

درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

د. محمد سليمان الجرايدة
قسم التربية والدراسات الإنسانية
كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى
garad@unizwa.edu.om

درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

د. محمد سليمان الجرايدة

قسم التربية والدراسات الإنسانية

كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة من (٦٩) فقرة، موزعة على سبعة مجالات رئيسية، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها، تم تطبيقها على (١٩٠) مدير دائرة ومساعديه ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار T-Test، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أنّ درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومن أبرز التوصيات ضرورة توافر الفرص المناسبة للتنمية المهنية لجميع العاملين في المديرية، كذلك ضرورة وجود آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات في فيها وضرورة استشعار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته باستمرار.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، أبعاد الرقابة الاستراتيجية.

The Degree of the Requirements for Dimensions Strategic Agility at the General Directorates of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Dr. Mohammed S. Algaridih

College of Arts and Sciences
University of Nizwa

Abstract

This study aims at identifying the degree of the requirements for Strategic Agility at the General directorates of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. To achieve the objective of the study, a questionnaire composed of 69 items was designed and distributed seven main fields. After checking the validity and reliability of the questionnaire, 190 district managers and their deputies and heads of divisions were asked to respond to the questionnaire during the academic year 2019-2020. To evaluate the responses, several statistical procedures were used: means, standard deviations, and T test. The study found that the degree of the requirements for Strategic Agility at the General directorates of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman was medium. The results also indicated no significant differences ($\alpha < 0.05$) due to gender, years of experience, academic qualifications. In the light of the findings, the researcher recommend he necessity of providing appropriate opportunities for professional development for all workers in the Directorate, as well as the necessity of having a clear and agreed mechanism to correct deviations in it and the need to continuously feel the needs of the local community and its institutions.

Keywords: dimensions, strategic agility.

درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

د. محمد سليمان الجرايدة

قسم التربية والدراسات الإنسانية

كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى

المقدمة

حظي موضوع الرقابة الاستراتيجية حظاً وافراً من الاهتمام الكبير من قبل الباحثين؛ لكونها سمة من سمات المنظمات التعليمية المعاصرة؛ ولكون نجاح هذه المنظمات وبقائها واستمراريتها على المدى البعيد بقدرتها على البقاء والتكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة العمل وإعادة هندسة عملياتها الإدارية وصياغة استراتيجياتها الاستباقية بشكل دينامي وإيجاد أفكار غير مسبوقة، مع وجود رؤية استراتيجية واستغلال الفرص المتاحة.

ويقصد بمفهوم الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة التربوية على إجراء تحولات استراتيجية في فترة زمنية محددة من أجل الاستجابة للمتغيرات والقدرة على مواجهة المخاطر قبل حدوثها مما يساهم في تعظيم نقاط القوة والتميز لها. إن مفهوم الرقابة الاستراتيجية جاء نتيجة تقصير بعض المنظمات التعليمية المعاصرة في المواءمة مع الظروف البيئية المتغيرة، ولهذا جاءت كوسيلة هامة للحفاظ على بقاء هذه المنظمات واستمراريتها في ظل بيئة تعليمية دائمة التغيير لتصبح هذه الرقابة مفتاحاً مهماً في التكيف مع هذه التغيرات ويتعدى ذلك إلى المواءمة مع وسائل التكنولوجيا الحديثة المتقدمة (عقيلات، ٢٠١٠) وللرقابة الاستراتيجية أهمية كبرى في المنظمات التعليمية المعاصرة في ظل تعدد المشكلات الإدارية والتنظيمية وتداخلها، ولها دور في منح فرق العمل صلاحيات واسعة وتساعد هذه المنظمات على إعادة اكتشاف ذاتها والبقاء، وتلبية الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وإكسابها القدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة، ودرجة استقلالية عالية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كذلك مساعدة المنظمات على قبول التغيير، وتطوير المهارات وإزالة الحواجز أمام عملية التغيير التنظيمي بشكل يمكن هذه المنظمات من تحقيق الأهداف بدقة وسرعة وأقل كلفة وتجويد أداء عملياتها الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية (أبو الوفاء وشعبان ودراج). وحتى تحافظ المنظمات التعليمية على تفوقها وكفاءتها

في جميع المراحل، وجب عليها استخدام الرقابة الاستراتيجية لمواجهة التغييرات المستقبلية بمرونة تمكنها من استغلال الفرص (Orojloo, Feizi and Najafabadi, 2016)

وتتعدد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية، إلا أن كثيراً من الباحثين أجمعوا على أن أبعاد الرقابة الرئيسية هي: وضوح الرؤية، والتي يقصد بها سرعة المنظمة التعليمية على استغلال الفرص المتاحة ما أمكن ذلك، على أن تكون هذه الرؤية قابلة للتحقق، وحاملة، وواقعية، وأكثر جاذبية، وكاملة لمنظور مستقبلي للإدارة والعاملين. يلي ذلك بعد المقدرات الأساسية والتي تتضمن الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد، وهذا يشير إلى قدرة المنظمة التعليمية على الاستغلال الأمثل لهذه المقدرات وإعادة توزيع الموارد، والتزام جميع العاملين بتحقيق الأهداف التنظيمية المدروسة، إذ أن القرارات الجماعية أكثر ثقة وأقل تحفظاً من القرارات الفردية، وبعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، إذ أن نجاح المنظمات التعليمية في القيام بوظائفها ومهامها يتوقف إلى حد كبير على تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي تعد بمثابة البوصلة في العمل الإداري، سواء أكانت أهداف فردية أو جماعية، وبعد المشاركة الجماعية، فالعمل الجماعي يولد التزاماً من قبل الجميع في تحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات الجماعية، وتولد حافزاً لدى العاملين في الإنجاز والرقى في أعمالهم (الموسوي، ٢٠١٨). كذلك يمكن القول إن الرقابة الاستراتيجية خمسة أبعاد هي: الأهداف الاستراتيجية المختارة، ووضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والمسؤولية المشتركة واتخاذ الإجراءات (Abu-Radi, 2013).

