

## العلاقة بين القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرّسين

وسيم حسن القصير\*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \* مدرّس، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق.  
[waseem1985.alkasser@damascusuniversity.edu.sy](mailto:waseem1985.alkasser@damascusuniversity.edu.sy)

### الملخص:

هدف البحث إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية والعلاقة بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام استبانتين، الأولى تتصل بالقيادة المتسامية والثانية بالرشاقة التنظيمية. وتألّف المجتمع الأصلي للبحث من جميع المدرّسين العاملين في مدارس التعليم الأساسي " الحلقة الثانية " في مدينة دمشق في الجمهورية العربية السورية لعام 2023-2024، وتكوّنت عينة البحث من (548) مدرّساً ومدرّسة أي ما نسبته (27%) من المجتمع الأصلي. وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة.

### وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج: أهمها:

- درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي أبعاد القيادة المتسامية بمتوسط عام (3.25) وانحراف معياري (0.74) وفق إجابات المدرّسين وبدرجة متوسطة، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور الروحانية بمتوسط عام (3.45) وانحراف معياري (0.75)، تلاه محور السلوكات بمتوسط عام (3.29) وانحراف معياري (0.72)، وفي المرتبة الثالثة محور القيم بمتوسط عام (3.01) وانحراف معياري (0.76).
- درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي أبعاد الرشاقة التنظيمية بمتوسط عام (3.35) وانحراف معياري (0.72) وفق إجابات المدرّسين وبدرجة متوسطة، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور رشاقة الممارسة " التطبيق " بمتوسط عام (3.38) وانحراف معياري (0.72)، تلاه محور رشاقة الاستشعار بمتوسط عام (3.4) وانحراف معياري (0.74)، وفي المرتبة الثالثة محور رشاقة اتخاذ القرار بمتوسط عام (3.28) وانحراف معياري (0.7).
- ثمة علاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي دورهم في أبعاد القيادة المتسامية وتحقيقهم درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرّسين.

تاريخ الإيداع: 2024/7/15

تاريخ القبول: 2024/9/12



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

**ومن أهم مقترحات البحث:**

- إعداد برامج تدريبية لإدارات مدارس التعليم الأساسي، تركز على مجالات امتلاك مهارات القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية عن طريق عقد ندوات وورش عمل تدريبية لهم.
- الاهتمام بالجانب الروحي للعاملين في المؤسسات التربوية لتطوير شخصياتهم وانتمائهم لتلك المؤسسات للمحافظة عليها.
- إجراء دراسة عن الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخلي القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة المتسامية، التعليم الأساسي، الرشاقة التنظيمية.

## The relationship between transcendent leadership and organizational agility among primary school principals from the teachers' point of view

Wasem Hasn Al kasir \*<sup>1</sup>

<sup>1\*</sup> Lecturer, Department of Comparative Education and Educational Administration, College of Education, Damascus University.

[waseem1985.alkasser@damascusuniversity.edu.sy](mailto:waseem1985.alkasser@damascusuniversity.edu.sy)

### Absract:

The research aimed to identify the degree to which primary school principals practice transcendent leadership and organizational agility and the relationship between them. The researcher used the descriptive approach using two questionnaires, the first related to transcendent leadership and the second to organizational agility. The original research community consisted of all teachers working in primary schools "second cycle" in the city of Damascus in the Syrian Arab Republic for the year 2023-2024, and the research sample consisted of (548) male and female teachers, i.e. (27%) of the original community. The sample was selected using a simple random method. The research reached a set of results: the most important of which are:

\* The degree of application of the dimensions of transcendent leadership by primary school principals with a general average of (3.25) and a standard deviation of (0.74) according to the teachers' answers and at an average level. The axis that obtained first place was the spirituality axis with a general average of (3.45) and a standard deviation of (0.75), followed by the behavior axis with a general average of (3.29) and a standard deviation of (0.72), and in third place was the values axis with a general average of (3.01) and a standard deviation of (0.76).

• The degree of application of the dimensions of organizational agility by primary school principals with a general average of (3.35) and a standard deviation of (0.72) according to teachers' answers and at an average level. The axis that obtained first place was the axis of agility of practice "application" with a general average of (3.38) and a standard deviation of (0.72), followed by the axis of agility of sensing with a general average of (3.4) and a standard deviation of (0.74), and in third place was the axis of

Received: 15/7/2024

Accepted: 12/9/2024



**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

agility of decision-making with a general average of (3.28) and a standard deviation of (0.7).

There is a relationship between the degree to which primary school principals practice their role in the dimensions of transcendent leadership and their achievement of the degree of practicing organizational agility from the teachers' point of view.

**The most important research proposals are:**

- Preparing training programs for basic education school administrations, focusing on the areas of possessing transcendent leadership skills and organizational agility by holding training seminars and workshops for them.
- The need to pay attention to the spiritual side of workers in educational institutions to develop their personalities and their affiliation to those institutions in order to preserve and develop them.
- Conducting a study on the training needs of basic education school principals in light of the two approaches to transcendent leadership and organizational agility.

**Key Words:** Transcendent Leadership, Basic Education, Organizational Agility.

## المقدمة:

يشهد العصر الحالي تطورات متسارعة وتغيرات عدة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا ما جعل المنظمات تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات وكيفية مواكبتها وطرائق التكيف معها، وتطلب إيجاد طرائق حديثة لتحل محل الطرائق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها وهذا دفع المنظمات إلى التفكير جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وملاءمة لهذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية.

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح يلزمه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانيات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً من القادة التربويين ينبغي تدريبهم وتأهيلهم وتجديد كفاياتهم وتجويدها لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، المتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليمياً وتأهيلاً. (عزت ومؤمن، 2000، 25) وتعد الإدارة التربوية المرتكز الأساسي الذي يُعتمد عليه في تقدم المؤسسة التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فهي تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب التركيز على القيادة التربوية لأنها تقوم بعمل أساسي في جميع جوانب العمل الإداري، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية من خلال حجم الخدمات وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر، وقادرة على التغيير وإدارته.

وبعد مدخل القيادة المتسامية من المداخل الإدارية الحديثة، فهو يقدم نظرة شمولية متكاملة تضم الكثير من المفاهيم والأنماط القيادية ومنها القيادة التبادلية، والأخلاقية، والخادمة، والتحويلية. (Jeddah, 2020, 63) وهو يركز على تعزيز التعاون والتواصل الجيد بين أعضاء الفريق، وإعطاء الأولوية للعمل الجماعي، وبناء علاقات قوية بين القائد والمروّسين، وتحقيق الشفافية والثقة، وبناء علاقات متينة بين جميع العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى تكريس ثقافة المسؤولية والنزاهة وأداء الواجبات واتخاذ القرارات المناسبة، حيث يتم تعزيز مشاركة الأفكار وتقديم الدعم المتبادل بين الأعضاء وصولاً إلى تحقيق النجاح المشترك.

وقد أكدت دراسة (قاسم، 2023) ضرورة تعزيز ممارسة القيادة المتسامية في المدارس الخاصة والحكومية لما لها أثر إيجابي في السمعة التنظيمية وزيادة كفاءة الأداء التربوي، والاهتمام ببناء السمعة التنظيمية للمدرسة بطرائق إبداعية، والاهتمام بالطلبة، من أجل ضمان استدامة المدرسة وتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمدارس الأخرى.

ومن هنا برز مصطلح الرشاقة التنظيمية باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، الذي يشير إلى قدرة المؤسسات على التكيف والتعامل بفاعلية وسرعة مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل الديناميكية المتغيرة باستمرار، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة واستغلال الفرص الجديدة ومواجهة التحديات بفعالية وتلبية حاجات المستفيدين وإكساب المؤسسة ميزة تنافسية قوية وتحقيق تحسين مستمر وابتكار في أداء العمليات بشكل أفضل.

وهذا ما أكدته دراسة (العجمي، 2021) التي دعت إلى تدريب القيادات الإدارية التربوية على أساليب الرشاقة التنظيمية وخطوات تطبيقها على أرض الواقع لمواجهة مختلف الصعوبات والتحديات والتغلب عليها .

وبناء على ما تقدم نجد أن القيادة المتسامية من أفضل الأساليب الإدارية تأثيراً في الدافعية والروح المعنوية للعاملين والتي ترتقي في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية لهم، وتسمو بها، ما يجعل الإدارة فناً ومطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية، وتمنح الرشاقة التنظيمية تلك المؤسسات قدرات تشكّل بمجموعها إطاراً، وتسمح للمنظمة برصد التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية بالسرعة الممكنة، وبالتوقيت المناسب للحفاظ على استدامة الأداء التنظيمي المتميز .

### مشكلة البحث:

تعد القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور المهمة في المجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والطلبة. والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية. ومن هذا المنطلق نالت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة، فالمديرون الأقوياء يكونون قادة أقوياء، عليهم أن يكونوا فاهمين وواعين بالسلوك القيادي وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية والحوافز والاتصال

ووضع الأهداف واستثمار الوقت، والقدرة على الإبداع والتطوير في الوسائل والأساليب التربوية والتعليمية والإدارية واستشراف المستقبل وتحدياته. والقيادة المدرسية بحاجة إلى نموذج قيادي يسهم بفاعلية في تعزيز الجوانب الروحية والأخلاقية غير المشاهدة، وهذا يتحقق من خلال مداخل إدارية حديثة، كالقيادة المتسامية التي تعتمد على ثلاثة أبعاد هي: القيم، والتوجهات، والسلوكيات الروحانية "السمو الأخلاقي" وتهتم أساساً بتقوية البناء الداخلي لكل العاملين في المدرسة.

