخلية والخارجية)

يُعد من السبل المناسبة لتعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس. إذ صرّح أحدهم: "تطوير مهارات التحليل البيئي"، وأضاف آخر: "استخدام أدوات مثل تحليل SWOT لفهم السياق المؤسسي وجمع وتحليل البيانات".

أما بالنسبة لآراء عينة المقابلة للكيفية المتعلقة بسبل تعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس، فإن ستة أشخاص مشاركين ونسبتهم 40% قالوا أن خلق بيئة عمل تُشجع على الإبداع والابتكار هذا الأمر يُعد من السبل المناسبة لتعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس، وقد جاء على لسان أحدهم: "خلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع في مدرسته"، وورد على لسان مشارك آخر: "توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار".

السؤال الثاني: كيف يمكن تعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لتنفيذ الخط التربوية؟

أظهرت آراء عينة المقابلة للكيفية المتعلقة بسبل تعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، أن تسعة مشاركين ونسبتهم 60 % أكدوا أن توفير قواعد بيانات لتسهيل عملية اتخاذ القرار يُعد من السبل المناسبة لتعزيز رشاقة اتخاذ القرار، وقد جاء على لسان أحدهم: "توفير قواعد البيانات لدعم عملية اتخاذ القرارات"، وورد على لسان مشارك آخر: "استخدام البيانات لدعم قراراتنا".

أما فيما يتعلق بسبل تعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، فإن ثمانية مشاركين ونسبتهم 53% صرحوا أن الشراكة في اتخاذ القرار يُعد من السبل المناسبة لتعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، إذ قال أحدهم: "إعطاء المعلمين والطلبة الفرصة الكاملة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر"، وأضاف آخر: "تشجيع الطلبة والمعلمين والموظفين عمومًا على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات".

وأظهرت آراء عينة المقابلة للكيفية المتعلقة بسبل تعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، أن خمسة مشاركين ونسبتهم 33% قالوا أن تنمية المهارات القيادية يُعد من السبل المناسبة لتعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، إذ صرح أحد المشاركين: "تطوير المهارات القيادية والإدارية لدى المدراء والمعلمين"، وأردف آخر: "اكتساب مهارات قيادية تُسهم في إنجاح الأنشطة الطلابية".

وفيما يتعلق بسبل تعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، أن خمسة مشاركين ونسبتهم 33% أكدوا أن تمكين المعلمين يُعد من السبل المناسبة لتعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، والذي جاء على لسان أحد المشاركين: "تمكين المعلمين ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ قرارات في نطاق مسؤولياتهم"، وأكد آخر: "تمكين الموظفين بدءًا من المعلمين وصولًا إلى الإدارة، صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات عملهم".

السؤال الثالث: ما أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير ليكون جزءًا من بيئة عمل رشيقة؟ وكيف تساهم التكنولوجيا في تعزيز الرشاقة التنظيمية في عملك؟

أولاً: الآراء المتعلقة بأهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير ليكون جزءًا من بيئة عمل رشيقة في المدارس الثانوية

تسعة مشاركين ونسبتهم 60% أفادوا أن أهم المهارات التي يجب على المدير أن يتمتع بها ليكون جزءًا من بيئة عمل رشيقة في المدارس الثانوية، هي امتلاكه لمهارات التواصل الفعّال، حيث ذُكر على لسان أحد المشاركين: "مهارات التواصل الفعّال من خلال بناء علاقات عمل قوية والتواصل الفعّال مع الفرق المتعددة والقدرة على توصيل الأفكار والتعليمات بشكل واضح لكل الطاقم".

وأظهرت آراء عينة المقابلة أن ثمانية مشاركين ونسبتهم 53% أكدوا على أن أهم المهارات الواجب على المدير امتلاكها ليكون جزءًا من بيئة عمل رشيقة في المدارس الثانوية هي مهارة التكيف، حيث أشار أحدهم قائلاً: "القدرة على التكيف مع التغيرات بسرعة ومرونة".

على صعيد آخر تبيّن أن ثمانية مشاركين ونسبتهم 53% اعتبروا أن المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها المدير ليكون جزءًا من بيئة عمل رشيقة في المدارس الثانوية هي مهارة التفكير الابتكاري، حيث عبر أحد المشاركين قائلاً: "القدرة على التكيف حيث يجب أن يكون المدير قادرًا على التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية".

كما تجلّى أيضا من خلال العينة أن ستة مشاركين ونسبتهم 40% صرحوا أن مهارة امتلاك رؤية استراتيجية، هي من أهم المهارات المطلوبة من المدير ليكون جزءًا من بيئة عمل رشيقة في المدارس الثانوية، إذ أورد أحد المشاركين: "الرؤية الاستراتيجية والقدرة على تحديد الأهداف طويلة الأجل ورسم الخطط لتحقيقها".

ثانيًا: الآراء المتعلقة بكيفية مساهمة التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية

فيما يتعلق بكيفية مساهمة التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية، فإن (15) مشارك ما نسبته 100% ذكروا أن إيجاد وتوفير قنوات للاتصال يُعد من سبل مساهمة التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية، إذ قال أحدهم: "التواصل ونقل المعلومات أسرع بين طواقم العمل".

وذكر أحد عشر مشاركًا ونسبتهم 73% أن تسهيل تحليل البيانات يُعد من سبل مساهمة التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية، أحد المشاركين أورد: "استخدام أدوات تحليل البيانات لاستخلاص الأفكار والتنبؤات واتخاذ قرارات تعتمد على الأدلة".

كما وتبيّن بالأمر المنوط بكيفية مساهمة التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية، ذكر خمسة مشاركين ونسبتهم 33% أن تسهيل الوصول لمصادر المعرفة يُعد من سبل المساهمة

التكنولوجية لتعزيز الرقابة التنظيمية، وعبر عن ذلك أحدهم بقوله: "توفير الوصول إلى مصادر المعرفة، يُساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم".

كما ذكّر أربعة مشاركين ونسبتهم 27% أن التدريب المستمر عن بُعد يُعد أهم السبل لمساهمة التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية، وقال أحدهم: "التطور المهني والتعليم المستمر عن طريق منصات المواقع الإلكترونية".

السؤال الرابع: كيف يمكن تنفيذ خطط العمل السنوية لتلبي احتياجات الطلبة التعليمية واحتياجات المعلمين التعليمية في المدرسة؟

ركزت إجابات المشاركين على كيفية تنفيذ خطط العمل السنوية لتلبية احتياجات الطلبة المعلمين التعليمية في المدرسة، أن اثني عشر مشاركا ونسبتهم 80% أكدوا أن تحديد الاحتياجات يُعد من الطرق الناجحة لتنفيذ خطط العمل السنوية لتلبي احتياجات الطلبة التعليمية والمعلمين في المدرسة، وأوضح أحدهم: "تحليل الاحتياجات من خلال إجراء تقييم شامل لاحتياجات الطلبة والمعلمين"، وأردف آخر: "مسح حاجات للطلبة وللمدرسة ككل".

كما وأظهرت آراء عشرة مشاركين ونسبتهم 67% أن وضع أهداف قابلة للقياس يُعد أيضاً من طرق تنفيذ خطط العمل السنوية لتلبية احتياجات الطلبة التعليمية والمعلمين التعليمية في المدرسة. أحد المشاركين قال: "وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل خطة، مع تحديد المؤشرات النهائية التي تدل على تحقيق هذه الأهداف"، وأضاف آخر: "وضع أهداف تعليمية محددة وواقعية بناءً على التقييمات السابقة".

وأوضح عشرة مشاركين ما نسبته 67% أن بناء الخطط يُعد من طرق تنفيذ خطط العمل السنوية لتلبي احتياجات الطلبة التعليمية والمعلمين التعليمية في المدرسة. وذكر على لسان أحدهم: "وضع خطة استراتيجية شاملة للمدرسة تكون واضحة المعالم، قابلة للقياس، ومرتبطة برؤية

مستقبلية للمدرسة"، وأردف آخر: "وضع الخطط أساساً يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار احتياجات الطلاب".

كما أظهرت الآراء بالنسبة لكيفية تنفيذ خطط العمل السنوية لتلبي احتياجات الطلبة التعليمية واحتياجات المعلمين التعليمية، أعرب عشرة مشاركين ما نسبته 67% أن متابعة وتقييم الأداء يُعد من طرق تنفيذ خطط العمل لتلبي احتياجات الطلبة التعليمية واحتياجات المعلمين التعليمية، حيثُ قال أحدهم: "المتابعة والتقييم المستمر من خلال إجراء تقييم بشكل دائم لمدى تحقيق الأهداف"، وأضاف آخر: "متابعة مؤشرات الأداء بشكل دوري لتقييم مدى تحقيق الأهداف".

السؤال الخامس: كيف يمكن تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

تبين من خلال البحث بما يتعلق بكيفية تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية، ذكر ثلاثة عشر مشاركاً ما نسبته 87% أن البرامج التدريبية تُعد من سبل تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية، وقد عبر أحدهم عن ذلك: "تنظيم دورات استكمالیه وورشات عمل متخصصة حول إدارة المعرفة"، وأورد آخر: "توفير برامج تدريبية مُستمرة تُركز على كيفية جمع المعرفة وتحليلها واستخدامها بشكل فعّال في اتخاذ القرارات وتحسين العملية التعليمية".

ومن جانب آخر، صرّح سبعة مشاركين ونسبتهم 47% أن هناك منصات إلكترونية لتبادل المعرفة تُعد من سبل تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية، فقال أحدهم: "إنشاء منصات تفاعلية لتبادل الأفكار والخبرات"، كما وأضاف آخر: "إنشاء منصات تواصل إلكترونية مثل المنتديات والبريد الإلكتروني وتطبيقات الدردشة لتسهيل تبادل المعلومات بين المدرء".

كما أشار سبعة مشاركين ما نسبته 47% إلى أن تبادل المعرفة والخبرات من سبل تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية، فقد أوضح أحدهم قائلاً: "خلق بيئة تُشجع على تبادل

المعرفة والخبرات بين جميع عناصر المجتمع المدرسي"، وأردف آخر: "استخدام البرامج المحوسبة مثل برامج "فورمز" الأمر الذي يُسهم في تبادل الخبرات والمعرفة".

وبالنسبة لكيفية تعزيز إدارة المعرفة، ذكر خمسة مشاركين ونسبتهم 33% أن مجتمعات تعلم لتبادل المعرفة تُعد أيضًا من سُبُل تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية، فقال أحد المشاركين: "إنشاء مجتمعات تعلم تضم الطلاب والمعلمين لتبادل الأفكار والخبرات وتطوير المعرفة المشتركة"، وأشار آخر: "بناء مجتمع تعليمي مزدهر حيث يتشارك الجميع معرفته وخبرته".

السؤال السادس: ما طرق تشخيص المعرفة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية، وكيف يمكن تشجيع الطلبة والمعلمين على توليد المعرفة؟

أولاً: الآراء المتعلقة بطرق تشخيص المعرفة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية

تبيّن بما يتعلق بطرق تشخيص المعرفة التي تُساعد في تطوير العملية التعليمية، أكد أحد عشر مشاركاً ما نسبته 73% أن الاختبارات تُعد من أهم طرق تشخيص المعرفة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية. كما وتبيّن بالنسبة لطرق تشخيص المعرفة التي تُساعد في تطوير العملية التعليمية، فقد أورد ثمانية مشاركين ونسبتهم 53% أن الاستبانات تُعد من أهم طرق تشخيص المعرفة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية.

وأظهرت آراء عينة المقابلة لطرق تشخيص المعرفة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية أن ثمانية مشاركين ونسبتهم 53% أن المقابلات تُعد من أهم طرق تشخيص المعرفة التي تُساعد في تطوير العملية التعليمية. واتضح كذلك بما يتعلق بطرق تشخيص المعرفة التي تُساعد في تطوير العملية التعليمية، أن سبعة مشاركين ونسبتهم 47% ذكروا أن الملاحظة تُعد من أهم طرق تشخيص المعرفة التي تُساعد في تطوير العملية التعليمية.

ثانيًا: الآراء المتعلقة بكيفية تشجيع الطلبة والمعلمين على توليد المعرفة

أظهرت آراء عينة المقابلة حول كيفية تشجيع الطلبة والمعلمين على توليد المعرفة، أن أحد عشر مشاركًا ما نسبته 73% ذكروا أن ممارسة التفكير الإبداعي وتنميته يُعد من سبل توليد المعرفة. وبما يتعلق بكيفية تشجيع الطلبة والمعلمين على توليد المعرفة، ذكر ثمانية طلاب ونسبتهم 53% أن المشاريع تساعد على توليد المعرفة.

وفي نفس السياق، أوضح سبعة مشاركين ونسبتهم 47% أن ربط المعرفة بالحياة يُعد من سبل تشجيع الطلبة والمعلمين على توليد المعرفة، وذكّر سبعة مشاركين ونسبتهم 47% أن تنمية التفكير النقدي من الطرق التي تشجع المبادئ التي تقوم عليها عمليات توليد المعرفة.

السؤال السابع: ما العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة؟ وهل الرقابة التنظيمية تساهم في تعزيز إدارة المعرفة؟

أولاً: الآراء المتعلقة بالعلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة

أجمع جميع أفراد عينة المقابلة على أن العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة علاقة تكاملية متبادلة.

ثانيًا: الآراء المتعلقة بمدى إسهام الرقابة التنظيمية في تعزيز إدارة المعرفة

بما يتعلق بمدى إسهام الرقابة التنظيمية في تعزيز إدارة المعرفة، ذكّر أحد عشر مشاركًا ونسبتهم 73% أن الرقابة التنظيمية تُسهم في تشجيع الابتكار لتوليد المعرفة. وقد قال أحدهم: " أن الرقابة التنظيمية تشجع على الابتكار والتجربة، مما يتيح فرصاً لتحصيل تجارب ومعرفة جديدة"، وأضاف آخر: " الرقابة تدفع الموظفين إلى التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات وبالتالي توليد المعرفة".

وذكر سبعة مشاركين ونسبتهم 47% أن الرقابة التنظيمية تساعد على التكيف وبالتالي الحاجة لتحديث المعرفة، وجاء على لسان أحدهم: " تساعد الرقابة المنظمة على التكيف بسرعة مع تغيرات بيئة العمل، مما يتطلب تحديث المعرفة باستمرار"، وأضاف: " تمكن الرقابة المنظمة من التكيف بسرعة مع المتغيرات الخارجية والداخلية، مما يسمح بتعديل استراتيجيات إدارة المعرفة وفقًا للاحتياجات المتجددة".

بالنسبة لمدى إسهام الرقابة التنظيمية في تعزيز إدارة المعرفة، أشار سبعة مشاركين ما نسبته 47% أن الرقابة التنظيمية تسهم في الاستجابة السريعة مما يؤدي إلى الحاجة لتحديث المعرفة، وقد ذكر أحدهم: " الرقابة المنظمة من تمكن الاستجابة المناسبة للتغيرات في المجال التربوي، والتكنولوجيا، مما يوفر كم معرفي كبير" وأضاف آخر: " الرقابة تسرع الاستجابة للتغيرات، لذا فإنها تحتاج إلى معرفة دقيقة وحديثة لتوجيه قراراتها".

كما تبين من إجابات المشاركين لمدى إسهام الرقابة التنظيمية في تعزيز إدارة المعرفة، ان خمسة مشاركين ونسبتهم 33% قالوا: إن الرقابة التنظيمية تساعد على صنع القرار مما يعزز إدارة المعرفة، والذي جاء على لسان أحدهم: تسمح الرقابة باتخاذ قرارات سريعة ومدرسة بناءً على المعرفة المتاحة"، وذكر آخر: "تحسين عمليات صنع القرار حيث توفر الرقابة التنظيمية المعلومات والمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة ومدرسة، مما يعزز من فعالية إدارة المعرفة".

السؤال الثامن: كيف يمكن تعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

فيما يتعلق بكيفية تعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، أورد أحد عشر مشاركاً ما نسبته 73% أن تعزيز الشراكة المجتمعية يعد من السبل لتعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، فقد قال أحدهم: " تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال بناء

شراكات مع المؤسسات المحلية والمشاركة في الأنشطة المجتمعية"، وأردف آخر: "بناء الشراكات مع المؤسسات المختلفة والمجتمع المحلي تعزيز التعاون ونقل الخبرات وتبادلها".

وتبيّن أن عشرة مشاركين ونسبتهم 67% ذكروا أن تقييم الأداء بشكل مستمر يُعد من السبل لتعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، فقد أوضح أحدهم: "الإجراءات التصحيحية اللازمة"، وأوضح آخر: "أن التقييم المستمر، يساعد على تحديد مواطن القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر".

كما أظهرت آراء عينة المقابلة لكيفية تعزيز الأداء المؤسسي، أن ثمانية مشاركين ونسبتهم 53% ذكروا أن توفير بيئة مُحفزة يُعد من السبل لتعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، فقد قال أحدهم: "تحتاج المدارس إلى بيئة تعليمية محفزة تدعم التفكير النقدي والإبداع من خلال إنشاء مساحات تعليمية جاذبة وتوفير موارد متنوعة تساعد الطلبة على التعلم بفعالية"، وأضاف آخر: "تهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على الابتكار والإبداع".

