

## درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت

إعداد الدكتورة:

منيرة خالد الهيلم العجمي  
كلية التربية - جامعة الكويت  
دولة الكويت

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام استبانة لقياس الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وتم توزيعها على عينة بلغت (١٥٢٤) معلماً ومعلمة، من مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها. أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة. وأن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة. وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات: (النوع، سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية). وكذلك بيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية، بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده. وقدمت الدراسة عدة توصيات؛ لتحسين مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المدارس، من أهمها: زيادة مهارة مديري المدارس في ممارسة مبادئ الرشاقة الاستراتيجية، من خلال الدورات التدريبية، وزيادة الصلاحيات الموكلة لهم، وتزويد المدارس بشبكة إلكترونية متطورة. **الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، الإدارات المدرسية، دولة الكويت.

---

## The degree of strategic agility among school principals and its relationship to organizational excellence from the point of view of public education teachers in the State of Kuwait

Munirah Khalid Faisal Al-Hilm AlAjmi

Assistant professor -College of Education-Kuwait  
University

### Abstract

This study aimed to identify the extent to which school principals in the State of Kuwait practice the dimensions of strategic agility and their relationship to organizational excellence from the point of view of public education teachers in the State of Kuwait. The study followed the descriptive approach, where a questionnaire was used to measure strategic agility and organizational excellence, and it was distributed to a sample of (1524) teachers from public education schools in the State of Kuwait. The study reached several results, most notably:

- The practice of school principals of the dimensions of strategic agility came to a high degree.
- The level of achieving organizational excellence came to a high degree.
- The study showed that there are no statistically significant differences for the variables (gender, years of service ,educational stage).
- The study results also showed the existence of a strong positive correlation with statistical significance between strategic agility with its dimensions and organizational excellence with its dimensions.
- The study made several recommendations to improve the level of strategic agility in schools, the most important of which is increasing the skill of school principals in practicing the principles of strategic agility through training courses, increasing the powers entrusted to them, and providing schools with an advanced electronic network.

**Keywords:** strategic agility, organizational excellence, school leaders,  
.State of Kuwait

درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس  
وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي  
في دولة الكويت  
إعداد الدكتورة:

منيرة خالد الهيلم العجمي

كلية التربية- جامعة الكويت

دولة الكويت

مقدمة:

تواجه الإدارات المدرسية في العصر الحالي العديد من الصعوبات والمعوقات التي نجمت عن التطور السريع والمتلاحق؛ من هنا برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، والذي يُعد أبرز أحد الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسات الحديثة والتي تؤثر في قدرتها على حل المشكلات وتحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية.

تتميز بيئة المدرسة في عالم اليوم بالتغيرات السريعة والتعقيدات المستمرة وعدم الاستقرار بسبب عدد من العوامل، في مقدمتها التطورات الكبيرة والسريعة والمستمرة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، ولعل أكبر دليل على ذلك: التحول للتعليم عن بُعد في ضوء جائحة كورونا، والتي تطلبت مهارات قيادية عالية تستلزم مرونة وسرعة في التحول من التعليم التقليدي إلى التعلم الإلكتروني، مما يضع مديري المدارس أمام تحدٍ كبير، وقدرتهم على التحرك بسرعة عالية نحو استكشاف فرص جديدة، من خلال ابتكار طرق جديدة تمكّنهم من الاستمرار في ممارسة أعمالهم بأعلى دقة وجودة، وفي الوقت نفسه على استغلال الفرص الحالية بالرشاقة الاستراتيجية العالية، من خلال إجراء تغييرات استراتيجية لمواجهة تلك الظروف؛ لأن الرشاقة الاستراتيجية تمكّن مدراء المدارس من التعامل مع عدم اليقين البيئي والتغيرات التنظيمية المختلفة التي تواجهها المدرسة، بالإضافة إلى كونها عنصرًا

أساسيا في تطوير الخدمات بطريقة تتوافق مع التغيير المستمر في المتطلبات واحتياجات كافة مكونات المدرسة.

وتعتبر الرقابة الاستراتيجية من الحلول المهمة في التطوير وتحقيق التميز التنظيمي؛ حيث يعد طريقة أو أداة تهدف إلى تمكين مدراء المدارس من تقوية المؤسسات التي ينتمون إليها من خلال أنشطة التقييم الذاتي والتحليل والإعداد والمتابعة لخطط العمل لتنفيذ الأهداف، وذلك من خلال مجموعة متكاملة من المنهجيات والآليات التي يتم تطبيقها لتحسين المستمر في العمل لتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة في الأداء.

ويعتبر مصطلح الرقابة الاستراتيجية من المصطلحات الحديثة، حيث ساهم بصورة كبيرة في مساعدة المنظمات في تبني فكر معاصر قادر على رفع مستوى المنظمة من خلال تعزيز قدرتها التنافسية (الغزالي، ٢٠١٣، ٣).

تنجح العديد من المنظمات الى الوصول لدرجة عالية من التميز في وقت ما، لكن قلة من المنظمات تستطيع المحافظة على هذا التميز والتفوق، اذ تقع في الجمود وعدم القدرة على مجاراة التطورات الحاصلة في العالم، وهذا يبين أهمية الرقابة في إدارة المؤسسة الذكية (Doz & Kosonen, 2008, 106).

وتبرز الرقابة الاستراتيجية في قدرة الإدارة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المحيطة والمفاجئة في مجال العمل، وذلك من خلال التمتع بالمرونة على التعديل وتغيير الأهداف والقرارات، والقدرة على الالتزام وتحمل المسؤولية (عبد العال، ٢٠١٩، ٢٦٤).

تُعتبر الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وتُعدُّ ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة؛ وذلك حتى تمتلك رؤية واضحة، وتحرص على أن تمتلك الإدارة القدرة على قيادة التغيرات المفاجئة التي تشهدها البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة، من خلال توليد البدائل المناسبة، وتطوير المهارات،

وإعادة تنظيم، وتعبئة الموارد، واتخاذ الإجراءات الحازمة، وإزالة العوائق التي تعوق التغيير، وتوهدلها للبحث عن طرق مبتكرة للتعامل مع الصراعات في أي ظرف من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها، كما وتساهم في صياغة الرؤية الاستراتيجية التي تطمح لها المنظمة في المستقبل (الديب، ٢٠١٩، ١).

تبرز أهمية الرشاقة الاستراتيجية في أنها تمثل مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية لأنها تمكن المنظمة من التحكم والتكيف مع التغيرات المفاجئة. وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها، وهذا ما يسعى ويهدف لتحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

ويتضح التميز التنظيمي في صورة من التفرد والريادة والتفوق المؤسسي؛ تضمن دقة عالية في التخطيط والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية وغيرها؛ مما يسهم في وصول المنظمة للأهداف المرغوبة (السلمي، ٢٠٠٢).

فالتميز هو نتيجة جهود تبذلها المؤسسة للوصول الى مخرجات ذات مواصفات قياسية، لذا فإن العمل على تحقيق التميز في أي منظمة، وخاصة التعليمية، هو ضرورة حتمية في ضوء التحديات الكثيرة التي تواجه العالم في عصرنا الحالي. لذلك يجب أن تتبنى هذه المنظمات خطط استراتيجية تدفعها للتقدم، والتغلب على الصعوبات، وخلق التفوق والتطوير في الممارسات الإدارية مما يعزز من قدرتها على البقاء والمنافسة في أوضاع تنافسية ومتغيرة (الجعيري، ٢٠٠٩).

أن عملية تحقيق التميز تتطلب وجود إدارة قادرة على التعرف على أفضل الفرص الموجودة واستغلالها من خلال العمل ضمن فريق متميز قادر على الإنجاز بأقصى درجات الفاعلية والكفاءة؛ وبالتالي، فإن التميز المؤسسي يعني: محاولة المؤسسات استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، والتخطيط الواقعي، ووضع رؤية موحدة يلتزم فيها كافة العاملين، والالتزام بالمعايير العالية (المليجي، ٢٠١٢).

إن متطلبات تطبيق التميز المؤسسي تبرز من خلال بناء استراتيجي متكامل يُعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويضم مجموعة من المعايير والأسس التي تساعد الإدارات المدرسية على اتخاذ القرارات السليمة بما يصب في مصلحة العمل، تركز على خطط مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء، ونظام شامل لتقييم الجودة المؤسسية ونظام معلومات متكامل؛ لدعم اتخاذ القرارات (أبو النصر، ٢٠٠٨).

مما سبق يتضح أن الرقابة الاستراتيجية هي: قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في بيئتها، من خلال حركة سريعة وسهلة ومرنة نحو تلك التغيرات، حيث يمكن للمؤسسة الرشيقية تلبية المتطلبات، وتحرص على الجودة بسرعة، وهذا ما يحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية.

بناء على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في دور الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في دولة الكويت في تحقيق التميز التنظيمي في مدارسهم.

#### مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تعاني الإدارات المدرسية في الكويت من تَدَنٍّ في مستوى البيئة التنظيمية؛ نتيجة لتعدد الأدوار المناطة بالمديرين، وتَعَقُّد مهامهم مما ينعكس سلبًا على ممارساتهم داخلها. (المري، ٢٠١٩)، وكذلك الحاجة إلى تطوير المرونة التنظيمية وخاصة ما يتعلق بمرونة اتخاذ القرارات حيث تعاني المدارس الكويتية من المركزية الشديدة (الزهيري وآخرون، ٢٠١٩)، ولعل هذا القصور الإداري الذي تعاني منه الإدارات المدرسية أصبح سببًا لتدني جودة التعليم في الكويت كما تبينه النتائج من الاختبارات الدولية (Al hashem &Alkandari, 2015). الأمر الذي استلزم القيام بإصلاحات تعليمية كبرى من خلال البرامج الضخمة التي تتعاون فيها وزارة التربية مع البنك الدولي، ولعل أحد أبرز وأهم هذه البرامج الإصلاحية هي تطوير الإدارات المدرسية، وتحسين قدرتها على لعب دورها القيادي في خلق بيئة مدرسية متميزة،

من خلال قدرتها على التكيف مع المستجدات المختلفة ومواجهة التحديات بمرونة وكفاءة. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما هي درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في الأبعاد الآتية: (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، الشراكة في المسؤولية، والتنظيم، وتنفيذ الأعمال)؟

**السؤال الثاني:** ما درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تحقيق التميز التنظيمي في المدرسة من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في الأبعاد الآتية: (تميز القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة المنظمة)؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة معلمي التعليم الحكومي حول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية)؟

**السؤال الرابع:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين دور مديري المدارس لممارسة دورهم في الرشاقة الاستراتيجية وتحقيقهم للتميز التنظيمي داخل المدرسة؟

#### أهداف الدراسة:

التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي.

التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تحقيق التميز التنظيمي. توضيح العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين دور مديري المدارس لممارسة دورهم في الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول الرقابة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات

الديمغرافية: (النوع، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

تقديم إجراءات مقترحة لتطوير ممارسة الإدارات المدرسية لأبعاد الرقابة

الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي في البيئات المدرسية.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات الآتية:

توضيح المفاهيم المرتبطة بالرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وتطبيقاتهم التعليمية،  
من خلال سد النقص في الدراسات المرتبطة بالرقابة الاستراتيجية وأثرها على التميز  
التنظيمي في النظام المدرسي.

وكذلك يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في الواقع التطبيقي، وذلك بالتخطيط لعمل  
برامج مناسبة للمساعدة في إيجاد الظروف والعوامل المثبتة لتحسين كفاءة المديرين في  
المدارس من خلال ممارسة الرقابة الاستراتيجية.

تقديم عدد من التوصيات لمتخذي القرار في وزارة التربية؛ لرفع مستوى الرقابة  
الاستراتيجية والتميز التنظيمي في المدارس.

#### حدود البحث:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى  
مديري المدارس في الأبعاد الآتية: (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية،  
الشراكة في المسؤولية، والتنظيم وتنفيذ الأعمال)، وكذلك تحقيق التميز التنظيمي في المدارس  
في الأبعاد الآتية (تميز القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة المنظمة).

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام في المناطق التعليمية الست في  
دولة الكويت.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١م.

الحد البشري: تضمنت عينة الدراسة معلمي التعليم العام من المراحل الثلاث: (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي) في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.

### مصطلحات الدراسة:

### الرشاقة الاستراتيجية:

يشير المعجم الوسيط (٢٠٠٤) إلى ان مفهوم الرشاقة يقصد به " خفة و سرعة في العمل ". ويُعرّفها أبو الوفا وآخرون (٢٠١٩: ١٥٤) بأنها: استغلال الفرص المتاحة، والاستجابة السريعة للتطور في البيئية، والاستمرارية في ظل وجود المنافسين، إيجاد أفكار مبتكرة، والمرونة العالية. أما (Abu-Rai& Al-Hawajreh, 2013) فيصفها بأنها: قدرة المؤسسة على التغلب على المشكلات و استغلال الفرص و التحول السريع بما يحقق مصلحة العمل و يضمن القدرة على التنافس.

وتُعرّف إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنها: الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة للتكيف مع الظروف البيئية المتقلبة، واقتناص الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل يتمثل في وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية، واتخاذ القرارات، والتنظيم، وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي.

### التميز التنظيمي:

يشير المعجم الوسيط (٢٠٠٤) إلى إن أصل الكلمة "ميز" بمعنى "انفرد وفضل بعضه على بعض". وتُعرّفه العصيمي (٢٠١٨، ٢٣٢) بأنه: قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحديد توقّعات المستفيدين عن الخدمات التي تؤديها من أجل تطويرها؛ لتقديم خدمات تفوق تلك التوقّعات، وتجعل المنظمة نموذجًا يُحتذى به. ويُعرّفه الدجني (٢٠١٠، ١٤) بأنه: عملية علمية تقوم بها المنظمة؛ لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء المؤسسي.

ويُعرّف التميز التنظيمي في الدراسة إجرائيًا بأنه: عملية تنظيم وتنسيق لجميع الجهود البشرية المبذولة العاملة والموجودة في الإدارة المدرسية، وعمل دمج لها؛ ليحقق هذا المزيج الذي سنحصل عليه أعلى مستوى من الأداء المتميز؛ لتحقيق كل الأهداف المنشودة.

### الإطار النظري:

## مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

هي أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة، والمخاطر الإدارية والمالية التي تواجهها الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية، وزيادة حصتها السوقية، وتلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم، (عمرو، ٢٠١٦، ص ١). ويُعرّفها بيل جيتس: بأنها: "عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛ استجابة للظروف البيئية المتغيرة، بهدف الحفاظ على القدرة التنافسية" (Buchel & Davidson, 2019)، وعَرّفها الشنطي (٢٠١٩، ص ٩) بأنها: العملية الخاصة بتكيف التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الاستجابة إلى الظروف البيئية المتغيرة. ويعرفها الأنباري (٢٠١٥، ص ٧) بأنها: الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال، واستغلال تلك التغيرات؛ لتمكنها من التكيف وإعادة تشكيلها بطريقة سريعة.

### أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

## وضوح الرؤية والهدف:

تعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي تسبق الرسالة التي تؤيدها المنظمة، و تعبر عن الطموح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه من خلال رؤية مشتركة تمثل الخطوط العريضة لأهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها في المستقبل.

أما الأهداف فتتمثل النتائج النهائية المرغوبة، وهي تمثل المستقبل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والأهداف الاستراتيجية تمثل رغبة المنظمة في الوصول من خلال الطموح

والتحدي طويل الأجل؛ من أجل تحقيق التميز في كافة مجالات المنظمة (الضمور، ٢٠١٧، ص١٦).

### المقدرات الأساسية والتكنولوجية:

والمقصود به الأدوات الضرورية في تحسين قدرة المؤسسات والهيئات، و تعزيز مهارات الرقابة الاستراتيجية لديها من خلال تحسين قدرتها على استغلال الإمكانيات البشرية و التكنولوجية في مواجهة التغييرات المختلفة والعمل في بيئات غير مستقرة و غير ثابتة بمرونة و كفاءة عالية (Buchel & Davidson, 2019).

وفي حالة عدم استغلال المنظمة لمقدراتها الأساسية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص. وتُعدّ التكنولوجيا العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة على اكتشاف التغييرات البيئية والاستجابة لها، وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد من الأمور المهمة عندما ترغب المنظمة في مواكبة التغييرات المتسارعة في عالمنا المعاصر. (الضمور، ٢٠١٧، ص١٦).

### الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات:

تأتي الشراكة في المسؤولية من خلال: العمل الجماعي، والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة، والاعتماد المتبادل، وأسلوب القيادة، ومقدرة وإمكانيات المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تتخذ إجراءات حين تبرز الفرص أمامها، وبشكل آخر فهذا البُعد يعكس سرعة الاستجابة للفرص من قِبَل المنظمة.

### التنظيم وتنفيذ الأعمال:

ويكتسب التنظيم أهمية من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها، وتسهيل أعمالها، وفعاليتها المختلفة للمنظمة، وأنه يساعد العاملين على العمل سوية لإنجاز الأهداف، وعلى أساس ذلك فإن المنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء أو أكثر وظيفته بالصورة الصحيحة. وهناك أهمية تشجيع الحوار والنقاش بين كافة

الأطراف المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات وتحفيز العاملين على الابداع و الابتكار  
من خلال زرع روح فريق العمل الواحد في المنظمة .

### أهمية الرشافة الاستراتيجية:

أكدت الدراسات السابقة على الحاجة لتبني مفهوم الرشافة الاستراتيجية كأحد  
العناصر الأساسية التي تعول عليها المنظمات للوصول الى أقصى درجات التميز و  
الفاعلية في الأداء في ظل التحديات الداخلية و الخارجية ، وذلك من خلال تعزيز  
قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة، كما أن تصاعد حدة  
التحديات الداخلية و الخارجية يتطلب نوعا من الرشافة في الممارسات الإدارية  
لقيادة المؤسسة في ظل ظروف غير مستقرة ، وفي أوضاع تنافسية فرضت الحاجة  
إلى الرشافة الاستراتيجية لتعزيز مهارة المؤسسة في التخطيط و القدرة على التنافس  
وذلك يتوجب على المؤسسات اليقظة الدائمة لاقتناص الأفضل من الفرص، والكثير  
من المؤسسات ينتهي عملها؛ لأنها تستمر في عمل العمال المعتادة دون اللجوء إلى  
الابتكار وهو من أهداف الرشافة الاستراتيجية. (عمرو، ٢٠١٦).

