



**درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس  
الثانوية في محافظة بيشة**  
**The degree of agility practice among secondary school  
principals in Bisha Governorate**

إعداد

**هياء علي ظافر الشهراني**  
**Haya Ali Dhafer Al-Shahrani**

**Doi: 10.21608/ejev.2023.320299**

استلام البحث ٢٠٢٣ / ٨ / ٩  
قبول البحث ٢٠٢٣ / ٩ / ٩

الشهراني، هياء علي ظافر (٢٠٢٣). درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٢٩)، أكتوبر، ٢٣٩ - ٢٨٢.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

## درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة المستخلص:

هدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طُبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣١٧) معلمة بالمدارس الثانوية بإدارة التعليم بمحافظة ببشة، وأظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية جاءت مرتفعة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات من بينها: عقد الندوات واللقاءات لمديرات المدارس والمعلمات لنشر وتعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية لديهن.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة التنظيمية؛ مديرات المدارس الثانوية.

### Abstract

The current research aimed to identify the degree of organizational agility practicing by secondary schools female principals in Bisha Governorate. In order to achieve the research objectives, the descriptive analytical approach has been adopted, and the information collection tool was a questionnaire applied to a simple random sample consisting of (317) secondary school female teachers. The findings of the study revealed that the degree of organizational agility practicing among secondary school female principals was very high, , there were no statistically significant differences between the study sample's mean average responses about the degree of practicing organizational agility among secondary school principals in Bisha Governorate that are attributed to the variables (educational qualification, specialization, years of experience , training courses). The research recommended a some recommendations, including: holding seminars and meetings for school principals in general and the secondary stage female

principals in particular to spread and enhance their organizational agility culture.

**Keywords:** Organizational agility; Secondary schools Principals Governorate.

#### المقدمة:

تواجه المنظمات المختلفة في عالم اليوم تحولات متسارعة في شتى الميادين، مما أفرزت العديد من المتغيرات والتحديات التي يتطلب مواجهتها، ولم تكن المؤسسات التعليمية في منأى عن تلك التحديات، بل طالها موجه المنافسة، مما انعكس ذلك على أنظمتها وعناصرها.

ونتيجة لهذه التحديات فقد أصبح على المؤسسات التعليمية أن تضطلع إلى التفوق في عملياتها وإجراءاتها الإدارية، لتتمكن من تبوأ مكانة تنافسية مميزة تكفل لها الاستمرارية في بيئة مليئة بالتنافس والأداء الكفاء، والتميز في إدارتها التنظيمية (العازمي، ٢٠٢١).

وأفرزت هذه التحديات للمؤسسات التعليمية ظهور مفهوم حديث يساهم في توضيح الهدف الأساسي للإدارة الحديثة هو الرقابة التنظيمية، الذي أضحي ضرورة مهمة من ضروريات العصر، ومطلب أساسي لا غنى عنه لأداء المهام والأعمال (أبو هزيم، ٢٠٢٠).

وتعد الرقابة التنظيمية من أحدث الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المؤسسات، والتي تعني القدرة على البقاء في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة، بالإضافة إلى توفر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك المتغيرات (عمر، ٢٠٢٠).

وتمثل الرقابة التنظيمية مستقبل المؤسسات التعليمية الرائدة، فحتى تظل تلك المؤسسات قادرة على المنافسة، يجب أن تكون لديها القدرة على التكيف باستمرار مع تغيرات السوق، وتغيرات توقعات المستفيدين، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية، وهي ضرورة للمؤسسات التعليمية، التي تقدم عوناً كبيراً للمؤسسات داخل المجتمع بما يساعد على تجديد رؤيتها وتحسين قدرتها على احتواء ومواجهة التغيير الذي يزخر به العصر الحالي (منصور، ٢٠٢٠).

وتعالج الرقابة التنظيمية كل أنواع الهدر في المؤسسات التعليمية، حيث تتنبأ بالاستخدام الأقصى للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى وأي جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفاً رئيسياً لها (Rauch,2016).

وتُساعد المؤسسات التعليمية على زيادة قدرتها على والاستجابة للفرص والتحديات والتفاعل مع التغيرات البيئية والتكيف معها، بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية. (Harraf, et al., 2015). كما تساعدها على تطوير أدائها وزيادة فاعليتها التنظيمية، لما تتميز به من مميزات عديدة أهمها أن الرقابة التنظيمية تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ، وهي خاصية يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة (السمحان، ٢٠٢٢).

ولأهمية تبني الأساليب القيادية الحديثة في المملكة العربية السعودية فقد ركزت رؤية ٢٠٣٠ على مبدأ إعادة هيكلة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسات التعليمية، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية، وركزت على معايير معينة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وتحسين وتطوير البيئة الإدارية في وزارة وإدارات التعليم، واعتماد التوجه الإداري غير المركزي وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية (موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، ٢٠١٦م).

ولأهمية تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة الأنصاري (٢٠٢١) على ضرورة نشر وتعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ويتطلب تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وجود قيادة فعالة، والتي تُعد من أهم عناصر نجاح تلك المؤسسات، وبإمكانها توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين (عبدالله، ٢٠٢٠). ونظراً لأهمية الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فقد جاء البحث الحالي لمعرفة درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات.

#### مشكلة البحث:

يشهد العصر الحالي متغيرات متلاحقة وتقنيات متطورة مما يتطلب من المؤسسات بكافة أشكالها، ولا سيما المؤسسات التعليمية بضرورة التغيير ومواكبة المتغيرات لتمييز أدائها واستمرارية منافستها للمؤسسات التعليمية العالمية. وتحتاج المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية لمواجهة تلك المتغيرات والتكيف مع التقنيات إلى تطبيق نمط الرقابة التنظيمية نظراً لوجود تباطؤ في القرارات، وروتين في العمل على مدى سنوات كثيرة لم تجد خلالها التقدم المنشود مقارنة بدول استخدمت أنماطاً حديثة في قيادة مؤسساتها التعليمية مثل نمط

الرقابة التنظيمية الذي ساعد على تطور الفكر والتطبيق الإداري، وكان له أثر ملموس على تقدم وتطور تلك المؤسسات (السبحان، ٢٠٢٢).

وأكد باداود (٢٠١٦) على أن المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية بحاجة إلى تطبيق أسلوب الرقابة التنظيمية خصوصاً في ظل سعيها لتقليل الهدر، وتحسين الخدمة، وتعظيم القدرة التنافسية، والاستجابة لمتطلبات المجتمع، وهذا يتطلب من الجهات المسؤولة عن العملية التعليمية العمل على تحسين بيئة العمل، وإيجاد مناخ تعليمي مناسب، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز قيم الشفافية والوضوح، ومحاربة الروتين واستيعاب المتغيرات الجديدة.

ولأهمية تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة المحميد (٢٠٢٢) بضرورة تطبيق أسلوب الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ودراسة التويجري (٢٠٢٢) على ضرورة الاهتمام بالرقابة التنظيمية والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر كبير في تحقيق أهدافها.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية إلا أنه يوجد تباين في نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة الحمدان (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق محركات الرقابة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء ضعيفاً، ودراسة الوهبي وشعيل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة البيشي (٢٠٢١) أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى قائدات مدارس محافظة بيشة جاءت متوسطة.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن تحديد مشكلة البحث في الحاجة للكشف عن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة المعلمات.

#### أسئلة البحث:

تتمثل أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة رقابة الاستشعار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات؟

٢- ما درجة ممارسة رقابة عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات؟

- ٣- ما درجة ممارسة رشاقة تطبيق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

#### أهداف البحث:

- ١- معرفة درجة ممارسة رشاقة الاستشعار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات.
- ٢- تحديد درجة ممارسة رشاقة عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات.
- ٣- الكشف عن درجة ممارسة رشاقة تطبيق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات.
- ٤- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

#### أهمية البحث:

##### أولاً: الأهمية النظرية:

- ١- تتضح أهمية البحث من أهمية الرشاقة التنظيمية حيث تعد الرشاقة التنظيمية أحد الأساليب القيادية الحديثة ومطلباً حتمياً لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.
- ٢- تأتي الدراسة الحالية استجابة للمتغيرات المحلية والعالمية التي تشهدها وزارة التعليم لتطوير العمل الإداري في القطاع التعليمي.
- ٣- ندرة الدراسات في هذا المجال- على حد علم الباحثة- مما يمثل نواة يمكن الارتكاز عليها في الدراسات اللاحقة.
- ٤- تقديم توصيات يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية.

##### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- تزويد متخذي القرار عن العملية التعليمية بمعلومات واقعية حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لاتخاذ ما يلزم من إجراءات لتطوير العملية التعليمية.
- ٢- إفادة الجهات المسؤولة عن عملية التدريب بمعلومات واقعية للاستفادة منها في إعداد برامج تدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في مجال الرشاقة التنظيمية.

- ٣- تقديم تغذية راجعة لمديرات المدارس الثانوية حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لديهن لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات.
- ٤- قد تزود الباحثين بمقياس ذات خصائص سيكومترية مقبولة.

#### حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات.
- ٢- الحدود البشرية: طُبِّقَ البحث على معلمات المدارس الثانوية في محافظة بيشة.
- ٣- الحدود المكانية: طُبِّقَ البحث في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة التابعة لمنطقة عسير بجنوب المملكة العربية السعودية.
- ٤- الحدود الزمانية: طُبِّقَ البحث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (١٤٤٤هـ-٢٠٢٢م).

#### مصطلحات البحث:

#### الرقابة التنظيمية Organizational Agility:

عرف عبدالله (٢٠٢٠) الرقابة التنظيمية بأنها: "القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تصميم استراتيجي يتسم بالمرونة العالية للمؤسسة التعليمية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات، وعدم التعرض للمخاطر" (ص ٦٦٤).

وتُعرف الباحثة الرقابة التنظيمية إجرائياً بأنها: قدرة المدرسة الثانوية على مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتعامل معها، وإعادة هيكلة خططها بما يضمن لها استثمار الفرص، والتغلب على التهديدات والمخاطر، وتُقاس بالدرجة الكمية التي تحصل عليها المعلمات عند الاستجابة على عبارات أداة الدراسة المُعدة لهذا الغرض من إعداد الباحثة.

