

دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي لمعلمي المدارس الثانوية
العامة بمحافظة سوهاج

**The Role of Strategic Agility in Promoting Entrepreneurial
Behavior for General Secondary School Teachers in Sohag
Governorate**

إعداد

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة حفر الباطن

كلية التربية - جامعة سوهاج

1441هـ - 2020م

دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

قدم للنشر بتاريخ 10 يناير 2020م، وقبل للنشر بتاريخ 15 مايو 2020م

الملخص

تحاول الدراسة الحالية إبراز دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، وسرعة الاستجابة) في تعزيز السلوك الريادي بأبعاده (الإبداع، المبادأة، تقبل المخاطرة، استغلال الفرص) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، من خلال استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ عدد أفرادها (212) معلما بهذه المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: ارتفاع نسبة ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، ووعي أفراد العينة بأهمية ممارستها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها؛ ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تعزيز السلوك الريادي) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج؛ بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيري الرقابة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج على أبعاد الرقابة الاستراتيجية بشكل متزايد لتتمكن من تعزيز السلوك الريادي بها، تنظيم دورات تدريبية موجهة للرياديين في هذه المدارس تتفق مع احتياجاتهم وتلبي تطلعاتهم، ترجمة رؤية المدرسة إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والأنشطة التي تعزز السلوك الريادي بداخلها، إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعبير عن أفكارهم

الجديدة، ضرورة تبني المدرسة لثقافة تنظيمية تركز على فكرة الشراكة في المسؤولية بين جميع الأطراف المعنية، ونشر ثقافة تنظيمية بالمدرسة تستند إلى المبادرة نحو التغيير بدلا من اللجوء إلى رد الفعل.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية - تعزيز السلوك الريادي - المدارس الثانوية العامة - محافظة سوهاج.

The Role of Strategic Agility in Promoting Entrepreneurial Behavior for General Secondary School Teachers in Sohag Governorate

Abstract

The study attempts to highlight the role of strategic agility. its dimensions (Intrinsic Capabilities, Identify Strategic Objectives, Sharing responsibility, Responsiveness) in promoting entrepreneurial behavior, its dimensions (creativity, initiative, risk-acceptance, exploitation of opportunities) in public secondary schools in Sohag Governorate, through Use the descriptive approach and the use of the questionnaire as a tool to collect data from the study sample, which numbered (212) teachers in these schools.

The study reached a set of results, including: the high rate of strategic agility practicing in general secondary schools in Sohag Governorate, awareness of teachers for the importance of practicing it, and the positivity of their attitudes towards it; and there was a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the independent variable (strategic agility) and The dependent variable (promoting entrepreneurial behavior) at the public secondary schools in Sohag Governorate. In addition to there was not a statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the individual sample responses on the two variables: strategic agility and entrepreneurial behavior in general secondary schools in Sohag due to some personal and organizational variables: (gender, qualification, number of years' service). The study recommended that the general secondary schools in Sohag Governorate should rely increasingly on the dimensions of strategic agility in order to be able to promote entrepreneurial behavior in them, interest in organizing training courses for entrepreneurs in these schools that are consistent with their needs and meet their aspirations, translating the school's vision into a set of goals, policies and activities that promote entrepreneurial behavior Inside it, the opportunity for school personnel to express their new ideas, the need for the school to adopt an organizational culture based on the idea of partnership in responsibility among all parties concerned, and to spread an organizational culture in the school based on the initiative towards Change instead of resorting to the reaction.

Keywords: Strategic Agility - Promoting Entrepreneurial Behavior - General Secondary Schools.

● المقدمة:

يتحقق نجاح المؤسسات التربوية جزاء إيمانها بأن استمرارها مرهون بقدرتها على البقاء، والتكيف، وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة عمل متسارعة، بالإضافة إلى تبني سلوك رياضي يسهم في تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية، وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة؛ وهو ما سينعكس - بالطبع - على قدرة العاملين فيها على تقديم مبادرات وأفكار جديدة، وإظهار المزيد من المرونة في العمل.

وقد فرض الواقع الجديد لبيئة العمل التربوي على هذه المؤسسات أن تهتم بالتوجهات الريادية كي تتمكن من مواجهة تلك التحديات، في إطار جو تنافسي يفرض عليها أن تسعى للوصول إلى التميز بالإبداع والابتكار والتجديد، وتحقيق أداء أفضل والتكيف مع المستجدات الموجودة على الساحة (السويطي، 2019).

ولكي تتمكن المؤسسات التربوية من تعزيز السلوك الريادي لكافة منسوبيها، ينبغي عليها الاستعانة بالعديد من التوجهات والنماذج الإدارية الحديثة، والتي من أهمها (الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility). والتي تعد واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية، وإحدى وسائل إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المؤسسات، والتي تعني القدرة على البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية، وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة مع متطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة وغير المؤكدة، بالإضافة إلى توافر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك التغيرات (رضوان، 2014).

ويمكن أن تساعد الرشاقة الاستراتيجية على استجابة المدارس الثانوية العامة بمحافظه سوهاج بشكل أسهل وأسرع لحالات التغير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية، ومن ثم اكتساب الميزة التنافسية. فمن خلال الرشاقة الاستراتيجية تستطيع تلك المدارس تكيف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وتمكنها من "الاحتفاظ بمكانة مميزة بين المؤسسات المنافسة لها، عن طريق توجيه واستغلال الموارد المتاحة لديها بشكل أفضل في عملياتها المتنوعة واتخاذ قراراتها الاستراتيجية بفعالية" (كرومي، 2018).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، يتأثر بقدرتها على الاستجابة المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية، بالإضافة إلى قدرتها على الضبط بشكل مستمر وواف، من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر. وفي هذا السياق تحاول الدراسة الحالية إبراز دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، وسرعة الاستجابة) في تعزيز السلوك الريادي بأبعاده (الإبداع، المبادأة، تقبل المخاطرة، استغلال الفرص) بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

● مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

منذ فترات طويلة تبذل مصر جهوداً كبيرة لتطوير التعليم الثانوي العام وإدارته، ليتمكن من مواكبة متغيرات العصر وتحدياته. ومن ثم، فقد أُجريت العديد من الدراسات التي أكدت نتائجها على وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تعوق عملية التطوير في إدارة المدرسة الثانوية العامة. فقد أوضحت دراسة (سويلم، 2018) وجود قصور في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها، وعدم مواكبتها للطرق والأساليب الإدارية المعاصرة، بالإضافة إلى ضعف مشاركة منسوبيها في عملية صنع واتخاذ القرار. كما تعاني المدارس الثانوية العامة المصرية من ضعف في قدرتها المؤسسية، وقد اتضح ذلك من خلال نسبة المدارس الثانوية العامة التي حصلت على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وفق المعايير التي أعدتها الهيئة، حيث بلغ عدد المدارس الثانوية العامة الحكومية التي حصلت على الاعتماد (160) مدرسة فقط حتى يناير 2014م من أصل 1974 مدرسة حكومية (الهيئة العامة لضمان الجودة والاعتماد، 2019).

ويضيف (إسكاروس، 2015) إلى المشكلات السابقة مشكلة ضعف الكفاءات الفنية والمهنية لبعض القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية، وسيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين، وضعف رغبة الكثير من المعلمين في المشاركة في الإدارة، وضعف رغبة أولياء

الأمر في التعاون مع إدارة المدرسة. هذا إلى جانب انخفاض مستوى الأداء الإداري، وضعف وجود خطط وبرامج ومعلومات بشأن العمليات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق، وكذلك ضعف وجود كواادر تنظيمية مؤهلة للعمل الإداري (عبدالمنعم وقصري، 2017)، وهو ما يؤكد وجود مشكلات لها علاقة بالممارسات الريادية لدى قادة ومعلمي المدارس الثانوية العامة في مصر.

ويورد (أبو الوفا وآخرون، 2018) بعض المشكلات التي يعاني منها التعليم الثانوي العام المصري، والتي لها علاقة بدور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي بهذه المؤسسات، مثل: ضعف مسايرة الأساليب الإدارية للتغيرات السريعة المتلاحقة، مما أصابها بالجمود، غياب الأساليب الإدارية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة، مثل الرقابة الاستراتيجية، ضعف فهم إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب الإدارية والمتغيرات المعاصرة، وجود أعداد من الموظفين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها ولا صلة لهم بها مما يعوق الإدارة عن تحقيق أهدافها، عجز مديري مدارس الثانوية العامة عن اتخاذ القرارات السليمة، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، تتمثل في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر كل أغراض البيروقراطية مما يؤدي إلى عدم مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرارات، غياب الفهم الكامل والوعي بأهمية المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة، وضعف تحمل بعض المعلمين لمسؤولية لعمل المدرسي وعدم مشاركتهم في صنع القرار.

بالإضافة إلى ذلك، تعاني المدارس الثانوية العامة في مصر من غموض الرؤية والاستراتيجية طويلة الأمد، مما يخلق لها أزمة حقيقية في استكشاف المستقبل، ويجعلها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي؛ لتتضح الصورة أمام العاملين بالمدرسة، كما تشهد المدارس الثانوية العامة معوقات إدارية ومالية وتنظيمية تؤدي إلى ضعف روح التنافس بين العاملين، بالإضافة إلى ضعف تقديم التغذية الراجعة لكل الممارسات بالمدرسة التي تساعد على تطوير الأداء، هذا إلى جانب ضعف قياس وتقييم الأداء في ضوء معايير واضحة، وإجراء عملية التقييم بشكل روتيني (هاشم، 2016، 79-80).

وفي عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتعقيدات المستمرة، وعدم الاستقرار الناتج عن التطورات الكبيرة والمتسارعة والدائمة في مجالات الاتصالات والمعلوماتية، والأنشطة والاستراتيجيات التي تتبناها المدارس الثانوية في المحيطين الإقليمي والعالمي، وكذا على المستوى المحلي لتحقيق التفوق والتميز على الآخرين، تجد المدارس الثانوية العامة في مصر نفسها أمام تحدٍ كبير للتحرك بخفة ورشاقة عالية من أجل استكشاف الفرص الجديدة من خلال ابتكار أساليب حديثة تمكنها من الاستمرار في نشاطاتها، واستغلال الفرص المتاحة بمرونة كبيرة، وتعزز الممارسات الريادية لدى أعضائها.

من هذا المنطلق يُلاحظ حاجة التعليم الثانوي العام إلى إدارة تعليمية تتبنى منهج التطوير لا منهج التسيير، إدارة مجددة، يمكنها التكيف مع التغيرات، تمتلك خفة حركة تمكنها من الإبداع والمبادأة، والجرأة والمخاطرة واستغلال الفرص المتاحة. لذا، تحاول الدراسة الحالية فحص واستطلاع دور الرقابة الاستراتيجية وخفة الحركة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في تعزيز السلوك الريادي بها. وعليه، فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة إجابة التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، وسرعة الاستجابة)؟
- 2- ما مستوى تطبيق المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج لأسلوب تعزيز السلوك الريادي بأبعاده (الإبداع، المبادأة، تقبل المخاطرة، استغلال الفرص)؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والسلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- ما أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيري الرقابة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي في

المدارس الثانوية العامة بسوهاج سوهاج تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

● أهداف الدراسة:

- تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية:
- تحديد أهم المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها كل من الرشاقة الاستراتيجية، والسلوك الريادي.
- الوقوف على مستوى اهتمام المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج بالرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، وسرعة الاستجابة).
- الوقوف على مستوى توافر أبعاد السلوك الريادي (الإبداع، المبادأة، تقبل المخاطرة، استغلال الفرص) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والسلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة الدراسة.
- رصد الفروق في استجابات عينة الدراسة إزاء محاورها وفقاً لمتغيرات: (النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).
- تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية كتوجه إداري حديث في تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها - على حد علم الباحث - من البحوث والدراسات القليلة في الميدان التربوي التي اهتمت بالكشف عن دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وخاصة المدارس الثانوية العامة. ومن ثم تتضح أهمية الدراسة من جانبين هما:

(أ) الأهمية النظرية:

- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يتناول كلاً من الرقابة الاستراتيجية، والسلوك الريادي، يمكن أن يفيد الباحثين والأكاديميين، من خلال تعريفهم على العديد من المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها كل منهما.
- تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحديث الذي أصبح مرتبطاً باهتمامات المؤسسات الحديثة.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على مؤسسات التعليم قبل الجامعي بشكل عام، والمدارس الثانوية العامة على وجه الخصوص، وقياداتها، وإداريها، ومعلميها، من خلال تعرفهم على ممارسات الرقابة الاستراتيجية، وكيف تُقضي إلى تعزيز السلوك الريادي.
- قد تفيد هذه الدراسة في زيادة دافعية المديرين والقادة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطور وتبني استراتيجيات خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والأساليب التكنولوجية المتبعة، والمهام والأنشطة، واتجاهات ومهارات الأفراد، والاستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية، وإجراء التحولات التنظيمية اللازمة بمؤسساتهم لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.
- تسلط هذه الدراسة الضوء على توجه إداري حديث هو الرقابة الاستراتيجية، والذي قد يؤدي لفاعلية العمل بالمؤسسات التربوية بشكل عام، وفي المدارس الثانوية العامة بشكل خاص.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- (أ) **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على الوقوف على دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، وسرعة الاستجابة) في تعزيز السلوك الريادي بأبعاده (الإبداع، المبادرة، تقبل المخاطرة،

استغلال الفرص) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر معلمي هذه المدارس. وقد تم تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية استناداً إلى ما اتفق عليه كل من (Long, 2000; Oyedijo, 2012; Ojha, 2008; Santala, 2009; Abu-Radi, 2013; Khoshnood & Nematizadeh, 2017). أما أبعاد السلوك الريادي فتم تحديدها استناداً إلى المقياس الذي وضعه (De Jong, 2011, 3).