وأشار ثمانية مشاركين ونسبتهم 53% إلى أن توفير الدعم اللازم لضمان سير العمل والإبداع والابتكار يُعد من السبل لتعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، والذي جاء على لسان أحدهم: "توفير الدعم المادي والإداري الكافي لضمان سير العمل بسلاسة"، وأضاف آخر: "توفير الدعم اللازم، يُمكن أن يفتح آفاقًا جديدة للإبداع والتطوير".

السؤال التاسع: كيف يتم تنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها لتطوير نقاط القوة وتعزيزها والتقليل من نقاط الضعف لتطوير العملية التعليمية؟

فيما جاء بتنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها لتطوير نقاط القوة وتعزيزها والتقليل من نقاط الضعف لتطوير العملية التعليمية، ذكر عشرة مشاركين ونسبتهم 67%، أكدوا أن المتابعة والتقييم بشكل مستمر تُعد من الطرق الضرورية لتنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها، فقد أكد

أحدهم: "يتعين على المدرسة مراقبة وتقييم تقدمها بشكل منتظم"، وقال آخر: "إجراء تقييم مستمر للخطة لتحديد مدى تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة".

كما أوضح عشرة مشاركين ونسبتهم 67% أن إعداد خطط عمل تفصيلية يُعد من الطرق المناسبة لتنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها، وذكر أحدهم: " تطوير خطط عمل: وضع خطط عمل تفصيلية تحدد المهام والمسؤوليات والجدول الزمني لتنفيذ الأهداف"، وأضاف آخر: " إعداد خطة عمل تفصيلية تشمل استراتيجيات محددة لتعزيز نقاط القوة ووضع إجراءات لمعالجة نقاط الضعف".

وكما أظهرت آراء عينة المقابلة لكيفية تنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها لتطوير نقاط القوة وتعزيزها والتقليل من نقاط الضعف لتطوير العملية التعليمية، أن سبعة مشاركين ونسبتهم 47% يرون أن التدريب يُعد من الطرق لتنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها، وذكر أحدهم: " تنظيم ورشات عمل تدريبية للمعلمين، وتقديم فرص للتطوير المهني"، وأضاف آخر: أن توفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين يعمل على تطوير مهاراتهم".

كما أظهرت آراء عينة المقابلة لكيفية تنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها لتطوير نقاط القوة وتعزيزها والتقليل من نقاط الضعف لتطوير العملية التعليمية، أن ستة مشاركين ونسبتهم 40% ذكروا أن إقامة شراكات مع المجتمع المحلي يُعد من أبرز الطرق لتنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها، فقد ورد عن أحدهم: " بناء شراكات مع المؤسسات الأخرى (جامعات، ومؤسسات مجتمعية) لتبادل الخبرات والمعرفة"، وأردف آخر: " الشراكة مع المجتمع: من خلال إقامة شراكات لدعم الأنشطة التعليمية".

السؤال العاشر: كيف تساهم الرقابة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسة على تحسين الأداء المؤسسي باستمرار؟

تبيّن بما يتعلق بكيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسة على تحسين الأداء المؤسسي باستمرار، أن اثني عشر مشاركًا ونسبتهم 80 %، قالوا أن الرقابة التنظيمية تُساعد على التكيف مع المتغيرات لدعم الأداء المؤسسي، فقد ذكر أحدهم: " تخلق الرقابة ثقافة تشجع على الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى ظهور حلول مبتكرة، وبالتالي تحسين الأداء"، وأضاف آخر: " التكيف مع احتياجات المجتمع والوزارة المتغيرة بسرعة وتقديم حلول مبتكرة، مما يعزز رضاهم ويدعم الأداء المؤسسي".

وتبيّن أن عشرة مشاركين ونسبتهم 67% أكدوا أن الرقابة التنظيمية تشجع الابتكار لتطوير الأداء المؤسسي، فقد أورد أحدهم: " تشجع الرقابة التنظيمية على الابتكار من خلال توفير بيئة تتصف بالمرونة وتدعم التعلم من الفشل"، وهذه المرونة تسمح للمدارس بتطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات بشكل مستمر، مما يُعزز من أدائها العام"، وقال آخر: " الرقابة تشجع على ثقافة الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين الأداء المؤسسي".

وفي السياق نفسه، ذكر سبعة مشاركين ونسبتهم 47% أن الرقابة التنظيمية تُساهم في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير الأداء المؤسسي، وقد عبر عن ذلك أحدهم: "تحسين عملية اتخاذ القرارات والتحفيز المستمر لرفع جودة التعليم في المدرسة ومن ثم ينعكس الأمر على رفع مستوى أداء المدرسة"، وأضاف آخر: " اتخاذ القرارات المناسبة يُساهم في تحسين جودة العمليات الإدارية وتطوير الأداء".

وقال سبعة مشاركين ونسبتهم 47% أن الرشاقة التنظيمية تُسهم في تعزيز التعاون لمواجهة التحديات وينعكس على الأداء المؤسسي، فقد قال احدهم: "من خلال دعم ثقافة التعاون المستمر نتمكن من التصدي للتحديات بفعالية، وتعزيز قدرات فريق العمل، وضمان تحسين مستمر في جودة التعليم وتحسين الأداء"، وذكر آخر: "تعمل الرشاقة على تعزيز التعاون والتواصل بين الطواقم والأقسام المختلفة، مما يُسهم في تبادل المعرفة والخبرات وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، وهذا ينعكس على تحسين الأداء".

الأنموذج المقترح

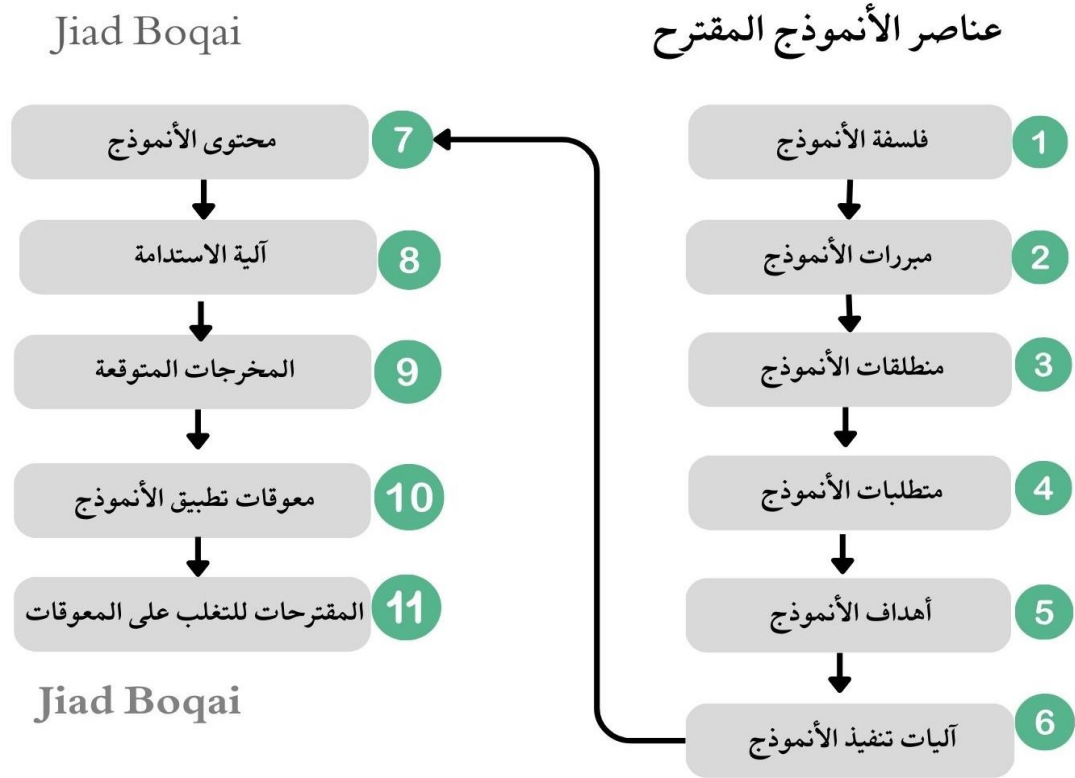
الأنموذج المقترح لتعزيز الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة في المدارس الثانوية العربية داخل

الخط الأخضر

يحمل الأنموذج المقترح في طياته وضع معايير تعمل على توفير آليات فعالة لتعزيز الرقابة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بغية تحسين الأداء للمؤسسات التعليمية بشكل عام، وفي المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر بشكل خاص، وجاء هذا الأنموذج بعد عمليات مسح وتحليل، وبعد الاطلاع على الأدب السابق من مصادر أولية وثانوية، ونتائج البحوث والدراسات ذات الصلة، واستنادا لما توصلت إليه الدراسة بشقيها الكمي والكيفي، وما أشارت له من وجود علاقة موجبة بين الإدارة الرشيدة وإدارة المعرفة، وتحسن الأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، كان لا بُد من إعداد أنموذج مُقترح من أجل تعزيز الرقابة التنظيمية، وإدارة المعرفة في المدارس الثانوية بهدف تحسين أدائها.

ويشكل هذا الأنموذج مدخلاً من مداخل الإصلاح التعليمي والتربوي؛ وذلك من خلال وضع إطار مقترح لتطبيق الأنموذج لدى المديرين والمعلمين والمفتشين في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر.

وقام الباحث بالخطوات الإجرائية الآتية بهدف تطوير النموذج:



أولاً: فلسفة النموذج المقترح

جاءت فلسفة النموذج المقترح بهدف تسهيل تنفيذ الرقابة التنظيمية، بالاعتماد على الأبعاد الثلاثة المكونة لها، والمستندة إليها، وهي (رقابة اتخاذ القرار، رقابة الاستشعار ورقابة التطبيق)، وارتباطها بإدارة المعرفة بجميع أبعادها، وهي: (تشارك وتخزين المعرفة، وتوليدها، وتطبيقها، وتشخيصها)، بالارتباط بمدى تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لدى المديرين والمعلمين والمفتشين في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر، من خلال تحديد المؤشرات والموجهات التي تعمل على توجيه تلك الفلسفة من خلال الفلسفات الآتية:

1- فلسفة الاستقلالية لدى مديري المدارس في عمليات اتخاذ القرارات التي تُسهم في تعزيز دور المدرسة، بدون ضغوط أو قيود، ومنحهم الحرية الكاملة، وتجنب المركزية، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف الجودة والإتقان والتميز في الأداء لمديري المدارس التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وكذلك تطبيق الرؤية المدرسية، والخطط التي تقوم بها الإدارة المدرسية من أجل إنجاح العمل المدرسي، سواءً من الناحية الإدارية، أم من الناحية الأكاديمية والعلمية التي ترتبط بها مباشرة، لكونها الأمل الأوحى في تنمية المهارات والكفايات اللازمة للمعلمين أولاً، ثم للطلبة الذين يشكلون الغاية والهدف المنوي تحقيقه في المدرسة.

2- فلسفة إدارية واضحة، ومدرسة تستطيع التعبير عن الأبعاد الأساسية للرشاقة التنظيمية، وهي اتخاذ القرار والاستشعار والتطبيق، لتشكل إحدى القضايا المهمة في النمو الإداري والمعرفي بجميع مكونات المدرسة البشرية.

3- اعتماد نماذج إدارية معاصرة تعمل في عملية تطبيق الرشاقة التنظيمية للإدارة وارتباطها بالمعرفة والأداء المؤسسي الناجح.

المرتكزات التي يقوم عليها الأنموذج

يرتكز هذا الأنموذج على توظيف المهارات التكنولوجية، والاعتماد عليها كمصادر لتقليل وقت الخدمة، وتنفيذ المشروعات تكنولوجية المبرمجة، مثل التواصل مع الهيئات والمنظمات التربوية التي تعمل على تنظيم العمل المدرسي والرشاقة التنظيمية، وجودة الأداء المؤسسي، من أجل تحديد الواقع الذي يسود في المدرسة في هذا الجانب، كما يركز على تقليل تكاليف التنسيق اللازمة للتواصل مع المشاركين وتعزيز خدمات التنسيق في مجال توظيف الرشاقة التنظيمية للإدارات المدرسية، القائمة على الإبداع في إدارة المعرفة، وجودة الأداء. وتحديد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه، ويتحدد مستوى الرشاقة المطلوب على ضوء: احتياجات ودواعي الرشاقة، والهدف

الاستراتيجي لتحسين الرشاقة والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة والتي تتمثل في (الاستباقية ورد الفعل).

بالإضافة إلى تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب أو الوصول إليه: والتي تتمثل في مجموعة من القدرات المرتبطة بالمدرسة من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيير، والاستفادة من الفرص المتاحة التي تطرحها، والمتمثلة في (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة). وتحديد المتطلبات والعوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المراد تحقيقه: وهي تلك الاحتياجات اللازم توفرها والمتمثلة في (مرونة الممارسات، والأساليب والأدوات والتقنيات، وتوفير المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الابتكار).

أما الفئات المستفيدة من هذا النموذج فهم مديرو المدارس، المعلمون، المفتشون التربويون، وكافة القوى العاملة والكوادر في الميدان التربوي، لتحقيق الرشاقة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وتحسين جودة الأداء.

ثانياً: مبررات النموذج المقترح

إن أبرز مبررات هذا النموذج هو تقديم حلولاً مبتكرة لمشكلة ملحة تواجه المؤسسة التعليمية، وتمثلت في الرشاقة التنظيمية، كواحدة من أبرز المفاهيم الحديثة في المجال التربوي، ولا سيما، التي ترتبط بالإدارة والقيادة التي يُمكن أن تُنظم العمل الإداري، وكذلك المعرفة الإدارية؛ حيثُ يرتبطان مع بعضهما، ويعتمد بعضهما على الآخر، ويجتمعان لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، وبالأخص داخل الخط الأخضر.

ومن مبررات هذا النموذج، تلك التطورات الحديثة التي فرضت نفسها على القيادات التربوية في المدارس الثانوية التي طالت الأساليب الإدارية كالرشاقة التنظيمية، وكذلك إدارة

المعرفة، وتحسين الأداء المؤسسي، وهي من القضايا الإدارية التي تسعى إليها الأجهزة والمنظومات التعليمية في أرجاء العالم كافة، لا سيما العالم المتقدم.

ومن مبررات الأنموذج المقترح تلك الأهمية الكبرى المرافقة لتطوير وتحسين العملية التعليمية وجوانبها المتعددة، وتكون الإدارة هي رأس الهرم الإداري، وهي الحريصة على تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة في المدارس الثانوية لتحسين الأداء المؤسسي، الذي من خلاله تسعى المدارس إلى تحسين المخرجات التعليمية في هذه المدارس.

ولعل من أبرز مبررات هذا الأنموذج الدور الذي يقدمه المفتش التربوي، مما يسهم في مساعدة الإدارة والمعلمين على تحسين أدائهم المؤسسي، وما يقدموه من إرشادات وتدريبات مناسبة لذلك، إضافة إلى حاجة المديرين والمعلمين إلى تطوير قدراتهم، وتهيئتهم التهيئة المناسبة لأداء الأعمال والواجبات الموكلة لهم في مجال التطوير والتغيير في مدخلات التعليم، لتحقيق الجودة المطلوبة، وتحسين المخرجات والارتقاء بمستوى النتائج التعليمية.

كذلك الاستجابة للتطورات التي جرت للأدوات التعليمية والتقنيات التربوية الإدارية والقيادة في ميدان العمل التربوي التي جاءت في الدراسة بدرجة عالية، لتعميم تلك التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل لآراء العينة حول ذلك، لتكون نموذج يحتذى به من قبل المديرين الآخرين في مجتمع الدراسة للمدارس الأخرى في مراحل الدراسة المدرسية كافة.

ثالثاً: منطلقات الأنموذج المقترح

ينطلق هذا المقترح من خلال الرؤية الثقافية نحو التغيير في الأساليب والوسائل المتبعة في العملية التعليمية، سواء فيما يخص الأعمال القيادية والإدارية، كذلك المهمات الإشرافية من قبل المفتشين والمعلمين، الذين يتعاونون معاً لتحسين وتطوير الاتجاهات نحو التعليم في النظام المدرسي، لا سيما في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، ومن خلال السعي إلى تمكين

العاملين في المدرسة، ومنحهم الصلاحيات لمساعدتهم لإحداث التغيير وتطوير العمل المدرسي، وتحقيق المكاسب وتعزيزها لدى المعلمين، لا سيما تلك التي تكون مطبقة لدى الجهاز التربوي العامل في المدرسة، وتعزيزها لديهم، والبقاء على تطبيقها من قبلهم.

وينطلق النموذج من الأخذ بالاعتبار أن المدارس الثانوية هي من أهم المؤسسات التربوية والاجتماعية، وتتأثر بمتغيرات العصر واحتياجات المجتمع، وأن الرشاقة التنظيمية تمثل مدخلاً متكاملًا لتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، ومطلبًا ملحقًا لزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات العصرية التي تشهدها المؤسسات التربوية والتعليمية المعاصرة.