#### الإطار النظري:

#### الرقابة التنظيمية:

#### مفهوم الرقابة التنظيمية:

تعددت تعريفات الرقابة التنظيمية كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن بين هذه التعريفات أنها: القدرة على التصرف كاستجابة للتغيرات غير المتوقعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة التحدي في حالة عدم القدرة على تحديد تلك التغيرات (Walter, 2021).

كما تُعرّف الرقابة التنظيمية بأنها: "قُدرة المُنظمة على تعظيم مواردها وإمكانياتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها، بما يمكنها من مُعالجة أوجه القصور الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية بهدف استمرارية بقائها، ومُساعدتها على تحقيق ميزات تنافسية" (أحمد، ٢٠١٦).

كذلك عُرفت الرقابة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على الاستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الاضطراب، ليس فقط من خلال الاستجابة السريعة للتغيير، ولكن أيضاً من خلال قدرة المنظمة على العمل الاستباقي، واغتنام الفرص، لا سيما من خلال الابتكار والتعلم (Carmen,2016).

وتم تعريف الرقابة التنظيمية على أنها: طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال (Dombrowski,2013).

بينما تم تعريف الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بأنها: "الاستجابة السريعة التي تُمكن قيادات المؤسسات التعليمية من التكيف الإيجابي، من خلال وسائل بديلة تُسهّل العمليات الإدارية داخلها، وإنجاز المهام والواجبات بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة تجنب أي تأثير سلبي قد يؤثر في العمليات الإدارية، أو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية" (المحيميد، ٢٠٢٢، ١٥٤).

كما تم تعريف الرقابة التنظيمية بأنها: "قدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في مجال عملها والتي تكسبها المرونة لتعديل وتغيير أهدافها وقراراتها وذلك بامتلاك مسئوليتها الالتزام وتحمل المسؤولية والحساسية الاستراتيجية" (عبد العال، ٢٠١٩، ٢٦٤).

في حين تم تعريفها على أنها: "جميع الممارسات والأساليب التي تتيح للقيادة التعليمية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفاعلية وابتكار، والاستفادة منه في تحسين قدرة المؤسسة التعليمية، بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها" (مغاوري، ٢٠١٦، ١٤٠).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة بأنه على الرغم من تعدد تعريفات الرقابة التنظيمية إلا أنها تؤكد على مجموعة من القدرات التي تمتلكها قيادة المؤسسة التعليمية، وتعمل على احترام الوقت والأفراد العاملين، وتهتم بالأفكار الإبداعية، وتحرص على العمل الجماعي، ويمكن تعريف الرقابة التنظيمية على أنها: مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح لمديرات المدارس الثانوية باستشعار التغييرات في بيئة العمل، والاستجابة لتلك التغييرات في الوقت المناسب، من خلال استثمار القدرات والموارد المدرسية بفاعلية.

#### أهمية الرقابة التنظيمية

نالت الرقابة التنظيمية أهميتها نظراً لتحقيقها العديد من الأهداف للمؤسسات المختلفة التي طبقتها، وخاصة في ظل التحديات والمستجدات التي واجهتها، وفي ذلك أشار سانتالا (Santala,2009) إلى أن أهمية الرقابة التنظيمية تتضح في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة، حيث وجود علاقات متداخلة نظامية بشكل متزايد، وهي التي تجعل طبيعة أعمال المنظمة معقدة بصورة متزايدة، إذ أن التحديات الإدارية



المعاصرة تبرز في كيفية إجراء تنسيق من دون توليد هرمية ثقيلة مُتعبة، وكيفية إدارة الكُلف من دون إلغاء الابتكار، وكيفية بناء الأنظمة الإدارية وإعطاء حرية بنفس الوقت.

ورأى نيسي وآخرون (Teece et al.,2016) بأن أهميتها تتضح من خلال مرونتها في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التكيف بفاعلية، والتعامل مع ضغوط العمل، ومع المواقف الصعبة، ونظراً لتمييز البيئات الحالية بتعقيدها وديناميكيته واضطرابها، فإن الرقابة التنظيمية تساعد المنظمات على إعادة تكوين مواردها ونشرها في تلك الأنشطة ذات العائد المرتفع التي توجد قيمة مستدامة وفقاً للعوامل الداخلية والخارجية.

وأوضح عمر (٢٠٢٠) أن أهمية الرقابة التنظيمية تتضح من خلال الآتي:

- تزيد قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهداف الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي، وتعتبر كفاءة أساسية، وتمائزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة.
  - تُعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة.
  - تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وتعد استراتيجية تنموية لمساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير.
  - تزيد من سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها.
  - تساعد في سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
  - تعمل على التكيف ومواكبة التعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.
  - تساهم في التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة.
- كما تتمثل أهميتها فيما أشار إليه المفيز وآخرون (٢٠٢١) في كونها تمثل الأسلوب المناسب لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، إلى جانب تحقيق أعلى مستويات الأداء، وضرورة لتحسين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، وتُميز بين المنظمات المميزة والمنظمات التقليدية، وتُساعد المؤسسات على العمل بشكل أسرع وأكثر فاعلية، وتوفر مزيد من الانفتاح مع المجتمع، وتمنح المنظمة إطار عمل يمتاز بالمرونة والابتعاد عن المركزية، مما يمكنها من النجاح والتفوق، من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة بدرجة عالية من الاستقلالية، كما تدعم قدرة المنظمة على تعبئة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة لها، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.

وحدد الكعبي (٢٠٢١) عدداً من أهمية الرشاقة التنظيمية منها أن أسلوبها يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في المؤسسة، وتهيئة بيئة ملائمة لتحسين الأداء، وتسهيل عملية التحسين من خلال تقليل الكلف وتعزيز الطاقات، وتعزيز جودة الخدمة المقدمة للمستفيد وتحسين رضاه.

كما تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على الكلف وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة، ويظهر من أهميتها أن نجاح واستمرار المنظمات مقرونا بمدى تبنيتها للرشاقة التنظيمية في أنشطتها وأعمالها، إذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة (الدباغ، ٢٠١٧م).

بينما تتمثل أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في مساعدة المؤسسات التعليمية على البقاء والاستمرار، وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغيير، وتزود منسوبي المجتمع التعليمي بالمعرفة والمهارات العالية، وتساعد على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين كفاءة العملية التعليمية، وزيادة فُدره وسرعة المؤسسة التعليمية في الاستجابة لاحتياجات منسوبيها (عمر، ٢٠٢٠).

ورأى هـل (٢٠٢١) أن أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تتضح من خلال الفوائد التي تحققها ومن بينها:

- إتاحة المعرفة ونشرها على نحو سريع، حتى يتمكن منسوبي المجتمع المدرسي الذين يحتاجون إليها من التوصل إليها، واستخدامها على وجه السرعة.
  - إنجاز الأعمال بجودة عالية.
  - تحسين قدرة المدرسة وبيئتها التنظيمية، وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
  - مساعدة المدارس على استثمار الفرص والتعامل مع المخاطر.
- ومن خلال ما سبق يتبين أن الرشاقة التنظيمية نالت أهميتها في المؤسسات التعليمية كونها تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المدارس، وتعمل على تحسين خدمة المستفيدين، وتُحسن من جودة الأداء من خلال عيوب أقل وتوفير الموارد، وتعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية لدى مديرات المدارس الثانوية حول قيادة العملية التعليمية، وقدرتها على الاتصال الفعال بين المديرات ومنسوبات المجتمع المدرسي.

### أهداف الرقابة التنظيمية.

تحرص المؤسسات المختلفة على تطبيق أسلوب الرقابة التنظيمية كأحد الأساليب القيادية الحديثة، نظراً لقدرته على تحقيق أهدافها، ومن بينها ما أشار إليها المحاسنة (٢٠١٧) في مساهمتها في المحافظة على مركز المؤسسة التنافسي وتقييمه في إطار البيئة التنافسية، وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار، وتطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية لبيئة منظمة الأعمال.

وخفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات المستفيد، وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعظيم الربحية، وتعظيم القدرة التنافسية القائمة، والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة (الطلاق وآخرون، ٢٠١٧).

كذلك من أهداف الرقابة التنظيمية تقليل وقت تقديم الخدمة مع سرعة الاستجابة لطلبات العميل، وتحسين بيئة العمل، وتحسين مناخ العمل النفسي، وتشجيع الإبداع والابتكار، والاستثمار في المعرفة ومحااربة الروتين (كرتات، ٢٠١٩).

بينما تتمثل أهداف الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال تسهيل عملية القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية، وإحداث فهم أكثر لعملية التعلم الذاتي من أجل التخلص من الهدر الناتج عن نواتج التعلم، وتوفير أنظمة وظيفية متحسنة جداً، واتصالات بيئية فعالة بين الإدارات، وتركيز الإدارة العليا على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات، وعلى النتائج كمعيار لمدى التحسن، وتوفير خريطة إدارية أكثر وضوحاً وعقلانية، وزيادة التزام حقيقي بين الإداريين والأكاديميين نحو رضا المستفيد وإضافة قيمة، وذلك لأن المؤسسة التعليمية موجهة لخدمة المستفيد (البيشي، ٢٠٢١).

وتحقق أفضل أداء وأفضل مخرجات للمستفيدين مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل، أو العميل وتسبب هدراً، وتحسين العمليات التي تخدم العملاء، وتمكين العاملين من إعادة تصميم العمليات، والوصول إلى نتائج يمكن قياسها، وتختص بتحصيل المتعلمين مع مراقبة هذه النتائج وتحسينها عبر الوقت، وتطوير المؤسسات التعليمية بطريقة منهجية، لتحقيق آثار إيجابية على العملية التعليمية، وتحقيق السرعة في إجراءات تحسين الأداء (أبو طالب، ٢٠٢٠).

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد أهداف الرقابة التنظيمية، ومن أبرز أهدافها في المؤسسات التعليمية تقليل الهدر التعليمي، وتماسك أعضاء المجتمع المدرسي، ورفع روحه المعنوية، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، وتحقيق التحسين المستمر للأداء المدرسي.

