



الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين

د. محمد قاسم المقابلة**
Dr_mohammed_magableh@yahoo.com

سميا راتب عبد الرحمن بنات*
banatsomaia@gmail.com

الملخص

هدف البحث التعرف إلى درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للعام الدراسي (2022 / 2023) والبالغ عددهم (1842) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة البحث من (461) معلماً ومعلمة. تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المتيسرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة كأداة للبحث، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يوصي الباحثان بتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية من خلال إجراء اجتماعات دورية مع المعلمين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، مديري المدارس الثانوية، جرش، الأردن.

* معلمة في وزارة التربية والتعليم/ المملكة الأردنية الهاشمية

** أستاذ الإدارة التربوية، قسم الدراسات العليا، جامعة جرش/ المملكة الأردنية الهاشمية

للاقتباس: بنات ، سميا راتب عبد الرحمن ؛ المقابلة ، محمد قاسم. (2024). الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية ، 6(3)، 108-139.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال. كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



Organizational Agility among Public Secondary School Principals in Jerash Governorate from the Teachers Perspective

Somaia Ratib Abdelrahman Banat*
banatsomaia@gmail.com

Prof. Dr. Mohammad Qasem Al- Maqableh**
dr_mohammed_magableh@yahoo.com

Abstract

The study aimed to identify the organizational agility practice among public secondary school principals in Jerash Governorate from the perspective of teachers. The study population comprised all male and female teachers in public secondary schools in Jerash Governorate for the academic year (2022/2023), totaling (1.842) teachers. The sample consisted of (461) teachers, selected randomly. The analytical descriptive approach was employed. A questionnaire was developed as a study tool. The results revealed that the degree of organizational agility practice by public high schools principals in Jerash Governorate, as perceived by the teachers, was moderate. It was also shown that there were gender-based statistically significant difference in the practice of organizational agility by school principals, observed in all fields and overall, favoring females. Yet, no statistically significant differences were found based on years of experience and academic qualifications in all fields and overall score., In light of the findings of this research, it was recommended that organizational policies and procedures should be developed by holding regular meetings with teachers, listening to their opinions and suggestions.

Keywords: Organizational Agility, School Principals, , Jerash, Jordan.

* Teacher in the ministry of education-Jordan

** - Professor of Educational Administration –Jerash University, , Jerash, Jordan.

Cite this article as: Banat, Somaia Ratib Abdelrahman. & Al- Maqableh, Mohammad Qasem. (2024). Organizational Agility among Public Secondary School Principals in Jerash Governorate from the Teachers Perspective. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 6(3) 108-139

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



المقدمة

يتسم العصر الحالي بالتجديد والتطوير نظراً للتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة، والتي تأثرت بها القيادات التربوية بشكل كبير، فأصبح من الضروري التحرر من القيود الروتينية والاهتمام بتطبيق نظم إدارية تحقق أهداف المدرسة في ظل بيئة مدرسية إدارية تربوية مبدعة، ترفع شعار التغيير الذي يؤثر في مقدرة المعلمين على تقديم مبادرات وأفكار جديدة، تسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكل كفاءة واقتدار لما لها من أثر إيجابي على سير العمل وتحسينه وتطويره في المؤسسة التعليمية.

ويقع على عاتق المؤسسات التعليمية معالجة ما أحدثه الوقت الراهن من مسائل وعوائق متمثلة بالنمو المعرفي، والسكاني، وزيادة الطموحات والآمال، العولمة، الشراكة والتنافسية، والتحديات التكنولوجية التي تستلزم من النظام التعليمي عامة، والمدارس الثانوية خاصة تحسين الأداء على ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية. فالارتقاء بنوعية التعليم لا يعتمد فقط على برنامج تطوري، بل يستلزم - مسبقاً - إعداد القيادة بهذه المؤسسات وتنميتها، فالتعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفاعلة لتحقيق الإبداع والتفوق. (حسن، 2017). فمسؤولية قادتها تتمثل بتلبية جميع جوانب العملية التعليمية، فهم الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها جميع الأنشطة والإشراف على مختلف جوانبها والقُدوة الحسنة لزملائه (عيد، 2015)؛ مما يبرز حاجة المدارس الثانوية إلى قادة يستطيعون تجاوز التحديات مع المعلمين والطلبة والمجتمع الخارجي؛ لتحقيق أهداف المدرسة (الشمري، 2017).

ولكي تتمكن المدارس من تحقيق أهدافها؛ كان لزاماً عليها تطوير أداء هذه القيادات، والاستفادة من مدخل الرشاقة التنظيمية، حيث يشكل الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ضرورة لها بشكل خاص؛ إذ أنها تساعدها على تحديث رؤيتها ورسالتها، وتزيد من مقدرتها على الاستشعار بالتغيير ومواجهته (أل ناجي، 2016). وتهدف الرشاقة التنظيمية التي ظهرت في التسعينات من القرن العشرين؛ إلى زيادة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، من خلال البعد عن الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق الأهداف بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة؛ مما يجعل أداءها بطيئاً في عصر يتسم بالسرعة والتغير المستمر، واستبدالها بممارسات وآليات عمل جديدة؛ تجعلها أكثر تميزاً ورشاقة في الأداء في عصر التنافسية (المصري، 2016).



مفهوم الرشاقة التنظيمية وأهميتها:

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية كرد فعل للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة التي تواجه المؤسسات التعليمية، ومواكبة سرعة تطور التقنيات وتطبيقاتها التي تمثل تحدياً أمام المدارس من الناحية التنظيمية من جهة؛ ولاستثمار الإمكانيات المتاحة في تكنولوجيا المعلومات المبنية على مرونة الهيكل التنظيمي والاستجابة الفورية للتغيرات غير المتوقعة من جهة أخرى (Paul, Magno, Tim & Rajeev, 2019).

ويعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم التي طرأت عليها تغيرات كثيرة؛ وذلك لعدم وجود اتفاق عام على تحديد أبعادها وحدودها التي يمكن قبولها في التعليم، ومن هنا ظهرت تعريفات متعددة للرشاقة التنظيمية تعبر عن وجهات النظر المختلفة والآراء المتباينة حول ما الذي تعنيه الرشاقة التنظيمية نظراً لتعدد الأشكال والممارسات التي تأخذها عند التطبيق فقد عرفت من قبل لو (10, 2010, Liu) بأنها: "القدرة على التكيف المستمر مع التوجهات الإستراتيجية في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضاً إيجاد نماذج تعليمية جديدة وطرق ومهارات مبتكرة لخلق قيمة مضافة للمؤسسات التعليمية".

وعرفها ويبر وتربا (Weber & Tarba, 2012,7) بأنها: "القدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة لاستمرار ضبط التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتطوير طرائق مبتكرة لتحقيق قيمة مضافة ذات ميزات تنافسية". أظهر هذا المفهوم ضرورة تزويد العاملين بالمهارات الإبداعية حتى يتسنى لهم توظيف عقولهم وقدراتهم الابتكارية لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ إنه لم يعد يكفي أداء الأعمال بالطريقة نفسها لتحقيق النجاح التنظيمي؛ فلكي تحافظ المدرسة على أدائها الحالي فعلياً أن تتحسن بصورة مستمرة.