فالقيادة المتسامية تولد لمدير المدرسة وموظفيها نوعاً من الولاء المبني على الثقة الشخصية والدوافع المتسامية، فالعاملون لا يتعاونون مع قائدهم بدافع كسب الحوافز التي يقدمها لهم، أو بسبب دوافعهم الداخلية الجوهرية، بل يتعاملون معه بسبب دوافعهم التي تسمو فوق مصالحهم الذاتية مثل تحقيق ما هو جيد، فهم في ظل هذه القيادة ملتزمون شخصياً بدعم مديرهم وتعاونهم معه لإنجاز المهام الجديرة بالاهتمام، وهذا يؤدي إلى تميزهم وحصولهم على الأفضل، وهم يعملون على أنماط جديدة من التفكير مع امتلاك الشعور العميق بالالتزام والاعتماد على الثقة الشخصية. (القيسي، 2019، 76)

وقد أكدت دراسة (النمام، 2016) أهمية ممارسة مدير المدرسة العديد من المهام والممارسات الأخلاقية، كالتضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصالح الآخرين ليكون قدوة للآخرين، والصراحة، والشفافية في توضيح جوانب القصور والضعف لدى الموظفين وتعزيز جوانب القوة والتميز بشتى الوسائل المتاحة.

كما أشارت دراسة (خضير والعامري، 2020) إلى ضرورة استثمار العلاقة بين القيادة المتسامية وأبعادها في تعزيز الأداء التعليمي وتطويره. وبينت دراسة جريمن (Grimm, 2021) أن ممارسة المدير للقيادة المتسامية يسهم في نجاح المؤسسة من خلال عمليات التغيير السريع غير المخطط له. وأكدت دراسة (السعد، 2020) وجود علاقة ارتباطية بين القيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية، وأن تحقيق الرشاقة التنظيمية يعد تحدياً مستمراً يتطلب القدرة على التكيف والتغيير لاستمرار النمو والتطور في عالم الأعمال المتنامي والمتطور بسرعة، وهذا يتطلب من المؤسسات تصميم عملياتها وبنيتها التنظيمية وتنظيمها بطريقة تسمح بالتكيف والتغيير السريع والقدرة على تنفيذ التحسينات بسهولة وفعالية، وأن تتمتع المؤسسة بثقافة تشجع الابتكار والتعلم المستمر وتعزز التواصل

الفعال بين أفرادها. وهذا ما أشارت إليه دراسة شيري (Shiri,2014,88) فالمنظمات الحديثة تواجه ضغوطاً متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من أجل المنافسة والتكيف مع المتغيرات السريعة .

إنّ تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية يمكن مديري المؤسسات من التكيف بسرعة مع المتغيرات في المجال التعليمي مثل التكنولوجيا المتطورة، وتغيرات المناهج الدراسية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وذكية في مواجهة التحديات المختلفة وبناء علاقات عمل قوية والتفاعل مع مختلف الفرق والأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة. وهذا ما أكدته دراسة (العبيدي والجفري، 2020) فاعتماد مفهوم الرشاقة التنظيمية وتفعيل أفضل ممارساتها بأبعادها في مكاتب التعليم ضرورة لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية .

إن عمل الباحث في الميدان التربوي مكّنه من ملاحظة العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارات مدارس التعليم الأساسي، منها سوء التخطيط وضعف الصلة بين الأداء والإثابة، وضعف عملية التواصل بين المدير والمعلمين، وضعف العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وإهمال الجانب القيمي وغياب البيئة المشجعة على الابتكار والإبداع، وهذا يعود إلى ضعف ممارسات مديري المدارس للقيادة المتسامية.

وهذا ما أكدته دراسة (الشريف، 2021) التي أشارت إلى وجود ضعف في الممارسات الإدارية والأخلاقية وحدوث المشكلات داخل المدارس الناتجة عن اختلالات تتعلق بقصور القيادة المتسامية وغياب القيم أو ضعفها.

وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على عينة مؤلفة من (10) مديرين ومعلمين في مدارس التعليم الأساسي في الفصل الدراسي الثاني من عام 2024 في محافظة دمشق طرح عليهم فيها السؤالين التاليين: ما مفهوم العملية الإدارية في ظل الواقع التربوي المعاصر؟ ما مفهوم الرشاقة التنظيمية وما أهميته؟ وأجاب 85% من العينة أن العملية الإدارية تغيرت بالمفهوم الحديث، ولم تعد تقتصر على تسيير الأعمال أو ممارسة السلطة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى. فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، لكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني في العمل. والإدارة في جوهرها عملية قيادية وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية، في حين بين 80% منهم أنه لا



يوجد فهم واضح لمصطلح الرشاقة التنظيمية، و20% من إجابات العينة ذكرت أنه مدخل هام لتعزيز القدرة التنافسية بين المؤسسات التعليمية وتعزيز أدائها وتنويع خدماتها، ويسهم إسهاماً كبيراً في عمليات التخطيط المستقبلي والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والمحافظة على مواردها الإستراتيجية وكفاياتها الجوهرية إذا ما توافق بفهم واضح لأبعادها ومرونة في إجراءات العمل وتجديدها والبعد عن الروتين. فالسلوك القيادي المتسامي له دور هام في تحفيز العاملين وانتمائهم وتعزيز الجوانب الأخلاقية والروحية غير المادية وإيجاد بيئة مناسبة لهم تتسم بروحانية. لذا دعت دراسة (عموش، 2022) إلى عقد دورات في القيادة المتسامية لمديري المدارس. وأشارت دراسة (يحيى وخالد، 2024) إلى أن اعتماد القيادة المتسامية مدخلاً إدارياً يسهم في تنمية السلوك الإبداعي لمديري المدارس.

وبناء على ما سبق نجد أن الحاجة أصبحت ماسة إلى رأس مال بشري يتمتع برشاقة في الاستشعار واتخاذ القرار ورشاقة في تطبيق العمل ليستغرق العاملون في العمل ويكرسوا كل جهودهم وشعورهم وإدراكهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وإيجاد بيئة مناسبة للعاملين تتسم بالروحانية والقيم، وقلة الدراسات المحلية في الجمهورية العربية السورية التي تناولت القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية دفعت الباحث إلى إجراء هذه الدراسة. وتتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما العلاقة بين القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين ؟**

**أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية مدخلي القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية لأنهما من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تمكن من تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي.
- الإسهام في تحقيق متطلبات الإصلاح التربوي والتعليمي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية بمواكبة الجهود الداعية إلى تطوير الممارسات الإدارية للمديرين التي تركز على العنصر الإنساني وضمان الجودة في المؤسسات التربوية.
- قد تفيد نتائج هذا البحث مديري المؤسسات التربوية المختلفة في تطوير الأداء الإداري في مؤسساتهم.

• إثراء الدراسات المتصلة بالقيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية بسبب ندرة الدراسات المحلية في الجمهورية العربية السورية- في حدود علم الباحث- التي تناولت هذا الموضوع.

• أهمية نتائج هذا البحث في التخطيط للبرامج التدريبية المستقبلية للقيادة والمديرين.

#### أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي القيادة المتسامية من وجهة نظر المدرّسين.
- تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرّسين.
- توضيح العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي دورهم في القيادة المتسامية وتحقيقهم الرشاقة التنظيمية.

#### أسئلة البحث: يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي القيادة المتسامية من وجهة نظر المدرّسين في الأبعاد التالية (القيم، السلوكات، الروحانية)؟
- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرّسين في الأبعاد التالية: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة" التطبيق")؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05%) بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي دورهم في

القيادة المتسامية وتحقيقهم الرشاقة التنظيمية ؟

متغيرات البحث: تحددت متغيرات البحث وفق الآتي:

المتغير المستقل: القيادة المتسامية: وتشمل الأبعاد التالية: (القيم، السلوكات، الروحانية).

المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية: وتشمل الأبعاد التالية: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة" التطبيق").

## مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية.

### • القيادة المتسامية: "Transcendental Leadership"

عرّف روبينز وديفيد بيزار (Davidbizar & Robbins,2020,118) القيادة المتسامية بأنها:

القيادة التي تؤدي إلى الرؤية المتسامية التي يلهم فيها القائد الأفراد العاملين، ويشجعهم على الاتصال والشعور بالانتماء وقبول المسؤولية. وعرفها فيرثاينغين (Verhaeghen,2019,133) بأنها: القيادة التي تعزز الإيجابية ومستويات عالية من الطاقة والحيوية في العمل بين الناس وتحفزهم إلى العمل حتى بعد مرحلة تحقيق الذات.

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مدخل إداري معاصر يركز في محتواه على البعد الروحي، وتكريس مبادئ التعاون والتسامي عن الآن وتقديم الخدمة للآخرين، والقدرة على التأثير الفعال لمديري مدارس التعليم الأساسي في المدرسين بحماس وكفاءة، وتشجيع الممارسات الإبداعية لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة بأسرع الطرائق وأقل التكاليف، وتمثل أبعادها في (القيم، والسلوكات، والروحانية). ويمكن قياس درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية من خلال إجابات المدرسون والمدرسات في مرحلة التعليم الأساسي "الحلقة الثانية" على أداة البحث التي صممها الباحث.

### • الرشاقة التنظيمية: "Organizational Agility"

عرّف (الحنيطي،2019، 63) الرشاقة التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة التي تحدث باستمرار في بيئات الأعمال من خلال الاستجابة المبتكرة واستغلال التغيرات التي تحدث كفرصة للنمو والازدهار.

وعرفها (العبادي،2016،10) بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيق النتائج البيئية من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية وتنعكس بدوره على تنمية المنظمة وتجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير. ويُعرف الباحث الرشاقة التنظيمية بأنها: سرعة استجابة مديري مدارس التعليم الأساسي للتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بمرونة عالية، والاستفادة من الفرص ونقاط القوة التي تخلقها هذه المتغيرات، والحد من المخاطر والتهديدات ونقاط

الضعف، لتحقيق الأداء الأمثل بدرجة عالية من المرونة، وتتمثل أبعادها في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق "الممارسة"). ويمكن قياس درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية من خلال إجابات المدرّسون والمدرّسات في مرحلة التعليم الأساسي "الحلقة الثانية" على أداة البحث التي صممها الباحث.