### مفهوم التميز التنظيمي:

وهو أسلوب إداري حديث يسعى لجعل المؤسسة التعليمية متميزة وفاعلة لخلق بيئة  
مبدعة وتنافسية تواكب الجديد والمتطور، من خلال الاستغلال الأفضل لمواردها  
المتاحة وأفرادها ذوي الكفاءة؛ للوصول إلى مستويات أداء عالية، ونتائج تجعلها  
متفردة، وينعكس على مخرجاتها ومكاسبها، من رضا، ورفاهية للفرد والمجتمع  
(يونس، ٢٠١٦، ص ٢١).

وهو الجهود المستمرة لإيجاد إطار عام من المعايير التي تهدف لتحفيز العاملين لتقديم  
أفضل ما لديهم مما يضمن قدرة المؤسسة على التنافس في ظل الظروف المتغيرة.  
والتميز في المدرسة يعني ضرورة وجود نظم مفتوحة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية،  
وكذلك توفر متطلبات عملية داخل المدرسة حول كيف يعمل العاملون في المدرسة من

مدرسين وإداريين؛ لتحسين الأداء، وتحقيق التميز (الجارودي، ٢٠١٦، ص ٦).

**أبعاد التميز التنظيمي:** (يونس، ٢٠١٦، ص ٢٤)

تميز الهياكل التنظيمية عن طريق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تضمن نظامًا متطورًا يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية، وذلك عبر تكوين الهياكل وتمكينها وتنميتها، وتوجيهها.

تميز التخطيط الاستراتيجي ووجود نظام الإدارة بالأداء الذي يهدف إلى وضع خطط شاملة، وتقويم الإنجازات بالقياس والأهداف.

تميز القيادة من خلال وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، بحيث توفر مقومات التنفيذ السليم التي تؤكد على فرصة المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.

تميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال تعزيز الحوار والعلاقات الإنسانية، ووجود نظام تقويم الأداء المؤسسي يكون عبر مجموعة من المقاييس المتكاملة والشاملة.

**أهمية التميز التنظيمي:**

له دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات، وتحقيق فوائد عالمية من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة، ويجعل المؤسسة قادرة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات.

والقدرة على تحقيق التميز المدرسي لدى العاملين فيها بطريقة بناءة هي من السمات المهمة التي يتميز فيها القائد التربوي؛ لأنه هو محور الأطراف التي يجب أن تصب جهودها نحو التميز في الأداء. (الغامدي، ٢٠١٨، ص ٣١٨).

**مبادئ التميز التنظيمي:** (القواسمة، البوريني، ٢٠١٦، ص ٩٦)

التفوق، والذي يعكس إنتاج نتائج غير مسبوقه.

الجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للأخطاء والانحرافات؛ لأن المؤسسة لا تحتاج فقط

لخطط استراتيجية عليا لتحريك عجلة التميز وتفعيلها، بل تحتاج لموظفين لديهم الرغبة في بلوغ أعلى مستويات التميز، وذلك بإعطائهم الصلاحيات لتحقيق ذلك. وأيضاً لا بد من توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار وتمكين العاملين بمنحهم السلطة والحرية في ارتكاب الأخطاء. ويمكن تعريف التميز بالقدرة على تخطي العقبات الكبيرة، وهنا يحدث التحول الكبير في المؤسسة للأفضل.

وعليه ترى الباحثة أن الرقابة الاستراتيجية لها دور كبير في نجاح أي مؤسسة مهما كان مجالها؛ لأن المنظمات التي لديها مفهوم وعي واضح بأهمية تطبيقات الرقابة الاستراتيجية يكون لديها القدرة العليا على التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمة، وبالتالي القدرة على تحقيق أهدافها. أما المنظمات التي لا تمتلك المرونة الكافية في إدارة المنظمة فإن فرصتها تكون أقل في قدرتها على البقاء والاستمرارية.

#### الدراسات السابقة:

تناولت عدد من الدراسات السابقة موضوعي الرقابة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي، ومنها: دراسة المري والشابشة (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، البالغ عددها خمسة بنوك، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في هذه البنوك، وبلغ عددهم (١٩٠) موظفًا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على أفراد العينة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده: (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين). و أوصى الباحثان بأهمية تبني المؤسسات لمفهوم الرقابة الاستراتيجية كونه مدخل لتحقيق التطور المطلوب في المنظمة.

وأعد عمر (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية، وبلغت عينة الدراسة (٩٧) عضو هيئة تدريس في بعض كليات الجامعة، وقد توصل البحث إلى أن درجة رشاقة ممارسة تنظيم الكليات الجامعية (متوسطة) بنسبة (٧٣٪) وبمتوسط حسابي (٢,١٨)، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات التي تساهم في تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية في كليات الجامعة، وأهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغيرات الخارجية التي تتعلق بعمل الجامعة، وانتشار ميزة تنظيمية تعزز الاستجابة للتغيرات المحيطة، وتعزز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال المحيطة بالتغيرات، وإعطاء أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإداراتها، وإعطاء إدارة الكلية الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار، من خلال إقامة البرامج التدريبية اللازمة؛ لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأوضحت دراسة (Ahmad et al,2020) أهمية الدور الذي لعبته الرشاقة التنظيمية لمديري المدارس في أثناء تحول التعليم عن بُعد في ضوء جائحة كورونا في إندونيسيا. تم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء عدد من المقابلات المتعمقة وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من مديري المدارس، واستخدام أسلوب الملاحظة وتحليل البيانات والوثائق. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تطبيق مديري المدارس لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية مثل الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد، مع الانتقال الناجح للتعليم عن بُعد خلال الجائحة وتحقيق بيئات تعليم متميزة أثناء الجائحة.

وقامت كل من (Hajjaj, & Lechheb 2020) بإجراء دراسة تحليلية هدفت

للتعرف على الدور الذي لعبته الرقابة الاستراتيجية أثناء جائحة كورونا، من خلال تحليل القرارات التعليمية التي اتخذتها القيادات التعليمية في المغرب في أثناء أزمة كورونا، وذلك في ضوء الإطار المفاهيمي للرقابة الاستراتيجية، ومن خلال مراجعة مختلف الإجراءات التي تم اتخاذها ومراجعة الوثائق والمستندات خلصت الدراسة إلى أن ممارسة القيادات التعليمية لمبادئ الرقابة الاستراتيجية ساهم في تحقيق التميز التعليمي من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات في الأوقات الصعبة والتعلم من تجارب الدول الأخرى.

كما أجرت دماج (٢٠١٩) دراسة تحليلية هدفت إلى التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في اليمن، قامت الباحثة بتحليل الأدبيات السابقة المرتبطة بالموضوع وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ان أبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في: (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة: (التجديد، الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجة العملاء).

وكانت دراسة أبو ناصر والشوبكي (٢٠١٧) تهدف إلى دراسة التميز المؤسسي، ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من قبل الجامعة. توصلت الدراسة إلى إجماع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على أهمية "التميز القيادي" كأحد عناصر التميز المؤسسي وكذلك أهمية "الخدمة المتميزة" كأحد عناصر التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بأهمية وضع نظام حوافز يشجع العاملين على الإبداع والابتكار. بالإضافة إلى توفير فرص التعلم المستمر لجميع القياديين بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المعاصر. وتشجيع الجامعات على إنشاء مراكز استشارية داخل الجامعة؛ لخدمة مؤسسات المجتمع المدني، وتطوير تبادل المعلومات بين الجامعات والمؤسسات المختلفة.

وأجرى المصري (٢٠١٦) دراسة هدفت لتقديم مقترح لاستراتيجية تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من خلال الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس في قطاع غزة للرشاقة الاستراتيجية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة على عيّنة بلغت (٩٨) مديرًا ومديرة، طُبقت عليهم استبانة متضمنة عشرة محاور، خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بلغ ٧٨,٥٪ في المدارس وهي درجة عالية. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجية جديدة لتدريب الإدارات المدرسية ومنحهم الصلاحيات الكافية.

وقامت عمرو (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) وبين الميزة التنافسية. وتكوّن مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات والمعلومات الموجودة في فلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، وقد اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع البيانات للدراسة المقابلة والاستبيان، وكذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع المدراء التنفيذيين للشركات المشمولة بالدراسة. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) وبين تحقيق الميزة التنافسية. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن للرشاقة الاستراتيجية أثرا كبيرًا إيجابيا في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.