وأشار ساليبي وأنداليب (Salimi & Andalib, 2015, 80) إلى أن الرشاقة التنظيمية تعني "القدرة على مواجهة التحديات غير المرغوب فيها للتغلب على المشكلات غير المتوقعة في البيئة التعليمية، والاستفادة من التغييرات وتحويلها إلى فرص للإبداع والتحسين المستمر".

كما وعرفتها عمرو (2016, 14) بأنها: "فن قيادة المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة، واستثمار الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل، وزيادة حجم الأرباح والفوائد



المادية والمعنوية والتي تتم من خلال العمليات الآتية: التخطيط والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص".

كما عرفها الشمري والزيادي (2018، 130) بأنها: "قدرة المؤسسة على التنبؤ والاستجابة للتغيرات الحاسمة التي من شأنها أن تصيب المؤسسة بالفشل والانهيار، واستثمارها بالشكل الأمثل مما يكسبها أسبقية تنافسية ضمن بيئة أعمالها وبالتالي تحقق التفوق التنظيمي واستدامته".

كما عرفتها الحمدان (2020، 29) بأنها: "مجموعة من العمليات التنظيمية التي تتمثل في سرعة استجابة المؤسسات التعليمية للتغيرات الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، وجعلها قادرة على التحرك بخفة والتفوق على المنافسين في البيئة سريعة التغيير لاستثمار الفرص والاستفادة منها في الوقت المناسب، من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية، وذلك بالاعتماد على قدرات الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في المؤسسات التعليمية".

وأكدت النشيلي (2020، 168) على أن الرقابة التنظيمية "تتضمن المرونة والاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين وإعادة توزيع الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي؛ وذلك بما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وبما يدعم وضعها التنافسي".

ويستخلص مما سبق أن الرقابة التنظيمية في المؤسسات التربوية تُعبر عن المقدرة على تنظيم العمليات والهيكل التعليمية وإدارتها بشكل فعال ومُحسَّن، بهدف تحقيق التحسين المستمر والاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات في البيئة التعليمية، وتتضمن الرقابة التنظيمية تطوير وتبني أساليب وإجراءات تسهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز تفاعلات الفريق التعليمي واستثمار الموارد بشكل فعال.

أهمية الرقابة التنظيمية

تؤدي الرقابة التنظيمية دورًا مهمًا في نجاح المؤسسات؛ وتكمن أهمية الرقابة التنظيمية في أنها تساعد المؤسسات على توفير الكثير من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتحسين قاعدة المعلومات والبيانات المهمة وتطويرها لمتابعة البدائل والخيارات المختلفة، وتوفير الاحتياجات اللازمة لضمان بقاء المؤسسات وثباتها وديمومتها عند تعرضها لأزمات من وقت إلى آخر، والانتقال من مرحلة إلى أخرى بأقل تكلفة ووقت وأدنى جهد مع الالتزام باستراتيجية العمل المخطط لها، والعمل على زيادة



قدراتها على التعامل مع التغييرات والتحويلات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط الضعف للعمل على تطويرها وتحسينها، وتوحيد الموارد الخارجية والداخلية واستخدامها بشكل فعال، بما يؤدي إلى امتلاك عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف الدرجات التنظيمية، أي أن جوهر أهمية الرشاقة التنظيمية للمؤسسات يتمثل أساساً في زيادة مقدرتها على الاستجابة الفعالة للتغييرات والتحويلات المتسارعة في بيئتها (المعايطة، 2013).

وقد ذكرت الحمدان (2020) أن أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تتضح في مقدرتها على توضيح الرؤية من خلال توقع التغييرات، وزيادة التركيز على المستفيدين، ورفع مستوى الثقة بين العاملين، وتشجيع المبادرات الاستباقية للتغييرات.

وتعد الرشاقة التنظيمية أمراً مهماً في المؤسسات التعليمية، إذ تساعد على تحسين كفاءة العمل والاستجابة لتحديات البيئة المتغيرة، تُسهم الرشاقة في تحقيق نجاح المؤسسات التعليمية من خلال تبني نهج مرن، وتحسين العمليات التعليمية والإدارية، ومن الأهمية بمكان أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في المجال التعليمي وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع، وتتضمن أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية حسب ما ذكر (Morrison , 2007) و (Scott & Pinto , 2016) في الآتي:

تحسين تجربة الطلبة: تمكن الرشاقة التنظيمية المؤسسات التعليمية من تطوير مناهج ذات مرونة عالية، مما يتيح للطلبة اختيار المسارات التي تناسب مع اهتماماتهم واحتياجاتهم.

زيادة الكفاءة والإنتاجية: تعمل الرشاقة على تبسيط العمليات والإجراءات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والاستجابة السريعة لاحتياجات الطلبة والتغييرات في المجال التعليمي.

تعزيز التفاعل مع المجتمع: بفضل الرشاقة، تصبح المؤسسات التعليمية قادرة على تلبية احتياجات السوق والمجتمع المحيط، مما يسهم في تحقيق تكامل بين التعليم والواقع.

تطوير المعلمين والموظفين: تسهم الرشاقة في توفير فرص تطوير مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، مما يسهم في تحسين جودة التعليم والخدمات.

تحقيق التجديد والابتكار: تشجع الرشاقة على تبني الأفكار الجديدة وتجديد العمليات والمناهج التعليمية، مما يسهم في تقديم تجربة تعليمية مميزة.



ويرى الباحثان أن الرشاقة التنظيمية تمثل أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية نظرًا للتحديات المتجددة التي تواجهها في بيئة التعليم المعاصرة؛ إذ تعد هذه الاستراتيجية الإدارية أساسًا لتحقيق التطوير المستدام والتحسين المستمر في الأداء التربوي، وتسهم الرشاقة التنظيمية في تنظيم العمليات التعليمية والإدارية وتبسيطها، مما يعزز من كفاءة المؤسسة، ويؤدي إلى تحسين تجربة التعلم للطلبة والمعلمين.

أهداف الرشاقة التنظيمية

تتلخص أهداف الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في كونها تتضمن العديد من الجوانب التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة في مجال التعليم، ومن أبرز أهداف الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية ما ذكرها (Scott & Pinto, 2016):

تحسين تجربة الطلبة: تسعى المؤسسات التعليمية - من خلال تحقيق الرشاقة - إلى تطوير بيئة تعليمية تجعل تجربة الطلبة أكثر تفاعلية وشيقة من خلال توفير مناهج متجددة وملائمة لاحتياجاتهم واهتماماتهم.

تحسين جودة التعليم: تهدف الرشاقة إلى تحسين عمليات التدريس والتعليم من خلال تبني ممارسات جديدة وتقنيات متطورة، مما يساهم في تحقيق أفضل نتائج تعليمية للطلبة.

تحسين الإدارة والتنظيم: تهدف الرشاقة إلى تحسين عمليات الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات التعليمية، مثل تسهيل الاتصالات، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

تعزيز التكامل مع المجتمع: تسعى الرشاقة إلى تعزيز التواصل مع المجتمع المحيط، وتلبية احتياجاته ومتطلباته، سواء من خلال برامج تعليمية أم تطوير شراكات مع القطاعات الخارجية.

زيادة التفاعل مع التقنية: تهدف المؤسسات التعليمية إلى تكييف أنفسها مع التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، مما يساعد في تحسين أداء العمليات وتقديم تجربة تعليمية متميزة.

