

الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة  
التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في عمان

**Competitive intelligence of private school principals and  
its relationship to the organizational agility from  
teacher's perspective in Amman**

إعداد

إيمان عزت سالم المصري

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2023

## تفويض

أنا إيمان عزت سالم المصري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات/ أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: إيمان عزت سالم المصري.

التاريخ: 2023/01/23.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في عمان.

للباحثة: ايمان عزت المصري.

وأجيزت بتاريخ: 23 / 01 / 2023.

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ. د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. علي عودة الطراونة
	جامعة جرش	عضواً من خارج الجامعة	أ. د. محمد قاسم المقابلة

## شكر وتقدير

﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُثَبُّتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾

### [الأحقاف: 15]

الشكر لله، صاحب الفضل من قبل ومن بعد أن وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، ولمعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي دعاني إلى العلم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي والمشرف على رسالتي: الدكتور كاظم عادل الغول، الذي ما كان يوماً إلا نعمَ المدرس القريب إلى طلبته بالتوجيه والإرشاد فكان وما زال ملهماً لي في تلقي العلم والبحث فيه.

كما ويسعدني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور محمد مقابلة والدكتور علي حوريه والدكتور علي الطراونة والذين يحرصوا على أن يقدموا لي النصح والإرشاد، وبكل ما يجعل من دراستي هذه موضع اهتمام لدى الدارسين.

وأخيراً أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مدَّ لي يد العون، زملاء وأصدقاء في جامعة الشرق الأوسط العريقة،

الباحثة: ايمان المصري

## الإهداء

"قال تعالى: **يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ**"

### [المجادلة: 11]

في حضرة البر:

يتجلى الإهداء لوالدي، الذي ربّاني على الصبر، ونصحتني أن أتعلم من عثراتي، وأن أقبل على العلم

النافع، فكان النور لطريقي.

وفي حضرة الوفاء:

أنحنى لوالدي شموخًا، إذ كنتُ أجدها حولي تدعو لي تارة، ويلمسة حنان تارة أخرى.

وفي حضرة النجاح:

إلى شريك العمر، ورفيق الدرب والنجاح زوجي.... السعادة ذاتها.

وفي حضرة الفؤاد:

أراكما حلماً يتجلى به مستقبلي، فتعلو بكما هامتي، فأنتما العضد والسند إخواني....

وفي حضرة الذات:

أهدي نفسي هذا الحلم الذي تحقق، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

إلى جميع أصدقائي: حيث رأيتُ فيهم ينابيع الوفاء والهمة.

إلى كل من شجّعني: حين قدّم لي كلّ عونٍ لإنجازِ هذه الدراسة المتواضعة.

إلى كلّ طلابِ العلم: أهدى جُهدي العلمي المتواضع.

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....
<b>الفصل الأول: خليفة الدراسة وأهميتها.....</b>	<b>1.....</b>
1.1 مقدمة.....	1.....
2.1 مشكلة الدراسة.....	2.....
3.1 هدف الدراسة وأسئلتها.....	4.....
4.1 أهمية الدراسة.....	4.....
5.1 مصطلحات الدراسة.....	5.....
6.1 حدود الدراسة.....	6.....
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....</b>	<b>7.....</b>
أولاً: الأدب النظري.....	7.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	24.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	33.....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....</b>	<b>38.....</b>
منهجية الدراسة.....	38.....
مجتمع الدراسة.....	38.....
عينة الدراسة.....	39.....
أداة الدراسة.....	40.....

49.....	مُتغِيرات الدِّراسة
49.....	إجراءات الدِّراسة
50.....	المعالجة الإحصائية
52.....	<b>الفصل الرابع: نتائج الدِّراسة</b>
52.....	النتائج المُتعلّقة بالسؤال الأول
59.....	النتائج المُتعلّقة بالسؤال الثاني
64.....	النتائج المُتعلّقة بالسؤال الثالث
66.....	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
66.....	مناقشة النتائج المُتعلّقة بالإجابة عن السؤال الأول
69.....	مناقشة النتائج المُتعلّقة بالإجابة عن السؤال الثاني
71.....	مناقشة النتائج المُتعلّقة بالإجابة عن السؤال الثالث
72.....	التوصيات
74.....	<b>قائمة المراجع</b>
74.....	أولا المراجع العربية
79.....	ثانيا المراجع الأجنبية
80.....	<b>الملحقات</b>

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
39	توزع أفراد عينة الدراسة بحسب مُتغيراتها الديموغرافية	1-3
43	معاملات ارتباط فقرات الذكاء التنافسي مع البُعد المنتمية اليه والدرجة الكلية للأداة	2-3
45	معاملات الارتباط بين أبعاد أداة الذكاء التنافسي والدرجة الكلية للأداة	3-3
46	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الذكاء التنافسي	4-3
46	معاملات ارتباط فقرات أداة الرشاقة التنظيمية مع البُعد المنتمية اليه والدرجة الكلية للأداة	5-3
47	معاملات الارتباط بين أبعاد أداة الرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية للأداة	6-3
47	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الرشاقة التنظيمية	7-3
49	القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات أدوات الدّراسة	8-3
52	نتائج المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة مُرتبة تنازليًا وفقًا للمُتوسطات الحسابية	9-4
53	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد الذكاء التكنولوجي مرتبة تنازليًا	10-4
55	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد ذكاء المنافس مرتبة تنازليًا	11-4
56	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد ذكاء المدير مرتبة تنازليًا	12-4
58	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد التحالف التنظيمي مرتبة تنازليًا	13-4
59	نتائج المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمُستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة مُرتبة تنازليًا وفقًا للمُتوسطات الحسابية	14-4



رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد السرعة مرتبة تنازلياً	15-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد الحساسية مرتبة تنازلياً	16-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد الاستجابة مرتبة تنازلياً	17-4
65	معاملات ارتباط بيرسون درجة الذكاء التنافسي لدى المديرين ومُستوى الرشاقة التنظيمية في مدارس عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة	18-4

## قائمة الملحقات

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
80	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
89	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
90	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
96	حجم عينة الدراسة	4

## الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة التنظيمية من وجهة

نظر المعلمين في عمان

إعداد: إيمان عزت المصري

إشراف: الدكتور كاظم الغول

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة في العاصمة عمان، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة عدد أفرادها (370) معلماً ومعلمةً من مجتمع الدراسة البالغ (7827) فرداً واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم تطوير استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت (متوسطة)، وجاءت أبعاد الذكاء التنافسي في الترتيب الآتي: جاء بُعد "الذكاء التكنولوجي" في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "ذكاء المنافس"، أما في المرتبة الثالثة فجاء بُعد "ذكاء المدير"، وجاء بُعد "التحالف التنظيمي" في المرتبة الرابعة، وجميعهم بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة ككل جاء (مرتفعاً)، وعلى مستوى الأبعاد: جاء في المرتبة الأولى بُعد "السرعة"، وفي المرتبة الثانية بعد "الحساسية"، وفي المرتبة الأخيرة بعد "الاستجابة"، وجميعهم بمستوى (مرتفع) وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس ومستوى الرشاقة التنظيمية. وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية متخصصة وندوات وورش عمل لتوعية مديري المدارس في لواء الجامعة بأهمية الذكاء التنافسي ودوره في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية على عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية ومتغيرات أخرى.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي، الرشاقة التنظيمية، مديري المدارس الخاصة ، الذكاء التكنولوجي، التحالف التنظيمي.

## **Competitive intelligence of private school principals and its relationship to the organizational agility from teacher's perspective in Amman**

**Prepared by Iman Ezzat Al-Masry**

**Supervision: Dr. Kazem Al-Ghoul**

### **Abstract**

The study aimed to identify the degree of availability of competitive intelligence among private school principals and its relationship to organizational agility from the point of view of teachers in the university district in the capital, Amman. Correlative descriptive, and a questionnaire was developed as a tool for the study. The study found that the degree of practicing competitive intelligence among the principals of private schools in the university district from the viewpoint of teachers as a whole was (moderate), and the dimensions of competitive intelligence came in the following order: the dimension of "technological intelligence" came in the first place, and in the second place came the dimension of "intelligence". Competitor", while the "Director's Intelligence" dimension came in third place, and the "Organizational Alliance" dimension came in fourth place, all of them with a moderate degree. And at the level of dimensions: the "speed" dimension came in the first place, and the "sensitivity" came in the second place, and in the last place after "response", all of them were at a (high) level. The results also showed that there was a statistically significant positive correlation between the degree of practicing competitive intelligence among manager's schools and the level of organizational agility. Accordingly, the study recommended holding specialized training courses, seminars and workshops to educate school principals in the university district of the importance of competitive intelligence and its role in raising the level of organizational agility on other samples that differ from the sample of the current study and other variables.

**Keywords: competitive intelligence, organizational agility, private school principals, technological intelligence, organizational alliance.**

## الفصل الأول

### خليفة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

تواجه المؤسسات التربوية في الوقت الحالي العديد من الصعوبات والمعوقات التي نجمت عن التطور السريع والمتلاحق والتغيرات السريعة والتعقيدات المستمرة وعدم الاستقرار بسبب عدد من العوامل والقضايا المعاصرة، في مقدمتها التطورات الكبيرة والسريعة والمستمرة في مجال الاتصالات والمعلوماتية والتكنولوجيا، ولعل أكبر دليل على ذلك: التحول للتعليم عن بُعد في ضوء جائحة كورونا، والتي تطلبت مهارات قيادية عالية ومتقدمة تستلزم مرونة وسرعة في التحول من التعليم التقليدي إلى التعلم الإلكتروني، مما وضع المؤسسات التربوية أمام تحد كبير، تجسد في قدرتهم على التحرك بسرعة عالية نحو استكشاف فرص مضافة جديدة، من خلال ابتكار طرق جديدة تمكنهم من الاستمرار والاستدامة في ممارسة أعمالهم بأعلى دقة وجودة.

ويُعد الذكاء التنافسي أحد المداخل المهمة التي قد تساعد المدارس في إيجاد ميزة تنافسية لها، مما قد يسهم في وصولها إلى المستوى التنافسي المرغوب، وذلك عن طريق رصد التشخيص المبكر للفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يوفر المعلومات اللازمة لصناع القرار في الوقت المناسب، مما قد يساعدهم في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب (عبد الهادي، 2015).

فالذكاء التنافسي عملية منهجية تتضمن استخدام مختلف المصادر لجمع وتحليل البيانات المتاحة عن البيئة الخارجية والمنافسين وغيرها، ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات ذكائية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، والاستفادة منها في عملية صنع القرار داخل المؤسسة التعليمية بما يدعم قدرتها التنافسية، كما أن الهدف منه تقديم فهم أفضل عن المشهد التنافسي الذي تواجهه المدرسة، من خلال

التحليل والتنبؤ بالفرص المتاحة للتطوير، وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية التي تجعلها في المقدمة على المستويين المحلي والدولي (Nasri, et al.,2018). ويعتبر الذكاء التنافسي فن يجمع ويعالج بيئة العمل الخارجية باستخدام استراتيجية تنظيمية، تتيح للمؤسسات التعليمية الإسهام في تشكيل مستقبل المؤسسات وحمايتها من التهديدات التنافسية (Bosson,2014).

ونتيجة للصعوبات والتحديات التي تواجه الميدان الإداري برز مفهوم الرشاقة التنظيمية، والذي من خلاله يتم إجراء التغييرات الاستراتيجية لمواجهة تلك الصعوبات والظروف؛ لأن الرشاقة التنظيمية تمكن مديري المدارس من التعامل مع عدم اليقين البيئي والتغيرات التنظيمية المختلفة التي تواجهها المدرسة، بالإضافة إلى كونها عنصراً أساسياً في تطوير الخدمات بطريقة تتوافق مع التغيير المستمر في المتطلبات واحتياجات كافة مكونات المدرسة (جبوري وآخرون، 2021).

وتبرز أهمية الرشاقة التنظيمية في أنها تمثل أحد مفاتيح النجاح في بيئة عمل ديناميكية، لأنها تمكن المؤسسات التعليمية من كيفية التحكم والتكيف مع التغيرات المفاجئة، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، وتهتم بوجود مفهوم مشترك لاستراتيجيات المؤسسة، وهذا ما يسعى ويهدف إلى تحقيق ما يسمى بالذكاء التنافسي داخل المؤسسات التعليمية.

وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس، ومستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

## 2.1 مشكلة الدراسة

إن تسارع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية وزيادة غموضها ، ونظراً لطبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة التعليمية ببيئتها التي تتميز بالتأثر والتأثير ، في بيئة أقل ما يقال

عليها إنها بيئة غير مستقرة , حيث تحاول المؤسسة جاهدة لفهم بيئتها والتكيف مع المتغيرات التي تعمل فيها , فكلما زادت القدرة على استغلال الفرص المتاحة أو باكتشاف فرص جديدة بالإضافة إلى تجنب التهديدات مما يؤدي لزيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة واستمراريتها والبقاء , واتخاذها كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون منافسا قويا والأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات لفهم هذه البيئة في ظل التطورات لذلك يعتبر الذكاء التنافسي شكل من اشكال الحس الخارجي للتغيرات البيئية والذي يمد المؤسسة بالمعالم المفيدة لفهم بيئتها ومعرفة إجراءات المنافسين ومحاولة التأقلم معها كفعل مدروس لتخفيض التهديد وليس كرد فعل يأتي متأخرا واتخاذ القرارات المناسبة لزيادة قدرتها التنافسية .

وعليه استشعرت الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي أهمية الذكاء التنافسي لدى المدارس في العملية التعليمية التعلمية وعلاقته في الرشاقة التنظيمية في العملية التربوية، حيث لاحظت الباحثة من خلال خبرتها في الميدان التربوي و عملها مع إحدى الإدارات أن الذكاء التنافسي لدى المدير ساهم في تطوير الإدارة المدرسية، وتحسين مستوى المدرسة وتنافسيتها في الميدان التربوي، وعمل على إيجاد بيئة عمل تربوية وتعليمية متميزة، حيث أكد المري (2019) على أن المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من المؤسسات التعليمية التي تواجه العديد من التحديات والصعوبات، نتيجة لتعدد الأدوار المناطة بالمديرين، وتعدد مهامهم مما ينعكس سلبيًا على ممارساتهم، وعليه وبناءً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في محاولتها الكشف عن العلاقة المفترضة بين درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة، مع الرشاقة التنظيمية من وجه نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان.

### 3.1 هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة الحالية التعرف على العلاقة بين درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الرشاقة التنظيمية من وجه نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة من وجه نظر المعلمين بلواء الجامعة

في العاصمة الأردنية عمان؟

2. ما مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بلواء الجامعة

في العاصمة الأردنية عمان؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة الذكاء التنافسي لدى

المديرين ومستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية

عمان؟

### 4.1 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من خلال بحثهما في متغير الذكاء التنافسي لدى

مديري المدارس وعلاقته بمتغير الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في

محافظة العاصمة عمان

حيث تتمثل الأهمية النظرية في تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة، وهما: الذكاء

التنافسي، والرشاقة التنظيمية، من خلال عرض مفهومها، وتوضيح أهميتهما، وشرح أبعادهما

وتطورهما المفاهيمي والنظري هذا بالإضافة إلى الاطلاع على الأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، لما

توفره من اثرء للأدب النظري في مجال الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية، الأمر الذي سيعمل على



تزويد المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بمرجع ذا أهمية تربوية وأكاديمية في موضوع الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية في القطاع التربوي ممثلاً بالمدارس الخاصة .

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في تزويد وزارة التربية والتعليم بكوادرها وقياداتها بمفهوم تطبيقي من الميدان التربوي للذكاء التنافسي وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية، وتقديم رؤية واضحة حول كيفية ممارستها ودرجاتها ومستوياتها في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان هذا بالإضافة إلى تقديم الدراسة الحالية منهجاً و أداة قياس (الاستبانة) يعتمده الباحثون في مفهومي الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية وجعلها مرجع علمي لهم ، كما تقدم الدراسة الحالية المساعدة لمديري المدارس لوضع خطط عمل تمكنهم من الاستفادة في تطبيق الذكاء التنافسي للوصول الى مستوى عالي من مهارات تطبيق الرشاقة التنظيمية وإيجاد جو تربوي متطور وتشجع الدراسة الحالية وزارة التربية والتعليم على عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتمحور حول الذكاء التنافسي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية وكيفية ممارستها، مما يسهم في سهولة تطبيقها في المدارس، وبالتالي تحسن من جودة التعليم في المدارس الحكومية علاوة على الاستفادة من توصيات ونتائج الدراسة الحالية في تحسين مخرجات العملية والتعليمية، وأن تكون منطلقاً لدراسات مشابهة في مجتمعات مختلفة.

## 5.1 مصطلحات الدراسة

**الذكاء التنافسي إصطلاحاً:** هو العملية التي يقوم من خلالها الأفراد في بيئة عمل المؤسسة بتحليل المعلومات التي حصلوا عليها قانونياً عن المنافسين، والفئة المستهدفة ، والبيئات المختلفة، وغيرها من المعلومات التي تمكنهم من توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة العمل من جهة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من جهة أخرى. (lohri, Amit, Aggarwal, , 2016) (& Akshai).

ويعرف الذكاء التنافسي إجرائيًا بأنه العملية التي من خلالها تمكن مدير المدرسة في البيئة المدرسية بتحليل المعرفة التي حصلوا عليها قانونيا عن المدارس الخاصة، التي تمكنهم من توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في المدارس الخاصة من جهة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويقاس بمتوسط درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على مجال الذكاء التنافسي المصمم لهذه الغاية .