أما دراسة القلاف (٢٠١٥) التي كانت بعنوان "التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية". حيث تناولت الدراسة معتمدة على المنهج الوصفي مفهوم التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية، الذي تضمن على مفاهيم تشمل: "الاستمرارية، والشمولية، والتركيز على التوقعات المستقبلية، وتوافر مقومات التميز، والتركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق، وتشجيع الابتكار

والتفكير المبدع، والإحساس الدائم بالحاجة للتعلم، والمناخ الملائم للعمل". وعرضت الدراسة -كذلك- محددات التميز المؤسسي وأبعاده في المدرسة الثانوية" ومنها: الهيكل التنظيمي للمدرسة، والقيادة التنظيمية، والممارسات الإدارية، وثقافة المدرسة، والمناخ المؤسسي، والأنظمة والسياسات الإدارية بالمدرسة، وتكنولوجيا المعلومات "وبينت الدراسة الأبعاد اللازمة للتميز المؤسسي وتشمل: البعد المؤسسي، والبعد التنظيمي، والبعد التقني، والبعد الفردي. وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من أهم النماذج العالمية في التميز المؤسسي" مثل النموذج الأمريكي والنموذج الأوروبي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوعي الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، يتضح لنا الآتي:

تنوع هذه الدراسات من حيث المناهج المستخدمة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الكمي من خلال تطبيق الاستبانة، وبعضها على المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلة، وهناك من استخدم المنهج الخليط (الدمج)، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف الدراسة الحالية.

واختلفت الدراسات في مجتمعات الدراسة، حيث تم تطبيق بعض الدراسات في قطاعات تجارية مثل الشركات وبعضها في قطاعات تعليمية مثل المدارس والجامعات. ركزت الدراسات الأجنبية على الدور الذي لعبته الرشاقة الاستراتيجية في أثناء جائحة كورونا، بينما ركزت الدراسة العربية على الرشاقة الاستراتيجية واستخداماتها بشكل عام. كذلك تنوعت الدراسات في تناولها لموضوع الرشاقة الاستراتيجية وربطه بمتغيرات متعددة منها: أثر الرشاقة في الميزة التنافسية، ودوره في تحسين الأداء وتحقيق النجاح في المؤسسة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية، حيث ربطت بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في البيئة المدرسية.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باهتمامها بدراسة أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها: (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، الشراكة في المسؤولية، والتنظيم وتنفيذ الأعمال) على التميز التنظيمي في مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت بأبعاده: (تميز القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة المنظمة) وهي الدراسة الوحيدة -على حد علم الباحثة- التي تناولت هذه الأبعاد في المدارس الكويتية.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ودراسة العلاقات والفروق بينها والتعبير عنها بشكل كمي.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من (٧١٥٤٥) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الحكومي من المراحل التعليمية الثلاث في المناطق التعليمية الست (وزارة التربية، ٢٠٢٠). لصعوبة الحصول على استجابة جميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نقوم بحساب الحجم الأدنى للعينة عن طريق المعادلة التالية:

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{d^2}$$

حيث  $n$  الحجم الأدنى للعينة، و  $Z$  هو التوزيع الطبيعي المعياري، وبما أن درجة الثقة في هذه الدراسة هي ٩٥% فإن  $Z = 1.96$  و  $p$  هي النسبة المتوقعة من الدراسات السابقة، وهنا  $p = 0.5$  لأنها تعطي أكبر حجم عيّنة ممكن و  $d$  هي الخطأ التقديري المسموح به، وهنا تساوي ٠,٠٥ ثم نقوم بالتعويض في المعادلة كالتالي:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)}{0.05^2} \quad n \geq 384.16$$

ما يعني أنه أقل حجم عيّنة ممكن لتمثيل المجتمع هو (٣٨٥) مبحوث، مما يعني أن العيّنة ممثلة لمجتمع الدراسة حيث تكونت عيّنة الدراسة من (١٥٢٤) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم وفقاً لأسلوب العيّنة العشوائية البسيطة، كما هو موضح في (جدول رقم ١)

درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة: (النوع، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

المتغير	المجموعة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٩٣	٦,١
	أنثى	١٤٣١	٩٣,٩
سنوات الخدمة في المدرسة	٥ سنوات فأقل	٧٢٧	٤٧,٧
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٢٢٨	١٥,٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٦٩	٣٧,٣
المرحلة التعليمية	ابتدائي	٥٧٤	٣٧,٧
	متوسط	٣٥٨	٢٣,٥
	ثانوي	٥٩٢	٣٨,٨
	الإجمالي	١٥٢٤	%١٠٠

#### أدوات الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

المدرسي، تم تصميم أداة الدراسة بحيث تضمنت ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: استبانة أبعاد الرقابة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت من

وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي. اشتملت على (٢١) بنداً موزعة على أربع

مجالات فرعية وهي:

مجال وضوح الرؤية والأهداف، ويتكون من ٧ بنود.

ومجال المقدرات الأساسية والتكنولوجية ويتكون من ٤ بنود.

ومجال الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، ويتكون من ٥ بنود.

ومجال التنظيم وتنفيذ الأعمال ويتكون من ٥ بنود.

القسم الثالث: استبانة التميز التنظيمي في مدارس الكويت من وجهة نظر معلمي

التعليم العام. وتكونت من (٢٣) بنداً موزعة على أربعة أبعاد فرعية، وهي:

بُعد تميز القيادة المدرسية ويتكون من ٦ بنود.

وبُعد تميز الهيكل التنظيمي ويتكون من ٦ بنود.

## منيرة خالد الهيلم العجمي

وبُعد التميز في التخطيط الاستراتيجي ويتكون من ٦ بنود.

وبُعد تميز ثقافة المنظمة ويتكون من ٥ بنود.

صُمِّمت أداة الدراسة لتحديد أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية لمديري المدارس على التميز التنظيمي في مدارس الكويت من وجهة نظر أعضاء معلمي التعليم الحكومي وفق مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

الاتجاه العام	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	٤,٢ - ٥	٤,٢ - ٣,٤	٣,٤ - ٢,٦	٢,٦ - ١,٨	١,٨ - ١

حيث إن (٥) تعبر عن الموافقة الشديدة و(١) تعبر عن عدم الموافقة الشديدة.

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبانة؛ تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة الكويت؛ للاستفادة من ملحوظاتهم حول مدى وضوح بنود أداة الدراسة، وانتمائها للمحاور المختلفة، وقياسها لما وضعت لأجله، وفي ضوء الملاحظات التي أبدوها تم إجراء التعديلات المطلوبة.

### ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات استبانة أثر محددات الرقابة الاستراتيجية؛ قامت الباحثة باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ والجدول (٢) يبين النتائج:

### جدول (٢) قيم معامل الثبات لاستبانة أبعاد الرقابة الاستراتيجية

أبعاد الدراسة	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
بعد وضوح الرؤية والأهداف	٠,٩١١	٠,٨٦٨
بعد المقدرات الأساسية والتكنولوجية	٠,٨٢٧	٠,٨٤٠
بعد الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	٠,٨٩٠	٠,٨٤١
بعد التنظيم وتنفيذ الأعمال	٠,٨٨١	٠,٨٣٠
المقياس ككل	٠,٩٥٧	٠,٩١١

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات ثبات الدرجة الكلية وجميع أبعاد استبانة الرشافة الاستراتيجية تتمتع بمعامل ثبات جيد جداً، حيث تراوحت معاملات الثبات بين ٠,٨٢٧ - ٠,٩١١ مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات. لحساب ثبات استبانة أثر التميز التنظيمي؛ قامت الباحثة باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ والجدول (٣) يبين النتائج:

### جدول (٣) قيم معامل الثبات لاستبانة أثر محددات الرشافة الاستراتيجية

أبعاد الدراسة	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
بعد تميز القيادة المدرسية	٠,٩١١	٠,٨٨٠
بعد تميز الهيكل التنظيمي	٠,٩٠٤	٠,٨٧١
بعد التميز في التخطيط الاستراتيجي	٠,٨٨٦	٠,٨٥٥
بعد تميز ثقافة المنظمة	٠,٩٠٤	٠,٨٣١
المقياس ككل	٠,٩٦٤	٠,٩١٠

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات ثبات الدرجة الكلية وجميع أبعاد استبانة أثر التميز التنظيمي تتمتع بمعامل ثبات جيد جداً، حيث تراوحت معاملات الثبات بين ٠,٨٣١ - ٠,٩١١ مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

### المعالجة الإحصائية:

جميع النتائج والجداول والاختبارات الإحصائية تم عملها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics 22) حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي. واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لإيجاد الفروق بين متغيرات الدراسة ذات الثلاث فئات أو أكثر. واختبار ت لعينتين مستقلتين، لإيجاد الفروق بين متغيرات الدراسة ذات الفئتين.

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

سيتم عرض النتائج وتحليلها في ضوء الأدبيات السابقة، وذلك بعد أن تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عَيِّنة الدراسة إحصائياً.

## نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي التعليم العام في الأبعاد الآتية: (وضوح الرؤية والأهداف، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، الشراكة في المسؤولية، التنظيم وتنفيذ الأعمال)؟

### النتائج المتعلقة بالبعد الأول (وضوح الرؤية والأهداف):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على بنود هذا البعد كما هو موضح في جدول (٤).