كما ينطلق النموذج المقترح من خلال رؤية قطاع التعليم في إعداد مجتمع عربي يمتلك العلم والمعرفة والثقافة والتكنولوجيا، لإنتاج المعرفة وتوظيفها والتحرر من القيود المفروضة عليه من السياسات العنصرية التعليمية، ومن أجل إجراء تحول واقعي في الأنظمة التربوية من خلال تطوير كافة المكونات لهذا النظام في المدارس، فهو ينطلق من خضوع الجهاز التعليمي داخل الخط الأخضر لسياسات تنفذها السلطات الحاكمة، وتتمثل في التهميش، والعزلة عن المتطلبات العالمية الحديثة في جهاز التربية والتعليم.

كما ينطلق هذه النموذج المقترح من منطلق الخدمات المقدمة من القيادات التربوية، إذ يُشكل داعماً أساساً لتحقيق الهدف المنشود من العملية التعليمية، وتوفير التعليم المنظم، والتنظيم، لا سيما المدارس الثانوية العربية في منطقة داخل الخط الأخضر، ومن أجل تأهيلهم وتنمية قدراتهم وكفاياتهم ومهاراتهم التي يتطلبها ضمان تمكين المعلمين وتأهيلهم مهنيًا في إطار المعارف الإيجابية والتقنية الحديثة في كافة الميادين التربوية، ومواكبة الآمال والتطلعات التربوية التي يتم تصورها داخل الخط الأخضر، الذي يخص الإدارات والمعلمين والمفتشين التربويين، ونشر ثقافة

التغيير في كافة الأوساط التربوية، وتبني نمط قيادي نحو التغيير، وتنمية قدراتهم المهنية والقيادية والتخطيط الاستراتيجي، والتقويم، والتحسين المستمر، وبناء العلاقات الإنسانية والتشجيع والتحسين.

رابعاً: متطلبات الأنموذج المقترح

لا بد من وجود بعض المتطلبات لكي يتم تطبيق هذا الأنموذج المقترح، والتي تتمثل في ما

يلي:

1- التخطيط الجيد ووضع الخطط اللازمة لتطوير المهارات والكفايات للمديرين والمعلمين والمفتشين؛ حيث أن التخطيط السليم هو الذي يؤدي إلى النجاح، فلا يمكن لأي عمل أن ينجح إلا من خلال التخطيط الجيد، الذي يحمل في طياته تحديد الزمان والمكان والعنصر المراد تدريبه، والمواد الخاصة للتدريب عليها، وتكون مبنية على الأهداف التي يتم وضعها لتطبيق هذا الأنموذج الذي يهدف إلى تعزيز الرقابة التنظيمية والمعارف الإدارية وإدارتها، وتحسين وتطوير الأداء المؤسسي، ولا سيما الثانوية داخل الخط الأخضر .

2- من الضروري وعي القادة التربويين بأهمية الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة، فهما مفتاحان لتحقيق التميز المؤسسي. فمن خلال تبني هذه الممارسات، يمكن لمديري المدارس تمكين فرق العمل وتحفيزهم على الابتكار، مما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

3- فتح المجال أمام القيادات التربوية لاختيار الأساليب المناسبة لتطوير الرقابة التنظيمية وإدارة المعارف، وتحملهم المسؤوليات اللازمة لهم، لكي يعملوا على تطويرهم وتنمية القدرة القيادية والإدارية والمهنية لديهم.

4- تحسين العلاقات القائمة بين المديرين والمعلمين والمفتشين التي تدعم قضية تنظيم وترتيب الأولويات في السياسة التعليمية لتحقيق أهدافها.

5- حرص القيادات التربوية والمسؤولين على توظيف واستيعاب الطاقات الإدارية الماهرة والمميزة بالإصلاح والتطوير، والسعي إلى تحقيق الأهداف ومواكبة التغيير.

6- وضع معايير مهنية لتحديد الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى المديرين، وكذلك الأداء المؤسسي لهم، من أجل تقويم وقياس تلك الكفاءات وتحفيزهم على تطبيقها.

7- توفير الدعم المادي اللازم لتطبيق النموذج، وتدريب الجهات المعنية (الإدارة المدرسية وذوي العلاقة) على كيفية تطبيقه وتكليف بعض اللجان الخاصة للعمل على متابعته وتقييمه.

خامساً: أهداف النموذج المقترح

يهدف هذا النموذج المقترح إلى تحقيق التنمية وتطوير العمل المؤسسي في المدرسة والالتزام بالواجبات الملقة على عاتق العاملين كافة داخل المدرسة، وتتمثل فيما يأتي:

- 1- تقديم رؤية جديدة للعمل في المدارس تعتمد على أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة سالفة الذكر.
- 2- تقديم تصور واقعي لإدارة المعرفة، من خلال إكساب المديرين الأسس اللازمة لإدارة المعرفة بشتى أبعادها المتمثلة في تشارك المعرفة، وتخزينها، وتوليدها، وتطبيقها، وتشخيصها، وإيجاد السبل والطرق المثلى من أجل تعزيز تلك الأبعاد لصياغة إدارة معرفة قائمة على تطوير وتنمية الجهود المبذولة لتحسين الأداء لدى العاملين في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.
- 3- المساهمة في نشر أبعاد ثقافة الرقابة التنظيمية بين المدارس، لزيادة قدرة هذه المدارس على مواجهة التغيير الذي يشهده العالم المعاصر والتكيف معه بما يحقق أهداف المدرسة وجودة أدائها.
- 4- العمل على تفعيل عمل المديرين والمديرات في مدارس داخل الخط الأخضر، وإيجاد الأدوات التي تسعى إلى تحسين تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لهؤلاء المديرين، وتطبيقها بالشكل السليم والواضح، الذي يعبر عن تلك التصورات التطويرية لذلك.

5- توجيه الأنظار نحو الأدوات التربوية والاهتمام بالأداء المؤسسي، وتحسينه من خلال تطبيق أبعاد الرشاقة.

6- وضع آلية للتعامل مع معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية وتعزيز ثقافة قبول التغيير.

الأهداف وآلية التحقق

الرقم	الهدف	آلية التحقق
1	تقديم رؤية جديدة للعمل في المدارس الثانوية تعتمد على أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة سالفة الذكر.	تحقيق الاتجاه الاستراتيجي للمدرسة، فمن خلاله يُساعد المدرسة والعاملين فيها على تقبل التطورات، التجديدات واستراتيجيات، وتحقيق الرشاقة التنظيمية لديهم، والاستجابة للعوامل الموجهة لتحقيق الرشاقة التنظيمية. ولا سيما أبعادها الثلاثة وهي رشاقة الاستشعار وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والنقاط الأحداث من البيئية، ورشاقة اتخاذ القرارات، وتعني قدرة المدرسة على جمع وتنقية وهيكلية المعلومات ذات الصلة، ورشاقة التطبيق/الممارسة، وتعني قدرة المدرسة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري. وكل ذلك يتم من خلال التدريب للكادر البشري داخل المدرسة.
2	تقديم تصور واقعي لإدارة المعرفة في النظم التعليمية	من خلال إكساب المديرين الأسس اللازمة لإدارة المعرفة بشتى أبعادها المتمثلة في تشارك المعرفة، وتخزينها، وتوليدها، وتطبيقها، وتشخيصها، وإيجاد السبل والطرق المثلى من أجل تعزيز تلك الأبعاد لصياغة إدارة معرفة قائمة على المعارف في تطوير وتنمية الجهود المبذولة لتحسين الأداء المؤسسي.
3	المساهمة في نشر أبعاد ثقافة الرشاقة التنظيمية بين المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، من أجل زيادة قدرتها على مواجهة التغيير الذي يشهده	ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاطلاع على التجارب في هذا المجال، وتطبيقها في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، بما يتناسب والواقع والثقافة السائدة في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر، ولعل هذا التدريب قد يساهم في إزالة الغموض وتحقيق التكيف مع المستجدات التنظيمية والمعرفية.

	العالم المعاصر والتكيف معه بما يحقق أهداف المدرسة وجودة أدائها.	
4	العمل على تفعيل عمل المديرين والمديرات في المدارس مجال إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية.	من خلال إيجاد الأدوات لتحسين تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لهؤلاء المديرين، وتطبيقها بالشكل السليم والواضح، الذي يعبر عن تلك التصورات، ومن خلال اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لذلك من التجارب العالمية الناجحة في هذا الميدان
5	توجيه الأنظار نحو الأدوات التربوية والاهتمام بالأداء المؤسسي، وتحسينه من خلال تطبيق أبعاد الرشاقة.	وقد يتم ذلك من خلال وضع الخطط المدروسة، بناء على تشخيص الواقع الأدائي، ومعرفة النقص والقصور ومحاولة تعزيزه عبر قنوات التواصل المعتمدة على برامج تدريب يستمد مفرداته من العالم المتحضر والناجح في مجال الأداء المؤسسي وحيثياته.
6	وضع آلية للتعامل مع المعوقات التي تمنع تطبيق الرشاقة التنظيمية وتعزيز ثقافة قبول التغيير.	من خلال الشرح والتوضيح لها ولأهميتها في بناء المؤسسات التربوية، وصقل المعرفة وتدويرها لتناسب احتياجات الكادر البشري والتنظيمي.

سادساً: آليات تنفيذ الأنموذج المقترح

يمكن تنفيذ الأنموذج المقترح من خلال الآليات الآتية:

- 1- إعداد تقرير دوري لمستوى أداء مديري المدارس في الرشاقة التنظيمية من خلال متابعة أدائهم من أجل التعرف إلى نقاط القوة والضعف، حتى يتمكن مديرو المدارس من تطوير وتعزيز إدارة المعرفة، وامتلاكها بشكل مناسب وبكافة أبعادها المتمثلة في تشارك المعرفة، وتخزينها، وتوليدها، وتطبيقها، وتشخيصها، والاطلاع على المعارف العالمية المستجدة في الميدان الإداري والتربوي،

من أجل تحسين الأداء المؤسسي لديهم، وللمعلمين والمفتشين، ويكون امتلاك المعرفة مبنياً على التدريب والتمكين الذي تمارسه الجهات المسؤولة من إعداد وتدريب الكوادر التربوية والإدارية والإرشادية في المدارس الثانوية.

2- وضع نظام للرقابة والمساءلة من أجل الوقوف على مدى التزام الكوادر الإدارية والتعليمية، وتحقيق الأهداف المرغوب فيها، وكذلك تنفيذ الخطط وتقديم التغذية الراجعة والاستمرار في التحسين والتطوير للأداء المؤسسي، وتطبيق أبعاد الرقابة وإدارة المعرفة، ودعم وتحفيز تلك القضايا لدى الفئات المثابرة والمجتهدة في هذا الميدان من أجل أن يتم انخراط الطواقم العاملة كافة في المدارس الثانوية بتطبيقها في المدرسة، ويكون من خلال وجود سجلات لدى الطواقم وتدوين آليات الالتزام حتى تكون مؤشراً على مدى تطبيقها، وتسجيل هذه المؤشرات للمتابعة والاستيضاح حولها وتقويمها من قبل المسؤولين عن جودة وأداء الكوادر التربوية لذلك.

3- المتابعة والتقييم عن طريق الوسائط التكنولوجية، والكشف عن المشكلات ومواجهتها لتنفيذ الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتحسين الأداء المؤسسي لدى المديرين والمعلمين والمفتشين التربويين.

سابعاً: محتوى الأنموذج المقترح

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة، كان لا بُد من الوقوف على واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية، وما يرتبط بأبعاد إدارة المعرفة، إذ تنعكس على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين في تلك المدرسة، ويكون ذلك من خلال إتباع عدة طرق تتعلق بها، مثل: التخطيط السليم، التنظيم، الرقابة والتقييم، وذلك لتوضيح أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة، وهي: اتخاذ القرار، الاستشعار واتخاذ القرار.

ويستند النموذج المقترح المتعلق بالرشاقة التنظيمية إلى نتائج الدراسة؛ حيث جاءت مستويات الرشاقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كما أن جميع أبعادها أيضاً كانت مرتفعة، ما يشير إلى أن تطبيقها في المدارس يكون بشكل جيد، وكذلك بالنسبة لإدارة المعرفة، فقد جاءت بجميع أبعادها بدرجة مرتفعة، باستثناء تشخيص المعرفة كانت متوسطة، كما حظي الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة، حيث تبين أن الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي ترتبط فيما بينها، فكلما ارتفع مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية، وإدارة المعرفة، أسهم في رفع مستوى الأداء، لذلك فإن المكونات لهذا النموذج تتمثل في ثلاثة مكونات رئيسية، تعتمد على:

الأول: الرشاقة التنظيمية بأبعادها كافة

الثاني: إدارة المعرفة بأبعادها كافة

الثالث: الأداء المؤسسي بجميع متطلباته التي يحتاجها، لكي يتم الرفع والتقدم في الأداء المؤسسي، وحتى يكون هناك استجابة واقعية للأداء المؤسسي، وتطبيقه.

ثامناً: آلية الاستدامة

يتطلب تحقيق آلية الاستدامة في مؤسستك توفير بيانات جيدة، وبفضل استخدام برنامج إدارة الاستدامة التي يهدف إليها النموذج المقترح، وهي على النحو الآتي:

1- **الاستدامة البيئية:** اتخاذ إجراءات: تطوير الاستدامة البيئية للحد من المشكلات، ومواجهة التحديات المعيقة لتطبيق الرشاقة الإدارية، وإدارة المعرفة، والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية. وهذا يساعد على إيجاد بدائل أكثر مصداقية للبيئة المدرسية، والحفاظ على القواعد الأساسية في احترام البيئة المدرسية، والقواعد والقوانين والتعليمات المنظمة للبيئة المدرسية، والأداء المؤسسي للمعلمين الذين يستندوا تلك القضايا من الواقع البيئي للمدرسة.

إن تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية تُسهم في تحسين جودة الأداء البيئي والاجتماعي المستدام، حيث إن رشاقة الاستشعار تُمكن المدرسة من إيجاد الحلول للمشكلات البيئية للمدرسة، وكذلك والانفتاح على كل ما هو جديد لتحقيق الاستدامة البيئية، فهناك توجيه عالمي نحو تحقيق الاستدامة البيئية، لذا فإن معظم المنظمات التربوية والتعليمية تسعى حاليًا لتطوير خطوط إنتاجها لتتلاءم مع البيئة ومتطلباتها واحتياجاتهم، وتُساهم في استدامة الوعي والثقافة التطويرية بما يحقق الأداء المؤسسي المرموق.

2- الاستدامة الاجتماعية: تُركز الاستدامة الاجتماعية على تحسين الكادر الأكاديمي داخل المدرسة، من أجل إحداث تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي وامتلاك إدارة المعرفة من خلال تطبيق الرشاقة وعناصرها ضمن سلم أولويات القيادة التربوية، مع الحرص على ديمومة الرفاهة الاجتماعية، والتي تنطوي على المسؤولية الاجتماعية تجاه المدرسة، بما في ذلك الطلبة والمعلمين والمديرين والمركزين والمفتشين وغيرهم، حيث يتطلب استدامة أهداف الاستدامة الاجتماعية التي تُرتكز على القيم الأخلاقية التي تُعزز الأداء المؤسسي، من خلال تمكين القيادة من امتلاك الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتحقيق متطلبات تلك الاستدامة بكافة جوانبها.

ويمكن الارتكاز على السياسات التربوية والتعليمية لتعزيز العدالة الاجتماعية، وتحسين الوصول للتعليم الجيد، الذي يُركز على جودة الأداء، وتعزيز الجهود الرامية لحماية حقوق الكوادر البشرية والإنسانية في الميدان التربوي، والتركيز على الاستمرارية لبناء قاعدة تطويرية تنسجم بالثبات للإدارة والمعلمين والمفتشين في آن واحد.

3- الاستدامة الاقتصادية: تهتم بتوفير التمويل ودعم المشاريع التربوية وللبرامج التطويرية في مجال تطبيق رشاقة التنظيم، وإدارة المعارف، وتكون قادرة على التغيير وفقًا للتغيرات العالمية، ولا بد

من استمرارية تقديم الدعم والتمويل وتبني الأفكار الخلاقة، وإنتاج جيل قادر على الابتكار والإبداع وإحداث التنمية الاقتصادية.

4- تنفيذ أهداف الاستدامة من خلال التكنولوجيا: حيث تشير إلى الاستمرارية في تطبيق المبادئ المرتبطة بالتغيير الذي يتماشى مع متطلبات التقدم التكنولوجي وتطبيقاته، ودمجها في عمليات التعلم والأنشطة المدرسية المتنوعة، وقدرة الأنظمة التربوية على تبني التقنيات التكنولوجية الحديثة كالذكاء الاصطناعي، وشبكات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، إذ أنها تُسهّل تنفيذ الحلول المستدامة لتحقيق الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة لخدمة المؤسسة التربوية، وإيجاد حلول فعّالة في الميدان التربوي.