**الرشاقة التنظيمية:** هي استمرار المنظمة في تحديد الفرص، واغتنامها، بشكل أسرع من المنافسين، وقدرتها على التنبؤ والاستجابة، بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية في المنظمة، واستثمار الفرص (راضي والموسوي، 2019).

وتعرف الرشاقة التنظيمية إجرائيًا بأنها مقدرة المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان على التكيف مع المتغيرات التي تحيط ببيئة عملها، ويتم الحصول على هذه القدرة من خلال استكشافها المستمر والتنبؤ بالمتغيرات المحيطة بها، ويقاس بمتوسط استجابات افراد عينة الدراسة في مجال الرشاقة التنظيمية المصمم لهذه الغاية.

## 6.1 حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** الذكاء التنافسي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية.

**الحد البشري:** معلمي ومعلمات المدارس الخاصة.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الخاصة بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان

**الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2022-2023م.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضًا للأدب النظري الذي يشمل الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والتي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث وتم التعقيب عليها ومقارنة الدراسة الحالية بها .

#### أولاً: الأدب النظري

يحتوي الإطار النظري على متغيرين ( الذكاء التنافسي , الرشاقة التنظيمية مفهوم الذكاء التنافسي

للذكاء التنافسي أهمية كبرى في المؤسسات التعليمية؛ لما يلعبه من دور كبير في وظيفته الرئيسية، وذلك بإيصال المعلومات المهمة للإدارات العليا، التي تنعكس على اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة المدى، والتي بدورها تزيد من قدرتها على فهم البيئة التنافسية، المحيطة لها وقياسها، مما يعني إعادة نظرها في تخصيص الموارد، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لها (Schilling & 2019, Shankar, ).

فالذكاء التنافسي بصورته الحديثة يهدف إلى أن يكون دليلاً إرشادياً، في وضع التنبؤات حول البيئة التي تعمل فيها المنظمة لصناعة القرارات، وإعادة صياغة الاستراتيجيات المتبعة تسعى لتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، بشكل يرتكز على المعرفة؛ ليسمح لها بامتلاك ميزة تنافسية، تضمن استمراريتهما وازدهارها، يعرف الذكاء التنافسي بأنه طريقة استخدام المصادر العامة، لتحديد وتطوير البيانات التي يتم تحويلها بعد ذلك إلى معلومات، بشكل عام عن المنافسة والمنافسين (Nazar & Seidali, 2017) كما أن الذكاء التنافسي عملية مستمرة لجمع البيانات، والمعلومات والمعرفة حول الجهات الفاعلة (المنافسين والعملاء والموردين والحكومة إلخ) التي تتفاعل مع المنظمة

في بيئة الأعمال، لدعم عملية صنع القرار، ولتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (Nzewi, et al, 2016).

الذكاء التنافسي يعني فهم جوانب القوة والضعف للمنافسين، وقياس وتحليل للعمليات التجارية الفردية من قبل المنافسين، وهو المعرفة المسبقة عن بيئة العمليات الخارجية، وأيضا عملية تحليل تكتيكية عن الأسواق والمنافسين للصناعات؛ للمساعدة في اتخاذ القرارات في الامدين البعيد والقريب، ومحاولة الاستفادة من التغيرات الموجودة في السوق، مع استثمار جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين، وجعلها لصالح المؤسسة، والذكاء التنافسي هو: تحويل المعلومات إلى مجموعة افكار خلاقية وابداعية يتم تحليلها واستخدامها، كما يسهل التوقعات والآراء حول المستقبل بدلاً من الملاحظات حول الحالات الماضية والحاضرة، ويستهدف الذكاء التنافسي جميع مستويات صنع القرار الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية (Johri & Aggarwal, 2016). وتجدر الإشارة على أن الهدف الرئيسي من الذكاء التنافسي هو تسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته، باعتباره أحد أدوات الخطط الاستراتيجية التي تمتلكها الإدارة ذات الاهمية في الوقت الحالي، والهدف في النهاية هو تسهيل اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى العمل (فرحات وخليفي، 2017).

وعرف وانغ (Wang, 2020) الذكاء التنافسي بأنه عملية مستمرة لجمع البيانات والمعلومات والمعرفة عن شركاء الشركة الذين يتفاعلون معها في بيئة الأعمال (المنافسين والعملاء والموردين والحكومة) لدعم صنع القرار وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، كما عرفه سوباردي وهيراوان (2020) (Supardi & Herawan, بأنه نظام مسح - يبني يجمع بين المعرفة لدى كل العاملين في الشركة والعناصر التسويقية والهيكلية والاستراتيجية والتنظيمية. أما سوتريادس (Sotiriadis, 2018) فقد عرفه بأنه عملية مراقبة البيئة التنافسية وتحديد الفرص والتهديدات بهدف توفير ذكاء قابل للتنفيذ

ويؤدي إلى ميزة تنافسية. وأشار حمادي وجاسم ومبارك (2019) إلى أنه عملية جمع وتحليل المعلومات الخارجية عن المنافسين، وعن البيئة التنافسية من خلال أساليب منظمة باعتبارها جزءاً من عملية اتخاذ القرار. وعرفه صبر والعامري والحسين (2018) بأنه عبارة عن برنامج نظامي يتضمن جمع المعلومات الخارجية، وتحليلها وإدارتها بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرارات وخطط الأعمال.

وعلى ضوء ما سبق فقد تعددت مفاهيم الذكاء التنافسي، إلا أن معظمها يتشابه في تناولها للإطار التنافسي، وعليه يستنتج بأن مفهوم الذكاء التنافسي عملية منهجية ومنظمة أخلاقية تسعى لجمع وتحليل المعلومات العامة عن المنافسين، والتي قد تؤثر إيجاباً على سير عمليات المؤسسات التعليمية وقد انبثق مفهوم الذكاء التنافسي من أصول حربية عسكرية كالاستراتيجية و التفاوض والصراع والمنافسة وغيرها، وهذا ما نجده واضحاً في ظهور مفهوم الذكاء التنافسي ( Competitive Intelligence)، والذي يُرمز له اختصاراً بـ (CI)، والذي قد تم تناوله منذ مدة طويلة من الزمن (Sassi, 2016).

وتأكيداً على ذلك، فإن نشأة مفهوم الذكاء التنافسي تعود إلى (5000 سنة مضت في الصين، إذ ظهر في أحد الأعمال الصينية المعروفة في كتاب بعنوان "فن الحرب" (The Art of War) لمؤلفه (Sun Tzu)، والذي أكد فيه على أهمية الذكاء التنافسي في الجانب العسكري كمجال مهم للحصول على المعلومات من البيئة، والتي كانت قاعدة لتطوير الاستخبارات العسكرية، ثم أصبح عملاً مؤثراً متضمناً وصفاً تفصيلياً لكيفية تطوير الذكاء التنافسي في التطبيقات العسكرية وغيرها ، وتعد نشأة الذكاء التنافسي مستمدة من سياق عسكري وحكومي، ومن هذا المنطلق تم تعريفه على أنه: جهد منظم ومنهجي لجمع المعلومات وتقييمها بعناية والانضمام لتشكيل فكرة واضحة عن

الأشياء التي ستحدث في المستقبل " (Anjo, 2014,1)", وبعد ذلك انطلقت الكتابات، وبدأ نشوء جذور فكرية للذكاء التنافسي في العلوم الادارية، وذلك على يد العالم الاقتصادي مايكل بورتير (Michael Porter) في جامعة هارفرد عام 1980م، وذلك عندما استُخدم الذكاء التنافسي كألية لتحليل الصناعات والمنافسين (Blenkhorn,2005) وتبع هذا تأسيس جمعية مهنيي الذكاء التنافسي عام 1986 والتي تسمى حاليًا بجمعية محترفي الذكاء التنافسي The Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)

وقد قدمت جمعية محترفي الذكاء التنافسي تعريفًا للذكاء التنافسي، والذي يُعد أحد التعريفات التي يتم الاستشهاد بها على نطاق واسع في الأدبيات بأنه: عملية مراقبة البيئة التنافسية وتحليل النتائج في سياق القضايا الداخلية، لغرض دعم القرار، بمعنى أن الذكاء التنافسي عبارة عن عملية جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة وذات صلة ومحددة، وفي الوقت المناسب بعيدة المدى وقابلة للتنفيذ فيما يتعلق بآثار بيئة الأعمال والمنافسين والمنظمة، ويتم هذا بشكل أخلاقي " (2, 2013, Cloutier)", ومن هنا أصبح الذكاء التنافسي جزءًا لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

### مراحل تطور الذكاء التنافسي

لقد تطورت مراحل الذكاء التنافسي حيث أشار صبر والعامري والحسين (2018) عدة مراحل يمكن أن يتحقق من خلالها الذكاء التنافسي، مرحلة اقترن الذكاء التنافسي خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي بإمكانية الحصول على المعلومات ثم مرحلة أصبح الذكاء التنافسي ضرورة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي خلال المدة المحصورة بين الأعوام (1987 – 2000)، بوصفه قدرة جوهرية على مستوى الجامعات ومدارس الأعمال في العالم ومرحلة تحديد الأهداف والمصادر أثناء

العملية التخطيطية ومن ثم وضع التخطيط الخاص بعملية جمع وتحليل المعلومات، فمرحلة الجمع تتعامل مع جمع المعلومات والبيانات، والركيزة تكون في المعلومات التي يتم جمعها من خلال الذكاء الإنساني مع إمكانية دعمها بما يتم جمعه من خلال الذكاء التقني ثم مرحلة تحوّل المعلومات والبيانات المحلّة إلى ذكاء تنفيذي يساند الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة ومرحلة أن الذكاء التنافسي لا بد من أن يصل متخذو القرار في التوقيت السليم، وبالصورة الملائمة، ومن ثم فإن الإخراج والتوزيع قد يتخذ الكثير من الأشكال، ومثال ذلك التقارير المكتوبة.

وثمة تأكيد بأن الذكاء التنافسي مساهم قيم، يعزز من الأداء في عملية تطوير الاستراتيجية، ويركز على تحديد وتطوير واستدامة الموارد والقدرات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية، ويمكن لممارسات الذكاء التنافسي أن يكون لها تأثير قابل للقياس على كل من الأنشطة الجارية والأداء الطويل الأجل للمؤسسة التعليمية، كما تمكن ممارسات الذكاء التنافسي المؤسسة التعليمية من إدارة الفرص والمخاطر الناشئة بطريقة استباقية لاكتساب ميزة تنافسية وتعزيز الأداء الفعال (2016 Waithaka).

وتسهم قدرة الذكاء التنافسي وإدارة عملياته المختلفة في تخفيف تحديات وتهديدات قد تحيط بالمؤسسة التعليمية حالياً، كما أكدت أن الذكاء التنافسي آلية يمكن أن تخفف منها وتوقعها وتمنع حدوثها من الأساس، ومع زيادة التأثير المحتمل لتهديدات البيئة، ستحتاج المدارس إلى الاستفادة من عدة تقنيات: كجمع ومعالجة المعلومات المتاحة؛ لأجل البقاء وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد (علوان، 2021).

إضافة لهذا يمكن أن تغطي ممارسات الذكاء التنافسي وإدارته وتساعد في حل أي من المشكلات التالية بالنسبة للمدارس عند مواجهة مشكلة وهناك صعوبات في حلها تتعلق بالموارد الخاصة للمدارس

، وعندما يقوم المنافسون الحاليون أو الجدد بإطلاق مبادرة جديدة في السوق تبدو ناجحة ، وعندما يبدو أن المنافسين يستخدمون تقنيات فائقة، ويحققون مستويات أعلى من الإنتاجية وإقبال أكبر من الجمهور على تلك المؤسسات ،أو يحققون أداءً ماليًا أفضل (Stefanikova, 2015)

### فوائد الذكاء التنافسي

للذكاء التنافسي عدد من الفوائد، من أبرزها ومساعدة المديرين على تقييم المنافسين مما يحقق مفاجآت تنافسية أقل ويساعد على التنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال، ويحمي من التهديدات المحتملة للمنافسين ويساعد على التنبؤ باستراتيجية المنافسين، ويساعد في إدامة الميزة التنافسية عن طريق تعقب قدرات المنافسين، ويكشف المنافسين الجدد أو المحتملين ويعمل على زيادة قدرة المنظمة في عملية الاستجابة للأحداث، مما يؤثر على جاهزيتها في عملية اتخاذ القرارات (صبر وآخرون، 2018).

تعتمد التنافسية على التعلم المقدر على تلبية متطلبات المؤسسات، والتعرف إلى المنافسين، والإصغاء للخبراء وللعاملين في المنظمات، حيث تركز البيئة التنافسية على المعرفة المستمرة حول التغيرات، والاتجاهات، والتوقعات، والتهديدات ومواطن القوة والضعف، وامتلاك المقدر على جمع وتحليل واستخدام الذكاء لكسب الميزة التنافسية يمثل البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي التي تسهم في تقديم المساندة الفعلية لإدارة المنظمة في عملية الاختيار الاستراتيجي المناسب والملائم للقرارات، عن طريق اتباع مجموعة من العمليات والأساليب المحددة لتوليد المعلومات الذكائية التي تدعم تنافسية المنظمة، وتطويرها الاستراتيجي، ويعد غياب المعرفة المتخصصة عن الذكاء التنافسي لدى العديد من المؤسسات يزيد من الصعوبات التي تحد من استخدام الذكاء التنافسي، ويشير كل من



## أبعاد الذكاء التنافسي

### أ. الذكاء التكنولوجي

إن التغيرات في التكنولوجيا التي أحدثتها الابتكارات المستمرة تؤثر على أنشطة وأعمال المنظمات، لكن المؤسسة الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات، بل تعمل على تتبع ومراقبة الابتكارات الجديدة في البيئة التنافسية عن طريق الذكاء التكنولوجي، الذي يعرف على أنه المعلومات الحساسة حول تطوير التكنولوجيا الخارجية التي تؤثر على وضع المؤسسة المنافسة أي التركيز على الجوانب التقنية الخارجية عن طريق البحث والتطوير في المنظمة وتحسين أدائها بواسطة تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيا الجديدة بمتابعة خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالبيئة التنافسية الخارجية للمؤسسات التعليمية (Hadi,2014).

### ب ذكاء المنافس

"يعرف ذكاء المنافس على أنه المعلومات الدقيقة والموثوقة وذات العلاقة المباشرة بالمنافسين المتوفرة في الوقت المناسب، حيث يزود هذا النوع من الذكاء المنظمات بالبيانات والمعلومات التي تمكنها من التنبؤ بما سيحدث في البيئة التنافسية، وذلك عن طريق تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم الجوهرية ومعرفة تحركاتهم في الاسواق ونقاط قوتهم وضعفهم، والتعرف على خططهم الاستراتيجية الخاصة بأسواق معينة وفهم سياساتهم التسويقية ومعرفة الهدف السوقي للمنافسين ونشاطات البحث والتطوير وحصصهم السوقية" (Nassour et al.,2018:470).

### ج. ذكاء المدير

يتطلب من المدير معرفة احتياجات الزبائن الخاصة بالمؤسسة وفهم طلباتهم فإن عمل المؤسسة سيكون تحت التهديد المستمر من قبل المنافسين وتقوم المؤسسة على أثر ذلك باستخدام خبراء الذكاء

لتقصي أخبار عملائها والعملاء الموجودون في السوق لغرض وضع استراتيجياتها والتي تحمي مصالحها فيلجأ هؤلاء الخبراء إلى اتباع سياسات مختلفة تسهل لهم العمل في هذا الجانب كجمع للمعلومات حول العملاء ثم هيكلتها وتخزينها ثم تحليل تلك المعلومات من أجل اكتساب عملاء جدد، ويتم خلال هذه المرحلة تحديد الموارد والمصادر اللازمة لتطبيق الذكاء التنافسي في ضوء الهدف منه، ثم تحديد المعلومات اللازمة والضرورية، وفترة استخدامها وصلاحياتها، وهنا تتباين المؤسسات في بنائها للذكاء التنافسي، إذ يعتمد الأساس لذلك على التركيز المؤسسات التعليمية على عملية الذكاء التنافسي (consultancy, 2016).

#### د. ذكاء التحالف التنظيمي

تتبلور فكرة ذكاء التحالف التنظيمي حول كل ما يتعلق بعمليات الاستحواذ والشراكة والتحالفات الاستراتيجية التي تجري في البيئة الخارجية للمنظمة فمفهوم ذكاء التحالف التنظيمي: هو العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتقليل البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.

وبالتالي عمل خبراء ذكاء التحالف التنظيمي يكون حول معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم كتقليل البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة وبشكل عام فإن الذكاء التنافسي بأنواعه المختلفة يكون له انعكاسات مباشرة على المنظمة لأنه يسهم بشكل مباشر حسب المعلومات المقدمة في تطوير المنتجات والعمليات الانتاجية في ظهور ابتكارات جديدة، الاستحواذ على مؤسسات ضعيفة أو التحالف مع مؤسسات قوية مما يسهم في بقاء العملاء وضمهم ولأنهم بطرق عديدة حسب المعلومات المقدمة من

البيئة الخارجية , فذكاء التحالف التنظيمي يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي توصل المنظمة إلى أهدافها سواء كانت القصيرة أو الطويلة أي يؤثر على تحسين الأداء العام للمنظمة أحمد علي ( 2020 )

### أثر الذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية

لقد أشار مغاوري ( 2016 ) إلى أن هناك عدد من العوامل التي قد تؤثر في عملية الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية، كما يأتي:

#### 1. تعدد المصادر الموثوقة للحصول على البيانات

كما تواجبت العديد من المصادر الموثوقة للحصول على البيانات، كما كانت هناك وفرة في البيانات الصحيحة والدقيقة التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على معلومات قابلة للتنفيذ، وكلما اختلفت نوعية المصادر وقلت نسبة التماثل والتشابه فيما بينها، كلما أمكن ذلك من الحصول على بيانات أكثر شمولية وتنوع وعمق في مختلف المجالات والاتجاهات.