ويرى الباحثان أن الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تساهم في تطوير أداء المؤسسة وتحسينها، وتحقيق تجربة تعلم مميزة للطلبة



والمعلمين، وتحقيق التكيف مع التغيير، وتعزيز الجودة والتميز، والتشجيع على الابتكار؛ وهذه الأهداف تعكس أهمية تبني نهج إداري مرن ومُحسَّن يسهم في تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق رؤيتها وأهدافها.

أبعاد الرشاقة التنظيمية

وهناك أبعاد للرشاقة التنظيمية ذكرها العابدي (2012)، والدباغ (2018)، وسليم (2020)

هي:

- رشاقة الاستشعار (Sensing Agility) وتعني مقدرة المؤسسة على كشف وإيجاد أحدث التغييرات البيئية المحيطة في الوقت المناسب.

- رشاقة اتخاذ القرارات (Decision-Making Agility) وتشمل مقدرة المؤسسة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة وهيكلتها وتقييمها لتحديد الفرص المتاحة لها، والتهديدات المحيطة بها.

- رشاقة العمل (Acting Agility) وتمثل بمقدرة المؤسسة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري؛ لتقديم إنجازات جديدة في الوقت المناسب.

- الاستجابة (Responding) وهي مقدرة المؤسسة على التعاون مع عملائها بسرعة وسلاسة للتكيف مع التغييرات المختلفة، وجذب شركاء خارجيين، والحصول على أنظمة وكفايات جديدة، واللجوء إلى أفعال استباقية أو علاجية.

- رشاقة التعلم (Learning Agility) وتعني مقدرة المؤسسة على التعلم من التجارب والخبرات.

- المسؤولية المشتركة Shared Responsibility وهي إعطاء المديرين والعاملين في المؤسسة مستوى من التفويض يتكافأ مع مسؤولياتهم، ويمكنهم من اتخاذ إجراءات ملائمة، وتقديم حلول مناسبة للمشكلات التي يواجهونها.

- المساءلة المشتركة (Shared Accountability) وهي التي تجعل كل فرد فيها مسؤولاً شخصياً عن نتائج أعماله وعن تحقيق أهداف مؤسسته والإفادة منها في مواقف جديدة.

ويستخلص مما سبق بأن أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التربوية تبرز أهمية تكامل جوانب متعددة وتعاونها لتحقيق أداء مؤسسي متميز؛ إذ تتيح للمؤسسات التربوية الاستجابة



الفعالة لتغييرات البيئة المتسارعة، إذ يمكنها اكتشاف هذه التغييرات واستشعارها بسرعة من خلال رشاقة الاستشعار، ومن خلال رشاقة اتخاذ القرارات، يمكن للمؤسسات التربوية تجميع المعلومات وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة تسهم في تحقيق أهدافها، كما تعزز رشاقة العمل من المقدرة على تحويل الأفكار إلى إجراءات فعالة وملموسة، بينما تمكن الاستجابة من التكيف مع التحديات والفرص على الفور. من جهة أخرى، تعزز رشاقة التعلم من مقدرة المؤسسات على استخلاص الدروس من التجارب وتحسين أداؤها بشكل مستدام، أما المسؤولية المشتركة والمساءلة المشتركة، فهما يسهمان في تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة داخل المؤسسة، إذ يُشجع الفرد على تحمل مسؤوليته وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية ومن هذه الدراسات دراسة التوجيهي والبكر وابو ثنين والعصيمي (2022) والتي هدفت التعرف إلى واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع). ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض (المملكة العربية السعودية). استخدمت البحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينة البحث على (570) معلمة. أهم ما توصل إليه البحث من نتائج: كشف البحث عن موافقة أفراد عينة البحث من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة سرعة الاستجابة، ورشاقة الابتكار، رشاقة الاستشعار، ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار) بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجات تراوحت بين (المتوسطة والعالية) على المعوقات التي قد تقف في سبيل الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كالمركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة.

دراسة الريشي والزيودي (2022) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبق البحث باستخدام (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع البحث والمكون من (40) قائداً وقائدة ممن يعملون



في مدارس التعليم التابعة لهيئة الملكية بينبع في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية في ينبع كان أعلاها تطبيقاً (بُعد رشاقة التطبيق) بدرجة ممارسة عالية. يليه بُعد (رشاقة اتخاذ القرار) بدرجة ممارسة عالية. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع الاجتماعي لقائد المدرسة، ومتغير المرحلة التعليمية. كما بين البحث وجود اتفاق بين أفراد عينة البحث على ضرورة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى قادة وقائدات المدارس، إذ كانت درجة موافقة عينة البحث على سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرشاقة التنظيمية بدرجة (موافقة عالية جداً).

دراسة أبو عاصي (2021) التي هدفت إلى الوقوف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات التطوير ومتطلباته، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة (المملكة العربية السعودية) في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبانة من ثلاثة محاور طبقت على عينة بلغت (357) معلماً، وتوصل البحث إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة)، كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة عامة (كبيرة)، كما توصل إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول آراء عينة البحث في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية).

دراسة هلال (2021) التي هدفت إلى الوقوف على فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية، وتحليل مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة، وتحديد متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بما يتفق مع ظروف الواقع التعليمي بمصر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، كما تم إعداد استبانة وزعت على عينة بلغت (81) عضواً من جميع الأقسام التربوية، وتوصل البحث إلى مجموعة من متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر وهي متطلبات تحقيق القيم الرشيقة، ومتطلبات تحقيق الاستباقية، ومتطلبات تحقيق الهياكل المرنة، ومتطلبات تحقيق البراعة التنظيمية.



وكذلك أجرى المصري (2016) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وتقديم استراتيجية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية المقترحة، وتكونت العينة من (98) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (77) فقرة. وقد توصل البحث إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة عالية بلغت (78.5%)، وتم تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة أوزقنيل ويازك (2020) Ozgenel & Yazic إذ هدفت إلى تحديد فيما إذا كان مستوى سرعة التعلم (رشاقة التعلم) لدى مديري المدارس يختلف باختلاف الجنس، والأقدمية ومستويات الخدمة المدرسية والحالة التعليمية، والعمر والواجبات الإدارية (مدير المدرسة ومساعد مدير المدرسة)، استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وشارك في البحث (428) متطوعاً إدارياً، (160) مدير مدرسة، (268) مساعد مدير مدرسة، في اسطنبول بتركيا، تم جمع البيانات باستخدام مقياس مرمرة للتعلم السريع، وأظهرت النتائج أن المستوى العام لمديري المدارس في سرعة التعلم مرتفع للغاية، في حين أن مستويات سرعة التعلم لم تختلف وفقاً للجنس والمستوى المدرسي، أما مستوى سرعة التعلم لدى الإداريين الحاصلين على تعليم بعد التخرج أعلى من الحاصلين على البكالوريوس فقط، وأن مستويات سرعة التعلم لدى مديري المدارس أعلى من مساعدي مديري المدارس.

