رفع كفاءة مديري المدارس الثانوية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية

د. زينب خليل

هدفت هذه الدراسة التعرف على رفع كفاءة مديري المدارس الثانوية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استقراء المعلومات المجمعة من المصادر والمراجع عن الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات ومهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية، واطلعت الباحثة على الأدب التربوي المرتبط بكفاءة مديري المدارس الثانوية والرشاقة الاستراتيجية ووجدت العديد من الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

- مراعاة توافر الإمكانات المادية اللازمة لنجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل المدارس الثانوية.

- أن تعمل مديرية التعليم على توفير الفرص الكافية للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.

- مراعاة أن تهتم إدارة التعليم بتقدير خدمات تتواقف مع احتياجات مديري المدارس.

- توفير برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية وفقًا لخطط استراتيجية محددة.

المقدمـــة: -

حظي موضـــوع الرشـــاقة الاســـتراتيجية حظاً وافراً من الاهتمـام الكبير من قبـل البـاحثين لكونهـا سمة من سمات المنظمـــــــات التعليمية المعاصرة ولكون نجاح هذه المنظمات وبقائها واستمراريتهـــا على المدى البعيد يتوقف بقدرتها علـــــى البقـــاء والتكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات فـي بيئـــة العمـــل وإعادة هندســـة عملياتهـــا الإداريـــة وصياغـــة استراتيجياتها الاستباقية بشكل دينامي وإيجـاد أفكـار غير مســبوقـة مع وجود رؤيـة استراتيجية واستغلال الفرص المتاحة. (1)

وتعد المدرســة البناء الأول والأســاس في العملية التربوية فهي التي تشـكل شـخصـية الفرد وهويتـــه، وهـــي التي تعده ليكون عنصراً قادراً على العيش والمشـاركة تجاه خدمة وطنه قادراً على مواكبـة تطورات العصـــر والحفـاظ على التراث والقدرة على الإبداع.

وتشير العديد من الدراسات منها دراسة القباطي (2011) والغيثي (2013) إلى حـاجـة الإدارة المدرسـية إلى إتباع أسـاليب إدارية وتربوية حديثة تمكنها من مواجهة المشكلات وتواكب العصر. (2)

حيـث تفرض متغيرات العصـــر على مـدير المدرســـة أن يقوم بـأدوار أكثر أهميـة وتـأثيراً في حركة الإصـــلاح التربوي والتطور المجتمعي إذ هو قائد للتغيير في مجتمعه بما يغرسه من قيم ومهارات وقدرات، حيث فرضـــت التغيرات الســـريعة أثاراً ســـلبية كما فرضـــت تحديات كثيرة على مختلف الانظمـة التعليميـة ممـا يســتلزم التعـامـل مع هـذه المتغيرات بفـاعليـة ووعي وفهم معطيات الحاضـــر والتكيف معه. (3)

فالرشاقة الاستراتيجية أو خفة الحركة كما يطلق عليها هي إحدى الوســـائل في إدارة التغيير الغير متوقع وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات في ظل هذا التغيير.

كما إنها تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافســية متغيرة باســتمرار عن طريق التفاعل بســرعة مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جيده غير متوقعه. (4)

ومديرو المدارس اليوم بصفة عامة ومديرو المدارس الثانوية بصفة خاصة ينبغي عليهم إدارة المؤسسة استراتيجيا فلم يعد في مقدورهم ان يتخذوا قراراتهم في ضوء قواعد جامده أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية بل يجب أن تتوفر لديهم الرؤية

لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية واستكشاف المخاطر والفرص. (5)

والتحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة ودرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وقبول التغيير وتطوير المهارات وإزالة الحواجز أمام عملية التغيير التنظيمين بشكل يمكنها من تحقيق الأهداف بدقة وسرعة وأقل كلفة وتجويد أداء عملياتها الإدارية بما يتلائم مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية حتى تحافظ على تفوقها وكفاءتها في جميع المراحل واستخدام الرشاقة الاستراتيجية لمواجهة التغيرات بمرونة تمكنها من استغلال الفرص. (6)

- **مشكلة الدراسة وأسئلتها**

في ضوء مما سبق وتأكيداً على الدور الفعال لمديري المدارس الثانوية في عصر يتسم بالتقدم التكنولوجي والتطور المعرفي وباعتبار مديري المدارس هم المحرك الأساسي لحفز جميع العاملين بالمدارس الثانوية وتشجيعهم على مواكبة التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي وتبني مداخل جديدة في الإدارة للوصول إلى المعلومات الاستراتيجية والتي تساعدهم على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب وذلك من خلال رصد التغيرات السريعة التي تحدث حولهم.