#### 2. حجم البيانات المتوفرة

إن ازدياد حجم البيانات المتوفرة قد يعطى الفرصة للحصول على البيانات المطلوبة بشكل أسرع، كما أن كثرة البيانات قد تؤدي أحيانا إلى وجود تضارب فيما بينها، مما يحتاج إلى مزيد من الوقت للتأكد من مصداقيتها وتحديد أي منها موثوق فيه.

#### 3. خصائص الأفراد العاملين في مجال الذكاء التنافسي

لابد أن يتسم الأفراد الذين يخلون البيانات ويعالجونها بالخبرة والكفاءة في مجال العمل بالمؤسسة التعليمية، خاصة بينتها الداخلية والخارجية، والجدير بالذكر أن المعلومات التي تتولد عن الذكاء التنافسي يجب أن تصل إلى أصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة

شفوياً أو تحريرياً أو بواسطة رسالة مشفرة، ثم تحليلها للوصول إلى أفضل الإجراءات المضادة، بهدف تحويلها إلى ذكاء تنفيذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الاستراتيجي السليم في الوقت المناسب ويستفاد من الذكاء التنافسي في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، من إداريين ومشرفين تربويين وسائر العاملين وتحسين وضع المؤسسة بين المؤسسات الأخرى، بتحديث التقنيات الموجودة، وتطوير استراتيجيات التدريس والتقييم، وسائر النشاطات الأخرى، وما تتطلبه من مكاتب ومساح الحصول على تقنيات جديدة وتحديث المختبرات العلمية مثل مختبر الربوط ومختبر الكيمياء والأحياء وغير ذلك وتتم تحقيق الأهداف من خلال أدوات التقييم الواقعي التي تتصف بالصدق والثبات والشمول إن التنافس في قضايا جوهرية مثل تحقيق النظام والانضباط، وفي توظيف التقنيات التربوية الحديثة واستراتيجيات تدريس التفكير والتدريس العملي والمعملي، والتقييم الواقعي، وتحقيق تفاعل صفي نشط يقوم على تبادل الأفكار وممارسة التعليم المتمازج في سبيل الوصول إلى مخرجات تربوية تامة استبعاد كل معلم أو مشرف تربوي أو مدير مدرسي لا يلتزم بأخلاقيات التربية والتعليم كأن يتلفظ بألفاظ بذئية أو استبعاد كل معلم أو مشرف تربوي أو مدير مدرسي لا يلتزم بأخلاقيات التربية والتعليم كأن يتلفظ بألفاظ بذئية أو يمارس أعمالاً غير تربوية كالقسوة والتسلط وغير ذلك مهما كانت صلته بأصحاب المؤسسة قوية.

وبناء على ما سبق، فإن الذكاء التنافسي يُعد من المتطلبات الضرورية لنجاح المؤسسة التربوية وتقدمها، لأنه يكسبها ميزة تنافسية من خلال تنويع أساليب جمع المعلومات، وتحليلها واتخاذ القرارات الاستراتيجية على ضوءها، بشرط أن تكون جميع الخطوات المتبعة قانونية وأخلاقية

## الرشاقة التنظيمية

تعتبر التحديات والصعوبات التي ما برحت تواجه المنظمات في الوقت الحالي، والتي نشأت نتيجة للتسارع المخيف في كافة مناحي الحياة، وحالة عدم التأكد لكثير من التغيرات الخارجية والداخلية التي بدأت تعصف بالمنظمات وأصبحت تهدد بقاءها واستمراريتها، أدت إلى ظهور العديد من النظريات الحديثة في علم الإدارة، من أجل مواكبة هذه التغيرات ومواجهة هذه التحديات، ومن أهم المصطلحات العصرية التي بدأت تظهر على السطح هو مصطلح الرشاقة التنظيمية، والذي يعد من الأساليب الإدارية العصرية الناجعة التي أصبحت مكملاً للتخطيط الاستراتيجي، ومن خلالها أصبح بإمكان المنظمات التكيف والتميز في منظومة أعمالهم الكلية من أجل الوصول إلى البقاء والنمو، (المصري، 2016)

وفي هذا المبحث سيتم بيان مفهوم الرشاقة التنظيمية ومفهومها وأهميتها وأبعادها وغيرها من

## العناوين

### مفهوم الرشاقة التنظيمية

برز مفهوم الرشاقة التنظيمية مع اتساع أفق المنظمات، وتطور توجهاتها المستقبلية بما يخدم توجهاتها الاستراتيجية، حيث تُعرّف بأنها: "مقدرة المؤسسة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة المتغيرة، وذلك بالترقب المستمر والتكيف مع احتياجات الزبون دون التخلي عن الرؤية المستقبلية" (Doz & Kosonen, 2010, p:53) كما تُعرّف بأنها "الاستمرارية في تحديد الفرص واغتنامها بصورة سريعة للتغلب على المنافسين" (Kettunen, 2010:12) وتُعرّف أيضا بأنها مقدرة المؤسسة واستعدادها لتشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين (كرومي، 2018: 108).

ويعرفها عمرو (2016) بأنها فن قيادة المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة، واستثمار الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل، وزيادة حجم الأرباح والفوائد المادية والمعنوية والتي تتم من خلال العمليات الآتية: التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، المقدره على استغلال الفرص كما تُعرّف الرشاقة التنظيمية بأنها مقدره المؤسسة على التنبؤ والاستجابة للتغيرات الحاسمة التي من شأنها أن تصيب المؤسسة بالفشل والانهيال، واستثمارها بالشكل الأمثل مما يكسبها أسبقية تنافسية ضمن بيئة أعمالها وبالتالي تحقق التفوق التنظيمي واستدامته (الشمري والزيادي، 2018).

وُعرّف كذلك الرشاقة التنظيمية بأنها عملية تغيير ديناميكية تقوم بتشجيع الاستفادة من الفرص في بيئة العمل الداخلية، وتقليص لهدر من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية والاعتماد على وعرفها توماس<sup>20</sup>, 18Altalhi التقنيات الحديثة , وإعادة تصميم إجراءات العمل التنظيمية ( Tomas, 2019) بأنها المقدره على تخفيف المرونة التنظيمية وتحقيق التوازن في الاختصاصات والمهام وانسياب إجراءات العمل، وتدقق الاتصالات والإجراءات بسهولة بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة، وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر، والاتجاه إلى بناء العمل التعاوني الجماعي.

وأكد النشيلي (2020) على أن " الرشاقة التنظيمية تتضمن المرونة والاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وبما يدعم وضعها التنافسي ويرتبط إحداث توازن في اختصاصات ومهام الوحدات داخل الهياكل التنظيمية، وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر إلى العمل التعاوني الجماعي، والذي يسهم في بناء سمات تنظيمية وتحقيق رشاقة تنظيمية، وعدة عوامل أخرى مثل سياسات الموارد البشرية، وسياسات إدارة العلاقة مع العملاء وإجراءات مرتبطة بكل منها، وبشكل يساعده في الوصول إلى

خصائص مناسبة، حيث يترتب عليها تحقيق أداء بشري يتوافق مع تلك الخصائص المطلوبة، وتعزيز العلاقة بالعملاء ومعرفة مواصفات ومنافع يبحثون عنها لدى المنظمة؛ بسبب وجود سرعة في التغييرات الحادثة على الاحتياجات والمنافع التي يسعون إليها، ويتطلعون أن توفرها المنظمة في الوقت المناسب وبالسماط المطلوبة "(الرخيص والرخيص، 2020: 103)

وفي ضوء ماسبق تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها مجموعة من الخطط الاستراتيجية والإجراءات التنظيمية التي يقوم بها مديري المدارس، وتتمثل بالتمكين الرقمي واستثمار القوى العاملة والاستباقية والتعاون وتعزيز التعاون بين الهياكل التنظيمية داخل المدارس؛ بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة وزيادة كفاءة هذه الاستراتيجيات بشكل يواكب المستجدات الرقمية والتعليمية المستمرة.

### أهمية الرشاقة التنظيمية

إن حالة عدم اليقين والاستقرار في البيئة الخارجية هي أحد العوامل الرئيسية التي تواجه المنظمات المعاصرة، وهي شدة المنافسة والتطور التكنولوجي والعولمة، لذا فإن أهمية الرشاقة التنظيمية في هذا المجال تكمن في أن الهدف هو فهم الكفاءات وتحديد القدرات في عقبات التغيير، وتبني المرونة الاستراتيجية يُمكن المؤسسات من إعادة الهيكلة والنمو، من خلال توفير جميع متطلبات مواجهة المنافسة الخارجية، والمرونة لمواجهة التطورات، وإيجاد طرق مبتكرة لخلق قيمة تنظيمية (القادر، 2019).

وقد أظهرت نتائج دراسة علي وحسين (2020) أهمية الرشاقة التنظيمية لدى المدارس من خلال:

1. **الناحية المعرفية والعلمية** وتشمل اتخاذ قرارات سريعة تتناسب مع شدة المخاطر المتوقعة

وإتاحة المعلومات ونشرها في جميع المستويات التنظيمية في الوقت المناسب ورفع جودة

الخدمات ومخرجات التعليم.

2. **من الناحية التنظيمية / الإدارية**، وتشمل خفض الأعمال الورقية والاعتماد على التكنولوجيا

الحديثة والتقليل من المستويات الإدارية وسرعة الاتصال والتواصل بين القيادة والعاملين

وتخفيض أعداد الأفراد العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و

توصيف العمل قبل التوظيف بما يضمن تحسين مستوى أداء العاملين.

3. **الناحية الأدائية/ الاستراتيجية**، وتشمل تخفيف التكاليف واستثمار نشاطات الوقت والتحسين

المستمر والاستجابة للتوجهات الاستراتيجية والخطة الموضوعية للمدارس وتبني

أنظمة للمكافآت والعقوبات والتدخل من خلال بعض الإجراءات والآليات التي تحقق الرضا

الوظيفي للعاملين.

وعليه يتضح أن الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية هي مفتاح النجاح في بيئة العمل الديناميكية

سريعة التغيير؛ حيث إنها قادرة على دعم قيادة التغييرات المفاجئة، بالإضافة إلى الاستفادة من

الفرص المتاحة في جميع المجالات الإدارية والاستراتيجية والمعرفية المختلفة، كما أن الرشاقة

التنظيمية تبرز أهميتها بشكل كبير في المؤسسات التي تعمل في ظروف معقدة ومتشابكة تتصف

بالغموض والتشابك حيث وجود علاقات داخلية متعددة بشكل متزايد والتي تجعل طبيعة أعمال

المؤسسة معقدة.



## أبعاد الرشاقة التنظيمية

تتمثل أبعاد للرشاقة التنظيمية بالمدارس بالسرعة والاستجابة، والحساسية، وتعتمد الرشاقة التنظيمية بالمدارس على استثمار نشاطات الوقت في إدارة التوقعات بحيث تستطيع المدارس إنهاء المهام دون تأثيرات سلبية وبحيث لا تؤثر على مهام أخرى، وذلك كما يلي:

### 1. السرعة Speed

تُعرف السرعة على أنها قدرة المؤسسة على تجاوز أو إنهاء أي عمل أو أداء لها في أقل مدة زمنية معينة. وتتمثل السرعة بإنجاز المهام والعمليات المطلوبة في أقل وقت وتشمل في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق، وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المحدد وفي أقصر وقت ممكن (Kuleelung & Ussahawanitchakit, 2015, P.207)، وأشار (2018 Karima,et,all) إلى أن السرعة تشمل اتخاذ القرار دون أي تسرع وعدم المماثلة في ذلك، والبدء بالعمل وعدم تأخيره، وسرعة إيجاد الحلول البديلة لصالح المنظمة كما أبدى كل من (2014، Rubai-Al & Idris) أن بعد المرونة والسرعة سمتين تجعل المنظمة قادرة على مواجهة الظروف الخارجية والعوامل البيئية الغير المتوقعة وإيجاد الحلول المناسبة لها .

### 2 . الاستجابة response:

تُعرف بأنها السلوك الذي يأتيه الفرد كرد فعل لمثير ما، والاستجابة هو المقدرة على تحديد التغييرات ومواجهتها بسرعة وسلاسة، والتفاعل معها بشكل استباقي وذلك عن طريق الاستشعار، توقع التغييرات، الإدراك ورد الفعل الاستفادة منها (Karima,et, all 2018)، واعتبر (2015، Kuleelung) أن الاستجابة لها تأثير إيجابي على المنظمات وعلى الميزة التنافسية، كما أن لها تأثير على الانتاجية التنظيمية والتسويق الفعال، والاستجابة أيضا هي قدرة المنظمة بالاتفاق مع

عملائها او شركائها إعادة تكوين مجموعات لتشكيل التحركات المبتكرة بسرعة وسلاسة (2017), (Yazgat & Hamad) واعتبرها (Chang, 2011) بأنها القدرة على تحديد ومعرفة التغييرات وسرعة الاستجابة بشكل استباقي أو علاجي. كما عرفت بأنها مقدرة المؤسسة وبسرعة على إعادة تكوين الموارد وعملياتها لإعادة العمل وحسب مطالب بيئة العمل (Mavengere, 2014) ومما ذكر سابقاً يتضح أن بُعد الاستجابة يتجسد بالقدرة على فهم وإدراك التغييرات، والاستجابة بشكل سريع للتغيرات والاستفادة منها واقتناص الفرص المتاحة.

### ثالثاً. الحساسية Sensitivity

الحساسية : وتشير إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تحديد المتغيرات , وفهمها في بيئة عملها أي بناء رؤية عن المستقبل وذلك للعمل على استثمارها بشكل يحقق المصلحة للمؤسسة من جهة وللعاملين من جهة أخرى . وتعتمد الحساسية بشكل كلي على التخطيط التكتيكي المتطور والتميز عن المنافسين (Kettunen , 2011,11).

### مبادئ تطبيق الرقابة التنظيمية على المؤسسات التعليمية

تعددت مبادئ تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية ومنها

#### 1. الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات

تُعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً ومحددًا لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة على الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا ورضوان (2014). واستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابياً على مستوى رقابة المنظمات، حيث تسهل التكنولوجيا عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة وتثري الذاكرة

التنظيمية، وأن من أهم أبعاد رشاقة المنظمات هو مرونة النظام التكنولوجي وبنيته التحتية (Trinh et al, 2012).

فمن الممكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاتصال الفعال بين كافة المستويات الإدارية والأقسام المتنوعة داخل المؤسسة، أو بينها وبين غيرها من المؤسسات المناظرة والربط بينهم، وتتيح تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها، مما يضمن سهولة وانسياب البيانات والمعلومات التي يحتاجها الأفراد في عملهم، مما يحقق لهم المزيد من المرونة، وكذلك التوافق والانسجام بين المستويات الوظيفية المختلفة، مما يدعم من تحقيق الرشاقة التنظيمية بها (Chen, Wang, Pan, 2014).

## 2. مشاركة جميع الأفراد في وضع استراتيجية الجامعة:

إن وجود استراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية الجامعة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافياً لكي تحقق الرشاقة التنظيمية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات الجامعية مع جميع العاملين (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفون) في وضعها، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بالمدارس وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في تحديدها، والأخذ بالآراء الصائبة وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها، مما يضمن تفاعل الجميع وسعيهم بإيجابية لتحقيق تلك الاستراتيجية بعد إقرارها، فبالرغم من أهمية وجود استراتيجية محددة لتحقيق تلك الاستراتيجية بعد إقرارها، إلا أنه من المهم أيضاً فهم الأفراد واستيعابهم لها بدرجة كافية تمكنهم من تحقيقها وذلك من خلال المساهمة الفعالة في وضعها، كما أن وضوحها للجميع يسهم في تقويم الأداء باستمرار على ضوءها (مغاوري، 2016).

### 3. تشجيع المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميزة:

إن الابتكار ركن أساسي للرشاقة التنظيمية، لأن المنظمات المبتكرة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيير، والأهم من الابتكار هو تبني ثقافة الابتكار ونشرها حيث يعد أمر هام لنجاح المنظمات وتحسين مستوي رشاقته التنظيمية، ورغبة الإدارة في الابتكار هي الشرارة التي تحفز علي التغيير، كما أن استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو استحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى التجريب، فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تقويمها باستمرار، من خلال دعمها إذا اثبتت فعاليتها، ومعالجة أي سلبيات قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للابتكار (Harraf et al,2015)

#### رابعًا. كفاءة الأفراد بالمؤسسات التعليمية

من المهم توفر قدرات متميزة لدى القيادات الجامعية في التعامل مع التغيير وإدارته بشكل مناسب، ومنهم قدرتهم على حث الأفراد العاملين على مواجهة التغيير بدلا من مقاومته، وتوفير كافة السبل والأساليب التي تساعدهم على مواكبة التغيير والاستفادة منه لصالح المؤسسة التعليمية، والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم لتحقيق رضاهم الوظيفي الذي سيؤثر إيجابيا على سرعة الانجاز العمل وتشجيعهم على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بدلا من تركيز الجهد على استيفاء العديد من الأمور الروتينية البيروقراطية (عمر، 2020).

#### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بالذكاء التنافسي

والرشاقة التنظيمية ،وسيتم عرضها من الأقدم الى الأحدث كما يأتي:

## الدراسات المتعلقة بالذكاء التنافسي

تبيّن أن الدراسات التربوية المتعلقة بالذكاء التنافسي محدودة جدًا حسب علم الباحثة، ولم تجد دراسات تذكر في الميدان التربوي، وعليه تم إيراد دراسات ذات علاقة بالموضوع، وليست ذات علاقة بميدان التطبيق .

هدفت دراسة هينس ووايت (Hughes & White (2016) إلى التعرف إلى الذكاء التنافسي في التعليم العالي والفرص والتحديات المحيطة به، وكذلك إلى كيفية الاستفادة من أدوات وتقنيات الذكاء التنافسي (CI) في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وعينة من موظفي الجامعات وصممت استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن أن تكون هذه التقنيات ذات قيمة عبر مجموعة واسعة من المجالات التشغيلية داخل الجامعة، وتشمل الوظائف التي تتضمنها عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة توظيف أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة والطلبة المحتملين، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة بحاجة ماسة إلى مواكبة المنافسة المتزايدة والتحديات البيئية.

وهدف دراسة أورتول وآخرون (Ortoll & GarciaP, Cobars,&Ortoll (2016) إلى وضع إطار نظري بالاستفادة من الدراسات السابقة بهدف تطوير نظرية تستخدم كإطار مفيد لوصف وتصنيف ممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات (CI) بالتطبيق على الممارسات التي طورتها الجامعات الإسبانية، ومقارنتها بممارسات الجامعات في منطقة التعليم العالي الأوروبية (EHEA) وقد اعتمدت الدراسة على منهج الأساليب المختلطة (المقابلات شبه منظمة والاستبانة)، وعينة من موظفي الجامعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية ممارسات الذكاء التنافسي الأولية والتفاعلية تتم

على المستوى التكتيكي، وأنه خلال عملية التكيف تطورت هذه الممارسات، وذلك بسبب مشاركة الجامعات في عملية التكيف التي تقوم بها استجابة للتطورات والتحديات المحيطة.

كما هدفت دراسة جارسيا ( Garcia, Ortol & Cobarsi ( 2016 ) وموضوعها: إلى الكشف عن عوامل التمكين والتثبيط التي تؤثر على ممارسات الذكاء التنافسي؛ لإعطاء فكرة عن ممارسات الذكاء التنافسي في قطاع التعليم العالي، والتوصل إلى معرفة المزيد عن العوامل التي تؤثر على ممارسات الذكاء وقد استخدمت الدراسة منهج الأساليب المختلطة متضمنة مقابلات وجها لوجه، وقد صممت استبانات طبقت على عينة بلغت (47) من رؤساء جامعات ونواب وعمداء، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك العديد من العوامل المحفزة لممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات، أهمها: استخدام المعلومات الاستراتيجية وإدارتها بشكل مناسب واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة، وأن أهم ما يميز تلك الجامعة عن غيرها هو نجاحها في استخدام ممارسات الذكاء التنافسي.

وهدفت دراسة ليو ( lu, & Oppenheim ( 2017 ) التعرف إلى الذكاء التنافسي كاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في تيانجين بالصين، واعتمدت الدراسة على استخدام طريقة SWOT للذكاء التنافسي بشكل أساسي، والمنهج التحليلي؛ لتحليل المعلومات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي من جوانب مختلفة، ويبني مصفوفة SWOT من أجل تطوير الاستراتيجيات الموصى بها لمؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة إلى تقديم توصيات محددة لتبني الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم العالي في تيانجين.

هدفت دراسة صديق (2019) إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسط اليقظة الاستراتيجية بين المتغيرين، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من الكليات الأهلية في بغداد شملت (10)

كليات، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي والليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي وكذلك بوجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي الأداء الريادي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وذو دلالة معنوية وهذا يدل على أن الكليات التي تكون فاعلة في مجال استخدام الذكاء التنافسي بإمكانها الوصول الى الأداء الريادي.

كما هدفت دراسة مغاوري (2020) إلى دراسة خطوات استخدام الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية بالجامعات المصرية وأهم خصائصها في مؤسسات التعليم الجامعي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى إنشاء وحدة للذكاء التنافسي داخل كل مؤسسة تعليمية، لها هيكل تنظيمي يتبع الإدارة العليا، كما توصلت إلى ضرورة إعداد فريق متكامل للعمل في وحدة الذكاء التنافسي، بحيث يتكون من أفراد يتمتعون بمهارات عالية في تحليل ومعالجة البيانات، ومن لهم القدرة على تقديم أفكار جديدة ورؤى مستقبلية قابلة للتنفيذ؛ لتعزيز قدرة المؤسسة التعليمية في التعامل مع التغييرات الحادثة في بيئتها الخارجية.

وهدف دراسة علوان (2021) الاستفادة من إدارة الذكاء التنافسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات المصرية، وإلى تناول الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها بالجامعة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقام الباحث ببناء استبانة وزعت عشوائياً على عدد من الإداريين في الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى تصور لإنشاء وحدة لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة، مع تقديم مجموعة من الاجراءات المقترحة لنجاح تنفيذ هذه الوحدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة في مواجهة مختلف الأزمات والتحديات.

وهدفت دراسة (Oraee, Sanatjoo, Ahanchian (2021) التعرف إلى الذكاء التنافسي في ضوء الاحتياجات المعلوماتية لمديري الجامعات في قطاع التعليم العالي، واستخدم الباحثون المنهج النوعي، وعينة قصدية من رؤساء الجامعات في إيران بلغت (23) رئيسًا، كما تم تصميم أداة الدراسة وهي المقابلة، تناولت الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة كالاحتياجات من المعلومات ومصادر المعلومات والقنوات التي يستخدمونها، وأظهرت نتائج الدراسة أنهم بحاجة إلى الاهتمام بالمعلومات السياسية والاقتصادية في التعامل مع الموضوعات غير المتوقعة، وأن حصول الرؤساء على المعلومات يمكن أن يساهم في تصميم وتنفيذ وتطوير الذكاء التنافسي

#### الدراسات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية

وهدفت دراسة (Özgenel, Yazıcı, (2020) إلى تحديد ما إذا كانت مستويات سرعة التعلم لدى مديري المدارس تختلف باختلاف الجنس والأقدمية ومستويات الخدمة المدرسية والحالة التعليمية والأعمار والواجبات الإدارية (المدير ونائب المدير)، تم إجراء البحث وفقًا لنموذج المسح المستخدم بكثرة في طرق البحث الكمي، وشارك في الدراسة ما مجموعه (428) متطوعًا إداريًا، من (160) مدير مدرسة و (268) نائب مدير، حيث تم جمع البيانات باستخدام "مقياس مرمرة للتعلم السريع، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لمديري المدارس من سرعة التعلم مرتفع للغاية، في حين أن مستويات سرعة التعلم لم تختلف اختلافًا كبيرًا وفقًا للجنس والمستوى المدرسي للمسؤولين، أما مستوى سرعة التعلم لدى الإداريين الحاصلين على تعليم بعد التخرج أعلى من مستوى أولئك الحاصلين على درجة البكالوريوس فقط، وأن مستويات سرعة التعلم لمديري المدارس أعلى من نواب المديرين، بينما يتمتع المسؤولون ذوو الأقدمية والأعمار بقدرة أعلى على التعلم من المسؤولين ذوي الأقدمية والعمر الأقل.



هدفت دراسة منصور (2020) إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث وزعت على عينة بلغت (72) عضو هيئة تدريس بكلية التربية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري لدى القيادات جاء بدرجة (متوسطة) للعبارات التالية: (يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة، يتبنى التوجهات الحديثة لتطور الأداء، يسمح بالحوار والمناقشة، يحسن استخدام السلطات المتاحة لصالح العمل)، وفي محور معوقات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جاءت بدرجة (كبيرة جدًا).

وهدفت دراسة التويجري (2021) إلى دراسة الرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم، وإلى التعرف على درجة مشاركة العاملين الإداريين في وضع استراتيجية الجامعة وصنع القرارات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث وزعت على عينة من العاملين الإداريين في كليات جامعة القصيم بلغت (1767) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة قصوراً في درجة مشاركة الإداريين في وضع استراتيجية الجامعة لتدعيم سلوكيات المواطنة المرتبطة بالانتماء والولاء لها، كما أظهرت النتائج قصوراً في توفر مشاركة العاملين الإداريين في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.

بينما سعت دراسة الذبياني (2020) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وقد تضمنت الاستبانة أربعة محاور فرعية: (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقويم)، كما تضمنت (12) موقفاً إدارياً، حيث وزعت على عينة بلغت (52) قائداً وقائدةً في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية أنه من

الضروري التعرف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال المحاور الأربعة الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقييم)، من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت في (بعد الاستشعار و بعد اتخاذ القرار و بعد الممارسة). وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط و التنظيم و الرقابة و التقييم) وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

هدفت دراسة ( 2021 ) Oraee, Sanatjoo, Ahanchian إلى الكشف عن رشاقة التعلم (LA) وبيان العلاقة بين قياس استقلالية المتعلم ونجاح القيادة، وهو عنصر حاسم للنجاح في بيئة متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي واستخدمت أداة المقابلة على عينة بلغت (11) رئيس كلية، وأظهرت نتائج بروز فجوات ملحوظة بين وجهات نظر الرؤساء، وتم الكشف عن علاقة قوية بين نتائج الرؤساء وتلك التي اعتبرتها أداء أعلى عبر الأبعاد الحرجة.

كما هدفت دراسة عيد (2021) إلى تحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية وخصائصها، والعلاقة بين المرونة والرشاقة التنظيمية، وأبعادها وأنواعها، وقدراتها، ومتطلباتها، ومقاييسها، وتسلط الضوء على مفهوم الهندسة المتزامنة وأهميتها، وأبعادها ومدخلها، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها، والمتطلبات الأساسية لتطبيقها، والعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والهندسة المتزامنة، ثم توصلت الدراسة عن طريق المنهج الوصفي وإجراء مقابلات شخصية شبه مقننة مع بعض القيادات الجامعية بجامعة دمنهور والفيوم، إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز متطلبات

تحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل الهندسة المتزامنة والتي تتمثل في ثلاث مراحل: التهيئة والاستعداد، التصميم، ما بعد التصميم.

وهدفت دراسة التويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (2021) التعرف إلى واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار، الاستجابة السريعة، المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع) ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي، وصممن استبانة وزعت على عينة من المعلمات بلغت (570) معلمة، وأسفرت نتائج الدراسة عن تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية بدرجة (مرتفعة).

وهدفت دراسة السمحان (2021) إلى البحث في تقصي واقع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف معوقات تطبيقها، ومتطلبات تحسينه. انطلاقاً من أهمية الارتقاء بمستوى الواقع الحالي للرقابة التنظيمية بكليات الجامعة، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عدد (642) من رؤساء الأقسام بكليات الجامعة من المجتمع الأصلي (2070) بنسبة (31%) من المجتمع الأصلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية يتحقق بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الشمري (2022) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة اشتملت على محورين هما: أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة للفاعلية التنظيمية (تطور الجامعة، جودة المخرجات، الرضا الوظيفي)، والمحور

الثاني تحسين أبعاد الفاعلية التنظيمية في ضوء الرشاقة التنظيمية، حيث وزعت على عينة بلغت (67) عضو هيئة تدريس كعينة عشوائية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين معنوية بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وضع التصور المقترح الذي استهدفته الدراسة.

كما هدفت دراسة صلاح الدين (2022) إلى الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في كل من الرشاقة والسمعة التنظيمية، وكذلك استقصاء تأثير الرشاقة التنظيمية في السمعة التنظيمية، ومن ثم البحث في قدرة الرشاقة التنظيمية على القيام بدور الوساطة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية، مع تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة، اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على منحى البحوث الكمية، وذلك من خلال تصميم نموذج بنائي مفترض قائم على مراجعة النظريات التربوية، والدراسات السابقة يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة: البراعة التنظيمية، الرشاقة التنظيمية، السمعة التنظيمية، ومن ثم اختبار ذلك النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وقد تم جمع بيانات الدراسة من عينة بلغت (203) أكاديمي وإداري بجامعة السلطان قابوس، بواسطة ثلاثة مقاييس، تم تعريبها، وتكييفها مع السياق العُماني، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس، كما تؤثر البراعة التنظيمية بشكل إيجابي دال احصائيا على الرشاقة التنظيمية للجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في السمعة التنظيمية، كما يوجد تأثير وسيط جزئي دال احصائيا للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس.

وهدفت دراسة المحاميد (2022) التعرف إلى واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، والتوصل إلى المقترحات المناسبة لتطوير الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس الجامعة السعودية الإلكترونية وبلغت عينة الدراسة (247) عضوًا، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة "متوسطة"، حيث جاء بعد التنظيم في المرتبة الأولى فيها جاء بعد التوجيه في المرتبة الأخيرة، كما جاءت موافقتهم على الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية بدرجة تراوحت ما بين (متوسطة/ مرتفعة).

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

#### من حيث الهدف

بعد الإطلاع على الدراسات ذات الصلة بالذكاء التنافسي وجدت الباحثة بأن بعض الدراسات قد تناولت الذكاء التنافسي كدراسة (Hughes & White 2016) هدفت إلى التعرف على الذكاء التنافسي في التعليم العالي والفرص والتحديات المحيطة به، وهدفت دراسة (2016) Ortoll & GarciaP, Cobars,&Ortoll إلى وضع إطار نظري بالاستفادة من الدراسات السابقة بهدف تطوير نظرية تستخدم كإطار مفيد لوصف وتصنيف ممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات (CI) بالتطبيق على الممارسات التي طورتها الجامعات الإسبانية، ومقارنتها بممارسات الجامعات في منطقة التعليم العالي الأوروبية (EHEA)، وهدفت دراسة (2016) Garcia, Ortol &

Cobarsi وموضوعها الكشف عن عوامل التمكين والتثبيط التي تؤثر على ممارسات الذكاء التنافسي؛ لإعطاء فكرة عن ممارسات الذكاء التنافسي في قطاع التعليم العالي الذكاء , وكما هدفت دراسة (2017) lu, & Oppenheim إلى التعرف على الذكاء التنافسي كاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في تيانجين بالصين، وهدفت دراسة (2021) Oraee, Sanatjoo, Ahanchian التعرف إلى الذكاء التنافسي في ضوء الاحتياجات المعلوماتية لمديري الجامعات في قطاع التعليم العالي، و دراسة صديق (2019) هدفت إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية بين المتغيرين، وهدفت دراسة (2020) Özgenel Yazıcı, إلى تحديد ما إذا كانت مستويات سرعة التعلم لدى مديري المدارس تختلف باختلاف الجنس والأقدمية ومستويات الخدمة المدرسية والحالة التعليمية والأعمار والواجبات الإدارية (المدير ونائب المدير)، كما هدفت دراسة مغاوري (2020) إلى دراسة خطوات استخدام الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية بالجامعات المصرية , ودراسة علوان (2021) التي هدفت إلى كيفية الاستفادة من إدارة الذكاء التنافسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات المصرية، وإلى تناول الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها بالجامعة.

وبعد الإطلاع كذلك على الدراسات ذات الصلة بالرشاقة التنظيمية وجدت الباحثة بأن بعض الدراسات قد تناولت الرشاقة التنظيمية كدراسة (2021) Oraee, Sanatjoo, Ahanchian التي هدفت إلى الكشف عن رشاقة التعلم (LA) وبيان العلاقة بين قياس استقلالية المتعلم ونجاح القيادة ، وهدفت دراسة (2020) Özgenel Yazıcı, إلى تحديد ما إذا كانت مستويات سرعة التعلم لدى مديري المدارس تختلف باختلاف الجنس والأقدمية ومستويات الخدمة المدرسية والحالة التعليمية والأعمار والواجبات الإدارية (المدير ونائب المدير)، وهدفت دراسة منصور (2020) إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء

الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة ، ودراسة التويجري (2020) التي هدفت إلى دراسة الرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة القصيم ، ، بينما سعت دراسة الذيباني (2020) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، و هدفت دراسة عيد (2021) إلى تحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية وخصائصها، والعلاقة بين المرونة والرشاقة التنظيمية، وأبعادها وأنواعها، وقدراتها، ومتطلباتها، ومقاييسها، لتطبيقها،

وكما هدفت دراسة التويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (2021) إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، الاستجابة السريعة، المشاركة في اتخاذ القرار، الابداع) ، وهدفت دراسة السمحان (2021) إلى البحث في تقصي واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف معوقات تطبيقها، ومتطلبات تحسينه ، وهدفت دراسة الشمري (2022) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، كما هدفت دراسة صلاح الدين (2022) إلى الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في كل من الرشاقة والسمعة التنظيمية، وكذلك استقصاء تأثير الرشاقة التنظيمية في السمعة التنظيمية، ، وهدفت دراسة المحاميد (2022) التعرف إلى واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

### من حيث المنهج

تشابهت الدراسة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع معظم الدراسات السابقة كدراسة صديق ( 2019 ) , دراسة مغاوري ( 2020 ) , دراسة الشمري ( 2022 ) , دراسة علوان ( 2021 ) , دراسة منصور ( 2020 ) , دراسة التويجري ( 2020 ) , دراسة الذيباني ( 2020 ) , دراسة السمحان ( 2021 ) , دراسة عيد ( 2021 ) , دراسة التويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي ( 2021 ) , دراسة المحاميد ( 2022 ) بينما استخدمت بعض الدراسات الأخرى المنهج التحليلي والاستكشافي كدراسة ( 2016 ) Hynes&Whitne , lu & Oppenheim(2017) , Oraee, Sanatjoo, Ahanchian (2021)

### من حيث العينة

تشابهت عينة ( المدارس ) مثل دراسة التويجري والبكر أبو ثنين والعصيمي ( 2021 ) , دراسة الذيباني ( 2020 ) , ودراسة ( 2020 ) Özgenel Yazıcı, بينما اختلفت بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة ( 2016 ) Garcia, Ortol & Cobarsi , Hughes & White ( 2016 ) , ( 2021 ) Oraee, Sanatjoo, Ahanchian, دراسة صديق ( 2019 ) , دراسة مغاوري ( 2020 ) , دراسة علوان ( 2021 ) , دراسة منصور ( 2020 ) , دراسة التويجري ( 2020 ) , دراسة الشمري ( 2022 ) , دراسة عيد ( 2021 ) , دراسة السمحان ( 2021 ) , دراسة صلاح لدين ( 2022 ) , دراسة المحاميد ( 2022 ) فقد كانت عينتهم من الجامعات وغيرها.