(ب) **الحد البشري:** تضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، والبالغ عددهم (3324) معلماً (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات، 2020، 19)، وقد أجاب على محاور الاستبانة منهم (212) معلماً، يمثلون عينة طبقية عشوائية، بنسبة (6.37%) من مجتمع الدراسة.

(ج) **الحد الزمني:** تم تطبيق أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1441/1440 هـ - 2020/2019 م.

• مصطلحات الدراسة:

1- الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility:

يعرفها أبو راضي (Abu-Radi, 2013, 12) بأنها "القدرة على سرعة التعرف على الفرص واغتنامها، وتغيير الاتجاهات، وتجنب الاصطدامات". كما يعرفها (Idris & Al-Rubai, 2013, 71) بأنها "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة في شكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة".

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي تتخذها المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج لكي تساعد على التحرك السريع والسهل، مما يمكنها من تحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، من خلال اكتساب المرونة والسرعة التي تمنحها القدرة على تغيير أعمالها، نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

2- السلوك الريادي Entrepreneurial Behavior:

يعرفه (Mair, 2006, 89) بأنه "مجموعة من النشاطات والممارسات التي من خلالها يستطيع الأفراد في المستويات المتعددة توليد واستخدام - بشكل مستقل - توليفة من الموارد المبتكرة لتحديد واغتنام واقتناص الفرص الجديدة". أما (Misra & Kumar, 2000, 149) فيرى أن السلوك الريادي يمثل "السلوكيات المدركة والمنفذة من خلال عملية البحث عن الفرص، وتمييز الفرص، وخلق المؤسسات، وتقديم المنتجات والخدمات، والتبادل والنمو". ويعرفه (Bulut, 2008, 10) بأنه عبارة عن "ممارسة للفكر الريادي، والذي من خلاله يتحمل الأفراد المخاطرة، ويندمجون في الأعمال الإبداعية والأفعال الاستباقية".

وتُعرفه الدراسة الحالية بأنه عبارة عن أنشطة وممارسات ومبادرات يقوم بها منسوبو المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج مستغلين مواهبهم بفاعلية، من أجل خلق مؤسسة تتميز بالسلوك الإبداعي والاستباقي، وتستفيد من كافة الفرص الريادية لصالح المدرسة.

• الدراسات السابقة:

تعد الدراسات التي تناولت دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر - على حد علم الباحث - قليلة جداً. وعليه، سيتم استعراض أهم الدراسات التي يمكن أن تقيد موضوع الدراسة وترتبط بمتغيراته على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية

➤ دراسة المواضية (2016). هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت محوري التعلم الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى التعلم الاستراتيجي ومستوى الرقابة الاستراتيجية لدى المبحوثين في الجامعات الخاصة الأردنية، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده في الرقابة

الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، وعدم وجود أثر مهم للتعلم الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

➤ **دراسة هنية (2016).** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية حيث انحصر مجتمع الدراسة في شركات الصناعات الغذائية، وتم توزيع (104) استبانة على (55) شركة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي في الشركات مجال الدراسة كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، فقد بلغ المتوسط النسبي للرقابة الاستراتيجية (77.75%)، والمتوسط النسبي للتميز في الأداء المؤسسي (78.65%)؛ هذا إلى جانب وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

➤ **دراسة إيميديا وخُدّامي (Emidia and Khoddami, 2016)،** وعنوانها: تصميم نموذج النظام التنافسي من خلال مدخل الرقابة الاستراتيجية في بيئة مضطربة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على، واختبار نموذج مهم للرقابة الاستراتيجية، التي تستند إلى قدراتها الديناميكية، مثل: الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والليقظة الريادية، والفتنة السوقية، بهدف تحسين النشاط التنافسي للشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستعانت بالاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة (مجموعة من شركات قطاع الصناعات الإلكترونية في إيطاليا). وتوصلت الدراسة إلى أن للرقابة الاستراتيجية دورا مهما في تحسين الأنشطة التنافسية للشركة، وأن زيادة مستوى الرقابة الاستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحسين القدرات الديناميكية الخاصة بها.

➤ **دراسة ريباتي (Ripatti, 2016)**، وعنوانها: نحو قوى عاملة رشيقة: دراسة حالة في ثلاث شركات. وهدفت الدراسة إلى فهم ووصف مفهوم رقابة القوى العاملة في الشركات الفنلندية محل الدراسة، واكتشاف الممارسات والأساليب والأدوات الإدارية المتبعة في هذه الشركات من أجل دعم قوة العمل الرشيقة. واستخدمت الدراسة طرق البحث النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري وموظفي الشركات المبحوثة، وأخصائيي الموارد البشرية فيها. وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تسعى لأن تكون أكثر رقابة استراتيجية تواجه تحديين، أولهما يتمثل في ضرورة أن تكون تلك المؤسسات قادرة على إثارة اهتمام الموظفين نحو الرقابة الاستراتيجية؛ وثانيهما يتعلق بمسألة تمكين العمل المرن، وإدارة حالات الإحباط لدى هؤلاء الموظفين. وللتغلب على هذين التحديين استخدمت الشركات محل الدراسة مجموعة من الأدوات والممارسات والأساليب التي تمكنها من إدارة التغيير، وتعديل الاتجاهات والثقافة التنظيمية، وزيادة الاتصالات الداخلية، والتدريب، وتبادل المعرفة، والتعاون، ودعم التمكين، وتنظيم العمل، وتشجيع أساليبه.

➤ **دراسة البطاينة (2017)**. هدفت الدراسة إلى تعرف أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية على كل من الاستغراق الوظيفي والاستغراق العاطفي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية على الاستغراق الجسدي.

➤ **دراسة الفروخ (2017)**. هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود خفة الاستراتيجية كوسيط، وتمثل مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجدارات الجوهرية في الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة بوجود خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

➤ **دراسة الكساسبة وآخرين (Al-kasasbeh et al., 2017)**، بعنوان: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، رقابة القوى العاملة، والأداء التنظيمي - ورقة استعراضية نحو إطار نظري.

وهدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والأداء التنظيمي، ورشاقة القوى العاملة. وقد تمكنت الدراسة من طرح أنموذج جديد يدمج بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والأداء التنظيمي، ورشاقة القوى العاملة. كما تم الاستفادة من نتائج تلك المراجعة في تطوير الإطار النظري للدراسة، الذي يتكون من أدبيات ونماذج متكاملة لها علاقة باستخدام هذا النموذج داخل مؤسسات العمل.

➤ **دراسة خوشنود ونعمتي زاده (Khoshnood and Nematizadeh, 2017)**، وعنوانها: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة الإيرانية. وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، ومحدداتها، وأهميتها للقطاع المصرفي، والكشف عن أثرها في القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطبيقي. وتمثلت عينة الدراسة في مديرين وخبراء يعملون في تلك البنوك. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير للرشاقة الاستراتيجية، وخاصة بُعد (وضوح الرؤية) على القدرات التنافسية لتلك البنوك.

➤ **دراسة الرتيمة (2018)**. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية في تحقيق كل من الرشاقة الاستراتيجية، والتمكين في الشركات موضع الدراسة؛ إلى جانب وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ للتمكين في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للتمكين الإداري في الشركات محل الدراسة.

➤ **دراسة الصباح (2018)**. هدفت الدراسة إلى تعرف أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين في هذه الشركات. وتم استخدام

أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وبلغ عددهم (101) مبحوثاً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من القدرة على التكيف، والإبداع في حل المشكلات، والمرونة المهنية، والتأقلم مع ضغوط العمل، وتعلم مهارات العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية.

➤ **دراسة كرومي (2018).** هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر الخفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم اختيار مجمع "حمادي" بولاية بشار كمحل للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والرياضي. وأظهرت نتائجها وجود أثر للخفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مجمع "حمادي"، ويرجع هذا التأثير إلى بعد واحد من أبعاد الخفة الاستراتيجية وهو بعد "خفة القدرات".

➤ **دراسة الموسوي (2018).** هدفت الدراسة إلى تعرف دور الرقابة الاستراتيجية في البراعة التسويقية في شركة الكفيل بالعراق. واستعانت بالاستبانة في جمع البيانات. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وأن للرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً إيجابياً معنوياً في البراعة التسويقية.

➤ **دراسة أبو الوفا (2019)،** هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وأهم مراحل بنائها، والكشف عن أهم أبعادها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تقوم عليها الرقابة الاستراتيجية، ومراحل بنائها، بالإضافة إلى وجود مجموعة من القدرات والأبعاد الخاصة بها والتي ناقشتها الدراسة بنوع من الإيجاز.

➤ **دراسة دماج (2019)،** هدفت الدراسة إلى تعرف دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور فعال للرقابة الاستراتيجية بأبعادها

(الحساسية الاستراتيجية - الالتزام الاجتماعي - سيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التجديد - الجودة - الكفاءة - الاستجابة لحاجات العميل).

➤ **دراسة عقيلات (2019)**، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في سمعة الجامعة، إذ بلغت قيمة $B(1.015)$. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت السلوك الريادي

➤ **دراسة الحسني (2015)**، وهدفت إلى تمييز الدور الذي يمارسه التمكين النفسي في السلوك الريادي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالاستبانة في جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (80) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية ف (3) كليات في جامعة المشى. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من التمكين النفسي المدرك لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير مهم للتمكين النفسي على السلوك الريادي.

➤ **دراسة دي جونج وآخرين (2015, De Jong, et al.)**، وعنوانها: السلوك الريادي في المؤسسات: هل من المهم تصميم الوظيفة؟ هدفت الدراسة لاستكشاف كيفية تأثير العوامل التنظيمية على سلوك قيادة الأعمال الفردية في العمل، من خلال التحقيق في دور متغيرات تصميم الوظائف. وبالاعتماد على بيانات المسح متعدد المصادر لـ 179 عاملاً في إحدى المؤسسات الهولندية للأبحاث والاستشارات، توصلت الدراسة إلى أن السلوك الريادي، الذي يتضمن عناصر الابتكار والاستباقية والمخاطرة، يعد بمثابة بنية عالية المستوى. كما أن استقلالية الوظيفة ترتبط - بشكل إيجابي - بسلوك تنظيم المشاريع، فضلاً عن التوجهات الفرعية للابتكار والاستباقية، في حين أن تنوع الوظائف ليس كذلك. وهو ما يشير إلى أن التدخلات المتعلقة بالنطاق الرأسي للوظائف ستعزز السلوكيات الريادية أكثر من التوسع الأفقي في الوظائف.

➤ **دراسة فيوونيوسكا وآخرين (Więniowska, et al., 2015)**، وعنوانها: جودة السلوكيات الريادية لدى طلاب كلية الإدارة بجامعة غدانسك University of Gdańsk: دراسة تجريبية. هدفت الدراسة إلى تحديد السلوك الريادي للطلاب فيما يتعلق بتنظيم المشاريع. وقد تم إجراء الدراسة على مجموعة من طلاب كلية الإدارة بجامعة غدانسك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائجها أن جودة السلوكيات الريادية لدى هؤلاء الطلاب تبدو مرضية، فالغالبية العظمى منهم - بغض النظر عن المقررات التي درسوها - يظهرون موقفًا إيجابيًا تجاه ريادة الأعمال، وهم مهتمون بإدارة أعمالهم الخاصة. ومع ذلك، فقد اعتقد نصفهم فقط أن الكلية تقوم بإعدادهم جيدًا لهذه المهمة.

➤ **دراسة جونز وبراتب (Jones, & Pratap, 2017)**، وعنوانها: النموذج الهيكلي التقديري للسلوك الريادي. هدفت الدراسة إلى تقديم أدلة جديدة على سلوك ريادة الأعمال، من خلال صياغة نموذج ديناميكي لمزارع الألبان بولاية نيويورك، والتي تواجه مخاطر غير مؤمنة وقيود مالية، بالإضافة إلى الوقوف على أهم المزايا غير المالية التي يستمدّها المزارعون من إدارة أعمالهم. واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي الكمي. وتوصلت إلى وجود أهمية من الدرجة الأولى للعوامل المالية والمزايا غير المالية في هذه المؤسسات، كما أن قيود الضمان وقيود السيولة تمنعان الاقتراض وتراكم رأس المال، بالإضافة إلى أن الفوائد غير المالية للزراعة كبيرة، وعلى الرغم من أن المزارعين يكرهون المخاطر، إلا أن القضاء على المخاطر غير المؤمن عليها له تأثيرات متواضعة فقط على رأس المال والإنتاج.