تاسعاً: المخرجات المتوقعة من الأنموذج

يُتوقع من خلال تطبيق هذا الأنموذج تحقيق بعض من المخرجات التي تترتب على تطبيق الأنموذج في الواقع المدرسي، والمُتمثلة فيما يأتي:

- 1- المرونة في العمل المدرسي، والتعامل بين العاملين في المدرسة، وكذلك ينعكس على سهولة وتنظيم تطبيق القرارات الإدارية، وكذلك المتابعة والتجديد في القرارات المدرسية.
- 2- نشر ثقافة الإبداع الذي يُعد من أبرز ركائز الرقابة التنظيمية، ويؤدي إلى إيجاد عقلية تنظيمية واضحة بارعة وقادرة على قيادة التغيير، وهي التي تعمل على استمرارية النظم والهياكل والإجراءات، وكذلك فريق العمل والمكونات التنظيمية الأخرى، وتوفير الفرص والخدمات اللازمة.
- 3- يُساعد هذا الأنموذج إلى مواجهة المخاطر التي تواجهها المدرسة، فالإدارة الرشيدة تسعى باستمرار لتحقيق النجاح، ومواجهة المخاطر والأزمات والحد من تأثيراتها السلبية.
- 4- تحقيق رؤية ودليل نهائي للمدرسة من أجل تحديد مستقبلها والتي لها صلة وثيقة بالرقابة التنظيمية، وتحقيق الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها، الأمر الذي يُساعد على جعل المدرسة

أكثر رشاقة، مستمدة من الواقع، وتحديد النجاح التنظيمي، لما توفره للمديرين والمعلمين والمفتشين من قدرة على تحقيق الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر.

5- تحقيق التواصل بين المدرسة وبين المدارس الأخرى، ومتابعة المستجديات في الميدان التربوي، من أجل التطور وتنمية العمل المدرسي.

6- تحقيق التطوير والنمو المستمر، وتجنب الركود أو الجمود، والاستجابة لجميع التغيرات، وإتاحة فرص جديدة للتعليم المستمر الذي تسوده جودة في الأداء، وجودة في المدخلات والمخرجات.

عاشراً: معوقات تطبيق الأنموذج المقترح

يُتوقع أن يعترض طريق تطبيق الأنموذج المقترح، كغيره من الأعمال الأخرى، العديد من المعوقات والأخطار، لذا لا بد من مواجهتها، منها:

1- ضعف القناعات التربوية والمسؤولين بأهمية التغيير أو تفعيل دور القيادة التربوية في مواجهة التحديات، وتطبيق الرشاقة التنظيمية بكافة أبعادها دون الرجوع إلى هذه القيادات والمسؤولين، وقناعتهم بأهمية القرارات المركزية في الجهاز التربوي.

2- القيود المفروضة على القيادات التربوية، وعدم تمتعهم بالقدرات القيادية اللازمة لتطبيق الرشاقة التنظيمية وامتلاك إدارة المعرفة، فهم غير مسموح لهم في تطبيق قيادات التغيير، لأنهم لا يملكون القدرة على التغيير، مما لا يسهم ذلك في تحسين الأداء المؤسسي.

3- عدم وجود القوانين والتشريعات التي تعمل على مُساندة ودعم القيادات التربوية والمديرون والمديرات على أهداف التغيير، وممارسة الرشاقة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وتحسين الأداء المؤسسي.

4- قلة برامج التدريب المناسبة التي تلزم التدريب للمديرين والمعلمين والمفتشين على تطبيق الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة لديهم.

5- ضعف الحوافز والدعم والتشجيع، وضعف نظام الحوافز الذي يزيد من كفاءة المعلمين والمديرين والمفتشين في الأداء أو القدرة على تحقيق الأهداف والإنجاز.

6- قلة مصادر التمويل اللازمة لتطوير التعليم ومؤسساته ومستلزماته، لا سيما - فيما يخص الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة وتحسين الأداء.

7- انخفاض أو ضعف مساهمة المجتمع المحلي في المشاركة في التقييم والتقييم للممارسات الإدارية والمهنية للمعلمين.

حادي عشر: المقترحات للتغلب على المعوقات لتطبيق النموذج المقترح

1- تنمية وعي وقناعات القيادات التربوية بأهمية التطوير الإداري في ظل التطورات الحديثة في مجال العمل الإداري في المدارس، كذلك ضرورة اكتساب المهارات والمعارف الإدارية المختلفة لمساهمتها في تفعيل الرقابة التنظيمية، وحث الإدارات بمتابعة المستجدات والقضايا التربوية المعاصرة، من أجل تجويد وتحسين الأداء المدرسي لدى العاملين في المدرسة، ومنها تجربة سنغافورة في الإصلاح الإداري.

2- إنشاء مراكز متخصصة في التنمية والتطوير المهني لدى مديري المدارس والمعلمين والمفتشين، وتكثيف عمليات التوعية والبرامج التدريبية لكافة الكوادر البشرية في النظام التعليمي.

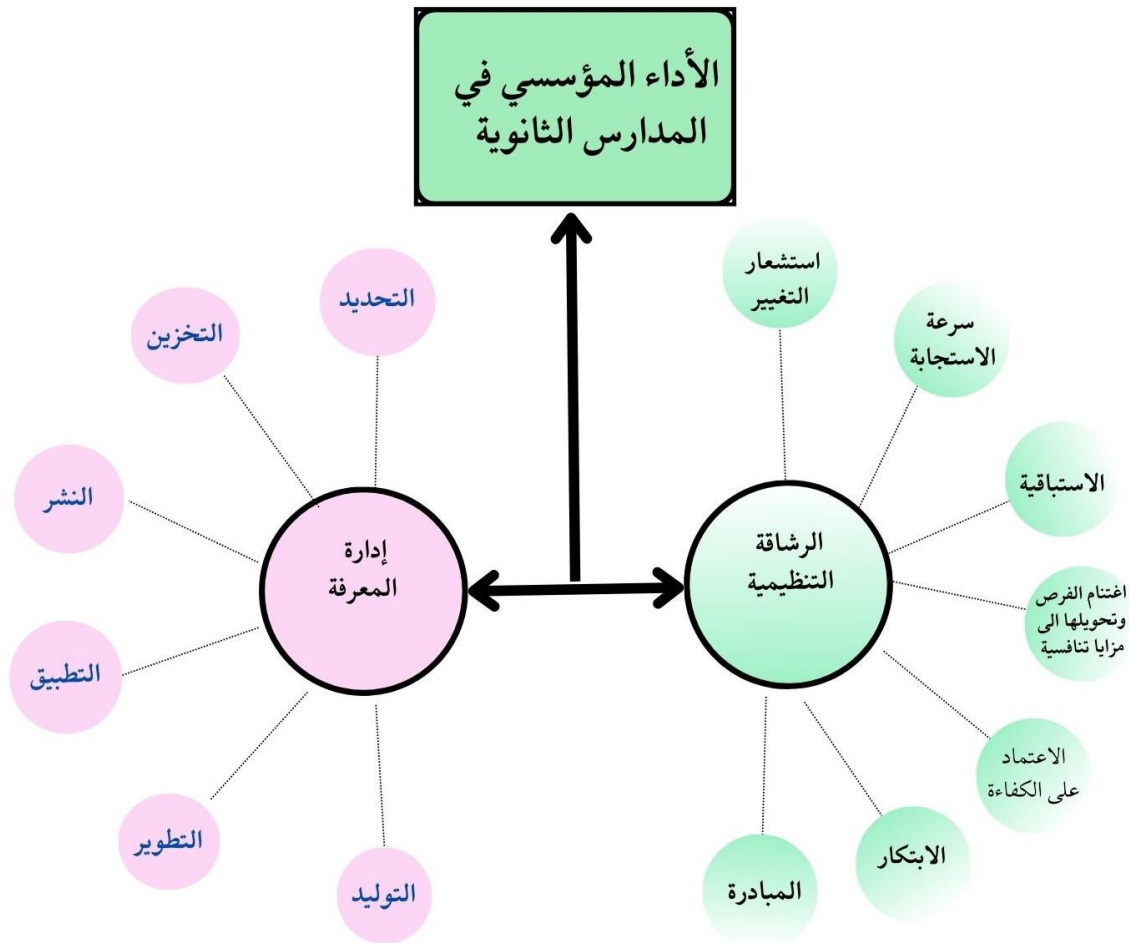
3- تفعيل نظام الحوافز بكافة أنواعها للإبداع الإداري، وتطبيق التقنيات الإدارية الحديثة.

4- تفعيل التعاون المشترك مع منظمات المجتمع المحلي والإقليمي المختلفة، لدعم تنمية القيادات الفاعلة التي تؤمن بتحقيق الرقابة التنظيمية، وامتلاك المعارف الإدارية.

في الختام، يتبين أن الجمع بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة يُعزز الأداء المؤسسي.

فمن خلال تبني استراتيجيات الرقابة التنظيمية والاستفادة من المعرفة المتراكمة، تتمكن المؤسسات

التربوية من تحقيق قدرة عالية على التكيف والابتكار، مما يعزز من فعاليتها. هذا النموذج يمثل رؤية مستقبلية للمؤسسات التي تسعى لتحقيق نمو مُستدام وتُفوق مستمر.



Jiad Boqai

شكل (2.4): النموذج المقترح (الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين)

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة، ومدى توافقها مع الأدب النظري والدراسات السابقة، المتعلقة بالواقع الميداني للدراسة.

1.5. مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما واقع الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات الأفراد على مجالات واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة، حيثُ جاء مجال رشاقة اتخاذ القرار أولاً، وحصلت الفقرة (11) على المرتبة الأولى من المجال نفسه، والتي تنص على "يُشارك المعلمون في اتخاذ القرارات" وتُعزى هذه النتيجة إلى نمط الإدارة الديمقراطي المُتبع، والذي تُطبقه عادة في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر، حيثُ يسعى المديرون إلى إشراك المعلمين في عملية واتخاذ القرارات، والمشاركة الإيجابية في صنعها، وهذا يُساهم في تنويع الخيارات المتاحة واختيار الأنسب منها، بالإضافة إلى تخطيط الأنشطة الدراسية بما يُعزز من فعالية العملية التعليمية وجودتها، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه تحسين المخرجات التعليمية من خلال تبادل الآراء والمقترحات قبل وأثناء اتخاذ القرار النهائي، الأمر الذي يتطابق مع ما جاء في الأدب النظري.

ويُعلل الباحث مجيء الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يؤقر المعلومات اللازمة للمفاضلة بين البدائل المقترحة للقرار" في المرتبة الأخيرة من مجال رشاقة اتخاذ القرار، إلى حجم التحديات والمتطلبات والمهام الموكلة لمديري المدارس في المرحلة الثانوية، حيث يُطلب منهم

متابعة المشاريع الوزارية وإعداد التقارير اليومية. وهذه التحديات تجعلهم غير قادرين على توفير المعرفة والمعلومات الكافية لطرح البدائل بشكل دقيق. كما أن اتخاذ القرارات في بعض الحالات لا يعتمد على أساس متين ودقيق من تحليل البيانات والمعلومات، بل يعتمد على الخبرات الشخصية أو الحدس.

أما مجيء رشاقة الاستشعار ثانياً، وحصول الفقرة (3) على المرتبة الأولى، والتي تنص على "يوضح المدير نقاط الضعف للمعلمين ليتّم معالجتها" قد تُعزى هذه النتيجة إلى مستويات الخوف التي يَشعر بها المديرين من تفاعل المعلمين السلبي عند توضيح نقاط ضعفهم، حيث أنهم يَشعر في بعض الأحيان بالقلق من ردود أفعالهم السلبية التي قد تُؤثر على علاقاتهم مع المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، قد تُنسب هذه المخاوف إلى دوافع سياسية، حيث تُدار المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تحت إشراف السلطات المحلية، وهذا يَتطلب منهم امتلاك مستويات عالية من الضبط والتحكم، والهدوء والتوازن في بيئة العمل. وفي هذا السياق، قد يتجنب المديرون التطرق إلى نقاط الضعف بشكل مباشر لتفادي التوترات، والردود السلبية، وخوض النقاشات، مما يُؤثر على فعالية معالجة هذه النقاط بشكل بناء وشفافية. وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (7) من مجال رشاقة الاستشعار، الاستشعار التي تنص على "يكشف المدير بسرعة المشكلات المستقبلية التي يمكن أن تواجه المدرسة" وهذا قد يعود إلى أن عملية الكشف عن المشكلات المستقبلية قد لا تكون في واضحة المعالم، والتنبؤات بها تكون غير موثوق فيها باستمرار.

أما بالنسبة لمجيء مجال رشاقة التطبيق في المرتبة الثالثة، وحصول الفقرة (19) على المرتبة الأولى، التي تنص على "يحرص المدير على تقديم الخدمة التعليمية للتلاميذ وفق احتياجاتهم" فيعزو الباحث هذه النتيجة إلى تطلعات أولياء الأمور، وسعيهم المستمر لتوفير بيئة تعليمية تُلبّي احتياجات التلاميذ الفردية، وتُساعدهم على النجاح الأكاديمي والشخصي، وهذا السعي

ليس فقط لتحقيق رضا وتطلعات أولياء الأمور، بل هو أبعد من ذلك، لكونه يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة. أما بالنسبة للفقرة (20) التي تنص على "يُنفذ المدير خطة عمل تلبي حاجات المعلمين في الوقت المناسب" فقد ظهرت في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يعود السبب إلى أن المديرين يرون أن تصميم وبناء الخطط المدرسية أمرًا مهمًا لخلق بيئة تعليمية منظمة وجاذبة، من خلال تحديد أهداف واضحة، الأمر الذي لا يلبي احتياجات المعلمين ولا يساعد في تحقيق رضاهم، وقد يعود هذا إلى ضعف المرونة في الخطط، وعدم مواكبتها للأحداث والتطورات الحديثة، وعدم قدرتها على دمج وتكامل الأنشطة المتنوعة لتحسين البيئة التعليمية، فمن الضروري تحسين التخطيط بما يتوافق أو يتلائم مع احتياجات المعلمين وتطورات العصر.

وتُعزى هذه النتائج كترجمة للنظريات ومفاهيم الرقابة التنظيمية ذات الصلة برقابة اتخاذ القرارات، حيث جاءت في المرتبة الأولى في المدرسة لما تُحقق العديد من الفوائد للعملية التعليمية، ومن بينها المساعدة في تحويل أي تغيير إلى فرص ومزايا تُساعد على تحقيق التنافس الشريف بين أعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق التنافسية مع المؤسسات التربوية الأخرى بجودة ومهارة عالية، مما تُعزز القدرة على اتخاذ القرارات المرنة بالاعتماد على ما هو متاح من معرفة والتحليلات الشاملة للمواقف، كما تُساعد في تقييم الخيارات المتاحة وتوقع النتائج المحتملة واختيار الخيار الأفضل بناءً على ذلك.

ويُمكن رد النتيجة المتعلقة برقابة الاستشعار إلى الدورات التدريبية المتاحة للمديرين، إذ أنها تُركز على تعزيز مهاراتهم في المرونة والاستشراف، مما يساعدهم على فهم الإشارات المبكرة واتخاذ قرارات استباقية. ويُعزز هذا الاهتمام بشكل خاص في ظل الوضع العام داخل الخط الأخضر، الذي يتسم بعدم الاستقرار، مما يفرض على المديرين ضرورة الاستعداد المستمر والتكيف مع التغيرات لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، منها دراسة أوزجنيل ويازيبي (Ozgenel & Yazici, 2021)، ودراسة بوربا وهاريندجا وسجابا (Purba, Hariandja, & Sijabat, 2022) ودراسة التويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (2022)، فيما تتعارض مع نتائج دراسة جاهانجيرى وخالخالى (Jahangiri & Khalkhali, 2015) التي أشارت إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية بالتعليم الإيرانى كانت منخفضة، ودراسة ليماهي (Lemahieu, 2017)، ودراسة الشيبان (2023)، ودراسة آل ثواب (2023) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس جاء بدرجة متوسطة، ولعل هذا الاختلاف ناتج من الاختلاف في العينة ومجتمع الدراسة والموقع الجغرافى الذى أجريت فيه تلك الدراسات، والتي أثرت في نتائجها، وخصوصاً أن منطقة الدراسة الحالية تمتاز بعدم الاستقرار الأمنى والنزاعات المستمرة، الأمر الذى يستوجب من الإدارات التربوية العمل بمرونة قصوى وتذويت مفهوم الرقابة التنظيمية في ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى الاختلاف في منهجية البحث وطرق جمع البيانات وتحليلها، ولا سيما ما أشارت إليه الدراسات المستخدمة في هذه الدراسة التي أشارت إلى ذلك الاختلاف.

مناقشة نتائج السؤال الثانى: "ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

بيّنت نتائج الدراسة أن درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت كبيرة، وكان مجال تشارك المعرفة في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وظهرت الفقرة (19) منه في المرتبة الأولى، والتي تنص على "يعقد المدير ورش عمل وندوات، من أجل تشارك المعرفة" وتُعزى إلى أن يتعين على المديرين في المدارس عقد ورش عمل تدريب باستمرار، وكذلك ندوات لتعم الفائدة للمعلمين، فيما ظهرت الفقرة (20) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على: "يقوم

المدير باستخدام تقنيّة أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة"، وتُعزى ذلك إلى أن المديرين لا يأبهون كثيراً في تقديم التدريب للمعلمين سواء أكانوا ذوي خبرة، أو تكون خبرتهم قليلة.