**حدود البحث:** طُبّق البحث ضمن الحدود البشرية، والزمانية، والمكانية، والعلمية الآتية:

- **الحدود البشرية:** المدرّسون والمدرّسات في مرحلة التعليم الأساسي "الحلقة الثانية".
- **الحدود الزمانية:** الفصل الثاني للعام الدراسي (2023 / 2024).
- **الحدود المكانية:** الجمهورية العربية السورية، مدينة دمشق.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على بيان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المدرّسين والمدرّسات.
- **الحدود المؤسسية:** مدارس التعليم الأساسي "الحلقة الثانية".

### منهج البحث:

أُعتمد في البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث وأهدافه، وهو يهتم بوصف المنهجية المعتمدة عن طريق جمع البيانات والمعلومات الكافية عنها، ويحلل ويفسر لمساعدة الباحث على تحديد ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المدرّسين والمدرّسات. ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد في فترة أو فترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (عبيدات وآخرون، 1999، 46).

## المجتمع الأصلي للبحث، وعينته:

يتألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع المدرّسين العاملين في مدارس التعليم الأساسي " الحلقة الثانية " في مدينة دمشق وقد بلغ عددهم بحسب ما جاء في الدليل الإحصائي للعام الدراسي (2023- 2024) الصّادر عن مديرية التربية في مدينة دمشق (2029) مدرّساً ومدرّسة، وتكوّنت عينة البحث من (548) مدرّساً ومدرّسة أي ما نسبته (27%) من المجتمع الأصلي. وقد اختُبرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة. وفق الجدول التالي:

الجدول (1): مجتمع البحث وعينته

المجتمع الأصلي للبحث	عينة البحث	نسبة العينة من المجتمع
2029	548	27%

## الإطار النظري:

## أولاً- القيادة المتسامية: "Transcendental Leadership"

## 1- مفهوم القيادة المتسامية:

إن بروز القيادة المتسامية إلى حيز الوجود يمكن أن يكون مبنياً على وجود نظريات سابقة في القيادة كنظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ونظرية الروابط العمودية الثنائية وغيرها، فالقائد المتسامي لديه قوة تدريبية وسلطة من خلال تساميه تحقيق أهداف المنظمة، كما أن سمات الجانب الأخلاقي، والإيمان التي يتحلّى بها القائد تسهم في فاعلية قيادته وتجعله يؤثر في الآخرين ليجعلهم أكثر كفاءة. وهي قيادة ديناميكية تدفع القائد للالتزام بدعم الموظفين التأثير فيهم ليكونوا أكثر مساهمة، والوصول بهم إلى أعلى درجة في الأداء عن طريق الدفع الخارجي كالثناء والدفع الجوهري كالرضا والتحفيز المتسامي "مناسبة الإجراءات والقرارات للجميع". (Acune,2017,121).

وهي قيادة إنسانية أصيلة موجهة نحو الخدمة وتسعى إلى تطوير دوافع الأفراد، بعيداً عن السلوك الساعي للمصلحة الشخصية، وتشمل الحب والرعاية للأشخاص الذين تتم قيادتهم. (Racelis,2017,17).

وعزفتها (العبرية، 2017، 24) بأنها: تبني القائد فلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات مبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الاقتناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل. وعرفها فراي (Fry, 2003, 694) بأنها: فعاليات متكاملة من أجل التركيز على القيمة والتحول والنجاح المستمر لمنظمة التعلم. وهكذا نجد أن ما يميز القيادة المتسامية فاعية البعد الروحي فيها، فهو يسهم في الشعور بتشارك السلطة والثقة والعلاقات الفعالة والقدرة على الإتيان، ويساعد على تعزيز الدوافع الذاتية لإنجاز المهام.

## 2- صفات القائد المتسامي.

حدد فونيسوات (phonesswat، 2019، 53) عدداً من مقومات القائد المتسامي وصفاته على النحو التالي:

- معرفة احتياجات الآخرين من غير أن يعبروا عنها ومساعدتهم على إطلاق قدراتهم الذاتية وتحفيز طاقاتهم الداخلية.
- القائد المتسامي يملك القدرة على الوصول إلى عقول الآخرين وقلوبهم بشكل مقنع ليكونوا جزءاً من العمل.
- يعمل القائد المتسامي على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية، إذ يعمل على خلق فرص مستقبلية للمؤسسة.
- رؤية غير المرئي وتتجلى رؤية الأشياء التي يجب أن تتحقق في مستقبل المؤسسة بدقة أكثر من الناس العاديين، ويتم هذا من خلال رؤية قوية وملهمة.

## ويضيف (عبدالله، 2017، 25) المقومات التالية:

- إضفاء الشجاعة على الخوف: الخوف ينتاب جميع الناس في مواقف معينة، ولكن الذين يتجاوزون تلك المخاوف هم العظماء بالفعل، وهؤلاء هم المتسامون الذين يتعالون على الخوف.
- التفكير فيما يصعب التفكير فيه: كل إبداع ما هو إلا نتيجة تفكير زائد أو تفكير لا معقول، ومحددات الوقت في الحياة يجب أن تُظهر للشخص احتمالات المستقبل.

وهكذا نجد أن القائد المتسامي هو الذي يأخذ بيد العاملين معه إلى السمو الأخلاقي الرفيع، ويبتعد عن الأنانية في العمل، ويعمل بروح الفريق للنهوض به إلى التميز والإبداع وإطلاق القدرات الكامنة لدى كل عامل، والتفكير خارج الصندوق، ولا سيما ما يصعب على الآخرين التفكير فيه، والقدرة على فهم الحاجات الداخلية والمستقبلية للمؤسسة عامة.

### 3- أبعاد القيادة المتسامية:

ترتكز القيادة المتسامية على تجويد أداء العاملين وتطوير شخصياتهم وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم لكي يكونوا أكثر حكمة واستقلالية وحرية، وتساعد كلاً من القائد والعاملين على تخطي المشكلات التي تواجههم، وتعطي أبعاداً جديدة لوجود قيادة أخلاقية داخل البيئة المدرسية وخارجها لذا تستند إلى أبعاد عدة والتي تعد بمثابة محركات رئيسة تساعد على قيادة المدرسة وتحقيق النجاح والتميز وسيتم إيرادها وفقاً للتالي:

1- **الروحانية "Spirituality"**: تعني العمل من خلال التأثير والإقناع، وليس عن طريق تقييد المعلمين بهدف تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية.

2- **القيم والاتجاهات "Values and Attitudes"**: تعد القيم المجتمعية جوهر المؤسسات، وتعبّر عن هويتها والتي تساعد على تحقيق الأهداف، فهي تحدد أنماط السلوك المرغوب غير المرغوب، وتنشأ القيم من أربعة عوامل تجتمع لتكون قيمنا الشخصية وتطورها، وهي: الأسرة وتجارب الطفولة، أحداث الصراع التي تستدعي اكتشاف الذات، تغيرات الحياة الكبرى، العلاقات الشخصية مع الأفراد. (Vogds,2001,19).

وتهتم المؤسسات بالقيم الشخصية للمعلمين، لأنها الدافع لتحقيق الأهداف، وتعديل سلوك المعلمين، وتوجيهه نحو إنجاز المهام، وتميّز المؤسسة التربوية من غيرها، وتأتي أهميتها من تأثيرها في سلوك الأفراد، فالمؤسسات تسعى لفهم اتجاهات المعلمين وتقويمها ومعرفة الاتجاهات الإيجابية والسلبية، وبذلك تكون قادرة على اتخاذ قرارات من شأنها تعزيز ما هو إيجابي مثل الولاء

التنظيمي والحب والإخلاص والصدقة والتقدير، وتجنب ما هو سلبي مثل الكراهية والأنانية والصراع والتوتر في العمل.(خضير والعامري، 2020، 162).

3- السلوك "Behavior": هو التفاعل بين العناصر في الطبيعة الإنسانية والبيئة الطبيعية الاجتماعية، وأن السلوك مصطلح يشمل النشاطات المختلفة التي يقوم بها الإنسان مثل التفكير واللعب والنشاط الاجتماعي.

ويقسم السلوك القيادي إلى قسمين:

الأول: سلوك القائد الرفيع (الموجه نحو المهام أي تحديد المهام وتوزيعها على الموظفين، وتحديد معايير الأداء وتأكيد الموعد النهائي لإكمال تلك المهام).

الثاني: القائد الودود (الموجه نحو الناس، وهو الذي يولي أهمية مشاعر الأفراد، ويركز على الثقة المتبادلة ويعتمد على المساواة بينهم). (إبراهيم والسياع، 2009، 653). وهكذا نلاحظ أن القيادة المتسامية تدمج بين القائد والعاملين معه، وبين العاملين معه مع بعضهم من ناحية أخرى، وذلك لأن النمط الإداري يوظف القيم الأخلاقية كالحب والإيثار والإيمان والأمل والتطلع نحو المستقبل والتناغم مع الآخرين وتحفيز الدوافع وتعزيز إحساسهم بوجوب الحفاظ وصون المعاني الروحية السامية لديهم، لذا فالروحانية تدعو العاملين للعمل في الفريق الواحد لتقدير الآخرين والتعاون معهم لتحقيق الأهداف المرجوة لمؤسستهم.

ثانياً: الرشاقة التنظيمية "Organizational Agility":

1- مفهوم الرشاقة التنظيمية:

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي شاعت في الوسط الأكاديمي، وفي الأدب الإداري، ونشأت الرشاقة التنظيمية في عام (1991)، وقد اختلف مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility طبقاً لنوع المؤسسة أو مجال العمل الذي يتبنى تطبيقه، ومن التعريفات الواردة نذكر ما يلي:



- هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الوارد، وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العمل في بيئة سريعة التغيير. (السبحان، 11، 2022).
- وهي قدرة المنظمة على توفير منتجات وخدمات عالية الجودة، وتعد عاملاً رئيساً لتعزيز الإنتاجية التنظيمية. (Young, 2013, 86).

- وهي قدرة المنظمة على استشعار التغييرات البيئية غير المتوقعة والاستجابة لها بفعالية. (Trinh et al, 2012, 172).
- فالمنظمة الرشيقة لا تنهار مع التغيرات والأحداث المفاجئة لأنها مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات المفاجئة والفرص الجديدة في الوقت المناسب وهذا يزيد من قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والمنافسة.