➤ **دراسة محمد وآخرون (2018)**. وسعت الدراسة إلى التعرف على إسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينه من القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة في عدد (26) عضوًا من القيادات الأكاديمية لمجالس الكليات وهم (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام)، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تصور واضح لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة عن

متغيري الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي، بالإضافة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه.

➤ **دراسة محمود (2018)،** هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل (الاستقلالية، والإثابة، والتدريب والتطوير، والموازنة بين العمل والحياة، والتكامل الاجتماعي، ودعم الإدارة، والأمان الوظيفي، والاتصالات، والمشاركة) وسلوك ريادة الأعمال في المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة معنوية بين جميع أبعاد جودة حياة العمل وسلوك ريادة الأعمال، باستثناء الأبعاد التالية: المشاركة، والتدريب والتطوير، والاستقلالية، حيث تم استبعادها من معادلة الانحدار، كما اتضح أن بُعد دعم الإدارة كان أكثر الأبعاد تأثيراً على سلوك ريادة الأعمال.

➤ **دراسة بريان وآخرين (Brian, et al., 2018)،** وعنوانها: السلوك الريادي الاستراتيجي: تنظيم وجدولة عمليات التطوير. وهدفت الدراسة إلى تقديم بنية جديدة لسلوكيات ريادة الأعمال الاستراتيجية، ومحاولة تطوير، والتحقق من صحة نموذج القياس الخاص ببناء سلوكيات ريادة الأعمال الاستراتيجية باستخدام تصميم ثلاثي، وتطبيقه داخل بعض المؤسسات في كل من اليابان والولايات المتحدة، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تأثير نشاط ريادة المؤسسة على أدائها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى ضرورة وجود تصميمات جديدة ومقاييس قوية لتصميمات البحث السببية، وتعزيز السلوكيات الاستراتيجية لريادة الأعمال، لجذب استغلال المؤسسات لفرص سوق المنتجات الجديدة من خلال التسويق المستهدف لمنتجاتها المبتكرة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- 1- أكدت نتائج الدراسات السابقة على أهمية الرشاقة الاستراتيجية، وتأثيرها الواضح داخل المؤسسات بمختلف أنواعها في الأداء التنافسي، وتحقيق الميزة التنافسية (دراسة كرومي، 2018؛ ودراسة دماج، 2019؛ ودراسة الفروخ، 2017؛ ودراسة Khoshnood

(and Nematizadeh, 2017)، بالإضافة إلى تأثيرها في الأداء التنظيمي والمؤسسي (دراسة هنية، 2016)، وفي تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة البطاينة، 2017)، بالإضافة إلى دورها في البراعة التسويقية (دراسة الموسوي، 2018)، وتأثيرها على السمعة الجامعية (دراسة عقيلات، 2019)، وأهميتها للمؤسسة التعليمية (دراسة أبو الوفا، 2019). وهناك بعض الدراسات الأخرى التي تناولت الرقابة الاستراتيجية كمتغير تابع يتأثر بمتغيرات أخرى، مثل دراسة المواضية (2016)، والتي هدفت إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ودراسة الرتيمة (2018)، والتي هدفت إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

2- حاولت بعض الدراسات السابقة اختبار وفحص تأثير بعض المتغيرات على السلوك الريادي بوصفه متغيراً تابعاً؛ ومن أمثلة تلك الدراسات، دراسة الحسني (2015) والتي هدفت إلى تمييز الدور الذي يمارسه التمكين النفسي في السلوك الريادي، ودراسة (De Jong, et al., 2015)، والتي هدفت لاستكشاف كيف تؤثر العوامل التنظيمية على سلوك قيادة الأعمال الفردية في العمل، ودراسة محمد وآخرين (2018) والتي سعت للتعرف على إسهام النكاه الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي في جامعة الموصل، ودراسة محمود (2018)، والتي هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وسلوك قيادة الأعمال في المؤسسات.

3- هناك العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

- **من حيث الهدف:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في (الهدف العام) منها، والمتمثل في تطوير العملية الإدارية، وتطوير العمل المنظمي، وتحسين ممارساته. بينما اختلفت معها في (الهدف الخاص) بها، والمتمثل في محاولة الوقوف على دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة في مصر.

- من حيث المنهج المستخدم: انتقلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي بمختلف مداخله.
- من حيث أدوات جمع البيانات: انتقلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين استخدمت دراسة ريباتي (Ripatti, 2016) المقابلة كأداة للدراسة.
- **من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:** تختلف الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة من حيث عينتها، فلا توجد أي دراسة من بينها طبقت على معلمي المدارس الثانوية العامة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تطبيق معظم الدراسات السابقة في بيئات مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصحية والمصرفية، ما عدا بعض الدراسات التي طبقت في بيئات تربوية وتعليمية، مثل: دراسة المواضية (2016)، ودراسة أبو الوفا (2019)، ودراسة دماج (2019)، ودراسة عقيلات (2019)، ودراسة فيونيوسكا وآخرين (Wicniewska, et al., 2015)، ودراسة محمد وآخرون (2018).
- 4- **استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه، أهمها:**
 - إثراء جوانب الإطار النظري للدراسة الحالية.
 - اختيار منهج الدراسة المستخدم، والإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.
 - تحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختيار أداة الدراسة وتصميمها، والوقوف على الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة للموضوع.
- 5- **وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها - على حد علم الباحث - الأولى من نوعها التي حاولت الوقوف على دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج.**

• الإطار النظري للدراسة: الرقابة التنظيمية وتعزيز السلوك الريادي في الأدبيات المعاصرة

أولاً: الرقابة الاستراتيجية Strategic Agility:

تحتاج المؤسسات هذه الأيام إلى التكيف مع التغيرات البيئية، والسرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة. وفي ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بهذه المؤسسات، وكذلك البيئة المضطربة بشكل مستمر فإن التخطيط الاستراتيجي بالطرق التقليدية لم يعد يجدي نفعاً (Abu-Radi, 2013)؛ لذلك فقد توجب على هذه المؤسسات اللجوء لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه العقبات (الصانع، 2013). ولعل من أنجع هذه الأساليب الإدارية أسلوب الرقابة الاستراتيجية، الذي يعد أحد الوسائل المهمة في إدارة هذا التغيير.

1- مفهوم الرقابة Agility:

الرقابة - لغة - مصدر للفعل رشق، وتعني: الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد، 2011) أما في معجم (Oxford) فيقصد بالرقابة Agility القدرة على التحرك السريع والسهل (Aurdan, 2011). ويعرفها (Dove, 2001) بأنها القدرة على إدارة وتطبيع المعرفة بفاعلية. أما (Doz & Kosonen, 2008) فيعرفها بأنها القدرة على خلق التغيير، والاستجابة له من أجل تحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة. ويرى (Narasimhan, 2006) أنها نوع من أنواع المرونة؛ وهي القدرة على إنجاز الأعمال غير المخطط لها. ويعرفها (Erland & Verma, 2008) بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة.

في ضوء ما سبق يتبين أن الباحثين اتفقوا على سمات مشتركة للرقابة في تعريفاتهم، تتمثل في السرعة في الاستجابة ورد الفعل السريع والقدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.

2- مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

نال موضوع الرقابة الاستراتيجية اهتماماً كبيراً من الباحثين، لأنه يعد بمثابة أحد المفاهيم الحديثة وسمه من سمات المؤسسات المعاصرة القادرة على النجاح والبقاء في ظل بيئة أعمال

معقدة وبيئة تنافسية صعبة. وقد عرفها سعد (2017) بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسات، لكي تتكيف مع التغيرات السريعة التي تحيط بها، وبلورة استراتيجية للاستجابة بسرعة لهذه التغيرات. ويرى بارحمة (2017) أنها عملية بناء المؤسسات، وكيفية إدارتها لأعمالها، والتغيير في نمط عملياتها، والتكامل بين الموارد، والتفوق على المنافسين من خلال إعادة تشكيل المؤسسة وصياغة الاستراتيجيات الاستباقية بشكل ديناميكي. أما الروسان والعموش (2017، 91) فيعرفان الرقابة الاستراتيجية بأنها "عملية استغلال للفرص المتاحة، والاستجابة السريعة للاضطراب البيئي، والديمومة للمؤسسة في ظروف تنافسية، وخلق أفكار غير مسبقة، ومرونة عالية". وهي عبارة عن استعداد المؤسسة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين (النعيمات، 2014).

في ضوء ما تقدم من تعريفات للرقابة الاستراتيجية يلاحظ أن هناك قواسم مشتركة بين تعريفات الباحثين لها، من أهمها: أنها تقوم على مبادئ استغلال الفرص المتاحة، الاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة، الاستمرارية في ظل وجود المنافسين، إيجاد أفكار مبتكرة، والمرونة العالية.

3- أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تعد الرقابة الاستراتيجية طوق النجاة للمؤسسات في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المتلاحق؛ فهي تمكن المؤسسة من تعزيز قيادة التغيرات غير المتوقعة، واستغلال الفرص الممكنة في بيئة مضطربة. فالرقابة الاستراتيجية لا تعني الاستغناء عن الاستراتيجية وإنما هي بديل للتخطيط الاستراتيجي، فهي تشجع على التفكير الاستراتيجي والرؤية الثاقبة، أو بعبارة أدق فهي مفهوم مشترك بين صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها (Oosterhout, et al., 2007).

وتكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في قدرتها على تمكين المؤسسات من خوض المنافسة في الظروف الحالية المتسمة بالمنافسة القوية، بالإضافة إلى أنها تساعد المؤسسة على تعديل استراتيجياتها لتتلاءم مع الظروف الطارئة التي قد تهدد بقاء المؤسسة، علاوة على ما توجده الرقابة الاستراتيجية للمؤسسات من مكانة مرموقة وسط مثيلاتها من المؤسسات الأخرى (عبدوي، 2017). كما تمكن الرقابة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق الكثير من الأهداف

بدقة وسرعة، وتسهم في تحسين مركزها التنافسي (الكبيسي ونوري، 2013)، أما الزين (2013) فيشير إلى أن الرقابة الاستراتيجية تمنح المؤسسة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية.

في ضوء ما سبق يتضح أن الرقابة الاستراتيجية إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها، فهي بمثابة ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة، لتمكن المؤسسة من امتلاك رؤية جيدة تساعد على النجاح.

4- مرتكزات الرقابة الإستراتيجية:

أشارت يحيى (2010) إلى أن الرقابة الاستراتيجية تركز على العناصر الآتية:

أ- السرعة: القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في الخدمات والمنتجات.

ب- الاتساق: القدرة على توفير منتج أو خدمة معينة تلبي توقعات المستفيدين بنجاح.

ج- البصيرة: القدرة على التنبؤ بالاحتياجات والرغبات الجديدة للمستفيدين، والاستجابة لها.

د- الخفة: القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة.

هـ- الإبداعية: القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

5- أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

أ- وضوح الرؤية Clarity of Vision:

تشير الرؤية إلى الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تسعى المؤسسة إلى بنائه، معتمدة على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية. وتعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي خطوة سابقة لرسالة المؤسسة، وتأخذ العديد من بيانات الرؤية شكل جملة واحدة معبرة عن التوجه العام للمؤسسة (Hamel, 2007)، فالمؤسسات الكبرى مثل (HP, Canon, Ford) وغيرها لم تحقق

إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاك رؤية واضحة المعالم إلى جانب امتلاكها الإدارة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة الاستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية (العلاق، 2014)، ونفس الحال ينطبق - بالطبع - على المؤسسات التربوية والتعليمية.

ب- المقدرات الجوهرية Intrinsic Capabilities:

تعرف المقدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات اللازمة لبقاء المؤسسة واستمرارها ونموها، ومن ثم، فهي تتضمن القدرات والخصائص الفريدة للمؤسسة الضرورية لتطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز (محمد، 2012). وعليه، فالمقدرات الجوهرية عبارة عن مجموعة من الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة، والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي بدورها إلى احترافية فعلية في الأداء. وتوفر المقدرات الجوهرية للمؤسسة مزيجا ضروريا من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية، وفي حالة جهل المؤسسة بمقدراتها الجوهرية فلن تتمكن من متابعة الفرص المتاحة أمامها، بل وستستغلها بشكل سيء (Long, 2000). وعليه، فمن الضروري أن تمتلك المؤسسة مقدرات جوهرية خاصة تساعد في توليد الميزة التنافسية الفائقة عن طريق إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية في تلك المؤسسة (Dess et al., 2007).

ج- تحديد الأهداف الاستراتيجية Identify Strategic Objectives:

تُعرّف الأهداف بأنها النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، فجميع المؤسسات، مهما كان حجمها صغيرا أم كبيرا ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أم خدمية، تمتلك هدفا أو مجموعة من الأهداف تمثل في محتواها النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وغالبا ما تتبثق هذه الأهداف من رسالة المؤسسة، ومن ثم، تكون أكثر تحديدا وتفصيلا منها (Abu-Radi, 2013). بالإضافة إلى ذلك، فتحديد الأهداف الاستراتيجية يساعد المؤسسة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين والتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

ويشير (هنية، 2016) إلى أن الأهداف تصنف إلى نوعين: أهداف استراتيجية واسعة وأهداف تشغيلية. أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية فهي تلك الأهداف التي ترتبط برسالة المؤسسة بشكل مباشر، وتتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وغالبا تتمثل هذه الأهداف بالنتائج التي يحتاج تحقيقها لإطار زمني يتجاوز السنة الواحدة، أو يتطلب إنجازها أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف، بمعنى أنها تتطلب جهودا منسقة ومشتركة ومتناغمة بين جميع أجزاء المؤسسة والعاملين فيها دون استثناء. أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها إدارات أو أقسام معينة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتم صياغتها من قبل الإدارة الوسطى والدنيا بموجب الأهداف الاستراتيجية واعتمادا عليها.