أما مجيء مجال تخزين المعرفة في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، وحصول الفقرة (12) على المرتبة الأولى، والتي تنص: "يوثق المدير قواعد بيانات مزوّدة بمعلومات عن الموضوعات المعرفيّة التعليميّة"، يمكن عزوها إلى أن مديري المدارس يقومون باستمرار في توثيق البيانات المتعلقة بالقضايا التعليمية الخاصة بمدارسهم، ليتم استخدامها عند الضرورة، في حين ظهرت الفقرة (13) في المرتبة الأخيرة من مجال تخزين المعرفة، والتي تنص على: "يضع المدير تعليمات واضحة لدى الجهات المعنية في المدرسة لاسترجاع المعرفة المخزونة"، وتُعزى إلى أن المديرين لا يرون من الضرورة القصوى تشكيل لجان لاسترجاع المعلومات المُخزّنة، لاعتبارها من خصوصيات الإدارة المدرسة.

أما بالنسبة لمجال توليد المعرفة، فقد احتل المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، حيث ظهرت الفقرة (6) في المرتبة الأولى، والتي تنص على: "يُشجع المدير التلاميذ على توليد الأفكار المبدعة" وتُعزى إلى أن السعي تشجيع الطلبة على التعاون الجماعي في التفكير الإبداعي من واجبات العملية التربوية بجميع أقطابها، وذلك لاستخلاص أفكار خالقة تُسهم في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المعرفية، في حين ظهرت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة من مجال توليد المعرفة، والتي تنص على: "يستخدم المدير أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة الجديدة المتعلقة بخطّته الاستراتيجية" وتُعزى إلى عدم تفعيل مهارة البحث العلمي واستثمارها في الأعمال المدرسية، ولا يقوم بها إلا الطلبة والمعلمين والمديرين النابغين والناهين.

كما حصل "مجال تطبيق المعرفة" على المرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة، حيث ظهرت الفقرة (25) في المرتبة الأولى، والتي تنص على: "يستخدم المدير المعرفة في اتخاذ القرارات المدرسيّة

وتنفيذها" وتُعزى إلى أن اتخاذ القرارات يكون نابغاً من امتلاك المعرفة وتنظيمها وإتقانها لدى المديرين والمعلمين في المدرسة، في حين احتلت الفقرة (24) من مجال نفسه، على المرتبة الأخيرة، والتي تنص على: "يطابق المدير بين جودة الخدمة التربوية وتوقعات المعلمين" وتُعزى إلى أن جودة أداء المعلمين وأدواتهم واستراتيجياتهم لا تكون من خلال الاعتماد على توقعات المعلمين فقط، وإنما حسب حاجة المدرسة وتلاميذها لذلك.

في حين حصل مجال تشخيص المعرفة، على المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، حيثُ حصلت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى، والتي تنص على: "يُشجّع المدير الحوار العلمي بين المعلمين" وتُعزى إلى أن مديري المدارس يحرصون على تشجيع الحوار والنقاشات البناءة بين الطواقم التربوية لكي تعم الفائدة بينهم، أما الفقرة (1) من المجال نفسه، فقد حصلت على المرتبة الأخيرة ، والتي تنص على: "يرصد المدير المعرفة المتاحة من مصادرها المختلفة بشكل منتظم" وتُعزى إلى أن هناك مصادر للمعرفة يتم تحديدها مسبقاً في المدرسة وبمتابعة مع المديرين.

وتُعزى هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدارسة الكبيرة في واقع إدارة المعرفة، والذي يكون نابغاً من أهمية إدارة المعرفة، ولكونها واحدة من الضرورات الملحة للمؤسسات التربوية، ولا سيما بعد التقدم والتطور في وسائل اكتساب المعرفة الذي يشهده العالم اليوم، وفي ظل التطبيقات التكنولوجية التي باتت من أساسيات هذا العصر، والتي تؤثر بشكل كبير في الطرائق والأساليب لتعديل السلوكيات الإدارية للعمليات المتمثلة بتجديد المعرفة وصياغتها، توليدها، تخزينها وتطبيقها من قبل الطاقم الإداري والقيادي في المدرسة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدارة المعرفة التي يمتلكها مديري المدارس الثانوية، فقد تكون نابعة من القناعة ذاتها بأهمية تشارك المعرفة والتي هي نشاط يتم تبادله بين المديرين والمعلمين والطلبة، والاطلاع على المعارف والمهارات والخبرات، حيثُ تسعى بشكل جدي في التمكين من

إدارة المعرفة، ولا سيما خلال الاستثمار التكنولوجي للمعرفة والمعلومات التي شهدت تحولاً كبيراً في مجال تعميق المعرفة واكتسابها، وتطوير التقنيات والأساليب الإدارية التي تتماشى معها، وتسهم في تطويرها وديمومتها.

كما تُعزى تخزين المعرفة في قاعدة المعرفة إلى استخدام قواعد الإنتاج، والأشياء البنيوية، والمنطق الإسنادي، والإطارات كأدوات فعالة لتمثيل المعرفة. ويتم إنشاء هذه المعرفة استناداً إلى تحليل احتياجات كل من الطلبة والمعلمين، سواء داخل المدرسة أو خارجها. كما تسهم هذه العملية في تحفيز المعلمين على الانخراط في المعرفة عبر التعلم بالمشاركة وتعلم الأقران.

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن عزوها إلى القناعة النابعة من تطبيق المعرفة التي تدعّم فيها الأفراد لتطبيق المعرفة ونقلها، من خلال استخدام تكنولوجيا التعليم والمعرفة المتاحة للإفادة من المعارف والخبرات، لوضع خطط تطويرية للمدرسة. كون الثورة التكنولوجية والمعرفية تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة بإمكانها أن تساهم في استقطابها وتسخيرها لخدمة القضايا التعليمية، حيث تُمثل إدارة المعرفة عاملاً مهماً في هذا العصر الذي سُمي باسمها، وهو عصر المعرفة، الذي رافقه العديد من التغيرات، والتحديات التكنولوجية، ولا سيما القضايا المعقدة التي يتم معالجتها إلكترونياً، الأمر الذي جعل الكل مُقتنع بأهميتها في الممارسات التعليمية، ويسعى جاهداً لتحقيقها، ولا سيما المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفطيمات (2022)، ودراسة السليمان والسيم، (2022)،

ودراسة أوقاقوقهين وبريسكا (Ogagaoghene & Prisca 2020)، ودراسة ماروف وأغرول (Marouf & Agarwal, 2015). في حين لم تتوافق مع دراسة (Armaghan & 2017)، (Renaud, التي أشارت إلى رفض المعلمين لإدارة المعرفة، ودراسة البلوي والجابري (2019)، ودراسة غانم (2021)، ودراسة الضامن (2022)، ودراسة الحسين وعلي (2022) التي أشارت

إلى أن واقع إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى التغيرات الاجتماعية، والثقافية والجغرافية للمجتمعات التي أجريت فيها الدراسات، ومن جانب آخر توصيات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والتفتيش في المنطقة التي أجريت فيها الدراسة للانخراط بدورات تدريبية لإحداث التطور التكنولوجي، مما يُساهم في توليد المعرفة وآليات مشاركتها.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: "ما واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

أظهرت النتائج أن أفراد العينة، بشكل عام، لديهم تقديرات مُرتفعة حول أداء المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وفقاً لأداة واقع الأداء المؤسسي، حيث جاءت الفقرة (10) من الأداء المؤسسي في المرتبة الأولى، والتي تنص على: "تمتلك المدرسة موقعاً إلكترونياً يُحدث باستمرار" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأداء المؤسسي، لكونه ذروة الهدف وأساس العملية التعليمية، ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسة التربوية، حيث إنه كلما كان مرتفعاً، كانت مخرجات العملية التعليمية أكثر إيجابية، وأن المعلم والمدير يعملان جاهدين ليكون أداءهما المؤسسي مرموقاً، وهذا الأمر يجعل العاملين في المجال التربوي والتعليمي يرون أن من أساسيات العمل المهني والمؤسسي التربوي الناجح والمتقدم هو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ولذا فإن عليها تعزيز التواصل مع المجتمع، تقديم خدمات مباشرة مثل متابعة الدرجات والإعلانات. الأمر الذي يُحتم على المدرسة تنشيط وتحديث الموقع الإلكتروني بشكل دائم لهدف تحسين الأداء المؤسسي وتأثيرها على ثقة الأفراد.

أما الفقرة (8) من الأداء المؤسسي كانت في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على: "يتم إحداث الدمج بين تحديد الأهداف وتقييم المعلمين وتطوير أدائهم" وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسات التعليم والمعلمين بحاجة إلى تحسين أدائهم المؤسسي في ظل عصر المعرفة والعولمة

والتطور، وفي عالم الاتصال والتواصل الحديث، ومواكبة المستجدات في هذا الجانب من أجل تحقيق أفضل ما يُمكن تقديمه من أداء مؤسسي قادر على بلوغ المعرفة وتوظيفها، ونقلها على أثر الواقع، فالأداء الجيد يزيد من ثقة الطلبة والقائمين على العمل التربوي والعاملين في جهاز التربية والتعليم، وفي تقديم التغذية الراجعة عن طريق الفهم الكبير للواجبات والمتطلبات للنهوض بالعملية التعليمية، لأنها تستمد تطوراتها من الأداء المؤسسي الناجح، والقادر على توفير المعرفة والوصول إليها مهما بذل من جهد كبير من أجل ذلك.

ويُمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى أن العاملون في القطاع التربوي والتعليمي يعتمدون على الأدوات والأساليب اللازمة لجودة التعليم وتحسين مستوياته، وتحسين الأداء الجيد والمناسب من خلال العصف الذهني، التحليل، الاستكشاف، والاستنتاج للمعلومات، وتطوير الكفايات والمهارات التعليمية للطلبة، وتنمية القدرات العلمية والأكاديمية لهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة آل مداوي (2021)، ودراسة التويجري (2022) التي أشارت أن الاعتقاد بجودة الأداء المؤسسي كانت بدرجة عالية وكبيرة، في حين اختلفت مع نتائج دراسة فتحي وفرحان ومحمد (2020)، التي أشارت إلى قصور في الأداء المؤسسي، ودراسة أبو سعدة ومحمد وصديق (2021) حيث أظهرت أن ممارسة أبعاد التميز كانت متوسطة، ولعل هذا الاختلاف في النتائج ناتج عن الظروف المرتبطة بالبيئة التنظيمية، وبالأساليب الإدارية المتبعة من المديرين، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي للدراسات التي أجريت فيها هذه الدراسات.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الآتية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)".

أكدت النتائج على عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات مستوى الرقابة التنظيمية والعلامة الكلية تُعزى لمتغيري الجنس، والمسمى الوظيفي. ووجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات مستوى الرقابة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، لصالح الأكثر خدمة.

وتُعزى هذه النتيجة المتعلقة بعدم وجود فروق بين الجنسين، والمسمى الوظيفي إلى أن أفراد العينة مهما اختلفت جنسهم ومسمياتهم الوظيفية يرون أن الرقابة التنظيمية ضرورية للعمل في الإدارات المدرسية، وذلك للاقتناع بمساعدتها على تحقيق الأهداف في المجال التربوي، وأن هذا الرأي لا يختلف فيه الذكور عن الإناث، ولا يختلف فيه المعلمون والمديرون فالنظرة واحدة نحو الرقابة التنظيمية لدى مديري ومعلمي المدارس، وهذا الأمر يعكس واقع مُهم هو أن المعلمين والمديرين والمفتشين يخضعون لتجارب تدريبية في مجال الرقابة التنظيمية، ولا سيما في مجال الاختلاف في جنسهم، أو مسمياتهم الوظيفية.

وتُعزى هذه النتيجة المتعلقة بوجود فروق تبعاً لاختلاف في سنوات الخدمة، إلى أن المعلمين والمديرين الذي لديهم بخبرة أعلى يرون بأن الرقابة التنظيمية في المدارس لها أهمية كبيرة لما تقوم به من تعلم وتحسين الصورة بشكل مستمر، حيث أن المقومات التي تحتاج إليها الرقابة التنظيمية تعتبر حلقات وصل مترابطة ومتكاملة، حيثُ تركز على الجانب الوجداني، والتّمكن الرقمي الذي يركز على الجانب التكنولوجي، واستثمار القوى العاملة، والتي يتم التعامل معها، حيث أن سنوات الخدمة تشكل فروقا في التفكير ومستوى الإبداع، المعتمد على الرقابة التنظيمية التي تذوب كلما زادت سنوات الخدمة لدى المعلمين، حيث أن المعلمين الذين يكونون حديثي التخرج والتعيين يكون لديهم أفقاً أقل وأضيق من المعلمين ذوي الخبرة الطويلة، وربما يواجهون تحديات عديدة مثل الشعور بالملل والتكرار.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة اوزينجل ويازيبي (Ozgenel & Yazici, 2021)، فقد أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الرقابة التنظيمية بين المديرين تُعزى لمتغيري الجنس ومستوى المدرسة، وظهرت فروق في الرقابة التنظيمية تُعزى لمتغير الخبرة، لصالح الأكثر خبرة، وكذلك دراسة الريشي والزيودي (2022) إذ أنها كُشِفَتْ عن عدم وجود فروق في الرقابة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ومتغير المرحلة التعليمية. واختلفت مع نتائج دراسة آل ثواب (2023) حيثُ أشارت إلى عدم وجود فروق في تصورات أفراد العينة لمتطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، وذلك نتيجة للاستراتيجيات المتبعة في المدارس.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: "للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الآتية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟"

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في متوسطات أفراد الدراسة على مجالات واقع إدارة المعرفة والعلامة الكلية تُعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وتُعزى هذه النتيجة بأن إدارة المعرفة تُشكل مُنطلقاً حيويًا يستند إليه المديرون الذين يسعون بكل إمكانياتهم وخبراتهم إلى تحقيقه والحصول عليه بمختلف الطرق والسبل، من خلال دراسة المعارف الكونية والعالمية، لذا لا بُد من امتلاك مديري المدارس لها من أجل تطبيقها، والإلمام بالأسس التي تقوم عليها لما لها من أهمية بالغة للعمل الإداري، وخدمة المصلحة الأكاديمية والتربوية القائمة على المبادئ الأساسية والرئيسية لتطوير المعارف، ولأن نجاح أي عمل يعتمد على مدى امتلاك الفرد للمعرفة وإدارتها بشكل صحيح، وقد يستند إلى التجارب العالمية في ميدان إدارة المعرفة، وهذا الأمر يؤكد عليه

المديرون والمعلمون برغم من الاختلاف في جنسهم، فالذكور والإناث يَرون بنفس المستوى لواقع إدارة المعرفة، ونفس الأمر بالنسبة للاختلاف في المُسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، التي رغم الاختلاف فيها إلا أن النظرة نحو واقع إدارة المعرفة نفسها.

ويَرى المديرون والمعلمون، بغض النظر عن جنسهم، ومُسمياتهم الوظيفية، أو سنوات خدمتهم، أن إدارة المعرفة لها أهميَّة بالغة في إدارة العمليات التعليمية، والحرص الشديد على جعل هذه المعارف تصب في خدمتها، لأنها تُساعد في التجديد والتطوير المعرفي، لكونها مفاتيح النجاح للعمل الأكاديمي، وإدارة المدرسة بجودة عالية، كما أنها مستمدة من الإقدام والإصرار لدى القادة التربويين في مجال تحقيق معرفي قوي، مَبني على التحقق والتبصر في جنبات هذا العمل، ومدى ملاءمته للواقع التعليمي داخل المدرسة.

ورغم الاختلافات في الجنس وسنوات الخدمة، والمُسمى الوظيفي، إلا أنه ليس هناك أي اختلاف أو تفاوت في مجال إدارة المعرفة وأهميتها في العمل التربوي، نتيجة التوافق في البرامج التدريبية والتوعوية لدى كافة الطواقم المدرسية. وتتفق النتيجة الحالية مع نتائج بعض الدراسات كدراسة البلوي والجابري (2019) التي أشارت إلى عدم وجود في متوسطات استجابات أفراد الدراسة في خزن المعرفة وتطبيقها وجميع العمليات وفقًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، ودراسة السليمان وآخرون (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة ودرجة تحفيز الابتكار تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة الضامن (2022) التي أشارت إلى انعدام الفروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية لمنطقة حائل تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ودراسة الحسين وعلي (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في متوسط مستوى واقع الأداء الإداري تبعًا لمتغير الجنس.

في حين لا تتفق مع نتائج دراسة أرماغان ورينو (Armaghan & Renaud,2017) التي أشارت إلى رفض إدارة المعرفة، ودراسة غانم (2021) التي أشارت إلى وجود فروق في إدراك درجة واقع ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة البيئية وفُقدَ لمتغير الوظيفة لصالح الإداريين، ودراسة الحسين وعلي (2022) التي أشارت إلى وجود فروق تبعًا لعدد سنوات الخبرة، لصالح 11 سنة فأكثر، وسبب هذا الاختلاف لتلك الدراسات قد يكون نابعا من التغير في الثقافة، والاتجاه المجتمعي، والواقع الجغرافي المتفاوت لهذه الدراسات.