يعد التعليم من أهم المجالات لتقدم الأمم ورفيها؛ فهو يؤسس أبناء المجتمع ويعددهم لتحمل مسؤولية مستقبل أوطانهم، وهذا الأمر فرض على النظم التعليمية أن تواكب التطورات الجارية، ومواجهة التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة خصوصاً في ظل التوسع المعرفي، والتغييرات التكنولوجية السريعة، مما يجعل استعمال الممارسات الإدارية المعتادة لإدارة هذه النظم التعليمية لا تكفي لمساعدتها في مواكبة تلك المتغيرات، فكان من الضروري البحث عن أساليب أكثر رشاقة تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذه التغييرات (مغاوري، ٢٠١٦). ويشير مفهوم الرقابة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمات التعليمية على مواجهة المتغيرات غير المتوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والمرن تجاه تلك المتغيرات، إضافة إلى قدرتها على إجراء تغييرات مفاجئة والاستفادة من الفرص المتاحة لتضمن بقائها واستمرارها في بيئة تعليمية سمتها التغير المستمر؛ حتى تحقق أكبر درجة من التميز والتفوق (الموسوي، ٢٠١٨). ويرتبط مفهوم الرقابة الاستراتيجية بمفهوم المرونة التنظيمية، بل

اعتبرها البعض امتدادا لها لكنها أكثر قدرة على التغيير في المنظمات التعليمية لتتمكن من مواجهة التغيير المؤكد (Safari, 2013).

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحث واطلاعه، هناك بعض الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت الموضوع والتي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يأتي استعراض للدراسات الأكثر قربا وصلة بموضوع الدراسة:

هدفت دراسة كيتن (Kettuen, 2010) تعرف العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتطوير المنتجات في الشركات عالية التكنولوجيا، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة من المديرين التنفيذيين في هذه الشركات. تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وجاءت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها وجود علاقة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية والعمليات التشغيلية بتلك الشركات والتي تؤدي إلى تطوير المنتجات التي تقدمها هذه الشركات وتمييزها

كذلك هدفت دراسة العابدي (٢٠١٢) التعرف على أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) وعلاقتها في الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات العاملة في القطاع الصناعي كعينة للدراسة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (١٠٠) موظف في (٥) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الرقابة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر في أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في هذه الشركات.

وهدفت دراسة اوديغو (Oyedijo, 2012) تعرف العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنافسي في شركات الاتصالات في نيجيريا، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٥٠) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة من أفراد الإدارة العليا في هذه الشركات تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وجاءت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها وجود علاقة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنافسي، وأن للرقابة الاستراتيجية تأثيراً كبيراً ومؤشر جيد لأداء تنافسية هذه الشركات في نيجيريا. وقام كل من اوفاغبو واكنبي (Ofogebu & Akanbi, 2012) بدراسة هدفت تعرف تأثير الرقابة الاستراتيجية في أداء بعض الشركات في نيجيريا. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٢١٠) عاملاً في هذه الشركات، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

وجاءت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً كبيراً على الشركات الصناعية في نيجيريا.

كما أجرى مهراي (Mehrab, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية في منظمة الجهاد الزراعية بمدينة كورد من وجهة نظر العاملين فيها، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وبعد التحقق من صدقها وثباتها طبقت على (١٦٠) فرداً من العاملين في الشركات. تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وجاءت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية في هذه المنظمة متوسطة، وجاء محور الهوية والقيادة المشتركة بالمرتبة الأولى، يليه الاستراتيجية القوية، واختيار التصميم التنظيمي

هدفت دراسة رضوان (٢٠١٤) إلى تحديد أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات في مصر، وقد اختبرت الدراسة تأثير عدة محددات للرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة) في تحقيق التميز التنظيمي، وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ٢٦٤ عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي. وقد أظهرت النتائج أن أكثر محددات الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية؛ ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً الشراكة في المسؤولية.

بينما هدفت دراسة المصري (٢٠١٦) التعرف إلى مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، وتقديم استراتيجية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية المقترحة، وتكونت العينة من (٩٨) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (٧٧) فقرة موزعة على (١٠) محاور. وقد توصل البحث إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة (٧٨,٥٪)، وقدم البحث استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس، ولضبط الاستراتيجية تم استخدام طريقة المجموعة البؤرية، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية.

بينما هدفت دراسة كل من كوشنود ومينازدا (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) تعرف العلاقة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والقدرات التنافسية للبنوك الخاصة الإيرانية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وبعد التحقق من صدقها وثباتها طبقت على (١٥٠) فرداً من العاملين في هذه البنوك، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وجاءت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرقابة الاستراتيجية والقدرات التنافسية للبنوك الخاصة الإيرانية. كذلك يوجد أثر لبعده وضوح الرؤية في القدرات التنافسية.

وأجرى الموسوي (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى دور الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها الفرعية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية (الجهورية)، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات) في البراعة التسويقية ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٦٢) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (١٣٢) مديراً عاماً ومدراء الأقسام، وكانت أبرز النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغيري البحث على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وإن للرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً إيجابياً معنوياً في البراعة التسويقية، وهذا يعني أن ما تقوم به الشركة من مشاركة المسؤولية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضوح رؤيتها، واتخاذها الإجراءات في الوقت المناسب.

وقام كل من ثابت وإسماعيل (٢٠١٩) بدراسة هدفت بيان دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٢٢١) من المدراء ورؤساء الأقسام وكانت أبرز النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة الحساسية الاستراتيجية اختيار الأهداف الاستراتيجية الالتزام الجماعي) في تحسين جودة القرارات. ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.
- ندرة الدراسات- على حد علم الباحث- التي تناولت بتحليل موضوع الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات تربية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المديرية العامة للتربية والتعليم وبالذات في سلطنة عمان.

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملي المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم - أيضاً - الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها .
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في كونها تعتبر دراسة تحليلية نظامية لدرجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان .

الدراسة وأسئلتها

يعد مفهوم الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة في المنظمات التعليمية المعاصرة ومفتاحاً مهماً من مفاتيح النجاح فيها، خاصة المديرية العامة للتربية والتعليم، والتي تهدف إلى استجابة هذه المديرية السريعة لمتطلبات المجتمع المحلي، وصياغة استراتيجياتها الاستباقية وترجمتها عملياً بشكل دينامي واستغلالها للفرص المتاحة والانتقال من التحكم والسيطرة إلى التنسيق والتشاركية في وضع الأهداف ورسم السياسات والمشاركة في صنع القرارات وصولاً للعمل بروح الفريق الواحد.

وتعد سلطنة عمان من الدول المتقدمة والتي تسعى باستمرار إلى مواكبة التطور والتقدم في جميع المجالات، ومن أبرزها: توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وتشجيع دعائم اللامركزية في الميدان التربوي عبر إنشاء المديرية العامة للتربية والتعليم في مختلف محافظات السلطنة بهدف الارتقاء بالمنظومة التعليمية بجمع مكوناتها بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، إلا أن دراسة العجمي (٢٠١٨) كشفت عن وجود بعض جوانب القصور في ممارساتها وعملياتها الإدارية. وانطلاقاً كذلك من نتائج دراسة البلوشية والفهدي (٢٠١٢) التي أوصت بإجراء دراسات تقييمية لإدارة الموارد البشرية والمادية وتقييم الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان . وعليه وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن طرح أسئلة الدراسة بالشكل الآتي:

- ١- ما درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- ٢- إلى أي مدى تختلف درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

- تتبع أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:
- ١- من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان
 - ٢- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم عن درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في مديرياتهم.
 - ٣- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان عن درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم.
 - ٤- يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين عن البرامج التدريبية في مركز الوزارة والمديرية العامة للتربية والتعليم عند تصميم البرامج التدريبية التي تتعلق بتطوير العمل.
 - ٥- ندره الدراسات- على حد علم الباحث- التي تناولت موضوع الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات تربوية مهمة ولا سيما المديرية العامة للتربية والتعليم.
 - ٦- قد تكون حافزاً للباحثين الآخرين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الرقابة: إحساس المنظمة واستجابتها للظروف البيئية المتغيرة سواء أكانت في داخلها أو خارجها (الصباح، ٢٠١٨).

الرقابة الاستراتيجية: فن قيادة المنظمات المعاصرة في بيئة أعمال سمتها التغيير المستمر والسريع (الصانع، ٢٠١٢). ويقصد بها في هذه الدراسة قدرة المديرية العامة للتربية والتعليم على تعديل أو إعادة خططها الاستراتيجية مع التغيير السريع دون الابتعاد عن رؤيتها الاستراتيجية.

حدود الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بالمحددات الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية الآتية:

الحدود الموضوعية: تضمن الحدود الموضوعية الأبعاد الآتية: رقابة الأهداف، رقابة القدرات الاستراتيجية، ورقابة الاستشعار، ورقابة الرقابة الإدارية، ورقابة تطبيق العمل.

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على المديریات العامة للتربية والتعليم، وشملت الدراسة عدد (٤) مديريات وهي: مسقط، والظاهرة، والداخلية، والبريمي.

الحدود البشرية : تشتمل عينة الدراسة الميدانية على مدراء الدوائر ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وهي: مسقط، والظاهرة، والداخلية، والبريمي.

الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م. **محددات الدراسة :** درجة دقة ومصداقية وموضوعية ونزاهة أفراد الدراسة في استجاباتهم على أداة الدراسة.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي، وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الدوائر ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وهي مسقط، والظاهرة، والداخلية، والبريمي والبالغ عددهم (٢٨٠) مدير دائرة ونائبه ورئيس قسم.

عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على مدراء الدوائر ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وهي: مسقط، والظاهرة، والداخلية، والبريمي وعددهم (١٩٠).

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٦٩) فقرة تدرج تحت سبعة مجالات رئيسية اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (المصري، ٢٠١٦؛ الصباح، ٢٠١٨).

صدق الأداة

قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغ

عددهم (٨) محكمين من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم عليها، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٦٩).

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (٠,٩١) وهي قيمة جيدة لأغراض البحث العلمي.

متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة الثانوية وهي:

١- النوع الاجتماعي (ذكور- إناث)

٢- المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير او دكتوراه)

٣- سنوات الخبرة (اقل من ١٠ سنوات) - (١٠ سنوات فأكثر)

المتغير المستقل:

- درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

المعالجة الإحصائية

بعد تم تجميع الاستبانات قام الباحث بتفريغهما، وذلك بإعطاء الإجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم إدخالها الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T test) لإجابات أفراد الدراسة على فقراتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

«ما درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟»

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة في درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. وتوضيح نتائج الإجابة عن السؤال، اعتمد الباحث معيار الحكم الآتي:

المدى	درجة الممارسة
من ١ إلى ٢,٣٣	ضعيفة
من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٧	متوسطة
من ٣,٦٨ إلى ٥	عالية

والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد الرقابة الاستراتيجية، مرتبة حسب الرتبة

الرقم	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٧	بُعد: رقابة الرؤية	٣,٠٢	٠,٦١	متوسطة
٢	٦	بُعد: رقابة الرسالة	٣,١٢	٠,٧٠	متوسطة
٣	٣	بُعد: رقابة الأهداف	٣,١٧	٠,٦١	متوسطة
٤	٥	بُعد: رقابة القدرات الاستراتيجية	٣,١٥	٠,٦١	متوسطة
٥	٢	بُعد: رقابة الاستشعار	٣,١٨	٠,٨٠	متوسطة
٦	٤	بُعد: رقابة الرقابة الادارية	٣,١٦	٠,٧٠	متوسطة
٧	١	بُعد: رقابة تطبيق العمل	٣,١٩	٠,٨٨	متوسطة
		المتوسط الحسابي الكلي	٣,١٤	٠,٤٦	متوسطة

بينت نتائج الدراسة في جدول (١) أن درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة بمتوسط حسابي (٣,١٤)، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد رقابة تطبيق العمل، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١٩) وانحراف معياري (٨)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد رقابة الاستشعار، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وانحراف معياري (١٨,٠)، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد رقابة الأهداف، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) وانحراف معياري (٦١,٠)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد رقابة الرؤية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢) وانحراف معياري (٦١,٠)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأبعاد ككل (٣,١٤)، بانحراف معياري عام (٤٦,٠) وبدرجة توافر متوسطة. وهذه النتيجة تشير إلى مستوى متوسط من توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لكنه لا يلامس سقف التوقعات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بموضوع الرقابة الاستراتيجية لما لها من