## 2- أهمية الرشاقة التنظيمية.

لم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز المنظمات الناجحة، وتتطلب تفكيراً إستراتيجياً وعقلية مبتكرة وميزة تنافسية وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها. وتبرز أهميتها في النقاط الآتية:

- زيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أعلى مستويات الأداء. (Trinh, Molla & Peszynski, 2012, 170).
- تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم الأنشطة التنظيمية وتقويمها، وزيادة قدرة المؤسسة على امتلاك مفردات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية. (عبد الستار، 2019، 87).
- الإسهام في مساعدة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق بأقل التكاليف وبأفضل الأساليب. (Appelbaum al et, 2017, 7).
- دعم قدرة المؤسسة على تعبئة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة المتاحة للمؤسسة، وتحقيق أعلى درجات التميز. (Bukovec & Markic, 2008, 435).
- رفع مستوى الإبداع التنظيمي بالتحسين المستمر وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. (حسين وحسين، 2020، 193).

وهكذا نجد أن الرشاقة التنظيمية مهمة للمؤسسات باختلاف طبيعة عملها، فأهميتها تظهر جلية عند حدوث تغيرات غير متوقعة، وفي هذه الحالة فإن المؤسسات الرشيقة تمتلك المرونة اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات بسرعة، وتلبي احتياجات المستفيدين.

### 3- أبعاد الرشاقة التنظيمية.

هناك ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية، هي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة "التطبيق". ويعد عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهماً، ومقدار الوقت الذي يسمح للمنظمات بإنهاء مهمة دون تأخير فلا يمكن أن تؤثر في مهام أخرى، وذكر بارك (Park,2011,66) الأبعاد التالية:

#### 1- رشاقة الاستشعار : Agility Sensing

هي عملية الرصد الإستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الإستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والأداء المستقبلي. وهي القدرة التنظيمية لفحص الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة ومراقبتها (تغييرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجية في الوقت المناسب).

#### 2- رشاقة اتخاذ القرار : Agility Making -Decision

هي القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة وتراكم وهيكله وتقويمها لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة في الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة. فالمؤسسة الرشيقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وهي عادةً تتخذ القرار مع الأخذ بالحسبان سرعة اتخاذ القرار وإمكانية تنفيذه والاستجابة السريعة للتغيير.

#### 3- رشاقة الممارسة "التطبيق" : Agility Acting

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد تكويناً حيوياً وجذبياً، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة في الوقت المناسب.

وتتكون الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات الإدارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغير البيئي. ويرى الباحث هذه الأبعاد والمحددات تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي لتشكل الإطار الفكري للرشاقة التنظيمية من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في بيئة أعمال معاصرة تتسم بشراسة المنافسة وحدتها، الأمر الذي يجعل سلوك طريق الرشاقة التنظيمية أمراً حتمياً يفرضه واقع الحال من جهة أخرى.

**أدوات البحث:** استخدم الباحث في هذا البحث أداتين "استبانتين" لتحقيق أهدافه هما:

- استبانة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي العام للقيادة المتسامية.
- استبانة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي العام للرشاقة التنظيمية.

**أولاً: استبانة للقيادة المتسامية:**

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي القيادة المتسامية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة البحث، وقد أفاد في بنائها من دراسات (صدام وعلي، 2024) و(قاسم، 2023) و(خضير، 2020) و(السعد، 2020) و(Robbins & David 2020). وقد قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد البنود الفرعية التي تضمنتها أبعاد الاستبانة.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وشملت (36) بنداً.
- تحكيم الاستبانة من قبل الخبراء والمختصين وتعديلها في ضوء اقتراحاتهم.
- التحقق من صدق الاستبانة وثباتها.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية واشتملت على (37) بنداً.
- تطبيق الاستبانة على عينة البحث وتحليل البيانات وتفسيرها.

### وصف استبانة القيادة المتسامية:

قام الباحث بإعداد الاستبانة الخاصة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أبعاد موزعة على (37) بنداً على النحو الآتي:

• **البعد الأول:** القيم ويشمل (13) بنداً.

• **البعد الثاني:** السلوكات ويشمل (11) بنداً.

• **البعد الثالث:** الروحانية ويشمل (13) بنداً.

### صدق الاستبانة:

أولاً: **صدق المحتوى:** يقوم هذا النوع من الصدق على مدى تمثيل الاستبانة للفروع المختلفة للقدرة التي تقيسها، وكذلك التوازن بين الفروع بحيث يصبح من المنطقي أن يكون محتوى الاستبانة صادقاً مادام يشمل جميع عناصر القدرة المطلوب قياسها. قد عُرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق وجامعة البعث، وذلك من أجل التأكد من:

- صحة الصياغة اللغوية للعبارات الممثلة لمفردات الاستبانة.
- سلامة الاستبانة وتعليماتها.
- مدى ارتباط مفردات الاستبانة (العبارات اللفظية) بالهدف المراد قياسه .
- مدى انتماء العبارات اللفظية للمحور الذي تتدرج تحته .
- حذف أو تعديل أية مفردة (عبارة لفظية) يرونها غير مناسبة للاستبانة.
- إضافة أية مفردة (عبارة لفظية) يرونها مناسبة للاستبانة.
- ملاحظات أخرى لم ترد يرغب المحكمون في إضافتها.

وقد أشار المحكمون إلى النقاط التالية:

- تعديل بعض العبارات اللفظية لتكون أكثر وضوحاً.
- استبدال بعض المصطلحات غير الواضحة بمصطلحات أبسط.
- حذف بعض العبارات اللفظية، واستبدال عبارات أخرى بها أكثر وضوحاً.
- مناسبة تعليمات الاستبانة ووضوحها .

ثانياً: الاتساق الداخلي:

للتأكد من مدى ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للأداة، حسب معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان وذلك بعد تطبيق أداة البحث على عينة مكونة من (15) معلماً من خارج عينة البحث. وسيورد الباحث حساب صدق الاتساق الداخلي لكل بعد على حده كما يلي:

الجدول (2): نتائج الاتساق الداخلي المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية بعد (القيم)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	,689**	0,000
2	,666**	0,000
3	,696**	0,000
4	,658**	0,000
5	,599**	0,000
6	,670**	0,000
7	,624**	0,000
8	,796**	0,000
9	,588**	0,000
10	,677**	0,000
11	,654**	0,000
12	,676**	0,000

الجدول (3): نتائج الاتساق الداخلي المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية بعد (السلوكات)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
13	,667**	0,000
14	,725*	000,0
15	,560**	0,000
16	,641**	00,00
17	,651**	00,00
18	,751**	0,000
19	,680**	0,000
20	,668**	0,000
21	,589**	0,000
22	,680**	0,000
23	,634**	0,000

الجدول (4): نتائج الاتساق الداخلي المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية بعد (الروحانية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
24	,700**	0,000
25	,601**	0,000
26	,310**	0,006
27	,373**	0,001
28	,594**	0,000
29	,586**	0,000
30	,555**	0,000
31	,675**	0,000
32	,694**	0,000
33	,796**	0,000
34	,598**	0,000
35	,687**	0,000
36	,670**	0,000

الجدول (5): نتائج ارتباط أبعاد مجال للقيادة المتسامية مع الدرجة الكلية

الروحانية	السلوكات	القيم		
,603**	,658**	,666**	Pearson	كلي
,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)	
15	15	15	N	

باستخدام معامل بيرسون بين الدرجة الكلية وأبعاده نجد أن جميع الأبعاد قد أعطت مستوى دلالة أصغر من (0,05) وهذا يؤكد وجود ارتباط بين الدرجة الكلية والأبعاد المكونة له وصدق الاتساق الداخلي.

**ثبات الأداة:** تم تحديد معامل الثبات بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** حسب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا onbach Alpha وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0,80) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0,05) .

**الطريقة الثانية:** طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون بين جزأي الاستبانة للعبارة الزوجية والفردية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.79) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0,05).

وبذلك تعد الاستبانة مناسبة لأغراض البحث، إذ تتميز بصدق وثبات عالين ما يعزز الثقة باستخدامها، ويمكن القول أن هذه الاستبانة يعتمد عليها في قياس ما أعدت لأجله. ومعاملات الثبات المحسوبة وفق طريقتي ألفا كرونباخ وسبيرمان براون دالة حسب ما أورد (علام،2000) الذي بيّن أن الارتباط يكون دالاً إذا تجاوز (0.70).

**ثانياً: استبانة الرشاقة التنظيمية:**

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة التنظيمية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث، وقد أفاد من الدراسات التالية في بناء أداة البحث (العبيدي والجفري،2023)

و(السمحان، 2022) و(العجمي، 2021) و(حسين والهاشمي، 2020). وقد قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد البنود الفرعية التي شملتها أبعاد الاستبانة.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وشملت (34) بنداً.
- تحكيم الاستبانة من قبل الخبراء والمختصين وتعديلها في ضوء اقتراحاتهم.

- التحقق من صدق الاستبانة وثباتها.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية واشتملت على (35) بنداً .
- تطبيق الاستبانة على عينة البحث وتحليل البيانات وتفسيرها.

#### وصف استبانة القيادة المتسامية:

قام الباحث بإعداد الاستبانة الخاصة بقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة التنظيمية، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أبعاد موزعة على (35) بنداً على النحو الآتي:

- **البعد الأول:** رشاقة الاستشعار ويشمل (11) بنداً.
- **البعد الثاني:** رشاقة اتخاذ القرار ويشمل (12) بنداً.
- **البعد الثالث:** رشاقة الممارسة " التطبيق " ويشمل (12) بنداً.

#### صدق الاستبانة:

**أولاً: صدق المحتوى:** للتحقق من صدق محتوى الاستبانة عرضت على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق وجامعة البعث.

**ثانياً: الاتساق الداخلي:** للتأكد من مدى ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للأداة، حُسب معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط

سبيرمان، وذلك بعد تطبيق أداة البحث على عينة مكونة من (15) معلماً من مدارس التعليم الأساسي من خارج عينة البحث.