حيث أشارت دراسة (عادل محمد الكموسي 2014) إلى ضرورة التخطيط الاستراتيجي لجميع الأعمال والأنشطة وكافة مجالات العمل المدرسي وفق جدولة زمنية وعقد دورات تدريبية للمديرين الذين هم بحاجة إلى رفع كفاءاتهم في تدقيق ما أنجز من الخطط وأسس ترتيب الحاجات ووضع الأولويات. (7)

كما أشارت دراسة (سلامة بشير الشريفي 2013) إلى أهمية اعتماد استراتيجية طويلة المدى لتنمية المهارات المستدامة للعاملين في المدارس الثانوية لاستيعاب كل جديد في مجال الجودة وتحليل النظم. (8)

مما سبق تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: -

كيف يمكن رفع كفاءة مديري المدارس الثانوية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية؟

ويتفرع منه الأسئلة الأتية: -

1- ما الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها ؟

2- ما مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية ؟

3- ما متطلبات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية؟

4- ما التوصيات والمقترحات لرفع كفاءة مديري المدارس الثانوية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية ؟

- **أهداف الدراسة**

1- التعرف الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها.

2- الكشف عن مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية.

3- التعرف متطلبات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

4- تقديم توصيات ومقترحات لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الرشاقة الاستراتيجية.

- **أهمية الدراسة**

ترجع أهمية الدراسة إلى العديد من الجوانب المختلفة أهمها: -

1- تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في هذا المجال الأمر الذي يعطيها أهمية لما تسفر عنه من توصيات ومقترحات قد تفيد مديري المدارس الثانوية.

2- تسليط الضوء على أهم المفاهيم الإدارية الحديثة وهو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

3- تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتبني نظام الرشاقة الاستراتيجية للعمل على الحفاظ على مكانة المدرسة وتسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

4- تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس فهي المفتاح الأساس لتنافس.

قد تكون الدراسة إحدى المحاولات العلمية والبحثية التي قد تثري المكتبة العربية بصفة عامة والمكتبة الليبية بصفة خاصة، وتفيد الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع لا سيما في ظل النقص الشديد في الدراسات والأبحاث التي تناولت نظام الرشاقة الاستراتيجية وممارستها في المدارس على حد علم الباحثة.

- **منهج الدراسة**

للإجابة على مشكلة الدراسة ونظراً لطبيعة الموضوع تم الاعتماد علي المنهج الوصفي من خلال استقراء المعلومات المجمعة من المصادر والمراجع عن الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات ومهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية.

- **حدود الدراسة**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي: -

- الحدود الموضوعية: - اقتصرت الدراسة على رفع كفاءة مديري المدارس الثانوية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية.

- الحدود المكانية: - المدارس الثانوية.

- **مصطلحات الدراسة**

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي: -

- **الرشاقة Agility :-**

الرشاقة لغة - مصدر للفعل رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم رائد 2011) أما في معجم (oxford) فيقصد بالرشاقة Agility القدرة على التحرك السريع والسهل. (9)

وتعرف أيضاً بأنها أساس المنظمة واستجابتها للظروف البيئية المتغيرة سواء كانت في داخلها أو خارجها. (10)

تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسات لكي تتكيف مع التغيرات السريعة التي تحيط بها وبلورة استراتيجية للاستجابة بسرعة لهذه التغيرات. (11)

وتعرف بأنها قدرة المنظمة الاستراتيجية في إدراك الفرص البيئية والحصول عليها ومواجهة التحديات اعتمادا على التخطيط والتنفيذ القريب والبعيد الأجل الذي يحدث في بيئة الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب. (12)

وتعني القدرة على التحرك بسروعة ومرونة وحسم، لاستباق الفرص والاستفادة منها وتجنب أي عواقب سلبية للتغيير المفاجئ. (13)

وتعرف الدراسة الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً

بأنها قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات والخطوات في الوقت المناسب استجابة للتغيرات السريعة التي تحدث داخل المؤسسة والقدرة على وضع خطط استراتيجية للتعامل مع التغيرات المفاجئة والوصول إلي ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المدارس.

- **الكفاءة Efficiency -:**

وهي أن الشخص الذي يصف بأنه كفء

ينبغي أن يكون مساوياً أو مماثلاً على الأداء للنموذج، وهي أيضاً من تمتع بالقدرة الجيدة بشكل يعكس قوته على إنجاز ما يكلف به من أعمال. (14)

وتتمثل الكفاءة في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ويمكن قياسها من خلال كمية المدخلات مصطلحات الدراسة التي تم استخدامها لإنتاج الكمية المطلوبة من المخرجات والعلاقة عكسية بين مدخلات وكفاءة المؤسسة بينما العلاقة بين الكفاءة والمخرجات علاقة طردية. (15)

مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً. (16)

- **الدراسات السابقة**

اطلعت الباحثة على الأدب التربوي المرتبط بكفاءة مديري المدارس الثانوية والرشاقة الاستراتيجية ووجدت العديد من الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة ويمكن **تصنيفها إلى نوعين :**