دور مهم في تحقيق رؤية المديرية ورسالتها وأهدافها وتطبيق العمل وتحقيق الرقابة الإدارية، لإيمانهم أن موضوع الرقابة الاستراتيجية لم تعد مسألة ترف فكرة أو مسألة اختيارية بل أصبحت مطلباً حيوياً وضرورياً لزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع المحلي وتوقعاته وتحسين قدرتها في تحقيق النجاح والتميز. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الموسوي، ٢٠١٨). وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بفقرات كل بعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن كل فقرة، وفيما يأتي عرض للنتائج:

أولاً: بُعد رقابة الرؤية

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية العام والانحرافات المعيارية العام لفقرات بُعد رقابة الرؤية ودرجة التوافر لكل فقرة.

جدول (٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد
رقابة الرؤية مرتبة تنازلياً حسب الرتبة

الفرقة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تصاغ الرؤية بشكل واضح يستشرف آفاق المستقبل	٣,٢٠	١,١٠	متوسطة
٢	٢	يشترك جميع العاملين في صياغة الرؤية	٣,٢٥	١,١١	متوسطة
٣	٣	تصاغ رؤية المديرية في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة	٣,١٥	١,٠٦	متوسطة
٤	٥	تتلاءم رؤية المديرية مع المتغيرات البيئية المحيطة	٣,٠٦	١,٢٢	متوسطة
٥	٤	يراعى أن تكون رؤية المديرية منسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم	٣,١٠	٠,٨٨	متوسطة
٦	٦	تتضمن رؤية المديرية قدرًا من التحدي المتواصل	٢,٩٦	١,٠٦	متوسطة
٧	٧	تترجم الرؤية إلى عملية تغيير وتطوير اداري	٢,٩٥	٠,٩٦	متوسطة
٨	٨	يؤخذ بالأراء الابتكارية الإبداعية عند صياغة رؤية المديرية	٢,٩٠	١,١١	متوسطة
٩	٩	تحدد رؤية المديرية صورة واضحة لكيفية تحقيقها	٢,٦٥	٠,٩٧	متوسطة
١٠	١٠	تتضمن الرؤية أهدافاً استراتيجية تسعى المديرية إلى تحقيقها	٢,٦٠	٠,٨٨	متوسطة
		المستوى الحسابي الكلي	٣,٠٢	٠,٦١	متوسطة

بينت نتائج الدراسة في جدول (٢) أن درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في بُعد رقابة الرؤية متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) التي تنص على «تصاغ الرؤية بشكل واضح

يستشرف آفاق المستقبل» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣, ٢٠)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) ونصها «يشترك جميع العاملين في صياغة الرؤية» بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٢٥)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) ونصها ” تصاغ رؤية المديرية في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة ” بمتوسط حسابي بلغ (٣, ١٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها ” تتضمن الرؤية أهدافاً استراتيجية تسعى المديرية إلى تحقيقها ” في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٦٠). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بعد رشاقة رؤية المديرية، باعتبارها خطة ذهنية مقنعة للأحداث المستقبلية وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها. ويتمثل هذا الاهتمام بحرص المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم على صياغة الرؤية بشكل واضح يستشرف آفاق المستقبل، وإشراك جميع العاملين في صياغتها، ومراعاة صياغتها في ضوء إمكانيات المديرية ومواردها المتاحة، ومراعاتها للمتغيرات البيئية المحيطة، وانسجامها مع رؤية وزارة التربية والتعليم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الموسوي، ٢٠١٨).

ثانياً: بُعد رشاقة الرسالة

يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية العام والانحرافات المعيارية العام لفقرات بُعد رشاقة الرسالة ودرجة التوافق لكل فقرة.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رشاقة الرسالة مرتبة تنازلياً حسب الرتبة

الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	تعبير صياغة رسالة المديرية عن فلسفتها	٣, ٢٠	٠, ٩٢	متوسطة
٢	١	يراعى الدقة في تحديد رسالة المديرية	٣, ٢٥	٠, ٧٨	متوسطة
٣	٥	يشترك جميع العاملين في صياغة رسالة المديرية	٣, ١٢	٠, ٩١	متوسطة
٤	٣	يراعى الثقافة السائدة في المديرية عند صياغة الرسالة	٣, ١٩	٠, ٩٧	متوسطة
٥	٤	تبرز جوانب التميز الحقيقية للمديرية عند صياغة رسالتها	٣, ١٥	٠, ٨٥	متوسطة
٦	٦	تصاغ رسالة المديرية بما يتناسب وقيم المجتمع ومعتقداته وثقافته	٣, ١١	٠, ٨٠	متوسطة
٧	٧	تظهر رسالة المديرية التكامل بين المديرية والمجتمع المحلي	٣, ١٠	٠, ٧٠	متوسطة
٨	٨	تصاغ الرسالة بما ينسجم مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للمديرية	٣, ٠٧	١, ٠١	متوسطة
٩	٩	يراعى أن تكون رسالة المديرية قابلة للتطبيق	٣, ٠١	١, ٠٢	متوسطة
١٠	١٠	تساعد المديرية العاملين فيها على فهم الرؤية المستقبلية	٣, ٠٠	١, ٠٢	متوسطة
		المستوى العام	١٣, ٢	٠, ٧٠	متوسطة

بينت نتائج الدراسة في جدول (٣) أنّ درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب بُعد رشاقة الرسالة متوسطة، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (١٣, ٣). إذ جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "يراعى الدقة في تحديد رسالة المديرية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣, ٢٥)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) ونصها "يراعى الدقة في تحديد رسالة المديرية" بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٢٠)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) ونصها "يراعى الثقافة السائدة في المديرية عند صياغة الرسالة" بمتوسط حسابي بلغ (٣, ١٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها "تساعد المديرية العاملين فيها على فهم الرؤية المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٠٠). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بعد رشاقة رسالة المديرية، باعتبارها خطة ذهنية مقنعة لإيصال رؤية المديرية وأهدافها وغاياتها وجوانب التميز فيها من خلال حرصهم على صياغتها بشكل يعبر عن فلسفتها، ومراعاة الدقة في تحديد الرسالة، وإشراك جميع العاملين في صياغتها، والحرص على إبراز جوانب التميز الحقيقية للمديرية عند صياغتها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المصري، ٢٠١٦).