وسيورد الباحث حساب صدق الاتساق الداخلي لكل بعد على حده كما يلي:



الجدول (6): نتائج الاتساق الداخلي المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة التنظيمية بعد (رشاقة الاستشعار)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	,759**	0,000
2	,652**	0,000
3	,656**	0,000
4	,778**	0,000
5	,689**	0,000
6	,750**	0,000
7	,764**	0,000
8	,886**	0,000
9	,698**	0,000
10	,787**	0,000
11	,699**	0,000

الجدول (7): نتائج الاتساق الداخلي المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة التنظيمية بعد (رشاقة اتخاذ القرار)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
12	,777**	0,000
13	,825*	000,0
14	,690**	0,000
15	,655**	00,00
16	,721**	00,00
17	,751**	0,000
18	,696**	0,000
19	,675**	0,000
20	,679**	0,000
21	,650**	0,000
22	,724**	0,000

الجدول (8): نتائج الاتساق الداخلي المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة التنظيمية بعد (رشاقة الممارسة)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
23	,660**	0,000
24	,721**	0,000
25	,630**	00,00
26	,655**	00,00
27	,674**	0,000
28	,696**	0,000
29	,599**	0,000
30	,725**	0,000
31	,694**	0,000
32	,746**	0,000
33	,660**	0,000

## الجدول (9): نتائج ارتباط أبعاد مجال الرشاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية

رشاقة التطبيق	رشاقة القرار	رشاقة الاستشعار		
.678**	.713 **	.738**	Pearson	كلي
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
15	15	15	N	

باستخدام معامل بيرسون بين الدرجة الكلية وأبعاده نجد أن جميع الأبعاد قد أعطت مستوى دلالة أصغر من (0,05) وهذا يؤكد وجود ارتباط بين الدرجة الكلية والأبعاد المكونة له، كما يؤكد صدق الاتساق الداخلي.

ثبات الأداة: تم تحديد معامل الثبات بطريقتين:

الطريقة الأولى: حسب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا onbach Alpha وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0,82)، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0,05).

الطريقة الثانية: طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون بين جزأي الاستبانة للعبارة الزوجية والفردية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.80)، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0,05). وبذلك تعد هذه الاستبانة مناسبة لأغراض البحث حيث تتميز بصدق وثبات عاليين ما يعزز الثقة في استخدامها، فيمكن القول بأن هذا الاستبانة يعتمد عليها في قياس ما أُعدت لأجله.

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية من وجهة نظر المدرسين في الأبعاد التالية (القيم، السلوكات، الروحانية)؟

لتحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية من وجهة نظر المدرسين حددت فئات قيم المتوسط الحسابي

$$\text{لكل درجة باستخدام القانون التالي: } 0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{عدد مستويات ليكرت} - 1}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (10): درجات التطبيق الواردة في استبانة المدرسين

درجات التطبيق	القيمة المعطاة	فئات قيم المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	5	5.00 - 4.21
كبيرة	4	4.20 - 3.41
متوسطة	3	3.40 - 2.61
ضعيفة	2	2.60 - 1.81
معدومة	1	1.80 - 1.00

لتحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية من وجهة نظر المدرسين في الأبعاد التالية (القيم، السلوكات، الروحانية) قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل بعد من أبعاد القيادة المتسامية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لأبعاد القيادة المتسامية من وجهة نظر المدرسين

أبعاد القيادة المتسامية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
القيم	3.01	0.76	متوسطة	3
السلوكات	3.29	0.72	متوسطة	2
الروحانية	3.45	0.75	متوسطة	1
المتوسط العام	3.25	0.74	متوسطة	

يوضح الجدول (11) أن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة المتسامية بمتوسط عام (3.25) وانحراف معياري (0.74) وفقاً لإجابات المدرسين، ومقارنة بالمعيار المعتمد بدرجة متوسطة. وتختلف عن نتيجة دراستي (يحيى وخالد، 2024) (عبدالله، 2017) اللتين توصلتا إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية مرتفعة.

وسيتم الآن عرض فقرات كل بعد من أبعاد القيادة المتسامية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي مفصلة من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب:

أولاً: النتائج المتصلة ببعد "القيم" في محور درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية من وجهة نظر المدرسين:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " القيم "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يطوّر قائد المدرسة قيم العمل الجماعي لدى العاملين.	3.80	0.93	3
2	يهتم قائد المدرسة بالتنمية المهنية للعاملين.	3.02	0.77	6
3	يشجع العاملين على الابتكار في الأداء المدرسي.	2.82	0.66	8
4	يدعم العاملين الذين يفوضهم بمهام قيادية.	3.21	0.69	5
5	يشجع قائد المدرسة التعاون بين العاملين.	2.65	0.71	9
6	يتعامل باحترام مع العاملين بالمدرسة.	2.95	0.63	7
7	يمنح العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم.	4.20	0.98	1
8	يعزز الولاء لدى العاملين بالمدرسة.	4.1	0.95	2
9	يشجع الشفافية في أثناء مناقشة خلافات العمل.	3.66	0.67	4
10	يهتم بالقيم الجمالية ضمن البيئة المدرسية.	2.01	0.73	13
11	يعزز وسائل التواصل مع العاملين في المدرسة.	2.14	0.83	12
12	يراعي بناء ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على التعاطف.	2.25	0.63	11
13	يمتلك قائد المدرسة رؤية مستقبلية رائدة.	2.41	0.80	10
	المتوسط العام	3.01	0.76	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات بعد "القيم" يساوي (3.01)

بانحراف معياري (0,76) بدرجة متوسط مقارنة بالمعيار المعتمد.

وهذا قد يعود إلى أن القيم تُعد جزءاً أساسياً من القيادة إذ تساعد على تعزيز الروح المعنوية والانضباط الذاتي وتحفيز النجاح الأكاديمي والاجتماعي والثقة والتعاون والتفاهم وبناء علاقات قوية بين العاملين في المدرسة، وتوجيه سلوك الطلبة والمعلمين نحو السلوكات الإيجابية والمثلى، ما يسهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف المشتركة، ولكن عدم حصولها على درجة مرتفعة قد يعود إلى عدم قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات بشكل فعال وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لرفع مستوى القيادة القيادية القيمي المتسامي. وهذا ما أكدته دراسة فلورينتينيا وتيهوبيجيوليو (Florentina & Tehubijuluw, 2014) فالقائد المتسامي يجب أن يركز على القيم نظراً لأهميتها في الأداء داخل المؤسسة.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يمنح العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم " نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0,98).

وهذا قد يعود إلى قناعة مديري المدارس بأن منح العاملين الحرية في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم واتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً عليها يسهم في بناء بيئة عمل تعليمية إيجابية ومشجعة تساعد على تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية، كما يعزز الشفافية والتواصل الفعال داخل المؤسسة التعليمية.

والفقرة التي نالت الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة كانت فقرة " يهتم بالقيم الجمالية ضمن البيئة المدرسية " بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0,73) .

وهنا لا بد من القول إن اهتمام مدير المدرسة بالقيم الجمالية ضمن بيئة مدرسية يعد أمراً مهماً لتعزيز تجربة التعلم الإيجابية وتحفيز الطلبة إلى التعبير عن أنفسهم بطرائق مختلفة وشاملة، إذ تعزز القيم الجمالية الإبداع والتعبير الفني وتعزز الذوق الفني، والتقدير للجمال، إلا أن بعض مديري المدارس يعدون القيم الجمالية موضوعاً ثانوياً في المدرسة، لأن التركيز يتم على الجوانب الأكاديمية التي تعد الأساس الذي بُنيت عليه برامج التعليم والتقييم وتحديد الأهداف التعليمية.

ثانياً: النتائج المتصلة ببعد "السلوكات" في محور درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية من وجهة نظر المدرسين:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "السلوكات"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يمنح العاملين مكافآت معنوية.	3.33	0.85	6
2	يعمل على تلبية احتياجات العاملين.	3.59	0.80	4
3	يتعامل بحكمة مع المشاكل الطارئة.	3.05	0.72	8
4	يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.02	0.61	1
5	يضع خطط استباقية لأي مشكلات طارئة.	2.54	0.64	11
6	يحفز العاملين إلى تطوير قدراتهم.	3.42	0.69	5
7	ينشر مناخاً إيجابياً يتسم بالمودة بينه وبين العاملين.	3.71	0.82	3
8	يهيئ العاملين ليكونوا قادة المستقبل.	2.95	0.91	9
9	يوفر كل المعلومات التي تساعد العاملين على الإنجاز.	3.12	0.59	7
10	يظهر مرونة التكيف مع ظروف العمل المتغيرة.	2.62	0.63	10
11	يشارك العاملين في تخطيط الأنشطة المدرسية وتنفيذها.	3.90	0.75	2
	المتوسط العام	3.29	0.72	

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات بعد "السلوكات" يساوي (3.29) بانحراف معياري (0,72) بدرجة متوسط مقارنة بالمعيار المعتمد.

وهذا قد يعود إلى أن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي لبعد السلوكات ضمن القيادة المتسامية بدرجة متوسطة ضمان لأن البيئة التعليمية تعزز السلوكات الإيجابية وتقلل من السلوكات السلبية بين الطلبة والمدرسين، ومن خلال اعتماد نهج إيجابي في التعامل مع السلوكات يمكن للمديرين تحفيز الطلبة على تحقيق أداء متميز وبناء علاقات جيدة داخل المدرسة تحقيق النمو والتطور الشخصي، ويكون لديهم رؤية واضحة لأهدافهم التربوية وكيفية تحقيقها من خلال إدارة السلوكات بفعالية في المدرسة. لذا نجد أن دراسة (الحسناوي، 2021) دعت إلى ضرورة التركيز على السلوكات اللفظية وغير اللفظية في العمل الإداري لأنها أهم الخصائص المطلوبة في التفاعلات الاجتماعية.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة "يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0,64).