أولاً: الدراسات باللغة العربية

ويتم عرض الدراسات العربية وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1- دراسة (بشرى عبد الحمزة عباس مازن نعمة حسين 2022) بعنوان (تأثير رشاقة الرشيق في تحسين جودة الخدمة التعليمية) [17]

هدفت الدراسة التعرف على أهمية ثقافة الرشيق في تحسين جودة الخدمة التعليمية، كما هدفت إلى تعزيز تطبيق ثقافة الرشيق في الكليات مجتمع البحث ومعرفة ارتباط وتأثير ثقافة الرشيق وجودة الخدمة التعليمية في الكليات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الكليات في حال تطبيقها لأبعاد ثقافة الرشيق فإن ذلك سوف ينعكس على تحسين جودة الخدمة التعليمية في الكليات وتوصلت إلى إن الغرض من ثقافة الرشيق هو تحسين الكفاءة وتخفيض الكلف وإزالة العيوب وتقليص الاختلافات في المخرجات، وعدم وجود التجهيزات والمعدات المتطورة التي تعمل على ايصال المادة العلمية للطالب بصورة عملية وبأسلوب علمي حديث والاعتماد على الطرق التقليدية والنظرية في العملية التعليمية.

2- دراسة (محمد سليمان الجرايدة مفضي 2021) بعنوان (درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان) [18]

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة كما أكدت على ضرورة توافر الفرص المناسبة للتنمية المهنية لجميع العاملين في المديرية وكذلك ضرورة وجود الية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات فيها وضرورة استشعار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته باستمرار.

3- دراسة (عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز 2020) بعنوان (دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج) [19]

هدفت الدراسة التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية) المقدرات الجوهرية ، تحديد الاهداف الاستراتيجية ، مشاركة المسؤولية ، وسرعة الاستجابة) في تعزيز السلوك الريادي بأبعاده (الابداع ,المبادرة ، تقبل المخاطرة ، استغلال الفرص) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع نسبة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج ، ووعي افراد العينة بأهمية ممارستها وايجابية اتجاهاتهم نحوها ووجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والسلوك الريادي ، وأوصت بضرورة اعتماد المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل متزايد لتتمكن من تعزيز السلوك الريادي بها وتنظيم دورات تدريبية موجهة للرياديين في هذه المدارس تتفق مع احتياجاتها وتلبي تطلعاتهم، وترجمة رؤية المدرسة إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والأنشطة التي تعزز السلوك الريادي بداخلها واتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعبير عن افكارهم الجديدة .

4 – دراسة (أميرة أمين محمد دماج 2019) بعنوان (دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية). [20]

هدفت الدراسة التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية وذلك من خلال التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وابعادها والتعرف على الميزة التنافسية وابعادها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الى الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي ، وسيولة الموارد) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية في أبعادها (التجديد - الجودة - الكفاءة – الاستجابة لحاجات العميل)، وأن تتبنى إدارة المدرسة للرشاقة الاستراتيجية وتحسينها لبيئتها ومعرفة أسباب الهدر التعليمي ومعالجته والاستفادة من الفرص المتاحة من أجل زيادة الكفاءة التعليمية الداخلية والخارجية في المدرسة سيعزز من قدرتها التنافسية ومن تم تعطيها ميزة تنافسية وأن تبنى إدارة المدرسة للرشاقة الاستراتيجية في البيئة المتغيرة وتقييم احتياجات العملاء بشكل منهجي وإجراء تعديلات داخلية لتلبية تلك الاحتياجات سيزيد من ولاء العملاء، وبذلك تحقق ميزه تنافسية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة (ايميديا وخدامي 2016) Emidia and Khoddami) بعنوان تصميم نموذج النظام التنافسي من خلال مدخل الرشاقة الاستراتيجية في بيئة مضطربة (21)

هدفت الدراسة تعرف على اختيار نموذج فهم للرشاقة الاستراتيجية التي تستند إلى قدرتها الديناميكية مثل الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات واليقظة الريادية، والفطنة التسويقية، بهدف تحسين النشاط التنافسي للشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي واستعانت بالاستبانة في جمع المعلومات من عينة الدراسة (مجموعة من شركات قطاع الصناعات الالكترونية في إيطاليا)، وتوصلت الدراسة إلى أن للرشاقة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحسين الأنشطة التنافسية للشركة وأن مستوى الرشاقة الاستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة في تحسين القدرات الدينامية الخاصة بها .