### ومن حيث الأداة

تشابهت الدراسات في استخدامها الاستبانة مثل, دراسة صديق ( 2019 ) , دراسة علوان ( 2021 ) , دراسة منصور ( 2020 ) , دراسة التويجري ( 2020 ) , دراسة الذيباني ( 2020 ) , دراسة



السمحان (2021), دراسة الشمري (2022), دراسة المحاميد (2022) , دراسة التويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (2021) استخدمت أدوات الملاحظة والمقابلة مثل دراسات (2016) .Oraee, Sanatjoo, Ahanchian, (2021) , Ortoll & GarciaP, Cobars,&Ortoll دراسة عيد (2021).

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كيفية صياغة الإطار النظري المتعلق في مجال الدراسة الحالية والمنهجية البحثية المتبعة كما استفادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة استبانة الذكاء التنافسي , والرشاقة التنظيمية . كما تم الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة المناسبة لتحليل البيانات الخاصة في الدراسة الحالية وتمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير وتوضيح نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها وربط النتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها أجريت في حدود موضوعية وبشرية ومكانية مختلفة عن الدراسات السابقة حيث طبقت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الثانوية الخاصة في لواء الجامعة في العاصمة عمان.

وتميزت بحداتها الزمانية وهي من الدراسات الأولى التي ربطت بين متغيرين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية في الميدان التربوي على حسب علم الباحثة فأغلب الدراسات السابقة بحثت في الذكاء التنافسي في الجامعات لذلك بحث في هذه الدراسة لمعرفة درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان .

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

في هذا الفصل تم عرض الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة، وذلك من خلال وصف منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وطرق اختيارها، إضافة إلى أداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، كما تم وصف متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن الأسئلة.

### منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يُعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات بهدف الكشف عن الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم التابعة لواء الجامعة في العاصمة عمّان.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمُعلّمت في مدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء الجامعة في العاصمة عمّان والبالغ عددهم (7827) مُعلّمًا ومُعلّمة، منهم (1322) مُعلّمًا و(6505) مُعلّمة، وذلك بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2023/2022م.

## عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية ممثلة مكونة من (370) معلماً ومعلمة حسب جدول كيرجي ومورجان (1972) من مُعلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم لواء الجامعة، وذلك خلال الفصل الأول الدراسي من العام 2023/2022م. إذ تم اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مُجتمع الدراسة، وقد جرى توزيع الاستبانات عليهم إلكترونياً عن بعد بالتعاون مع مديري المدارس من خلال روابط الكترونية للاستبانة تم إرساله إلى مجموعات التواصل على تطبيق الواتس آب (WhatsApp) ومتابعة الردود على جوجل درايف الإلكترونية، وقد كانت جميع الاستبانات المُسترجعة قابلة للترميز والتحليل وعملية المعالجة والجدول (1) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الأساسية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة):

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها الديموغرافية

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	131	35.4%
	أنثى	239	64.6%
	المجموع	370	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	289	78.1%
	دراسات عليا	81	21.9%
	المجموع	370	100.0%
سنوات الخدمة	اقل من 10سنوات	148	40.0%
	10 سنوات فأكثر	222	60.0%
	المجموع	370	100.0%

## أداة الدّراسة

ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ الاطلاع على الأدب النظري، والرجوع للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بهدف تطوير أداة الدّراسة على شكل استبانة وذلك لغايات جمع البيانات. وقد تكونت أداة الدّراسة من جزأين على النحو التالي:

### أولاً: الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية

بعد الرجوع للأدب النظري وبالاطلاع على الدّراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء التنافسي كدراسة علوان ( 2021 ) ودراسة مغاوري ( 2020 )، تم تطوير الجزء الخاص بالذكاء التنافسي على شكل استبانة بهدف قياس درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة من وجه نظر المعلمين في عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة. إذ تكونت الاستبانة بصورته الأولى من (33) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولى، وقد كانت الفقرات موزعة كالتالي:

1. بُعد الذكاء التكنولوجي والمكون من (8) فقرات.
2. بُعد ذكاء المنافس والمكون من (10) فقرات.
3. بُعد ذكاء المدير والمكون من (9) فقرات.
4. بُعد التحالف التنظيمي والمكون من (6) فقرات.

كما تم الرجوع للأدب النظري و الدّراسات السابقة وبالرجوع للأدب النظري ذات الصلة بموضوع الرشاقة التنظيمية كدراسة الذيباني (2020) ودراسة منصور (2020)، ودراسة المحاميد (2022)، تمّ تطوير الأداة على شكل استبانة بهدف قياس مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة، إذ تكونت الاستبانة بصورتها

الأولية من (24) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية، وقد كانت الفقرات موزعة على الأبعاد كما يلي:

1. بُعد السرعة والمكون من (7) فقرات.

2. بُعد الحساسية والمكون من (9) فقرات.

3. بُعد الاستجابة والمكون من (8) فقرات.

وقد تمّ اعتماد تدرّج ليكرت الخماسي في جمع البيانات، بمستوياته الخمسة: (موافق بشدة وأعطي

(5)، أوافق وأعطي (4)، أوافق إلى حد ما وأعطي (3)، لا أوافق وأعطي (2)، لا أوافق بشدة وأعطي

(1)) للإجابة عن تلك الفقرات، إذ تمثل (5) درجة مرتفعة، كما تمثل (1) درجة متدنية.

### صدق الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية

للتحقق من مؤشرات صدق أداة الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية، تمّ استخراج مؤشرات الصدق

الآتية:

#### أ. صدق الظاهري للأداة

للتحقق من صدق الظاهري لمجال الذكاء التنافسي ومجال الرشاقة التنظيمية؛ تمّ عرضها

بصورتها الأولية على مجموعة مُحكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص والخبرة في

مجال الإدارة التربوية بالجامعات الأردنية وعددهم (10) مُحكمين والمُشار لأسمائهم بالملحق (2)،

وذلك بهدف إبداء آرائهم حول مدى دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: (وضوح الفقرات، والصياغة

اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى انتمائها للبعد)، وإضافة أو تعديل أو حذف

الفقرات بما يروونه مناسباً.

وقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ والعمل على تعديل الصياغة اللغوية لل فقرات وحذف الفقرات من الصورة الاولية والتي أجمع عليها ما نسبة (80%) كحد أدنى تم الاتفاق عليها من المحكمين ك معيار للحكم على صلاحيتها، وبالإبقاء على الفقرات التي أجمع عليها المحكمين دونما تعديل، إذ تمّ إجراء التعديلات المُقترحة؛ وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (32) فقرة موزعة على الأبعاد والملحق (3) يُبين ذلك.

ومن أبرز التعديلات التي تمت على الاستبانة للنكاه التنافسي كآلاتي :

- 1- تعديل الفقرة (5) في البعد الأول، المقدره على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، حيث تصبح تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في تعاملاته.
- 2- إضافة العبارة (9) في البعد الأول، مراعاة حقوق الملكية الفكرية عند استخدام البرمجيات.
- 3- تعديل الفقرة (1) في البعد الثاني، تحليل مستجدات المنافسين للمدرسة، حيث تصبح تحليل واقع المدارس المنافسة.
- 4- إضافة الفقرة (8) في البعد الثاني، تلبية احتياجات العاملين في المدرسة.
- 5- حذف الفقرة (5) في البعد الثاني، تطبيق الاستراتيجيات التنافسية الحديثة.
- 6- حذف الفقرة (7) في البعد الثاني، الاعتماد على استراتيجيات حديثة في جمع المعلومات حول المنافسين.

7- حذف الفقرة (5) في البعد الثالث، تبني مشاريع حديثة في البيئة المدرسية

من أبرز التعديلات التي تمت على الاستبانة الرشاقة التنظيمية كآلاتي:

- 1- تعديل الفقرة (7) في البعد الأول، تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة حيث تصبح تشجيع الاستباقية (المبادرة) في التعامل مع ظروف العمل المختلفة

2- تعديل الفقرة (1) في البعد الثاني، رؤية واضحة حول التحديات المستقبلية التي ستواجه

المدرسة حيث تصبح المقدره على التنبؤ المبكر بالتحديات المستقبلية

3- تعديل الفقرة (4) في البعد الثاني، الحرص على بذل الجهود لتحسين المستمر، حيث تصبح

الحرص على بذل الجهود المشتركة للتحسين المستمر

4- حذف الفقرة (5) في البعد الثاني، المرونة اللازمة لإعادة توزيع موارد المدرسة.

5- حذف الفقرة (2) في البعد الثالث، سرعة الاستجابة للمستجدات العصرية.

### ب. صدق البناء لمجال الذكاء التنافسي ومجال الرشاقة التنظيمية

للتحقق من صدق البناء على مجال الذكاء التنافسي ومجال الرشاقة التنظيمية، فقد تم تطبيقها

على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومُعلمةً من مجتمع الدراسة؛ بهدف التعرف على مدى

صدق البناء الداخلي وإسهام الفقرات المكونة لها، وذلك عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون

(Pearson)؛ بين الفقرات والبُعد المنتمية إليه، وحساب معاملات الارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية

للأداة، كما هو مبين في الجدول (2):

جدول 2: معاملات ارتباط فقرات الذكاء التنافسي مع البُعد المنتمية اليه والدرجة الكلية للأداة

بُعد التحالف التنظيمي	معامل الارتباط مع	بُعد التنظيمي	بُعد ذكاء المدير		بُعد التنظيمي	بُعد ذكاء المنافس		بُعد التنظيمي	بُعد الذكاء التكنولوجي		بُعد التنظيمي
			معامل الارتباط مع			معامل الارتباط مع			معامل الارتباط مع		
			الأداة	البُعد		الأداة	البُعد		الأداة	البُعد	
0.79	0.85	27	0.71	0.75	18	0.70	0.69	10	0.81	0.82	1
**1	**8		**5	**3		**8	**4		**4	**2	
0.73	0.79	28	0.79	0.78	19	0.84	0.78	11	0.88	0.85	2
**0	**9		**4	**4		**9	**5		**3	**0	

بُعد التحالف التنظيمي		الفقرات	بُعد ذكاء المدير		الفقرات	بُعد ذكاء المنافس		الفقرات	بُعد الذكاء التكنولوجي		الفقرات
معامل الارتباط مع			معامل الارتباط مع			معامل الارتباط مع			معامل الارتباط مع		
الأداة	البُعد		الأداة	البُعد		الأداة	البُعد		الأداة	البُعد	
0.78 **7	0.86 **8	29	0.86 **5	0.86 **9	20	0.79 **3	0.77 **1	12	0.75 **6	0.76 **5	3
0.70 **8	0.76 **6	30	0.70 **8	0.74 **1	21	0.48 **6	0.66 **2	13	0.85 **2	0.86 **5	4
0.76 **5	0.87 **9	31	0.68 **3	0.68 **9	22	0.75 **8	0.73 **9	14	0.40 **0	0.50 **7	5
0.70 **1	0.70 **0	32	0.84 **4	0.79 **8	23	0.41 *9	0.51 **9	15	0.83 **9	0.87 **4	6
			0.77 **6	0.83 **0	24	0.60 **0	0.65 **5	16	0.78 **4	0.80 **2	7
			0.64 **1	0.71 **9	25	0.49 **1	0.54 **1	17	0.75 **5	0.78 **8	8
			0.80 **1	0.83 **0	26				0.66 **8	0.72 **0	9

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يُبين من الجدول (2) بأنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على بُعد الذكاء التكنولوجي تراوحت بين

(0.507–0.874) مع البُعد، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة

بين (0.400–0.883)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد ذكاء المنافس تراوحت بين (0.519–

0.785) مع البُعد، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة بين

(0.689–0.869)، كما أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على بُعد ذكاء المدير تراوحت بين



(0.689 – 0.869) مع البُعد، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة بين

(0.641–0.865)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد التحالف التنظيمي تراوحت بين

(0.700 – 0.879) مع البُعد، وأنَّ معاملات ارتباط الفقرات تراوحت بين (0.701 – 0.791)

مع الدرجة الكلية للأداة وقد كانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

وكما تم استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين أبعاد أداة الذكاء التنافسي

والدرجة الكلية للأداة، وذلك كما يُبيّن الجدول (3):

جدول 3: معاملات الارتباط بين أبعاد مجال الذكاء التنافسي والدرجة الكلية للأداة

الدرجة الكلية	التحالف التنظيمي	ذكاء المدير	ذكاء المنافس	الذكاء التكنولوجي	الأبعاد
**0.960	**0.842	**0.908	**0.848	1	الذكاء التكنولوجي
**0.915	**0.758	**0.854	1		ذكاء المنافس
*0.972	**0.893	1			ذكاء المدير
**0.921	1				التحالف التنظيمي
1					الدرجة الكلية

\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يُبين الجدول (3) وجود قيم معاملات ارتباط مُرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

بين كل من أبعاد أداة الذكاء التنافسي والدرجة الكلية للأداة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين

(0.915 – 0.972)، مما يُشير لوجود درجة من الصدق الداخلي في أبعاد الأداة.

#### ثبات مجال الذكاء التنافسي ومجال الرشاقة التنظيمية

للتأكد من ثبات أداة الذكاء التنافسي تمّ تطبيقها على مجموعة استطلاعية مكونة من (30) مُعلم

ومُعَلِّمة من مُجتمع الدراسة ، وجرى حساب مُعاملات ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام

معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) بهدف قياس مدى التناسق في استجابات الأفراد على

فقرات الاستبانة، والجدول (4) يُبين معاملات ثبات الاتساق الداخلي للأبعاد ولمجمل فقرات الأداة ككل.

جدول 4: معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الذكاء التنافسي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أبعاد الأداة
9	0.917	الذكاء التكنولوجي
8	0.823	ذكاء المنافس
9	0.916	ذكاء المدير
6	0.893	التحالف التنظيمي
32	0.969	الدرجة الكلية

يُبين الجدول (4) القيم الخاصة بمعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للفقرات على أداة الذكاء التنافسي، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات على الأبعاد بين (0.823-0.917)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا لفقرات الأداة ككل (0.969)، وتُعد جميع هذه القيم السابقة جيدة لأغراض الدراسة، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

جدول 5: معاملات ارتباط فقرات أداة الرشاقة التنظيمية مع البُعد المنتمية اليه والدرجة الكلية للأداة

بُعد الاستجابة		بُعد الحساسية				بُعد السرعة		تفسير
معامل الارتباط مع		نقطة	معامل الارتباط مع		نقطة	معامل الارتباط مع		
للأداة	البُعد		للأداة	البُعد		للأداة	البُعد	
**0.835	**0.753	15	**0.787	**0.822	8	**0.607	**0.799	1
**0.693	**0.809	16	**0.819	**0.874	9	**0.660	**0.798	2
**0.683	**0.777	17	**0.708	**0.788	10	**0.623	**0.709	3
**0.812	**0.867	18	**0.767	**0.799	11	**0.791	**0.735	4
**0.653	**0.745	19	**0.638	**0.719	12	**0.650	**0.792	5
**0.609	**0.595	20	**0.825	**0.851	13	**0.703	**0.797	6
**0.664	**0.805	21	**0.683	**0.644	14	**0.770	**0.643	7

\* دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يُبين الجدول (5) أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على بُعد السرعة تراوحت بين (-0.643-0.799) مع البُعد، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة بين (-0.644-0.607)، كما أنّ قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد الحساسية تراوحت ما بين (-0.595-0.874) مع البُعد، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة بين (-0.609-0.835)، وقد كانت جميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

كما تم استخراج معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والدرجة

الكلية للأداة، وذلك كما يُبين الجدول (6):

جدول 6: معاملات الارتباط بين أبعاد أداة الرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية للأداة

الأبعاد	السرعة	الحساسية	الاستجابة	الدرجة الكلية
السرعة	1	**0.864	**0.756	**0.928
الحساسية		1	**0.812	**0.954
الاستجابة			1	**0.921
الدرجة الكلية				1

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يُبين الجدول (6) وجود قيم معاملات ارتباط مُرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

بين كل من أبعاد أداة الرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية للأداة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين

(0.921 - 0.954)، مما يُشير لوجود درجة من الصدق البناء الداخلي لأبعاد الأداة.