وهذا قد يعود إلى قناعة مديري المدارس بأن العاملين في المدرسة لديهم خبرة في مجال التعليم، ويمكن أن تكون لديهم رؤى مهمة بشأن الاحتياجات والتحديات التي تواجه الطلبة والمدرسة عامة، كما أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات يسهم في زيادة شعورهم بالانتماء والمسؤولية و وضع صيغة لبناء علاقات فعالة بين المدير والعاملين، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمدرسة، بالإضافة إلى أن الاستماع إلى آراء الموظفين واقتراحاتهم ومشاركتهم يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وأكثر تنوعاً من خلال الاستفادة من وجهات نظر متعددة وتجارب مختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (خضير والعامري، 2020) من امتلاك القادة للسلوك القيادي لتحفيز المرؤوسين والإيمان بأهمية التشاركية في العمل واتخاذ القرارات.

والفقرة التي نالت الرتبة الحادية عشرة والأخيرة كانت فقرة "يضع خطط استباقية لأي مشكلات طارئة" بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0,64). إن وضع مدير المدرسة خططاً استباقية للمشكلات الطارئة أمر هام من أجل تحسين الاستعداد للتعامل

مع أي مشكلة تنشأ أو مواقف غير متوقعة وتقليل التأثير السلبي الناتج عنها والتكاليف الناجمة عن حدوث هذه المشاكل من خلال تحليل المخاطر وإعداد أنظمة اتصال فعالة، وتدريب الفريق على كيفية التصرف في حالات الطوارئ، لكن من الممكن أن يواجه مدير المدرسة صعوبة في وضع خطط استباقية لمشكلات طارئة بسبب عدة عوامل منها عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والتحضير وضغط العمل اليومي. كما أن بعض المديرين قد يجدون صعوبة في تقدير الاحتياجات المستقبلية وتوقع المشكلات التي قد تحدث، ما يجعل من الصعب بناء إستراتيجيات استباقية فعالة، لذا من الضروري أن يكون لدى المدير مهارات التخطيط والتنظيم القوية والقدرة على التفكير الإستراتيجي لتمكينه من التعامل مع المشكلات بشكل فعال ومبكر.

ثانياً: النتائج المتصلة ببعيد "الروحانية" في محور درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة المتسامية من وجهة نظر المدرسين:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " الروحانية"

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	ينشر الترابط الروحي بين العاملين.	4.02	0.90	3
2	يركز على الجوانب الأخلاقية والمثل العليا في العمل.	3.66	0.82	6
3	ينمي الوازع الداخلي لدى العاملين.	4.11	0.70	2
4	يراعي مشاعر العاملين عند اتخاذ قرارات إدارية.	3.83	0.75	5
5	يشيد قائد المدرسة بالجهود التي يبذلها العاملون.	3.02	0.65	10
6	يستشير العاملين عند توزيع المهام وفق خياراتهم.	3.93	0.59	4
7	يثق بقدرات المعلمين المهنية.	3.42	0.82	7
8	يبتعد عن تعظيم الإنجازات بصورة غير منطقية.	2.93	0.91	11
9	يظهر انزاناً انفعالياً أثناء تأدية المهام المدرسية.	3.21	0.64	9
10	يتجاوز الأخطاء غير المقصودة من قبل العاملين.	3.32	0.79	8
11	يظهر امتنانه لجهود القادة السابقين في قيادة المدرسة.	2.43	0.78	13
12	ينمي دوافع العاملين الذاتية باستمرار.	4.35	0.61	1
13	يعمل على تحويل المصلحة الفردية إلى رؤية جماعية مرتبطة بالمصالح المشتركة.	2.72	0.85	12
	المتوسط العام	3.45	0.75	

يتضح من الجدول (14) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات بعد " الروحانية" يساوي (3.45)

بانحراف معياري (0,75) بدرجة متوسط مقارنة مع المعيار المعتمد.

وهذا قد يعود إلى أن تعزيز البعد الروحي لدى العاملين يسهم في تعزيز القيم الأخلاقية في مكان العمل وتحسين الأداء العام للفريق كدليل أخلاقي للأفراد يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، ويزيد من مستوى المسؤولية والتفاني في العمل، كما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق، ولكن قد لا تكون الأولوية الأساسية بالنسبة إلى مديري المدارس الذين يركزون أساساً على الإشراف والأداء التربوي والتعليمي في المدرسة، ومع ذلك من المهم أن لا تُهمل الجوانب الروحانية تماماً إذ يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تعزيز التواصل والعلاقات الإيجابية داخل المدرسة. وهذا ما أكدته دراسة هيو ليو (Hui-O Liu, 2008) فالروحانية آلية أساسية من خلالها يحفز القائد العاملين لتقديم أداء أفضل.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " ينمي دوافع العاملين الذاتية باستمرار " نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.61).

وهذا قد يعود إلى قناعة قادة مدارس التعليم الأساسي بأن زيادة الدافع لدى العاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحفيزهم على العمل بجدية واجتهاد لتحقيق الأهداف المحددة، كما أن تحفيز العاملين الذاتي ينمي لديهم المسؤولية كثيراً ويحقق النجاح الشخصي، ويعزز روح الفريق ويزيد التفاعل الإيجابي بين أفرادهم، ويؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومنتجة تحقق زيادة مستوى رضاهم وسعادتهم في العمل، تنعكس إيجابياً على تجربة التعلم للطلبة وأداء المدرسة.

وتتفق مع ماتوصلت إليه دراسة سعيدي وسافاييه وحابيبي (Sayadi & Savabeih & Habibi, 2016) والتي جاء فيها هذا البعد بدرجة مرتفعة، في حين تختلف عن دراسة (جدة، 2021) التي جاء فيها هذا البعد بدرجة منخفضة.

والفقرة التي نالت الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة كانت فقرة " يظهر امتنانه لجهود القادة السابقين في قيادة المدرسة " بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.78)

وهذا قد يعود إلى الاعتراف بالعمل الجيد الذي قاموا به والمساهمة التي قدموها في إنجاح المدرسة، كما يمكن أن يعد ذلك جزءاً من توجيه الشكر والاحترام للأفراد الذين سبقوا في إدارة المدرسة، وقدموا خبرتهم لصالحها، ولكن حصولها على المرتبة الأخيرة في



الجدول السابق قد يعود إلى عدم فهم بعض قادة المدارس القيمة التي قدمها القادة السابقون، أو رغبتهم في تسليط الضوء على الإنجازات الخاصة بهم، أو لديهم رؤية مختلفة عن الإستراتيجية والأداء السابقين، أو قد يرغبون في تحقيق تغييرات جديدة دون التعلق بالماضي، ومع ذلك فمن المهم جداً أن يبدي القائد الناجح امتنانه لجهود القادة السابقين للحفاظ على الروح الإيجابية في الفريق وتعزيز الاحترام والاحتفاء بالتاريخ الوظيفي للمدرسة.

**السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين في الأبعاد التالية:**

(رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة" التطبيق")؟

لتحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين في الأبعاد التالية(رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة" التطبيق") قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل بعد من أبعاد القيادة المتسامية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين

أبعاد الرشاقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
رشاقة الاستشعار	3.4	0.74	متوسطة	2
رشاقة اتخاذ القرار	3.28	0.7	متوسطة	3
رشاقة الممارسة" التطبيق"	3.38	0.72	متوسطة	1
المتوسط العام	3.35	0.72	متوسطة	

يوضح الجدول (15) إن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد الرشاقة التنظيمية بمتوسط عام (3.35) وانحراف معياري (0.72) وفق إجابات المدرسين، ومقارنة بالمعيار المعتمد بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة جهانجيرى و خالخالى (Jahangiri & Khalkhali, 2014) من أن مستوى الرشاقة التنظيمية الخاصة بالنظام التعليمي دون المتوسط، كما تختلف عن دراسة (المصري، 2016) التي توصلت إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان مرتفعاً.

وسيتّم الآن عرض فقرات كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي مفصّلة من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب:

أولاً: النتائج المتصلة بـ"رشاقة الاستشعار" في محور درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الرشاقة التنظيمية من

وجهة نظر المدرسين:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "رشاقة الاستشعار"

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يتوقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة في أداء المدرسة.	2.50	0.85	11
2	يستشعر احتياجات العاملين.	3.21	0.63	7
3	يحلل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة ويقومها.	3.15	0.72	8
4	يرصد التغيرات في البيئة الداخلية المدرسية.	3.50	0.74	5
5	يرصد التغيرات في البيئة الخارجية المدرسية.	3.85	0.63	3
6	يفكر بأساليب جديدة تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	4.25	0.80	1
7	يضع السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات المدرسية.	3.1	0.79	9
8	يحول التهديدات إلى فرص ونقاط قوة لهم.	3.32	0.89	6
9	يطور خدمات المدرسة الحالية لبلوغ آفاق التجديد.	4.15	0.69	2
10	يتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	2.68	0.68	10
11	يتابع جميع المتغيرات التي تحدث في مجالات التكنولوجيا.	3.69	0.72	4
	المتوسط العام	3.4	0.74	

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات بعد "رشاقة الاستشعار" (3.4)

بانحراف معياري (0,74) بدرجة متوسط مقارنة مع المعيار المعتمد.

ورشاقة الاستشعار تعني القدرة على التعامل بفعالية مع التغيرات والتحديات التي قد تطرأ في بيئة معينة، وقد جاءت بحسب

الجدول السابق درجة ممارسة هذه القدرة من قبل المديرين بدرجة متوسطة لأنها تسمح لهم بالاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات

والتغيرات التي قد تحدث في بيئة المدرسة. فإذا كان القادة على دراية بالمعلومات المحيطة بهم ويمكنهم تحليلها واستخدامها لاتخاذ

القرارات الصائبة، يمكنهم بناء بيئة مدرسية تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف والتحسين المستمر. وهذا يساهم في تحسين أداء

الطلبة وتحقيق الأهداف التعليمية على نحو أفضل، ولكن ينقصهم الدعم والتدريب المناسب وتجاوز التحديات في تبني ثقافة

مدرسية رشيقة، وتعزيز التغيير والابتكار في المؤسسة التعليمية.

وينتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يفكر بأساليب جديدة تسهم في تحقيق أهداف المدرسة " نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.80).