2- دراسة (Akvall Dehagi and Micahael Navabokhsh 2014) هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الادارية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية اصفهان . (22)

توصلت الدراسة إلى استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات في البلدية، أن وجود ثقة متبادلة بين احترام القائد والموظفين، وثقافة العمل الجماعي، وثقافة التعليم، وثقافة التعبير، وثقافة العمل الفعال، وهذه الانواع من الممكن أن تساعد المنظمات لتصبح أكثر خفة استراتيجية، ذلك لأن المنظمات التي تمتاز بالرشاقة الاستراتيجية يجب أن تحدد العقبات والمعوقات التي تعرقل تقدمها بهدف تحقيق السرعة المطلوبة للقضاء عليها.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بتحليل الدراسات السابقة تبين مدى الاهتمام الذي حظي به موضوع الدراسة الحالية في المجالين العربي والاجنبي والتي أمكن من خلالها التوصل إلى الملاحظات الأتية: -

1- من خلال الدراسات التي تناولت كفاءة مديري المدارس اتضح اهتمام عدد من الباحثين لها منها دراسة (عبد العاطي حلقان 2020) ودراسة (محمد سليمان الجرايدة) ودراسة (أميرة أمين دماج 2019)

2- من خلال استقراء الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية تبين اهتمام عدد من الباحثين به ومنها دراسة (بشرى عبد الحمزة 2022) ودراسة (ايميديا وخدامي Emidia and Khaddami) ودراسة (Akvall Dehagi and Micahael Navabokhsh 2014)

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

- تتميز وتنفرد الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث أنها تعتبر من الدراسات النادرة على حد علم الباحثة كونها تربط بين موضوع الرشاقة الاستراتيجية والرفع من كفاءة مديري المدارس الثانوية.

- يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في تغطية بعض جوانب الإطار النظري المرتبط بالرشاقة الاستراتيجية ورفع كفاءة مديري المدارس الثانوية وهو تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الاسئلة والاستفادة منها في تقديم التوصيات والمقترحات للدراسة الحالية.

- **خطة الدراسة:**

تم تقسيم الدراسة إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها.

المبحث الثاني: مهام ومسئوليات مديري المدارس الثانوية.

المبحث الثالث: متطلبات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

المبحث الرابع: توصيات ومقترحات لرفع كفاءة مديري المدارس الثانوية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية

*** المبحث الاول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها: Strategic Agility***

- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

مجموعة من الخطوات والاجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسات لكي تتكيف مع التغيرات السريعة التي تحيط بها وبلورة استراتيجية للاستجابة بسرعة لهذه التغيرات. (23)

وتعرف بأنها القدرة على تعديل أو إعادة التشكيل استراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي في بيئة الاعمال المتغيرة ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكييف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة. (24)

وهي اتخاذ القرار المناسب لتنفيذ استراتيجيات الاعمال قبل أو كرد فعل الاتجاهات البيئية الجارية.

وتعني أيضاً قدرة المنظمة المستمرة على القيام بتغيير البيئة بشكل صحيح، وفي الزمن الحقيقي من أجل إعادة تخصيص الموارد بسرعة وبحجم كاف، والالتزام جماعياً نحو تحقيق الأهداف. (25)

فهي أحد المداخل الادارية الاستراتيجية التي يمكن من خلالها إدارة التغيير الاستراتيجي.

وتعرف أيضاً بانها القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة حسب الظروف الاستراتيجية. (26)

- **أهمية الرشاقة الاستراتيجية:**

تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية من قدرتها على تمكين المؤسسات من خوض المنافسة في الظروف الحالية المتسمة بالمنافسة القوية.

كما أنها تساعد المؤسسة على تعديل استراتيجيتها لتتلأم مع الظروف الطارئة التي قد تهدد بقاء المؤسسة علاوةً على ما توجده الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات من مكانة مرموقة وسط مثيلاتها من المؤسسات الأخرى (عبداوي 2017)، كما تمكن الرشاقة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة وتسهم في تحسين مركزها التنافسي (الكبيسي والنوري 2013).

كما تمنح المؤسسة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية. (27)

كما تعتبر الرشاقة الاستراتيجية طوق النجاة للمؤسسات في بيئة الأعمال الديناميكية التي تتسم بالتغيير المتلاحق لأنها تساعد المؤسسة على تعزيز قيادة التغيرات الغير متوقعة، واستغلال الفرص الممكنة في سوق مضطرب فهي لا تعني الاستغناء عن الاستراتيجية، وإنما هي بديل مشترك بين صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها. (28)

كما تتمثل أهمية الرشاقة الاستراتيجية فيما يلي :-

- تعزيز قدرة المنظمة على الابداع والابتكار
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- دعم مرونة المنظمة في مواجهة التطورات الجديدة
- ابتكار طرق جديدة لخلق القيمة
- تمثل مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة
- زيادة الفعالية التنظيمية داخل المنظمة

كما أوضح تابت وإسماعيل 2019 أن عدم ممارسة المنظمات للرشاقة الاستراتيجية سيجعلها تعاني من الروتين والبيروقراطية والجمود وستضعف من قدراتها على التطور والتكيف وتضعف قدراتها على التطور والتكيف مع التغيرات السريعة ولن تستطيع استغلال ما يتاح امامها من فرص وكذلك عدم امتلاكها لميزة تنافسية.