ثالثاً: بُعد رشاقة الأهداف

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية العام والانحرافات المعيارية العام لفقرات بُعد رشاقة الأهداف ودرجة التوافر لكل فقرة.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رشاقة الأهداف، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الفقرة	المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تصاغ الأهداف بشكل تكون قابلة للقياس	٣,٢٠	٠,٩٦	متوسطة
٢	٢	تتصف الأهداف التي تسعى المديرية إلى تحقيقها بالمرونة	٣,٢٥	١,١٢	متوسطة
٣	٤	توضح الأهداف لجميع العاملين في المديرية	٣,٢١	٠,٩٢	متوسطة
٤	٦	تحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف	٣,١٩	١,١٣	متوسطة
٥	٣	يتم إشراك جميع العاملين في صياغة الأهداف في المديرية	٣,٢٢	٠,٨٩	متوسطة
٦	٥	تتصف الأهداف بالواقعية وقابلية التحقق	٣,٢٠	٠,٩٨	متوسطة
٧	٧	تتوافق الأهداف مع احتياجات المجتمع المحلي	٣,١٢	١,١٢	متوسطة
٨	٨	تشمل الأهداف جميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعليمية	٣,١٠	١,٠٦	متوسطة

تابع جدول (٤)

الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٩	١٠	تترابط الأهداف في المديرية مع بعضها البعض	٣,٠٨	١,١٠	متوسطة
١٠	٦	يوجد تناسب بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية للمديرية	٣,٠٩	١,٠٢	متوسطة
		المستوى العام	٣,١٧	٠,٦١	متوسطة

بينت نتائج الدراسة في جدول (٤) أنّ درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب بُعد رشاقة الأهداف متوسطة، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٣,١٧)، وبدرجة توافر متوسطة. إذ جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على «تصاغ الأهداف بشكل تكون قابلة للقياس» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) ونصها «تتصف الأهداف التي تسعى المديرية إلى تحقيقها بالمرونة» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٥)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٥) ونصها «يتم إشراك جميع العاملين في صياغة الأهداف في المديرية» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها «يوجد تناسب بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية للمديرية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بُعد رشاقة أهداف المديرية، باعتبارها نقطة البداية لاتخاذ القرارات الإدارية العقلانية في الوقت المناسب التي تزداد فيها نسبة التأكد وتقل فيها نسبة المخاطرة وذلك بغية تحقيق الإجراءات والخطوات اللازمة لتقدمها، وقد تعزى النتيجة أيضا إلى إدراكهم بأن الأهداف الرشيقة تعد بمثابة خارطة عمل للمديرية ويتمثل هذا الإدراك من خلال حرصهم على صياغة الأهداف بشكل تكون قابلة للقياس، واتصافها بالمرونة، ووضوحها لجميع العاملين وإشراك جميع العاملين في صياغتها، وواقعتها، وتلبيتها لاحتياجات المجتمع المحلي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المصري، ٢٠١٦).

رابعا: بُعد رشاقة القدرات الاستراتيجية

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية العامة لفقرات بُعد رشاقة القدرات الاستراتيجية ودرجة التوافر لكل فقرة.

جدول (٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رقابة القدرات
الاستراتيجية، مرتبة تنازلياً حسب الرتبة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣	تستخدم المديرية استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة	٣,٢٠	١,٠٨	متوسطة
٢	٤	يتوفر لدى المديرية موارد وإمكانات تساعدها على التنافس والتميز	٣,١٧	١,٠٦	متوسطة
٣	٥	تعتمد المديرية مبدأ الكفاءة عند التوظيف والترقية	٣,١٦	١,٠٧	متوسطة
٤	٢	تحفز المديرية الكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة	٣,٢٢	١,١٦	متوسطة
٥	١	تولي المديرية أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين	٣,٢٣	١,١١	متوسطة
٦	٦	تشجع المديرية القيادات ذوي الكفاءة على تقلد المناصب القيادية	٣,١٥	١,١٦	متوسطة
٧	٨	تستثمر المديرية الخبرات العملية المتوافرة لدى العاملين بها	٣,١٣	١,٢١	متوسطة
٨	٧	توجه المديرية القيادات لصناعة التغيير	٣,١٤	١,٠١	متوسطة
٩	٩	تضع المديرية أهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي لها	٣,١٠	١,٠٢	متوسطة
١٠	١٠	تشجع المديرية على قيادة العمل بشكل جماعي	٣,٠١	٠,٩٨	متوسطة
		المستوى العام	٣,١٥	٠,٨٠	متوسطة

بينت نتائج الدراسة في جدول (٥) أن درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب بُعد رقابة القدرات الاستراتيجية، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (٣,١٥). إذ جاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "تولي المديرية أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) ونصها "تحفز المديرية الكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٢)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) ونصها "تستخدم المديرية استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها "تشجع المديرية على قيادة العمل بشكل جماعي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠١). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بعد رقابة القدرات الاستراتيجية المديرية، وعلى رأسها الموارد البشرية التي تعتبر محور الارتكاز في العمل في المديرية، من خلال مشاركتهم الحقيقية في تحقيق

أهداف المديرية ورسالتها وفي اتخاذ القرارات الإدارية فيها، وتوفير موارد وإمكانات تساعدها على التنافس والتميز، وإيلائها أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، وتشجيع القيادات ذوي الكفاءة على تقلد المناصب القيادية، وإيلاء أهمية كبيرة لموضوع إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي لها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريم، ٢٠٠٦).