وهذا قد يعود إلى قناعة مديري المدارس بأن التفكير في أساليب جديدة مبتكرة وفعالة يسهم في تحسين أداء المدرسة وتحقيق أهدافها، وتحفيز الطلبة والمدرسين إلى تحقيق أفضل نتائج وتعزيز بيئة تعليمية مثمرة ومحفزة، فهو ضروري من أجل مواجهة تحديات جديدة أو تغيرات في البيئة التي يعمل فيها والحاجة لمواكبة التطورات التكنولوجية، تحقيق النجاح والاستدامة في الميدان. وقد أكدت دراسة (الفقيه، 2020) أن القيادة الرشيقة لها دور فاعل في عملية تبني التغيير إذ تحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع المستجدات ويساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية.

والفقرة التي نالت الرتبة الحادية عشرة والأخيرة كانت فقرة " يتوقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة في أداء المدرسة " بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.85). وهذا قد يعود إلى أن توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة في أداء المدرسة يساعد المدير على التخطيط المسبق للتحديات المحتملة واستعداد المدرسة لها، ويمكن للتحليل المسبق للسيناريوهات المستقبلية أن يساعد على تحديد النقاط الضعيفة وتحسينها بفعالية، ويؤدي إلى تحسين عام في أداء المدرسة والتحسين المستمر في نتائج الطلبة، لكن قد يجد قائد المدرسة صعوبة في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة في أداء المدرسة ولا سيما التعقيد الشديد للعوامل التي يجب مراعاتها، فهناك العديد من العوامل المحتملة التي يمكن أن تؤثر في أداء المدرسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مثل السياسات التعليمية، والظروف الاقتصادية، وتغيرات السوق العملية، والعوامل الاجتماعية وغيرها، كل هذه العوامل تجعل من الصعب توقع كيف ستؤثر على أداء المدرسة في المستقبل. وهذا ما أكدته دراسة (كرتات، 2019) فأهم التحديات التي تواجه الإدارة الرشيقة تجديد وسائل تنمية الموارد البشرية وتنويعها والحاجة إلى دعم الإدارة العليا.

ثانياً: النتائج المتصلة ببعد "رشاقة اتخاذ القرار" في محور درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "رشاقة اتخاذ القرار "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يعتمد قائد المدرسة على نظام المعلومات عند اتخاذ القرار .	2.41	0.72	11
2	يلتزم قائد المدرسة بالنهج التشاركي في اتخاذ القرارات.	4.32	0.73	1
3	تحدد قيادة المدرسة القرارات المناسبة للمواقف وفق الأولويات.	3.60	0.65	5
4	تمتلك قيادة المدرسة قاعدة بيانات تساعدها على اتخاذ القرار .	2.69	0.82	9
5	تعتمد قيادة المدرسة على حوكمة العمليات في الوقت المناسب.	2.21	0.63	12
6	تعمل على جمع المعلومات وهيكلتها من مصادر متنوعة عند اتخاذ القرار	3.87	0.74	3
7	تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب.	3.20	0.77	8
8	تعمل على إيجاد إجراءات تنافسية وفق خطة العمل.	3.35	0.79	7
9	تعمل على إيجاد شبكات مجتمعية في الوقت المناسب.	2.50	0.62	10
10	تعمل على تنسيق جهود العاملين عند اتخاذ القرار .	4.13	0.59	2
11	تهيئ البيئة المناسبة لقبول القرار الذي تم اتخاذه.	3.72	0.63	4
12	تضع معايير واضحة لعملية تقويم القرار.	3.41	0.71	6
	المتوسط العام	3.28	0.7	

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات بعد " رشاقة اتخاذ القرار "

(3.28) بانحراف معياري (0.7) بدرجة متوسط مقارنة مع المعيار المعتمد.

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن الضغط النفسي والمسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتق مديري المدارس تعد مصدراً لصعوبة اتخاذ القرارات بسرعة وبدقة، وقد تكون هناك عوامل خارجية تؤثر في مدى رشاقة اتخاذ القرارات لديهم، مثل التغييرات السريعة في متطلبات التعليم أو التشريعات الحكومية، أو عوامل ثقافية أو هيكلية داخلية في بيئة المدرسة تعيق قدرة المديرين على اتخاذ القرارات بكفاءة، أو قد يكون هناك نقص في المهارات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة مثل مهارة التحليل والتقييم، والقدرة على التواصل والتفاوض والتخطيط وغيرها، ما يجعل هذا الجانب من الرشاقة التنظيمية يُمارس بدرجة ممارسة متوسطة من قبل المديرين.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يلتزم قائد المدرسة بالنهج التشاركي في اتخاذ القرارات "

نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.73).

وهذا قد يُعيد التزام قادة المدارس بالنهج التشاركي في اتخاذ القرارات لأسباب عدة، منها: تعزيز الشفافية والشمولية: يساعد هذا الأسلوب على إشراك جميع أعضاء المدرسة في عملية اتخاذ القرارات، ويزيد من شمولية القرارات ويعزز شعور الانتماء والمشاركة، ويعزز التفاعل والتواصل إذ يرسم النهج التشاركي التواصل الفعال والتفاعل بين قائد المدرسة وموظفيه وطلّبه، يساعد على بناء بيئة تعليمية إيجابية ومثمرة، وتعزيز الإبداع والابتكار من خلال استماع آراء الآخرين واحترامها، والتزام قائد المدرسة بهذا النهج يعد وسيلة فعالة لتعزيز التفاعل وبناء بيئة تعليمية تعتمد على الاحترام والشمولية.

وقد أكدته دراسة (مغاوري، 2019) أن أهم آليات الرشاقة التنظيمية اتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية والتخلي عن أساليب العمل التقليدية.

والفقرة التي نالت الرتبة الثانية عشرة والأخيرة كانت فقرة " تعتمد قيادة المدرسة على حوكمة العمليات في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.63). وهذا قد يعود إلى أن القيادة المدرسية قد تواجه صعوبة في حوكمة العمليات في الوقت المناسب بسبب تحديات عدة، منها عدم وجود تخطيط دقيق مسبق، وعدم وجود تواصل فعال بين المدارس والجهات العليا، وقلة الموارد المالية. كما أن التغييرات في البرامج التعليمية والقوانين والتشريعات يمكن أن تؤدي إلى عدم الاستعداد لإجراءات تنفيذية في الوقت المحدد. لهذا يجب على القيادة المدرسية العمل على تحسين تخطيطها وتنظيمها وتعزيز التواصل والتعاون بين فرق العمل لضمان حوكمة العمليات بفعالية في الوقت المناسب.

ثالثاً: النتائج المتصلة ببعد "رشاقة الممارسة" التطبيق في محور درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين:

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "رشاقة الممارسة" التطبيق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تجري قيادة المدرسة التغيرات المطلوبة في أقصر وقت ممكن.	2.09	0.78	12
2	تحرص قيادة المدرسة على تنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية وفق الخطة المقترحة.	4.21	0.69	3
3	تمتاز قيادة المدرسة بالمرونة في العمل وفق التغيرات الحاصلة في البيئة.	3.03	0.72	8
4	تمتلك خطط تنفيذية لاستغلال الفرص المتاحة التي تهدف إلى تطوير العاملين.	4.1	0.66	4
5	تحل قيادة المدرسة المشكلات بالتعاون مع المجتمع المحلي وفق منهجية علمية.	2.36	0.82	10
6	توفر قيادة المدرسة المواد المتنوعة اللازمة لتطبيق القرار.	3.42	0.75	6
7	تعمل على معالجة احتياجات الميدان المتجددة وشكاوى العاملين دون تأخير	4.63	0.79	1
8	تحرص قيادة المدرسة على الإبداع في أدائها الإداري.	3.69	0.83	5
9	تمكن العاملين بما يتناسب مع مهامهم وفرص عملهم.	4.44	0.58	2
10	تعمل على تبني آليات عمل جديدة وفق الوقت المناسب.	3.22	0.66	7
11	تعديل تطبيقاتها العملية في ظل التغيرات المفاجئة.	2.72	0.74	9
12	تحرص قيادة المدرسة على وجود خطط بديلة للأحداث المفاجئة في أثناء التطبيق.	2.15	0.72	11
	المتوسط العام	3.38	0.72	

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات بعد "رشاقة الممارسة" التطبيق

(3.38) بانحراف معياري (0.72) بدرجة متوسط مقارنة مع المعيار المعتمد. وهذا قد يعود إلى عوامل عدة منها عدم توفر الموارد

الكافية، وقيود الميزانية، وعدم وجود تدريب كافٍ، أو حتى المقاومة للتغيير من قبل بعض أفراد الفريق، والقيود التي تفرضها

الهيكل التنظيمية التقليدية، البيروقراطية، والإجراءات المعقدة، فكل ذلك يعيق قدرتهم على اتخاذ القرارات بشكل سريع ومرونة. كما

قد يحتاج المديرون إلى تطوير مهاراتهم في إدارة الوقت واتخاذ القرارات بسرعة لتعزيز ممارسة "رشاقة التطبيق الإداري" في بيئة

المدرسة، لذلك قد يكون من الضروري للإداريين تطوير مهاراتهم وزيادة وعيهم بأهمية رشاقة التطبيق في بيئة العمل المدرسية.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة "تعمل على معالجة احتياجات الميدان المتجددة وشكاوى

العاملين دون تأخير" ونالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.79).

وهذا قد يعود إلى أن ضمان جودة التعليم ورضا جميع الأطراف المعنية، من طلبة وأولياء أمور وعاملين وتلبية احتياجات الميدان،

ومعالجة مشكلات وشكاوى العاملين بسرعة دون تأخير تساعد على تحسين الأداء العام للمدرسة، والاهتمام برفاهية العاملين،

وتعزز العلاقات الإيجابية بين أفراد المؤسسة التعليمية، وتزيد من مستوى الالتزام والإنتاجية، وتسهم في بناء بيئة عمل إيجابية

وفعالة وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. والفقرة التي نالت الرتبة الثانية عشرة والأخيرة كانت فقرة "تجري قيادة المدرسة التغييرات المطلوبة في أقصر وقت ممكن" بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.78).