مناقشة نتائج السؤال السادس للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الآتية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)".

بيّنت النتائج عدم وجود فروق في آراء الأفراد لواقع الأداء المؤسسي يُعزى إلى متغيري (الجنس، وسنوات الخدمة)، ووجود فروق في آراء الأفراد لواقع الأداء المؤسسي يُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، وكانت لصالح المديرين.

يُمكن أن عزو سبب هذه النتيجة المتعلقة بالجنس، والتي تُشير إلى أن الذكور والإناث لا يختلفون في الأداء المؤسسي، مما أدى إلى الاتفاق في وجهات نظرهم حول أن مستوى الأداء المؤسسي لا يمكن أن يغيره جنس المعلم والمدير، وسنوات خبرته في مجال التربية والتعليم، والذي يتمتع به المعلمون والمديرون، حيثُ أنه يرتبط بكل من العوامل الديمغرافية للمعلمين والمديرين، حيث أن التغير في الجنس بين الذكور والإناث، لا يعمل على تغيير الأداء المؤسسي، وأما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فإنها لا تؤثر في تغيير الاتجاهات نحو الأداء المؤسسي، إذ أنه

يكون لدى المعلمين الأكثر سنوات خبرة والأدنى مقاربة، وهذا نتاج الممارسات التعليمية التي تضفي واقعاً إيجابياً في الأداء المؤسسي.

وقد يعود سبب نتيجة وجود فروق نتيجة الاختلاف في المسمى الوظيفي إلى طبيعة الوظيفة، فهي تُحدد الأسس الذي يقوم عليها الأداء المؤسسي، فهو مرتبط بوظيفة الفرد، إن كان مديراً أو معلماً، ورغم ذلك فإن الاهتمام بالأداء المؤسسي من المواضيع التعليمية المهمة في حياة المعلم، والمدير والمفتش، فالكل منهم يسعى بطرق مختلفة إلى تطوير أدائه المؤسسي، وحتى يتمكن من الأداء الجيد الذي يُحقق له الميزة التنافسية؛ فتجعله دائماً حريص على الاستمرار بتقديم الأفضل في الأداء الذي يقدمه في إطار عمله في العملية التعليمية، إذ تقاس مخرجاتها بمستوى الأداء المؤسسي الذي يقوم به عضو هيئة التدريس أو المدير وغيره من طواقم العملية التعليمية.

تتوافق هذه النتيجة، فيما يخص السؤال السادس، مع ما جاءت به بعض الدراسات السابقة ومن بين تلك الدراسات دراسة جوس (Jose, 2016) ودراسة نايكوني (Naikuni, 2017)، كما لا تتوافق مع ما جاءت به بعض الدراسات السابقة من بينها دراسة آل مداوي (2021) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ودراسة سليم وحويحي (2021) التي أشارت إلى انعدام الفروق في الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغيرات الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال السابع للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الآتية " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضاقة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى مجالات الرقابة التنظيمية والمستوى ككل وتقديراتهم على مجالات واقع إدارة المعرفة والواقع ككل. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى مجالات مستوى الرقابة التنظيمية والمستوى ككل وتقديراتهم على واقع الأداء المؤسسي في هذه المدارس.

ويمكن أن يكون سبب هذه النتيجة هو أن إدارة المعرفة أصبحت من أهم الوسائل والأساليب التي تستخدمها المؤسسات من أجل زيادة فعاليتها وكفاءتها، وكذلك تطوير قدراتها الإبداعية، وتحقيق القدرة التنافسية التي بدورها تؤثر على جودة الأداء المؤسسي فيها، وتسعى إلى رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة التحديات، من خلال تبني للتكنولوجيا المعلوماتية؛ وذلك لتطوير وتنظيم المشاركة بالمعرفة، توليدها، و تخزينها، ونقلها، وتطبيقها، وتحقيق الأداء الناجح، وكما أنها تسهم في تحسين وتطوير وقابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية من أجل صنع القرار المناسب وفي الوقت المناسب، بغية تطوير أدواتها وتقنياتها التي تقوم بمنافسة المؤسسات الأخرى ذات النشاط المتشابه، مثل المدارس والجامعات وغيرها.

وربما تُعزى أيضًا لمدى الإسهام في تعزيز الرقابة التنظيمية لانعكاساتها الإيجابية على إدارة المعرفة وجودة الأداء المؤسسي، كما تُعزى لفعل الرقابة التنظيمية عن طريق نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة واستخدامها، وإعادة المعرفة عن طريق توليدها واكتساب المعرفة ومعالجتها وتخزينها، واستخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل، كذلك لدعم علمية التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط لتطوير عمليات الفهم والابتكار

وتنمية أفكار الأفراد، فالرشاقة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بإدارة المعرفة وجودة الأداء المؤسسي والعكس صحيح.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به بعض الدراسات السابقة ومن بينها دراسة إبراهيم (2021) التي أشارت إلى وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، ولم تتعارض النتائج بحدود علم الباحث مع أي من نتائج الدراسات.

من خلال الاطلاع على النتائج ومناقشتها تبين أن الرشاقة التنظيمية تعمل على تحسين وتنظيم الأداء المؤسسي للمعلمين، كما أن هذا الأمر ربما يكون متوافقاً مع ما جاء في الأدب التربوي، ومع ما جاءت به الدراسات السابقة التي ناقشت أهمية الإدارة والقيادة الرشيقة في إدارة المعرفة، وتنظيمها وتبويبها لدى المعلمين التي تعكس في ظلها الأداء المؤسسي الجيد، والمكتمل والقائم على أسس متينة من المعرفة والإدراك القيمي والأدائي لدى المديرين.

مناقشة نتائج السؤال الثامن: ما هو الأنموذج المقترح لتعزيز الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر؟

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة بنوعها الكمي والنوعي، حيثُ أظهرت نتائجها أن التدريب المستمر، توفير قواعد بيانات، ومهارات التواصل الفعال هي عوامل أساسية لتعزيز الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس. كما أكدت الدراسة على أهمية إدارة المعرفة، وتنمية التفكير لتحقيق بيئة مدرسية أكثر مرونة وابتكاراً.

وقد تُعزى هذه النتائج التي تَمثلت بآراء العينة في الجانب النوعي، إلى أن عملية التدريب الخاصة بالطواقم المهنية في المدارس، يُسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية بكافة مجالاتها، وهي رشاقة الاستشعار وغيرها، إضافة إلى تعزيز رشاقة اتخاذ القرارات، هذا الأمر يتطلب إنشاء قاعدة

بيانات تعمل على تكوين قنوات تواصل بين القيادات التربوية، تلك القضايا تعمل على تطوير الرقابة وتنمية أصولها، وأساساتها العملية في المجالات التربوية.

وربما تُعزى إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على تعزيز الرقابة التنظيمية، وإدارة المعرفة لدى المعلمين والمديرين، وكذلك استثمار القنوات والتطبيقات التكنولوجية المختلفة، وتحديد الاحتياجات اللازمة لتطبيقها من تدريب وإعداد البرامج التدريبية الخاصة بإدارة المعرفة، وكذلك فإن التشخيص المناسب هو الحل الأمثل لتطبيق الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى التعليمية الكوادر في العملية، إضافة إلى أن أهم ما يميز ذلك إجراء المقابلات؛ وهي التي تحدد الاحتياجات وتنمية سير العمل والأداء المؤسسي، الذي يعتمد على تعزيز الإبداع والابتكار لدى الطواقم التعليمية في المدارس الثانوية. ومن هنا لا بد من اتباع أساليب تعتمد على التشخيص والتدريب التي يحتاجها العاملين في المدارس من أجل إيجاد الرقابة التنظيمية، وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المدارس.

وجاء الأنموذج المقترح لتحقيق الفعالية للرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة وتعزيزها، فهي تصب في بوتقة التغيير والتطوير المدرسي، مستنداً إلى ما حققته النتائج الخاصة بالدراسة والتي أشارت إلى تلك العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتحسين الأداء المؤسسي فجاء هذا الأنموذج لكي يعزز ذلك، والتي تمحورت جميعها في آليات التعزيز والتطوير والتشجيع من قبل الإدارة المدرسية الرشيدة للعاملين، لامتلاك المعرفة، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي، حيث انطلق هذا الأنموذج من خلال فلسفة استقلالية يتمتع بها المديرون، من أجل اتخاذ القرار المناسب وفق احتياجات المدرسة، وتلبي طموحاتها ورؤيتها المستقبلية بالعمل والجد والاجتهاد والمثابرة، وبناء الخطط لتنمية قدرات الأداء المؤسسي للعاملين فيها.

كما ينطلق هذا النموذج من خلال توقع التغيير الإيجابي في الوسائل والأساليب المتبعة لتحقيق الرؤية التربوية المدرسية، سواء من خلال الإشراف والمتابعة أو التدريب اللازم للكوادر الأكاديمية والإدارية داخل المدرسة، وذلك باعتبار أن المدارس الثانوية هي المرحلة الأكثر استجابة لمتغيرات العصر المُفعم بالمعرفة والثقافة التكنولوجية المعاصرة، ومدى تطبيقها في الجوانب التعليمية والإدارية داخل المدرسة، إضافة إلى الخدمات التي يتوقع أن يقدمها النموذج لتطوير وتغيير الأسس العملية لنشر وامتلاك المعرفة وتطوير الآليات والأدوات والاستراتيجيات التربوية.

كما أنه هذا النموذج يتطلب التخطيط الجيد والناجح لتوعية القيادات بأهمية التغيير الأدائي، والإبداع والابتكار الذي يعد الأمر الحيوي المهم في بناء نماذج تدريبية تعمل على إكساب العاملين في المدارس تقنيات تحقق لديهم الرضاقة التنظيمية، وتحسن من الأداء المؤسسي لديهم، إضافة إلى تحسين العلاقات بين طواقم المدرسة الأكاديمية والإدارية، النابع من الحرص على تقديم الأفضل، وتوظيف واستيعاب الطاقات الإدارية الماهرة والمتميزة اللازمة لهذا العمل، كما تتضمن وضع المعايير والقواعد للحكم على مدى النجاح في ذلك أو التقصير فيه.

يهدف هذا النموذج إلى تنمية وتطور العمل المؤسسي في المدرسة والالتزام بالواجبات التي تلقى عليه من أجل تحقيق التطور البناء الإيجابي، ووضع تصور واقعي نابع من الواقع المدرسي، ونشر أبعاد الثقافة الخاصة بالرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية، إضافة إلى وضع آلية للتعامل مع المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الرضاقة التنظيمية في المدارس داخل الخط الأخضر.

أن آلية تنفيذ هذا النموذج تركز على التقارير الدورية، مستندًا على الأداء لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لمتابعة الأداء، من خلال وضع نظام الرقابة والمساءلة من أجل التعرف على مدى التزام الهيئة الإدارية بذلك، ويتم ذلك بالاعتماد الوسائل التكنولوجية،

واكتشاف المشكلات والصعوبات ومواجهتها وتجاوزها، والحد من آثارها السلبية على تنفيذ الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة، ولكي يتم المحافظة على استدامته، ونجاعته لتقديم الخدمات في الميدان نفسه، لذا ينبغي توفير الدعم والتشجيع والحوافز المادية للأنموذج لكي يعطي نتائج. وإتاحة النوافذ التكنولوجية الرقمية المساندة، وبهذا الأمر يتوقع من الأنموذج تحقيق المرونة في العمل المدرسي، والتعامل المرن بين المعلمين داخل المدرسة وما يطلبه التغيير الإيجابي، وكذلك مواجهة التحديات المعيقة لتنفيذه، إضافة إلى صياغة دليل نهائي للمدرسة يهدف إلى علاج القضايا المستقبلية التي تتصل بالرقابة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والأداء المؤسسي، وتحقيق التواصل الفعّال مع المدارس الأخرى، أو مع المجتمع المحلي من أجل صياغة برامج تطويرية لذلك. ومن الضروري توفير مقومات بيئية تدعم تحقيق استدامة تطبيق الأنموذج، بالإضافة إلى تعزيز الاستدامة الاجتماعية التي تعتمد على تحسين العلاقات الاجتماعية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يوصي الباحثة بما يأتي:

- تعميم الأنموذج المقترح على بعض المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وتطبيقه بشكل تجريبي، للتأكد من قابليته للتطبيق وللتأكد من أثره، ثم تعميم تطبيقه في مدارس أخرى.
- ضرورة وضع خطة واضحة لدمج عناصر الأنموذج وجعلها جزء من الثقافة التنظيمية للمدرسة.
- توفير الدعم اللازم للمدارس من خلال التدريب والتوجيه، وتخصيص الموارد الاقتصادية الكافية لبناء الخطط الاستراتيجية ليتم تطبيقها بشكل فعال.
- تطوير وتدريب المديرين على مهارة اكتشاف المشكلات والتحديات المستقبلية المحتملة، وطرق التغلب عليها.
- توفير معلومات كافية حول مبادئ الرقابة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وتعزيزها لدى المديرين والمعلمين حول ما يلزمهم من أجل إجراء مقابلة ومقارنة بين البدائل المقترحة من أجل تطوير الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة، عن طريق برامج التدريب المتاحة.
- ضرورة تدريب الكادر التعليمي والتربوي على مهارات وأساليب البحث العلمي، أثناء توليد المعرفة المتعلقة بتنفيذ استراتيجية المدرسة، أو بناء خطط استراتيجية جديدة.
- وضع تعليمات واضحة لدى الطاقم المدرسي المعني للتمكن من استرجاع المعرفة المخزنة، وعدم وضع القيود عليهم وإتاحة المجال لهم في الإبداع في استرجاع تلك المعرفة المخزنة.
- ضرورة وضع جدول زمني منذ بداية العام محدد واضح ومُعين لتنفيذ للخطط والنشاطات المدرسية المتصلة بالمعرفة والأداء المهني والمؤسسي الجيد.
- إجراء دراسات بمناهج متنوعة وباستخدام أساليب بحثية أخرى مثل: التجريبي، والمسح، ودراسة الحالة، وتصميم البرامج التطويرية اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة.

-إجراء دراسات حول ارتباط الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمون.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 289 - 310.
- أبو بكر، مصطفى (2017). الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية.
- أبو الريش، مصطفى (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، 112، 477 - 515.
- أبو سعدة، أحمد ومحمد، منى وصديق، أبو بكر (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(15)، 35 - 91.
- اغبارية، أيمن. (2020). سياسات تأهيل المعلمين العرب في إسرائيل واستحقاقات الهوية. الناصرة: دراسات- المركز العربي للحقوق والسياسات.
- آل ثواب، صالحة (2023). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، 7، 189 - 232.
- آل مداوي، عبير (2021). مستوى الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات. مجلة العلوم التربوية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 29، 233 - 284.
- بدير، جمال (2020). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة العلمية.
- البربري، محمد (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية. المجلة التربوية في جامعة سوهاج، 94، 829 - 972.
- البلوي، صباح والجابري، نياض (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 35(11)، 276 - 305.
- البيلاوي، سلامة. (2017). إدارة المعرفة في التعليم. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

التوحيدي، فاطمة والبكر، لمياء وأبو ثنين، عهود والعصيمي، وردة (2022). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 12، 39 – 60.

التوحيدي، هيلة (2022). درجة ممارسة حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، 8(2)، 329 – 383.

جاد الرب، سيد (2018). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. دار الفكر العربي.

الجاموس، عبد الرحمن. (2021). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر وآخرون. (2016). إدارة المعرفة. إثراء للنشر والتوزيع.

جلاب، إحسان (2021). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

حجازي، هيثم (2019). إدارة المعرفة: مدخل نظري. المكتبة الأهلية.

حريم، حسين (2019). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. دار ومكتبة الحامد.

الحسين، تهاني وعلي، عيسى (2022). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 38(4)، 662 – 696.

حمزوي، محمد (2016). قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة. مكتبة جرير.

حمود، خضير (2020). السلوك التنظيمي. دار صفاء للنشر والتوزيع.

دائرة الإحصاءات المركزية. (2022). التعليم في إسرائيل. استرجعت بتاريخ 2024/4/11 من الموقع: <http://www.cbs.gov.il>.

الذبياني، منى (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 110(3)، 32 – 84.

رسلان، نبيل (2018). عملية قياس الأداء المؤسسي: المفهوم، الأهمية المراحل، الأنشطة، الصعوبات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الريشي، نايف والزيودي، ماجد (2022). درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 35(35)، 739 – 798.

سالم، أحمد وطلبة، أمينة والعكاوي، سمر (2022). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة العريش، 9(27)، 203 – 224.

سلطان، محمد (2018). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة للنشر.

سليم، حسن وحوحي، محمد (2020). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة العريش، 8(21)، 133 – 179.

السليمان، جواهر والسحيم، هيفاء وابن سيف، ريم (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحفيز الابتكار لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 27، 79 – 110.

شحات، هناء (2019). مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم. مكتبة الأنجلو المصرية.

الشيaban، أنس (2023). تصور مقترح لتفعيل تطبيق الرقابة التنظيمية في مدارس محافظة رأس تنورة. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، 109، 1 – 42.