### خصائص الرقابة التنظيمية.

تتمتع الرقابة التنظيمية بخصائص، تُعد عاملاً أساسياً في نجاحها في تحقيق أهدافها، مما يتطلب على مديرات المدارس الإلمام بها، ومن بين هذه الخصائص ما

- أشار إليها مغاوري (٢٠١٦) في استشعار التغيير، وسرعة الاستجابة للتغيير، والاستباقية، واغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية، والابتكار، والمبادرة.
- وأضاف عبدالله (٢٠٢٠) عدداً من خصائص الرشاقة التنظيمية منها:
- **سمة التواضع:** إن التواضع يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال، وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة، والتي تؤسس لتعاون وتفاعل أفضل للفرد مع المجتمع المحيط به.
  - **سمة الموضوعية:** تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكّن القائد من امتلاك عقول الأفراد العاملين والتأثير في سلوكياتهم، فهي تُعد من أبرز مميزات طرق التفكير العلمي، فالواقع يشير إلى أن الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل تفكير الفرد العامل المتعلق بإدراك المشكلة، ومحاولة التفكير بالحلول الناجحة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم.
  - **سمة الهدوء:** إن سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الإنسانية، بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة.
- كذلك من خصائصها **سمة الثقة:** يتوقف نجاح المديرية في تحقيق أهدافها على قدرتها على إيجاد مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفريط فيها، فكذا مستويات تزيد من ارتباط الفرد بالمديرية، وبالتالي تعزيز جوانب نجاح المنظمة (Mineo,2014).
- وتتسم المديرية الرشيقة بأنها تنفق بنفسها وبالأفراد العاملين معها، وتتعامل معهم بأسلوب شورى بعيداً عن التسلط والديكتاتورية، فسعيها الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي تؤمن بها لا تنسيها إحساسها بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن تفويض بعض الصلاحيات لهم، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، والقدرة على الاتصال والإعلام، وتمكين الآخرين من التصرف، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وفهمها للتابعين (هجيرة، ٢٠٢٠).
- ومن خلال ما سبق يتضح 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، وتوفير الوقت والجهد، والمرونة، حيث أنها تتواكب مع المستجدات وتتكيف معها، وتُقيّم أداؤها أولاً بأول، والتمكين من خلال تمكين المعلمات من أداء الأعمال بحرية، مع إعطائهن المزيد من الصلاحيات، والتطوير الذي يُعني تطوير ثقافة المدرسة بما يتلاءم مع المستجدات والتحديات، ومتطلبات المرحلة القادمة.

### أبعاد الرقابة التنظيمية

١. **رقابة الاستشعار Sensing Agility**: وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيرات تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجديدة، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب، وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل: الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، التي تتجلى فيها التغير البيئي، وتتقنه من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً) (التوحيدي، ٢٠٢٠).
  ٢. **رقابة اتخاذ القرار Decision-making Agilit**: هي القدرة على جمع وتجميع وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة، وفقاً لمجموعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث إلى جانب تطوير خطط العمل التي تواجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة (الزامل، ٢٠٢٠).
  ٣. **رقابة الممارسة أو التطبيق Acting Agility**: هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (Park, 2011). وتحتوي على مجموعة من النشاطات وإعادة جميع الموارد التنظيمية وعمليات تعديل الأعمال المختلفة على مجموعة من الأسس الخاصة بنتائج العمل من خلال مهام اتخاذ القرار في سبيل المعرفة وتحديد المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة حيث إن المؤسسة قد تقوم بتغيير في العمليات من خلال مجموعة متنوعة من الإجراءات وإعادة تصميم (مغاوري، ٢٠١٦).
- ومن خلال ما سبق يتضح أن أبعاد الرقابة التنظيمية المتفق عليها بين معظم الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية تتمثل في: رقابة الاستشعار و رقابة اتخاذ القرار، و رقابة الممارسة، وهي أبعاد متداخلة ومتراصة ومتكاملة لتشكل الملامح الرئيسية للرقابة التنظيمية باعتبارها أسلوباً قيادياً حديثاً يواكب المستجدات والمتغيرات في النظام التعليمي والإداري، ويساهم في تحقيق جودة المنتج التعليمي.
- ### مميزات الرقابة التنظيمية
- تتميز الرقابة التنظيمية بعدد من المميزات من بينها ما أشار إليها شيري (Shiri, 2014) في الآتي:
- منتجات وخدمات ذات معلوماتية عالية، وخصائص ذات قيمة مضافة عالية.
  - جميع التقنيات المختلفة.
  - التكامل داخل المنظمة، والتكامل بين المنظمات.
- وأضاف الفتلاوي (٢٠١٧) عدداً من مميزات الرقابة التنظيمية منها:

- تحقق وعياً أفضل مع تحديد الأدوار والمهام للأفراد العاملين.
- تحقق إنجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المؤسسة، وبما يشيع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
- وذكر التويجري (٢٠٢٠) أنه من بين مميزات الرشاقة التنظيمية:
  - السرعة والمرونة.
  - التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
  - وأضاف هجيرة (٢٠٢٠) عدداً من مميزات الرشاقة التنظيمية منها:
    - توفر مستويات عالية من سلوكيات الرشاقة التنظيمية.
    - تقوي الروابط بين المدير والعاملين، وهذه الروابط قائمة على المحبة والاحترام.
    - تساعد في السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداماً أفضل للوقت، وتقليل الهدر فيه.
    - مقدرتها على تحديد الأدوار، ومعرفة مهام كلاً منها.
    - اهتمامها بالأفراد العاملين في المؤسسة وأنهم يشكلون رأس المال الفكري، وإعطائهم دور فعال في اتخاذ القرارات، وتعاونهم في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.
  - ويتضح مما سبق أن الرشاقة التنظيمية تتميز بعدد من المميزات منها، أنها تحدد أدوار المجتمع المدرسي بشكل دقيق، ومعرفة مهام كل منها، واهتمامها بالأفراد العاملين في المدرسة، وتشجعهم على حل المشكلات المدرسية بطرق إبداعية، وتزيد من العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي، وضبط الوقت من خلال إدارته واستثماره بفاعلية، وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية.
- معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية**
- على الرغم من أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ولا سيما المؤسسات التعليمية إلا أن تطبيقها يواجه بعض المعوقات من بينها ما أشار إليها بارك (Park, 2011) في الآتي:
  - اللوائح الصارمة: يتطلب تطبيق الرشاقة التنظيمية مراجعة بعض القوانين التي تتسم بالصلابة، فهذه القوانين تعيق تطلعات التطوير والتحديث التنظيمي، بالإضافة إلى أن هذه القوانين قد تساعد في إيجاد بيئة تنظيمية مستقرة، أو بطيئة للشركات لدرجة الجمود وعدم المرونة في الاستجابة للمتغيرات والمستجدات.
  - تزايد وتيرة بعض التحديات: بعض التحديات الكبيرة مثل التحديات التقنية والاقتصادية، هي تحديات معقدة لأنها من حيث طبيعتها وتكوينها وتطورها وشدتها تمثل تحديات جديدة، وبناء على ذلك يصبح من الصعوبة على بعض

المنظمات تبني مفهوم الرقابة التنظيمية لارتفاع حجم هذه التحديات وحدتها مقارنة بأوضاع وقدرات هذه المنظمات.

وأضاف أحمد (٢٠١٦) عدداً من معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية من بينها:

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

٢. **التكلفة المرتفعة نسبياً:** قد يتطلب تطبيق الرقابة التنظيمية بعض النفقات المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وفي هذه الحالة قد تتجاوز هذه النفقات نطاق الوضع المالي للمنظمة وتميزانيتها.

ورأى التويجري (٢٠٢٠) أن معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية تتمثل في الآتي:

- **صعوبة تقنين الرقابة التنظيمية:** هناك نقص في مقاييس الرقابة التنظيمية؛ مما يعوق التحقق عملياً من العلاقات الممكنة بين الرقابة التنظيمية والمتغيرات التي تقيس أداء الأعمال.

- **التكلفة المرتفعة نسبياً:** ربما يحتاج تطبيق الرقابة التنظيمية إلى بعض النفقات التي تتعلق بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وفي هذه الحالة قد تكون تلك النفقات أكثر من أن تتحملها ظروف المنظمة المادية وتميزانيتها.

بينما رأى المفيز وآخرون (٢٠٢١) أن من معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية:

- **مقاومة التغيير** سواء من العاملين أو من بعض القيادات، حيث تتطلب فكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل.

- **تأثر الهيكل التنظيمي:** فالهيكل التنظيمية التقليدية الهرمية تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلب الرقابة التنظيمية هياكل شبكية تمكن المؤسسات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحويلات الجديدة مع المرونة والرقابة، وتوفر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات

التعليمية ومن بين هذه المعوقات استخدام بعض المديرات للأساليب الإدارية التقليدية خوفاً

من التغيير، واعتقاد بعضهم بأن استخدام الرقابة التنظيمية يحتاج إلى مهارات وكفايات

قد لا يمتلكونها، ووجود مقاومة من بعض أفراد المجتمع المدرسي، خوفاً من زيادة

الأعباء الوظيفية، وعدم توفر مناخ مناسب مشجع على المبادرة والابتكار، وقصور

الخطة الاستراتيجية المدرسية عن التكيف مع التحول الرقمي؛ مما يتطلب من إدارات

التعليم العمل على الحد من تلك المعوقات، حتى يتم الارتقاء بجودة المنتج التعليمي.

### متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

تعد الرشاقة التنظيمية أحد الحلول المهمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وأن تطبيقها يتطلب توافر العديد من المتطلبات منها ما يلي:

#### أولاً: دعم القيادة العليا:

يعد دعم القيادة العليا أحد العوامل المهمة في نجاح الرشاقة التنظيمية على تحقيق أهدافها، حيث تقدم القيادة العليا الإمكانيات التي تُسهم في نجاح الأعمال، من خلال العمل على توفير المتطلبات البشرية والمادية والمالية، بالإضافة إلى تنظيمها للوقت، بغرض نجاح الأعمال المأمولة، وتحقيق الأهداف المخطط لها، والتزام المرونة في أداء الأعمال، وإتباع سلوكيات الرشاقة التنظيمية في تحسين عمليات الإدارة، والابتعاد عن الأعمال الروتينية، وإتباع فلسفة أسلوب الرشاقة التنظيمية في إنجاز العمليات الإدارية، وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً (المطيري، ٢٠١٩).