وبالتالي فأن الرشاقة الاستراتيجية لا غنى عنها كأحد العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية وضمان بقائها في وجه المنافسة الشديدة. (29)

*** المبحث الثاني : مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية**

تتمثل مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية فيما يلي :-

1- الدور التنفيذي ويتضمن توفر الموارد المادية والمناهج والعناصر البشرية اللازمة لتيسير العملية التربوية في المدرسة ومنها إعداد الخطة الإدارية وتنظيم الاجتماعات وادارتها واعداد برنامج الدروس وحسن توزيع الادوار.

2- الدور الفني والإشرافي ويتضمن من مدير المدرسة قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته وحفز المعلمين وتشجيعهم على الخلق والابتكار وتوفير فرص النمو المهني لهم وتحسين ممارساتهم التعليمية.

3 – الدور الاجتماعي ويتضمن ربط المدرسة بالمجتمع المحلي بحثاً عن التأثير المتبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي ، كما أن إيجاد العلاقة الوثيقة بين المدرسة والبيت يفتح مجالاً للتعاون بين الآباء والمعلمين في سبيل توفير الظروف التي تساعد على توجيه النمو الروحي والعقلي والانفعالي والاجتماعي للطلبة.

4- توزيع مسؤوليات وتحديد اختصاصات العاملين جميعهم في المدرسة والإشراف على أعمالهم.

5- اعتماد توزيع المناهج الدراسية المختلفة على شهور السنة ومتابعة تنفيذها.

6- المتابعة المستمرة للعاملين في المدرسة كافة بهدف رفع مستوى أدائهم وعلاج السلبيات.

7- إطلاع المختصين بالمدرسة على التعليمات والقرارات التي ترد إلى المدرسة ومتابعة تنفيذها.

8- اعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينها.

9- رئاسة مجلس إدارة المدرسة.

10- رئاسة مجلس الآباء والمعلمين. (30)

المبحث الثالث: متطلبات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية لا بد من توافر عدد من المتطلبات الأساسية، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

1- **الهيكل التنظيمي:** ينبغي أن يكون مرنًا وديناميًا من خلال اتخاذ القرارات واعتماد هياكل إدارية تتسم بالمرونة، واعتماد تنمية ثقافة التطوير والتحديث بالمؤسسات التعليمية.

2- **الموارد البشرية في المؤسسات الرشيقة،** وذلك عن طريق ما يلي:

- تدعيم الأنشطة الجماعية عن طريق فرق العمل وتعزيز ثقافة المشاركة.

- تدعيم الثقة بالعاملين على مختلف مستوياتهم.

- الاعتماد على التدريب والتعلم المستمر على مختلف المهارات.

3-التكنولوجيا: حيث يعتمد الإنتاج الرشيق

وقدرته على مواجهة التغييرات غير المتوقعة على التكنولوجيا والاستثمار في تكنولوجيا الأجهزة الحديثة والمناسبة، واستخدام نظم الدعم المرنة لكي تتلاءم مع الظروف المتغيرة، استخدام النظم المرنة لكي تستوعب التغيرات في احتياجات العملاء. (31)

1- الحساسية الاستراتيجية: -

هي تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية يمكن للمنظمة من خلال هذه المرتكزات الوصول للحساسية الاستراتيجية، وبالتالي بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وهي كالتالي: -

* التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: - وهي تشمل ثلاث عناصر رئيسية وهي مرونة الرؤية – والأهداف المتناقضة – الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

* عمليات الاستراتيجيات المفتوحة: - وهي تشمل عنصرين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.

* الحوار الداخلي على الجودة: - وهو يتكون من عنصرين هما واقعية الإثراء المفاهيم وتنوع المعرفة.

2- المقدرات الجوهرية: -

عرفت (صفاء محمد 2012) المقدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المنظمة ونموها، وهي قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة ولإنشاء مصدر للتميز ويوجد عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي:-

* علاقتها بالهدف: - تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.

* صعوبة التقليد: - إن المنظمات المنافسة التي لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.

* غير قابلة للتحويل: - إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل. (32)

3- وضوح الرؤية: - وتستخدم لتلخيص كيفية رؤية المدراء للأعمال التي سيقومون بها في المستقبل حيث أن الرؤية تتمثل في ماذا تريد أن تصبح ، كما تجمع ما بين البصيرة والإدراك الدهني فالبصيرة إعطاء صورة واضحة وقوية للعقل أما الإدراك الدهني فهي إعطاء خطة دهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية.