الصيرفي، محمد (2019). السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الضامن، فاطمة (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 16، 94 – 110.

الطاهر، أسمهان (2022). إدارة المعرفة. دار وائل للنشر والتوزيع.

طه، مجدي. (2021). التعليم العربي الفلسطيني في إسرائيل. أم الفحم: مركز الدراسات المعاصرة.

طيبي، خضر (2020). إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم. (2019). إدارة المعرفة. جدارا للكتاب العالمي.

عاصي، أحمد (2020). دور مديري المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر في اختيار الحد الأعلى لمستويات الوحدات التعليمية بمادة اللغة العربية في امتحان الثانوية العامة: المعوقات والحلول المقترحة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العدلوني، محمد (2022). العمل المؤسسي. دار ابن حزم.

العزاوي، محمد (2021). أنظمة الجودة وتقييم الأداء المؤسسي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية.

العززي، عبد اللطيف (2018). إدارة المعرفة وتقدم المنظمات. الطباعة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي. (2018). إدارة المعرفة. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

عمرو، حامد (2019). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العميان، محمود (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر. عودة، أ. (2010). الإحصاء واختبار الفرضيات في البحث العلمي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غانم، عصام (2021). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة البيئية في المدارس الحكومية بمصر: دراسة تطبيقية على محافظة الجيزة. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، 86، 707 – 754. الغليقة، عبدالله (2023). متطلبات تطوير إدارة التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء إدارة المعرفة. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، 7، 233 – 295.

فتحي، رافع وفرحان، وعد ومحمد، أياد (2020). دراسة تحليلية لوسائل الاتصالات الإدارية المرتبطة بجودة الأداء المؤسسي لدى مدراء المدارس الثانوية في بغداد الكرخ. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 14، 1 – 11.

القطيمت، عطفه (2022). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(3)، 1 – 17.

فودي، نعيم (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي: العقبات والحلول المقترحة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القريوتي، محمد (2019). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.

القطارنه، زياد (2021). إدارة المعرفة. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. كامل، بربر (2019). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

القيسي، مصطفى والعزاوي، إبراهيم (2024). بناء مقياس الرشاقة التنظيمية لمدراء أقسام الموهبة الرياضية من وجهة نظر المشرفين، مجلة الرياضة (15)، 1، 265-282.

الكبيسي، صلاح الدين (2019). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مخيمر، عبد العزيز وآخرون (2018). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية والإدارة.

نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (2021). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. مطبعة دار المنارة.

نشيلي، دنيا حلمي(2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للأبداع (40)3. ص ص 163-182.

همشري، عمر (2018). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
الهنداوي، عادل (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ليبيا: الدور الوسيط لإدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

- Armaghan, N. & Renaud, J. (2017). Evaluation of Knowledge Management in an Organization. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16, 175- 189.
- Carmen, M. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69, 4624-4631.
- Cera, E. & Kausku, A. (2020). Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture. *European Journal of Economics & Business*, 6(1), 14-27.
- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean Leadership-Fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 7, 569- 574.
- Fernandee- Lopez, S., Rodeiro- Pazos, D., Calvo, N. & Rodriguez- Gulias, M. (2018). The effect of strategic knowledge management on the universities' performance: an empirical approach. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 567- 586.
- Firooz, M., Hosseinzadeh, B., & Fallah, V. (2021). Modeling the Effect of Agility on Organizational and Social Sustainability Mediated by Organizational Culture (Case Study: Young Principals and Deputies of Public Schools in Babol). *Sociological Studies of Youth Journal*, 12(40), 109-122.
- Franco- Borre, D. (2018). Knowledge Management Model for the Integration of ICT into the Curriculum of a Bilingual school in Catagen. *Colimbia Contemporary Engineering Science*, 11(22), 1059-1067.

- Harraf, A. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Jahangiri, F. & Khalkhali, A. (2015). Analysis of organizational agility in education system of Iran. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), 869-873.
- Jose G. (2016). Factors affecting institutional performance at high and very high research universities: policy implications. a dissertation submitted in partial fulfillments of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at Virginia Commonwealth University VCU Scholars Compass.
- Kaira, W. & Phiri, J. (2022). A Model for Improved Knowledge Management Performance in Higher Education Institutions in Developing Countries: A Case of Zambia. *Open Journal of Business and Management*, 10, 543-563.
- Korma, M., Kolloju, N., Reddy, H. & Kareem, M. (2022). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Study on the Employees in Educational Institutions. *Business Systems Research Journal*, 13,138-155.
- Kurniawan, Y. (2014). The Role of Knowledge Management System in School: Perception of Applications and Benefits. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 61(1). 23-42.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lemahieu, P. (2017). Working to improve: seven approaches to improvement science in education. *Quality Assurance in Education*, 25(1), 2-4.
- Marouf, L. & Agarwal, N. (2016). Are Faculty Members Ready? Individual Factors Affecting Knowledge Management Readiness in Universities. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15, 165- 177.
- Nafi, W. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5). 296-309.
- Naikuni, D. (2017). Contribution of strategic human resource management practices in achieving institutional performance in Kenya: Narok County government perspective. COHRED, Doctoral dissertation.
- Ogagaoghene U. & Prisca I. (2020). Application and Benefits of Knowledge Management (KM) by Teachers in Nigeria. *Journal of Knowledge Management Application and Practice*, 2(3), 153-165.

- Ozgenel, M. & Yazici, S. (2021). Learning Agility of School Administrators: An Empirical Investigation. *International Journal of Progressive Education*, 17(1), 247-261.
- Park , K. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management In Turbulent Environments: The Role of Information Technologies. Ph.D. University of Southern California, USA.
- Purba, J. & Hariandja, E. & Sijabat, R. (2022). Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4, 649-661.
- Sadeghi, M. & Kalantari, M. (2021). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Intelligence and Organizational Agility among High School Principals. *Biannual Journal of Education Experiences*, 4(1), 101–118.
- Singh, S. Gupta, S., Busso, D., Kamboj, S. (2019). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.
- Siregar, Z., Suryana, A. & Senen, S. (2019). Does Knowledge Management Enhance Innovation: A Literature Review. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8, 1991-1994.
- Wijayanti, L., Purba, J., Hariandja, E. & Sijabat, R. (2022). Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka. *Journal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4, 649-661.
- Zhang, Y.; Khan, U.; Lee, S. & Salik, M. (2019). The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability. *Sustainability*, 11(2), 1-21.

الملحقات

ملحق (1) الاستبانة قبل التحكيم

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

سعادة الدكتور: الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للتعرف على الرشاقة التنظيمية في المدارس وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة في مجال التحكيم لذا يرجو الباحث منكم التكرم بقراءة بنود الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم عليها من حيث: الصياغة اللغوية لل فقرات، وانتماء البنود لمجالاتها، وحذف غير المناسب من البنود، وإضافة البنود التي ترونها ملائمة، وأي ملاحظات أخرى.

شاكرًا ومقدرًا حسن تعاونكم وتجاوبكم ومقدرًا جهدكم ووقتكم الثمين

الباحث

المعلومات الديموغرافية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس فما دون ☐ دراسات عليا
- 3- الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر
- 4- المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ معلم

الجزء الأول: المجالات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

المجال الأول: رشاقة الاستشعار

يقوم مدير المدرسة ب:

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات أخرى
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
1	يُوضح نقاط الضعف للمعلمين ليتم معالجتها.					
2	يُراجع بيئة العمل للتعرف على الآثار المحتملة للتغيرات السلوكية على العاملين في المدرسة.					
3	يُحصر المعطيات التي تساعد على التنبؤ بالآزمات.					
4	يُطور خدمات المدرسة لمواكبة التطور السريع.					
5	يكتشف المشكلات المستقبلية التي تهدد المدرسة بسرعة.					
6	يُجري مسحاً شاملاً للتعرف على الفرص المتاحة.					

المجال الثاني: رشاقة عملية اتخاذ القرار

					يستفيد من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلاً.	7
					يملك أدوات تدعم اتخاذ القرار.	8
					يتخذ القرارات المناسبة رغم ضغوط العمل.	9
					يُشارك المعلمين في صناعة القرارات.	10
					يُحلل الأحداث المهمة في المدرسة في الوقت المناسب قبل اتخاذ القرار.	11
					يوفر المعلومات اللازمة للمفاضلة بين بدائل القرار المتوفرة.	12
					يُنفذ خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.	13
					يُشارك أولياء الأمور في صناعة القرارات التي ترتبط بأبنائهم.	14

المجال الثالث: رشاقة تطبيق العمل

					يُشجع مبدأ العمل بروح الفريق الواحد عند تنفيذ الأعمال الإدارية.	15
					يعتمد نظام اتصال فعال في التواصل مع أولياء الأمور.	16
					يستطيع حل مشكلات الطلبة وأولياء الأمور في الوقت المناسب.	17
					يحرص على تقديم الخدمة التعليمية للطلبة وفق احتياجاتهم.	18
					يُنفذ خطة عمل تلبي حاجات الطلبة والمعلمين في الوقت المناسب.	19

					يستطيع حل مشكلات المعلمين في الوقت المناسب.	20
					يعمل على إعادة هيكلة العمليات لتحقيق أهداف المدرسة بفعالية.	21
					يستطيع عقد شراكات جديدة مع مؤسسات المجتمع المحلي في الوقت المناسب.	22
					يُعيد تشكيل موارده وفق المستجدات البيئية في الوقت الملائم.	23

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة:

.....

.....

.....

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية

المجال الأول: تشخيص المعرفة					
يقوم مدير المدرسة ب:					
الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال	
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
ملاحظات أخرى					
1	يرصد للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة بشكل منتظم.				
2	يُشجع الحوار العلمي بين المعلمين لتبادل الآراء في المدرسة.				
3	يُشخص المعرفة الملائمة لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المدرسة.				
4	يستقطب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما يمتلكه من المعرفة.				
5	يُحدد مجالات المعرفة المناسبة للمدرسة.				
المجال الثاني: توليد المعرفة					
6	يُشجع الطلبة على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.				
7	يعمل على تمكين المعلمين للإفادة من الخبرات المتراكمة لديهم.				
8	يُحفز التنافس الإيجابي بين المعلمين لتوليد المعرفة.				

					يستخدم أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بخططه الاستراتيجية.	9
					يقوم بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفيًا مع الخبراء بشكل مستمر .	10
المجال الثالث: تخزين المعرفة						
					يخترن المعرفة بطريقة تسهل استرجاعها عند الحاجة إليها.	11
					يمتلك قواعد بيانات مزودة بمعلومات عن الموضوعات المعرفية التعليمية.	12
					يضع تعليمات واضحة لدى الجهات المعنية في المدرسة لاسترجاع المعرفة المخزونة.	13
					يتبع أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات).	14
					يعتمد على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة في المدرسة.	15
المجال الرابع: تشارك المعرفة						
					يعتمد آليه داخلية لنشر وتعميم المعرفة.	16
					يوفر موقعًا إلكترونيًا مستقلًا لنشر المعرفة.	17
					يُعزز مناحًا داعمًا لتبادل المعرفة بين كافة المعلمين.	18
					يعقد ورش عمل وندوات وغير ذلك مما له علاقة بتشارك المعرفة.	19
					يقوم باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة.	20
					يُفَعّل دور الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق المعرفة.	21
المجال الخامس: تطبيق المعرفة						
					يستخدم المعرفة في تحقيق أهداف المدرسة.	22
					يوثق الدروس المستفادة والممارسات الأفضل ضمن قاعدة	23

					بيانات كُرس مال فكري بهدف إكساب هذه المعرفة للمعلمين.	
					يستند مدير المدرسة في أسلوب عمله على نشر الأفكار الإبداعية والتحديث للمعرفة.	24
					يستخدم المعرفة في اتخاذ القرارات المدرسية وتنفيذها.	25
					يُترجم رؤية المدرسة إلى استراتيجيات عمل منظمة تُدار من خلال فرق العمل.	26

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة:

.....

.....

.....

الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات أخرى
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
1	تتناسب فلسفة ورسالة المدرسة مع احتياجات المعلمين والطلبة.					
2	تتسم أهداف المدرسة بالمرونة بحيث تسهم في إيجاد آليات غير تقليدية لتطوير العمل.					
3	يتم العمل بالمدرسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف لخدمة العملية التعليمية.					
4	يوجد خطط بالمدرسة يتم تحديثها باستمرار لتطوير العملية التعليمية.					
5	يتم إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم المعلمين وتطوير أدائهم.					
6	تمتلك المدرسة موقعًا إلكترونيًا يُحدث باستمرار.					
7	يتم الاهتمام بتنمية الخبرات والقدرات المتعلقة بالعمل داخل المدرسة من قبل الإدارة المدرسية.					
8	يوجد جدول زمني محدد وواضح ومعلن لخطط وبرامج					

					المدرسة.	
					تسعى المدرسة لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة لبلوغ الأهداف المحددة	9
					تتوفر قنوات اتصال مباشرة بين جميع المعلمين في المدرسة.	10
					يتم عقد اجتماعات دورية للتعرف على المشكلات التي تواجه العمل بالمدرسة ووضع الحلول المناسبة لها.	11
					يتم تطبيق مبدأ سيادة الديمقراطية الإدارية في المعاملات.	12
					يتم عقد دورات صقل للمعلمين بصفة دورية لتزويدهم بكل جديد من أجل الارتقاء بمستواهم العلمي ومواكبة التقدم العلمي والمعرفي.	13
					يتم تحديد اختصاصات الهيكل التنظيمي بطريقة مكتوبة داخل المدرسة.	14
					يوظف العاملين في المدرسة التقنيات الحديثة لخدمة العملية التعليمية.	15
					توضح أساليب ومفاهيم الأداء المؤسسي للمعلمين داخل المدرسة.	16
					يتم الإفصاح عن المشكلات التنفيذية التي تواجهها المدرسة.	17
					تحت الإدارة المدرسية جميع العاملين على العمل والإبداع والابتكار.	18
					يوجد مرونة في تطبيق الإجراءات وأساليب العمل داخل	19

					المدرسة.	
					يوجد مشاركة في مسؤولية تحسين الأداء المؤسسي بالمدرسة بين إدارة المدرسة والمعلمين.	20
					يتم تحسين الأداء والجودة من خلال الرقابة على نظام العمل المؤسسي داخل المدرسة بصورة دائمة.	21
					يُنْتَهَج الأسلوب العلمي المخطط والمدرّس لتفعيل الأداء المؤسسي.	22
					يتم الإفصاح عن المعايير والآليات التي تحكم العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.	23
					تُوظف الخبرات العلمية والفنية والإدارية الضرورية لتنفيذ العملية التعليمية.	24

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة:

.....

.....

.....

..

ملحق (2) أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د محمد عمران	الجامعة العربية الامريكية
2	أ.د احمد بطاح	الجامعة الاردنية
3	أ.د خالد ابو عصبه	الجامعة العربية الامريكية
4	أ.د باسم حوامدة	جامعة مؤتة
5	أ.د احمد بدح	جامعة البلقاء التطبيقية
6	أ.د منيرة الشرمان	جامعة اليرموك
7	أ.د محمود ابو سمرة	جامعة القدس
8	أ.د محمد احمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
9	أ.د خالد سنداوي	أكاديمية القاسمي
10	د نبيل سعده	أكاديمية القاسمي



الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة

والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين.

حضرة المدير / ة ، المعلم / ة : _____ المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل

الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين

والمفتشين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من

الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة

محاور رئيسية ومجالات لها للتعرف على الرشاقة التنظيمية في المدارس وعلاقتها بإدارة المعرفة

والأداء المؤسسي.

