أدارة الذات وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس

م. د شهلاء حمزة صادق الجبوري

Shahlaaaljebory@gmail.com

جامعة كركوك ، كلية التربية للعلوم الإنسانية ، قسم علم النفس

الملخص

يستهدف البحث الحالي التعرف الى إدارة الذات لدى مديريات مدارس المرحلة الثانوية ،الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية العلاقة الارتباطية بين إدارة الذات والرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية. تحدد البحث الحالي بمديريات مدارس المرحلة الثانوية في مديريه تربيه محافظة بغداد /الرصافة للعام الدراسي (2023-2024)، وتكونت عينه البحث الحالي من(200) مدير ، وتحقيقاً لذلك قامت الباحثة ببناء مقياس إدارة الذات وفق أنموذج الإدارة الذاتية تكون من (18) فقرة، وكذلك قامت الباحثة بتبني مقياس الرشاقة التنظيمية (الذبياني،2020) تكون من (22) فقرة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ، وتم التحقق من صدق المقياسين من خلال عرضهما على مجموعة من الخبراء ، كما تم التحقق من ثبات المقياسين بطريقه : الاختبار وإعادة الاختبار ، ثم حللت البيانات باستعمال الحقيبة الاحصائية للعلوم الانسانية (Spss) وقد توصل البحث الى جملة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الذات والرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، وقد وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الذات، الرشاقة التنظيمية، مديري المدارس

Self-management and its relationship to organizational agility from the point of view of secondary school principals

Inst. Shahlaa Hamza Sadiq Al-Jubouri(Ph.D.)

Shahlaaaljebory@gmail.com

Kurkuk University, College of Education for Human Sciences, Psychological Dept.

Abstract

The present study aims to delineate self-management within secondary school principals, as well as organizational agility within the same group, and to examine the correlational nexus between self-management and organizational agility among secondary school principals. This investigation is carried out within the administrative offices of secondary schools in the Education Directorate of Baghdad Governorate/Al-Rusafa during the academic period of 2023-2024. The sample for this study comprises 200 principals. In order to accomplish this, the investigator devises a self-management scale grounded in an 18-item model of self-management. Moreover, the researcher incorporates the organizational agility scale (Al-Dhubayani, 2020) comprising 22 items. The methodology employed is the descriptive correlational approach, and the validity of the scales is authenticated by subjecting them to scrutiny by a panel of experts. The reliability of the scales is further confirmed through the test-retest method. Data analysis is executed utilizing the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study unveils various findings, notably the presence of a positive correlational linkage between self-management and organizational agility among secondary school principals. Consequently, the researcher puts forth a series of recommendations and suggestions.

Keywords: self-management, organizational agility, school principals

مشكله البحث:

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية العراقية في مجال الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية والتمثلة في إصدار دليل تنظيمي، وكذلك صرف ميزانية تشغيلية للمدارس ، والتعميم بوضع خطة تشغيلية لكل مدرسة، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه قادة المدارس وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهي تعاني من المركزية في اتخاذ القرار وعدم إعطائها الصلاحية في إدارة شؤونها المالية ، فهي تتلقى مصروفاتها من إدارات التعليم وفقا لبنود صرف محددة سلفا لجميع المدارس بغض النظر عن ظروف واحتياجات كل مدرسة ، كما لا يحق لقادة المدارس لإجراء أي تعديلات على بنود الصرف (السيسي و العزاوي، 2014، صفحة 171).

وتعد الرشاقة التنظيمية مصدرًا معاصرًا ومناسبًا لما يحدث في الوقت الحالي من منافسة عالمية وانفجار معرفي، حيث لها دور كبير في زيادة استشعار التغيرات المحيطة ومواكبتها وإحداث التغيير داخل المدرسة، أصبح لزاماً على النظام التعليمي جوهر الأنظمة المجتمعية المرتبطة بعقيدة، وقيم، وعادات واحتياجات المجتمع المحلي أن يسعى لمساندة منظمة المستقبل، وتلبية استحقاقاتها الحالية، والمستقبلية لتحقيق التميز والزيادة لبناء المجتمع القائم على اقتصاد المعرفة، بما يتطلب من توفير الإدارة المدرسية الملائمة القائمة على التحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار، وتطوير الجوانب السلوكية لمدرء المدارس، ومنسوبيها، وتدريبهم ورفع مستوى مهاراتهم، وكفاءتهم الأدائية . (الشيلي، 2020، صفحة 5).

ومن خلال عمل الباحثة في مجال التربية والتعليم ، فقد لاحظت أن الاستمرار في النهج التقليدي للإدارة المعتمد على تنفيذ ما يرد من السلطة المركزية وعدم افساح المجال لاستخدام أساليب إدارية تمنح المدرسة والعاملين بها قدرا من الحرية وتسيير أمورها الإدارية والمالية سيؤدي ذلك إلى تكريس طرق إدارية لم تعد صالحة لمسايرة التطور في الإدارة التعليمية والمدرسية ، وكذلك عدم تحقيق المدرسة لأهدافها على الوجه الأكمل، ولاحظت كذلك عدم السماح من قبل قادة المدارس للعاملين بالمدرسة وخصوصا المعلمين بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية حتى وإن تعلقت بهم بصورة مباشرة، ومما سبق تتحدد مشكله البحث الحالي في الإجابة على السؤال الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الذات والرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية؟

اهميه البحث:

ظهر الاهتمام الكبير من جانب علماء الإدارة التربوية والمهتمين بتطوير أساليب الإدارة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين للبحث عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات والتغيرات المتجددة التي تواجهها الإدارة والمنظمات في الأونة والتمثلة في الدراسة عن حلول جذرية لأزمة الإنتاجية وتحسين الجودة والتي انتقلت بدورها إلى التعليم ومؤسساته (الذبياني، 2020، صفحة 876) . وتعد إدارة الذات بمثابة المحرك الأساسي والقلب النابض في حياة المؤسسات ،فنجاح المؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يرتكز بشكل كبير على كفاءة ادارتها وفعاليتها ، لذا تسعى المؤسسات التي تنشده تحقيق أهدافها إلى بناء إدارة فعالة ومتميزة، تستطيع مواجهة المتغيرات الراهنة وتلبي متطلبات واحتياجات المستقبل، وتفي بتوقعات وآمال المستفيدين منها خاصة والمجتمع عامة، كما أن الفكر الإداري والتربوي قد تطور بطريقة ملحوظة مما أدى إلى تطوير وتغيير في وظيفة الإدارة تعدد مهامها واتساع مجالها في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلى تعقد الدور الذي يقوم به قائد المدرسية و المدرسة، حيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد ولكن بالتعاون مع جميع العاملين في المدرسة ، حيث أن الإدارة المدرسية تتطلب جهداً تشاركياً من الجميع للوصول إلى الطريقة الناجحة التي تتم بها الإدارة (ابو خطاب، 2008، صفحة 17).

وتعد الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، ونمايزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها فلم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة (Harraf, Wanasika Talbott, 2015: p. 2)، لذلك فأن الرشاقة التنظيمية تعد توجها إداريا فعالا ومطلبا ضروريا وحتميا يسهم في إنجاح المدرسة والارتقاء بها، وذلك بدلا من الأساليب التقليدية المتبعة في المدارس الابتدائية، فهي أفضل خيار لمواجهة كل تلك التحديات والتطورات التي تحدث بكل سرعة ومرونة ودفع عجلة التنمية وتحقق للمدرسة النمو والنجاح على مختلف الأصعدة (الذبياني، 2020، صفحة 117) ، وتكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

لأهمية النظرية:

- 1- ندرت الدراسات والبحوث التي تناولت مفاهيم البحث إدارة الذات والرشاقة التنظيمية، حيث لم تجد الباحثة على حد علمها دراسات سابقة تناولت بصورة مباشرة ما تهدف اليه الدراسة الحالية.
- 2- تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري في إدارة الذات والرشاقة التنظيمية في المؤسسات التربوية والتعليمية التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين أداء مديري المدارس ورفع قدرتهم التنافسية.

الأهمية التطبيقية:

- 1- قد يفتح البحث أفاقاً لاستخدام أدوات قياس حديثة تهتم بفحص وتقصي متغيرات غير تقليدية لدى مديري المدارس مقياس إدارة الذات، ومقياس الرشاقة المعرفية قد تسهم نتائج البحث في إحداث نقلة نوعية في مخرجات الميدان التربوي.
- 2- تعيد الدراسة مديري المدارس من خلال تعريفهم لواقع ممارستهم لإدارة الذاتية ودرجة اشراكهم في عملية صنع القرارات كما يتوقع ان تعيد نتائج الدراسة الحالية لعقد دورات تدريبية لقادة المدارس فيما يتعلق بالإدارة الذاتية والمشاركة في صنع القرار.

اهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التعرف الى:

- 1- إدارة الذات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية.
- 2- الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية.
- 3- العلاقة الارتباطية بين إدارة الذات والرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية.

حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بمديري مدارس المرحلة الثانوية في مديريات تربيته محافظة بغداد /الرصافة الأولى والثانية والثالثة، للعام الدراسي (2023-2024).

تحديد المصطلحات:

أولاً: إدارة الذات (Self-Management)

الحنفي (2012)

"مجموعه من المهارات والاليات التي يستخدمها الفرد في مواقف متعددة لتحسين سلوكه وتحديد احتياجاته ومن ثم تحقيق أهدافه التي يسعى إليها" (الحنفي، 2012، صفحة 40).

التعريف الاجرائي: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات مقياس إدارة الذات.

ثانياً: الرشاقة التنظيمية (organizational Agility)

الذبياني (2020)

" بأنها القدرات المنظمة على تعظيم مواردها وإمكاناتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها بما يمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية، ومواجهة التحديات أو التهديدات الخارجية بهدف استمرارية بقائها، ومساعدتها على تحقيق ميزات تنافسية على مستوى المنظمات المماثلة، دون التخلي عن قيم مجتمعتها، أو تعريض القيم الإنسانية المتفق عليها عالمياً للخطر أو الضياع، طبقاً للمواثيق ذات الصلة بنشاط تلك المنظمة، وبما يحقق لها التميز والتنافسية" (الذبياني، 2020، صفحة 20)

التعريف الاجرائي: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات مقياس الرشاقة التنظيمية.

مدير المدرسة: أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل أن يكون لديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاية العلمية والتربوية وعن قابلية للإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً وان يكون متخرجاً من كلية او معهد.

الاطار النظري

أولاً: إدارة الذات (Self-Management)

خطوات ادارة الذات:

هناك مجموعة من الخطوات لإدارة الذات وهي:

- تقييم الذات ان جهل الانسان بذاته وعدم معرفته بقدراته وامكانياته تجعله يقيم ذاته تقييماً خاطئاً فيعطي ذاته أكثر او اقل مما تستحق، فعندما يصل إلى معرفة مواهبه وقدرته الكامنة فانه سوف يستطيع تطوير ذاته وادارتها وتنميتها لصالح نجاحه في مختلف اوجه الحياة.
- تحديد الاحتياجات والاهداف ان تحديد الأهداف المراد الوصول إليها ووضع الوقت الكافي لتحقيقها والمراجعة المستمرة للوسائل المستخدمة لمعرفة مدى ملائمتها لتحقيق الأهداف.
- التحكم الذاتي الفعال في عناصر الوقت والبيئة والمشكلات خلال قياس مستوى النجاح في تنفيذ الخطط وإعادة الضبط للعناصر المؤثرة لمعرفة ما تم انجازه بشكل يومي. (Minzer. 2008.p:54)

اهمية ادارة الذات:

- انها تعمل على خلق رؤية واضحة للأهداف المرجوة.
- أنها تجعل خطوات العمل تسير نحو اهداف واضحة قابلة للتحقيق على المدى القصير.
- تسهم ادارة الذات في خلق حياة جيدة على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني.
- انها تعمل على التقييم المستمر للاستراتيجيات والمهارات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تعمل ادارة الذات على ايجاد الحلول للعقبات التي تحول دون النجاح. (Obiageli, 2015:p. 302)

المعوقات التي تعيق ادارة الذات:

- عدم وجود خطط واهداف للمراحل الحياتية المقبلة.
- التكاسل والتسويف وتأجيل تنفيذ ما تم تخطيطه.
- عدم توثيق الأهداف مما يؤدي الى تراكم الأعباء وبالتالي الى النسيان.
- الاستجابة لمقاطعات الآخرين وتشويشهم وعدم استشارة اهل الخبرة للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم.
- ضعف ايمان الفرد بإمكانية تحقيق الاهداف (احمد، 2014، صفحة 217).

أهداف أداره الذات: تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة بشكل عام إلى تطوير التنظيم المدرسي في جميع مجالاته، وتعزيز مفهوم اللامركزية الإدارية، وتطوير دور قائد المدرسة في ضوء متطلبات الإدارة التربوية المدرسية الحديثة تحقيق النمو المهني للقادة من خلال تدريبهم وتقويم أدائهم باستمرار، تطوير دور المدرسة من صورتها النمطية لتصبح مؤسسة تتمتع بالمصداقية والثقة، وقادرة على تلبية احتياجات المجتمع المدرسي والمحلي وتقليل العبء عن إدارة التعليم بما يتيح لها الاهتمام بتطوير الجوانب المختلفة للعملية التعليمية وتوظيف التقنية الحديثة لمصلحة انسيابية العمل في المدرسة ، زيادة كفاءة استثمار الموارد وتوظيفها (عبد الرؤوف و ربيع، 2009، صفحة 64).

يتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها في رأي الباحثة هو تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة تحسين عملية صنع القرار المدرسي في ظل تفعيل المرونة المقننة في تطبيق التشريعات المنظمة لحسن سير العمل المدرسي.

أنموذج إدارة الذات للمدرسة:

ان كلمة الذات استخدمت في علم النفس بمعنيين : الأول هو الذات على أنها موضوع وتشير إلى فكرة الشخص عن نفسه، والثاني على أنها عملية (Self-as-process) بمعنى أن الذات تتكون من مجموعة نشيطة وفاعلة من العمليات كالتفكير والإدراك

والتنكر، والذات سواء اعتبرت موضوعاً أو عملية أو الاثنين معاً فهي ليست أنساناً صغيراً في داخلنا، بل هي تشير إلى موضوع العمليات ذاتها، وإنها ليست مفهوماً خارجاً أو ما وراء الطبيعة، بل هو ضمن دائرة علم النفس العلمي هول واستمرت بعد ذلك أهمية فكرة الذات في النمو (مراد و محمد، 2009، صفحة 51).

إن أي نظام تعليمي ناجح يعتمد على كفاءة الإدارة المدرسية وقدرتها على التعامل مع مدخلات النظام التعليمي، وهذا يدعو إلى البحث عن أنظمة إدارية غير تقليدية، ورؤى جديدة للإدارة المدرسية وبحث دورها في العملية التربوية والتعليمية ويتحقق ذلك خلال إدارة واعية تتعدد فيها الكفاءات الإدارية التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع مستجدات العصر، وتطور المشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسة المدرسية، كما تتميز بالقدرة على التفاعل والتعامل مع المعلوماتية والتكنولوجية التي سادت وتوسد وتزداد يوماً بعد يوم، وهذا قد يتطلب الحاجة إلى الإصلاح الإداري للمدرسية بصورة مستمرة ومتجددة، ومما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية المطلوبة في الوقت الحاضر تتطلب قيادة مدرسية قادرة على اتخاذ القرار الإداري بجرأة وكفاءة، تسعى إلى توجيه الامكانيات المتاحة، وحسن توظيف الموارد البشرية، والاهتمام بالطلاب وتنفيذ المنهج وما يتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه، وتنسيق، وقيادة، وإشراف وتمويل، وتقويم، ومتابعة والاتصال بالمؤسسات التعليمية الأخرى، والاتصال بالمجتمع المحلي والبيئة المحيطة بهدف تحقيق أهدافها (الدوسري، 2006، صفحة 64)، المحور الثاني المشاركة في صنع القرار تم في هذا المحور عرض مفهوم صنع القرار، ومرحلة صنع القرار، والمركزية في اتخاذ القرار وكذلك اللامركزية في اتخاذ القرار، وكذلك نموذج الإدارة المعتمد على المدرسة، ومفهوم المشاركة في صنع القرار، ومبررات المشاركة في صنع القرار، وكذلك صور المشاركة في صنع القرار، ودرجات المشاركة في صنع القرار، ومزايا المشاركة في صنع القرار، ومحددات المشاركة في صنع القرار، وترى الباحثة أن هذه المجموعة من الأسس التي تم عرضها توضح الأطر الرئيسية لعمل الإدارة الذاتية والتي يمكن القول بأن أهم هذه الأطر هو توفير التمويل اللازم للمدارس لتنفيذ برامجها وأنشطتها المختلفة، ومنح المدارس السلطة الكافية للصرف من ميزانيتها التشغيلية حسب الاحتياجات التي تختلف من منطقة لأخرى بل قد تختلف داخل المنطقة الواحدة مع اتساع رقعة المملكة العربية السعودية ووجود تنوع كبير في البيئة مدن، قرى، هجر، مما يجعل تطبيق مدخل الإدارة الذاتية أحد الحلول الهامة لمواجهة تلك الاختلافات، وكذلك تمكين المدارس من القيام بوظائفها على الوجه الأكمل (سرور، 2010، صفحة 32).