د- مشاركة المسؤولية Sharing responsibility:

يرى هنية (2016) أن مصطلح مشاركة المسؤولية يعني - بمعناه الواسع - أن المسؤولية تكون غالبا بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لإسهامهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي. ويتم تحديد المسؤولية المشتركة من خلال:

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد، وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ه- سرعة الاستجابة Responsiveness:

يرى (Abu-Radi, 2013) أن سرعة الاستجابة تعكس الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ فيها إجراءً فوراً عند نقطة معينة. ويؤكد (الشماع، 1991) أن سرعة الاستجابة تجعل المؤسسة في حالة حركة مستمرة. ومن ثم، يقع على كاهل الإدارة مسؤولية توجيه الأفراد لأداء واجباتهم ومهامهم بأسلوب أفضل، لأن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها. ويشير (Russell & Taylor, 2008, 102) إلى أن

سرعة الاستجابة تعد مصدرا جديدا من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من المؤسسات الكبيرة تتنافس في الغالب على أساس السرعة، وهو ما يتطلب تحركا سريعا من المؤسسة، بالإضافة إلى تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، وإنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات.

6- مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية:

أشار (Morgan & Page, 2008) إلى وجود أربع مراحل تتبعها المؤسسات في تقديمها خلال عملية تحويل الأعمال والأنشطة الخاصة بها، وهي - في نفس الوقت - مراحل تمثل تنامي الرقابة الاستراتيجية في هذه المؤسسات، وهي: (مرحلة التكيف، مرحلة التطور، مرحلة التصور، ومرحلة التجديد). وتشتمل المرحلتان الأولى والثانية (مرحلة التكيف، مرحلة التطور) على تعديلات طفيفة وتدرجية. أما المرحلتان الأخيرتان (مرحلة التصور، ومرحلة التجديد) فتحتاجان لإجراءات جذرية ومهمة تفوق احتياج المرحلتين الأولى والثانية.

حيث تدفع الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطوير عملها وإيجاد تصورات عديدة لديها، وهو ما يُمكنها من تجديد استراتيجيتها بالاعتماد على الرقابة الاستراتيجية. ومن الطبيعي أنه في حالة نمو ونجاح المؤسسات، فإنها تفقد جزءاً من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح ممارساتها أكثر صعوبة (Doz & Kosonen, 2008). وفي هذه المرحلة تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وإلى القيام بعمليات التطوير، واقتناص الفرص للحفاظ على استمرارية رقابتها الاستراتيجية. والرقابة الاستراتيجية في هذه المرحلة تمثل ضرورة قصوى تُمكن المؤسسة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سبّاقة في مجال عملها (Long, 2000, 27).

7- مميزات المؤسسات الرشيقة:

من أهم ما يميز المؤسسة الرشيقة أنها تقوم على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات داخل مؤسسة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات الموجودة في البيئة. وتستند الرقابة في هذه المؤسسات على رد فعلها نحو تحديات بيئة

العمل، وسعيها للنجاح، وجذب المستثمرين في ظل بيئة شديدة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تعمل المؤسسات الرشيقة على التقييم المستمر لأداء منسوبيها داخل الحدود التنظيمية. ومن الأمور التي تميز المؤسسات الرشيقة أسلوب تفكيرها؛ فهي لا تفكر فقط في كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة، مع مراعاة قدراتها وكفاءاتها (Boonpattarakan, 2012).

ثانيًا: السلوك الريادي Entrepreneurial Behavior:

1- مفهوم السلوك الريادي:

يوصف السلوك الريادي بأنه سلوك فردي وليس سلوك مؤسسة (Carsrud & Brännback, 2009)، كما أنه سلوك صعب القياس والاستكشاف. بالإضافة إلى كونه سلوك هادف موجه نحو حدث معين (Zampanakis & Moustakis, 2007). فالسلوك الريادي يجسد كل الأفعال والتصرفات المتخذة من قبل أعضاء المؤسسة، والتي ترتبط باكتشاف وتقييم واستغلال الفرص الريادية (Zampanakis, et al., 2009). فهو مجموعة من المهام والأنشطة والأعمال المشتركة في إدراك الفرص وخلق المؤسسات الجديدة.

ويعرف (Mair, 2002, 91) السلوك الريادي بأنه "مجموعة من النشاطات والممارسات التي عن طريقها يتمكن الأفراد في المستويات المتعددة من توليد واستخدام - بشكل مستقل - توليفة من الموارد المبتكرة لتحديد واغتنام واقتناص الفرص الجديدة". ولا يقتصر السلوك الريادي على مجموعة من الأفعال والأنشطة المعقدة، أو أن أنشطته وممارساته تقتصر - فقط - على الأحداث الريادية الكبيرة والتميزة، بل يمكن أن يصبح الأفراد رياديين على سبيل المثال بالطرق التي يتعاونون أو يتشاركون بها مع زملائهم، أو بالطرق التي ينظمون فيها مهام عملهم اليومية، أو بالطرق التي يواجهون فيها تحديات من الإدارة العليا أو المستثمرين (Zampanakis, et al., 2009).

2- عناصر السلوك الريادي:

- يمكن تقسيم عناصر السلوك الريادي في المؤسسات التعليمية إلى (أمين، 2014):
- أ- الطموح في الوصول إلى مستويات أعلى من النمو، ويشمل ذلك: المركز التنافسي في بيئة تربوية عالمية وتحقيق مكانة اجتماعية وقيمة استراتيجية، فضلا عن البحث عن مصادر التمويل الذاتي، وتوفير الموارد المالية اللازمة للمشروعات المستقبلية، والتوسع في الخدمات، والاستثمار بتقنيات تكنولوجيا حديثة، وزيادة الاستثمار في رأس المال البشري.
 - ب- الابتكار في الخدمات التربوية والتعليمية، سواء عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة أو تقديم ميزات إضافية للخدمة.
 - ج- الانضمام والتعاون مع مؤسسات على مستوى إقليمي أو عالمي، والسعي للحصول على عضوية اتحادات تربوية وتعليمية عالمية.
 - د- التوجه الاستراتيجي، بما يتضمنه من تحديد الأهداف والمقاصد الاستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء، وتوفير بيئة عمل محفزة، والاستمرار في اكتشاف واستغلال الفرص غير المستغلة.

3- أهمية السلوك الريادي:

أصبح السلوك الريادي هدفا مهما للمؤسسات والمجتمع بشكل عام، فهو مصدر للمرونة والإبداع (Dam, et al., 2009)، ووسيلة لزيادة نمو المؤسسة أو تحقيق التجديد الاستراتيجي أو التغيير التنظيمي (Zampetakis, et al., 2009). وهو يسمح للرياديين بتشكيل وتغيير سلوكهم نحو تحقيق أفضل النتائج لهم ولأصحاب المصالح (Carsrud & Brännback, 2009). وتعد عملية دراسة السلوك الريادي مهمة لعدة أسباب، هي (محمد، 2018 ؛ المنصور، 2003):

- 1- تُحرك الريادة وتدفع عملية الإبداع والتغيير التكنولوجي.
- 2- يمثل النشاط الريادي عملية يتحقق من خلالها حالة توازن ما بين عملية طلب وعرض المنتجات والخدمات.

3- الريادية عملية مهمة تتحول عن طريقها المعرفة الجديدة إلى صيغة منتجات أو خدمات جديدة.

4- أصبحت الريادة موهبة ومهنة مهمة، وهناك حاجة ملحة لفهم دورها في تنمية رأس المال البشري والفكري.

5- يسهم السلوك الريادي في تطوير المهارات النفاعلية والإدارية والفكرية والفنية للقيادات الإدارية.

4- أبعاد السلوك الريادي:

تتبنى الدراسة الأبعاد الآتية للسلوك الريادي:

أ- الإبداع Creativity:

يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، تقوم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً، أو إحداث تغييرات وتعديلات على أفكار سابقة وتقديمها على نحو متطور (جمعه ونوري، 2011، 308؛ الزغبى، 2011). أو هو قدرة المؤسسة على النجاح عن طريق تبني أو تطبيق أفكار أو منتجات أو عمليات جديدة (Ugurluoglu, et al., 2012, 163). كما يشير (Hult, et al., 2004) إلى أن الإبداع يقيس ميل المؤسسة للمشاركة في السلوك الإبداعي، أي قدرة المؤسسة على المشاركة في الابتكار، كتقديم منتج أو خدمة أو فكرة أو عملية جديدة داخل المؤسسة، أو ميل المؤسسة لأن تسلك سلوكاً ابتكارياً.

ب- المبادرة Proactiveness:

تشير المبادرة إلى القدرة على أخذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك، فالمبادرة ليست عملية دفاع فحسب، وإنما هجوماً أيضاً. فمبادرة الريادي تعكس كفاءته في تقييم ومعالجة جميع مصادر الخطر التي تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإيجاد الحلول الفاعلة لهذه المخاطر قبل حدوثها. بالإضافة إلى ذلك، تُمكن المبادرة المؤسسة من تقديم عروض جديدة تتفوق من خلالها على المنافسين (الناصر، 2012).

ج- تحمل المخاطرة Risk taking:

يميل الرياديون - عادة - إلى تحمل المخاطرة أثناء سعيهم لاستغلال الفرص، وغالبا ما يصاحب ذلك نشاطات إبداعية وخلاقة. فدائما ما يدخل الرياديون في مواجهات، سواء طوعا أم كرها. وتتمثل تلك التحديات في عدم اليقين بالمستقبل، والخسائر الاجتماعية والمالية المحتملة أثناء إدارة أعمالهم. وتؤدي روح المخاطرة إلى تشجيع الريادي للاهتمام باكتشاف مواطن النجاح. (Jun et al., 2003). وتتضمن المخاطر التي تواجه المؤسسة عدة أشكال منها: الاقتراض بصورة كبيرة، أو استخدام الموارد المتاحة بنسبة كبيرة في مشاريع غير مؤكدة النتائج. ويعد تحمل المخاطرة مدخلا واستراتيجية جديدة للمؤسسة تشير إلى استعداد المؤسسة وقدرتها على تركيز جهودها للاستثمار في مشروعات ذات مخرجات يصعب التنبؤ بها (السيد وآخرون، 2014).

د- استغلال الفرص Exploiting of Opportunities:

ينطوي السلوك الريادي على عملية استكشاف وتقييم واستغلال الفرص وتقديم سلع وخدمات جديدة في الأسواق، من خلال تنظيم الجهود التي لم تكن موجودة في السابق، حيث إن السلوك الريادي لديه مهمة أساسية تتمثل في دراسة الفرصة واستكشافها وتقييمها واستغلالها بطريقة مثلى. وقد صنف الباحثون مصادر الحصول على الفرصة الريادية إلى عدة مصادر، منها العرض والطلب، وسياسة المؤسسة، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث تعتمد على مدى إدراك الريادي لهذه الفرصة وكيفية استغلالها (Fuduric, 2008).

• إجراءات الدراسة:

أولا- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لما له من دور في فهم الظواهر التربوية والإدارية، وما يوفره من حقائق دقيقة، إضافة إلى قدرته على استنباط علاقات مهمة بين متغيرات الدراسة، وإسهامه في تفسير وتحليل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر معلمي هذه المدارس. وقد سارت الدراسة باستخدام هذا المنهج وفق الإجراءات الآتية:

- التأصيل النظري لموضوع الدراسة، وتناول أهم المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لكل من الرقابة الاستراتيجية والسلوك الريادي.
- الدراسة الميدانية، وفيها يتم إعداد أداة الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها، وتفسيرها.
- عرض أهم نتائج الدراسة وتوصياتها اللازمة لتفعيل دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

ثانيًا - مجتمع الدراسة وعينتها:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، والبالغ عددهم (3324) معلمًا (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات، 2020، 19)، وقد أجاب على محاور الاستبانة منهم (212) معلمًا، يمثلون عينة طبقية عشوائية، بنسبة (6.37%) من مجتمع الدراسة. وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة اعتمادًا على الغرض منها، وعلى طبيعة مجتمعها، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراته، والمنهج المستخدم. وقد وُزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لرفع نسبة الاستعادة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل (212) استبانة. والجدول (2) يوضح توزيع العينة وفق المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	أ- ذكر	129	60.85%
	ب- أنثى	83	39.15%
	الإجمالي	212	100%
المؤهل العلمي	أ- بكالوريوس	166	78.3%
	ب- دبلوم عال	23	10.85%
	ج- ماجستير	14	6.60%
	د- دكتوراه	9	4.25%
	الإجمالي	212	100%
عدد سنوات الخدمة	أ- أقل من (5) سنوات	15	7.1%
	ب- من (5) إلى أقل من (10) سنة	76	35.8%
	ج- (10) سنوات فأكثر	121	57.1%
	الإجمالي	212	100%

ثالثاً - أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بإعداد استبانة، استفاد في بناء محاورها وعباراتها من الدراسات السابقة، والأطر النظرية لموضوع البحث. وقد اتبع الباحث في بناء الاستبانة الخطوات الآتية:

- 1- استعان الباحث بالأدبيات التربوية وبعض الدراسات السابقة في مجال البحث، من أجل تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.
- 2- تم تحديد محاور الاستبانة وصياغتها في صورة عبارات بسيطة وواضحة ومناسبة لعينة الدراسة، وإعداد الصورة الأولية لها، والتي تكونت من جزئين: الأول، خاص بالبيانات الأساسية للمستجيبين، وتضمنت: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). أما الجزء الثاني فشمل محورين رئيسيين، أحدهما خاص بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (25) عبارة، والثاني خاص بأبعاد تعزيز السلوك الريادي (20) عبارة. حيث بلغ مجموع العبارات في جميع الأبعاد (45) عبارة وُزعت على تلك المحاور، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3) أبعاد أداة الدراسة وعدد العبارات في كل بُعد

أبعاد محور الرشاقة الاستراتيجية	عدد العبارات	أبعاد محور تعزيز السلوك الريادي	عدد العبارات
وضوح الرؤية	(5) عبارات	الإبداع	(5) عبارات
المقدرات الجوهرية	(5) عبارات	الشخصية المبادرة	(5) عبارات
تحديد الأهداف الاستراتيجية	(5) عبارات	تقبل المخاطرة	(5) عبارات
مشاركة المسؤولية	(5) عبارات	استغلال الفرص	(5) عبارات
سرعة الاستجابة	(5) عبارات		

- 3- لقياس استجابات المفحوصين لعبارات الاستبانة تم الاعتماد على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات، والذي يتراوح مدى درجاته بين (1-5)، وتمثل الدرجتان (5، 4) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للعبارة

المطروحة. أما الدرجتان (1-2) فتمثلان مستوى عدم الاتفاق، والدرجة (3) تمثل الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه.