دراسة ساد غبور وتشيراين وشيكاري وزينده (2019) Sadeghpour , Cherabin, Shekari & Zendeه التي هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر في ممارسة الرشاقة التنظيمية والريادة وروح المبادرة، تم اتباع المنهج النوعي والمنهج الوصفي، إذ تم اجراء البحث في جامعة مشهد في إيران على مرحلتين، تم في الأولى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة. وتم في الثانية مسح رأي الخبراء البالغ عددهم (27) فرداً من خلال المقابلات واستخدام استبانتين لجمع المعلومات من عينة بلغت (380) فرداً، وأظهرت نتائج البحث أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في ممارسة الرشاقة التنظيمية والريادة وروح المبادرة أهمها المرونة، والثقافة التنظيمية، والعوامل البشرية والتحفيزية، وإدارة



التغيير، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتشجيع التعلم الذاتي من خلال التجربة، وتقدير المهارات والمعارف الإنسانية.

دراسة توكيل (2019) Tokel التي هدفت إلى تعرف تقييم دور الإدارة المدرسية في تكوين ثقافة توافقية للإدارة الرشيقة المستخدمة في المدارس في نيقوسيا، اعتمد البحث على منهج البحث النوعي في تسليط الضوء على الظواهر الاجتماعية، وأجريت مقابلات شخصية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة شبه المنتظمة على (5) مديرين، و(7) معلمين يعملون في (6) مؤسسات للتعليم المهني عن طريق المقابلات وجها لوجه، وكشفت النتائج عن أن للتكنولوجيا المستخدمة من قبل الإدارة الرشيقة تأثيراً كبيراً في تعزيز إدارة التعلم وتطوير الثقافة المدرسية على أساس التوصل للأهداف بطريقة تعاونية.

دراسة الطلحي (2018) Altalhi التي هدفت إلى معرفة تحديد أهم العوامل التي تؤثر في مستوى الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة البحث من (116) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية الجامعية في ينبع. وتم جمع المعلومات من خلال استبانة، وتوصل البحث إلى أن مرونة الإدارة عند استجابتها وتكيفها مع المستجدات وطبيعة الإجراءات التي تتخذها لتحقيق ذلك، إضافة إلى سلوك الموظفين المتمثل بإدراكهم وتقبلهم وتعاملهم مع هذه الإجراءات من أهم العوامل التي تسهم في تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية.

دراسة ميرزائي (2016) Mirzaei التي هدفت إلى تعرف مستوى الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر إداريي الكليات في إحدى الجامعات الإيرانية. وتكونت عينة البحث من (92) إداريا. واستخدم الباحث الطريقة المسحية لجمع المعلومات الكمية، وطريقة تحليل المحتوى لجمع المعلومات النوعية من خلال مقابلات. وأظهرت النتائج أن متوسط استجابة أفراد العينة - فيما يتعلق بجميع عناصر التمكين والكفاءة للرشاقة التنظيمية في الجامعة - كان أقل من المتوقع، وكانت تكنولوجيا المعلومات عنصراً مهماً من عناصر تمكين الرشاقة في المستوى المطلوب، بينما كان متغيراً التمكين والكفاءة دون المستوى المطلوب.

دراسة بهادوري وحبيبي (2017) Bhandori & Habibi التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الرشاقة التنظيمية واحترام الذات والروح المعنوية والرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية الحكومية



للإناث في تبريو في كردستان، استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وتكونت عينة البحث من (95) مديرة مدرسة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية واحترام الذات والرشاقة التنظيمية لمديري المدارس.

أما دراسة تاجي وسيادات وهوفيدا (Taji, Siadat & Hoveida) (2016) فقد هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق الرشاقة التنظيمية وترتيبها، وتأثير ذلك في إدارة الجودة الشاملة بالجامعات في أصفهان - إيران، استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق البحث على عينة بلغت (313) فردا وجميع الخبراء والإداريين العاملين في جامعة أصفهان، جمعت البيانات باستخدام استبانة، وأظهرت النتائج أن عامل القيادة أول عوامل الرشاقة التنظيمية التي لها تأثير في الجودة الشاملة، يليها الشراكات ثم الموارد البشرية في المقام الثالث، والسياسة والاستراتيجيات في المقام الرابع والمتعلقة بالاهتمام باحتياجات المتعلم.

في حين أن دراسة خفاري وأرسيه وجافري (Khavari, Avasteh & Jafari) (2016) هدفت إلى تعرف الرشاقة التنظيمية للجامعات، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق البحث على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في فروع جامعة آزاد الإسلامية في مازندران في إيران بلغت (270) فردا، جمعت البيانات من خلال استبانة، وتوصل البحث إلى أن الرشاقة التنظيمية في الجامعات كانت أعلى من المتوسط، وأن هناك فجوة كبيرة بين الوضع الحالي والوضع المثالي من ناحية تحقيق الرشاقة التنظيمية، كما أظهرت النتائج بأن أكبر فجوة بين الوضع الحالي والمثالي مرتبط بعوامل الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والثقافة التنظيمية، وأن زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية ينبغي أن يقوم على تدريب الموارد البشرية في مجموعات العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

-أنّ غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.
- أنّ هناك اهتماماً ملموساً وواضحاً بموضوع الرشاقة التنظيمية من عدة جوانب علمية، وتم ربطها ببعض المتغيرات.

-أفاد الباحثان - من خلال عرض الدراسات السابقة - من الجوانب النظرية التي أوردتها تلك الدراسات، وذلك في عدة جوانب منها:



- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج البحث الحالية.
- الإفادة في كيفية عرض الأدب النظري، والمساعدة في صياغة مشكلة البحث وأهدافه.
- تحديد أداة البحث (الاستبانة)، وتحديد منهج البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة

استفاد هذه البحث من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، والمساعدة في تحديد منهج البحث المناسب، وصياغة مشكلة البحث وأهدافه، وتطوير أداة البحث المعدة لذلك، وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة الأخرى في أنه يهدف التعرف إلى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والتي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية والتي تعد من الدراسات الأولى التي تناولت الموضوع والمتغيرات البحثية جميعها وذلك حسب علم الباحثين.

مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه:

إن تطبيق القيادة الرشاقة التنظيمية وممارستها في المؤسسات التعليمية أصبحت ضرورة قصوى لتطويرها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد استشرع الباحثان مشكلة البحث من خلال الخبرة وممارسة التدريس في مدارس مختلفة، إذ لوحظ أن كثيراً من مديرات المدارس يمارسن عملهن في ظل عدم المنافسة وانخفاض الكفاءة الإدارية وسيطرة نمط القيادة التقليدية الذي يشكل عائقاً أمام عملية الابتكار والإبداع، ما يعني عدم الاستجابة لحركة النمو والتطور المستمرة، وكذلك من خلال استطلاع آراء بعض المعلمين حول بيئة عملهم وسلوكهم وأدائهم وتفاؤلهم ومرونتهم وتكيفهم مع أية مستجدات. فقد أشاروا إلى أن وجود جمود في سلوكيات مديري المدارس والتمسك بالروتين وعدم التجديد واتباع النمط التقليدي، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطوير أداء قادة المدارس في ضوء القيادة الرشيقة، إذ بينت دراسة دوب (Dop S,2006) أن امتلاك الإدارة لمهارات الرشاقة يعد عنصراً مهماً في تطوير أداء المعلمين، وبناء ثقافة من الثقة والتعاون داخل بيئة العمل، كما يرى أتكينسون (Atkinson,2007)، وتؤكد دراسة الحمدان (2020) أن الرشاقة التنظيمية قد أصبحت مطلباً ضرورياً لتحسين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة



الخارجية، كما أنها تعد الأسلوب المناسب للتعامل مع التحديات ولزيادة مستوى الأداء وثقة العاملين ودعم الأفكار المتميزة. ولهذا جاء البحث للتعرف إلى درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

وتحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للرشاقة التنظيمية؟ ويتفرع من هذا السؤال ما يلي:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تُعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى الآتي:

1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للرشاقة التنظيمية لأهميتها في الاستجابة السريعة للتغيرات، ومواجهة التحديات، وتطوير الأداء وزيادة الثقة بالعاملين، وزيادة دافعيتهم للإبداع.

2- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث

- تناول هذا البحث موضوعاً ذا أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية التربوية الحديثة التي تخص زيادة درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية.

- يقدم معلومات عن واقع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين..



- من المؤمل أن يسهم البحث في تقديم توصيات لأصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم (وزير التربية والتعليم ومديري التربية والتعليم في المحافظات) تساعد في تحسين ممارسة المديرين للرشاقة التنظيمية وتطويرها.

- من المؤمل أن تفيد نتائج البحث في زيادة دافعية مديري المدارس على الإبداع والتجديد، ومواكبة التطور، وتبني استراتيجيات خاصة في مجال ممارسة الرشاقة التنظيمية.

حدود البحث :

تحدّد البحث بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصر هذا البحث على الرشاقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.

- الحد البشري: طبّق هذا البحث على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.

- الحد المكاني: طبق هذا البحث على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش.

- الحد الزمني: طبق هذه البحث على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

مصطلحات البحث:

اشتمل البحث على التعريف بالمصطلحات الآتية:

تعرف الرشاقة التنظيمية اصطلاحاً على أنها: "القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة" (Dongback & Ariel, 2008, 136)

وهي سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن" (المصري، 2016، 257).



وتعرف إجرائياً بأنها: استشعار مدير المدرسة للتغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة البحث المعدة لذلك.

وتُعرف الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث على أدائها التي تقيس درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

لم تعد القيادة مجرد تسيير رتيب للشؤون الإدارية في المؤسسات التعليمية، بل أصبح يُعَوَّل عليها في تحقيق أهداف وغايات مهمة، فأصبحت ضرورة ملحة نظراً للتغير السريع والمتسارع في مجالات الحياة، ونظراً للثورة المعلوماتية الهائلة، والتطور في وسائل الاتصال، ومن أبرز هذه الأهداف إيجاد البيئة التنظيمية والاجتماعية التي تعمل على تنمية رأس المال الفكري، وتقود عمليات الابتكار والإبداع، وتوظف نواتج الخبرات الإنسانية، وتحفز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم في توفير مساحة من حرية العمل للعاملين؛ للحصول على نواتج أفضل، والتقليل من الهدر والترهل في العمل، وتحسين نواتج العمل ومخرجاته (سماره، 2018).

كما تؤدي القيادة مهام متعددة تكمن في تفسير المواقف التي تواجهها جماعة العاملين في المؤسسة وإعلانها، وتحديد إيجابيات كل موقف وسلبياته استناداً لرؤية القائد وخبرته وحنكته، وتوجيه العاملين نحو الجانب الإيجابي، وتحذيرهم من الجوانب السلبية، والوصول إلى العمل التعاوني بحيث يشترك الجميع فيه بحماس وهمة ونشاط، ووضع خطة واضحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة (أبو طاحون، 2012).

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية لأول مرة في بداية التسعينيات من القرن العشرين في جامعة ليهاي بالولايات المتحدة الأمريكية وبدأ في قطاع التصنيع نتيجة لحالة الركود الاقتصادي التي عانت منها المؤسسات الأمريكية في ذلك الوقت، ثم امتدت لتشمل كافة القطاعات الأخرى. والرشاقة التنظيمية، التي تعد إحدى الخصائص الإدارية المميزة للمؤسسات في تعاملها مع تغيرات السوق. (Nejatian & Zarei, 2013).



وتعنى الرشاقة التنظيمية بمواجهة المؤسسات لتحديات سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة واستثمارها لصالحها من أجل تحقيق الجودة العالية، والأداء المتميز، والخدمات الجيدة، والتطوير الملائم وهي استجابتها السريعة للتقلبات الحاصلة في بيئة عملها، والمتمثلة باتخاذ إجراءات وقرارات مناسبة تضمن التغلب عليها، وكسب الفرص والفوز بها (مغاوري، 2016).

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي لجمع البيانات وهذا يناسب تحقيق أهداف البحث، إذ يعد من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة الحالية.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للعام الدراسي (2023 / 2024) البالغ عددهم (1842) معلماً ومعلمة، إذ بلغ عدد الذكور (752) معلماً، والإناث (1090) معلمة، الملحق (7).

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (461) معلماً ومعلمة، منهم (229) معلماً و(232) معلمة، بحسب جدول العينات المعتمد عالمياً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
49.7%	229	ذكر	الجنس
50.3%	232	أنثى	
100%	461	المجموع	
61.4%	283	10 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
38.6%	178	أكثر من 10 سنوات	
100%	461	المجموع	
72.9%	336	بكالوريوس	المؤهل العلمي
27.1%	125	دراسات عليا	
100.0%	461	المجموع	



أداة البحث:

تم تطوير أداة للبحث (استبيان) للتعرف إلى درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوي الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. إذ تم تطوير فقراتها من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث، كدراسة - آل مسلط وفضل (2020)، ودراسة بدر (2021)، ودراسة التويجري وآخرين (2022)، ودراسة الريشي والزيودي (2022).

تجهيز الاستبانة بصورتها النهائية، الملحق (3)، إذ اشتملت على جزأين:

1. الجزء الأول: البيانات الأولية عن خصائص عينة البحث وتكون من (3) متغيرات: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

2. الجزء الثاني: اشتمل على مجموعة من الفقرات تقيس درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وبلغ عدد الفقرات (18) فقرة تمت صياغتها، الملحق (3).

صدق البناء: الرشاقة التنظيمية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة البحث تكونت من (30) فرداً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.71-0.90)، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.77	7	**0.71	13	**0.80
2	**0.90	8	**0.86	14	**0.79
3	**0.89	9	**0.88	15	**0.83
4	**0.87	10	**0.84	16	**0.80
5	**0.89	11	**0.88	17	**0.77
6	**0.79	12	**0.75	18	**0.71



وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة البحث

للتأكد من ثبات أداة البحث، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة البحث مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذا البحث.

الثبات: الرشاقة التنظيمية

للتأكد من ثبات أداة البحث، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة البحث مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (0.90).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.83)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذا البحث.

إجراءات تصحيح الأداة:

لغرض اعتماد معايير محددة في التعامل مع نتائج البحث، فقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وزنا متدرجا، وفق سلم (ليكرت) الخماسي (دائماً، وله خمس درجات، وغالباً، وله أربع درجات، وأحياناً، وله ثلاث درجات، وقليلاً، وله درجتان، نادراً، وله درجة واحدة)، ولتحقيق قدر أكبر للتعامل مع النتائج فقد تم تحويل سلم الإجابة الخماسي إلى ثلاثي وفقاً للمعادلة الآتية: (القيمة العليا للبدال - القيمة الدنيا للبدال ÷ عدد المستويات) = $(1-5) ÷ 3 = 1.33$ ، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة. وبذلك تكون تقديرات الإجابة على النحو الآتي:



من 1.00- 2.33 قليلة

من 2.34- 3.67 متوسطة

من 3.68- 5.00 كبيرة

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، ومعالجتها، كما يأتي:

1- للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، وثبات أداة البحث، ووصف عينة البحث، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لمحتوى أداة البحث، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرات الأداة، والدرجة الكلية للاستبانة. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

2- استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج البحث: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

- إيجاد معاملات الارتباط بين فقرات أداة البحث.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-test) لتعرف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

عرض نتائج البحث

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.



جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية
للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	يشرك المعلمين في وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.	3.68	1.13	مرتفعة
2	1	يعزز قبول ثقافة التغيير لدى العاملين في المدرسة.	3.67	1.10	متوسطة
2	2	يواكب التطورات المستقبلية لإنجاز أعماله المدرسية.	3.67	1.15	متوسطة
4	11	يستطلع آراء المعلمين من اجل تحسين البيئة المدرسية.	3.67	1.10	متوسطة
5	12	يستشعر فعالية أداء المعلمين لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة.	3.66	1.11	متوسطة
6	5	يراعي تنفيذ أهداف الخطط المدرسية حسب الظروف المستجدة.	3.65	1.13	متوسطة
7	17	يفوض جزء من (أعماله ومهامه) لبعض المعلمين المتميزين.	3.64	1.13	متوسطة
8	13	يستثمر الدورات التدريبية لتحسين مهارات المعلمين في المدرسة.	3.63	1.12	متوسطة
8	16	يحث المعلمين على المشاركة في إدارة الأزمات للمدرسة	3.63	1.14	متوسطة
8	4	يستمتع لأراء المعلمين لتطوير العمل بشكل مستمر.	3.63	1.15	متوسطة
11	18	يراعي تنفيذ أهداف الخطط المدرسية حسب الظروف المستجدة.	3.62	1.10	متوسطة
11	3	يشجع المعلمين على تقديم أفكار إبداعية.	3.62	1.12	متوسطة
11	14	يشرك المعلمين في عملية صنع القرار	3.62	1.12	متوسطة
11	15	يحرص على مرونة وسهولة الإجراءات	3.62	1.14	متوسطة
15	6	يستخدم التكنولوجيا الحديثة في أعماله المدرسية.	3.60	1.12	متوسطة
16	8	يضع خطة استراتيجية تواكب التكنولوجيا الحديثة.	3.59	1.12	متوسطة
17	9	يحدد (الفرص والتحديات) التي تسهم في رشاقة قراراته الإدارية	3.56	1.10	متوسطة
18	7	يملك رؤية استراتيجية واضحة.	3.53	1.12	متوسطة
		الرشاقة التنظيمية ككل	3.63	0.99	متوسطة



يتبين من الجدول (3) أن تقديرات عينة البحث عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.99). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على: "يشرك المعلمين في وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (1.13) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها: "يمتلك رؤية إستراتيجية واضحة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (1.12) وبدرجة تقدير متوسطة.

السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تُعزى لمتغيرات الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش حسب متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت".

أولاً: الجنس

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير الجنس على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	229	3.51	1.15	-2.647	459	0.008
أنثى	232	3.75	0.78			

يتبين من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث. والجدول أدناه يوضح ذلك.



ثانيا: عدد سنوات الخبرة

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير عدد سنوات الخبرة على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
10 سنوات فأقل	283	3.62	1.00	-0.096	459	0.924
أكثر من 10 سنوات	178	3.63	0.97			

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثالثا: المؤهل العلمي

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير المؤهل العلمي على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	336	3.62	1.02	-0.16	459	0.873
دراسات عليا	125	3.64	0.89			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج البحث والتوصيات

تناول هذا الجزء تحليل ومناقشة نتائج البحث المتعلقة بأسئلة البحث من خلال الإجابات التي تجمعت لدى الباحثين بعد إجابة أفراد عينة البحث عن فقراتها في محاولة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والتوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرج بها البحث.



مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الأول: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على: "يشرك المعلمين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة" في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة، هذا يشير إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس يتفهمون أهمية مشاركتهم في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة. هذا هو جانب من الرشاقة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية، إذ يمكن للمعلمين أن يشعروا بأن لديهم صوتاً في تحديد مسار المدرسة. بينما جاءت الفقرة ونصها "يملك رؤية إستراتيجية واضحة" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة، هذا يشير إلى أن المعلمين لا يرون أن المديرين يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة للمدرسة. قد يعني ذلك إلى أنهم يعتبرون أن الرؤية الاستراتيجية للمدرسة قد تكون غير واضحة أو غير معلنة بشكل كافٍ لهم.

تفسير هذه النتائج يمكن أن يعزى إلى أن مديري المدارس يركزون بشكل جيد على مشاركة المعلمين في وضع الأهداف الاستراتيجية، ولكن قد يكون هناك تحتاج إلى تحسين فيما يتعلق بتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمدرسة وتوجيهها بشكل أكثر وضوحاً للمعلمين. تحديد الرؤية الاستراتيجية بوضوح يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل وزيادة التفاعل الإيجابي من قبل المعلمين.

وهذا يختلف مع دراسة التويجري وآخرين (2022) التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد عينة البحث من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة سرعة الاستجابة، ورشاقة الابتكار، رشاقة الاستشعار، ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار) جاءت بدرجة عالية، ودراسة الريثي والزيودي (2022) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية في ينبع كان أعلاها تطبيقاً (بُعد رشاقة التطبيق) بدرجة ممارسة عالية. يليه بُعد (رشاقة اتخاذ القرار) بدرجة ممارسة عالية، ودراسة المصري (2016) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة عالية بلغت (78.5%).



مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) = بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تُعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال ما يأتي:

أولاً: الجنس

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وهذا يشير إلى أن الإناث يمتلكون أنماطاً مختلفة في ممارسة أساليب الرشاقة التنظيمية، مما يؤدي إلى تغيير استجاباتهم على الأداة المعدة خصيصاً لذلك، كما يفسر ذلك بوجود عوامل ثقافية في المدارس تلعب دوراً مهماً في تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية لدى الإناث مقارنةً بالذكور، كما تؤدي القيم والتوقعات المشتركة داخل المدارس إلى تقديرات مختلفة بناءً على الجنس، بالإضافة إلى أنه قد تكون هناك تفاعلات اجتماعية مختلفة بين المعلمين والإناث مقارنةً بالذكور، وهذا قد يؤدي إلى تقديرات مختلفة لأداء المديرين.

وهذه النتيجة تختلف عن نتيجة دراسة الريشي والزيودي (2022) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لقائد المدرسة.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة

أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة.

هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث بناءً على عدد سنوات الخبرة للمعلمين بخصوص ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، يعني ذلك أنه بغض النظر عن مستوى الخبرة لديهم بأنهم مروا بتجارب مشابهة في البيئة



المدرسية، بالإضافة إلى أنه قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على تقديرات المعلمين تكون أكثر تأثيراً من عدد سنوات الخبرة، مثل أساليب القيادة الشخصية للمديرين أو ثقافة المدرسة أو العوامل السياقية الأخرى.

ثالثاً: المؤهل العلمي

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لأثر المؤهل العلمي.