ثانياً: الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)

يعد مدخل الرشاقة التنظيمية أحد المداخل التي تتصف بالمرونة القسوى وسرعة الاستجابة، وذلك يساعدها دائماً إلى إحداث التغيير، ومن هذا المنطلق تعددت آراء الباحثين في إبراز مفهومها وإخراجها بصورة تعبر عنه بشكل جذري، ولما كان مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوماً حديثاً، فإن هناك عدم اتفاق حول تحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية من الباحثين، فمنهم من رأى أن الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمات على إحداث التغيير في المنظمات، والتكيف معها لمواجهة التحديات ومنهم من رأى ضرورة استخدام الموارد الاستخدام الأمثل لمواجهة التحديات، وامتلاكها الميزة التنافسية بطرق ذكية، وإيجاد التغيير، وذلك بتعديل المنتجات والخدمات لتناسب مع حاجات العاملين (الذبياني، 2020، صفحة 50)

أهمية الرشاقة التنظيمية:

إن للرشاقة التنظيمية أهمية بالغة، فاعتماد مبدأ الرشاقة التنظيمية داخل أي منظمة ينتج تغيراً ملحوظاً وسريعاً، وهذا ما جعل الباحثين يعددون ويصفون أهمية الرشاقة وصفاً بليغاً، فأهمية الرشاقة التنظيمية تكمن في أنها صمام النجاح الاستراتيجي في مواجهه التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالمنظمات التي تتطلع للنجاح والتميز تحتاج لتطبيق الرشاقة التنظيمية، لذا فإن حاجة المنظمة للرشاقة التنظيمية يعود لمدى التغير، والتطور المستمر الذي تواجهه المنظمة، وازدياد حدة التنافسية، وكثرة الفرص المتاحة داخل البيئة، وصعوبة اختيار الأفضل منها (ابو عابد، 2020، صفحة 45).

وذكر (سعيدة، فهيدة، 2020) أن أهمية الرشاقة التنظيمية تتضح في ضوء الاعتبارات التالية:

1- توفر الرشاقة التنظيمية كما هائلاً من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتحسين قاعدة المعلومات، والبيانات المهمة، وتطويرها؛ لغايات متابعة العديد من البدائل والخيارات المختلفة.

- 2- تساعد الرقابة التنظيمية المنظمة على الانتقال من منظمة الأخرى دون تكلفة في الوقت والجهد، والالتزام باستراتيجية العمل المخطط لها.
- 3- امتلاك المنظمة للرقابة التنظيمية يساعدها على زيادة قدراتها على تلبية التحولات، والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 4- توفر الرقابة التنظيمية الاحتياجات اللازمة لضمان بقاء استمرار المنظمة، وثباتها وديمومتها، من خلال ما تواجهه من أزمات (سعيد، 2020، صفحة 43).

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالمرونة:

هناك بعض المفاهيم التي قد تتداخل مع مفهوم الرقابة التنظيمية، كمفهوم المرونة ، فقد اتفقت العديد من الدراسات على أن المرونة تعنى قدرة المؤسسة على إنجاز عدة عمليات مختلفة في نفس الوقت، مع تقديم التيسيرات اللازمة لإتمامها وذلك لتحقيق الأهداف كما تساعد المرونة في التعامل مع التغييرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، والتحكم بها من خلال التخطيط المسبق لها بغض النظر عن السرعة المطلوبة، بينما تستطيع الرقابة التعامل مع التغييرات غير المتوقعة والتي تمثل أكثر تحدياً، مما يتحتم سرعة الاستجابة لها بطريقة مبتكرة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة التي تتناسب مع سرعة التغييرات الحادثة (Wendler , 2014.p: 166)، ومن ثم يتضح أن مفهوم الرقابة أعم وأشمل من مفهوم المرونة، بل من الممكن اعتبار المرونة عنصر من العناصر التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية (توفيق، 2018، صفحة 44).

مبادئ الإدارة الرشيدة:

- حتى تحقق هذه الفلسفة الإدارية أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن لها النجاح، وهي:
- الإدارة الرشيدة تعني إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف على النحو الآتي:
- بأقل تكلفة، أقل جهد، أسرع فترة زمنية ممكنة، صفرية الأخطاء، صفرية المخزون. زيادة الإنتاجية، أتمته العمليات الإدارية والتشغيلية، والتحسين المستمر.
 - الرقابة والسرعة في كل العمليات والوظائف والمهارات الإدارية.
 - بما يحقق سعادة العميل الداخلي والخارجي، ويحقق أعلى عائد لأصحاب المصلحة وأهم مرتكز أساسي للإدارة الرشيدة: الرقابة والسرعة في عملية التفكير والسهولة والبساطة في وضع الحلول التي تلامس الواقع وتحسن الأداء وتطوره لدرجه الكمال.
 - وكما يرى الحمدان (2019) ان الأشياء الهشة عندما تتعرض للضغط والقوة تصبح أضعف وربما تتكسر، أما الأشياء المرنة فتتحني ثم تعود إلى حالتها الأصلية، أما الأشياء الرشيقة تزداد قوة وهكذا هي المنظمات الرشيقة في بيئة فوكا VUCA تزدهر رغم التغيير وتصبح أقوى وتصبح مصدراً لميزة تنافسية حقيقي (الحمدان، 2019).

الدراسات السابقة

- دراسة (أبو عاصي، 2021) وعنوانها تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية".
- هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة من ثلاثة محاور وطبقت على عينة بلغت (357) معلماً وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الغربية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة)، وبمتوسط عام بلغ (2068).

الدراسات الأجنبية

دراسة بونتون (Bunton, 2017) وعنوانها "الرشاقة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بأمريكا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة قادة جامعة ويسكونسن وأداة الدراسة الاستبانة وكان من أبرز النتائج أن تركيز القيادة على الابتكار كان ذو دلالة إحصائية في التنبؤ بجميع المكونات الخمسة المحددة للرشاقة وهناك نتيجة إيجابية لدى القيادة التي تركز على الابتكار والرشاقة التنظيمية.