#### ثانياً: القيادة:

تعد القيادة أحد العوامل الرئيسية في تقدم المؤسسات واستمرارها وقدرتها على مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات عن طريق تلافى المعوقات التي تعيق تطبيق الرشاقة التنظيمية، إذ يجب على القادة أن تكون تصرفاتهم نابعة من حسن التصرف والفاعلية في ممارستهم أدوارهم، فضلاً عن إتاحة الفرصة للأفراد العاملين على التمكين في أعمالهم وتقويض الصلاحيات لهم لإنجاز أعمالهم، وتهيئتهم لبيئة تنظيمية مناسبة تنمو فيها ثقافة الرشاقة التنظيمية مع المحافظة عليها (عبد الله، ٢٠٢٠).

#### ثالثاً: التعاون بين القيادة والعاملين:

يتطلب تطبيق أسلوب الرشاقة التنظيمية في المؤسسات توفير مناخ مناسب تنمو في الألفة والتعاون بين الأفراد العاملين وقيادة المؤسسة، وهذا يستلزم من القيادة العليا توفير الدعم اللازم عن طريق توفير جميع متطلبات نجاح أسلوب الرشاقة التنظيمية، وتطبيق العمليات الإدارية لمبدأ التشاورية، والعمل ضمن فريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها (بن وارث وجابه، ٢٠١٦).

#### رابعاً: الاتصالات الإدارية:

تُعدّ عملية الاتصالات المؤسسة الرشيقة بالمعلومات التي تحتاجها، حيث تُعد جزءاً لا يتجزأ من عملها، وبها يتحقق التنسيق بين القيادة والأفراد العاملين (حريم، ٢٠١٣). ويتطلب العمل الإداري فهماً بطبيعة العمل، ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المهام والمسئوليات، وهذا يتطلب تبادل المعلومات لإيجاد فهم مشترك لطبيعة المهام، فإن الاتصالات تحقق ذلك، وتزيد من التماسك والتفاعل بين عناصر المؤسسة



(العميان، ٢٠١٣). وتمثل عملية الاتصالات الرباط الذي يربط بين مختلف الأقسام الفرعية في المؤسسة من جهة، وبينها وبين الإدارة العليا من جهة أخرى (القيوتي، ٢٠١٢).

#### خامساً: الثقافة:

تعد الثقافة الرشيفة 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 رشيفة، وتبنيها للمبادئ التحويلية والثقافية، حيث تؤمن المؤسسات الرشيفة بالثقافة الرشيفة، لأنها من أساس المؤسسة، ولذلك فإن الإيمان بمبادئ الثقافة الرشيفة يساهم في تطبيق الرشاقة التنظيمية (الكرعاوي وعبد المحسن، ٢٠١٨).

بينما تتمثل متطلبات الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في الاستفادة المثلى من التقنيات: حيث تعد التقنية أحد العوامل الأساسية والمحددة لقدرة المؤسسة على التعامل مع المستجدات والتحديات، واستثمار الفرص المتوفرة، وتشجيع الابتكار وتجريب الأفكار المتميزة (مغاوري، ٢٠١٦).

ومشاركة فريق العمل في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التربوية: فعلى الرغم من أهمية وجود خطة استراتيجية مفصلة تتضح فيها رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، إلا أن ذلك لا يعد كافياً لتحقيق الرشاقة التنظيمية، وإنما يستلزم أن تتعاون القيادات مع أعضاء المؤسسة التربوية في تحقيقها، وأن تكون مشاركتهم مشاركة فعالة (منصور، ٢٠٢٠).

كذلك من متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية إحداث تغيير داخل هذه المؤسسات، والتغيير الأساسي يجب أن يحدث في معرفة الأفراد بأهمية هذا الأسلوب، ودوره في التغلب على الهدر الموجود بها، ويجب على المؤسسة أن تتبنى الرشاقة التنظيمية كلسفة، وهذا يستلزم من المؤسسات التعليمية فهم ما يحتاجه المعلمين والمعلمات والطلاب والطالبات، والعمل على تليبيتها مما يجعلهم يحرصون على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، وزيادة الولاء لها (أبو طالب، ٢٠٢٠).

وبناء على ما سبق يتضح ضرورة توافر متطلبات الرشاقة التنظيمية لقدرتها على تحويل المدارس من حالة الركود إلى حالة مواكبة المستجدات، ومن الإخفاق في تحقيق أهدافها إلى جودة تحقيق الأهداف وإلى التميز في الأداء الإداري والتعليمي، ومن بين المتطلبات نشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء المجتمع المدرسي، ومنح المديرات والمعلمات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المستجدات واتخاذ القرارات المدرسية

المناسبة والمتوافقة مع الأحداث،، وتنمية روح الإبداع والابتكار لأعضاء المجتمع المدرسي، وتشجيعهم على طرح الأفكار لتطوير العمل الإداري.  
الدراسات السابقة:

أجرى راملي (Ramly,2012) دراسة بعنوان: "تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة"، هدفت إلى معرفة درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٠٠) موظف إداري بمؤسسات التعليم المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير الخبرة العملية للموظف.

وقام جاها نجيري وخالخال (Jahangiri&Khalkhali,2014) بدراسة بعنوان: "تحليل الرشاقة التنظيمية في نظام التعليم الإيراني" لتحليل الرشاقة التنظيمية في النظام التعليمي الإيراني، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٢٠) خبيراً بالتعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الرشاقة التنظيمية بالتعليم الإيراني جاء بدرجة منخفضة.

كما أجرى المصري (٢٠١٦) دراسة بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة" إلى الكشف عن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٩٨) مديراً ومديرة بالمدارس الثانوية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية جاء مرتفعاً، وجاء مستوى الأبعاد مرتباً كالتالي (رشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الاستراتيجية بمستوى عالياً، رشاقة الاستشعار بمستوى عالياً).

وقام ليماهي (Lemahieu,2017) بدراسة بعنوان: "تطبيق المؤسسات التعليمية في مدن اليابان للإدارة الرشيقة"، بهدف رصد درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن اليابان للإدارة الرشيقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة تم تطبيقها على

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٥٠) موظفاً إدارياً ببعض مؤسسات التعليم المختلفة ببعض مدن اليابان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن اليابان للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى الحمدان (٢٠١٩) دراسة بعنوان: "الرقابة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية (نموذج مقترح)" هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق محركات الرقابة التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٤٥٠) قائداً أكاديمياً ببعض جامعات المملكة العربية السعودية والمتمثلة في جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فيصل، كما استخدمت المقابلة كأداة للدراسة وطبقت على (١٣) خبيراً وخبيرة من القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الثلاث وفي وزارة التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق محركات الرقابة التنظيمية في الجامعة السعودية جاءت بدرجة ضعيفة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى إسهام محركات الرقابة التنظيمية ومستوى تحقيق التميز التنظيمي.

وقام الوهيبي وشعيل (٢٠٢٠) بدراسة بعنوان: "الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية- سيناريوهات مستقبلية- " إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات والبيانات في استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) عضو هيئة تدريسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، وجاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات وكان ترتيبه كالتالي ( رقابة تكنولوجيا المعلومات، رقابة الاستراتيجية، رقابة الممارسة، رقابة عملية اتخاذ القرار، رقابة القدرة على التعلم، رقابة الاستشعار).

كما قام عمر (٢٠٢٠) بدراسة بعنوان "تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، لرصد واقع ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٩٧) عضو هيئة تدريسي بجامعة جنوب الوادي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وجاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة التكنولوجية، تمكين ومشاركة العاملين).

وأجرى الزامل (٢٠٢٠) دراسة بعنوان: "الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها" بهدف الكشف عن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٠) من الإداريات في جامعة الأميرة نورة بالرياض، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة مرتفعة، وجاء واقع تطبيق رشاقة الممارسة بدرجة مرتفعة.

كما قام أبو عاصي (٢٠٢١) بدراسة بعنوان: "الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة"، هدفت إلى معرفة دور القيادة الرشيقة في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى، وواقع تطبيق القيادة الرشيقة في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع المعلومات والبيانات المستخدمة هي الاستبانة وقد تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٥٧) تم اختيارها من مجتمع الدراسة المكون من (٢١٨) موظفاً من الأكاديميين والإداريين في جامعة الأقصى بقطاع غزة بفلسطين، وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع تطبيق القيادة الرشيقة في جامعة الأقصى بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة في جامعة الأقصى تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

وأجرى البيشي (٢٠٢١) دراسة بعنوان: "القيادة الرشيقة لدى قائدات مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات"، هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القياد الرشيقة لدى قائدات مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٤٢٨) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى قائدات مدارس محافظة بيشة جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى قائدات مدارس محافظة ببشة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم، المرحلة التعليمية)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى قائدات المدارس، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

وهدف السحمان (٢٠٢٢) في دراسته بعنوان: "تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" للتعرف على واقع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٤٢) من رئيسات الأقسام بكليات الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة التنظيمية يمكن تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، وأوجه الاستفادة، وأوجه التميز بينها وبين البحث الحالي من خلال الآتي:

#### أولاً: أوجه التشابه:

يتم بحث أوجه التشابه من خلال: منهج البحث، عينة البحث، أداة البحث، مرحلة التطبيق، بيئة التطبيق، وذلك كالآتي:

#### منهج البحث:

تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في منهج البحث، حيث تمثل منهج البحث الحالي في المنهج الوصفي التحليلي، كذلك دراسة جاها نجيري وخالخالي (Jahangiri&Khalkhali,2014)، ودراسة ليماهي (Lemahieu,2017)، ودراسة عمر (٢٠٢٠)، ودراسة الزامل (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١)، ودراسة السحمان (٢٠٢٢).

#### عينة البحث:

تمثلت عينة البحث الحالي من المعلمات، كذلك دراسة البيشي (٢٠٢١).