وهذا يعزى إلى تشابه البيئات والظروف التعليمية التي يعيشها المعلمون بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، مما انعكس على تشابه استجاباتهم على أداة البحث، كما تشير النتيجة إلى أن المؤهل العلمي ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على تقدير المعلمين لممارسة الرقابة التنظيمية، وأن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على استجاباتهم.

توصيات البحث:

بناءً على نتائج البحث تمت التوصية بالآتي:

- الاستثمار في تقديم التدريب والتطوير المستمر لمديري المدارس وللمعلمين بهدف تعزيز ممارسة الرقابة التنظيمية وتطوير مهارات القيادة.
- العمل على عقد دورات تدريبية تساهم في رفع المقدرة على استخدام لغة الجسد أثناء الحديث مع المعلمين.
- ضرورة استثمار مديري المدارس للمساحات الفارغة للمكاتب بشكل جمالي.
- ضرورة تحديد مديري المدارس للفرص والتحديات التي تساهم في رقابة قراراتهم.
- إجراء المزيد من الدراسات حول كيفية تأثير الرقابة التنظيمية على أداء المدارس والتعليم بشكل عام وكيفية التغلب على الجوانب السلبية.

المراجع العربية والإنكليزية

أولاً: المراجع العربية

- أبو طاحون، أمل (2012). القيادة التربوية الفاعلة، ط1، أمواج للنشر والتوزيع.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية*، (88)، 899-950.



- آل مسلط، محمد أحمد علي، وفضل، محمود عبد التواب عبد التواب (2020). تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة أهدا في ضوء أبعاد القيادة الجمالية. *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية*، 9(2)، 1-19.
- آل ناجي، محمد (2016). *الإدارة التعليمية والمدرسية*، ط7، مطابع الحميضي.
- بدر، صفاء (2021). فاعلية استخدام المدخل الجمالي في تنمية القيادة الجمالية والدافعية للتعلم لدى الطالبات الملمات شعبة الفلسفة والاجتماع، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 9(22)، 356-403.
- التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز بن حمد، البكر، لمياء ناصر، أبوثنين، عهود محمد الأزعم، والعصيمي، وردة يحيى (2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، 8(8)، 39-60.
- حسن، نوف (2017). "تطوير معايير اختيارات مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية"، *التربوية المجلة الدولية المتخصصة*، 6(4)، 74-97.
- الحمدان، أمل (2020). *الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجامعات السعودية أنموذجاً*، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الدباغ، إيناس. (2018). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي (بحث ميداني)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة*، 7(24)، 324 - 351.
- الريشي، نايف غازي حسين، والزيودي، ماجد بن محمد (2022). درجة ممارسة أبعاد الرشاقة 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.
- سليم، سامح (2020). شحاته العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وإدارة التغيير: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 7(1)، 449 - 462.
- سماره، فوزي (2018). *أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة*، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الشمري أحمد والزيادي، سحر (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 7(26)، 127 - 157.
- الشمري، ستيرة (2017). علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحولية بدافعية الملمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(4): 98-108.
- العابدي، علي (2012). الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة*، 1(24)، 147-174.
- عمرو، هبة (2016). *الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، [رسالة ماجستير غير منشورة]*، جامعة الخليل.



- عيد، هالة فوزي محمد (2015)، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (61)، 387-426.
- المصري، مروان (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، *مجلة التربية في العلوم التربوية*، 40 (2)، 257 – 341.
- المعاينة، سلام (2013). أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- مغاوري، هالة (2016). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، *مجلة الإدارة التربوية*، 1 (3)، 133-174.
- النشيلي، دينا. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 40 (3)، 163 – 182.
- هليل، شعبان (2021). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 15 (9)، 489 – 540.

Arabic References

- Abū Ṭāhūn, Amal (2012). *al-Qiyādah al-Tarbawīyah al-fā'ilah*, 1, 'Ammān: Amwāj lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Abw'āshy, Hishām 'Abd al-'Azīz Yūsuf (2021). Taṣawwur muqtarah li-taṭwīr adā' al-Qiyādah al-madrasīyah bi-al-madāris al-thānawīyah fi ḍaw' madkhal alrshāqh al-tanzīmīyah. *al-Majallah al-Tarbawīyah*, (88), 950-899.
- Āl Musallaṭ, Muḥammad Aḥmad 'Alī, wa-faḍl, Maḥmūd 'Abd al-Tawwāb 'Abd al-Tawwāb (2020). taṭwīr adā' qādat al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat Abḥā fi ḍaw' Ab'ād al-Qiyādah al-Jamāliyah. *Majallat Jāmi'at Jāzān lil-'Ulūm al-Insānīyah*, 9 (2). 19-1.
- Āl Nājī, Muḥammad (2016). al-Idārah al-ta'limīyah wa-al-madrasīyah, 7 al-Riyāḍ : Maṭābi' al-Ḥumayḍī.
- Badr, Ṣafā' (2021). fā'iliyat istikhḍām al-Madkhal al-jamāli fi Tanmiyat al-Qiyādah aljamāliyyh wāldāf' yḥ llt'Im ladā al-ṭalībāt alm'Imāt Shu'bat al-falsafah wa-al-ijtimā', *Majallat al-Baḥth al-'Ilmī fi al-Tarbīyah*. 9 (22). 356-403.
- al-Tuwayjirī, Fāṭimah bint 'Abd al-'Azīz ibn Ḥamad, al-Bakr, Lamyā' Nāshir, abwthnyn, 'uḥūd Muḥammad al'zm', wāl'symy, Wardah Yaḥyá (2022). Taṣawwur muqtarah li-taḥsīn alrshāqh al-tanzīmīyah ladā qā'dāt al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat al-Riyāḍ. *al-Majallah al-Sa'ūdiyyah lil-'Ulūm al-Tarbawīyah*, (12), 39-60.
- Ḥasan, Nawf (2017). "taṭwīr ma'āyir Ikhtiyārāt mdyrāt Madāris al-marḥalah al-thānawīyah bi-Wizārat al-Ta'lim fi ḍaw' 'adad min al-khibrāt al-Maḥallīyah wa-al-'ālamīyah", *al-Tarbawīyah al-Majallah al-Dawliyah al-mutakhaṣṣīshah*, 6 (4), 97-74



