

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في

ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

إعداد

د/ رجب أحمد عطا محمد
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بالغرندقة – جامعة جنوب الوادي

المخلص:

تمثلت مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس " ما التصور المقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية؟"، ولقد هدف البحث إلي التعرف علي: التعرف على الأسس النظرية والفكرية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسة التعليمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وتحديد الواقع الفعلي لتوافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين، مع إمكانية التوصل إلي تصور مقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع وتكونت عينة البحث من (١٣٠) فردًا ما بين معلمين وعاملين بمدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر، واعتمد الباحث علي استبيان لقياس توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية – سيولة الموارد- وحدة القيادة- التكنولوجيا)، وتوصل البحث إلي أن المتوسط الكلي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٥٠) وبانحراف معياري (٠,٨٠).
الكلمات المفتاحية: تأهيل، الرشاقة الاستراتيجية.

Qualifying Red Sea special Education schools' directors in light of strategic agility determinants

Abstract:

The problem of the present study could be stated in the main question "what is the proposed scenario for qualifying Red Sea special Education schools' directors in light of strategic agility determinants?". The main objective of the study was to identify the theoretical and intellectual foundations of strategic agility in the Educational institution through contemporary administrative literature, and determine the actual reality of the availability of the strategic agility determinants of Red Sea special Education schools' directors from the point of view of both teachers and workers. In addition to the possibility of reaching a proposed scenario for qualifying Red Sea special Education schools' directors in light of strategic agility determinants. The descriptive approach was used to achieve the objectives of the study for its convenience to the nature of the topic. The study sample consisted of 130 individuals, including teachers and workers in Red Sea special Education schools. The researcher relied on a questionnaire to measure the determinants of strategic agility (strategic sensitivity, fluidity of resources, command unit and technology). The study found that the overall average of strategic agility determinants came with a low level, where the overall mean was 2.5, with a standard deviation of .80. **Key words: Strategic agility, Qualifying.**

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في

ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

إعداد

د/ رجب أحمد عطا محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي

أولاً الإطار العام للبحث

مقدمة:

تميزت الدول المتقدمة في الوقت الحاضر بنهضة شاملة في إعادة هيكلة الجهاز الإداري علي أسس علمية في ظل الانفجار المعرفي الهائل والاقترام التقني الكبير؛ ومع هذا التطور بدأت متطلبات الحياة العصرية تشكل عبئاً ثقيلاً على إدارة المؤسسات التربوية حيث يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على مدى امتلاك هذه الإدارة العديد من الكفايات المهنية التي تمكنها من أداء مهامها على الوجه الأكمل.

ووفقاً لـ (Robert E. Morgan & Kelly Page, 2008,161) فإن

مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغيير الرشاقة الاستراتيجية والتي تعرف بأنها القدرة على دعم وفي بعض الأحيان إحداث تغييرات مفاجئة من أجل الاستفادة من فرص السوق المتغيرة. ولا تعني الرشاقة الإستراتيجية عدم وجود إستراتيجية، ولكنها تركز على التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى مفهوم مشترك لتطوير الإستراتيجية وتنفيذها بدلاً من الفصل بينهما (Maarit Santala,2009,36).

وعلى الرغم من أن الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي لا يزالان مهمين كما كان عليهما من قبل، في بيئة الأعمال سريعة التغيير اليوم، يجب استبدال التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل والإستراتيجية الصارمة بالرشاقة الإستراتيجية.

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية
وتعني الرشاقة الاستراتيجية أن المؤسسات يمكنها اتخاذ إجراءات سريعة
وحاسمة وفعالة لتوقع التغيير والاستفادة منه والقدرة على التفكير والتصرف بشكل
مختلف، والتكيف المستمر والتوجه الاستراتيجي للأعمال (Yves Doz&Mikko
Kosonen, 2008: 6)

ويمكن اعتبار الرشاقة الإستراتيجية كمفهوم يتكون من عنصرين: الاستجابة
وإدارة المعرفة. ويمكن تفسير الرشاقة الإستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على اكتشاف
التغيرات البيئية للأعمال والاستجابة لها بسرعة من خلال الفرص والتهديدات الموجودة
في بيئة الأعمال، وتقديم استجابة سريعة من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات
والاستراتيجيات (Arokodare, Asikhia and Makinde,2019,4).