جدول (٤) الاتجاه العام لأفراد العينة لبعد وضوح الرؤية والأهداف

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	يوجد لدي مدير المدرسة رؤية واضحة.	٣,٧٦	٠,٩٩	موافق	٧
٢	يسعى مدير المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة.	٣,٩٣	٠,٩٩	موافق	١
٣	يلتزم مدير المدرسة بالمبادئ والقواعد المتفق عليها.	٣,٩٣	٠,٩٩	موافق	٢
٤	يربط بين الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة.	٣,٨١	٠,٩٥	موافق	٥
٥	يطور الخطط بما يفي بمتطلبات الطلاب.	٣,٨١	١,٠٣	موافق	٦
٦	يحفز على انجاز كافة العمليات بما يتلاءم مع احتياجات الطلاب.	٣,٨٦	١,٠١	موافق	٤
٧	يضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	٣,٨٨	٠,٩٦	موافق	٣
	البعد ككل	٣,٨٦	٠,٨٠	موافق	---

نلاحظ من الجدول (٤) أن أكثر فقرتين في بعد وضوح الرؤية والأهداف وافقت عليهما عينة الدراسة كانتا الفقرتين رقم (٢) و (٣) بمتوسط ٣,٩٣ وانحراف معياري ٠,٩٩، حيث وافقت العينة على أن مدير المدرسة يسعى لتحقيق أهداف المدرسة، وكذلك التزام مدير المدرسة بالمبادئ والقواعد المتفق عليها. كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد العينة هي الفقرة رقم (١) بمتوسط ٣,٧٦ وانحراف

معياري ٠,٩٩، حيث كانت العينة أقل موافقة على أنه يوجد لمدير المدرسة رؤية واضحة؛ ولعل هذا يعود إلى مركزية التعليم في وزارة التربية، حيث تعتبر المدارس وحدات تنفيذية تسعى لتحقيق الرؤية الموحدة لوزارة التربية، وهذا يتفق مع دراسة المصري (٢٠١٦) التي بينت أن من أهم معوقات تطبيق الرقابة الاستراتيجية: المركزية في الإدارة. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط ٣,٨٦ وانحراف معياري ٠,٨٠.

### النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: المقدرات الأساسية والتكنولوجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على بنود هذا البعد كما هو موضح في جدول (٥)

جدول (٥) الاتجاه العام لأفراد العينة لبعد المقدرات الأساسية والتكنولوجية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
١	موافق	١,٠٢	٣,٧١	يوفر مدير المدرسة مجموعة المعارف اللازمة لأداء العمل.	١
٤	محايد	١,٢٢	٣,٢٨	يوفر مدير المدرسة شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة.	٢
٣	موافق	١,١٦	٣,٤٦	يستخدم مدير المدرسة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات.	٣
٢	موافق	١,٠٨	٣,٥٩	يتوفر بالمدرسة قسم خاص لنظم المعلومات.	٤
---	موافق	٠,٩١	٣,٥١	البعد ككل	

نلاحظ من الجدول (٥) أن أكثر فقرة في بعد المقدرات الأساسية والتكنولوجية وافقت عليها عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (١) بمتوسط ٣,٧١ وانحراف معياري ١,٠٢، حيث وافقت العينة على أن مدير المدرسة يوفر مجموعة المعارف اللازمة لأداء العمل. كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد

العَيِّنة هي الفقرة رقم (٢) بمتوسط ٣,٢٨ وانحراف معياري ١,٢٢، حيث كانت العَيِّنة أقل موافقة على أن مدير المدرسة يوفر شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة؛ ولعل ذلك يعود إلى أن بعض المدارس لا تتوفر بها بنية تحتية تكنولوجية تسمع بتسهيل التواصل المدرسي. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط ٣,٥١ وانحراف معياري ٠,٩١. وهي درجة عالية تتفق مع دراسة (دماج، ٢٠١٩) التي أكدت على دور المقدرات الأساسية والتكنولوجية في تحقيق الرشاقة.

### النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العَيِّنة على بنود هذا البعد كما هو موضح في جدول (٦)

#### جدول (٦) الاتجاه العام لأفراد العَيِّنة لُبعد الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٥	موافق	١,٠٨	٣,٦٥	يشجع مدير المدرسة العاملين على التعامل مع أي أخطاء واعتبارها فُرْصًا للتعلم.	١
٢	موافق	١,٠٤	٣,٧٥	يعتمد مبدأ التشاركية لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي.	٢
١	موافق	١,٠٩	٣,٧٦	يفتح الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل للاستراتيجيات.	٣
٤	موافق	١,٠٢	٣,٧٤	يكيف مدير المدرسة الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة.	٤
٣	موافق	١,٠٢	٣,٧٥	يشرك مدير المدرسة المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الإسهام للوصول إلى أفضل النتائج.	٥
---	موافق	٠,٨٧	٣,٧٣	البعد ككل	

نلاحظ من الجدول (٦) أن أكثر فقرة في بعد الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات وافقت عليها عَيِّنة الدراسة كانت الفقرة رقم (٣) بمتوسط ٣,٧٦ وانحراف معياري ١,٠٩، حيث وافقت العَيِّنة على أن مدير المدرسة يفتح الحوار

والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل للاستراتيجيات. كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد العينة هي الفقرة رقم (١) بمتوسط ٣,٦٥ وانحراف معياري ١,٠٨، حيث كانت العينة أقل موافقة على تشجيع مدير المدرسة العاملين على التعامل مع أي أخطاء واعتبارها فرصًا للتعلم. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط ٣,٧٣ وانحراف معياري ٠,٨٧. وهي نتيجة مرتفعة تتفق مع دراسات كل من (دماج، ٢٠١٩)، والمصري (٢٠١٦)، وعمر (٢٠٢٠)، حيث أكدت جميعها على أهمية الالتزام الجماعي بالقرارات، وأهمية توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات.

### النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: التنظيم وتنفيذ الأعمال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على بنود هذا البعد كما هو موضح في جدول (٧)

جدول (٧) الاتجاه العام لأفراد العينة لبعد التنظيم وتنفيذ الأعمال

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	تشجع المدرسة الحوار والنقاش بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة.	٣,٧٨	١,٠٤	موافق	٢
٢	يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة في خطة المدرسة.	٣,٩١	٠,٩٥	موافق	١
٣	يتم تعديل الإجراءات لتتوافق مع المتغيرات البيئية بصورة مرنة دون الإخلال بالخطة المدرسية.	٣,٧٧	١,٠٢	موافق	٣
٤	يتسم تنسيق الأعمال بمرونة عالية بين الأقسام المختلفة والأفراد في المدرسة.	٣,٧٣	١,٠٧	موافق	٤
٥	هناك توزيع واضح للأعمال، ويعلم كل فرد في المدرسة دوره في تنفيذ رؤية المدرسة واستراتيجيتها.	٣,٧٣	١,٠٨	موافق	٥
	البعد ككل	٣,٧٩	٠,٨٥	موافق	---

نلاحظ من الجدول (٧) أن أكثر فقرة في بعد التنظيم وتنفيذ الأعمال وافق عليها عيّنة الدراسة كانت الفقرة رقم (٢) بمتوسط ٣,٩١ وانحراف معياري ٠,٩٥، حيث وافقت العيّنة على أنه يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة في خطة المدرسة. كما كانت أقل فقرتين في مستوى الموافقة بين أفراد العيّنة هما الفقرتان رقم (٤) و (٥) بمتوسط ٣,٧٣ وانحرافات معيارية ١,٠٧ و ١,٠٨، حيث كانت العيّنة أقل موافقة على تنسيق الأعمال يتسم بمرونة عالية بين الأقسام المختلفة والأفراد في المدرسة، وكذلك أقل موافقة على أن هناك توزيعاً واضحاً للأعمال، ويعلم كل فرد في المدرسة دوره في تنفيذ رؤية المدرسة واستراتيجيتها. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط ٣,٧٩ وانحراف معياري ٠,٨٥، وهي درجة مرتفعة تتفق مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت على اعتماد الرقابة الاستراتيجية على مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغييرات من خلال تنظيم العمل، مثل: دراسات (المصري، ٢٠١٦)، ودماج (٢٠١٩)، و(Hajjaj, & Lechheb) 2020.

والجدول (٨) التالي يوضح الاتجاه العام لأفراد العيّنة لاستبانة أبعاد الرقابة الاستراتيجية مجتمعة لمديري المدارس في الكويت من وجهة معلمي التعليم العام.

**جدول (٨) مدى توفر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في مدارس الكويت من وجهة نظر أفراد العينة**

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	موافق	٠,٨٠	٣,٨٦	بُعد وضوح الرؤية والأهداف
٤	موافق	٠,٩١	٣,٥١	بُعد المقدرات الأساسية والتكنولوجية
٣	موافق	٠,٨٧	٣,٧٣	بُعد الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات
٢	موافق	٠,٨٥	٣,٧٩	بُعد التنظيم وتنفيذ الأعمال
---	موافق	٠,٧٦	٣,٧٤	الابعاد ككل

يتضح من الجدول (٨) أن الاتجاه العام لممارسة مديري المدارس في دولة الكويت

للرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة موافقة في  
بعد وضوح الرؤية والأهداف كأعلى بُعد بمتوسط ٣,٨٦ وانحراف معياري ٠,٨٠،  
يليهما بعد تميز التنظيم وتنفيذ الأعمال بمتوسط ٣,٧٩ وانحراف معياري ٠,٨٥  
وباتجاه عام موافق، وأخيراً متوسط درجات الموافقة على الاستبيان ككل ٣,٧٤  
بانحراف معياري ٠,٧٦ ما يبين أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرقابة  
الاستراتيجية في دولة الكويت جاء مرتفعاً. وهذا يتفق مع دراستي المري والبشباشة  
(٢٠٢٠)، والمصري (٢٠١٦)، ويتعارض مع دراستي الضمور (٢٠١٧)، وعمر  
(٢٠٢٠)، التي جاء فيها تطبيق الرقابة الاستراتيجية متوسطاً.