منهجه البحث وإجراءاته

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من أجل وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، وأن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة تتطلب أولاً قبل كل شيء وصفا لهذه الظاهرة وتشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين جوانبها من أجل التوصل إلى فهم أعمق للظاهرة (ملحم، 2000، صفحة 32)

مجتمع البحث:

تحدد مجتمع البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية للبنين في تربية الرصافة الأولى والثانية والثالثة/ في محافظة بغداد للعام الدراسي (2023-2024)، إذ بلغ مجموع عدد مديري المدارس في المرحلة الثانوية (12531) مدير.

عينة البحث:

هي ذلك الجزء الذي يؤخذ من المجتمع، والذي تقوم عليه الدراسة حيث يتم اختيارها على وفق قواعد خاصة لتتم عليها الدراسة، ومن شروطها أن تكون ممثلة للمجتمع المدروس (داود و العبيدي، 1990، صفحة 67) وتألقت عينة البحث من (200) مدير مدرسه تم اختيارهم بالطريقة العشوائية والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

يوضح عينة البحث

المديريات	أعداد العينة
الرصافة الأولى	66
الرصافة الثانية	68
الرصافة الثالثة	66
المجموع	200

اداءات البحث:

مقياس اداره الذات: لغرض التحقق من متغير أداة الذات قامت الباحثة بتبني مقياس إدارة الذات بالاعتماد على نظريه أنموذج إدارة الذات، الذي يتألف من (18) فقرة وكانت بدائل الإجابة (أوافق بشدة، أوافق، أحياناً، غير موافق).

اما مقياس الرشاقة التنظيمية: لقياس مفهوم الرشاقة التنظيمية قامت الباحثة بتبني مقياس يتكون من (22) فقرة الذي تم اعتماده على مقياس (الذبياني، 2020) وكانت بدائل الإجابة (أوافق بشدة، أوافق، أحياناً، غير موافق).

الصدق الظاهري: وتم التحقق من هذا النوع من الصدق من خلال عرض فقرات المقياسين على مجموعة من الخبراء والمختصين وطلب منهم الحكم على صلاحية المقياسين بوضوحها وقد حصلت جميع الفقرات على نسبة اتقاق (80%) ولم يتم حذف أي فقرة.

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس إدارة الذات.

القوة التمييزية لفقرات.

ويقصد بالقوة التمييزية لفقرات هي مدى قدرة الفقرات على التمييز بين ذوي المستويات العليا وذوي المستويات الدنيا من الأفراد للسمات التي تقيسها الفقرة والتمييز يعد من الخصائص القياسية المهمة للمقياس النفسية بحيث يتمكن المقياس من الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد في السمة التي يراد قياسها (الانصاري، 2006، صفحة 5) ومن أجل إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس اتبعت الباحثة الأسلوب الآتي:

القوة التمييزية لفقرات مقياس إدارة الذات: وقد اعتمدت الباحثة نسبة (27%) العليا و (27%) الدنيا، كونها تمثل أفضل نسبة يمكن الاعتماد عليها لأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم التمايز كما أنها تمتاز بسهولة العمليات التي تتطلبها، ودقة النتائج المترتبة عليها، وبذلك تكون عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل (54) استمارة ، وتم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاستخراج القوة التمييزية، ولمعرفة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا، وعليه كل فقره دالة موجبة تعد مميزة، لأن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.005)، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

القوة التمييزية لفقرات مقياس إدارة الذات

الدالة 0.05	القيمة الثانية		المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
	الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة	1,96	9.125	0.7234	1.6667	0.6621	2.6278	1
دالة		8.581	0.8767	1.7500	0.6051	2.7296	2
دالة		8.771	0.7645	2.0648	0.5145	2.8426	3
دالة		9.602	0.6772	2.0926	0.3902	2.8148	4
دالة		5.494	0.8346	2.0619	0.5790	2.6019	5
دالة		3.550	0.8858	1.9815	0.7577	2.3796	6
دالة		2.503	0.7986	2.25000	0.6627	2.5101	7
دالة		7.999	0.8367	2.0278	0.4992	2.3768	8
دالة		6.884	0.9103	2.1111	0.5198	2.8056	9
دالة		3.688	0.7545	2.5056	0.9333	2.7315	10
دالة		5.343	0.8099	2.1296	0.6008	2.6481	11
دالة		6.597	0.8257	2.7815	0.9623	3.0093	12
دالة		9.125	0.7234	1.6567	0.6621	2.5278	13
دالة		8.581	0.8767	1.3500	0.6051	2.6296	14
دالة		8.7771	0.7645	2.0640	0.5145	2.8426	15
داله		11.111	0.6772	2.0920	0.3495	2.9074	16
داله		5.4444	0.8346	2.0640	0.5643	2.5926	17
دالة		3.367	0.8858	1.8815	0.7668	2.3611	18

القوة التمييزية لفقرات مقياس الرضاقة التنظيمية : تم التحقق من القوة التمييزية لفقرات مقياس الرضاقة التنظيمية من خلال استعمال أسلوب المجموعتين المتطرفتين حيث تم تطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (200) مدير، وتم اختيار نسبة (27%) من الاستمارات التي حصلت على أعلى الدرجات ، وكذلك اختيار نسبة (27%) من الاستمارات التي حصلت على أدنى الدرجات ، وبذلك تكون عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل (54) استمارة ، ثم صححت الاجابات وتم تحليل الفقرات باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) وتبين ان جميع الفقرات مميزة والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