4- تم تحديد تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول (4) وفقاً لطول الفئة على النحو الآتي:

طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$1.33 = 3/4 = 3 / (5-1)$$

جدول (4) تفسير قيم المتوسط الحسابي

المتوسط	التقدير اللفظي
من 1 إلى أقل من 2.33	ضعيف
من 2.34 إلى أقل من 3.66	متوسط
من 3.67 إلى أقل من 5	مرتفع

1- صدق أداة الدراسة وثباتها:

(أ) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة والتأكد من أنها بالفعل تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على (12) محكماً من أساتذة التربية والإدارة التربوية لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض الدراسة وأبعادها وأهدافها. وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المعتبرة المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلّت نسبة الاتفاق فيها عن 90%.

(ب) صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت (0.934) في محور الرقابة الاستراتيجية، و (0.912) في محور تعزيز السلوك الريادي، ومن ثم يمكننا القول إن جميع عبارات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه؛ وهو ما يتضح من خلال الجدول (5).

2- ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على استجابات عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغت (25) فرداً، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول (5):

جدول (5) معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستمارة

محاور الاستبانة	العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الرشاقة الاستراتيجية	1-25	0.991	0.934
وضوح الرؤية	1-5	0.955	0.945
المقدرات الجوهرية	6-10	0.902	0.936
تحديد الأهداف الاستراتيجية	11-15	0.895	0.901
مشاركة المسؤولية	16-20	0.844	0.895
سرعة الاستجابة	21-25	0.899	0.916
تعزيز السلوك الريادي	26-45	0.905	0.912
الإبداع	26-30	0.894	0.884
الشخصية المبادرة	31-35	0.877	0.944
تقبل المخاطرة	36-40	0.917	0.892
استغلال الفرص	41-45	0.912	0.914

يتضح من الجدول أعلاه وجود نسبة عالية من الثبات تتمتع بها الأداة، إذ بلغت نسبة الثبات (0.991) في محور الرشاقة الاستراتيجية، و (0.905) في محور تعزيز السلوك الريادي، ومن ثم، فإن معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد تعزيز السلوك الريادي ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض الدراسة، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج. بالإضافة إلى ذلك نجد أن قيمة ثبات متغير الرشاقة الاستراتيجية كانت أكبر من قيمة ثبات متغير تعزيز السلوك الريادي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS)، واعتمدت الأساليب الإحصائية الآتية:

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل بُعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل عبارة.
- اختبار (T) ، اختبار تحليل التباين الأحادي Anova one Way من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض السمات الشخصية (النوع - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة).
- اختبار Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- الجذر التربيعي لـ Cronbach's Alpha لمعرفة مدى صدق العبارات.
- تحليل الانحدار لإجابة أسئلة الدراسة.

• نتائج الدراسة:

قام الباحث بتحليل محاور الاستبانة للتعرف على درجة الأهمية النسبية لمحوري (الرقابة الاستراتيجية - تعزيز السلوك الريادي). وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين.

1- إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

وينص على: ما مستوى تطبيق المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، وسرعة الاستجابة)؟

ولتحديد الأهمية النسبية ومستوى قبول عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل، ولكل بُعد من أبعاده الخمس، وأيضًا لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد؛ وهو ما يتضح من خلال الجداول الآتية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية

الأهمية النسبية	الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	2	0.000*	0.677	4.379	وضوح الرؤية
مرتفعة	1	0.000*	0.498	4.45	المقدرات الجوهرية
مرتفعة	3	0.000*	0.711	4.34	تحديد الأهداف الاستراتيجية
مرتفعة	5	0.000*	0.784	3.981	مشاركة المسؤولية
مرتفعة	4	0.000*	0.811	4.062	سرعة الاستجابة
مرتفعة		0.000*	0.537	4.23	الرشاقة الاستراتيجية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الرشاقة الاستراتيجية بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.537)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على عبارات أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام. وتبين هذه النتيجة أن لدى المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج استجابة واضحة للتغيرات المحيطة بها، لكي تحقق أهدافها المنشودة، وتبقى في إطار المنافسة؛ وهو ما يجعل معظم هذه المدارس رشيقة استراتيجياً في تعاملها مع التغيرات البيئية. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن طبيعة الظروف المحيطة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج تضعها أمام خيارين إما أن تكون مرنة في التعامل مع الظروف المحيطة بها، ومن ثم يمكنها التكيف مع هذه الظروف والاستمرار في النجاح، أو أن تكون غير مرنة في تعاطيها مع هذه الظروف المتغيرة، وبالتالي تصاب بالفشل والانهيار في ظل منافسة شرسة مع المدارس الخاصة التي أصبحت مؤخراً وجهة

لكثير من الطلاب، وهو ما يجبرها على اللجوء للرقابة الاستراتيجية، سواء كانت تعلم أنها تسير وفق منهج الرقابة أم لا. كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أن بُعد المقدرات الجوهرية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45)، وانحراف معياري (0.498)، يليه بُعد وضوح الرؤية بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.677)، يليه بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.711)، يليه بُعد سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي (4.062)، وانحراف معياري (0.811)، واحتل بُعد مشاركة المسؤولية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.981) وانحراف معياري (0.784).

أ) وضوح الرؤية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرقابة الاستراتيجية، بُعد الأول (وضوح الرؤية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (Sig.)	الرتبة	الأهمية النسبية
1-	تتبنى المدرسة رؤية واضحة توجهها في اتخاذ قراراتها المستقبلية.	4.12	0.895	2	مرتفعة
2-	تمتلك المدرسة القدرة على تفسير وتوضيح غاياتها للآخرين.	4.03	1.018	5	مرتفعة
3-	تحرص المدرسة على ترجمة رؤيتها وأهدافها العامة بواقعية.	4.17	0.899	1	مرتفعة
4-	يملك منسوبو المدرسة فهماً واضحاً لرؤيتها وقيمها.	4.06	0.977	3	مرتفعة
5-	يؤدي وضوح رؤية المدرسة إلى توجيه سلوك العاملين فيها.	4.04	1.02	4	مرتفعة
	المقياس العام للبعد	4.379	0.677		مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق ارتفاع التقييم العام لبُعد وضوح الرؤية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.379)، وانحراف معياري (0.677)، وهو ما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية وضوح رؤية المدرسة، وما تقوم به من توجيه لقرارات الإدارة، وتزويد العاملين وأعضاء المجتمع

المحلي بفهم واضح لأهدافها. وقد يعود السبب في ذلك إلى الاتجاه العام الذي تتبناه وزارة التربية والتعليم المصرية لنشر ثقافة الجودة داخل المدارس، وضرورة أن تكون لكل مدرسة رؤية واضحة خاصة بها، وإشراك كافة منسوبيها في صياغة هذه الرؤية. كما يوضح الجدول أيضًا العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد: وضوح الرؤية، وكان أعلاها العبارتين (3)، (1). حيث جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تحرص المدرسة على ترجمة رؤيتها وأهدافها العامة بواقعية" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.17). وهو ما يؤكد ضرورة أن يتم ترجمة رؤية المدرسة إلى إجراءات عملية واضحة تتناسب وإمكانيات المدرسة، وتخدم تطلعاتها. وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تبنى المدرسة رؤية واضحة توجهها في اتخاذ قراراتها المستقبلية" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.12). وهو ما يؤكد قناعة معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج بأهمية وجود رؤية جلية تعتمد عليها تلك المدارس في صناعة القرار الاستراتيجي الخاص بها.

ب) المقدرات الجوهرية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية، البُعد الثاني (المقدرات الجوهرية).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	الأهمية النسبية
6-	تحتل المدرسة بسمعة جيدة لدى المستفيدين والمجتمع.	4.41	0.711	*0.000	4	مرتفعة
7-	تمتلك المدرسة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين.	4.61	0.695	*0.000	1	مرتفعة
8-	توفر المدرسة الموارد اللازمة لتحسين كافة عملياتها.	4.29	0.591	*0.000	5	مرتفعة
9-	يتوفر لدى المدرسة دراية كافية بما تتميز به من مهارات وخبرات.	4.44	0.589	*0.000	3	مرتفعة
10	تمتلك المدرسة القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير خدماتها.	4.47	0.591	*0.000	2	مرتفعة
	المقياس العام للبُعد	4.45	0.498			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن التقييم العام لُبُعد المقدرات الجوهرية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (4.45)، وانحراف معياري (0.498)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البُعد. وقد يرجع ذلك إلى اهتمام المدارس الثانوية العامة بمحافظتها سوهاج بتوفير ما يلزم لتطوير العمليات والأنشطة الخاصة بها، واستغلال كافة مقدراتها لتحسين سمعتها داخل المجتمع وبين أصحاب المصلحة. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد تحسين الاتصال، وكان أعلاها العبارتين (7، 10). حيث جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "تمتلك المدرسة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.61). وهو ما يؤكد أهمية امتلاك منسوبي المدرسة لمهارات وخبرات تمكنهم من القيام بالأعمال المنوطة بهم، وتلبي - في نفس الوقت - تطلعات الطلاب وأولياء أمورهم وأعضاء المجتمع. وجاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "تمتلك المدرسة القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير خدماتها" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.47). وهي نتيجة تؤكد أهمية اتخاذ خطوات عملية من قبل إدارة المدرسة الثانوية العامة لتحسين أنشطتها المختلفة؛ فالعبارات الفضفاضة والخطط العريضة التي تفتقد لإجراءات واضحة ومحددة لن توتي ثمارها المرجوة.

ج) تحديد الأهداف الاستراتيجية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية، البُعد الثالث (تحديد الأهداف الاستراتيجية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تهتم المدرسة بوضع أهداف لها بشكل محدد ودقيق.	4.398	0.798	*0.000	2	مرتفعة
12	تتميز أهداف المدرسة بقابليتها للقياس.	4.370	0.785	*0.000	4	مرتفعة
13	تتسم أهداف المدرسة بأنها قابلة للتحقق.	4.274	0.784	*0.000	5	مرتفعة
14	تحرص المدرسة على ربط أهدافها بواقع قدراتها الجوهرية.	4.480	0.729	*0.000	1	مرتفعة
15	تحدد المدرسة - مسبقاً - إطاراً زمنياً لتحقيق أهدافها.	4.377	0.751	*0.000	3	مرتفعة
	المقياس العام للبُعد	4.34	0.711			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن التقييم العام لهذا البُعد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.34)، وانحراف معياري (0.711)، مما يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية كبُعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. وقد يرجع ذلك إلى وجود معايير للجودة مطبقة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، بالإضافة إلى اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي لكافة عملياتها وأنشطتها المختلفة، وهو ما يُمكن تلك المدارس من تحديد أهدافها بعناية، والسعي لتحقيقها في زمن محدد.

كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقَت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، وكان أعلاها العبارتين (14، 11). حيث جاءت العبارة رقم (14) والتي

تنص على "تحرص المدرسة على ربط أهدافها بواقع قدراتها الجوهرية" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.48). وجاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "تهتم المدرسة بوضع أهداف لها بشكل محدد ودقيق" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.398). وهي نتيجة تؤكد أهمية وضع أهداف محددة بشكل دقيق، وأن ترتبط هذه أهداف بإمكانياتها وقدرات منسوبي تلك المدارس.