وهذا قد يعود إلى مقاومة العاملين في المدرسة للتغييرات الجذرية التي قد تؤثر في وضعهم وأدائهم الحالي، ونقص الاستعداد أو القدرة على تنفيذ التغييرات بفعالية، وعدم وضوح رؤية الإدارة بشأن الهدف النهائي للتغييرات أو كيفية تنفيذها بشكل صحيح، وقيود الميزانية والموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات بشكل كامل وفعال، وعدم وجود دعم كافٍ لتنفيذ التدريب الملائم لتنفيذ التغييرات بنجاح من قبل جميع الأطراف المعنية بالتغييرات المطلوبة، لذا من الضروري تطبيق الرشاقة التنظيمية لمواجهة التغييرات، وقد دعت دراسة (عبد المولى، 2019) إلى تطبيق الرشاقة التنظيمية لمواجهة التحديات المحلية بشكل أسرع.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05%) بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي دورهم في القيادة المتسامية وتحقيقهم الرشاقة التنظيمية ؟

يوضح الجدول (19) معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي دورهم في القيادة المتسامية وتحقيقهم الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين.

الجدول (19): معامل ارتباط بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي دورهم في القيادة المتسامية وتحقيقهم الرشاقة التنظيمية

المتغيرات	ن	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
القيادة المتسامية / الرشاقة التنظيمية	548	0.547	0.01	دال

يتضح من الجدول (19) أنه باستخدام معامل بيرسون تبلغ قيمة الارتباط  $r = (0.547)$  ومستوى دلالتها (0.01) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي، أي توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي دورهم في القيادة المتسامية وتحقيقهم الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين. وهذا قد يدل على أن القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية تتكاملان معاً بشكل جيد، فالقيادة المتسامية تشجع على التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين، وتزيد من القدرة على التكيف مع التحديات والتغييرات المستمرة في المجتمع والنظام التعليمي وتؤدي إلى زيادة الثقة والتفاعل والاستجابة السريعة للتحديات. ومن جهة أخرى، تعزز

الرشاقة التنظيمية القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة والمرونة في اتخاذ القرارات، وتحسين تواصل المديرين مع المدرسين والطلبة والأهالي، ما يسهم في بناء بيئة تعليمية إيجابية، لذلك يمكن للقيادة المتسامية أن تسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال دعم الابتكار وتشجيع المرونة وتحفيز العمل الجماعي وتحسين الأداء العام للمدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما دعت له دراسة (الريشي، 2022) من ضرورة الاستماع لآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، ومشاركتهم عملية صنع القرار المدرسي لتحسين جودة العمل والتكيف مع التغييرات، كما أكدت دراسة أتينو وسنجاي (Atieno & Senaji, 2017) وجود علاقة إيجابية وقوية بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي للمؤسسات.

### مقترحات البحث:

- إعداد برامج تدريبية لإدارات مدارس التعليم الأساسي، تركز على مجالات امتلاك مهارات القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية عن طريق عقد ندوات وورش عمل تدريبية لهم.
- إعادة النظر في التشريعات واللوائح الداخلية المعمول بها في مدارس التعليم الأساسي، واعتماد لوائح أكثر مرونة تواكب المستجدات التربوية.
- الاهتمام بالجانب الروحي للمعلمين في المؤسسات التربوية لتطوير شخصياتهم ولتتمتعهم لتلك المؤسسات للمحافظة عليها وتطويرها.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري على الاستجابة للتغييرات في الوقت المناسب دون تأخير.
- إجراء دراسة تتناول الإحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخلي القيادة المتسامية والرشاقة التنظيمية.
- إجراء دراسات مماثلة على مراحل التعليم الأخرى ودراسة الموضوع في ضوء خبرات بعض الدول.

### التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

### Funding:

this research is funded by Damascus university – funder No. (501100020595).



## المراجع:

1. ابراهيم، مجدي، والسياع، السيد .(2009). الإبداع والتدريس الصفي التفاعلي. عالم الكتب للنشر: القاهرة.
2. النمام، عبد الله .(2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية. المجلد(24). العدد(1).
3. الحسنائي، غازي .(2021). الدور الوسيط للذكاء الثقافي بين القيادة المتسامية والتميز التنظيمي. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة كربلاء. العراق.
4. حسين، علي و الهاشمي، حسين .(2020). الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة بغداد. المجلد(26). العدد(119).
5. الحنيطي، رعد .(2019). تأثير الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال. دار أمجد للنشر: عمان. الأردن.
6. خضير، ليلي و العامري، فراس .(2020). تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد (26). عدد (121).
7. الريشي، نايف .(2022). درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ببنبع. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة طيبة. المملكة العربية السعودية.
8. السعد، رانيا .(2020). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة آل البيت. المملكة الأردنية الهاشمية.
9. السمحان، منى .(2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بجاعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. المجلد(5). العدد(2).

10. الشريف، نسرین .(2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
11. صدام، يحيى و علي، خالد .(2024). العلاقة بين القيادة المتسامية والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين. مجلة التربية للعلوم الإنسانية. المجلد(4). العدد (14).
12. العبادي، هاشم .(2016). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال. مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد(5). العدد(6).
13. عبدالله، محمد .(2017). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت. المملكة الأردنية الهاشمية.
14. عبد المولى، الطيب .(2019). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة بيشة. العدد (4).
15. العبرية، نعيمة .(2017). علاقة نمط القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. المملكة الأردنية الهاشمية.
16. عبيدات، محمد و أبو نصار، محمد و مبيضين، محمد.(1999). منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيق". ط(2) دار المسيرة: عمان.
17. العبيدي، عمر والجفري، مهند .(2023). واقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة العربية. مجلد (6). عدد (61).

18. العجمي، منيرة. (2021). درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي. مجلة كلية التربية. عين شمس. العدد (45). الجزء 3.
19. عزت، جردات ومؤتمن، منى. (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.
20. علام، صلاح الدين. (2000). القياس والتقييم التربوي والنفسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
21. عموش، أحمد. (2022). إبراز معالم القيادة المتسامية في القيادة النبوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. المملكة الأردنية الهاشمية.
22. الفقيه، منال. (2020). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة كلية التربية. مجلة الجامعة الوطنية. جامعة إب. العدد (13).
23. قاسم، ألاء. (2023). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان. المملكة الأردنية الهاشمية.
24. القيسي، جميل. (2019). المناخ الخلقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. عمان: دار اليازوري العلمية.
25. كرتات، رقية. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. عمان. المجلد (6). العدد (1).
26. المصري، مروان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية. جامعة شمس. المجلد (40). العدد (2).
27. مغاوري، هالة. (2019). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة الإدارة التربوية. عدد (10).

28. يحيى، صدام و خالد، علي .(2024). العلاقة بين القيادة المتسامية والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس المتوسطة من

وجهة نظر المدرسين. مجلة التربية للعلوم الإنسانية. المجلد(4). العدد (14).

29. Acuña, P. (2017). Critical Revision Of Leadership Styles In Management And Company Cases, Contemporary Leadership. London: Paul Chapman Publishing.
30. Appelbaum, Steven H. Rafael Calla Dany Desautels Lisa Hasan (2017) The challenges of organizational agility (part 1), Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Iss 1, pp. 6 – 14.
31. Atieno, Ogolla Judith. Senaji, Thomas A. (2017). Relationship between strategic Agility and Organization performance. Africa International Journal of Management Education and Governance (AIJMEG) 2(3): 73- 79.
32. Bukovec, B., & Markic, M .(2008). The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations. International journal of business and system research. Vol. 2 No.4. pp 431- 446.
33. David bizar &, R Robbins.s .(2020). Transformational Leadership in Health Care Today. The Health Care Manager Volume. International Journal of Management. No.39, Issue. 13. pp.117–121.
34. Florentina K. Tehubijuluw (2014) The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction. International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 5, No. 6, December pp. 511-515.
35. Fry, L .(2003). Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership quarterly, Vol. 14 No.6.pp 693-727
36. Grimm, R. (2021). Successful Through Rapidm, Unplanned Cgange .Doctoral dissertation. University of South Florida.
37. Hui-Oliu,(2008)Transcendental Leadership and Organizational Citizenship Behavior : The Mediating effect of Spirituality in the Workplace. Unpublished doctoral thesis, University of Southern California.
38. Jahangiri, F., & Khalkhali, A. (2014). Analysis of organizational agility in education
39. system of Iran, International Journal of Economy, Management
40. and Social Sciences, 3(12), pp. 869-873
41. Jeddah, Ali. (2020). Transcendental leadership among secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to the development of organizational culture “a proposed conception”. Unpublished doctoral thesis. King Khalid University, Abha, Saudi Arabia.
42. Park,Y .(2011).The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environment. Doctor Dissertation . Faculty of the USA Graduate School. Southern California University.
43. phonesswat.S.(2019).Transcendental leadership. Retrieved from[www.suthen.crru.ac.th](http://www.suthen.crru.ac.th).
44. Racelis. A .(2017). Exploring leader motives and motivations : towards the creation of a transcendental leadership scale. International Journal of Management Decisions, No.1.Issue. 3. pp.1-22
45. Sayadi, S., Habibi, M., Savabeih, F. (2016). The effect of transcendental leadership on the organizational citizenship behavior on the case study: SAPCO Company.Journal of productivity and development,2(4),175-185.
46. Shiri, A. (2014). A Study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Agility: A Case Study of Ilam State University .Iran. Management Science Letters, No.4, Issue. 1, pp.87-94.

47. Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012) Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. Communication of the Association for Information Systems. Vol. 31No.8. pp 167–193: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>
48. Verhaeghen, P.(2019).The mindfulness manifold: exploring how self-preoccupation, self-compassion, and self-transcendence translate mindfulness into positive psychological outcomes. journal of Educational, Vol. 10 No.1.pp 131-145
49. Vogds, J. C. (2001). Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization. Practicum .Nova University
50. Young, Alethea G .(2013). Dentifying The Impact of Leadership Praces on Organizational Aglity". Master of Science in Organization Development. Pepperdine University.