القوة التمييزية لفقرات مقياس الرشاقة التنظيمية

الدالة 0.05	القيمة الثانية		المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
	الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة	1,96	9.125	0.7434	1.6467	0.6521	2.12278	1
دالة		8.581	0.8777	1.6500	0.6251	2.4296	2
دالة		8.771	0.7345	2.0648	0.5745	2.4426	3
دالة		9.602	0.6782	2.0906	0.3302	2.8848	4
دالة		5.494	0.8346	2.0619	0.5790	2.8019	5
دالة		3.550	0.6858	1.9815	0.7577	2.3796	6
دالة		2.503	0.7386	2.24000	0.6827	2.5501	7
دالة		7.999	0.8367	2.0278	0.4992	2.3768	8
دالة		6.884	0.9103	2.1111	0.5198	2.8056	9
دالة		3.688	0.7545	2.5056	0.9333	2.7315	10
دالة		5.343	0.8099	2.1296	0.6008	2.6481	11
دالة		6.597	0.8157	2.7515	0.9523	3.1093	12
دالة		9.125	0.7234	1.6567	0.7621	2.5278	13
دالة		8.581	0.8767	1.3500	0.6051	2.4296	14
دالة		8.771	0.7645	2.0340	0.5145	2.7426	15
داله		11.111	0.6572	2.0920	0.3495	2.9074	16
داله		5.4444	0.4346	2.1640	0.5843	2.6926	17
دالة		3.367	0.8758	1.8815	0.7648	2.3631	18
داله		5.494	0.8336	2.0629	0.5791	2.6119	19
داله		6.597	0.8257	2.7815	0.9623	3.0093	20
داله		2.503	0.7986	2.25000	2.5101	2.5101	21
داله		8.381	0.8717	1.3000	0.6151	2.3296	22

الصدق:

استخرجت الباحثة الصدق من خلال:

الوثبات: تم التحقق من مؤشرات ثبات المقياسين من خلال:

الاختبار وإعادة الاختبار لمقياس إدارة الذات: حيث تم تطبيق المقياس على مجموعة من مدرء المدارين وعدمهم (15) مدير وتم إعادة تطبيقه بعد مرور اسبوعين، وباستعمال معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات التطبيقين بلغ معامل الثبات (0.75).

معادلة الفا كرونباخ : وقد استعملت الباحثة معادلة (الفا كرونباخ) لتقدير الثبات وبلغ معامل الثبات (0.77).

الاختبار وإعادة الاختبار لمقياس الرشاقة التنظيمية: تم تطبيق مقياس إدارة الذات على مجموعة من المدرء بلغ عددهم (15) مدير، وتم إعادة تطبيق المقياسين بعد مرور اسبوعين، وعن استعمال معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين بلغ معامل الارتباط (0.76)، وتعد هذه القيمة مؤشراً جيداً على ثبات اجابات العينة على المقياس.

معادلة الفا- كرونباخ: تم استعمال معادلة الفا كرونباخ لتقدير ثبات المقياس، حيث تم تطبيق المقياس على (15) مدير، وقد بلغ معامل الثبات (0.74)، وتعد هذه القيم مؤشراً جيداً على استقرار اجابات العينة.

الوسائل الاحصائية

اعتمدت الباحثة المعالجات الاحصائية وتحليل النتائج على برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

عرض النتائج وتفسيرها

الهدف الاول: التعرف على ادارة الذات لدى مديري المدارس.

لتحقيق هذا الهدف تم تحليل اجابات العينة البالغة (200) مدير مدرسه، وتبين ان المتوسط الحسابي بلغ (36.6750) وانحراف معياري (18.96411) وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة (17.282) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (199) مما يدل على ان العينة تتمتع ب ادارة الذات والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول(4)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة إدارة الذات لدى مديري المدارس

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة (0.05)
					المحسوبة	الجدولية	
إدارة الذات	200	36.6750	18.96411	45	17.282	1.96	دالة

وتشير النتائج ان عينه البحث تتمتع بأدارة الذات، يعزى وجود درجة مرتفعة لأداره الذات لدى مديري المدارس إلى أهمية دورهم الذي يؤهلهم لتبني مهارات إدارة ذات أكثر نضجاً وكفاءة بعد أن اكتسبوا الخبرة والمعرفة من خلال الإعداد العلمي والممارسة العملية في العملية التربوية.

الهدف الثاني: التعرف على الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدرسة.

لتحقيق هذا الهدف تم تحليل اجابات العينة البالغة (200) مدير مدرسه، وتبين ان المتوسط الحسابي بلغ (37.8250) والانحراف المعياري (16.5886) وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (20.737) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (199)، وتشير هذه النتيجة الى افراد العينة يتمتعون بالرشاقة التنظيمية والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول(5)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة الرشاقة التنظيمية لدى مدير المدرسة

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
الرشاقة التنظيمية	200	37.8250	16.5886	55	20.737	1.96	دالة

وتشير هذه النتيجة الى ان أفراد العينة يتمتعون بالرشاقة التنظيمية حيث أكدوا على أهمية حرص قيادة المدرسة على المشاركة وبناء علاقات إنسانية مع العاملين وتقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين داخل المدرسة وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وتبادل الأفكار وتقبل النقد البناء، وأهمية توفر الاحترام المتبادل بين الجميع، وحرص قيادة المدرسة على تحفيز العاملين معه بأسلوب جميل يدفعهم للعمل بإيجابية وإرساء دعائم الثقة داخل المجتمع المدرسي لمواجهة تحديات الظروف المتغيرة من خلال تنوع الاستراتيجيات .

الهدف الثالث: العلاقة الارتباطية بين إدارة الذات والرشاقة التنظيمية.