### نتائج السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تحقيق التميز التنظيمي في المدرسة  
من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في الأبعاد الآتية: (تميز القيادة، الهيكل  
التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة المنظمة)؟

### النتائج المتعلقة بالبعد الأول: تميز القيادة المدرسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على  
بنود هذا البعد كما هو موضح في جدول (٩)

### جدول (٩) الاتجاه العام لأفراد العينة لبعد تميز القيادة المدرسية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
١	موافق بشدة	١,٠٢	٤,٠٦	يقوم مدير المدرسة بالالتزام بأخلاقيات العمل	١
٤	موافق	١,٠١	٣,٨٤	يقوم مدير المدرسة بتطوير رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة المتغيرات.	٢
٣	موافق	١,٠١	٣,٨٧	يقوم مدير المدرسة بترتيب الأولويات بما يتناسب مع رسالة المدرسة ورؤيتها.	٣
٢	موافق	١,٠٦	٣,٨٩	يقوم مدير المدرسة بتشجيع المعلمين في المدرسة على الإبداع.	٤

### منيرة خالد الهيلم العجمي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٥	موافق	١,٠٥	٣,٨٢	يقوم مدير المدرسة بتسيخ ثقافة العمل الجماعي والحوار.	٥
٦	موافق	١,٠٤	٣,٨١	يقوم مدير المدرسة بتمكين العاملين بما يتناسب مع مهام فرق العمل.	٦
---	موافق	٠,٨٦	٣,٨٨	البعد ككل	

نلاحظ من الجدول (٩) أن أكثر فقرة في بُعد تميز القيادة المدرسية وافقت عليها عيّنة الدراسة كانت الفقرة رقم (١) بمتوسط ٤,٠٦ وانحراف معياري ١,٠٢، حيث وافقت العيّنة بشدة على التزام مدير المدرسة بأخلاقيات العمل. كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد العيّنة هي الفقرة رقم (٦) بمتوسط ٣,٨١ وانحراف معياري ١,٠٤، حيث كانت العيّنة أقل موافقة على تمكين العاملين بما يتناسب مع مهام فرق العمل؛ لعل ذلك يعود إلى قلة تدريب مديري المدارس، وقلة الصلاحيات المعطاة لهم. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط ٣,٨٨ وانحراف معياري ٠,٨٦. وهي درجة مرتفعة تتفق مع دراسة أبو ناصر والشوبكي (٢٠١٧)، التي أكدت على أهمية التميز القيادي في التميز التنظيمي.

### النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: تميز الهيكل التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العيّنة على بنود هذا البعد كما هو موضح في جدول (١٠)

### جدول (١٠) الاتجاه العام لأفراد العيّنة لبعد تميز الهيكل التنظيمي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
١	موافق	١,٠٢	٣,٨٢	وجود وصف وظيفي يحدد مهام ومسئوليات العاملين بالمدرسة.	١
٥	موافق	١,٠١	٣,٧٣	ملاءمة مهام ومسئوليات الوحدات التنظيمية مع طبيعة العمل.	٢
٣	موافق	١,٠٣	٣,٧٥	قدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.	٣

درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي  
التعليم الحكومي في دولة الكويت

٤	موافق	١,٠٢	٣,٧٤	تخصيص وحدة في الهيكل التنظيمي تُعنى بالإعلام التربوي.	٤
٦	موافق	١,٠٣	٣,٦٩	يتضمن الهيكل التنظيمي المدرسي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.	٥
٢	موافق	١,٠٢	٣,٨٠	وجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين الإدارة المدرسية والعاملين.	٦
---	موافق	٠,٨٤	٣,٧٦	البعد ككل	

نلاحظ من الجدول (١٠) أن أكثر فقرة في بُعد تميز الهيكل التنظيمي وافقت عليها عَيِّنَة الدراسة كانت الفقرة رقم (١) بمتوسط ٣,٨٢ وانحراف معياري ١,٠٢، حيث وافقت العَيِّنَة على وجود وصف وظيفي يحدد مهام ومسئوليات العاملين بالمدرسة. كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد العَيِّنَة هي الفقرة رقم (٦) بمتوسط ٣,٨٠ وانحراف معياري ١,٠٢، حيث كانت العَيِّنَة أقل موافقة على وجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة المدرسية والعاملين. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط ٣,٧٦ وانحراف معياري ٠,٨٤. وهي درجة مرتفعة تنفق مع دراسة القلاف (٢٠١٥) التي أكدت على دور الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحقيق التميز التنظيمي.

### النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: التميز في التخطيط الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العَيِّنَة على بنود هذا البعد كما هو موضح في جدول (١١)

#### جدول (١١) الاتجاه العام لأفراد العَيِّنَة لبعد التميز في التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
١	موافق	٠,٩٧	٣,٨٧	وجود كفاءات متميزة ضمن فريق التخطيط الاستراتيجي.	١
٢	موافق	٠,٩٤	٣,٨٥	تحديد أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء إمكانات المدرسة.	٢

### منيرة خالد الهيلم العجمي

٣	قدرة الفريق الاستراتيجي على التحليل الاستراتيجي SWot لواقع المدرسة.	٣,٦٦	١,٠٢	موافق	٦
٤	توافر خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تواجهها المدرسة.	٣,٧٤	١,٠٨	موافق	٤
٥	إصدار تقارير دورية تتضمن مؤشرات الإنجاز الفعلية بالمدرسة.	٣,٧٩	١,٠١	موافق	٣
٦	مشاركة أفراد المجتمع في بناء رؤية استراتيجية للمدرسة.	٣,٧٠	١,٠٦	موافق	٥
	<b>البعد ككل</b>	<b>٣,٧٧</b>	<b>٠,٨١</b>	<b>موافق</b>	<b>---</b>

نلاحظ من الجدول (١١) أن أكثر فقرة في بعد تميز التخطيط الاستراتيجي وافقت عليها عيّنة الدراسة كانت الفقرة رقم (١) بمتوسط ٣,٨٧ وانحراف معياري ٠,٩٧، حيث وافقت العيّنة على وجود كفاءات متميزة ضمن فريق التخطيط الاستراتيجي؛ ولعل ذلك يعود إلى اهتمام الوزارة بتقديم الدورات التدريبية المختصة بالتخطيط لمديري المدارس. كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد العيّنة هي الفقرة رقم (٣) بمتوسط ٣,٦٦ وانحراف معياري ١,٠٢، حيث كانت العيّنة أقل موافقة على قدرة الفريق الاستراتيجي على التحليل الاستراتيجي "SWot" لواقع المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة دماج (٢٠١٩) التي بينت صعوبة التحليل البيئي وقياس الأبعاد التنافسية للبيئة المدرسية. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط ٣,٧٧ وانحراف معياري ٠,٨١ وهي درجة مرتفعة.

### النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: تميز ثقافة المنظمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العيّنة على بنود هذا البعد كما هو موضح في جدول (١٢)

### جدول (١٢) الاتجاه العام لأفراد العيّنة لبعد تميز ثقافة المنظمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	تهتم المدرسة ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.	٣,٨٦	١,٠١	موافق	٥
٢	تهتم المدرسة بتطوير نظم العمل بما يخدم انتماء العاملين للمدرسة.	٣,٨٠	١,٠٣	موافق	٤

درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت

٣	موافق	١,٠٣	٣,٩٠	تهتم المدرسة بغرس قيم العمل التعاوني بين أفراد المجتمع المدرسي.
١	موافق	١,٠٢	٣,٩٥	تهتم المدرسة بتعزيز الاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي.
٢	موافق	٠,٩٩	٣,٩٤	تهتم المدرسة بتعزيز قيم الحوار البناء بين أفراد المجتمع.
---	موافق	٠,٨٦	٣,٨٩	البعد ككل

نلاحظ من الجدول (١٢) أن أكثر فقرة في بعد تميز ثقافة المنظمة وافقت عليها عيّنة الدراسة كانت الفقرة رقم (٥) بمتوسط ٣,٩٥ وانحراف معياري ١,٠٢، حيث وافقت العيّنة على اهتمام المدرسة بتعزيز الاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي؛ ولعل ذلك يعود إلى التزام الإدارات المدرسية بأخلاقيات العمل، كما سبق ذكره في النتائج السابقة. كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد العيّنة هي الفقرة رقم (٥) بمتوسط ٣,٨٦ وانحراف معياري ١,٠١، حيث كانت العيّنة أقل موافقة على اهتمام المدرسة ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط ٣,٨٩ وانحراف معياري ٠,٨٦ وهي درجة مرتفعة تتفق مع دراسة دماج (٢٠١٩) التي ذكرت أن ممارسة الرقابة الاستراتيجية تحتاج إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.