جدول 7: معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الرشاقة التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أبعاد الأداة
7	0.859	السرعة
7	0.885	الحساسية
7	0.879	الاستجابة
21	0.950	الدرجة الكلية

يُبين الجدول (7) القيم الخاصة بمعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للفقرات على أداة الرشاقة التنظيمية، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات على الأبعاد بين (0.859 – 0.885)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا لفقرات للأداة ككل (0.95)، وتُعد جميع هذه القيم السابقة على الأداة جيدة لأغراض الدراسة، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

#### تصحيح أداة الدراسة

لتصحيح أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي، إذ تعطى كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ولأغراض الحكم على نتائج قيم المتوسطات الحسابية تم استخدام المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

والجدول (8) يوضح القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أدوات

الدراسة:

جدول 8: القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات أدوات الدراسة

الدرجة / المستوى	قيمة المتوسط
مُنخفضة	1 – 2.33
مُتوسطة	2.34 – 3.67
مُرتفعة	3.68 – 5

### مُتغيرات الدِّراسة

اشتملت الدِّراسة الحالية على كل من المُتغيرات الآتية:

- الجنس ، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله فئتان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخدمة، وله مُستويان: (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

### إجراءات الدِّراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية:

- تحديد مشكلة الدِّراسة وأسئلتها والهدف منها والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدِّراسة.
- تحديد مجتمع الدِّراسة وعينتها.
- تطوير أداة الدِّراسة، وعرضها على مجموعة من محكمين من داخل الجامعة وخارجها، والتعديل عليها بما يتناسب مع ملاحظاتهم. وكما التحقق من صدقها وثباتها ومدى جاهزيتها للتطبيق.
- الرجوع لإحصائيات وزارة التربية والتعليم، من أجل الحصول على عدد المعلمين في مديرية التربية والتعليم التابعة للواء الجامعة.
- تم رفع الاستبانة الكترونياً على موقع (Google Drive) للوصول لأكبر عدد ممكن من مجتمع الدِّراسة.

- توزيع رابط الأداة على عينة الدراسة، بشكل الكتروني عن طريق الصفحات الالكترونية على الفيسبوك (Facebook) والواتس آب (WhatsApp).
- تم جمع الاستبانات وتخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تم الوصول إلى النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات والمقترحات.

### المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت المعالجات البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS-V23)، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
  - تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة.
  - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق البناء لفقرات أدوات الدراسة.
  - تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معاملات ثبات الاتساق الداخلي على أدوات الدراسة.
  - للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة من وجه نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان.
  - للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة.

- للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة بين درجة الذكاء التنافسي لدى المديرين والرشاقة التنظيمية في مدارس عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بهدف التعرف على درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان، من خلال الإجابة عن الاسئلة الآتية:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: ما درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة من وجه نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان؟**

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان بشكل عام، ولكل بُعد من الأبعاد، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وذلك كما يُبين الجدول (9).

**جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد الذكاء التنافسي**

الرقم	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
1.	الذكاء التكنولوجي	3.32	0.78	3	متوسطة
2.	ذكاء المنافس	3.31	0.77	4	متوسطة
3.	ذكاء المدير	3.32	0.78	1	متوسطة
4.	التحالف التنظيمي	3.30	0.75	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للذكاء التنافسي	3.28	0.79		متوسطة

يُبين الجدول (9) أنّ درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة من وجه نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان ككل قد جاءت بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.74)، كما أن الأبعاد على الأداة قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: في



المرتبة الأولى جاء بُعد "ذكاء المدير" بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.78)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "التحالف التنظيمي" بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.77)، أما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بُعد "الذكاء التكنولوجي" بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.75)، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء بُعد "ذكاء المنافس" بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.79).

كما تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير، لكل فقرة من الفقرات الخاصة بكل بُعد من أبعاد الذكاء التنافسي، وكانت النتائج كما يلي:

#### أولاً. بُعد الذكاء التكنولوجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بُعد الذكاء التكنولوجي، وبمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ووفقاً للمتوسطات الحسابية، وكانت النتائج في الجدول (10).

**جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد الذكاء التكنولوجي مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
2	اختيار أحدث الأساليب التكنولوجية في تخزين البيانات و المعلومات	3.39	0.84	1	متوسطة
1	توظيف أحدث الأساليب التكنولوجية لجمع البيانات والمعلومات	3.35	0.83	2	متوسطة
3	متابعة أحدث الابتكارات التربوية التكنولوجية.	3.34	0.85	3	متوسطة
4	توظيف خبراء متخصصين في استخدام التكنولوجيا.	3.33	0.89	4	متوسطة
5	تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في تعاملاته.	3.32	0.83	5	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
9	مراعاة حقوق الملكية الفكرية عند استخدام البرمجيات.	3.27	0.88	6	متوسطة
6	توفير البنية التحتية التكنولوجية	3.26	0.90	7	متوسطة
8	استخدام أحدث البرمجيات في المدرسة	3.26	0.92	8	متوسطة
7	استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين	3.21	0.92	9	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للبعد	3.30	0.76		متوسطة

يُبين الجدول (10) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الذكاء التكنولوجي قد تراوحت بين (3.21-3.39) وبدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات، أمّا البعد ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة تقدير متوسطة.

كما جاءت بالمرتبة الأولى على البعد الفقرة (2) والتي تنص على "اختيار أحدث الأساليب التكنولوجية في تخزين البيانات و المعلومات" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة تقدير متوسطة، وتلاها الفقرة (1) والتي تنص على "توظيف أحدث الأساليب التكنولوجية لجمع البيانات والمعلومات" بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقدير متوسطة، وبالمرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرتان (8,6) التي تنص على توفير البنية التحتية في المدرسة" وبمتوسط حسابي (0.90) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالمرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص "استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة.

## ثانيًا: بُعد ذكاء المنافس

تمّ حساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بُعد ذكاء المنافس، مع مُراعاة ترتيب الفقرات تنازليًا وفقًا للمُتوسّطات، وكانت النتائج كما في الجدول (11).

جدول 11: المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد ذكاء المنافس مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرة	المُتوسّطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
7	تلبية احتياجات الطلبة ذات العلاقة بالعملية التربوية	3.34	0.86	1	مُتوسطة
6	تلبية احتياجات أولياء الأمور ذات العلاقة بالعملية التربوية	3.31	0.89	2	مُتوسطة
1	تحليل واقع المدارس المنافسة	3.30	0.90	3	مُتوسطة
8	تلبية احتياجات العاملين في المدرسة	3.29	0.87	4	مُتوسطة
3	تبنى أحدث الاستراتيجيات لمنافسة المدارس الخاصة	3.28	0.91	5	مُتوسطة
2	جمع المعلومات الخاصة بالمدارس المنافسة	3.25	0.92	6	مُتوسطة
4	متابعة المواقع الالكترونية الخاصة بالمنافسين	3.25	0.92	7	مُتوسطة
5	جمع المعلومات حول الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في المدارس الخاصة	3.23	0.90	8	مُتوسطة
	المُتوسط الحسابي الكلي للبُعد	3.28	0.79		مُتوسطة

يُبين من الجدول (11) بأنّ قيم المُتوسّطات الحسابية لفقرات بُعد ذكاء المنافس قد تراوحت بين (3.23-3.34) وبدرجة تقدير مُتوسطة على جميع الفقرات، أمّا البُعد ككل، فقد حصل على مُتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تقدير مُتوسطة.

كما جاءت بالمرتبة الأولى على البُعد الفقرة (7) والتي تنص على "تلبية احتياجات الطلبة ذات العلاقة بالعملية التربوية" بمُتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير مُتوسطة،

تلاها الفقرة (6) التي تنص على " تلبية احتياجات أولياء الأمور ذات العلاقة بالعملية التربوية " بمُتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.89) وبدرجة تقدير مُتوسطة، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرتان (2,4) والتي تتصان على "جمع المعلومات الخاصة بالمدارس المنافسة" بمُتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير مُتوسطة. ثم تلاها بالمرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص على " جمع المعلومات حول الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في المدارس الخاصة " بمُتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير مُتوسطة.

### ثالثاً: بُعد ذكاء المدير

تمّ حساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد ذكاء المدير، مع مُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات الحسابية، وكانت النتائج كما في الجدول (12).

جدول 12: المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد ذكاء المدير مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المُتوسّطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
2	دور قيادي موجه نحو الابتكار	3.36	0.85	1	مُتوسطة
4	تبني مبادرات تطويرية في البيئة المدرسية	3.35	0.84	2	مُتوسطة
3	دور قيادي موجه نحو الإبداع	3.34	0.89	3	مُتوسطة
1	التفكير الاستراتيجي بعيد المدى	3.33	0.87	4	مُتوسطة
9	عدم تبني نمط واحد من القيادة	3.32	0.84	5	مُتوسطة
5	دعم التشاركية الفكرية مع الموظفين	3.31	0.86	6	مُتوسطة
6	استشارة العاملين في المدرسة لتقديم اقتراحات ذات قيمة مضافة	3.30	0.87	7	مُتوسطة
7	المقدرة على استثمار التهديدات المحيطة بالمدرسة بتحويلها إلى فرص	3.29	0.88	8	مُتوسطة
8	تجنب التهديدات الخارجية المحيطة بالمدرسة	3.25	0.90	9	مُتوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للبُعد	3.32	0.78		مُتوسطة

يُبين الجدول (12) بأنَّ قيم المُتوسّطات الحسابية على فقرات بُعد ذكاء المدير قد تراوحت ما بين (3.25-4.35) وبدرجة تقدير مُتوسطة على الفقرات، أمّا البُعد ككل، فقد حصل على مُتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة تقدير مُتوسطة.

كما جاءت بالرتبة الأولى على البُعد للفقرة (2) والتي تنص على "دور قيادي موجه نحو الابتكار" بمُتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة تقدير مُتوسطة، تلاها الفقرة (4) التي تنص على "تبني مبادرات تطويرية في البيئة المدرسية" بمُتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.84) وبدرجة تقدير مُتوسطة، وبالمرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي تنص على "المقدرة على استثمار التهديدات المحيطة بالمدرسة بتحويلها إلى فرص" بمُتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقدير مُتوسطة، تلاها بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "تجنب التهديدات الخارجية المحيطة بالمدرسة" بمُتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير مُتوسطة.

#### رابعاً: بُعد التحالف التنظيمي

تمّ حساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بُعد التحالف التنظيمي، مع مُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات الحسابية، وكانت النتائج كما بالجدول (13).

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد التحالف التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
2	مهارات قيادية تمكنه من تحقيق التميز في المدرسة	3.35	0.85	1	متوسطة
1	نظام معلومات مدرسي فعال	3.34	0.83	2	متوسطة
3	مصادر داخلية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الداخلية للمدرسة	3.31	0.84	3	متوسطة
4	الابداع في استثمار المهارات الفنية	3.31	0.87	4	متوسطة
5	المقدرة على تطوير مهارات الذكاء التنافسي لدى المعلمين	3.30	0.87	5	متوسطة
6	مصادر خارجية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الخارجية للمدرسة	3.29	0.86	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للبُعد	3.31	0.77		متوسطة

يُبين من الجدول (13) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التحالف التنظيمي قد تراوحت بين (3.29-3.35) وبدرجة تقدير مُتوسطة على الفقرات، أمّا البُعد ككل، فقد حصل على مُتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة تقدير مُتوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأولى على البُعد الفقرة (2) والتي تنص على "مهارات قيادية تمكنه من تحقيق التميز في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة تقدير مُتوسطة، تلاها الفقرة (1) التي تنص على "نظام معلومات مدرسي فعال" بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقدير مُتوسطة، وبالمرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة (4) التي تنص على "المقدرة على تطوير مهارات الذكاء التنافسي لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تقدير مُتوسطة، تلاها بالمرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على "مصادر

خارجية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الخارجية للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: ما مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان ؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب و مستوى التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة عمان بشكل عام، ولكل بُعد من الأبعاد، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية. وذلك كما يُبين الجدول (14).

جدول 14: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد الرضاقة التنظيمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرقم	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
1.	السرعة	4.31	0.77	1	مرتفع
2.	الحساسية	4.30	0.78	3	مرتفع
3.	الاستجابة	4.29	0.80	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.30	0.76		مرتفع

يُبين الجدول (14) أنّ مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة ككل قد جاء بمستوى (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.76)، كما أن أبعاد الرضاقة التنظيمية قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء بُعد "السرعة" بمستوى (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.77)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "الاستجابة" بمستوى (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.30)

وانحراف معياري (0.78)، وبالمرتبة الثالثة والأخيرة فقد جاء بُعد "الحساسية" بمستوى (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.80).

كما تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى التقييم للفقرات الخاصة بكل بُعد من أبعاد مستوى الرضا التنظيمية، وكانت النتائج كما يلي:

#### أولاً: بُعد السرعة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التقدير لفقرات بُعد السرعة، بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كما بالجدول (15).

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد السرعة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
1	المرونة الكافية لمواكبة التغيرات في البيئة المدرسية.	4.36	0.84	1	مرتفع
2	مرونة التعديل على إجراءات العملية التربوية وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية	4.31	0.83	2	مرتفع
5	وضع جدول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة	4.31	0.84	3	مرتفع
4	الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المدرسية	4.31	0.85	4	مرتفع
6	القدرة على تقديم الخدمات التربوية المدرسية للمعلمين في الوقت المناسب.	4.29	0.89	5	مرتفع
7	تشجيع الاستباقية ( المبادرة ) في التعامل مع ظروف العمل المختلفة.	4.28	0.84	6	مرتفع
4	المقدرة على إعادة هيكلة عمليات المدرسة وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية الداخلية.	4.25	0.86	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للبُعد	4.31	0.77		مرتفع



يُبين الجدول (15) أنّ قيم المُتوسّطات الحسابية لفقرات بُعد السرعة قد تراوحت بين (4.25-4.36) وبمُستوى تقدير مُرتفع على جميع الفقرات، أمّا البُعد ككل، فقد حصل على مُتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.77) وبمُستوى تقدير مُرتفع.

كما جاءت بالمرتبة الأولى على البُعد الفقرة (1) والتي تنص على "المرونة الكافية لمواكبة التغيرات في البيئة المدرسية" بمُتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.84) وبمُستوى تقدير مُرتفع، تلاها الفقرة (2) والتي تنص على "الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المدرسية" بمُتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.85) وبمُستوى تقدير مُرتفعة، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة فقد الفقرة (7) التي تنص على "تشجيع الاستباقية (المبادرة) في التعامل مع ظروف العمل المختلفة" وبمُتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.84) وبمُستوى تقدير مُرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص "المقدرة على إعادة هيكلة عمليات المدرسة وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية الداخلية" بمُتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.86) وبمُستوى مُرتفع.

#### ثانياً: بُعد الحساسية

تمّ حساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومُستوى التقدير لفقرات بُعد الحساسية، بمُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات الحسابية، وكانت النتائج كما بالجدول (16).

جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة

لفقرات بُعد الحساسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
4	الحرص على بذل الجهود المشتركة للتحسين المستمر.	4.32	0.85	1	مرتفع
6	المقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في تجنب الأزمات	4.31	0.86	2	مرتفع
3	المقدرة على استثمار خبرات المعلمين لضمان تقدم المدرسة واستدامتها .	4.30	0.87	3	مرتفع
5	المقدرة على وضع خطط تستثمر موارد المدرسة بالشكل الأنسب.	4.29	0.87	4	مرتفع
1	المقدرة على التنبؤ المبكر بالتحديات المستقبلية	4.28	0.91	5	مرتفع
7	المقدرة على تقديم استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية	4.27	0.89	6	مرتفع
2	المقدرة على إعداد خطط واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة	4.25	0.88	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للبُعد	4.29	0.80		مرتفع

يُبين الجدول (16) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الحساسية قد تراوحت بين (4.25)–

(4.32) وبمستوى تقدير مرتفع على جميع الفقرات، أما البُعد ككل، فقد حصل على متوسط حسابي

(4.29) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى تقدير مرتفع.

وجاءت بالمرتبة الأولى على البُعد الفقرة (4) والتي تنص على "الحرص على بذل الجهود

المشتركة للتحسين المستمر" بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى تقدير

مرتفعة، تلاها الفقرة (6) والتي تنص على "المقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في تجنب

الأزمات" بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.86) وبمستوى تقدير مرتفع، وبالمرتبة قبل

الأخيرة فقد جاءت الفقرة (7) التي تنص على "المقدرة على تقديم استراتيجيات واضحة لمواجهة

التحديات المستقبلية" وبمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى تقدير مُرتفعة.، أما بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص "المقدرة على إعداد خطط واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مُرتفع.

### ثالثاً: بُعد الاستجابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومُستوى التقدير ل فقرات بُعد الاستجابة، وبمُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كما بالجدول (17).

جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة

#### للفقرات بُعد الاستجابة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
6	المرونة في الاستجابة لمتطلبات الميدان التربوي المتغير .	4.35	0.85	1	مُرتفعة
2	ابتكار فرص جديدة تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي	4.33	0.88	2	مُرتفعة
1	اتخاذ إجراءات استباقية لمواكبة التغيرات التربوية	4.31	0.87	3	مُرتفعة
7	المرونة في الاستجابة لمتطلبات أولياء الأمور .	4.31	0.87	3	مُرتفعة
3	استثمار الفرص التي تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي .	4.27	0.89	5	مُرتفعة
4	القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة تتصف بالتغير المستمر .	4.26	0.87	6	مُرتفعة
5	المقدرة على التنبؤ بزيادة عدد الطلاب .	4.25	0.89	7	مُرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي للبُعد	4.30	0.78		مُرتفع

يُبين الجدول (17) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الاستجابة قد تراوحت بين (4.25-

4.35) وبمستوى تقدير مرتفع على جميع الفقرات. أمّا البُعد ككل، فقد حصل على مُتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى تقدير مُرتفع.