د) مشاركة المسؤولية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرقابة الاستراتيجية، البُعد الرابع (مشاركة المسؤولية).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	الأهمية النسبية
16-	تدرس المدرسة الأخطاء لمعالجتها بهدف تحويلها إلى فرص للتحسين.	4.42	0.767	*0.000	1	مرتفعة
17-	نتائج المدرسة آليات سهلة الحصول على المعلومات التي نهم منسوبيها والمستفيدين على حد سواء.	4.37	0.786	*0.000	2	مرتفعة
18-	تشجع المدرسة منسوبيها على ممارسة مبدأ مشاركة المسؤولية عن النتائج النهائية للعمل.	4.31	0.903	*0.000	4	مرتفعة
19-	تحرص المدرسة على إشراك المستفيدين من خدماتها في التخطيط لأنشطتها المختلفة.	4.29	0.851	*0.000	5	مرتفعة
20-	توجه المدرسة وحداتها وفرق العمل لديها لتبادل الأفكار حول تحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.35	0.763	*0.000	3	مرتفعة
	المقياس العام للبعد	3.981	0.784			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن التقييم العام لهذا البُعد مشاركة المسؤولية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.981)، وانحراف معياري (0.784)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية المشاركة في المسؤولية في تعزيز السلوك الريادي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، وإلى الدور الكبير الذي يلعبه العاملون في هذه المدارس إذا ما تم إشراكهم في تحمل المسؤولية داخل تلك المدارس، وهو ما سيسهم بدوره في تحويل ممارساتهم إلى ممارسات رياضية. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد مشاركة المسؤولية، وكان أعلاها العبارتين (16، 17). حيث جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على "تدرس المدرسة الأخطاء لمعالجتها بهدف تحويلها إلى فرص للتحسين" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.42). وجاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على "تتيح المدرسة آليات سهلة للحصول على المعلومات التي تهم منسوبيها والمستفيدين على حد سواء" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.37).

هـ) سرعة الاستجابة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية، البُعد الخامس (سرعة الاستجابة).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (Sig.)	القيمة الاحتمالية	الرتبة	الأهمية النسبية
21-	تحرص المدرسة على التأكد من إمام كافة منسوبيها بمعالم استراتيجيتها وأهدافها.	3.910	0.861	*0.000	3	مرتفعة
22-	تكيف المدرسة استراتيجيتها لتلائم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.	3.930	0.868	*0.000	2	مرتفعة
23-	تمتلك المدرسة القدرة على سرعة حل مشكلات المستفيدين.	4.29	0.813	*0.000	1	مرتفعة
24-	تنظم المدرسة لقاءات دورية مع منسوبيها لمناقشة توجهاتها المستقبلية.	3.882	0.972	*0.000	4	مرتفعة
25-	تؤكد المدرسة على مناقشة المقترحات المقدمة من المستفيدين، وآليات تنفيذها.	3.852	1.046	*0.000	5	مرتفعة
	المقياس العام للبُعد	4.062	0.811			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن التقييم العام لهذا لُبعد سرعة الاستجابة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.062)، وانحراف معياري (0.811)، وهو ما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية رد فعل المدرسة السريع واستجابتها الملائمة، واتخاذها الإجراءات اللازمة في الوقت المحدد، وأن تكون إدارة المدرسة على تواصل دائم مع منسوبيها ومع المجتمع المحيط بها، وأن تحاول جاهدة الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد سرعة الاستجابة، وكان أعلاها العبارتين (23)، (22). حيث جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على "تمتلك المدرسة القدرة على سرعة حل مشكلات المستفيدين" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.29). وجاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على "تكيف المدرسة استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (3.93).

2- إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

وينص على: ما مستوى تطبيق المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج لأسلوب تعزيز السلوك الريادي بأبعاده (الإبداع، المبادأة، تقبل المخاطرة، استغلال الفرص)؟ ولتحديد الأهمية النسبية ومستوى قبول عبارات محور تعزيز السلوك الريادي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل، ولكل بُعد من أبعاده الخمس، وأيضاً لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد؛ وهو ما يتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تعزيز السلوك الريادي.

م	العبارات (أبعاد تعزيز السلوك الريادي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	الأهمية النسبية
البُعد الأول/ الإبداع:						
1	يؤدي التخصص الدقيق في العمل إلى مزيد من الإبداعات.	4.17	0.83	*0.000	5	مرتفعة
2	تحرص المدرسة على الاستفادة من القدرات الإبداعية لمنسوبيها وأفكارهم المبتكرة.	4.44	0.75	*0.000	3	مرتفعة
3	يمتلك منسوبو المدرسة القدرات والمهارات التي تمكنهم من المشاركة في إبداء الرؤى والتوجهات المستقبلية.	4.48	0.81	*0.000	2	مرتفعة
4	تؤدي مشاركة أعضاء المدرسة في البرنامج للتربية واللقاءات العلمية إلى تحقيق الإبداعات.	4.33	0.67	*0.000	4	مرتفعة
5	تسعى المدرسة إلى تقديم خدمات إبداعية ثلاثم احتياجات المستفيدين.	4.51	0.73	*0.000	1	مرتفعة
	المقياس العام للبُعد	4.45	0.653			مرتفعة
البُعد الثاني/ المبادأة:						
6	يمتلك منسوبو المدرسة القدرة على مواجهة الصعاب أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.	3.86	1.09	*0.000	4	مرتفعة
7	يدافع منسوبو المدرسة عن أفكارهم الجديدة حتى وإن تعارضت مع أفكار الآخرين.	4.12	1.006	*0.000	2	مرتفعة
8	يحرص منسوبو المدرسة على استخدام أفضل الأساليب لإنجاز أعمالهم.	4.17	0.95	*0.000	1	مرتفعة
9	يتعامل منسوبو المدرسة مع معوقات تنفيذ أفكارهم كتحديٍّ يجب عليهم التغلب عليه.	3.83	0.97	*0.000	5	مرتفعة
10	يشجع منسوبو المدرسة زملاءهم للتفكير في أعمالهم بطرق جديدة ومحفزة.	3.92	1.012	*0.000	3	مرتفعة
	المقياس العام للبُعد	3.96	0.92			مرتفعة

البُعد الثالث/ تقبل المخاطرة:					
مرتفعة	5	*0.000	1.11	3.87	يسعى منسوبو المدرسة إلى المغامرة في أعمال غير واضحة المعالم.
مرتفعة	2	*0.000	1.21	4.17	يميل منسوبو المدرسة إلى اتخاذ قرارات جريئة في ظل ظروف غامضة.
مرتفعة	4	*0.000	1.08	3.93	يتحمل منسوبو المدرسة أعباء أكبر قياساً بإمكاناتهم، إرضاء لزملائهم ورؤسائهم.
مرتفعة	3	*0.000	0.95	4.11	يميل منسوبو المدرسة إلى العمل بجرأة في الحالات التي تنسم بمخاطرة عالية.
مرتفعة	1	*0.000	0.97	4.23	يملك منسوبو المدرسة رغبة كبيرة في تحدي المصاعب.
مرتفعة			0.85	4.08	المقياس العام للبُعد
البُعد الرابع/ استغلال الفرص:					
مرتفعة	4	*0.000	0.987	4.09	تمتلك المدرسة القدرة على استغلال النمو في المشاريع التقنية والتمويلية.
مرتفعة	1	*0.000	0.911	4.21	ترسم المدرسة استراتيجيتها وفقاً للموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها.
مرتفعة	5	*0.000	1.014	3.89	يؤدي اهتمام المدرسة بالتغيرات الحاصلة في البيئة إلى العمل على التأثير فيها والتكيف معها.
مرتفعة	2	*0.000	0.95	4.19	تستفيد المدرسة من اتجاه الدولة للتوسع في قطاع التعليم.
مرتفعة	3	*0.000	0.871	4.16	تغير المدرسة من مسارات العمل التي لا تحقق النتائج، من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة.
مرتفعة			0.832	4.05	المقياس العام للبُعد
مرتفعة			0.639	4.15	تعزيز السلوك الريادي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لمتغير تعزيز السلوك الريادي بلغ (4.15)، وانحراف معياري (0.639)، وهو ما يشير - وفقاً لمقياس الدراسة - إلى نسبة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير تعزيز السلوك الريادي بشكل عام. كما يتضح أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (3.83-4.51)؛ وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.67-1.21)، وهي نتيجة تشير إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لمتغير تعزيز السلوك الريادي كان مرتفعاً.

3- إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

وينص على: ما طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والسلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة الدراسة؟

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار لاختبار علاقة المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) بالمتغير التابع (تعزيز السلوك الريادي)

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الرشاقة الاستراتيجية	0.512	0.093	0.280	5.281	0.000	0.844	0.569

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية، والمتغير التابع: تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.281) بمستوى دلالة (0.000)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قيمة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.844). كما تم تفسير متغير الرشاقة الاستراتيجية بحوالي (56.9%) من التباين في مستوى تعزيز السلوك الريادي، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).

4- إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

وينص على: ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج؟

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) على كل بُعد من أبعاد تعزيز السلوك الريادي (الإبداع - المبادأة - تقبل المخاطرة - استغلال الفرص) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
أثر الرقابة الاستراتيجية على بُعد الإبداع	0.675	0.087	0.591	5.124	0.000	0.655	0.415
أثر الرقابة الاستراتيجية على بُعد المبادأة	0.356	0.062	0.921	5.141	0.000	0.717	0.682
أثر الرقابة الاستراتيجية على بُعد تقبل المخاطرة	0.211	0.077	0.814	6.541	0.000	0.951	0.644
أثر الرقابة الاستراتيجية على بُعد استغلال الفرص	0.098	0.052	0.623	5.021	0.000	0.742	0.591

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية والإبداع باعتباره بُعداً من أبعاد تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.124) بمستوى دلالة (0.000)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد الإبداع هي (0.655). كما تم تفسير متغير الرقابة الاستراتيجية بحوالي (41.5%) من التباين في مستوى بُعد الإبداع، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). كما يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية والمبادأة باعتبارها بُعداً من أبعاد تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.141) بمستوى دلالة (0.000)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد المبادأة هي (0.717). كما تم تفسير متغير الرقابة الاستراتيجية بحوالي (68.2%) من التباين في مستوى بُعد المبادأة، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). ويبين الجدول السابق أيضاً وجود أثر ذي

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية وتقبل المخاطرة باعتباره بُعداً من أبعاد تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.541) بمستوى دلالة (0.000)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد تقبل المخاطرة هي (0.951). كما تم تفسير متغير الرشاقة الاستراتيجية بحوالي (64.4%) من التباين في مستوى بُعد تقبل المخاطرة، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). بالإضافة إلى ذلك تُظهر النتائج الموجودة بالجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية واستغلال الفرص باعتباره بُعداً من أبعاد تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.021) بمستوى دلالة (0.000)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد استغلال الفرص هي (0.742). كما تم تفسير متغير الرشاقة الاستراتيجية بحوالي (59.1%) من التباين في مستوى بُعد استغلال الفرص، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).

5- إجابة السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

وينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيري الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بسوهاج سُوهاج تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

وقد استعان الباحث باختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كما استعان باختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

جدول (15) نتائج اختبار (T) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين تبعاً لمتغير النوع، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

البيانات الشخصية	التحليل	الرقابة الاستراتيجية الريادي	تعزيز السلوك	جميع المجالات معاً
النوع	قيمة اختبار (T)	0.901	0.821	0.866
	القيمة الاحتمالية (.Sig)	0.423	0.486	0.467
المؤهل العلمي	قيمة (F)	0.412	1.836	1.073
	القيمة الاحتمالية (.Sig)	0.799	0.156	0.361
عدد سنوات الخدمة	قيمة (F)	0.551	0.582	0.476
	القيمة الاحتمالية (.Sig)	0.658	0.641	0.711

تبين القراءة المتأنية للجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار (T) جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمتغيري الرقابة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي، والمجالات مجتمعة معاً؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى متغير النوع. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام جميع معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (ذكورا وإناثا) بتطوير العمليات الإدارية وتعزيز السلوك الريادي بمدارسهم من خلال استخدام أحدث المداخل الإدارية. بالإضافة إلى ذلك جاءت القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمتغيري الرقابة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي، والمجالات مجتمعة معاً؛ وهو ما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة لأفراد العينة بشكل عام. وقد يعود السبب في ذلك إلى اقتناع معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج - بغض النظر عن مؤهلهم العلمي وعدد سنوات خدمتهم - بأهمية الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي في مدارسهم.