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال معامل ارتباط بيرسون واطهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الذات والرشاقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.545)، وعند اختبار الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط ظهرت القيمة التائية المحسوبة (14.120) وهي دالة احصائيا عند مستوى (0.001) والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول(6)

العلاقة الارتباطية بين إدارة الذات والرشاقة التنظيمية

مستوى الدلالة (0.001)	القيمة التائية		درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	العينة
	الجدولية	المحسوبة			
دالة	196	14.120	198	0.545	200

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبه بين إدارة الذات و الرشاقة التنظيمية بين مديري المدارس، فكما ارتفعت إدارة الذات ارتفعت الرشاقة التنظيمية، وكما انخفضت إدارة الذات انخفضت درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة استجابة مديري المدارس لأي تغييرات مفاجئة في البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية وتحويل الفرص من فرص تهديد إلى فرص تنافسية، ويرجع ذلك إلى انتهاج مديري المدارس لحلول ابتكارية وإبداعية تعمل على مواكبة التطور في ظل توافر المرونة والابداع ورشاقة الفعل.

التوصيات:

استكمالاً لما توصلت اليه نتائج البحث الحالي، فأن الباحثة توصي بما يلي:

1. ضرورة تعزيز مدخل الرشاقة التنظيمية لدى المنظمات التعليمية، وذلك لما له من أثر بالغ في تحقيق التغيير وتهيئة الفرص لتحقيق الأهداف بفعالية عالية.
2. ضرورة الاهتمام بالترتيب بشكل أكبر لمديري المدارس وقدراتهم الإبداعية بحيث يتم تشجيعهم على زيادة الاهتمام بالتحسين المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية، وذلك من خلال تعزيز جانب الجودة الشاملة.

المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة ما يأتي:

- 1- إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل (المرونة النفسية، السلوك المتقن، الذكاء الروحي).
- 2- إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الذات مع متغيرات أخرى مثل (الأداء الوظيفي، الروح المعنوية، التنظيم الانفعالي).
- 3- إجراء دراسة على عينات أخرى مختلفة مثل (المعلمين، أساتذة الجامعات عمداء الكليات، رؤساء الجامعات).

المصادر

- ابو خطاب، ابراهيم محمد شعيب. (2008). مقومات الادارة المدرسية الفاعله في المدارس الحكوميه بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. غزة: كلية التربية الجامعة الاسلامية.
- توفيق، احمد زهير. (2018). دور الالتزام التنظيمي لمحلي النظم في تحقيق جودة تصميم انظمة المعلومات الاداري هـ . 8 . السيسي، اريج حمزة ، و رسمية عباد العزاوي. (2014). امكانية تطبيق الادارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات في المدينه المنورة. السودان، السودان: مجلة العلوم والتكنولوجيا.
- الحمدان، امل (2019). الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية . السعودية: جامعه الملك سعود.
- الانصاري، بدر محمد. (2006). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مراد، عبد الودود احمد ، و نبراس يونس محمد. (2009). تأثير مفهوم الذات على ادارة الوقت لدى رؤساء الاتحادات والاندرية الرياضية في محافظة القادسية. القادسية.
- الدوسري، خلود حمد راشد ابراهيم. (2006). الادارة الذاتية للمدارس في مدينه الرياض. الرياض: جامعه الملك سعود.
- ملحم، سامي (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس (المجلد 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- سرور، سهم المحسن. (2010). *تطور الادارة يمدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الادارة الذاتية للمدرسة*. غزة: كلية التربية الجامعه الاسلامية .
- عبد الرؤوف، طارق ، و عامر ربيع. (2009). *الادارة المدرسية واتخاذ القرار*. الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والنشر والتوزيع.
- الحنفي، عبد المنعم. (2012). *موسوعه علم النفس وفهم الحياه*. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
- داود، عزيز حنا ، و ناظم هاشم العبيدي. (1990). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فهيدة، سعيد. (2020). *الرشاقة التنظيمية رؤية غصرية لتحسين العمل الاداري*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو عابد، محمد. (2020). *الرشاقة التنظيمية والتميز الوظيفي*. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.
- الشيلي، محمد. (2020). *الرشاقة التنظيمية رؤية في تحقيق الالتزام التنظيمي (المجلد 40)*. المجله العربية للادارة المنظمة.
- احمد، محمد هبة. (2014). *تأليف اثر ادارة الذات على عملية اتخاذ القرار لدى موظفي الادارة العليا في الجامعه الاسلاميه*. غزة: كليه التجارة الاسلاميه.
- الذبياني، منى (2020). *الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية*. مصر: مجلة كلية التربية بالمنصورة.

References

- Abdul Raouf, T., & Rabie, A. (2009). *School administration and decision making*. Giza: Arab Foundation for Science, Publishing, and Distribution.
- Abu Abed, M. (2020). *Organizational agility and functional excellence*. Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Abu Khattab, I. M. S. (2008). *Components of effective school administration in government schools in Gaza governorates from the point of view of principals and ways to improve them*. Gaza: College of Education, Islamic University.
- Ahmed, M. H. (2014). *Synthesis of the impact of self-management on the decision-making process of senior management employees at the Islamic University*. Gaza: College of Islamic Commerce.
- Al-Ansari, B. M. (2006). *Measurement and evaluation in education and psychology*. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Dhibani, M. (2020). *Organizational agility is an approach to improving institutional performance in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia*. Egypt: Journal of the Faculty of Education in Mansoura.
- Al-Dosari, K. H. R. I. (2006). *Self-administration of schools in the city of Riyadh*. Riyadh: King Saud University.
- Al-Hamdan, A. (2019). *Organizational agility to achieve organizational distinction in Saudi universities*. Saudi Arabia: King Saud University.
- Al-Hanafi, A. M. (2012). *Encyclopedia of psychology and understanding of life*. Cairo: Dar Qubaa for Publishing and Distribution.
- Al-Sisi, A. H., & Al-Azzawi, R. A. (2014). *The possibility of applying self-management in girls' primary schools in Medina*. Sudan, Sudan: Journal of Science and Technology.
- Bunton, T. E. (2017). *Agility within higher education IT organizations: A loosely coupled systems perspective* (Doctoral dissertation). The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Chilean, M. (2020). *Organizational agility is a vision for achieving organizational commitment* (Volume 40). Arab Journal of Organizational Management.
- Daoud, A. H., & Al-Obaidi, N. H. (1990). *Find in education and science curricula psychology*. Amman: Dar Al Masirah for publishing, distribution, and printing.
- Fahida, S. (2020). *Organizational agility is an innovative vision for improving administrative work*. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, & Talbott, K. (2015). *Organizational Agility*. The Journal of Applied Business Research, 31(2).
- Melhem, S. (2000). *Research methods in education and psychology* (Volume 1). Amman: Dar Al-Maysara for publishing, distribution, and printing.
- Minzer, K. (2008). *Using Self-Management to Improve Homework Completion and Grades of Students With Learning Disabilities of Cincinnati*. Education School Counseling, 3(1).
- Murad, A. W. A., & Muhammad, N. Y. (2009). *The impact of self-concept on time management among heads of sports federations and clubs in Al-Qadisiyah Governorate*. Al-Qadisiyah.
- Obiageli, J. (2015). *Management of negative self-image using rational emotive and behavioral therapy and assertiveness training*. Asean Journal of Psychiatry, 16(1).
- Tawfiq, A. Z. (2018). *The role of systems analysts' organizational commitment in achieving quality management information systems design*, 8.
- Wendler, R. (2014). *Development of the organizational agility maturity model*. In 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems.