وجاءت بالمرتبة الأولى على البُعد الفقرة رقم (6) والتي تنص على " المرونة في الاستجابة لمتطلبات الميدان التربوي المتغير " بمُتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى تقدير مُرتفعة. وتلاها الفقرة رقم (2) والتي تنص على " ابتكار فرص جديدة تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي " بمُتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.88) وبمستوى تقدير مُرتفعة. وبالمرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على " القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة تتصف بالتغير المستمر " وبمُتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى تقدير مُرتفعة. أما بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي تنص " المقدرة على التنبؤ بزيادة عدد الطلاب " بمُتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مُرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة الذكاء التنافسي لدى المديرين والرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ حساب قيم مُعاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة الذكاء التنافسي لدى المديرين ومُستوى الرشاقة التنظيمية في مدارس عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة، والجدول (19) يُبين ذلك:

جدول 18: معاملات ارتباط بيرسون درجة الذكاء التنافسي لدى المديرين ومُستوى الرشاقة التنظيمية في مدارس عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة

الرشاقة التنظيمية					الأبعاد	الذكاء التنافسي
الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية	الاستجابة	الحساسية	السرعة	الإحصائي		
**0.862	**0.841	**0.824	**0.853	معامل الارتباط	الذكاء التكنولوجي	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
**0.886	**0.861	**0.851	**0.874	معامل الارتباط	ذكاء المنافس	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
**0.927	**0.903	**0.893	**0.909	معامل الارتباط	ذكاء المدير	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
**0.932	**0.911	**0.896	**0.914	معامل الارتباط	التحالف التنظيمي	
0.000	0.000	0.018	0.002	مستوى الدلالة		
**0.938	**0.915	**0.901	**0.924	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للذكاء التنافسي	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		

\* دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

يلاحظ من الجدول (19) بأن قيمة مُعامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة الذكاء التنافسي لدى المديرين ومُستوى الرشاقة التنظيمية في مدارس عمان في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة قد بلغت (0.938) بمستوى دلالة (0.000) وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، كما أن القيم لمُعاملات الارتباط بين أبعاد على كل من درجة الذكاء التنافسي ومُستوى الرشاقة التنظيمية جاءت مُرتفعة ودالة إحصائيًا على جميع الأبعاد، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة عند مُستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين الأبعاد مُتغيرات الدراسة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج أسئلة الدراسة، التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة في العاصمة عمان، والاستنتاجات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص: ما درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة من وجه نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء التنافسي على مستوى المحور وعلى مستوى الأبعاد جاءت متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين ( 0.78 - 32.3 ) حيث جاءت الفقرة بُعد "ذكاء المدير" في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك هذه النتيجة إلى أسباب تسهم في دعم المدير كمساندة مجالس الأولياء الأمور، والمشاركة الداعمة من مؤسسات المجتمع المحلي، وقد تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى تباين الثقافة التي يمتلكها مديرو المدارس في هذا البعد، والقدرة على الاستفادة من خبراته، وتجارب الآخرين، أما حلول بُعد ذكاء المنافس في المرتبة الأخيرة، فإن الباحثة قد تعزو هذه النتيجة إلى قلة التواصل بين العاملين مع المدير، وإلى قلة خبرة المنافس في التعامل مع مستجدات العمل، ولكون جميع الأبعاد قد جاءت بدرجة متوسطة فإن نتائج هذه الدراسة لم تتفق مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

كما أظهرت النتائج أن درجة مجال الذكاء التكنولوجي جاءت متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين ( 75.0 - 3.30 ) حيث جاءت الفقرة "اختيار أحدث الأساليب التكنولوجية في

تخزين البيانات والمعلومات"، قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على الاهتمام بالتكنولوجيا وتدريب الكادر على استخدام أحدث الأساليب في تخزين البيانات والمعلومات، كما أسفرت النتائج عن حلول الفقرة التي تنص: "استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين"، في المرتبة الأخيرة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام المديرين بهذا الجانب، والتركيز على العمل نفسه، وأن أولويات العمل أكثر تركيزاً من المعلومات الخاصة بذكاء المنافس، ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

أظهرت النتائج أن درجة ذكاء المنافس جاءت متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين

( 79.0 - 3.28 ) حيث جاءت الفقرة التي تنص على: "تلبية احتياجات الطلبة ذات العلاقة

بالعملية التربوية" قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الهدف الأسمى من العملية التربوية هو تلبية الاحتياجات التعليمية للطلبة باعتبار أن المتعلم هو محور العملية التربوية، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "جمع المعلومات حول الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في المدارس الخاصة" في المرتبة الأخيرة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حالة قلة التواصل بين القطاع الحكومي والخاص، وإلى ضعف الاهتمام بتبادل الخبرات، وما يستجد من استراتيجيات التنافس في العمل الإداري، وأن المدارس الخاصة تحاول التميز الإداري، لذلك كان التواصل مع المدارس الخاصة قليلاً، ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

أظهرت النتائج أن درجة مجال "ذكاء المدير" جاءت متوسطة وبمتوسطات حسابية

تراوحت ما بين ( 78.0 - 3.32 ) حيث جاءت فقرة "دور قيادي موجه نحو الابتكار" في المرتبة

الأولى وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص كل مدير على إيلاء جانب الابتكار الأهمية الأكبر في

عمله الإداري، سعيًا منه إلى التميز، وربما إلى ما يقدم إلى المديرين من حوافز في حال وصولهم إلى الابتكار في استراتيجيات العمل الإداري، أما حلول الفقرة التي تنص على "تجنب التهديدات الخارجية المحيطة بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة فإن الباحثة ترى أن هذه النتيجة منطقية بالتوافق مع الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى، فإن وصول المدير إلى دور قيادي في الابتكار لن يكون مع وجود خوفه من التهديدات الخارجية المحيطة بالمدرسة، فهو لا يهتم بهذه الأمور؛ لأن الخوف من التهديدات لا يجتمع مع الابتكار، لذلك كان لا بد من تجنبها، ولم تفق نتائج هذه الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

أظهرت النتائج أن درجة مجال "التحالف التنظيمي"، جاءت متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين ( 0.77 - 3.31 ) حيث جاءت الفقرة التي تنص على "مهارات قيادية تمكنه من تحقيق التميز في المدرسة" قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث قد تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس أن التميز لن يتأتى إلا من خلال ممارسة مهارات قيادية متميزة، لذلك فإن المديرين يحرصون على التزود بأحدث المهارات القيادية، كاستراتيجيات التعامل مع العاملين، أو المشاركة الفاعلة مع المجتمع المحلي، أو إعطاء التكنولوجيا مجالًا واسعًا في عملهم المهني الإداري، بينما حلول الفقرة التي تنص "مصادر خارجية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الخارجية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة فإن الباحثة قد تفسر هذه النتيجة إلى رؤية المديرين أن المصادر الخارجية تتباين بين مدرسة وأخرى، وأن ظروف البيئة الخارجية المحيطة بمدرسة قد تختلف عن أخرى، ولم تفق نتائج هذه الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.



مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص: ما مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى "الرشاقة التنظيمية" على مستوى المحور وعلى مستوى الأبعاد جاء مرتفعاً وحلول بُعد السرعة في المرتبة الأولى ، حيث أن الغاية الأسمى من الرشاقة التنظيمية هي السرعة في اغتنام الفرص للتغلب على المنافسين، لذلك فمن الطبيعي أن يركز المديرون على هذا البعد باعتباره الأساس لتحقيق الرشاقة التنظيمية وإلى تحقيق أعلى درجات المنافسة مع المنافسين، لذلك فإن السرعة جانب مهم في هذا الأمر، بينما حلول بُعد الحساسية في المرتبة الأخيرة فإن الباحثة قد تفسر هذه النتيجة إلى قلة الخبرة لدى المديرين في التعامل مع المشكلات واستشعار الموقف الإداري، وقلة الحساسية تجاه المنافس. ولأن مستوى الرشاقة التنظيمية قد جاء بدرجة مرتفعة، فإن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة (Murphy (2020 , ودراسة (Özgenel (2020 Yazıcı, ودراسة التويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (2021)

أظهرت النتائج أن مستوى مجال "السرعة" جاء مرتفعاً وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين ( 0.77 - 4.31 ) حيث جاءت الفقرة التي تنص على "المرونة الكافية لمواكبة التغيرات في البيئة المدرسية" قد جاءت في المرتبة الأولى وقد يعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن أبرز متطلبات السرعة هي حرص المدير على مواكبة التغيرات في بيئة المدرسة؛ لأن الاستراتيجيات الإدارية تتبدل بحكم ما يحدث من تغييرات داخل المدرسة، لذلك فإن يقظة المدير في متابعة التغييرات هو الأساس في تحقيق السرعة في العمل الإداري للوصول إلى تميز في المهارات القيادية بسرعة واتقان تام، بينما حلول الفقرة التي تنص على "المقدرة على إعادة هيكلة عمليات المدرسة وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية الداخلية" في المرتبة الأخيرة وقد تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى عدد من المعوقات التي

يواجهها مديرو المدارس الحكومية في هذا الجانب، مثل الإجراءات الحكومية المرتبطة بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم، والمخاطبات الإدارية التي يمكن أن تؤثر على إعادة هيكلة عمليات المدرسة، وأن مدير المدرسة الحكومية يختلف عن مدير المدرسة الخاصة من حيث الصلاحيات الممنوحة له.

أظهرت النتائج أن مستوى مجال "الحساسية" جاء مرتفعاً وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين

(0.80 - 4.29) حيث جاءت الفقرة التي تنص على "الحرص على بذل الجهود المشتركة للتحسين المستمر" في المرتبة الأولى، قد تفسره الباحثة بأن مديري المدارس يدركون أن العمل الإداري لا يكون متميزاً إلا بتكافل الجهود، وذلك من خلال تبادل الخبرات، وحرص المدير على تلقي الآراء بكل ديموقراطية، وأن العمل الإداري الناجح يتميز بالتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "المقدرة على إعداد خطط واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة، فإن الباحثة قد تفسر هذه النتيجة إلى أن إعداد الخطة لمواجهة تحديات المستقبل قد تجد معيقات في إعدادها، مثل الظروف الطارئة وقلة خبرة العاملين على إعداد الخطة، على اعتبار أن المدير يُعد الخطة بالتشارك مع العاملين والمجتمع المحلي، ومديرية التربية والتعليم، وما قد يرتبط بهذه العناصر من تباين في الخبرة والرؤية للمستقبل.

أظهرت النتائج أن مستوى مجال "الاستجابة" جاء مرتفعاً وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين

(0.78 - 4.30) حيث جاءت الفقرة التي تنص على "المرونة في الاستجابة لمتطلبات الميدان التربوي المتغير" في المرتبة الأولى إلى أن متطلبات الميدان التربوي متعددة، بالتزامن مع التحديات التربوية التي قد تواجه العملية التربوية، وتحقيقاً لذلك فلا بد لمديري المدارس لرشاقة تنظيمية في العمل الإداري أن يتميزوا في المرونة بالاستجابة لهذه التغييرات؛ فالعملية التربوية تتعلق بالنظريات

الحديثة، وأن هذا الأمر يتطلب من مديري المدارس الاطلاع الدائم على ما يستجد من نظريات وتغييرات؛ فالغاية من العملية التربوية هو إعداد الجيل للحاضر والمستقبل، أما حلول الفقرة التي تنص على "المقدرة على التنبؤ بزيادة عدد الطلاب" في المرتبة الأخيرة، حيث فقد تفسر الباحثة ذلك بأن التنبؤ بزيادة أعداد الطلاب هي مشكلة بارزة في عمل مديري المدارس في الأردن، حيث أن المملكة تواجه تحديات تتعلق بالأحداث السياسية المحيطة بها، مما أدت إلى اكتظاظ المدارس ، لذلك فإن التنبؤ بالأحداث السياسية وما يرتبط بها في الجانب التعليمي يصبح بالغ الصعوبة لدى مديري المدارس، وخاصة مديري المدارس الحكومية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة الذكاء التنافسي لدى المديرين والرشاقة التنظيمية مدارس الخاصة بلواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان ؟**

تشير نتائج تحليل العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى الاهتمام بالرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس، وأن هذا يتعلق بإدراك المدير بأن تشجيع وتحفيز المعلمين والعاملين الإداريين على تقديم أفكار ومقترحات وسهولة تبادل المعلومات والخبرات يؤدي إلى نتائج إيجابية عديدة، أهمها تحقيق مستوى عالٍ من الرشاقة التنظيمية، وبمعنى آخر كلما كان مستوى الذكاء التنافسي لدى المدير مرتفع تتحقق الرشاقة التنظيمية بدرجة أعلى، ، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صديق (2019) ودراسة (Murphy 2020)، ودراسة الشمري (2022).

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي الآتي :

- وضع خطط عمل تمكن مديري المدارس من الاستفادة في تطبيق الذكاء التنافسي للوصول إلى مستوى عالي من مهارات تطبيق الرشاقة التنظيمية وخلق جو تربوي متطور.
- الاهتمام بالتكنولوجيا وتدريب الكادر على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين.
- العمل على تبادل الخبرات لدى المديرين بما يستجد من استراتيجيات التنافس في العمل الإداري لتحقيق التميز الإداري لدى المدرسة.
- اثناء دورات تدريبية لمديري المدارس تتمحور حول الذكاء التنافسي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية وكيفية ممارسته مما يسهم في سهولة تطبيقها وفي المدارس وبالتالي تحسن من جودة التعليم في المدارس الخاصة.
- استخدام أحدث البرمجيات في المدرسة لزيادة فاعلية وتحسين أداء المدرسة.
- متابعة مديري المدارس مراقبة وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والاستفادة منها لتحقيق التميز في أداء المدرسة لضمان تقدمها واستدامتها.
- عقد دورات تساعد مديري المدارس للوصول إلى دور قيادي في الإبتكار لتجنب التهديدات الخارجية المحيطة بالمدرسة.
- اجراء دراسات وبحوث حول الذكاء التنافسي مع عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية ومتغيرات أخرى في المدارس الخاصة.
- ضرورة استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين

- العمل على جمع المعلومات حول الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في المدارس الخاصة
- ضرورة تجنب التهديدات الخارجية المحيطة بالمدرسة
- ضرورة الحصول على مصادر خارجية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الخارجية للمدرسة
- تعزيز الحرص على بذل الجهود المشتركة للتحسين المستمر والاستفادة من الخبرات السابقة في تجنب الأزمات

## قائمة المراجع

### أولا المراجع العربية

أحمد، منار منصور. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 4(21)، 1-45.

أنيس أحمد عبد الله وأمين طلال ذياب. (2019). أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(48)، ج. 2، 105-123.

بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (COVID-19)، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 2(83) 1064-1158.

التويجري، فاطمة، والبكر، لمياء، وأبو ثنين، عهود، والعصيمي، وردة. (2021). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية، العدد (8)، ص 39-69.

التويجري، هيلة منديل محمد. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 187 (2)، 299-354.

جبوري أحمد، الجميلي شعير، الجنابي طفاح. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(1)، 119-137.

حمادي، ماجد وجاسم، ليلي ومبارك، إحسان. (2019). أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي، بحث استطلاعي لعينة من المصارف الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 51(48)، 177-189.

دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم. (2019). الذكاء التنافسي، وأثره في التغيير التنظيمي، العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 58.

الديب، سالي. (2019). الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد،  
المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، مصر، 27: 4-27. ء

راضي، جواد حسن، والموسوي، مثنى توفيق. (2019). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز  
الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية  
لمحافظات الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 9، (5)، بغداد، العراق.

الرخيص، مها والرخيص، فاطمة. (2020). أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية  
على تعزيز الرشاقة التنظيمية للمؤسسات (دراسة تحليلية وصفية)، مجلة العلوم الاقتصادية  
والإدارية، والقانونية، (11)4، 93-111.

رضوان، أمال. (2018). درجة مساهمة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك في تحقيق  
أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة (2016-2020)، المجلة التربوية الأردنية، 4(4) 1-31.

رعدان، عدنان. (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم  
الاسلامية، (20) 42، 321-350.

سلمان، زينب سعدي، عبد الهادي. (2015). دور الدعم التنظيمي المدرك في تحديد مجالات  
التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

السمحان، منى. (2021). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة  
الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية  
5، (2).

الشمري، أحمد عبدالله والزيادي، سحر عباس. (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد  
الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة  
والاقتصاد، جامعة كربلاء، 7 (26)، 127-157.

صالح، أحمد علي. (2020). الادارة بالكفاءات - منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات،  
ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

صبر، رنا والعامري، سارة والحسين، علي، صديق. (2018). الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون – بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (117)، 107-125.

عباس، دنيا حلمي. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40(3)، 163-182.

عبد الرزاق، رغدان. (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، *مجلة العلوم الاسلامية*، مجلد 20، ص: 322-350.

عبد السلام، عمران ومحمد، محمد والساكت، ابو القاسم والهوني، فتحية. (2021). الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الاداء الاستراتيجي، *مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية*، مجلد 20 (1)، ليبيا.