الاستنتاجات:

في ضوء العرض السابق للإطار النظري وأدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي يمكن تلخيص أهم النتائج على النحو الآتي:

1- النتائج النظرية للدراسة:

- يمتلك معلمو المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج رؤية واضحة حول أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي وتطوير واقع المدرسة.
 - يؤدي اعتماد المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج على الأسلوب المرن في إنجاز مهامها وفي ممارسة عملياتها الإدارية إلى الإبداع في تحقيق رغبات المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع.
 - ينتج عن الرشاقة الاستراتيجية خفض الصراع بين العاملين في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، بل وتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل جديدة، وأفكار مبدعة في حال تحملهم بعض مخاطر العمل.
 - يسهم إشراك العاملين في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج إلى تحسين قدرتهم على طرح أفكار جديدة ومبدعة تؤدي للإسراع من عملية استكشاف واستثمار الفرص المتاحة.
 - يمكن تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من خلال وضوح رؤية المدرسة، وحسن الاستفادة من مقدراتها الجوهرية، وتحديد أهدافها الاستراتيجية بدقة، ومشاركة المسؤولية مع العاملين، وسرعة الاستجابة لأي تغييرات في البيئة واتخاذ الإجراءات المناسبة.
 - لا يقتصر السلوك الريادي على تقديم خدمات تعليمية جديدة، بل يتعدى ذلك إلى توليد ميزة تنافسية تمكن المدرسة من التفوق على غيرها من المدارس الأخرى.
- ### 2- نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر من نصف عدد المبحوثين (57.1%) بلغت سنوات خدمتهم من (10) سنوات فأكثر، في حين بلغت نسبة المبحوثين ممن تتراوح سنوات خدمتهم من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات (35.8%)، أما من تقل سنوات خدمتهم عن (5) سنوات فبلغت نسبتهم (7.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- شكلت نسبة الذكور الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة بنسبة (60.85%).
- شكل المعلمون الحاصلون على درجة (البكالوريوس) النسبة الأعلى من مجموع المبحوثين (78.3%).
- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد تجاه متغير الرقابة الاستراتيجية (4.23)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من التقييم اللفظي (مرتفع)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، وإلى وعي أفراد العينة بأهميتها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها.
- احتل بُعد المقدرات الجوهرية المرتبة الأولى من حيث وعي أفراد العينة بأهمية ممارسته، وإيجابية اتجاهاتهم نحوه بمتوسط حسابي (4.45)، وانحراف معياري (0.498)، يليه بُعد وضوح الرؤية بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.677)، يليه بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.711)، يليه بُعد سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي (4.062)، وانحراف معياري (0.811)، واحتل بُعد مشاركة المسؤولية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.981) وانحراف معياري (0.784).
- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تعزيز السلوك الريادي (4.15)، وانحراف معياري (0.639)، وهو ما يشير - وفقاً لمقياس الدراسة - إلى نسبة قبول مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة. كما يتضح أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (3.83-4.51)؛ وتراوح الانحرافات المعيارية له بين (0.67-1.21)، وهي نتيجة تشير إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير كان مرتفعاً.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة وتعزيز السلوك الريادي بأبعاده الأربعة مجتمعة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.844)$.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية، والإبداع باعتباره بُعداً من أبعاد تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.655)$.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية وتقبل المخاطرة باعتباره بُعداً من أبعاد تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ أشارت قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد تقبل المخاطرة هي (0.951) .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية واستغلال الفرص باعتباره بُعداً من أبعاد تعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، إذ أشارت قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد استغلال الفرص هي (0.742) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيري الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- اعتماد المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، وسرعة الاستجابة) بشكل متزايد لتتمكن من تعزيز السلوك الريادي بها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ورسم السياسة الاستراتيجية، والاستفادة منها مستقبلاً.

- تنظيم دورات تدريبية موجهة للرياديين في هذه المدارس تتفق مع احتياجاتهم، وتلبي تطلعاتهم.
- يجب أن تتحلّى تلك المدارس بروح المخاطرة في استغلال الفرص، والمبادرة لتنفيذها. والمخاطرة هنا لا تعني التهور، بل تعني دراسة كل الظروف وتوقع كل الاحتمالات، وحساب كل النتائج من أجل الوصول للهدف المنشود.
- العمل على جعل السياق التنظيمي داخل المدرسة أكثر مرونة، من خلال الاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة، حيث إن الرقابة الاستراتيجية تتطلب بيئة تنظيمية أكثر ديناميكية عوضاً عن الهياكل التنظيمية الهرمية.
- ترجمة رؤية المدرسة إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والأنشطة التي تعزز السلوك الريادي بداخلها، وذلك من خلال تفعيل قنوات الاتصال داخل المدرسة حتى يكون هناك وضوح وفهم مشترك لرؤية المدرسة بين جميع عاملها ومستفيديها.
- العمل على تفعيل توجه عام للريادة داخل تلك المدارس، وتهيئة بيئة تنظيمية داخلية تسهم في تعزيز السلوك الريادي لمنسوبيها، من خلال إطلاق قوة الإبداع والخلق داخل المدرسة، وتقبل المخاطرة المحسوبة، والاهتمام بأفكار ومقترحات العاملين والاستفادة منها، والاهتمام بدعم وتدريب العاملين لتهيئتهم لمفهوم الريادة.
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعبير عن أفكارهم الجديدة، من خلال إنشاء صندوق للمقترحات الريادية، يستقبل كافة الأفكار والمشاريع الريادية التي يقدمها هؤلاء العاملين.
- اعتبار السلوك الريادي للمعلمين وكافة العاملين بتلك المدارس أحد المعايير الرئيسة للترقية ومنح الجدارة والمناصب الوظيفية.
- تعزيز القدرات الأساسية للمدرسة، والتي تتضمن كافة معارفها ومهاراتها، من أجل تعزيز السلوك الريادي بها، وتحقيق التميز المؤسسي وخلق القيمة المضافة، وذلك من خلال توظيف نقاط قوة المدرسة بالطريقة التي تساعد في الحصول على ميزه تنافسية.
- ضرورة تبني المدرسة لثقافة تنظيمية تستند إلى المبادرة نحو التغيير بدلاً من اللجوء إلى رد الفعل، وترتكز على فكرة الشراكة في المسؤولية بين جميع الأطراف المعنية، وذلك

من خلال تضمين خطط واستراتيجيات المدرسة لكافة الأهداف والمتطلبات المختلفة، وهو ما قد يفضي إلى تنمية الممارسات الريادية لأعضاء المدرسة.

المقترحات:

- أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية لقطاعات تعليمية مختلفة.
- الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لقطاعات تعليمية مختلفة.
- الرقابة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي لقطاعات تعليمية مختلفة.
- دور التعليم الاستراتيجي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في بعض القطاعات التعليمية.
- وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية لبعض القطاعات التعليمية.
- دراسة تحليلية للعوامل التنظيمية المؤثرة على سلوك قيادة الأعمال بالتطبيق على العاملين في قطاعات تعليمية مختلفة.
- دور النكاه الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية في بعض قطاعات التعليم.

المراجع:

- أبو الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم وراضي، أمين محمد عبد السلام (2018). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة. مجلة كلية التربية بينها، 116(6)، أكتوبر.
- أبو الوفا، جمال محمد ودراج، لمياء بهي الدين، وشعلان، عبد الحميد عبدالفتاح (2019). الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، 7(14)، 142-161.
- إسكاروس، فليب (2015). جودة المدرسة الثانوية العامة من منظور الطلاب: دراسة تحليلية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- أمين، هنار إبراهيم (2014). دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة دهوك. مجلة القاسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4).
- بارحمة، ماجد محمد (2017). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية: إطار مقترح لقطاع الصناعات الدوائية في اليمن. المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، 1(1)، 1-16.
- البطائنة، محمد تركي (2017). أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية "مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي". مجلة جامعة إربد الأهلية للبحوث والدراسات - العلوم الإدارية والمالية، 19(2)، ص 217-253.
- التميمي، فواز (2004). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.
- جمعه، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر (2011). تأثير القيادات الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (90)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى.

الحسني، كمال كاظم طاهر (2015). التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي - دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة المثنى. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 1(5)، ص 171-188.

دماج، أميرة أمين محمد (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. *مجلة القلم*. جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع (12)، 341-369.

الرتيمة، سليمان عارف سليمان (2018). *القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتمكين العاملين - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

رضوان، طارق رضوان محمد (2014). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. *مجلة التجارة والتمويل*، العدد (3).
الروسان، محمود والعموش، مثنى (2017). أثر رأس المال البشري على الخفة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية. *مجلة العموم الاقتصادية والإدارية*، 23(100)، 86-99.

الزبن، نور (2013). *أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

سعد، عمر نياض (2017). *دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.

السويطي، لينا موسى سلامة (2019). *الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية*. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة للنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، العدد (15).

سويلم، أميرة حمدي حامد (2014). *تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

السيد، أحمد مصطفى ومحمد، عادل ريان وسلامة، رشا أبو سيف النصر (2014). دراسة تحليلية للعوامل التنظيمية المؤثرة على سلوك ريادة الأعمال بالتطبيق على العاملين في شركات خدمات التعهيد بالقرية الذكية في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع (57)، ديسمبر، 31-58.

الشماع، خليل (1991). مبادئ الإدارة. بغداد: دار المسيرة.

الصانع، إيمان سالم (2013). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لشركة الأسمنت الأردنية لأفارج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الصباح، فيصل خليفة جاسم (2018). أثر رقابة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

عبدالمعظم، نادية وقرى، خالد (2017). معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

عبدوي، منال (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوعريج"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

عقيلات، هند ناصر أحمد (2019). أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35(9)، سبتمبر، 642-667.

العلاق، بشير (2004). المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.

الفروخ، فايز عبدالرحمن محمد (2017). خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(1)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ص ص 73-91.

الكبيسي، صلاح الدين ونوري، أسماء (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد. مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع (3)، 170-202.

- كرومي، سعيد (2018). أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع حمادي بولاية بشار. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(1)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص ص 104-122.
- محمد، سعيد عبدالله ومحمد، إيمان بشير وفاضل، شهد عادل (2018). دور النكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية - دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، 8(2)، ص ص 170-198.
- محمد، صفاء (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة.
- محمود، مي مرعي (2018). دور جودة حياة العمل في تفعيل سلوك ريادة الأعمال في المنظمات: دراسة ميدانية. المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، المجلد الأول، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، الغردقة، في الفترة من 1-3 سبتمبر، 21-49.
- مسعود، جبران (2011). معجم الرائد. بيروت: دار العلم للملايين.
- المنصور، كاسر نصر (2003). الريادة في الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، دمشق: دار الرضا للنشر.
- المواضية، يوسف عطوي (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الموسوي، كوثر حميد هاني (2018). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. *مجلة آداب الكوفة*، 10(35)، كلية الآداب، جامعة الكوفة، ص ص 439-466.
- الناصر، عامر عبدالرازق (2012). سرد القصص التنظيمية في إطار تنمية روح المبادرة (الريادة): دراسة حالة البنك الإسلامي للتنمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- النعيمات عصام محمد (2014). دراسة الدور المعطل للمرونة الاستراتيجية، في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة: مصانع الاسمنت الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي ...

هاشم، نهلة عبد القادر (2016). إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 40 (1أ).

هنية، محمد أنور رشدي (2026). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

الهيئة العامة لضمان الجودة والاعتماد (2019). المدارس المعتمدة. متاح في: <http://www.naqaae.eg/services/naqaae-acc-inst.html>، تاريخ السحب: 2019/11/12م.

وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات (2020). الإحصاءات والمؤشرات مديريات - مراحل (مدارس - فصول - تلميذ - هيئات تدريس) للعام الدراسي 2020/2019م، القاهرة.

يحيى، بسمة وليد (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأرنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

References:

- Abdawi, Manal (2017). *The Contribution of the Strategic Flexibility of the National Economic Corporation to Creating Customer Value: A Case Study of Condor Electronics "Bordj Bou Arreridj"* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Mohamed Khaider University-Biskra, Algeria.
- Abdel Moneim, Nadia and Qadry, Khaled (2017). *Obstacles to the performance of the school administration in achieving the objectives of general secondary education* (in Arabic). Cairo: National Center for Educational Research and Development.
- Abu Al-Wafa, Jamal Mohammed and Daraj, Lamia Bahi al-Din, and Shaalan, Abdul Hamid Abdel Fattah (2019). The strategic agility of the educational institution: an analytical study (in Arabic). *Journal of Educational Knowledge*, Egyptian Society for the Foundations of Education, 7 (14), 142-161.
- Abu Al-Wafa, Jamal Mohammed and Hussein, Salama Abdul-Azim and Radi, Amin Mohammed Abdu-salam (2018). Requirements for developing public secondary school administration in Egypt to meet the challenges of globalization (in Arabic). *Journal of the College of Education in Benha*, 116 (6), Oct.

- Abu-Radi, Samer (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*. Unpublished MA Thesis, Faculty of Business, Middle East University.
- Al-Alaq, Bashir (2004). *Comprehensive glossary of terms for administrative sciences, accounting, finance and banking* (in Arabic). Benghazi: The Public House for Publishing, Distribution and Advertising.
- Amin, Hanar Ibrahim (2014). The role of leadership quality components in enhancing strategic reputation: An exploratory study of the opinions of administrative leaders in a number of faculties of the University of Duhok (in Arabic). *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16 (4).
- Aqilat, Hind Nasser Ahmad (2019). The impact of strategic agility on university reputation in private Jordanian universities (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 35 (9), September, 642-667.
- Barhama, Majid Mohammed (2017). The Impact of Human Resource Management Strategies on Achieving Strategic Agility: A proposed framework for the pharmaceutical sector in Yemen (in Arabic). *International Journal of Management and Humanities*, 1 (1), 1-16.
- Al-Batayneh, Mohammed Turki (2017). The Impact of Strategic Agility in Enhancing Occupational Safety - A Field Study "King Abdullah University Hospital" (in Arabic). *Irbid National University Journal for Research and Studies - Administrative and Financial Sciences*, 19 (2), pp. 217-253.
- Boonpattarakon, A. (2012). Competitive Capabilities of the Logistics Industry: Effects on Corporate Image and Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 19-30.
- Brian, S. Anderson, Eshima, Y. & Hornsby, J. (Nov. 2018). Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and Scale Development. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(4).
- Bulut, A. (2008). *The Battle of Entrepreneurial Orientation between Independent Entrepreneurs and Intrapreneurs, A Quantitative Research on Cognitive Biases that Explain Entrepreneurial Behavior of both Independent Entrepreneurs and Intrapreneurs*. Unpublished MA Thesis, VU University Amsterdam.
- Carsrud, A. & Brännback, M. (2009). *Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box*. Springer Science+Business Media, LLC.