وتخلق الرشاقة الاستراتيجية قدرة تنظيمية على التكيف والتكيف بشكل مستمر
وبشكل مناسب في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة في تحقيق الأداء
الجيد، وفي بيئة الأعمال بالقرن الحادي والعشرين، سيؤدي تبني الرشاقة الاستراتيجية
إلى تعزيز الأداء المستمر والتعديل المناسب للمؤسسة نحو بيئة الأعمال الديناميكية
والتكيف في الوقت المناسب. (Onyema .E. Ofoegbu& Paul Ayobami
René Rohrbeck & Menes Etingue ، ويشير Akanbi,2012,153)
Kum (2018,107) من الناحية المفاهيمية إلى الرشاقة الإستراتيجية كمؤشر قوي
للتوجيه ضد التأثير السلبي للتغيرات البيئية للأعمال وللإستعداد في المستقبل من أجل
التفوق على المنافسين الآخرين وتحقيق أرباح أعلى.

وتعد الإدارة المدرسية مكونا أساسيا من مكونات النظام التعليمي، فهي التي ترسم
المعالم والطرق وتنبير السبل أمام العاملين في الميدان التربوي، وتعد الوسيلة الأولى
والأخيرة في تنفيذ الأهداف والسياسات، كما أن لها أهمية في تنمية شخصية المتعلم من
جميع النواحي العقلية والوجدانية والجسمية، وتنمية المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة
وتفتح قنوات اتصال بين المدرسة ومؤسسات التعليم الأخرى في المجتمع، كما أنها تشجع

وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب, وتنمي القدرة لديهم على التقويم الذاتي واستخدام التفكير العلمي لحل المشكلات داخل وخارج المدرسة (Ali Bin Abdulreaha Al Lawati,2018,77)

وتتطلب طبيعة مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة مزيداً من الجهود المبذولة من قبل الإدارة المدرسية، حيث أنها ضرورية لجميع أولئك الأفراد الذين يتعرضون لخطر معاناة صعوبات مستمرة في التعليم والتكيف في ظل الفرص التعليمية العادية المتاحة لأقرانهم العاديين (أمنية إسماعيل الكنيسي، ٢٠٠٩، ٥٥)، لذا يري عبد الغني أحمد عبود (٢٠٠٤، ٤٦٧) أن توفير المناخ القادر على تفعيل تأهيل أولئك الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة تقع على عاتق الإدارة التي لا بد لها أن تكون واعية وفاعلة ومتطورة. وخاصة أن الإدارة إحدى التنظيمات المدرسية الهامة التي لها دوراً أساسياً في تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المدرسة، والتي تسعى إلى توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية والمادية اللازمة لحدوث عمليتي التعلم والتعليم داخل الصف بصورة فعالة وناجحة.

لذلك تحتاج مدارس التربية الخاصة إلى إدارة علمية منظمة تقوم علي أسس علمية تسعى إلي التنسيق بين جميع أفراد العملية التربوية والمتمثلة في الوظائف الإدارية والفنية، التي مهمتها تحديد أهداف المدرسة، وتحديد مسؤوليات وواجبات العاملين فيه، والاتصال والتنسيق مع أولياء الأمور، ومع الجهات الرسمية وغير الرسمية، فينبغي أن يمتلك مدراء مدارس التربية الخاصة الكفايات الإدارية اللازمة لأداء مهامهم علي أكمل وجه (عبد الرحمن سيد سليمان، وإمبابي مراد محمد، ٢٠٠٦، ٢٥)

ولقد تغيرت أدوار مدير المدرسة واتسع مجالها وخاصة فيما يتعلق بمدارس التربية الخاصة وأهميتها للمجتمع والأسرة المصرية، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية من طلبة ومدرسين، وطرائق