أرجو التكرم بقراءة فقرات الأداة بكل دقة، والاجابة عنها بموضوعية وحيادة تامة، علماً

بأن البيانات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم وتجاوبكم ومقدراً جهدكم ووقتكم الثمين

الباحث

جيايد نايف بقاعي

أولاً : المعلومات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس فما دون ☐ دراسات عليا
3. سنوات الخدمة: ☐ من 1- أقل من 5 أعوام ☐ من 5 - أقل من 10 أعوام ☐ 10 أعوام فأكثر
4. المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ معلم

ثانياً: المحور الأول: مجالات الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
المجال الأول: رشاقة الاستشعار						
يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
1	يحل شكاوى المعلمين دون انفعال					
2	يتفحص احتياجات المعلمين باستمرار					
3	يُوضح نقاط الضعف للمعلمين ليتمّ معالجتها					
4	يُراجع بيئة العمل للتعرفُ على الآثار المحتملة للتغيرات السلوكيّة على العاملين في المدرسة					
5	يحصّر المعطيات التي تساعد في التنبؤ بالأزمات					
6	يُطوّر الخدمات المدرسيّة لمواكبة التطوّر السريع وروح العصر					

					7	يكتشف بسرعة المشكلات المستقبلية التي يمكن أن تواجه المدرسة
					8	يُجري مسحاً شاملاً للتعرف على الفرص المتاحة
المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار						
					9	يستفيد من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلاً
					10	يتخذ القرارات المناسبة رغم ضغوطات العمل
					11	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات
					12	يكشف عن التهديدات والفرص التي قد تواجه المدرسة
					13	يحلّ الأحداث المهمة في المدرسة في الوقت المناسب قبل اتخاذ أي قرار
					14	يوفر المعلومات اللازمة للمفاضلة بين البدائل المقترحة للقرار
					15	يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التي ترتبط بأبنائهم
المجال الثالث: رشاقة التطبيق						
					16	يُشجع مبدأ العمل بروح الفريق الواحد عند تنفيذ الأعمال الإدارية
					17	يعتمد نظام اتصال فعالاً في التواصل مع أولياء الأمور
					18	يستطيع حلّ مشكلات التلاميذ في الوقت المناسب
					19	يحرص على تقديم الخدمة التعليمية للتلاميذ وفق

					احتياجهم	
					يُنفذ خطة عمل تلبي حاجات المعلمين في الوقت المناسب	20
					يستطيع حلّ مشكلات المعلمين في الوقت المناسب	21
					يعمل على إعادة هيكلة العمليات لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية	22
					يستطيع عقد شراكات جديدة مع مؤسسات المجتمع المحلي في الوقت المناسب.	23
					يلتزم بالمواعيد المحددة في تنفيذ المهمات	24
					يُعيد تشكيل موارده وفق المستجدات البيئية في الوقت الملائم	25

ثالثاً: المحور الثاني: الفقرات المتعلقة بواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
المجال الأول: تشخيص المعرفة						
يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
1	يرصد المعرفة المتاحة من مصادرها المختلفة بشكل منتظم					
2	يُشجّع الحوار العلمي بين المعلمين					
3	يُشخص المعرفة الملائمة لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المدرسة					
4	يستقطب الكوادر البشريّة المؤهّلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة					
5	يُحدد مجالات المعرفة المناسبة للمدرسة					
المجال الثاني: توليد المعرفة						
6	يُشجع التلاميذ على توليد الأفكار المبدعة.					
7	يعمل على تمكين المعلمين للإفادة من الخبرات المعرفية لديهم					
8	يُحفز التنافس الإيجابي بين المعلّمين لتوليد المعرفة					
9	يستخدم أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة					

					الجديدة المتعلقة بخطته الاستراتيجية	
					يقوم بتشكيل فرق تعلم متنوعة معرفيًا مع الخبراء	10
المجال الثالث: تخزين المعرفة						
					يخزن المعرفة بطريقة تسهل استرجاعها عند الحاجة إليها	11
					يوثق قواعد بيانات مزودة بمعلومات عن الموضوعات المعرفية التعليمية	12
					يضع تعليمات واضحة لدى الجهات المعنية في المدرسة لاسترجاع المعرفة المخزونة	13
					يتبع أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)	14
					يعتمد على أسلوب التدريب لحفظ المعرفة في المدرسة	15
المجال الرابع: تشارك المعرفة						
					يعتمد آلية تكنولوجية خاصة لنشر المعرفة وتعميمها	16
					ينشر المعرفة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة	17
					يُعزّز مناحًا داعمة لتبادل المعرفة بين المعلمين كافة	18
					يعقد ورش عمل وندوات، من أجل تشارك المعرفة	19
					يقوم باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	20
					يُعمل دور الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق	21

					المعرفة	
المجال الخامس: تطبيق المعرفة						
					يستخدم المعرفة في تحقيق أهداف المدرسة	22
					يستند مدير المدرسة في أسلوب عمله على نشر الأفكار الإبداعية وتحديث المعرفة	23
					يطابق بين جودة الخدمة التربوية وتوقعات المعلمين	24
					يستخدم المعرفة في اتخاذ القرارات المدرسية وتنفيذها.	25
					يُترجم رؤية المدرسة إلى استراتيجيات عمل منظمة تُدار من خلال فرق العمل.	26

رابعاً : المحور الثالث: الفقرات المتعلقة بواقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	تتناسب فلسفة ورسالة المدرسة مع احتياجات المجتمع المدرسي					
2	تراعي الإدارة المدرسية تعليمات وزارة التربية والتعليم عند تنويع رسالة المدرسة					
3	تتسم أهداف المدرسة بالمرونة بحيث تُسهم في إيجاد آليات حديثة لتطوير العمل					
4	تصاغ الإدارة المدرسية أهدافاً استراتيجية قابلة للتنفيذ					
5	ينفذ العمل في المدرسة وفق رؤيا واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف لخدمة العملية التعليمية					
6	يوجد خطط في المدرسة يتم تحديثها باستمرار لتطوير العملية التعليمية.					
7	تقيم الإدارة المدرسية أداء المعلمين بموضوعية					
8	يتم إحداث الدمج بين تحديد الأهداف وتقييم المعلمين وتطوير أدائهم					

					9	يتم الاهتمام بتنمية الخبرات والقدرات المتعلقة بالعمل داخل المدرسة من قبل الإدارة المدرسية
					10	تمتلك المدرسة موقعًا إلكترونيًا يحدث باستمرار
					11	يوجد جدول زمني منذ بداية السنة الدراسية محدد وواضح ومعلن لخطط ونشاطات المدرسة
					12	تستفيد المدرسة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها
					13	تعمل الإدارة المدرسية وفقا لرؤيا مدرسية واضحة
					14	تتوافر قنوات اتصال مباشرة بين جميع المعلمين في المدرسة
					15	تتعد اجتماعات دورية للتعرف على المشكلات التي تواجه العمل بالمدرسة ووضع الحلول المناسبة لها
					16	يطبق مبدأ العدالة التنظيمية في التعامل مع المعلمين
					17	يتم عقد دورات لتنمية المعلمين مهنيًا بشكل دوري لتزويدهم بكل ما هو جديد
					18	يتم توظيف مختصين في التقنيات الرقمية لخدمة العملية التعليمية في المدرسة
					19	تحت الإدارة المدرسية جميع العاملين على العمل الإبداعي
					20	يتم تحسين الأداء والجودة من خلال رقابة نظام العمل المؤسسي بصورة دائمة

ملحق (4) أسئلة المقابلة المقننة قبل التحكيم

الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة

والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين: أنموذج مقترح

حضرة المفتش/ة، المدير/ة:.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث "جياذ نايف بقاعي" بإجراء دراسة بعنوان: "الرشاقة التنظيمية في المدارس

الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر

المديرين والمعلمين والمفتشين: أنموذج مقترح"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية (رام الله). ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث

بإعداد أسئلة مقابلة مع مفتشي ومديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للتعرف على وجهة

نظرهم في سبل تعزيز الأداء المؤسسي في المدارس في ضوء الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة.

أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة المقابلة المرفقة

بموضوعية وحيادية، علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستفرونها لهذه الدراسة ستعامل بسرية

تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيراً تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير شاكراً لكم حسن تعاونكم ومقدراً جهدكم ووقتكم

الأمين.

الباحث

جياذ نايف بقاعي

تعريف الرشاقة التنظيمية: "قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتميز عندما تكون الفرص غير مؤكدة، والتي يصاحبها الكثير من الغموض، في بيئة أكثر تعقيدًا وتقلبًا، وذلك من خلال استشعار العقبات، والاستجابة للفرص المتاحة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين على جميع مستويات المؤسسة". ويشمل ذلك رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق.

(الإجابات عن الأسئلة من وجهة نظر المفتش أو المدير)

1. من وجهة نظرك، ما واقع رشاقة الاستشعار في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

وكيف يمكن تعزيز رشاقة الاستشعار لدى مدير المدرسة لتطبيق الأهداف التربوية والرؤية

المدرسية؟

2. من وجهة نظرك، ما واقع رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

كيف يمكن تعزيز رشاقة اتخاذ القرار لدى مدير المدرسة لتطبيق الأهداف التربوية والرؤية

المدرسية؟

3. من وجهة نظرك، ما واقع رشاقة التطبيق في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟ كيف

يمكن تعزيز رشاقة التطبيق لدى مدير المدرسة لتطبيق الأهداف التربوية والرؤية المدرسية؟

4. برأيك، كيف يمكن مواكبة التطور السريع لتطوير الأعمال المدرسية؟

5. من وجهة نظرك، ما العقبات التي تحول دون تحقيق الرشاقة التنظيمية في المدارس

الثانوية داخل الخط الأخضر؟

• تعريف إدارة المعرفة: "العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها

المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على العملية التعليمية

للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف". وتشمل تشخيص

المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة.

6. من وجهة نظرك، ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

كيف يمكن تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

7. من وجهة نظرك، ما طرق تشخيص المعرفة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية داخل

الخط الأخضر؟

8. برأيك كيف يمكن تشجيع الطلبة والمعلمين على توليد المعرفة؟

9. برأيك كيف يمكن الاستفادة من المعرفة في العملية التعليمية؟

10. من وجهة نظرك، ما هي معوقات إدارة المعرفة في العملية التعليمية؟

• تعريف الأداء المؤسسي: هو جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد

مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها

بالمواصفات التي يتوقعها منها أصحاب العلاقة". ويشمل رؤية ورسالة المدرسة، والتزامها

بالتعليمات، والأهداف والخطط الاستراتيجية لها، وكيفية تنمية الخبرات، والاتصال، وحل

المشكلات، والعدالة، والإبداع، وتقييم الأداء والرقابة عليه.

11. من وجهة نظرك، ما واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

كيف يمكن تعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

12. كيف يتم تنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط

الضعف لتطوير العملية التعليمية؟

13. كيف يمكن الربط بين الأهداف التربوية للمدرسة وعملية تقييم أداء المعلمين؟

ملحق (5) أسماء محكمي أسئلة المقابلة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د محمد عمران	الجامعة العربية الأمريكية
2	أ.د احمد بطاح	الجامعة الأردنية
3	أ.د منيرة الشرمان	جامعة اليرموك
4	أ.د محمد احمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
5	أ.د احمد بدح	جامعة البلقاء التطبيقية
6	أ.د محمود ابو سمرة	جامعة القدس
7	د نبيل سعده	أكاديمية القاسمي

ملحق (6) أسئلة المقابلة بعد التحكيم

الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة

والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين: أنموذج مقترح

أسئلة المقابلة

حضرة المفتش/ة، المدير/ة:المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث "جياذ نايف بقاعي" بإجراء دراسة بعنوان: "الرشاقة التنظيمية في المدارس

الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر

المديرين والمعلمين والمفتشين: أنموذج مقترح"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية (رام الله). ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث

بإعداد أسئلة مقابلة مع مفتشي ومديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للتعرف على وجهة

نظرهم في سبل تعزيز الأداء المؤسسي في المدارس في ضوء الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة.

أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة المقابلة المرفقة

بموضوعية وحيادية، علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستفرونها لهذه الدراسة ستعامل بسرية

تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيراً تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير شاكراً لكم حسن تعاونكم ومقدراً جهدكم ووقتكم الثمين.

الباحث

جياذ نايف بقاعي

تعريف الرشاقة التنظيمية: "قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتميز عندما تكون الفرص غير مؤكدة، والتي يصاحبها الكثير من الغموض، في بيئة أكثر تعقيدًا وتقلبًا، وذلك من خلال استشعار العقبات، والاستجابة للفرص المتاحة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين على جميع مستويات المؤسسة". ويشمل ذلك رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق.

(الإجابات عن الأسئلة من وجهة نظر المفتش والمدير)

1- من وجهة نظرك، كيف يمكن تعزيز رشاقة الاستشعار لدى مديري المدارس الثانوية داخل

الخط الأخضر لتحقيق الخطة الاستراتيجية ؟

.....

.....

2- من وجهة نظرك، كيف يمكن تعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية داخل الخط

الأخضر؟ لتنفيذ الخط التربوية.

.....

.....

3- حسب رأيك ما هي أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير ليكون جزءًا من بيئة عمل

رشيقة؟ وكيف تساهم التكنولوجيا في تعزيز الرشاقة التنظيمية في عملك؟

.....

.....

4- كيف يمكن تنفيذ خطط العمل السنوية لتلبي احتياجات الطلبة التعليمية واحتياجات المعلمين التعليمية في المدرسة؟

تعريف إدارة المعرفة: "العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على العملية التعليمية للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف". وتشمل تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة.

5.. من وجهة نظرك، كيف يمكن تعزيز إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

6.. من وجهة نظرك، ما هي طرق تشخيص المعرفة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية وكيف يمكن تشجيع الطلبة والمعلمين على توليد المعرفة؟

7.. كيف ترى العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة؟ وهل تعتقد أن الرقابة التنظيمية تساهم في تعزيز إدارة المعرفة؟

تعريف الأداء المؤسسي: هو جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالموصفات التي يتوقعها منها أصحاب العلاقة". ويشمل رؤية ورسالة المدرسة، والتزامها بالتعليمات، والأهداف والخطط الاستراتيجية لها، وكيفية تنمية الخبرات، والاتصال، وحل المشكلات، والعدالة، والإبداع، وتقييم الأداء والرقابة عليه.

8. من وجهة نظرك كيف يمكن تعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؟

.....

.....

9. كيف يتم تنفيذ العمل في المدرسة وفق رؤيتها لتطوير نقاط القوة وتعزيزها والتقليل من نقاط الضعف لتطوير العملية التعليمية؟

.....

.....

10. من وجهة نظرك كيف تساهم الرشاقة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسة على تحسين الأداء المؤسسي باستمرار ؟

.....

.....

ملحق (7) أسماء محكمي الأنموذج المقترح

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د محمد عمران	الجامعة العربية الأمريكية
2	أ.د مجدي زامل	جامعة القدس المفتوحة
3	أ.د منيرة الشرمان	جامعة اليرموك
4	أ.د محمد احمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
5	أ.د احمد بدح	جامعة البلقاء التطبيقية
6	أ.د خولة الشخاشير	جامعة بير زيت
7	د نبيل سعده	أكاديمية القاسمي

ملحق (8) كتاب تسهيل مهمة الباحث

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2025/1/13

إلى من يهمه الأمر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهدىكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب جواد نايف مصطفى بقاعي والذي يحمل الرقم الجامعي 202113432 هو طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة به بعنوان:

الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين: أنموذج مقترح"، تحت إشراف ا.د. علي جبران. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطي هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق (9) سلم ليكرت الخماسي

الرقم	القيمة من (5)	الدرجة	الخانة في الاستبانة
1	أقل من (1.80)	قليلة جداً	معارض بشدة
2	من (1.81-2.60)	قليلة	معارض
3	من (2.61-3.40)	متوسطة	محايد
4	من (3.40-4.20)	كبيرة	موافق
5	من (4.21) فأكثر	كبيرة جداً	موافق بشدة

Organizational Agility in the Arab Secondary School within the Green Line and its Relationship with Knowledge Management and Organizational Performance from the Viewpoint of Principals, Teachers and Supervisors: A Proposed Model

Jiad Nayef Mustafa Buqai

Dissertation Committee:

Prof. Ali Mohammad Jubran

Prof. Sami Abdul Razzaq Adwan

Prof. Taysir Abdul Hamid Abu Sakour

Abstract

This study aimed to identify the level of organizational agility in Arab secondary schools within the Green Line and its relationship with knowledge management and institutional performance from the perspective of principals, teachers, and supervisors. The researcher adopted a mixed descriptive-correlational (quantitative and qualitative) methodology due to its suitability for the study's subject.

To collect data, the researcher used a specially designed questionnaire to measure the quantitative aspects. The questionnaire consisted of three main sections: the first addressed organizational agility in secondary schools, the second focused on the reality of knowledge management, and the third examined institutional performance. The questionnaire was administered to a sample of 433 principals and teachers.

The quantitative findings revealed that participants' evaluations of organizational agility levels were high across all areas. It also showed that knowledge management among secondary school principals was high, with the "knowledge sharing" dimension ranking first. Regarding institutional performance, the results indicated generally high evaluations and no statistically significant differences in the level of organizational agility attributed to gender or job title. However, differences were observed based on the variable of years of service, favoring those with longer service.

In terms of knowledge management, there were no statistically significant differences related to gender, years of experience, or job title. On the other hand, there were statistically significant differences in institutional performance in favor of principals. Additionally, a statistically significant, positive, and strong correlation was found between teachers' evaluations of the reality of organizational agility and their evaluations of knowledge management and institutional performance in Arab public secondary schools in the northern region within the Green Line.

For the qualitative aspect of the study, the researcher used interviews as a data collection tool, conducting 15 interviews with principals and educational supervisors. The results confirmed that continuous training, providing databases, and enhancing

effective communication skills are essential factors for supporting organizational agility. The study also highlighted the importance of knowledge management and fostering critical thinking in achieving a more flexible and innovative school environment.

Based on the quantitative and qualitative findings, as well as a review of relevant previous studies, a proposed model was developed to enhance organizational agility, knowledge management, and institutional performance. The study recommended that educational authorities in the northern region within the Green Line adopt the proposed model, implement it experimentally in some schools to ensure its applicability, and then generalize it to other schools. The study also suggested integrating elements of the proposed model into the organizational culture of schools.

Keywords: Organizational Agility, Secondary Schools, Knowledge Management, Institutional Performance, Green Line.