كما يسهم وضوح الرؤية في تطوير وتبادل وجهات النظر أوسع , وتوسيع نطاق الانخراط في حوارات ذات جودة أعلى ، إضافة إلى تشجيع التعبير عن أفكار جديدة وزراعة بدور التغيير، إضافة إلى أن أهمية وضوح الرؤية تتمثل في

التبصير بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل كما أنها تمثل النجاح في وضع وصف واضح لما تريد أن تكون عليه المنظمة بعد تنفيذ استراتيجياتها بنجاح , كما تمكن الرؤية الواضحة المنظمات من أن تكون في حالة تأهب في كل لحظة من أجل أن تتمكن من استعادة سرعة وتحويل استراتيجيتنا ، حيث أنها تحدد خفة الحركة الاستراتيجية والقدرة على التعديل أو استعادة واعادة إنشاء ديناميكية واستراتيجية الشركة في الوقت الذي تتغير فيه بيئة الأعمال، ويتم الحصول على هذه القدرة من خلال التنبؤ المستمر بالإضافة إلى تعديل الاتجاهات واحتياجات العملاء دون التخلي عن رؤية المنظمة. (33)

4- **الشراكة في المسؤولية :-** تمكن الشراكة في المسؤولية المنظمات من الاستجابة من الفرص الناشئة دون أن تُعيقها الخلافات الداخلية والسياسية ، أي أن الشراكة في المسؤولية تعد مسؤولية تعاونية رشيقة بمشاركة جميع العاملين من أجل تظافر الجهود بشكل مشترك بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق رشاقة المؤسسة ، أن ما يميز المؤسسات الرشيقة استراتيجياً هو إعطاء العاملين تفويضاً للعمل وتشجيع تفافة العمل النشط فذلك يزيد ويوسع دائرة المشاركة عند اتخاذ القرارات، ويوفر مناخاً من الشفافية والنزاهة لكل العاملين وتشجعهم على المشاركة الفاعلة، لأن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها ، فالمنظمات التي طورت المسؤولية المشتركة تواجه الحد الأدنى من المقاومة التنظيمية ، لأن القرارات لا يخضع تنفيذها لأجندات شخصية وخلافات خاصة من شأنها أن تبطئ أو تعرقل الجهود .

5- **سيولة الموارد :-** إن سيولة الموارد تمثل قدرة المنظمة على تحريك رأس المال وتحويله للاستفادة من الفرص الحالية واستثمارها من خلال اعادة هيكلية الموارد على نحو سريع وفعال ، واعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات البيئية ، وإذا لم يتم تنظيم المنظمة بالشكل المناسب وإدارتها وتزويدها بالموارد اللازمة للتحرك مع الزمن ككيان رشيق، فإن قدرتها على الاستجابة للتغيير ستكون بطيئة ، وفي النهاية سيكون بقائها تحت تهديد خطير، فسيولة الموارد تعد عاملاً مهماً من العوامل التي تساعد المؤسسة لتكون رشيقة وتحقق التميز والاستمرارية في بيئة متغيرة باستمرار، الأمر الذي يعزز قدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة مع ضبطها لقواعد تخصيص مواردها ونهجها لإدارة أفرادها. (34)

6- **الالتزام الجماعي:** - هو اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم ، هذا هو أسهل من القيام به والرشاقة الاستراتيجية مطلوبة في المؤسسات لذلك يجد المديرين التنفيذيين صعوبة في اتخاذ القرارات لان الوقت لا يحتمل بحث عن بدائل ، ويتم الاختيار في ظل حيرة عالية والتنقل يكون معقد في مثل هذه الحالات ويتطلب تحليل سريع ومتعدد المستويات.

والالتزام الجماعي بالقرارات هو أن يلتزم الفريق بأكمله في تحقيق ذلك ويجد نفسه مرغماً على وضع قرارات جريئة ومدروسة جيداً ووضع القرار يكون جيداً من الجميع والقرارات الجماعية تميل إلى أن تكون أقل تحفظاً وأقل تقه من القرارات الفردية ، وتكون الاستجابة للاضطرابات هي أيضاً أكثر توازناً عندما تخاطب بشكل جماعي فهي حاجز تحفيزي وزيادة تماسك داخل الفريق ، وتنظم من خلال الاعتماد المتبادل على طول الوظائف يعتبر إحدى جوانب الالتزام الجماعي، فتوزيع الأدوار القيادية في المؤسسة يعزز من الالتزام الجماعي .(35)

د- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فيما يلي:

- **وضوح الرؤية:** ويقصد بها سرعة المؤسسة التعليمية على استغلال الفرص المتاحة ما أمكن ذلك على أن تكون هذه الرؤية قابلة للتحقيق وواقعية وأكثر جاذبية وكاملة لمنظور مستقبلي للإدارة والعاملين.