والجدول (١٣) التالي يوضح الاتجاه العام لأفراد العيّنة لاستبانة التميز التنظيمي للأبعاد كاملة في مدارس الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	موافق	٠,٨٦	٣,٨٨	بعد تميز القيادة المدرسية
٤	موافق	٠,٨٤	٣,٧٦	بعد تميز الهيكل التنظيمي
٣	موافق	٠,٨١	٣,٧٧	بعد التميز في التخطيط الاستراتيجي
١	موافق	٠,٨٦	٣,٨٩	بعد تميز ثقافة المنظمة
---	موافق	٠,٧٦	٣,٨٢	الأبعاد ككل

ينضح من الجدول (١٣) أن الاتجاه العام لأفراد العيّنة لأبعاد مقياس التميز التنظيمي في مدارس الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة موافقة في بُعد

تميز ثقافة المنظمة كأعلى بعد بمتوسط ٣,٨٩ وانحراف معياري ٠,٨٦، يليها بُعد تميز القيادة المدرسية بمتوسط ٣,٨٨ وانحراف معياري ٠,٨٦، وبتجاه عام موافق، وأخيرًا متوسط درجات الموافقة على الاستبيان ككل ٣,٨٢ بانحراف معياري ٠,٧٦ وهي درجة مرتفعة. وهذا يتفق مع دراسة أبو ناصر والشويكي (٢٠١٧)، ويتعارض مع نتيجة دراسة الضمور (٢٠١٧) التي بينت أن درجة تحقيق التميز التنظيمي جاءت منخفضة.

### نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة معلمي التعليم العام حول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)؟

#### أولاً. متغير النوع:

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبارات لعينتين مستقلتين لدراسة تساوي أو اختلاف متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات الرشاقة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمجالاتها بين الذكور والإناث، والجدول (١٨) التالي يوضح النتائج.

**جدول (١٤) اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات الرشاقة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمجالاتها بين الذكور والإناث**

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	مجالات الرشاقة الاستراتيجية
٠,٣٩٩	١٥٢٢	-٠,٨٤٤	٠,٩٥	٣,٧٩	٩٣	ذكر	وضوح الرؤية والأهداف
			٠,٧٩	٣,٦٨	١٤٣١	أنثى	
٠,٦٨٢	١٥٢٢	٠,٤٠٩	١,٠٥	٣,٥٥	٩٣	ذكر	المقدرات الأساسية والتكنولوجية
			٠,٨٩	٣,٥١	١٤٣١	أنثى	
٠,٤٢٢	١٥٢٢	٠,٨٠٣	١,٠٣	٣,٨٠	٩٣	ذكر	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات

درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي  
التعليم الحكومي في دولة الكويت

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	مجالات الرقابة الاستراتيجية
			٠,٨٦	٣,٧٢	١٤٣١	أنثى	
٠,٣٥٩	١٥٢٢	- ٠,٩١٧	٠,٩٩	٣,٧١	٩٣	ذكر	التنظيم وتنفيذ الأعمال
			٠,٨٤	٣,٧٩	١٤٣١	أنثى	
٠,٨٢١	١٥٢٢	- ٠,٢٢٦	٠,٩٣	٣,٧٣	٩٣	ذكر	الدرجة الكلية
			٠,٧٥	٣,٧٤	١٤٣١	أنثى	

يلاحظ من الجدول (١٤) عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائية في جميع متوسطات أبعاد استبانة أثر محددات الرقابة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بين الذكور والإناث، بمعنى أن النوع لا يؤثر على الآراء حول درجات الرقابة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمجالاتها؛ ولعل ذلك يعود إلى تطبيق كافة المدارس بالكويت، سواء مدارس الذكور أم الإناث للخطط التعليمية نفسها التي تشرف عليها وزارة التربية وتحرص على توحيد الأهداف التعليمية. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة عمرو (٢٠١٦)، ويختلف عن نتيجة دراسة الضمور (٢٠١٧) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث.

### ثانياً. متغير سنوات الخدمة في المدرسة:

للتحقق من صحة هذا الفرض؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدراسة تساوي أو اختلاف متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر محددات الرقابة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (١٥) التالي يوضح النتائج.

منيرة خالد الهيلم العجمي

جدول (١٥) اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب سنوات الخدمة في المدرسة

محددات الرشاقة الاستراتيجية	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
وضوح الرؤية والأهداف	٥ سنوات فأقل	٧٢٧	٣,٠٨	٠,٧٨	٤,١٤٧	٠,٠١٦	دال
	٦ إلى ١٠ سنوات	٢٢٨	٣,٨٣	٠,٧٩			
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٦٩	٣,٩٣	٠,٨٢			
المقدرات الأساسية والتكنولوجية	٥ سنوات فأقل	٧٢٧	٣,٥١	٠,٨٨	٠,٣٧٩	٠,٦٨٥	غير دال
	٦ إلى ١٠ سنوات	٢٢٨	٣,٤٧	٠,٩٤			
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٦٩	٣,٥٣	٠,٩٣			
الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات	٥ سنوات فأقل	٧٢٧	٣,٧١	٠,٨٨	١,٠٦٤	٠,٣٤٥	غير دال
	٦ إلى ١٠ سنوات	٢٢٨	٣,٦٩	٠,٨٥			
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٦٩	٣,٧٧	٠,٨٨			
التنظيم وتنفيذ الأعمال	٥ سنوات فأقل	٧٢٧	٣,٧٧	٠,٨٥	٣,٢٥٢	٠,٠٣٩	دال

درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	محددات الرقابة الاستراتيجية
			٠,٨٩	٣,٦٨	٢٢٨	٦ إلى ١٠ سنوات	
			٠,٨٣	٣,٨٥	٥٦٩	أكثر من ١٠ سنوات	
			٠,٧٥	٣,٧٢	٧٢٧	٥ سنوات فأقل	الدرجة الكلية
غير دال	٠,٠٩٨	٢,٣٣١	٠,٧٧	٣,٦٩	٢٢٨	٦ إلى ١٠ سنوات	
			٠,٧٧	٣,٨٠	٥٦٩	أكثر من ١٠ سنوات	

نلاحظ من الجدول (١٥) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في أبعاد المقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، الدرجة الكلية بمعنى أن سنوات الخدمة في المدرسة لا تؤثر على الآراء حول ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتفق مع دراستي كلٍّ من الضمور (٢٠١٧)، وعمرو (٢٠١٦). بينما نشاهد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بينهم في بعد وضوح الرؤية والأهداف، حيث كان أفراد العينة أكثر من ١٠ سنوات خدمة في المدرسة أكثر موافقة من غيرهم على أن وضوح الرؤية والأهداف تؤثر على ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت، وذلك بمتوسط ٣,٩٣ وانحراف معياري

## منيرة خالد الهيلم العجمي

٠,٨٢، وكذلك وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ في بعد التنظيم وتنفيذ الأعمال حيث كان أفراد العيّنة أكثر من ١٠ سنوات خدمة في المدرسة أكثر موافقة من غيرهم على أن التنظيم وتنفيذ الأعمال يؤثر على ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت وذلك بمتوسط ٣,٨٥ وانحراف معياري ٠,٨٣. ولعل ذلك يعود إلى أنه مع زيادة سنوات الخدمة في المدرسة يزيد وعي المعلمين؛ لأهمية ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس.

### ثالثاً: متغير المرحلة التعليمية:

للتحقق من صحة هذا الفرض؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)؛ لدراسة تساوي أو اختلاف متوسطات استجابات أفراد العيّنة حول أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية لمديري المدارس في مدارس الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (١٦) التالي يوضح النتائج.

جدول (١٦) اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العيّنة

حول درجات الرشاقة الاستراتيجية لمديري المدارس في الكويت من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس بمجالاتها تعزى للمرحلة التعليمية

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	محددات الرشاقة الاستراتيجية
دال	٠,٠٤٠	٣,٢٣٨	٠,٧٩	٣,٨٧	٥٧٤	ابتدائي	وضوح الرؤية والأهداف
			٠,٧٤	٣,٩٣	٣٥٨	متوسط	
			٠,٨٤	٣,٧٩	٥٩٢	ثانوي	
غير دال	٠,٢٣١	١,٤٦٦	٠,٩٦	٣,٤٦	٥٧٤	ابتدائي	المقدرات الأساسية والتكنولوجية
			٠,٨٧	٣,٥٤	٣٥٨	متوسط	
			٠,٨٩	٣,٥٥	٥٩٢	ثانوي	
دال	٠,٠٤٤	٣,١٣٢	٠,٩٠	٣,٦٩	٥٧٤	ابتدائي	الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات
			٠,٨٢	٣,٨٣	٣٥٨	متوسط	
			٠,٨٨	٣,٧٠	٥٩٢	ثانوي	
غير دال	٠,٤٠٨	٠,٨٩٧	٠,٨٦	٣,٧٧	٥٧٤	ابتدائي	التنظيم وتنفيذ الأعمال
			٠,٨٠	٣,٨٤	٣٥٨	متوسط	
			٠,٨٧	٣,٧٧	٥٩٢	ثانوي	

درجة ممارسة الرشافة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت

محددات الرشافة الاستراتيجية	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجة الكلية	ابتدائي	٥٧٤	٣,٧٣	٠,٧٩	١,٧١٣	٠,١٨١	غير دال
	متوسط	٣٥٨	٣,٨١	٠,٦٩			
	ثانوي	٥٩٢	٣,٧٢	٠,٧٨			

نلاحظ من الجدول (١٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في بعد المقدرات الأساسية والتكنولوجية، ويُعد التنظيم وتنفيذ الأعمال، والدرجة الكلية بمعنى أن المرحلة التعليمية لا تؤثر على الآراء حول أثر محددات الرشافة الاستراتيجية لمديري المدارس على التميز التنظيمي في مدارس الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ ولعل ذلك يعود إلى أن مديري المدارس باختلاف المراحل يحتاجون لممارسة الرشافة الاستراتيجية؛ لأن التغييرات الحاصلة -خاصة في ظل جائحة كورونا- تمس كافة المراحل التعليمية، سواء أكانت ابتدائية أم متوسطة أم ثانوية، بينما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في بُعد وضوح الرؤية والأهداف، وبُعد الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات.