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية
تدريس وأنشطة مدرسية، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وتتطلب هذه الأدوار
المتجددة لمديري المدارس قدر كبير من المرونة والفاعلية من خلال تبني الرشاقة
الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء القيادي والإداري بمؤسسات التربية الخاصة وقد نال
مجال رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة اهتماماً بالغاً في السنوات الأخيرة، ويرجع ذلك إلى
الاقتناع المتزايد في المجتمعات المختلفة، بأن ذوي الاحتياجات الخاصة كغيرهم من الأفراد
لهم الحق في النمو بأقصى ما تمكنهم قدراتهم من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن اهتمام
المجتمعات بفئات ذوي الاحتياجات الخاصة يرتبط بتغير النظرة المجتمعية إلي هؤلاء
الأطفال، والتحول من اعتبارهم عالة اقتصادية علي مجتمعاتهم إلي النظر إليهم كجزء من
الثروة البشرية مما يحتم تنمية هذه الثروة والاستفادة منهم إلي أقصى درجة ممكنة.

مشكلة البحث:

لقد اهتمت مصر برعاية أطفالها المعوقين تحقيقاً لمبدأ "التربية للجميع" فقد كفل
الدستور المصري حق التعليم للمواطنين جميعاً دون تفرقة أو تمييز لسوي على معوق،
وقامت الوزارات المختصة بإنشاء المؤسسات والمدارس الخاصة لكل فئاتهم، وأصدرت
القرارات واللوائح اللازمة لتنظيم العمل بها.

وتسعي إدارة مدارس التربية الخاصة بمصر إلى تحقيق هدف عام
تزويد المتعلمين ذوي الإعاقة بفرص تعليمية عالية في جودتها النوعية، ومتكافئة مع
أقرانهم من غير ذوي الإعاقة، ودمج ذوي الإعاقة البسيطة بجميع مدارس التعليم قبل
الجامعي (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٨٧).

إن مدارس التربية الخاصة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون الإدارة
المدرسية الفعالة، حيث أن الإدارة الناجحة من الأسباب الرئيسية للتقدم والتطور في
كل المجالات، باعتبارها أداة فاعلة ومهمة لتحقيق الأهداف، وبالرغم من هذا نجد أن
هناك جوانب قصور في إدارة مدارس التربية الخاصة ومن مظاهر هذا القصور ما تأكده
الدراسات السابقة ومنها:

د. رجب أحمد عطا محمد

ما توصلت إليه دراسة باسم سليمان (٢٠١٤) إلى ضعف قدرة المديرين بمدارس التربية الخاصة على التنبؤ بالمتغيرات الخارجية التي تحيط بمدارسهم، وعلى صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لمدارسهم مما يعيق تجويد الأداء بمدارسهم وتطويرها. كما تشير دراسة رحاب كريم (٢٠١٧) إلى أن مدارس التربية الخاصة في مصر من قلة وعي بعض المديرين بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لمدارس التربية الخاصة.

وأشارت دراسة ريهام عبد الحميد علي شبيب (٢٠١٤) إلى أن مدارس التربية الخاصة بمصر تتصف بالروتينية والإهمال والمحابة، والخوف المتزايد من تحمل المسؤولية والإلقاء بها على كاهل الآخرين، قلة تلقي أي برامج تدريبية للإعداد لوظيفة مدير مدرسة تربية خاصة، وعدم تلقي برامج تدريبية فعالة تخصصية لتنمية مديري مدارس وفصول التربية الخاصة إدارياً وفنياً ومهنياً.

وتري دراسة إيمان أحمد حسن همام (٢٠٠٦) من خلال النتائج التي توصلت إليها أنه لا يوجد توصيف إداري يوضح اختصاصات ومسئوليات مديري مدارس التربية الخاصة، إنما يتم إتباع القرارات والقوانين الوزارية التي توضح أدوار ومسئوليات مديري مدارس التعليم العام، مع إغفال طبيعة مجال التربية الخاصة، كما أن السلطات المتاحة لمديري مدارس التربية الخاصة لا تتناسب مع مسؤولياتهم، مما يؤدي إلى ظهور كثير من المشاكل وتؤثر علي قدرة مدير المدرسة وأداءه الإداري والفني.