#### أداة البحث:

تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في أداة البحث، حيث تمثلت أداة البحث الحالي في الاستبانة، كذلك دراسة راملي (Ramly,2012)، ودراسة جاها نجيري وخالخالي (Jahangiri&Khalkhali,2014)، ودراسة المصري (٢٠١٦)، ودراسة ليماهي (Lemahieu,2017)، ودراسة الحمدان (٢٠١٩)، ودراسة الوهبي وشعيل (٢٠٢٠)، ودراسة عمر (٢٠٢٠)، ودراسة الزامل

(٢٠٢٠)، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١)، ودراسة البيشي (٢٠٢١)، ودراسة السمحان (٢٠٢٢).

#### مرحلة التطبيق:

تمثلت مرحلة تطبيق البحث الحالي في المرحلة الثانوية، كذلك دراسة المصري (٢٠١٦).

#### بيئة التطبيق:

تمثلت بيئة تطبيق البحث الحالي في المملكة العربية السعودية، كذلك دراسة السمحان (٢٠٢٢)، ودراسة البيشي (٢٠٢١)، ودراسة الوهبي وشعيل (٢٠٢٠)، ودراسة الزامل (٢٠٢٠).

#### ثانياً: أوجه الاختلاف:

يتم بحث أوجه الاختلاف من خلال: الأهداف، منهج البحث، عينة البحث، مرحلة التطبيق، بيئة التطبيق، وذلك كالآتي:

#### الأهداف:

اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهدافها، حيث هدف البحث الحالي إلى الكشف عن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في المرحلة الابتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات، بينما هدفت دراسة السمحان (٢٠٢٢) إلى التعرف على واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١) إلى معرفة واقع تطبيق القيادة الرشيقة في جامعة الأقصى بقطاع غزة، ودراسة سمية البيشي (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى قائدات مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات، ودراسة الزامل (٢٠٢٠) إلى الكشف عن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض، ودراسة عمر (٢٠٢٠) إلى رصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، ودراسة الوهبي وشعلان (٢٠٢٠) إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية، ودراسة ليماهي (Lemahieu,2017) إلى رصد درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن اليابان للإدارة الرشيقة، ودراسة المصري (٢٠١٦) إلى الكشف عن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ودراسة جاها نجيري وخالخال (Jahangiri&Khalkhali,2014) إلى تحليل الرشاقة التنظيمية في النظام التعليمي الإيراني، ودراسة راملي (Ramly,2012) إلى معرفة درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت دراسة الوهبي وشعيل (٢٠٢٠) المنهج الوصفي المسحي، ودراسة راملي (Ramly,2012)، ودراسة المصري (٢٠١٦) المنهج الوصفي، ودراسة الحمدان (٢٠١٩)، ودراسة البيشي (٢٠٢١) المنهج الوصفي الارتباطي.

### عينة البحث:

تنوعت العينات المستهدفة بالدراسات السابقة، حيث تمثلت عينة البحث الحالي من المعلمات، بينما تمثلت عينة دراسة السمحان (٢٠٢٢)، ودراسة عمر (٢٠٢٠)، ودراسة الوهبي وشعيل (٢٠٢٠) من أعضاء هيئة التدريس، ودراسة الزامل (٢٠٢٠) من العاملات، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، ودراسة ليماهي (Lemahieu,2017)، ودراسة راملي (Ramly,2012) من الإداريين، ودراسة المصري (٢٠١٦) من المديرين والمديرات ومساعديهم، ودراسة جاها نجيري وخالخالي (Jahangiri&Khalkhali,2014) من الخبراء في التعليم.

### مرحلة التطبيق:

تنوعت مرحلة تطبيق الدراسات السابقة، حيث تمثلت مرحلة تطبيق الدراسة الحالية في المرحلة الثانوية، بينما تمثلت مرحلة تطبيق دراسة السمحان (٢٠٢٢)، ودراسة الزامل (٢٠٢٠)، ودراسة عمر (٢٠٢٠)، ودراسة الوهبي وشعيل (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١) في الجامعات، ودراسة جاها نجيري وخالخالي (Jahangiri&Khalkhali,2014)، ودراسة ليماهي (Lemahieu,2017)، ودراسة راملي (Ramly,2012)، ودراسة البيشي (٢٠٢١) في التعليم العام.

### بيئة التطبيق:

تمثلت بيئة تطبيق البحث الحالي في المملكة العربية السعودية، بينما تمثلت بيئة تطبيق بعض الدراسات كدراسة المصري (٢٠١٦)، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١) في فلسطين، ودراسة ليماهي (Lemahieu,2017) في اليابان، ودراسة راملي (Ramly,2012) في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة جاها نجيري وخالخالي (Jahangiri&Khalkhali,2014) في إيران.

### ثالثاً: أوجه الاستفادة:

من خلال عرض الدراسات السابقة تمت الاستفادة مما يلي:

- تدعيم وبناء الأدب النظري.
- التعرف على بعض المراجع سواء العربية منها والأجنبية التي تخص موضوع البحث.
- الاختيار المناسب للمنهج المستخدم، وكذلك الاختيار المناسب للعينة بما يتوافق مع البحث.

- الاختيار المناسب لأداة جمع البيانات والمعلومات، وتحديد الفقرات المستخدمة، وتعديلها بما يناسب البحث.
  - التحديد الأفضل لمتغيرات الدراسة.
  - التعرف على الأساليب الفعالة والمعالجات الإحصائية المناسبة التي يتم استخدامها في التحليل الإحصائي لتعطي إجابات دقيقة.
- رابعاً: أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة.**
- يعد البحث الحالي من البحوث الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحثة والتي تتحدث عن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية وهي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تواكب المستجدات والمتغيرات في المجال التعليمي.
  - أهمية مرحلة تطبيق البحث الحالي، وهي المرحلة الثانوية، وهي على أعتاب المرحلة الجامعية ولها دوراً كبيراً في النهوض بالمجتمع وتميزه وقدرته على مواجهة التحديات ومواكبة المستجدات.
  - تناولت الدراسة الحالية متغير على درجة من الأهمية في الفكر الإداري الحديث؛ وهو الرشاقة التنظيمية، حيث يهتم بها أصحاب الاختصاص، وينادوا بضرورة الاستفادة منها في إدارة المؤسسات التعليمية.

#### **إجراءات البحث:**

##### **أولاً: منهج البحث**

في سبيل الإجابة عن أسئلة البحث، ولتحقيق أهدافه، تم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي، لمناسبته للإجابة على أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه.

##### **ثانياً: مجتمع البحث**

يتكون مجتمع البحث من كافة معلمات المرحلة الثانوية بمدارس محافظة بيشة، والبالغ عددهم (١٢٨٧) معلمة بناء على إحصاءات إدارة التعليم بمحافظة بيشة (١٤٤٤هـ/ 2022م).

##### **ثالثاً: عينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من المعلمات، حيث تكونت العينة من (٣١٧) معلمة، بنسبة (٢٤,٦%) من مجتمع البحث، وقد تم تحديد العينة وفقاً لجدول تحديد العينة لكريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب المتغيرات والبالغ عددهم (٣١٧) بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة.



جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٠٤	٩٥,٩%
	ماجستير فأعلى	١٣	٤,١%
	المجموع	٣١٧	١٠٠%
التخصص العلمي	تخصصات نظرية	١٩٦	٦١,٨%
	تخصصات علمية	١٢١	٣٨,٢%
	المجموع	٣١٧	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٨	٨,٨%
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٣,٢%
	١٠ سنوات فأكثر	٢٤٧	٧٨,٠%
	المجموع	٣١٧	١٠٠%
الدورات التدريبية	٣ دورات فأقل	١٨	٥,٧%
	٤-٦ دورات تدريبية	٣٦	١١,٣%
	٧ دورات فأكثر	٢٦٣	٨٣,٠%
	المجموع	٣١٧	١٠٠%

رابعاً: أداة البحث:

قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، فالجزء الأول: البيانات الأولية تم تخصيصه للتعرف على (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) لعينة البحث، أما الجزء الثاني يحتوي على محور قياس درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بكافة أبعاده (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة تطبيق العمل)، حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة مثل دراسة: الوهبي وشعيل (٢٠٢٠م)، وأبو عاصي (٢٠٢١م)، والزامل (٢٠٢٠) لتكون في صورتها الأولية كما في الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) أداة البحث من حيث البيانات والمحاور

المحور	عدد العبارات	المقياس
البيانات الديموغرافية	٤	اختيار من متعدد
الرقابة التنظيمية	٢٦	٥-١
رقابة الاستشعار	٨	٥-١
رقابة عملية اتخاذ القرار	٩	٥-١
رقابة تطبيق العمل	٩	٥-١
المجموع	٢٦ عبارة	

حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن عبارات أداة البحث، وإبلاغهم بأنه سيتم التعامل مع البيانات الواردة فيها بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، وتكون الاستجابة عن طريق اختيار بديل من خمسة بدائل وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: مرتفعة جداً (٥)، مرتفعة (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).

خامساً: صدق وثبات أداة البحث:

أ- صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١- صدق التكوين (الصدق الظاهري):

تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على المشرف العلمي، وبعد تعديل الملاحظات تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وعددهم (١٦)، وتم التعديل في ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم، واعتمادها بصورتها النهائية.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية (٣٠) معلمة للمرحلة الثانوية في محافظة ببشة من خارج عينة البحث الأساسية، وإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لنتائج الاتساق الداخلي:

جدول (٣) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للمجال

محور درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة					
المجال الثالث رشاقة تطبيق العمل		المجال الثاني رشاقة عملية اتخاذ القرار		المجال الأول رشاقة الاستشعار	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٩٩	١	**٠,٨٣٦	١	**٠,٧٥٦	١
**٠,٨٣٨	٢	**٠,٨٢٤	٢	**٠,٧٥٠	٢
**٠,٨٦٢	٣	**٠,٨٤٧	٣	**٠,٨١٧	٣
**٠,٧٦٨	٤	**٠,٨١٩	٤	**٠,٧٤٧	٤
**٠,٨٧٨	٥	**٠,٨٥١	٥	**٠,٧٣٥	٥
**٠,٧٦٥	٦	**٠,٨٦١	٦	**٠,٨٣٦	٦
**٠,٨٦٥	٧	**٠,٨٥٩	٧	**٠,٨١٤	٧
**٠,٨٥٤	٨	**٠,٨٤١	٨	**٠,٨٥٢	٨
**٠,٨٦٣	٩	**٠,٧٥٨	٩	-	-
**٠,٩٥٤		**٠,٩٦٨		**٠,٩٤٩	

**\*\* دال عند مستوى ٠,٠١**

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والمجالات لمحور الرقابة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لمجالات محور الرقابة التنظيمية بين (٠,٩٤٩، ٠,٩٦٨)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي.