- Dam, K., Schipper, M. & Runhaar, P. (2009). Developing A Competency-based Framework for Teachers Entrepreneurial Behaviour. *Teaching and Teacher Education*, xxx, 1-7.
- Dammaj, Amira Amin Mohammed (2019). The role of strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen (in Arabic). *Al-qalam Journal*. Al-qalam University for the Humanities and Applied Sciences, p (12), 341-369.
- De Jong, J. P. J.; Parker, S. K.; Wennekers, S. and Wu, C. (2015). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4). PP. 981-995.
- De Jong, J. P. J.; Parker, S. K.; Wennekers, S. and Wu, C. (March 2011). Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants. *EIM Research Reports*, No. (H201108), Netherlands.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, B., (2007). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. (3rd ed). New York Corp: McGraw-Hill.
- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure and Culture of Agile Enterprise*. USA: John Wiley and Sons.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility will help to Stay Ahead of the Game*. Harlow: Wharton School Publishing.
- Emidia V. and Khoddami S., (2016). Designing Competitive Activity Model through the Strategic Agility Approach in A turbulent Environment, *Foresight*, 18(6), PP. 625-648.
- Erande, A., Verma, A. (2008). Measuring Agility of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT). *International Journal of Applied Management and Technology*, 6(3), 32-44.
- Escaros, Flip (2015). *Public high school quality from a student's perspective: an analytical study* (in Arabic). Cairo: National Center for Educational Research and Development.
- Fuduric, N. (2008). *The Sources of Entrepreneurial Opportunities: Perspectives on Individuals and Institutions*, Unpublished PhD Thesis, Aalborg Universitet, Denmark.
- Al-Furukh, Fayez Abdulrahman Muhammad (2017). Strategic Agility and its Role in Enhancing the Impact of Core Competencies in Achieving Competitive

- Advantage: An Applied Study on Jordanian Cellular Communications Companies (in Arabic). *Al-Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences*, 3 (1), The International Islamic Sciences University, Jordan, pp. 73-91.
- General Authority for Quality Assurance and Accreditation (2019). *Accredited schools* (in Arabic). Available at: <http://www.naqaae.eg/services/naqaae-acc-inst.html>, withdrawal date: 11/12/2019.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haniyeh, Mohamed Anwar Rushdie (2026). *The extent of the exercise of strategic agility and its relationship to the institutional performance excellence in the food industries sector in the Gaza Strip* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza.
- Al-Hasani, Kamal Kazem Taher (2015). Psychological Empowerment: A Fortune to Promote Entrepreneurial Behavior - An Analytical Study of the Views of a Sample of Teachers at Al-Muthanna University (in Arabic). *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 1 (5), pp. 171-188.
- Hashem, Nahla Abdel Qader (2016). Performance Management at the General Secondary School in the Arab Republic of Egypt: An Analytical Study (in Arabic). *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, 40 (1B).
- Hult, G., Hurley, R. and Knight, G. (2004). Innovativeness its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, (33), PP. 429-438.
- Idris, Wael Mohamad & AL Rubaie, Methaq Taher Kadhim (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2).
- Jones, J. B. & Pratap, S. (2017). *An Estimated Structural Model of Entrepreneurial Behavior*, Federal Reserve Bank of Richmond, Working Paper No. 17-07, PP. 1-58.
- Jumah, Mahmoud Hassan and Nuri, Haider Shaker (2011). The Effect of Successful Administrative Leaderships in Achieving Administrative Creativity: An Applied Study of Senior Leaders' Views at the University of Diyala (in Arabic). *Journal of Management and Economics*, P (90), College of Administration and Economics, University of Diyala.
- Jun, Z., & Deschoolmeester, D., & Leuven, V. (2003). *Exploring Entrepreneurial Orientation in 3 Dimensions: A New Prospective for The Value of A Company*. Conference Proceedings, ICSB.

- Karume, Saeed (2018). The Impact of Strategic Lightness in Enhancing Competitive Advantage: A Case Study of the Hammadi Complex in Bashar State (in Arabic). *Al-Bashaer Economic Journal*, 4 (1), Faculty of Economic Sciences, Business Sciences and Management Sciences, Taheri Mohamed University, Bechar, Algeria, pp. 104-122.
- Al-kasasbeh A., Abdul Halim M. and Omar K. (2016). E- HRM, Workforce Agility and Organizational Performance: A Review Paper Toward Theoretical Framework. *I J A B E R*, 14(15), PP. 10671-10685.
- Khoshnood N. and Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and its Impact on the Competitive Capabilities Iranian Private Banks, *International Journal of Business and Management*, 12(2), PP. 220-229.
- Khoshnood, Nikoo Tabe & Nematizadeh, Sina (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2).
- Al-Kubaisi, Salah al-Din and Nuri, Asma (2013). The effect of decision circle principles (OODA) on strategic agility: a field study in several Baghdad city hospitals (in Arabic). *Al-Dinanir Magazine*, College of Business and Economics, University of Baghdad, vol (3), 170-202.
- Long, C. (2000). Measuring Your Strategic Agility, *Consulting to Management*, 11(3), P. 25-29.
- Mahmoud, Mai Marei (2018). The role of work life quality in activating entrepreneurial behavior in organizations: a field study. *The Second International Conference: Managing Industrial and Service Organizations: Current Practices and Future Trends* (in Arabic), Vol. 1, Faculty of Commerce, South Valley University, Hurghada, from September 1-3, 21-49.
- Mair, J. (2002). *Entrepreneurial behavior in A Large Traditional Firm: Exploring Key Drivers*. Research Paper No. 466, Business School, IESE, University of Navara, Barcelona.
- Al-Mansour, Kasser Nasr (2003). *Entrepreneurship and Small Enterprise Management* (in Arabic), Damascus: Dar Al-Reda for Publishing.
- Masoud, Gibran (2011). *Al-Raed Dictionary* (in Arabic). Beirut: House of Science for the Millions.

- Al-Mawadiah, Youssef Ataiwi (2016). *The role of strategic learning in achieving strategic agility in Jordanian private universities: a field study* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, College of Graduate Studies, Mutah University, Jordan.
- Ministry of Education, General Information Administration (2020). *Statistics and indicators Directorates - stages (schools - classes - students - teaching staff) for the academic year 2019/2020* (in Arabic), Cairo.
- Misra, S. & Kumar, S. (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualization of Entrepreneurial Behaviour. *Journal of Entrepreneurship*, 9(2), PP. 136-154.
- Morgan, E., & Page, K. (2008). Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. *Strategic Change*, 17(5-6), 155-168.
- Al-Mousawi, Kawthar Hamid Hani (2018). Strategic agility and its role in achieving marketing prowess - An analytical study of the opinions of a sample of managers in the sponsor company (in Arabic). *Journal of the Arts of Kufa*, 10 (35), College of Arts, University of Kufa, pp. 439-466.
- Muhammad, Saeed Abdullah and Muhammad, Iman Bashir and Fadel, Shahd Adel (2018). The Role of Strategic Intelligence and Its Contributions in Promoting Entrepreneurial Behavior among Academic Leaders - An exploratory study of the views of college councils at the University of Mosul (in Arabic). *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, College of Administration and Economics, 8 (2), pp. 170-198.
- Muhammad, Safaa (2012). *The role of knowledge management processes in building core capabilities: a study of the opinions of a sample of professors of scientific research and service centers* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, University of Kufa.
- Al-Naimat Issam Muhammad (2014). *Study the modified role of strategic flexibility, in the relationship between operations strategy and the ability to face the challenges of competition: Jordan Cement Factories* (in Arabic), Unpublished Master's thesis, College of Business, Middle East University, Amman.
- Narasimhan R. (2006). Disentangling learners and agility: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457.
- Al-Nasser, Amer Abdel-Razek (2012). *Organizational storytelling in the context of developing the spirit of entrepreneurship: a case study of the Islamic Development Bank* (in Arabic), College of Business and Economics, University of Mosul.

- Oosterhout. M., Waarts E., Heck E. and Hillegersberg J. (2007). *Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategie*. Agile Information Systems: Conceptualization, Construction, and Management, Edinburgh: Elsevier Inc.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), PP. 227 -237.
- Radwan, Tariq Radwan Mohammed (2014). The Impact of Strategic Agility Determinants on Organizational Excellence: An Empirical Study on the Telecom Sector in Egypt (in Arabic). *Trade and Finance Journal*, Issue (3).
- Al-Ratimah, Suleiman Aref Suleiman (2018). *Strategic Leadership and its Impact on Achieving Strategic Agility: The Mediating Role of Employee Empowerment - An Empirical Study on Jordanian Industrial Public Shareholding Companies* (in Arabic). Unpublished PhD thesis, College of Graduate Studies, International Islamic Sciences University, Jordan.
- Ripatti J. (2016). *Towards Agile Workforce – Case Study Research in Three Companies*. Unpublished Master thesis, Aalto University.
- Al-Rousan, Mahmoud and al-Amoush, Muthanna (2017). The Impact of Human Capital on Strategic Lightness: A Field Study in Jordanian Tourism Companies (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Commons*, 23 (100), 86-99.
- Russell, R. & Taylor, W. (2008). *Operation management along the supply chain*. (3rd ed). prentice Hall Inc.
- Saad, Omar Diab (2017). *The Role of Strategic Agility in Human Resources Development in Palestinian NGOs* (in Arabic), Unpublished master's thesis, joint postgraduate program between the Academy of Management and Politics for Graduate Studies and Al-Aqsa University, Gaza
- Al-Sabah, Faisal Khalifa Jassim (2018). *The effect of manpower agility on the strategic lightness of telecommunications companies operating in Kuwait* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Bayt University, Jordan.
- Safari, H. (2013). A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A case Study in The Iranian Textile Industry. *Journal Business and Economic Research*, 3(1), 369-387.

- Al-Sanea, Iman Salem (2013). *The Impact of the Determinants of Strategic Agility on Organizational Effectiveness: A survey of the Jordan Cement Company Lafarge* (in Arabic). Unpublished MA thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Sayed, Ahmed Mustafa and Mohamed, Adel Rayan and Salameh, Rasha Abu Saif Al-Nasr (2014). An analytical study of regulatory factors affecting entrepreneurial behavior, applied to workers in outsourcing services companies in the Smart Village in Egypt (in Arabic). *Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research*, p (57), Dec, 31-58.
- Al-Shammaa, Khalil (1991). *Principles of administration* (in Arabic). Baghdad: House of the March.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sweilem, Amira Hamdi Hamed (2014). *The development of the public high school administration in Egypt in light of the requirements of the twenty-first century* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Faculty of Education, Zagazig University.
- Al-Sweiti, Lina Musa Salama (2019). Institutional leadership and its impact on organizational performance through regulatory factors as an intermediate variable: an applied study on Palestinian banks (in Arabic). *The comprehensive multi-knowledge electronic journal for publishing scientific and educational research*, Issue (15).
- Tamimi, Fawaz (2004). *The effectiveness of using the quality management system (ISO 9001) in developing the performance of the administrative units in the Ministry of Education in Jordan from the point of view of its employees and the degree of their satisfaction with this system* (in Arabic), Unpublished PhD thesis, Amman University, Jordan.
- Ugurluoglu, O., Aldogan, E. & Dilmac, E. (2012). The Impact of Managers Perceptions of Learning Organizations on Innovation in Healthcare: Sample of Turkey. *The International of Healthcare Planning and Management*, 28(2), PP. 158-168.
- Wicniewska, M. Z., Tarczyńska, A. S. & Papiashvili, T. (2015). The quality of the entrepreneurial attitudes among the students of the Faculty of Management at the University of Gdańsk. The pilot study, *Zarz'dzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 13(2/2015), Gdańsk, Poland, PP. 121-132.

- Yahya, Basma Walid (2010). *The effect of strategic flexibility as a mediating variable between environmental uncertainty and strategic decision-making, an applied study on Jordanian human pharmaceutical manufacturers* (in Arabic). Unpublished Master's thesis, Faculty of Business, Middle East University, Amman.
- Al-Zabin, Nour (2013). *The Impact of Strategic Information Characteristics on Achieving Strategic Lightness and the Role of Competitiveness as a Modified Variable: An Empirical Study on Alba House Company in Jordan* (in Arabic). Unpublished MA thesis, Middle East University, Jordan.
- Zampetakis, L. & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial Behavior in the Greek Public Sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), PP. 19-38.
- Zampetakis, L., Beldekos, P., & Moustakis, V. (2009). Day-to-day- entrepreneurship within Organizations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organizational Support. *European Management Journal*, 27, PP. 165– 175.