وأشارت دراسة عمر نصير مهران (٢٠٠٧) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه إدارة مدرسة التربية الخاصة في مصر تحد من قدرتها علي تحقيق رسالتها ومن هذه المعوقات: مركزية الإدارة، فليس لإدارة مدارس التربية الخاصة الحق في اتخاذ قرارات تعليمية تخص المدرسة، كما لا يحق لإدارة المدرسة وضع معايير خاصة لاختيار العاملين بها، وقصور نظام تدريب المعلمين والمديرين لهذا النوع من المدارس، وضعف القرارات المتخذة علي مستوي المدرسة لعدم إعداد مدير المدرسة

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية بصورة تمكنه من صنع واتخاذ قرارات رشيدة في مجال التربية الخاصة، ضعف قنوات الاتصال بين مدارس التربية الخاصة والبيئة المحلية، والمؤسسات الأخرى في المجتمع . وتري دراسة متولي إبراهيم متولي (٢٠٠٩) أنه لا توجد دورات تدريبية متخصصة للمديرين في مجال التربية الخاصة، وعدم اتساق أهداف تدريب مديري مدارس التربية الخاصة مع الأهداف العامة لإنشاء هذا النوع من المدارس.

وتوصلت دراسة محمد علي قطب عبد الله (٢٠١٥) إلي إجماع عينة الدراسة المتمثلة في معلمي التربية الخاصة والإداريين والأخصائيين بمدارس التربية الخاصة علي الحاجة الماسة لتحسين مدارس التربية الخاصة بمصر لجميع عناصر المدرسة من أداء المديرين والمعلمين والأخصائيين والمناهج، وضرورة توافر الخدمات التعليمية لهذه المدارس . وأشارت دراسة مصطفى مختار السيد حسن (٢٠١٢) إلي غياب القادة المهتمين بالأفكار والأساليب الجديدة في مجال التربية الخاصة، مما أدى إلي غياب روح الفريق داخل المدرسة ونذرة التشاور والتعاون في إدارة المدرسة.

وأشارت دراسات أخرى إلي أن عملية تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة، وأساليب اختيارهم بها أوجه قصور متعددة، كانت سبباً في انخفاض مستوي أدائهم، وأن نقص تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة، وقصور أساليب اختيارهم ، ومن ثم قصور أدائهم لمهامهم ومسئولياتهم، ويرجع إلي عدم وجود معايير وشروط واضحة يجب مراعاتها والالتزام بها في اختيار مديري مدارس التربية الخاصة، وفي الترخيص لهم بممارسة المهنة وفي توجيه نظام وبرامج إعدادهم وتدريبهم(درية السيد البنا،٢٠٠٥، محمد عبد الحميد محمد؛محمد فتحي قاسم ،٢٠٠٦، أحمد عبد الرازق مسعود،٢٠٠٣).

كما أشارت دراسة عبد الناصر محمد(٢٠١٧) إلى ضعف ممارسة القيادات المدرسية لدورهم في مساندة المعلمين ودعمهم وحفزهم، وضعف مهارات الاتصال بين أعضاء الإدارة المدرسية، وضعف إطلاع الأفراد على المستجدات والاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال التربية الخاصة وإدارتها.

د. رجب أحمد عطا محمد

ويستنتج الباحث من خلال هذه الدراسات السابقة في مجال إدارة مدارس التربية الخاصة أن إدارة هذه المدارس تواجهها كثير من المشكلات، وأن معظم مديري المدارس المسؤولين عن فاعلية وجودة الأداء الإداري في حاجة إلى المزيد من التدريب والتأهيل لتحسين المخرجات. من خلال تبني محددات الرشاقة الاستراتيجية.

ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسة التعليمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما طبيعة دور مديري مدارس التربية الخاصة نظريا؟
- ٣- ما واقع توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين؟
- ٤- ما مبررات ودواعي تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة؟
- ٥- ما التصور المقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

- هدف البحث التوصل إلى تصور مقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على الأسس النظرية والفكرية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسة التعليمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
 - ٢- التعرف على طبيعة دور مديري مدارس التربية الخاصة نظريا.
 - ٣- الكشف على واقع توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين.
 - ٤- الكشف عن مبررات ودواعي تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية من خلال ما يلي:

- الأهمية النظرية: حيث يقدم إطار نظري عن الأسس الفكرية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، وطبيعة دور مديري مدارس التربية الخاصة، وكذلك أهم مبررات ودواعي تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو أهمية تحسين وتطوير أداء مديري التربية الخاصة لتحقيق الفاعلية التنظيمية لهذه المدارس.