**ب-ثبات أداة البحث:**

تأكدت الباحثة من ثبات أداة البحث عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة البحث وقد تم تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة ثانوية من خارج عينة البحث الأساسية، وبعد أسبوعان تم تطبيق أداة البحث مرة أخرى على العينة نفسها، وتم استخراج معامل الثبات بين التطبيقين، ويوضح الجدول (٤) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة:

**جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث**

م	المحور ومجالاته	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
١	رقابة الاستشعار	٨	٠,٨٣٥
٢	رقابة عملية اتخاذ القرار	٩	٠,٨٥٥
٣	رقابة تطبيق العمل	٩	٠,٨٦٠
	الدرجة الكلية للرقابة التنظيمية	٢٦	٠,٨٨٠
	معامل الثبات الكلي	٢٦	٠,٨٩١

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن استبانة البحث تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٩١) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة البحث بين (٠,٨٣٥، ٠,٨٨٠)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي.

**سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحور التي يتضمنها البحث.

٢- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

٣- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحور لأداة البحث.

٤- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد عينة البحث على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية، والإجابة عن السؤال الأول.

- ٥- تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للتعرف على الفروق في الرشاقة التنظيمية باختلاف متغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
- ٦- تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في الرشاقة التنظيمية باختلاف متغير التخصص العلمي.
- ٧- تم استخدام اختبار مان ويتني (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في الرشاقة التنظيمية باختلاف متغير المؤهل العلمي. وللحكم على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية، فقد تمّ اعتماد قيم المتوسطات الحسابية التالية لاستجابات أفراد عينة البحث على محور الاستبانة، وذلك حسب الطريقة الآتية:

مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة / عدد فئات الاستجابة  
مدى الاستجابة = ٥ / ١ - ٥ / ٤ = ٠,٨

- عند وقوع الفئة بين ١ إلى أقل من ١,٨٠ تكون الاستجابة بدرجة منخفضة جداً.
- عندما تقع الفئة بين ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ تكون الاستجابة بدرجة منخفضة.
- عندما تقع الفئة بين ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ تكون الاستجابة بدرجة متوسطة.
- عندما تقع الفئة بين ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ تكون الاستجابة بدرجة مرتفعة.
- عندما تقع الفئة بين ٤,٢٠ إلى ٥ تكون الاستجابة بدرجة مرتفعة جداً.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

والذي ينص على: ما درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول مجالات محور الرشاقة التنظيمية، كما في الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة مجالات الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم البعد	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣	١	رشاقة تطبيق العمل	٤,٤٤	٠,٥٦	مرتفعة جداً
١	٢	رشاقة الاستشعار	٤,٣٨	٠,٥٩	مرتفعة جداً
٢	٣	رشاقة عملية اتخاذ القرار	٤,٣٧	٠,٦٠	مرتفعة جداً
الرشاقة التنظيمية ككل					
			٤,٤٠	٠,٥٦	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول (٥) أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٤٠)، بانحراف معياري (٠,٥٦)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٤,٣٧-٤,٤٤)، وجاءت أبعاد المحور جميعها بدرجة مرتفعة جداً، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثلاثة قد تراوحت بين (٠,٥٦-٠,٦٠)، وتعتبر قيم منخفضة، مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة البحث حول المحور.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزامل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة المصري (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاء مرتفعاً.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السمحان (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة البيشيبي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى قائدات مدارس محافظة بيشة جاءت متوسطة، ودراسة عمر (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الوهبيي وشعيل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الحمدان (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق محركات الرقابة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة ضعيفة، ودراسة ليماهي (Lemahieu,2017) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن اليابان للإدارة الرشيدة جاءت متوسطة، ودراسة راملي (Ramly,2012) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - ربما- يعود إلى دعم إدارة التعليم لمديرات المدارس حيث توفر لهن المتطلبات المادية والبشرية والمادية التي تسهم في نجاح عملهن الإداري، وتوفير روح الإبداع والمبادرة لأعضاء المجتمع المدرسي، واهتمام مديرات المدارس بتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية، ووجود بيئة مدرسية مشجعة على الابتكار.

وقد جاء في المرتبة الأولى مجال (رقابة تطبيق العمل) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وبدرجة مرتفعة جداً، -ربما- يرجع ذلك إلى حرص مديرات المدارس على تقديم الخدمات التعليمية للطالبات وفق احتياجاتهن،

واعتماد مديرات المدارس على نظام اتصال فعال في التواصل مع المعلمات وأولياء الأمور.

وجاء في المرتبة الثانية مجال (رشاقة الاستشعار) بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وبدرجة عالية جداً، وقد يرجع ذلك إلى حصر مديرة المدرسة للمعطيات التي تساعد على التنبؤ بالأزمات، وامتلاكها القدرة على تطوير خدمات المدرسة لمواكبة التطور السريع.

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (رشاقة عملية اتخاذ القرار)، بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وبدرجة عالية جداً، وقد يرجع ذلك إلى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومشاركة مديرة المدرسة للمعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية.

**نتيجة السؤال الفرعي الأول:**

**والذي ينص على: ما درجة ممارسة رشاقة الاستشعار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمات؟**

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مجال رشاقة الاستشعار كما في الجدول (٦) الآتي:

**جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال رشاقة الاستشعار مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية**

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٥	١	تحرص مديرة المدرسة على تحديث قاعدة بيانات التواصل مع أولياء الأمور بشكل دوري.	٤,٤٨	٠,٦٥	مرتفعة جداً
٦	٢	توضح مديرة المدرسة للمعلمات نقاط الضعف لديهن ليتم معالجتها	٤,٤٥	٠,٦٧	مرتفعة جداً
٨	٣	توضح مديرة المدرسة للمعلمات نقاط القوة للتركيز عليها.	٤,٤٤	٠,٧١	مرتفعة جداً
٧	٤	تحرص مديرة المدرسة بشكل سريع على التقويم الفوري في حال وجود أخطاء.	٤,٤٣	٠,٧٢	مرتفعة جداً
٣	٥	تجيد مديرة المدرسة حصر المعطيات التي تساعد على التنبؤ بالأزمات.	٤,٣٦	٠,٦٥	مرتفعة جداً
٤	٦	تمتلك مديرة المدرسة القدرة على تطوير خدمات المدرسة لمواكبة التطور السريع.	٤,٣٥	٠,٧٦	مرتفعة جداً
٢	٧	تمتلك مديرة المدرسة سرعة الكشف عن التغيرات التكنولوجية.	٤,٢٦	٠,٧٢	مرتفعة جداً
١	٨	مديرة المدرسة لديها القدرة على استكشاف الفرص والتهديدات الناتجة من البيئة الخارجية.	٤,٢٦	٠,٧٧	مرتفعة جداً
		<b>المتوسط الحسابي العام للمجال</b>	٤,٣٨	٠,٥٩	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول (٦) أن درجة ممارسة رقابة الاستشعار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة جاءت مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨)، وانحراف معياري قيمته (٠,٥٩)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٤,٢٦-٤,٤٨)، وجاءت درجات فقرات المجال مرتفعة جداً، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٦٥-٠,٧٧)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصري (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن مستوى رقابة الاستشعار في المدارس الثانوية جاء عالياً.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عمر (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة رقابة الاستشعار بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الوهبي وشعيل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق رقابة الاستشعار لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه-ربما- يرجع إلى امتلاك مديرة المدرسة مهارة سرعة الكشف عن التغيرات التكنولوجية، وقدرتها على توضيح نقاط القوة لدى المعلمات لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وعلى التقويم الفوري في حال وجود أخطاء.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تحرص مديرة المدرسة على تحديث قاعدة بيانات التواصل مع أولياء الأمور بشكل دوري) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨)، وانحراف معياري قيمته (٠,٦٥)، وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً، وقد يرجع تفسير ذلك إلى إدراك مديرة المدرسة لأهمية الاتصالات في نجاح العمل المدرسي، وتحقيق الاتصالات لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة (مديرة المدرسة لديها القدرة على استكشاف الفرص والتهديدات الناتجة من البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧)، وبدرجة ممارسة عالية جداً، وقد يرجع تفسير ذلك إلى إدراك مديرة المدرسة إلى أن التحديات الخارجية تؤثر بشكل فعال على العمل المدرسي، وأنه يجب التكيف معها بل واستثمارها في تحسين العمل المدرسي.