خامساً: بُعد رشاقة الاستشعار

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية العام والانحرافات المعيارية العام لفقرات بُعد رشاقة الاستشعار ودرجة التوافق لكل فقرة.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رشاقة الاستشعار، مرتبة تنازلياً حسب الرتبة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	تتابع المديرية التغييرات التكنولوجية ومدى تأثيرها فيها	٣,١٩	٠,٥٥	متوسطة
٢	٤	تستشعر المديرية التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر فيها	٣,٢١	١,١١	متوسطة
٣	٣	تكتشف المديرية الفرص التي يمكن استثمارها لصالحها	٣,٢٢	١,٠٢	متوسطة
٤	٢	تستشعر المديرية نقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية عند وضع خططها	٣,٢٣	١,٠١	متوسطة
٥	٥	تستشعر المديرية القيم السائدة في المجتمع المحيط لمراعاتها عند صياغة استراتيجياتها	٣,١٢	٠,٨٩	متوسطة
٦	٦	تضع المديرية استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة	٣,١١	٠,٨٧	متوسطة
٧	١	تشعر المديرية باستمرار الحاجات التربوية المستجدة في المدارس	٣,٢٢	١,٢٣	متوسطة
٨	٨	تستشعر المديرية باستمرار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته	٣,٠٩	١,٠٦	متوسطة
٩	٧	تهتم المديرية بتقديم خدمات تتوافق مع حاجات المراجعين لها ورغباتهم	٣,١٠	١,١١	متوسطة
١٠	٩	تحرص المديرية على تدريب مديري المدارس على اتخاذ قرارات استباقية تحسباً لتغيرات مفاجئة أو ظروف طارئة	٣,٠٥	١,٠١	متوسطة
		المستوى العام	٣,١٨	٠,٧٠	متوسطة

بينت نتائج الدراسة في جدول (٦) أن درجة توافق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب بُعد رشاقة الاستشعار متوسطة، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (٣,١٨)، وبدرجة توافق متوسطة. إذ جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على «تشعر المديرية باستمرار الحاجات التربوية المستجدة في المدارس» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٢)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) ونصها «تستشعر

المديرية نقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية عند وضع خططها» بمتوسط حسابي بلغ (٢٢, ٣)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) ونصها "تكتشف المديرية الفرص التي يمكن استثمارها لصالحها" بمتوسط حسابي بلغ (٢٢, ٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها "تحرص المديرية على تدريب مديري المدارس على اتخاذ قرارات استباقية تحسباً للمتغيرات مفاجئة أو ظروف طارئة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٠٥). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بعد رقابة الاستشعار لاحتياجات المدارس المستجدة واحتياجات أولياء أمور الطلبة واحتياجات المجتمع المحلي من خلال الاهتمام المتواصل بالمتغيرات التكنولوجية المستمرة ومدى تأثيرها فيها، كذلك الاستشعار المبكر بالتهديدات والمخاطر التي قد تؤثر في عملها، والقيم السائدة في المجتمع المحيط لمراعاتها عند صياغة استراتيجياتها، ووضع استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة، ومعرفة الحاجات التربوية المستجدة في المدارس. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المصري، ٢٠١٦).

سادساً: بُعد رقابة الرقابة الإدارية

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية العامة ل فقرات بُعد رقابة الرقابة الإدارية ودرجة التوافر لكل فقرة.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رقابة الرقابة الادارية، مرتبة تنازلياً حسب الرتبة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تطبق المديرية نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين	٣,٣١	٠,٩١	متوسطة
٢	٤	تقيس المديرية الأداء الفعلي وفقاً لأهدافها الاستراتيجية	٣,٢٠	١,١١	متوسطة
٣	٢	تركز عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية للمديرية	٣,٢٦	٠,٨٨	متوسطة
٤	٦	يوجد في المديرية نظام رقابي للتحقق من أداء العمل وفقاً للنظام المالي	٣,١٣	١,١٤	متوسطة
٥	١٠	يوجد آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات في المديرية	٣,٠٢	٠,٨٨	متوسطة
٦	٣	تقوم المديرية بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة للحد من تأثيرها على تطبيق الاستراتيجية	٣,٢١	٠,٩٩	متوسطة
٧	٨	يستفاد من نتائج الرقابة في بناء الخطط المستقبلية	٣,١٠	١,٢٢	متوسطة
٨	٩	يتم اخطار جميع العاملين بنتائج تقويمهم ومناقشتهم فيها	٣,٠٩	١,٠٧	متوسطة

تابع جدول (٧)

الرقم	المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٩	٧	يوجد لدى المديرية سياسة واضحة للاستفادة من الأخطاء	٣,١١	١,٠١	متوسطة
١٠	٥	توجد في المديرية وحدة أو دائرة مستقلة تقوم بعملية الرقابة	٣,١٩	١,٠٢	متوسطة
		المستوى العام	٣,١٦	٠,٧٧	متوسطة

بينت نتائج الدراسة في جدول (٧) أن درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب بُعد رقابة الرقابة الإدارية متوسطة، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (٣,١٦)، وبدرجة توافر متوسطة. إذ جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على «تطبيق المديرية نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢١)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) ونصها «تركز عملية الرقابة على النواحي الاستراتيجية للمديرية» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٦) ونصها «تقوم المديرية بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة للحد من تأثيرها في تطبيق الاستراتيجية» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها «يوجد آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات في المديرية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بعد رقابة الرقابة الإدارية لما لها من دور في التأكد من تحقق الأهداف وتصحيح الممارسات الخاطئة في المديرية وبيبرز هذا الإدراك من خلال تطبيق نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين، وقياس الأداء الفعلي وفقاً لأهدافها الاستراتيجية، والحرص على وجود نظام رقابي للتحقق من أداء العمل وفقاً للنظام المالي، ووجود آليات واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات ووجود سياسة واضحة للاستفادة من تقارير الرقابة.

سابعاً: بُعد رقابة تطبيق العمل

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية العام والانحرافات المعيارية العام لفقرات بُعد رقابة تطبيق العمل ودرجة التوافر لكل فقرة.