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:**

إذ أن نجاح المؤسسات 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 أهدافًا فردية أم جماعية.

- **المشاركة الإيجابية:** فالعمل الجماعي يولد

التزامًا من قبل الجميع في تحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات الجماعية، وتولد حافزًا لدى العاملين في الإنجاز والرقي في أعمالهم. (36)

المبحث الرابع: توصيات ومقترحات رفع كفاءة مديري المدارس الثانوية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية

مما سبق من تناول الدراسة لمتطلبات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها يمكن التوصل إلى التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها رفع كفاء مديري المدارس الثانوية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية على النحو التالي:

- مراعاة توافر الإمكانات المادية اللازمة لنجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل المدارس الثانوية.

- أن تعمل مديرية التعليم على توفير الفرص الكافية للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.

- مراعاة أن تهتم إدارة التعليم بتقدير خدمات تتواقف مع احتياجات مديري المدارس.

- توفير برامج تدريبية لمديري المدارس وفقًا لخطط استراتيجية محددة.

- ضرورة قيادة العمل الجماعي بالتعاون مع العاملين في المدارس الثانوية.

- تنظيم ورش عمل لزيادة قدرة مديري المدارس على استشعار التغييرات البيئية والإدارية.

- تدريب مديري المدارس الثانوية على تنمية وتعزيز القدرة للتأقلم مع التطورات الحديثة في الإدارة وتجويد إمكاناتهم على تبني فلسفة ريادية يمكنهم من تحقيق أداء مرموق.

-ضرورة تضمين أساليب تكنولوجية في مجال الاتصالات بين كافة العاملين في المدارس.

- تحديد وترتيب أولويات تطبيق تكنولوجيا المعلومات المطلوبة واللازمة للرشاقة الاستراتيجية.

- دراسة متطلبات القوى البشرية العاملة في المدارس الثانوية وخطة التوظيف والتدريب والتأكيد على أن العنصر الحاسم والأكثر حيوية في نجاح الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يتطلب اهتمام الإدارة العُليا حرصها على جذب وتعيين ذوي الكفاءات واستمرار تطويرها وتنميتها.

- تدريب مديري المدارس على أبعاد ومتطلبات الرشاقة الاستراتيجية بالمدارس وعلى التحديات والتطورات التكنولوجية.

- إعداد برامج تدريبية تعتمد على أبعاد ومتطلبات الرشاقة الاستراتيجية في المدارس الثانوية.

-مراعاة توافر الإمكانات المادية اللازمة لنجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل المدارس.

-مراعاة أن تعمل مديرية التعليم على توفير الفرص الكافية للتنمية المهنية لمديري المدارس.

- مراعاة أن تهتم إدارة التعليم بتقدير خدمات تتواقف مع احتياجات مديري المدارس.

- توفير برامج تدريبية لمديري المدارس وفقًا لخطط استراتيجية محددة.

- ضرورة قيادة العمل الجماعي بالعاملين في المدارس.

-تنظيم ورش عمل لزيادة قدرة مديري المدارس على استشعار التغييرات البيئية والإدارية.

- تدريب مديري المدارس على تنمية وتعزيز القدرة للتأقلم مع التطورات الحديثة في الإدارة وتجويد إمكاناتهم على تبني فلسفة ريادية يمكنهم من تحقيق أداء مرموق.

-ضرورة تضمين أساليب تكنولوجية في مجال الاتصالات بين كافة العاملين في المدارس.

- تحديد وترتيب أولويات تطبيق تكنولوجيا المعلومات المطلوبة واللازمة للرشاقة الاستراتيجية.

المراجع:

1- محمد سليمان الجرايدة ، درجة توافر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة البحرين ،مجلد 22، العدد 2 ، 2021 ص342 .

2- أميرة أمين محمد دماج ، إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة أب من وجهة نظر المدراء أنفسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة 2016 ، كلية التربية جامعة أب

3- أميرة أحمد حمود سليمان ، دور الأسرة في تعميق قيم الانتماء والمواطنة لدى الشباب ، مجلة التربية ,عدد58 ، كلية التربية جامعة الأزهر، 2014 ، ص 136

4- شيماء صلاح سيد حسانين ، الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لإدارة الأندية الرياضية بمحافظة اسيوط ، مجلة بحوث التربية الرياضية مجلد 62 ،عدد115 ،2019، ص2

5- نصيرة علاوي, اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مجلة الباحث الإقتصادي ، مجلد 2، عدد2 ،جامعة 20 أوت ، 1955 ، سكيكدة الجزائر ، ص 163 .

6- محمد سليمان الجرايدة ، درجة توافر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مرجع سابق ، ص 343 .

7- عادل محمد الكموسي ، مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي ، رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2014 .