عبد العزيز، أحمد. (2018). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية – جامعة عين شمس نموذجاً. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 42 (3) 16-92.

علوان، سهام. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة علي، محمد حسين وحسين، عبد الأمير. (2020). الرقابة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 26(119)، 186-210.

عمرو، هبة محمد. (2016). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.

عوجة، ازهار. (2017م). دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية الآراء، عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(1) 279-305.



فرح، يس وبدوي، مأمون، وبابكر، صفاء. (2019م). أثر الرقابة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف بالسودان. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 3(1)، ص73-91.

فرحات، سميرة وخليفي، عيسى. (2017). دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 42(42)، 193-208.

الفيقي، منال أحمد (2018). الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية، *مجلة كلية التربية، جامعة إب، اليمن*.

القادر، بن زعمة. (2019). *الحكومة الالكترونية كأداة للتطوير الإداري بالإدارة المحلية: بلدية الجزائر الوسطى نموذجًا*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة ام القرى، السعودية

كرومي، سعيد. (2018). أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادبي" بولاية بشار، *مجلة البشائر الاقتصادية*، 49(10) 104-122، الجزائر.

مسن، فهد بخيت؛ وإبراهيم، صلاح محمد. (2019). أثر الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، جامعة العلوم الإسلامية*، 5(3)، ماليزيا.

مغاوري، هالة أمين. (2016)، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 3(10)، ص133-174.

منصور، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، *مجلة البحث العلمي في التربية*. ع(30)، ص: 1 - 15.

الموسوي، مثنى وراضي، جواد (2019)، تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية، بحث منشور، *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 9(1) 88-69.

موسى، سهام وفرحات، سمير. (2018). أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، الجزائر، *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، العدد (5)، الجزائر.

النشيلي، دنيا حلمي عباس .(2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40 (3)، 163-182.

## ثانيا المراجع الأجنبية

- Jahangiri, F., & Khalkhali, A. (2014). Analysis of organizational agility in education system of Iran, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), 869-873
- Hughes, S., & White, R. J. (2016). Improving strategic planning and implementation in universities through competitive intelligence tools: A means to gaining relevance. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 46-48.
- Hughes, S., & White, R. J. (2016). Improving strategic planning and implementation in universities through competitive intelligence tools: A means to gaining relevance. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 46-48.
- Iu, C., & Oppenheim, C. (2017). *Competitive Intelligence and the Development Strategy of Higher Education in Tianjin, China*. *Information Development*, 22(1), 58–63.
- García, M., Cobarsí, J., & Ortoll, E. (2016). Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. *Aslib Journal of Information Management*, 68(1), 57-75.
- Management conference Gunsberg, D., Callow, B., Ryan, B., Suthers, J., Baker, Penny Anne Baker, P.A., Richardson, P.A. (2018). Applying an Organizational Agility Maturity Model. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (6), p. 1315-1343.
- Oraee, Narges & Sanatjoo, Azam & Ahanchian, Reza.(2021) . An exploratory study on competitive intelligence: Managers' information needs in higher education sector, *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol. 26, no. 2, August
- Özgenel, Mustafa & Yazıcı, Şebnem .(2020). Learning Agility of School Administrators: An Empirical Investigation Istanbul Sabahattin Zaim University. DOI:10.29329/ijpe..329.16
- Iu, C., & Oppenheim, C. (2017). *Competitive Intelligence and the Development Strategy of Higher Education in Tianjin, China*. *Information Development*, 22(1), 58–63.
- García, M., Cobarsí, J., & Ortoll, E. (2016). Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. *Aslib Journal of Information Management*, 68(1), 57-75.
- Management conference Gunsberg, D., Callow, B., Ryan, B., Suthers, J., Baker, Penny Anne Baker, P.A., Richardson, P.A. (2018). Applying an Organizational Agility Maturity Model. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (6), p. 1315-1343.
- Murphy, Suzanne. (2020). LEARNING AGILITY AND ITS APPLICABILITY TO HIGHER EDUCATION the Degree of Doctor of Education in Teachers College, Columbia University.

## الملحقات

### ملحق 1: أداة الدراسة بصورتها الأولى



### استبانة تحكيم

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الفصل الدراسي الأول

حضرة الاستاذ/ الدكتور / السيد: ..... المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : "الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في عمان". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان وسيتم تطبيق الدراسة على المعلمين في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في العاصمة عمان علماً أن الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.(أوافق بشدة, أوافق , محايد, لا أوافق , لا أوافق بشدة)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرات علمية , فإن الباحثة تتأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم وملاحظاتكم في الحكم على مدى صلاحية العبارات لهذه الدراسة من حيث ملاءمة الفقرات ومناسبتها ووضوحها وانتمائها لبعض، آملة من حضرتكم التكرم بالتعديل أو الحذف أو الإضافة حسب ما ترونه لتطوير الأداة بالشكل النهائي المناسب.

### مع خالص الشكر والتقدير لجهودكم

	الاسم
	الرتبة الاكاديمية
	التخصص
	جهة العمل ( الكلية، الجامعة)

الباحثة: إيمان عزت المصري

**المعلومات الديموغرافية**

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

1. الجنس      ذكر            انثى
2. المؤهل العلمي      بكالوريوس            دراسات عليا
3. سنوات الخدمة      اقل من 10 سنوات            10 سنوات فأكثر

الملاحظات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		العبارة	الرقم
	غير منتظمة	منتظمة	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
يتصف مدير المدرسة بالآتي:								
							اختيار أحدث الأساليب التكنولوجية لجمع المعلومات	1.
							اختيار أحدث الأساليب التكنولوجية في تخزين المعلومات	2.
							متابعة أحدث الابتكارات التربوية التكنولوجية	3.
							القدرة على توظيف خبراء مختصين في استخدام التكنولوجيا	4.
							القدرة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ( كالفيس بوك والواتس آب).	5.
							الحرص على توفير البنية التحتية التكنولوجية	6.
							الحرص على استخدام أحدث برمجيات التكنولوجيا للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين	7.
							الحرص على استخدام أحدث البرمجيات	8.

البعد الأول : الذكاء التكنولوجي

الملاحظات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		العبارة	الرقم
	غير متبعية	متبعية	غير سائمية	سائمية	غير واضحة	واضحة		
يقوم المدير بالآتي:								
							تحليل مستجدات المنافسين للمدرسة	1
							الحرص على جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين	2
							تبني أحدث الاستراتيجيات لمنافسة المدارس الخاصة	3
							الحرص على متابعة المواقع الالكترونية الخاصة بالمنافسين	4
							الحرص على تطبيق الاستراتيجيات التنافسية الحديثة	5
							جمع المعلومات حول الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في المدارس الخاصة	6
							الاعتماد على استراتيجيات حديثة في جمع المعلومات حول منافسيها	7
							جذب اهتمام أولياء الأمور باستخدام استراتيجيات حديثة تنافسية	8
							تلبية رغبات أولياء الأمور	9
							تلبية رغبات الطلبة	10

البعد الثاني : تكاء المنافس

الملاحظات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		العبارة	الرقم
	مفتوح	مغلق	غير سلبية	سلبية	غير واضحة	واضحة		
يتصف المدير بالآتي:								
							التفكير الاستراتيجي بعيد المدى	1
							دور قيادي موجه نحو الابتكار	2
							دور قيادي موجه نحو الإبداع	3
							تبني مبادرات تطويرية في البيئة المدرسية	4
							تبني مشاريع حديثة في البيئة المدرسية	5
							دعم التشاركية الفكرية مع المعلمين	6
							استئارة الموظفين لتقديم اقتراحات ذات قيمة مضافة	7
							القدرة على استثمار التهديدات المحيطة بتحويلها إلى فرص	8
							تجنب التهديدات الخارجية المحيطة	9

البعد الثالث : تكاء المدير



الملاحظات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		العبارة	الرقم
	متطلبية	غير متطلبية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
يمتلك المدير المدرسة:								
							نظام معلومات مدرسي فعال	1
							مهارات قيادية تمكنه من تحقيق التفوق في أداء المدرسة	2
							الابداع في استثمار المهارات الفنية	3
							المقدرة على تطوير مهارات الذكاء التنافسي لدى المعلمين	4
							مصادر داخلية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الداخلية للمدرسة	5
							مصادر خارجية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الخارجية للمدرسة	6

## المجال الثاني : الرشاقة التنظيمية

ويقسم إلى ثلاثة أبعاد

الملاحظات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		العبارة	الرقم
	متميزة	غير متميزة	غير سائجة	سائجة	غير واضحة	واضحة		
يتمتع المدير بالآتي:								
							المرونة الكافية لمواكبة التغيرات في البيئة المدرسية.	1
							الاستجابة للتغيرات في البيئة المدرسية	2
							مرونة التعديل على إجراءات العملية التربوية وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية	3
							المقدرة على إعادة تعديل هيكله عمليات المدرسة وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية الداخلية.	4
							وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة	5
							القدرة على تقديم الخدمات التربوية المدرسية للمعلمين في الوقت المناسب.	6
							الحرص على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة	7

العبارة الأولى : السرعة

الملاحظات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		العبارة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
يمتلك المدير بالآتي:								
							رؤية واضحة حول التحديات المستقبلية التي ستواجه المدرسة	1
							المقدرة على إعداد خطط واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية التي ستواجه المدرسة	2
							المقدرة على استثمار خبرات المعلمين لضمان تقدم المدرسة واستدامتها	3
							الحرص على بذل الجهود للتحسين المستمر	4
							المرونة اللازمة لإعادة توزيع موارد المدرسة	5
							وضع خطط تستثمر موارد المدرسة بالشكل الأنسب.	6
							تجنب الوقوع في الأخطاء .	7
							المقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في تجنب الأخطاء	8
							المقدرة على تقديم استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية	9

البعد الثاني : الحساسية

الملاحظات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		العبارة	الرقم
	متنمية	غير متنمية	غير سلبية	سلبية	غير واضحة	واضحة		
يتمتع المدير بالآتي:								
							اتخاذ إجراءات استباقية لمواكبة التغيرات التربوية	1
							سرعة الاستجابة للمستجدات العصرية	2
							ابتكار فرص جديدة تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي	3
							استثمار الفرص التي تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي	4
							القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة تتصف بالتغير المستمر.	5
							المقدرة على التنبؤ بزيادة عدد الطلاب.	6
							المرونة في الاستجابة لمتطلبات الميدان التربوي المتغير.	7
							المرونة في الاستجابة لمتطلبات أولياء الأمور.	8

البعد الثالث : الاستجابة

## ملحق 2: قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
د. علي حسين حورية	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. محمد قاسم المقابلة	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة جرش الأهلية
د. عثمان ناصر منصور	أستاذ مشارك	مناهج تدريس	جامعة الشرق الأوسط
د. عمر علي الرفايعة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. حسين محمد علي عتوم	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة جرش الأهلية
د. خولة حسين عليوة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. شاهر ذيب أبو شريخ	أستاذ مساعد	مناهج تدريس	جامعة جرش الأهلية
د. عودة مصطفى علي بن أحمد	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة جرش الأهلية
د. عبيدة شحادة عبد القطننة	مشرفة تربوية	الإدارة التربوية	مديرية لواء عين الباشا
د. نانسي عادل الزعبي	مشرفة تربوية	مناهج علوم وأساليب التدريس	مديرية لواء عين الباشا

## ملحق 3: أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الفصل الدراسي الأول

عزيزي المعلم / عزيزتي المعلمة ... تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: الذكاء التنافسي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بالرشاقة التنظيمية من وجهة النظر المعلمين في عمان، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق هدف الدراسة صممت الباحثة استبانة تكونت من قسمين أساسيين: القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية، والقسم الثاني فيحتوي على مجالات وابعاد الدراسة وحيث أن صدق نتائج البحث مرهونين بصدق إجابتك، لذلك يرجى توخي الأمانة والموضوعية والدقة في إجابتك، علمًا بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

مع خالص الشكر والتقدير لجهودكم.

الباحثة: إيمان عزت المصري

**المعلومات الديموغرافية**

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

1. الجنس      ذكر            انثى
2. المؤهل العلمي      بكالوريوس            دراسات عليا
3. سنوات الخدمة      اقل من 10 سنوات            10 سنوات فأكثر

## المجال الأول: الذكاء التنافسي

ويقسم إلى 4 أبعاد

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
يتصف مدير المدرسة بمقدرته على الآتي :						
9.	توظيف أحدث الأساليب التكنولوجية لجمع البيانات والمعلومات					
10.	اختيار أحدث الأساليب التكنولوجية في تخزين البيانات و المعلومات					
11.	متابعة أحدث الابتكارات التربوية التكنولوجية					
12.	توظيف خبراء متخصصين في استخدام التكنولوجيا					
13.	تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في تعاملاته					
14.	توفير البنية التحتية التكنولوجية					
15.	استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين					
16.	استخدام أحدث البرمجيات في المدرسة					
17.	مراعاة حقوق الملكية الفكرية عند استخدام البرمجيات					

البعد الأول : الذكاء التكنولوجي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
يقوم مدير المدرسة بالآتي :						
1	تحليل واقع المدارس المنافسة					
2	جمع المعلومات الخاصة بالمدارس المنافسة					
3	تبني أحدث الاستراتيجيات لمنافسة المدارس الخاصة					
4	متابعة المواقع الالكترونية الخاصة بالمنافسين					
5	جمع المعلومات حول الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في المدارس الخاصة					
٦	تلبية احتياجات أولياء الأمور ذات العلاقة بالعملية التربوية					
٧	تلبية احتياجات الطلبة ذات العلاقة بالعملية التربوية					
٨	تلبية احتياجات العاملين في المدرسة					

البعد الثاني : ذكاء المنافس



الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتصف مدير المدرسة بالآتي :						
1	التفكير الاستراتيجي بعيد المدى					
2	دور قيادي موجه نحو الابتكار					
3	دور قيادي موجه نحو الإبداع					
4	تبني مبادرات تطويرية في البيئة المدرسية					
5	دعم التشاركية الفكرية مع الموظفين					
6	استشارة العاملين في المدرسة لتقديم اقتراحات ذات قيمة مضافة					
7	المقدرة على استثمار التهديدات المحيطة بالمدرسة بتحويلها إلى فرص					
8	تجنب التهديدات الخارجية المحيطة بالمدرسة					
9	عدم تبني نمط واحد من القيادة					

البعد الثالث : نكاه المدير

الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يمتلك مدير المدرسة الآتي :						
1	نظام معلومات مدرسي فعال					
2	مهارات قيادية تمكنه من تحقيق التميز في المدرسة					
3	الابداع في استثمار المهارات الفنية					
4	المقدرة على تطوير مهارات الذكاء التنافسي لدى المعلمين					

البعد الرابع : التحالف التنظيمي

					مصادر داخلية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الداخلية للمدرسة	5
					مصادر خارجية للحصول على معلومات عن متطلبات البيئة الخارجية للمدرسة	6

### المجال الثاني : الرشاقة التنظيمية

ويقسم إلى ثلاثة أبعاد

الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
يتمتع مدير المدرسة بالآتي :						
1	المرونة الكافية لمواكبة التغيرات في البيئة المدرسية.					
2	الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المدرسية					
3	مرونة التعديل على إجراءات العملية التربوية وفقا لتغيرات البيئة المدرسية					
4	المقدرة على إعادة هيكلة عمليات المدرسة وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية الداخلية.					
5	وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة					
6	المقدرة على تقديم الخدمات التربوية المدرسية للمعلمين في الوقت المناسب.					
7	تشجيع الاستباقية ( المبادرة ) في التعامل مع ظروف العمل المختلفة.					

البعد الأول : السرعة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
يمتلك مدير المدرسة الآتي :					
1	المقدرة على التنبؤ المبكر بالتحديات المستقبلية				
2	المقدرة على إعداد خطط واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة				
3	المقدرة على استثمار خبرات المعلمين لضمان تميز المدرسة واستدامتها				
4	الحرص على بذل الجهود المشتركة للتحسين المستمر				
5	المقدرة على وضع خطط تستثمر موارد المدرسة بالشكل الأنسب				
6	المقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في تجنب الأزمات				
7	المقدرة على تقديم استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية				

البعد الثاني: الحساسية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
يتصف مدير المدرسة بالآتي :					
1	اتخاذ إجراءات استباقية لمواكبة التغيرات التربوية				
2	ابتكار فرص جديدة تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي				
3	استثمار الفرص التي تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي				
4	القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة . تتصف بالتغير المستمر				
5	. المقدرة على التنبؤ بزيادة عدد الطلاب				
6	المرونة في الاستجابة لمتطلبات الميدان التربوي المتغير.				
7	المرونة في الاستجابة لمتطلبات أولياء الأمور.				

البعد الثالث: الاستجابة

## ملحق 4: حجم عينة الدراسة

مدارس خاصة			وزارة التربية والتعليم			الجنس Gender	المديرية Directorate
Private Schools			Ministry of Education				
إجمالي Total	مستجيب Reached	مك Owned	إجمالي Total	مستجيب Reached	مك Owned		
518	33	485	1457	87	1370	M ذكور	لواء أمية عمان Amman Qasbah
2938	967	2171	2412	495	1917	F نساء	
3456	700	2756	3869	582	3287	T مجموع	
1122	283	1639	722	0	722	M ذكور	لواء الجلمة Aljamaah
6505	2836	4469	1304	5	1299	F نساء	
7627	2119	5508	2026	5	2021	T مجموع	