نتيجة السؤال الفرعي الثاني:

والذي ينص على: ما درجة ممارسة رقابة عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مجال رقابة عملية اتخاذ القرار كما في الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال  
رشاقة عملية اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	١	تبقى مديرة المدرسة على تواصل مع المعلمات بكافة الطرق المتاحة.	٤,٤٨	٠,٦١	مرتفعة جداً
٨	٢	تبقى مديرة المدرسة على تواصل مع الطالبات وأولياء الأمور بكافة الطرق المتاحة.	٤,٤٧	٠,٦١	مرتفعة جداً
٣	٣	تتخذ مديرة المدرسة القرارات المناسبة رغم ضغوط العمل.	٤,٤١	٠,٧١	مرتفعة جداً
٢	٤	تنفذ مديرة المدرسة خطة عمل تلبي حاجات الطالبات والمعلمات في الوقت المناسب.	٤,٤٠	٠,٦٩	مرتفعة جداً
٤	٥	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صناعة القرارات.	٤,٣٩	٠,٧٤	مرتفعة جداً
١	٦	تحلل مديرة المدرسة الأحداث الهامة في مؤسستها التعليمية في الوقت المناسب.	٤,٣٨	٠,٦٨	مرتفعة جداً
٥	٧	توفر مديرة المدرسة المعلومات اللازمة للمفاضلة بين بدائل القرار المتوفرة.	٤,٣١	٠,٧٣	مرتفعة جداً
٦	٨	تنفذ مديرة المدرسة خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.	٤,٢٩	٠,٧٤	مرتفعة جداً
٩	٩	يشارك أولياء الأمور في صناعة القرارات التي ترتبط ببنائهن.	٤,٢١	٠,٧٥	مرتفعة جداً
<b>المتوسط الحسابي العام للمجال</b>					
			٤,٣٧	٠,٦٠	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول (٧) أن درجة ممارسة رشاقة عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة جاءت مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٧)، وبانحراف معياري قيمته (٠,٦٠)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٢١-٤,٤٨)، وجاءت درجات فقرات المجال مرتفعة جداً، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٦١-٠,٧٥)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال. تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصري (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن مستوى رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية جاء عالياً. بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عمر (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة رشاقة اتخاذ القرار بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الوهبي وشعيل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق رشاقة اتخاذ القرار لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.



وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه-ربما- يرجع إلى التواصل المستمر مع الطالبات وأولياء الأمور بكافة الطرق المتاحة، وتنفيذ مديرة المدرسة لخطة عمل تلبي حاجات الطالبات والمعلمات وأولياء الأمور في الوقت المناسب، وتوافر المعلومات اللازمة للمفاضلة بين بدائل القرار المتوفرة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تبقى مديرة المدرسة على تواصل مع المعلمات بكافة الطرق المتاحة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨)، وانحراف معياري قيمته (٠,٦١)، وبدرجة ممارسة عالية جداً، وقد يرجع السبب إلى إدراك مديرة المدرسة إلى أهمية المعلمات في تنفيذ الأعمال، وفي نجاح أهداف المدرسة في تحقيق أهدافها، وإلى علاج المشكلات التي تعيق عمل المعلمات في عملية التدريس.

وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تشارك أولياء الأمور في صناعة القرارات التي ترتبط ببنااتهن) بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٥)، وبدرجة ممارسة عالية جداً، وقد يرجع تفسير ذلك إلى إدراك مديرة المدرسة لأهمية التواصل مع أولياء الأمور، وأن يكونوا على دراية بتعليم أبنائهن والوقوف على الأداء التدريسي والإداري المقدم من قبل المعلمات ومديرة المدرسة.

نتيجة السؤال الفرعي الثالث:

والذي ينص على: ما درجة ممارسة رقابة تطبيق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مجال رقابة تطبيق العمل كما في الجدول (٨) الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال رقابة تطبيق العمل مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	١	تشجع مديرة المدرسة مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.	٤,٥٤	٠,٦٢	مرتفعة جداً
٨	٢	تعتمد مديرة المدرسة نظام اتصال فعال في التواصل مع أولياء الأمور.	٤,٤٨	٠,٦٣	مرتفعة جداً
٣	٣	تستطيع مديرة المدرسة حل مشكلات الطالبات وأولياء الأمور في الوقت المناسب.	٤,٤٥	٠,٦٣	مرتفعة جداً
٢	٤	تحرص مديرة المدرسة على تقديم الخدمة التعليمية للطالبات وفق احتياجاتهن	٤,٤٥	٠,٦٤	مرتفعة جداً
٤	٥	تستطيع مديرة المدرسة طرح أفكار جديدة في الوقت المناسب.	٤,٤٥	٠,٦٧	مرتفعة جداً
١	٦	تستطيع مديرة المدرسة حل مشكلات المعلمات في	٤,٤٤	٠,٦٤	مرتفعة جداً

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		الوقت المناسب.			
٥	٧	تعمل مديرة المدرسة على إعادة هيكلة العمليات لتحقيق أهداف المدرسة بفعالية.	٤,٤٢	٠,٦٤	مرتفعة جداً
٦	٨	تستطيع مديرة المدرسة عقد شراكات جديدة مع مؤسسات المجتمع المحلي في الوقت المناسب.	٤,٣٨	٠,٧٠	مرتفعة جداً
٩	٩	تعيد مديرة المدرسة تشكيل مواردها وفق المستجدات البيئية في الوقت الملائم.	٤,٣٥	٠,٦٥	مرتفعة جداً
		<b>المتوسط الحسابي العام للمجال</b>	<b>٤,٤٤</b>	<b>٠,٥٦</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

يتبين من الجدول (٨) أن درجة ممارسة رشاقة تطبيق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة جاءت مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٤)، وانحراف معياري قيمته (٠,٥٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٣٥-٤,٥٤)، وجاءت درجات عبارات المجال مرتفعة جداً، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٦٢-٠,٧٠)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزامل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق رشاقة الممارسة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن جاء بدرجة مرتفعة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الوهيبي وشعيل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق رشاقة الممارسة لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه-ربما- يرجع إلى اعتماد مديرة المدرسة نظام اتصال فعال في التواصل مع أولياء الأمور، وقدرتها على حل مشكلات الطالبات وأولياء الأمور في الوقت المناسب، ومهاراتها في إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تشجع مديرة المدرسة مبدأ العمل بروح الفريق الواحد) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٤)، وانحراف معياري قيمته (٠,٦٢)، وبدرجة ممارسة عالية جداً، وقد يرجع السبب إلى وعي مديرة المدرسة بفوائد العمل بروح الفريق حيث يحقق الأهداف المدرسية بنسبة كبيرة، ويحقق الأداء المدرسي بجودة عالية، ويختصر الوقت، ويوفر الجهد، ويقلص النفقات، ويحافظ على الطاقات من الهدر، ويساهم في تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق المدرسي.

وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تعيد مديرة المدرسة تشكيل مواردها وفق المستندات البيئية في الوقت الملائم) بمتوسط حسابي قيمته (٤,٣٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥)، وبدرجة ممارسة عالية جداً، وقد يرجع تفسير ذلك إلى وعي مديرة المدرسة بأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على فعالية وكفاءة مواردها، وهذا التشكيل يساعد في بلوغ الخطط التي رسمتها المدرسة لنفسها من أجل زيادة أداء وكفاءة منسوبي المجتمع المدرسي.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (T- test) للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في متوسطات استجابات المعلمات لدرجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية تُعزى لمتغير التخصص العلمي، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، واختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الفروق المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥  $\alpha \leq$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية، كما في الجدول (٩) الآتي:

#### جدول (٩) يوضح نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
رقابة الاستشعار	بكالوريوس	٣٠٤	١٦٠,٠٧	٤٨٦٦٢,٠٠	١٦٥٠,٠	٠,٣٠٥
	ماجستير فأعلى	١٣	١٣٣,٩٢	١٧٤١,٠٠		
رقابة عملية اتخاذ القرار	بكالوريوس	٣٠٤	١٥٩,٨٨	٤٨٦٠٣,٥٠	١٧٠٨,٥	٠,٣٩٧
	ماجستير فأعلى	١٣	١٣٨,٤٢	١٧٩٩,٥٠		
رقابة تطبيق العمل	بكالوريوس	٣٠٤	١٥٩,١٩	٤٨٣٩٢,٥٠	١٩١٩,٥	٠,٨٥٦
	ماجستير فأعلى	١٣	١٥٤,٦٥	٢٠١٠,٥٠		
الدرجة الكلية للرقابة التنظيمية	بكالوريوس	٣٠٤	١٥٩,٩٣	٤٨٦١٧,٥٠	١٦٩٤,٥	٠,٣٨٠
	ماجستير فأعلى	١٣	١٣٧,٣٥	١٧٨٥,٥٠		

يوضح الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة في جامعة الأقصى تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة سمية البيشي (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى قائدات مدارس محافظة ببشة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إل أنه- ربما- تعود إلى أن جميع المعلمات على اختلاف مؤهلاتهم العلمي يدركن أهمية الرشاقة التنظيمية في تحقيق المدرسة لأهدافها، واطلاعهن عليها وعلى أهميتها في العملية التعليمية.

#### ثانياً: الفروق المتعلقة بمتغير التخصص العلمي:

تمّ استخدام اختبار (ت) (T- test)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية، كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول (١٠) الآتي:

#### جدول (١٠) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية تُعزى لمتغير التخصص العلمي

المجالات	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
رشاقة الاستشعار	تخصصات نظرية	١٩٦	٤,٤٢	٠,٥٦	١,٦٨٠	٠,٠٩٤
	تخصصات علمية	١٢١	٤,٣١	٠,٦٢		
رشاقة عملية اتخاذ القرار	تخصصات نظرية	١٩٦	٤,٤١	٠,٥٩	١,٤٧٩	٠,١٤٠
	تخصصات علمية	١٢١	٤,٣١	٠,٦١		
رشاقة تطبيق العمل	تخصصات نظرية	١٩٦	٤,٤٦	٠,٥٦	٠,٩٦١	٠,٣٣٧
	تخصصات علمية	١٢١	٤,٤٠	٠,٥٦		
الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية	تخصصات نظرية	١٩٦	٤,٤٣	٠,٥٥	١,٤٤٢	٠,١٥٠
	تخصصات علمية	١٢١	٤,٣٤	٠,٥٦		

يوضح الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة تُعزى لمتغير التخصص العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد- يرجع إلى اهتمام المعلمات أصحاب التخصصات العلمية والنظرية بالأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق العملية التعليمية لأهدافها ومن أهم هذه الأساليب أسلوب الرقابة التنظيمية والذي حقق نجاحات عندما طُبق في المؤسسات المختلفة.