- al-Hamdān, Amal (2020). *alrshāqh al-tanzīmīyah fī Mu'assasāt al-Ta'lim al-Ālī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah unmūdhan. al-Riyāḍ*. Maktabat al-Rushd lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Dabbāgh, Īnās. (2018). Ta'thir alrshāqh al-tanzīmīyah fī al-adā' al-Ālī (bahth maydānī), *Majallat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-idārīyah*, 1 (24), 324-351.
- Alryshy, Nāyif Ghāzī Ḥusayn, wālyzwydy, Mājid ibn Muḥammad (2022). darajat mumārasat Ab'ād alrshāqh al-tanzīmīyah wa-dawruhā fī Taḥsīn Jawdah al-'amal ladā qādat al-Madāris fī al-Hay'ah al-Malakīyah bi-Yanbu'. *Majallat Wādī al-Nīl lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā'īyah wa-al-tarbawīyah*, 35 (35), 739-798.
- Salīm, Sāmīh (2020). Shihātah al-'alāqah bayna alrshāqh al-tanzīmīyah wa-idārat al-taghyir : dirāsah maydānīyah 'alā al-Sharikah al-Miṣrīyah lil-Ittiṣālāt, *al-Majallah al-'Ilmīyah lil-Iqtisād wa-al-tijārah*, 1 (1), 449 – 462.
- Samārah, Fawzī (2018). *Asāsīyāt fī al-Idārah al-Tarbawīyah al-ḥadīthah*, 1, Dār al-Khalij lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Shammarī Aḥmad wālyzādy, Saḥar (2018). al-'alāqah bayna alrshāqh al-tanzīmīyah wa-al-tajdīd al-istirātījī min khilāl al-Dawr al-Wasīṭ Ildhkā' al-tanzīmī, Dirāsah taḥlīlīyah li-ārā' 'ayyīnah min al-'āmilīn fī Sharikat kwrk tylykw m lil-Ittiṣālāt al-mutanaqqilah, *Majallat al-Idārah wa-al-iqtisād, Kulliyat al-Idārah wa-al-iqtisād, Jāmi'at Karbalā'*, 7(26), 127 – 157.
- al-Shammarī, styrh (2017). 'alāqat mumārasat al-mudīrāt lil-qiyādah al-taḥwīlīyah bdāf' yh alm' Imāt Naḥwa 'mlhn fī al-Madāris al-thānawīyah bi-al-Aḥsā', *al-Majallah al-Dawliyah al-Tarbawīyah al-mutakhaṣṣīyah*, 6(4) : 98-108.
- al-'Ābidī, 'Alī (2012). alrshāqh al-tanzīmīyah madkhal istirātījī fī 'amaliyat ta'ziz alāstghrāq al-wazīfī lil-'āmilīn dirāsah tajribīyah li-'ayyīnah min sharikāt al-qitā' al-ṣinā'ī fī Wizārat al-ṣinā'ah wa-al-ma'ādin, *Majallat al-Gharī lil-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-idārīyah*, 1 (24), 147-174.
- 'Amr, Hibat (2016). *alrshāqh al-Istirātījīyah wa-'alāqatuhā bālmīz al-tanāfusīyah ladā sharikāt al-ittiṣālāt wa-al-Ma'lūmāt al-'āmilah fī Filasṭīn [Risālat mājistūr ghayr manshūrah]*, Jāmi'at al-Khalīl.
- 'Īd, Hālah Fawzī Muḥammad (2015), Taṣawwur muqtaraḥ li-taḥqīq al-Qiyādah al-ibdā'īyah ladā al-qiyādāt al-Jāmi'īyah bi-al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah, Dirāsāt 'Arabīyah fī al-Tarbīyah wa-'ilm al-nafs, (61), 387-426.
- al-Miṣrī, Marwān (2016). istirātījīyah muqtaraḥah li-taḥsīn mustawā alrshāqh al-tanzīmīyah fī al-Madāris al-thānawīyah bmḥāfzāt Ghazzah, *Majallat al-Tarbīyah fī al-'Ulūm al-Tarbawīyah*, 40(2), 257 – 341.



- al-Ma'āyitah, Sallām (2013). *Athar alrshāqh al-tanzīmīyah 'alá Idārat al-azamāt fi sharikāt Tiknūlūjiyā al-ma'lūmāt fi al-Urdun, [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]* Jāmi'at 'Ammān al-'Arabīyah, 'Ammān, al-Urdun.
- Maghāwirī, Hālah (2016). alrshāqh "al-tanzīmīyah madkhal li-tahsīn al-qudrah al-mu'assasiyah fi al-Ta'lim al-Jāmi'ī al-Miṣrī", *Majallat al-Idārah al-Tarbawīyah*, 1 (3), 133-174.
- Alnshyly, Dīnā. (2020). Dawr alrshāqh al-tanzīmīyah fi taḥqīq al-iltizām al-tanzīmī : dirāsah maydāniyah, *al-Majallah al-'Arabīyah lil-Idārah al-Munazzamah al-'Arabīyah lil-Tanmiyah al-Idāriyah*, 40 (3), 163 – 182.
- Halal, Sha'bān (2021). Mutaṭallabāt taṭbīq alrshāqh al-tanzīmīyah bi-al-madāris al-thānawiyah al-'Āmmah bi-Miṣr. *Majallat Jāmi'at al-Fayyūm lil-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 15 (9), 489 –

ثانياً: المراجع الأنكليزية

- Al Talhi, H. (2018). The Study of Measuring the Level of Organizational Agility at Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 4(1), 252- 262.
- Atkinson, D. (2007). *Thinking the Art of Management: Stepping Into' Heideger's Shoes'*. Springe.
- Bhandori, K & Habibi. R. (2017). The relationship between organizational agility, organizational self – esteem, morale and job satisfaction of principals, *Journal of school Administration*, 4(2), 165-185.
- Dongback, S. and Ariel, L. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving. *Communications of the ACM*, 51(11):136-139.
- Dop, S. (2006). Aesthetic Leadership: stories of support, relationship, and success among novice teachers and school administrators. (Unpublished doctoral dissertation), Nebraska University.
- Khavari, S, A., Arasteh, H& Jafari, P. (2016). Assessing the level organizational Universities Agility, Case study of Islamic Azad University in Mazandaran, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 112-117.
- Liu, Yang, (2010). "**Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vassa.
- Mirzaei, M. (2016). A Study of Organizational Agility at Shahid Charman University in Ahwaz from Perspective of Faculty Directors. *Journal of Fundamental and Applied science*, 8(3), 1257-1264.
- Morrison, J. (2007). The role of organizational culture in creating a climate for innovation in educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 21(6), 519-538.
- Nejatian, M. & Zarei, M. H. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are we Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.



- Ozgenel, Mustafa & Yazici, Sebnem. (2020). *Learning Agility of school Administrations, An Empirical Investigation, Istanbul Saba Hattin, Zaim University, Dol:10-*.
- Paul, P. T. Magno, Q., Tim, C., Rajeev, S. (2019). "Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities". *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2) June: 218- 237.
- Sadeghpour, M., Cherabin, M., Shekari, G. A., & Zende del, A. (2019). Identifying Factors Affecting Entrepreneurship and Organizational Agility (Case Study: Mashhad University of Medical Sciences). *Future of Medical Education Journal, 8*(4), 34–45.
- Salimi, M. & Andalib, B. (2015). Relationship between Information Technology and Organizational Entrepreneurship and Organizational Agility in Esfahan Province General Directorate of Youth and Sport", *British Journal of Economics, Management & Trade, 8*(1), 48-54.
- Scott, G., & Pinto, A. (2016). Organizational Agility in Higher Education: A Case Study. *European Journal of Open, Distance and E-Learning, 19*(1), 57-71.
- Taji, M, Siadat, S.A & Khalkhali, Hodeida, R. (2016). Identification and ranking of key factors influencing organizational agility implementation of total quality management (TQM) in universities: case study of Isfahan of Medical Sciences, *International Business Management, 10*(5), 2814-2822.
- Tokel, Aytac, Dagli, Gokmen, Altinary, Zehra, Altinary, Fahriye. (2019). The Role of Learning Management in Agility Management for Consensus Culture, *International Journal of information and learning Technology, 36*(4), 364-272.
- Weber, Y & Tarba, S. (2012). "Achieving Strategic Agility in Hypercompetitive Environment". *California Management Review, 1*(56), 5-12.