8- سلامة بشير الشريقي ، تطوير الأداء الإداري لمديري الثانويات التخصصية في ضوء مدخل تحليل النظم ، دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية التخصصية لمدن المنطقة الغربية في ليبيا ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة أم درمان الإسلامية السودان، 2013 .

9- أنيس احمد عبدالله و أمين طلال دياب ، أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة ،المجلد 51 العدد 48،2019 ،ص 115.

10- فيصل خليفة الصباح، أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الإستراتيجية في شركات الإتصلات العامة في الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أل البيت، المفرق الأردن ، 2017 .

11- عمر ذياب سعد، دور الرشاقة الإستراتيجدية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الأقصى فلسطين ، غزة ، 2017 ، ص 7.

12- ميسون كريم فلاح الختاتنة أتر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي , دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، مجلة مركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامي جامعة الأزهر ، 2018 ، ص 88.

13 - McCann,Joseph & Selsky-Johm & Lee, James ,(2009), Buiding Agility

,Resilience in Turbulent Environments, Volume 32/ Issue 3.

14- محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، ط 2 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1977 ، ص175 .

15- عمر ذياب ، دور الرشاقة الإستراتيجدية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 353 .

16- عوض علي سليمان اللأمي ، واقع إستخدام تطبيقات الحاسب الألي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية (بنين) بمحافظة الخبر ، بحث مقدم لكلية التربية بالجامعة الخارجية إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير ، بمحافظة الخبر ، بحث مقدم لكلية التربية بالجامعة الخارجية إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير ، 2008 ، ص 13.

17- بشرى عبد الحمزة عباس ، مازن نعمة حسين , تأثير ثقافة الرشيق في تحسين جودة الخدمة التعليمية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، جامعة الكوفة ، العدد 64 ، 2022.

18- محمد سليمان الجرايدة مفضي ، مرجع سابق .

19- عبد العاطي حلقان أحمد عبدالعزيز ، دور الرشاقة الإستراتيجة في تعزيز السلوك الريادي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج ، مجلة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية ، عدد 1 ، 2020 .

20- أميرة أمين محمد دماج ، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية ، مجلة القلم ، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية ، العدد 12 ، 2019 .

21- Emidia v . and Khoda mi S , 2016 . Designing Competitive Activity Modelthroughthe Strategic Agility Approachin Aturbulent Ehvironment , Foresight, 18 (6) pp.625-648 .

22- Akvall Dehaghi and Micahael Navabakhsh (2014)"Study the effect of organizational to implementing the Agility Strategy in Is fahan Municpality"International journal of Academic Research in Busiess and Social Sciences , Vol . 4 , No.1.

23- هند ناصر عقيلات، أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد 35 ، العدد 9 ، 2019 ، ص 647 .

24- محمد خلف الله محمود ، الرشاقة الإستراتيجية ودورها في النهوض بغرفة صناعة الأعلام في القنوات الرياضية المتخصصة ، المجلة العلمية للعلوم وفنون الرياضة ، جامعة حلوان ، مجلد 17 ، 2020 ، ص3 .

25- محمد سعيد عبدالمطلب هلال ، تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، عدد 29 ، 2021 ، ص 265 .

26- ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني ، أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ، مجلد 14 ، 2022 ، ص 105 .

27- عبد العاطي حلقان أحمد عبدالعزيز ، مرجع سابق ، ص 375 .

28- Oosterhojtoo .M. Waarts .E. Heck .E, and Hillcgersberg .J. (2007) Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategie .Aglle information Systems:

Conceptualization,Construction, and Management ,2007 , Elsevier Inc.

29- علي عبد الهادي الألمعي ، الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بينه القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات ، 2020 ، ص 5 .

30- ربيع ابراهيم الطليسي ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ليبيا لوظيفة التخطيط وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2014 ، ص ص 19-220 .

31- أحمد محمد عنتر ، عبدالعال، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية جامعة سوهاج نموذجًا، المجلة التربوية، العدد59، مارس 2019، ص ص 278 - 279 ص279

32- فوزية علي سلطان عوض الله ، أثر الرشاقة الإستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية علي التميز التنظيمي في التعليم الجامعي ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، جامعة بنها ، كلية التجارة ، عدد 4 ، 2018 ، ص193.

33- ميسون كريم فلاح الختاتنة ، أتر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي ، دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، مرجع سابق ص 132.

34- زكي عبدالمعطي أبو زيادة ، أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لذى الجامعات الحكومية الفلسطينية ، دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، مجلد 4 ، عدد 50 ، 2021 ، ص8 .

35- جمال محمد أبو الوفاء وأخرين ، الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسات التعلمية دراسة تحليلية ، مجلة المعرفة التربوية ، مجلد 7، عدد 14، 2019 ، ص 147 .

36- محمد سليمان مفضي الجرايدة، درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية ،2021، مجلد22، عدد2، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين،2021، ص343.