ثالثاً: الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للكشف عن الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية كما في الجدول (١١) الآتي:

جدول (١١) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
رقابة الاستشعار	أقل من ٥ سنوات	٢٨	١٢٧,٧٠	٣,٩٥٨	٠,١٣٨
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٥٥,٦٧		
	١٠ سنوات فأكثر	٢٤٧	١٦٣,١٢		
رقابة عملية اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	٢٨	١٢٨,٠٢	٣,٦٩٣	٠,١٥٨
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٦٠,٧٠		
	١٠ سنوات فأكثر	٢٤٧	١٦٢,٢٢		
رقابة تطبيق العمل	أقل من ٥ سنوات	٢٨	١٤٢,٢٠	١,٤٣٥	٠,٤٨٨
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٥٣,٥٤		
	١٠ سنوات فأكثر	٢٤٧	١٦١,٨٣		
الدرجة الكلية للرقابة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	٢٨	١٢٨,٥٢	٣,٥١٥	٠,١٧٢
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٥٨,٨٧		
	١٠ سنوات فأكثر	٢٤٧	١٦٢,٤٨		

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,١٧٢)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة راملي (Ramly,2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة تُعزى لمتغير الخبرة العملية للموظف، ودراسة البيشي (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى قائدات مدارس محافظة ببشة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما- يرجع إلى أن المعلمات يعملن في بيئة عمل واحدة، ولديهن اعتقادات متشابهة حول الرقابة التنظيمية، ولديهن القدرة على الحكم على مدى توافر أسلوب الرقابة التنظيمية لدى المديرات من عدمه.

#### رابعاً: الفروق المتعلقة بعدد الدورات التدريبية:

تم استخدام اختبار واختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للكشف عن الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية كما في الجدول (١٢) الآتي:

#### جدول (١٢) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

الأبعاد	عدد الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
رقابة الاستشعار	٣ دورات فأقل	١٨	١٢٣,٥٦	٣,٢٨٥	٠,١٩٤
	٤-٦ دورات تدريبية	٣٦	١٦٩,١٨		
	٧ دورات فأكثر	٢٦٣	١٦٠,٠٣		
رقابة عملية اتخاذ القرار	٣ دورات فأقل	١٨	١٣٠,٥٨	٢,٠٨٤	٠,٣٥٣
	٤-٦ دورات تدريبية	٣٦	١٦٦,٢٩		
	٧ دورات فأكثر	٢٦٣	١٥٩,٩٥		
رقابة تطبيق العمل	٣ دورات فأقل	١٨	١٤٦,٦٩	٠,٥٣٤	٠,٧٦٦
	٤-٦ دورات تدريبية	٣٦	١٦٥,٢٨		
	٧ دورات فأكثر	٢٦٣	١٥٨,٩٨		
الدرجة الكلية للرقابة التنظيمية	٣ دورات فأقل	١٨	١٢٦,٨٩	٢,٩٤٣	٠,٢٣٠
	٤-٦ دورات تدريبية	٣٦	١٧١,٥٤		
	٧ دورات فأكثر	٢٦٣	١٥٩,٤٨		

يوضح الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إل أنه- ربما- تعود إلى أن جميع المعلمات قد تلقوا دورات تدريبية حول أسلوب الرقابة التنظيمية، وإلى اهتمام الإشراف التربوي ومديرات المدارس بإقامة برامج تدريبية وورش عمل للمعلمات تخص الأساليب الإدارية الحديثة ومن أهمها أسلوب الرقابة التنظيمية.

#### توصيات البحث:

١. في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بالآتي:  
الاستمرار في تعزيز الرقابة التنظيمية للمساهمة في تحقيق المدارس الثانوية بمحافظة بيشة لأهدافها.
٢. عقد الندوات واللقاءات لمديرات المدارس والمعلمات لنشر وتعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية لديهن.
٣. حث مديرة المدرسة على تعزيز قدرتها على استكشاف الفرص والتهديدات الناتجة من البيئة الخارجية.
٤. ضرورة امتلاك مديرة المدرسة مهارة السرعة في الكشف عن التغيرات التكنولوجية.
٥. امتلاك مديرة المدرسة لمهارة تطوير خدمات المدرسة لمواكبة التطور السريع.
٦. مشاركة أولياء الأمور في صناعة القرارات التي ترتبط ببناتهم.
٧. أن توفر مديرة المدرسة المعلومات اللازمة للمفاضلة بين بدائل القرار.
٨. تشكيل مديرة المدرسة للموارد المدرسية وفق المستجدات البيئية في الوقت الملائم.
٩. عقد شراكات جديدة مع مؤسسات المجتمع المحلي في الوقت المناسب.
١٠. حل مشكلات المعلمات بطرق إبداعية في الوقت المناسب.
١١. طرح أفكار جديدة حول النهوض بالأداء المدرسي في الوقت المناسب.

#### مقترحات البحث:

- بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، وفي ضوء التوصيات السابقة، فإن الباحثة تقترح ما يلي:
١. إجراء دراسة تتناول الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي في المدارس الثانوية.
  ٢. إجراء دراسة تتناول الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمات.
  ٣. إجراء دراسة حول بناء تصور مقترح حول تطوير الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أبو طالب، صفاء علام محمد (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٣(٢١)، ٤٥-٧٥.

أبو عاصي، نور الهدى فايق إسحاق. (٢٠٢١). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.  
أبو هزيم، راية عبد الوهاب عبد الله. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الأنصاري، خلود (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية. *مجلة الجامعة العراقية*، ٥١(٣)، ٥٠١-٥١٦.  
أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، *مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٣(٨)، ١٥-١١٦.

البيشي، سمية شارع عبيد. (٢٠٢١). القيادة الرشيقة لدى قائدات مدارس محافظة ببشة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ببشة.

التويجري، هيلة منديل محمد. (٢٠٢٠). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوك المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، ٢(١٨٧)، ٣٠٠-٣٥٤.

الحمدان، أمل راشد (٢٠١٩). الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الدباغ، ايناس. (٢٠١٧م). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

الزامل، مها عثمان (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٩(٤)، ٧٦١-٧٧٨.



- السحان، منى عبد الله (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، ٥(٢)، ٣٤٣-٣٩٠.
- الطلاح، سليمان؛ والشبكي، مازن؛ وأبو ناصر، سامي، وأبو أمونا، يوسف. (٢٠١٧). *البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.*
- العازمي، منيرة جعيلان. (٢٠٢١). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كليات التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ١(٢)، ٣٧٣-٣٩٦.
- العميان، محمود سليمان. (٢٠١٣). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط٢). دار وائل للنشر والتوزيع.
- بن وارث، عبد الرحمن وجابه، أحمد. (٢٠١٦). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة. *مجلة العلوم الاقتصادية*، ١٧(٢)، ١٤٢-١٥٧.
- عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. *مجلة كلية التربية*، ٥٩(٢٥٥-٣١٦).
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية*، ٨٠(٨٠)، ٦٣٥-٧٤٨.
- عمر، دعاء محمد سيد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة كلية التربية*، ٣(١)، ٤٠-٨٧.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٧(٤)، ١٩-٤١.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠١٢). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال* (ط٣). دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكرعاوي، محمد ثابت، وعبد الحسين، بشرى شاكر. (٢٠١٨). تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرقابة لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف الأشرف، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية المالية*، ١٠(٣)، ٤٤٨-٤٧٨.

- الكعبي، كمال محمد يعقوب. (٢٠٢١). القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الجامعات والكيات الأهلية في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- كرتات، رقية محمد محمد. (٢٠١٩). معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٦(١)، ٣٧-٤٦.
- المحاسنة، لميس عارف عبد ربه. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المحميد، باسم إبراهيم. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، ١(٢٦)، ١٥١-١٨١.
- المصري، مروان. (٢٠١٦). استراتيجيات مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٠(٢)، ٢٥٧-٣٤١.
- المطيري، مطيرة ضيف الله. (٢٠١٩). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ١١(٢٩)، ٨٣-٩٥.
- المفيز، خولة عبد الله والحمدان، أمل راشد، والعيقان، مي محمد. (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*، ٣(٢٦)، ٢٦٣-٣٣٠.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، *مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٣(١٠)، ١٣٣-١٧٤.
- منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢١(١)، ٤٥-١.
- هجيرة، بحاش. (٢٠٢٠). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بالمسلية، رسالة

- ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- هلل، شعبان أحمد محمد. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٩(١٥)، ٤٨٩-٥٤٠.
- الوهيبي، عبير حمد عبدالله وشعيل، ندى صالح سعد. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية- سيناريوهات مستقبلية- *مجلة العلوم التربوية*، ٦(١)، ٢٩٥-٣٣٢.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Carmen, M. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, (69), pp 4624-4631.
- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean Leadership-Fundamental principles and their application . *Procedia CIRP*, 7, 569- 574.
- Harraf, A. & Others .(2015). Organizational Agility, *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Jahangiri, F., & Khalkhali, A. (2014). Analysis of organizational agility in education system of Iran, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), 869-873.
- Krejcie, R & Morgan, D (1970): *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological.
- lemahieu, P. (2017). Working to improve: seven approaches to improvement science in education. *Quality Assurance in Education*, 25(1), 2-4.
- Mineo, D.(2014). The Importance of Trust in Leadership, *Research Management Review*, 20(1),1-6.
- Park , K.(2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management In Turbulent Environments: The Role of Information Technologies* ,Ph.D. University of Southern California.

- Rauch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. T. (2016). Lean Hospitality-Application of Lean Management methods in the hotel sector, *Procedia CIRP*, 41, 614-619.
- Ramly, N. & Iascit, M. and Yaw, L. (2012). Six Sigma DMAIC: Process Improvement Towards better IT Customer Support. *International Journal of Education, Business, Management and Learning*, 2(5), 359-364.
- Santala. M.(2009). *Strategic Agility in Small Knowledge Intensive Business Compy:Case Swot Consulting* , Master Thesis , Kelsingin Kauppakorkeakoulu , Helsinki school of economics , Espoo, Finland.
- Shiri, A. (2014). A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam state University, Iran. *Management Science Letters*, 4(1), 87-94.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391.

#### ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

- باداود، إبراهيم محمد (٢٠١٦). الإدارة الرشيقة. استرجع من: <https://www.al-madina.com/article/468394>، بتاريخ: ٢٠٢٣/٢/٣، ساعة الاسترجاع: ٩:٣٠ مساءً
- موقع رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠١٦). التعليم ورؤية ٢٠٣٠، استرجع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar>، بتاريخ: ٢٠٢٣/٢/٥، ساعة الاسترجاع: ١٠:٠٠ مساءً.