جدول (٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد رشاقة الاهداف،
مرتبة تنازلياً حسب الرتبة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تفوض المديرية بعض المهام والمسؤوليات إلى العاملين كل حسب اختصاصه وإمكاناته	٣,٣١	٠,٩٦	متوسطة
٢	٢	تشجع المديرية العاملين على المشاركة في تقديم المقترحات والأفكار الجديدة لحل المشكلات	٣,٢٤	١,١١	متوسطة
٣	٢	توضح المديرية المسؤوليات والسلطات وتوثق بطريقة رسمية معلنة	٣,٢٦	٠,٧٠	متوسطة
٤	٤	يوجد نظام اتصال فعال داخل المديرية وخارجها	٣,٢٢	١,١٤	متوسطة
٥	٦	تحرص المديرية على توفير روح معنوية مرتفعة لدى العاملين فيها	٣,١٩	٠,٨٨	متوسطة
٦	٥	تسمح المديرية للعاملين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم تجاه التعليمات الصادرة	٣,٢٠	٠,٧٧	متوسطة
٧	٧	توظف المديرية الاتصال كوسيلة رقابية بهدف الاطلاع على أنشطة العاملين لتحفيز الأداء	٣,١٥	١,١٠	متوسطة
٨	٩	توفر المديرية فرصة للتنمية المهنية لجميع العاملين	٣,٠٩	١,٠٦	متوسطة
٩	٨	تعمل المديرية على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين	٣,١٠	١,٠١	متوسطة
		المستوى العام	٣,١٩	١,٠١	متوسطة

بينت نتائج الدراسة في جدول (٨) أن درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب بُعد رشاقة تطبيق العمل متوسطة، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (٣,١٩)، وبدرجة توافر متوسطة. إذ جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على «تفوض المديرية بعض المهام والمسؤوليات إلى العاملين كل حسب اختصاصه وإمكاناته» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٣١)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) ونصها «توضح المديرية المسؤوليات والسلطات وتوثق بطريقة رسمية معلنة» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢) ونصها «تشجع المديرية العاملين على المشاركة في تقديم المقترحات والأفكار الجديدة لحل المشكلات» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها «توفر المديرية فرصة للتنمية المهنية لجميع العاملين» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان أهمية بعد رشاقة تطبيق العمل من خلال تفويض بعض المهام والمسؤوليات إلى العاملين كل حسب اختصاصه وإمكاناته، وتشجيعهم على المشاركة في تقديم المقترحات والأفكار الجديدة لحل المشكلات، ووجود نظام اتصال فعال

داخل المديرية وخارجها، وتوفير روح معنوية مرتفعة لدى العاملين فيها، والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم تجاه التعليمات الصادرة، وتوفير الفرص للتنمية المهنية لهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المسوي، ٢٠١٨).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

«إلى أي درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟»
للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة في درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على النحو الآتي:

١: متغير «النوع الاجتماعي»

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بُعد رقابة الرؤية	ذكر	١٢٠	٢,٩١	٠,٤٩	٤,١٩٨	٠,٠٧٤
	أنثى	٧٠	٣,١٨	٠,٦٨		
بُعد رقابة الرسالة	ذكر	١٢٠	٣,١١	٠,٤٢	٢,٠٨١	٠,١٥٤
	أنثى	٧٠	٣,٢٩	٠,٥٥		
بُعد رقابة الاهداف	ذكر	١٢٠	٣,١١	٠,٤٧	٥,٠٢٩	٠,٠٩٨
	أنثى	٧٠	٣,٢٧	٠,٧٢		
بُعد رقابة القدرات الاستراتيجية	ذكر	١٢٠	٣,١٧	٠,٨٢	١,٠٥٦	٠,٨١٢
	أنثى	٧٠	٣,٢٩	٠,٧٩		
بُعد رقابة الاستشعار	ذكر	١٢٠	٣,٢٠	٠,٦٦	٢,٠٧٦	٠,١٥٥
	أنثى	٧٠	٣,١٨	٠,٧٠		
بُعد رقابة الرقابة الادارية	ذكر	١٢٠	٣,١٦	٠,٨٨	١,٠٦٥	٠,١٦٦
	أنثى	٧٠	٣,١٠	٠,٦٥		
بُعد رقابة تطبيق العمل	ذكر	١٢٠	٣,١١	٠,٦٧	٢,٠٤١	٠,٠٦٧
	أنثى	٧٠	٣,١٢	٠,٨٠		

يلاحظ من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة في درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى) في جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد الدراسة، وبغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإيمانهم بأن الرقابة الاستراتيجية أصبحت أمراً حتمياً وضرورياً في الوقت الحالي خاصة في ظل ما تشهده المديرية العامة للتربية والتعليم من المتغيرات السريعة وتطورات تكنولوجية مستمرة، وازدياد حجمها وزيادة أعداد العاملين فيها والمتعاملين معها، وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع أهدافها، وزيادة توقعات المجتمع المحلي منها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (المصري، ٢٠١٦؛ والموسوي، ٢٠١٨).

٢: متغير «سنوات الخبرة»

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بُعد رقابة الرؤية	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٢,٩٠	٠,٤٩	٤,١٩٨	٠,٠٦٤
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٠	٣,١٦	٠,٦٨		
بُعد رقابة الرسالة	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٣,١١	٠,٤٢	٢,٠٨١	٠,١٥٤
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٠	٣,٢٤	٠,٥٥		
بُعد رقابة الأهداف	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٣,١١	٠,٤٧	٥,٠٧٩	٠,٠٧٨
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٠	٣,٢٧	٠,٧٢		
بُعد رقابة القدرات الاستراتيجية	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٣,١٦	٠,٨٢	٠,٠٦٦	٠,٨١٣
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٠	٣,٢٩	٠,٧٩		
بُعد رقابة الاستشعار	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٣,٢٦	٠,٨٠	٠,٠٦٧	٠,٠٩٩
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٠	٣,٢٢	٠,٧٧		
بُعد رقابة الرقابة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٣,١٩	٠,٦٠	٠,٠٧١	٠,٠٨٨
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٠	٣,٢٠	٠,٧٠		
بُعد رقابة تطبيق العمل	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٣,١٥	٠,٦٥	٠,٠٨٨	٠,٠٨٦
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٠	٣,٠٩	٠,٥٠		

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) - (١٠ سنوات فأكثر) في جميع الأبعاد. وقد يعزى انتفاء أثر الفروق في هذا البعد إلى إدراك أفراد الدراسة وبغض النظر عن سنوات خبرتهم الأبعاد الرئيسة للرقابة الاستراتيجية ودورها الحيوي في ظل تعقد المشكلات الإدارية والتنظيمية وتداخلها في المديرية العامة للتربية والتعليم من خلال اكتسابهم الخبرات والمعارف نتيجة سنوات خدمتهم فيها بهذه الأبعاد ومعاييرها الفرعية.