الملاحق

ملحق (1)

مقياس إدارة الذات بصيغته النهائية

عزيزي مدير المدرسة المحترم .

تروم الباحثة اجراء دراستها موسومة بـ(إدارة الذات وعلاقته بالرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية)، وبصفتكم احد اعضاء مجتمع البحث يرجى الاجابة على جميع الفقرات خدمة للبحث العلمي علما ان هذا المقياس هو لغرض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم.

مع جزيل الشكر والامتنان

غير موافق	احيانا	اوافق	أوافق بشدة	الفقرات
				1-احترم مواعيدي واحفاظ عليها مع زملائي في المدرسة.
				2-أقوم بأداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد لها.
				3-استطيع ابتكار أفكار جديدة للاستفادة من الجهد والوقت.
				4-علاقاتي الاجتماعية جيدة مع زملائي في المدرسة.
				5-علاقاتي مع الاخرين تشعرني بالرضا والسعادة
				6-أحظى بقبول وحب من قبل المدرسين في المدرسة.
				7-اشعر بالاستمتاع عندما أشارك زملائي في الحديث والمناقشة.
				8-اعتقد اني من الشخصيات الإيجابية المؤثرة في حياه من حولي.
				9-أستطيع القيام بعلاقات اجتماعيه جيدة مع الاخرين.
				10-أستخدم تنوع وسائل الاتصال والتواصل مع المدرسين.
				11-توظيف التقنيات الحديثة في التواصل مع أولياء الأمور.
				12-استخدام الوسائل الإلكترونية بفاعليه.
				13-الترزم بتنفيذ مواعيدي اليومية في الموعد المحدد.
				14-أستثمر الوقت في تنفيذ أشياء مفيدة.
				15-يصعب عليه السيطرة على انفعالاتي.

				16-أستطيع كبح جماح انفعالاتي عند الغضب.
				17-أملك القدرة على السيطرة على غضبي عند خلافي مع الآخرين.
				18- يمكنني اظهار الانفعال المناسب عند الغضب.

ملحق (2)

مقياس الرشافة التنظيمية بصيغتها النهائية

غير موافق	احيانا	اوافق	أوافق بشدة	الفقرات
				1-يعمل مدير المدرسة في ضوء رؤيه ورساله واهداف واضحة.
				2-توظف مدير المدرسة التقنيات الحديثة للتهيئة لأي متغيرات ممكن حدوثها.
				3-تتابع مدير المدرسة ما يدور بالبيئة الخارجية خاصه ما يتعلق بقطاع التعليم.
				4-يعزز مدير المدرسة قدرة المعلمين على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحلية.
				5-يقوم مدير المدرسة التقنيات الحديثة للتهيئة لأي متغيرات ممكن حدوثها.
				6-يوضح مدير المدرسة للمعلمين نقاط الضعف ومواطن الضعف.
				7-يستشعر مدير المدرسة مشكلات العمل قبل حدوثها لوضع حلول لها.
				8-يراعي مدير المدرسة الموضوعية بين المنتسبين.
				9-يترك مدير المدرسة اهمية تجويد الخدمات التعليمية المقدمة.
				10-يوازن مدير المدرسة بين المركزية واللامركزية عند القيام بمهامه الوظيفية.
				11-يحفز مدير المدرسة المعلمين على الحوار البناء للوصول لأفضل أساليب العمل المهني التربوي.
				12-يطبق مدير المدرسة نظام عمل يعتمد على مكافأة المتميزين بشكل مناسب.
				13-يفعل مدير المدرسة دور مشاركة المنسوبين في عمليه صنع القرار .
				14-ينفذ مدير المدرسة القرارات بشكل عاجل حسب المواقف المهمة
				15- يطبق مدير المدرسة مبدأ الشفافية مع مختلف الأطراف.
				16-يتقبل مدير المدرسة اقتراحات التطوير على كاهه المنتسبين.
				17-يحرص مدير المدرسة على تحقيق التمييز في العمل من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
				18- يطبق مدير المدرسة مبدأ تكافؤ الفرص لمنسوبين المدرسة.
				19- يحرص مدير المدرسة على تحديد المسؤوليات والصلاحيات للعاملين بدقة.
				20- يحرص مدير المدرسة على تطبيق أساليب الإدارة الحديثة التي تهدف الى تحقيق التمييز .
				21-يسعى مدير المدرسة لعقد دورات تدريبية للمعلمين لتنمية مهاراتهم.
				22-يقوم مدير المدرسة باستبدال الطرق الإدارية القديمة بطرق جديدة.