### نتائج السؤال الرابع:

والذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرشافة الاستراتيجية بمجالاتها والتميز التنظيمي" للتحقق من صحة هذا الفرض؛ قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الرشافة الاستراتيجية بمجالاتها والتميز التنظيمي، والجدول (١٧) التالي يوضح النتائج

جدول (١٧) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الرشافة الاستراتيجية بمجالاتها والتميز التنظيمي

مجالات استبانة الرشافة الاستراتيجية			
وضوح الرؤية والأهداف	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	الشراكة في المسؤولية واتخاذ القرارات	التنظيم وتنفيذ الأعمال
٠,٧٦٢**	٠,٧٠٤**	٠,٨٢٤**	٠,٨٥٤**

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٧) أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد الرشاقة الاستراتيجية بمجالاتها والتميز التنظيمي داله عند المستوى ٠,٠١ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية بمجالاتها والتميز التنظيمي بين (٠,٧٠٤-٠,٨٥٤)، وبذلك يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية بمجالاتها والتميز التنظيمي، بمعنى أنه يزيد التميز التنظيمي بزيادة وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ القرارات، والتنظيم، وتنفيذ الأعمال، وهذا يتفق مع دراسة المري والبشاشة (٢٠٢٠) التي ترى أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً على النجاح المؤسسي، وكذلك دراسة دماج (٢٠١٩) التي بينت أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تهيئة الإدارات المدرسية في مواجهة التحديات والصعوبات والتغلب عليها وتعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة، ودراسة الضمور (٢٠١٧) وعمرو (٢٠١٦) و (Ahmad et al,2020) و (Hajjaj, & Lechheb 2020).

#### خلاصة لأهم نتائج الدراسة:

#### بينت نتائج الدراسة أن:

درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث أظهرت عيّنة الدراسة المتمثلة في معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت موافقة لبنود الاستبيان في كافة الأبعاد، حيث احتل بُعد وضوح الرؤية المرتبة الأولى بين أبعاد الدراسة، وجاء بُعد التنظيم وتنفيذ الأعمال في المرتبة الثانية، واحتل بُعد الشراكة في المسؤولية المرتبة الثالثة، بينما جاء بُعد المقدرات الأساسية والتكنولوجية في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأربعة. درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تحقيق التميز التنظيمي في المدرسة من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة حيث أظهرت عيّنة الدراسة موافقة لبنود الاستبيان في كافة الأبعاد، واحتل بُعد تميز ثقافة المنظمة بالمرتبة الأولى وجاء

بعده البُعد الخاص بتميز القيادة المدرسية، ثم البُعد الخاص بالتخطيط الاستراتيجي، بينما جاء

بُعد تميز الهيكل التنظيمي في المركز الأخير بين الأبعاد الأربعة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الرقابة الاستراتيجية تُعزى لمتغيرات: (النوع، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية بمجالاتها والتميز التنظيمي، بمعنى أنه يزيد التميز التنظيمي بزيادة وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية واتخاذ القرارات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال.

#### إجراءات مقترحة:

من نتائج الدراسة، ومن الدراسات السابقة، يمكن الخروج بعدد من الإجراءات المقترحة لتفعيل الرقابة الاستراتيجية لمديري المدارس، وزيادة قدرتهم على تحقيق التميز التنظيمي في المدارس:

توفير قاعدة بيانات تسهم في وضوح الرؤية والأهداف لمديري المدارس عند اتخاذ القرارات المدرسية المختلفة.

تدريب الإدارات المدرسية على أساليب الرقابة الاستراتيجية وخطوات تطبيقها على أرض الواقع.

زيادة الوعي للإدارات المدرسية بأهمية العلاقات الإنسانية في بيئة المدرسة ودورها في تحقيق أهداف المدرسة.

زيادة الصلاحيات المعطاة لمديري المدارس وتمكينهم من مرونة اتخاذ القرارات المختلفة واحداث التغييرات اللازمة لذلك في الهياكل التنظيمية المدرسية بحيث تعتبر المدارس وحدات مستقلة لها صلاحية صياغتها رؤيتها ورسالتها والأهداف العامة المرتبطة فيها.

تزويد المدارس بشبكة إلكترونية متطور تسهل التواصل مع كافة أفراد المجتمع المدرسي.

زيادة الوعي لدى الإدارات المدرسية بأهمية المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار ودور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي داخل المدرسة.

إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الرقابة الاستراتيجية وربطه مع متغيرات تنظيمية أخرى مثل الولاء لتنظيمي والعدالة التنظيمية.

## المراجع

- أبو ناصر، سامي، الشوبكي، مازن (٢٠١٧). التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. المجلة الدولية لتكنولوجيا المعلومات، ٦(٢): ١٠-١٦.
- الأنباري، علا (٢٠١٥). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركتي زين العراق وإسياسيل للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميز، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو الوفا، جمال ودراج، لمياء وشعلان، عبد الفتاح (٢٠١٩). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مصر، ٧ (١٤): ١٤٢-١٦١.
- الجارودي، ماجدة. والمشرف، لمياء. (٢٠١٦). "متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض". مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. العدد الرابع. الجزء الثاني.
- الجعبري، تغريد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الدجني، إياد (٢٠١٠). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٩ (٢).
- دماج، أميرة (٢٠١٩). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم، ٦ (١٢): ٣٤١-٣٦٩.
- الديب، سالي (٢٠١٩). الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، مصر، ٨٧: ١-٣٧.
- الزهيري، إبراهيم، أحمد، أشرف، عطا، رجب (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي.
- السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط٢، القاهرة: دار غريب.

- الشنطي، محمود. والشريف، تحرير. (٢٠١٩). "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة". جامعة الإسراء-غزة. فلسطين.
- الضمور، معتصم. (٢٠١٧). "الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- عبد العال، عنتر (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، ٥٩: ٢٥٥-٣١٦.
- العصيمي، نورة (٢٠١٨). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، ١٩ (٨): ٣٢٥ - ٣٨٢.
- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية في كلية التربية بالغرندقة، ٣(١): ٤٠-٨٧.
- عمرو، هبة. (٢٠١٦). "الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل.
- الغامدي، ريم. (٢٠١٨). "التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. م ٣ ٢٤. ص: ٣١٧-٣٣٣.
- الغزالي، فاضل (٢٠١٣). دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- القلاف، فوزي. (٢٠١٥). "التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية". المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. م١٦، ع٥٢٤. ص ١-٢٤.
- القواسمة، فريد. البوريني، فيصل. (٢٠١٦). "تقييم ممارسات ادارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا". المجلة العربية للأعمال والاقتصاد. العدد ١١، ص٩٣-١٠٤.

المري، & الجوهرية. (٢٠١٩). دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت. ص ١-٣٠.

المري، محمد، البشاشة، سامر (٢٠٢٠). "أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م (٢٠) ع (١)، ص ١-٢١.

المصري، مروان وليد (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٢(٤٠)، ٢٥٩-٣٤٢.

المليحي، رضا (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط١، عالم الكتب: القاهرة. الهندسة الكهربائية، ٦(٢)، ٤٧-٥٩.

مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤). المعجم الوسيط (ط٤)، ج ١. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

يونس، نفين. (٢٠١٦). "درجة فعالية ادارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهما. رسالة ماجستير غير منشورة". كلية التربية. جامعة الأزهر.

وزارة التربية (٢٠٢٠) إحصائيات المدارس الحكومية. منشورات وزارة التربية. الكويت.

Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Jordan: Middle East University.

Ahmad, J., Adnan, A. A., Conge, U., & Yusuf, M. (2020). Leadership Agility for Pandemic COVID-19: Study of The Principal's Role in Implementing " Teach from Home" Policy. Leadership, 29(5), 13210-13217.

Alhashem, F., & Alkandari, A. (2015). What did Kuwait learn from its participation in TIMSS study? An exploratory case study from senior supervisors' perspectives. Asian Social Science, 11(27), 298-310.

<https://doi.org/10.5539/ass.v11n27p298>

Buchel, Bettina, Davidson, Rhoda (2019): Strategic Agility - The Art of Piloting Initiatives, IMD International.

Doz, Y & Kosonen, M. (2008). "Fast Strategy: How Strategic Agility Will help you stay ahead of the game". Wharton School Press.

Hajjaj, M., & Lechheb, H. (2020). When the pandemic makes us aware of the importance of agility. In Acte de conférence (p. 45).