٣: متغير «المؤهل العلمي»

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بُعد رقابة الرؤية	بكالوريوس	١١٠	٢,٩٠	٠,٤٩	٤,١٩٨	٠,٠٦٤
	ماجستير أو دكتوراه	٨٠	٣,١٦	٠,٦٨		
بُعد رقابة الرسالة	بكالوريوس	١١٠	٣,١١	٠,٤٢	٢,٠٨١	٠,١٥٤
	ماجستير أو دكتوراه	٨٠	٣,٢٤	٠,٥٥		
بُعد رقابة الأهداف	بكالوريوس	١١٠	٣,١١	٠,٤٧	٥,٠٢٩	٠,٠٧٨
	ماجستير أو دكتوراه	٨٠	٣,٢٧	٠,٧٢		
بُعد رقابة القدرات الاستراتيجية	بكالوريوس	١١٠	٣,١٦	٠,٨٢	٠,٠٥٦	٠,٨١٣
	ماجستير أو دكتوراه	٨٠	٣,٢٩	٠,٧٩		
بُعد رقابة الاستشعار	بكالوريوس	١١٠	٢,٨٨	٠,٨٠	٠,٠٨٥	٠,٩١٣
	ماجستير أو دكتوراه	٨٠	٣,٠١	٠,٦٨		
بُعد رقابة الرقابة الإدارية	بكالوريوس	١١٠	٢,٩٩	٠,٧٠	٠,٠٦٦	٠,٠٥٥
	ماجستير أو دكتوراه	٨٠	٣,٠١	٠,٧٥		
بُعد رقابة تطبيق العمل	بكالوريوس	١١٠	٢,٦٧	٠,٨٠	٠,٠٧٨	٠,٠٧٣
	ماجستير أو دكتوراه	٨٠	٣,٠٢	٠,٩٠		

يلاحظ من الجدول رقم (١١) لأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية

في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب متغير المؤهل العلمي لجميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية تفويض بعض المهام والمسؤوليات إلى العاملين كل حسب اختصاصه وإمكاناته، وتشجيعهم على المشاركة في تقديم المقترحات والأفكار الجديدة لحل المشكلات، والحرص على وجود نظام اتصال إداري فعال داخل المديرية، مما سمح للعاملين فرصة إبداء آرائهم وملاحظاتهم في كافة القضايا الإدارية والتعليمية في المديرية مما ساهم في توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية وممارستها بفعالية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الموسوي، ٢٠١٨).

- بكالوريوس - ماجستير أو دكتوراه

التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- ضرورة أن توفر المديرية الفرص الكافية للتنمية المهنية لجميع العاملين.
 - ضرورة وجود آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات في المديرية.
 - ضرورة أن تستشعر المديرية بشكل أكبر حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته.
 - ضرورة أن تهتم المديرية بتقديم خدمات تتوافق مع حاجات المراجعين لها ورغباتهم.
 - ضرورة أن تحرص المديرية على أهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي لها.
 - ضرورة أن تشجع المديرية قيادة العمل الجماعي بين العاملين فيها.

المراجع

- ثابت، وائل محمد وإسماعيل، سماء جميل أحمد (٢٠١٩). مدى توافر الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. مجلة فكر وإبداع- رابطة الأدب الحديث. ١٢٥(١٢)، ٣٦٥-٤١٢.
- رضوان، طارق رضوان (٢٠١٤). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل. جامعة طنطا، كلية التجارة، ٣(٣)، ٤٤-١.
- الصانع، إيمان سالم (٢٠١٣). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الصباح، فيصل خليفة جاسم (٢٠١٨). أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

العجمي، ميمونة يوسف (٢٠١١). تطوير المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.

المابدي، علي رزاق جواد (٢٠١٢). الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢(٢٤)، ١٤٧ - ١٧٤

الفهدي، راشد بن سليمان، والبلوشية، بدرية بنت درويش (٢٠١٨). برنامج مقترح لمعايير تقويم أداء المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٤(٣)، ٧٢-١١٦.

الموسوي، كوثر حميد هاني (٢٠١٨). "الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل." آداب الكوفة: جامعة الكوفة، كلية الآداب ١٠(٣٥)، ٤٣٩ - ٤٦٦، أسترجم من <http://search.mandumah.com/Record/908346>

لمصري، مروان وليد سليمان (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- جامعة عين شمس - كلية التربية. ٤٠(٢)، ٢٥٧ - ٣٤١.

Abu-Radi, S. (2013). *Strategic agility and its impact on the operation competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Degree of master in business administration faculty of business middle east university

Kettunen, O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in Technology*. Master degree, Helsinki University Technology, ESPOO, Finland.

Khosnood, N., Nematizadeh, S. (2017). «Strategic 11 Performance 1) Agili and Its Impact on the Competitive C in Iranian Private Banks». *International Jour* 11. 11111 7 15 | 11 | *Businass and Management*, 12(2), 220 - 229.

Mehrabi, S. Soheila, S. A. Allameh, S. M. (2013). "Examining the degree of organizational agility from employees' perspective agriculture - jahad organization of shahrekord city". *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Pakistan*, 3(5), 315 - 323.

Ofoegbu, E. and Akanbi, P. (2012), "The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing frents int Nigeria". Master Theses, Ajayi Crowther University, Nigeria.

-
- Orojloo, M. Feizi, K and Najafabadi, M. H. (2016). Strategic agility capabilities, factors and their effect on organizational performance: a case study of Iranian banks. *Intl. J. Humanities*, 23(4), 84-105.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry. Ph. D. *Anterican International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Safari, H. (2013). A Conceptual model for agility strategy and work organization by structural equation modeling: a case study in the Iranian textile industry. *Journal Business and Economic Research*, 3(1), 369 - 387.