- الأهمية التطبيقية: يمكن أن يضيف البحث إلى العمل التربوي والتعليمي تصور مقترح يمكن الاعتماد عليها لتحسين الواقع التنظيمي والفني لمدارس التربية الخاصة لزيادة قدرتها على التوافق مع المتغيرات المعاصرة في أدوار مديري المدارس وخاصة مدارس التربية الخاصة. وتوجيه أنظار المسؤولين بوزارة التربية والتعليم إلى أن نجاح الإدارة المدرسية بمدارس التربية الخاصة في تحقيق أهدافها يتوقف على وجود مدير تم إعداده وتدريبه للتعامل الفوري مع المواقف المختلفة التي تطلبها منه إدارته لمدرسته، وتوضيح التحديات والدواعي التي تؤكد للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم على ضرورة تبنى مداخل إدارية حديثة أكثر ملائمة لتطوير أداء مديري مدارس التربية الخاصة.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج الملائمة ولكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، من خلال محاولة الوصول إلي المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلي فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها(محمد سرحان علي، ٢٠١٩، ٤٧)، فمن خلال خطوات المنهج الوصفي فإن الباحث يقوم بدراسة الأسس النظرية والفكرية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسة التعليمية وأهميتها

ومحدداتها ومجالاتها وإجراءات تطبيقها بالمدارس في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وأهمية طبيعة دور مديري مدارس التربية الخاصة وذلك بجمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بهدف تكوين خليفة نظرية كافية حول متغيرات الدراسة وطبيعتها، كما تم إعداد استبانة لهذا الغرض للحصول علي المعلومات المطلوبة عن مدي توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية بمدارس التربية الخاصة في محافظة البحر الأحمر.

كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تفرغ وتحليل الاستبانة.

حدود البحث:

اتساقاً مع أهداف البحث تم تحديد حدود البحث على النحو التالي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث علي تقصي مستوى الرشاقة الاستراتيجية بمدارس التربية الخاصة من حيث (الحساسية الاستراتيجية، وحدة الفريق، سيولة الموارد، التكنولوجيا)
- 2- الحدود البشرية: اعتمد البحث على استطلاع آراء المعلمين والعاملين في مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر حول محددات الرشاقة الاستراتيجية ومدى توافرها لدي مديري المدارس. لأن المعلمين والعاملين هم أكثر احتكاكاً بمديري المدارس ولديه القدرة علي تقييم أداء مديري المدارس سواء من النواحي التعليمية أو الإدارية .
- 3- الحدود المكانية: يشمل البحث مدارس التربية الخاصة بمدن محافظة البحر الأحمر (الغردقة-رأس غارب - القصير - سفاجا).
- 4- الحدود الزمنية: تم تطبيق الجزء الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ خلال الفترة من (٢٠/١٢/٢٠٢٠) حتى (٢٠/١/٢٠٢١)

مصطلحات البحث:

يرتكز البحث على المصطلحات التالية:

• التأهيل (Rehabilitation)

ويقصد به تطوير المهارات القيادية والإدارية لفئة الإدارة العليا بهدف التأثير على نوعيات السلوك لدي العاملين بتوجيهها لخدمة العميل وتحسين قدراتهم في مجال التخطيط والرقابة الاستراتيجية (حسين أحمد الطعاني، ٢٠٠٧، ٣٠)

كما يمكن تعريفها على أنها تكوين وتربية القادة وتمكينهم من امتلاك مهارات وقدرات فنية وتربوية مع التجديد والتحديث المستمر للكفاءات والمهارات والقدرات القيادية والإدارية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة للنظم التربوية والتعليمية للمساهمة في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها (إبراهيم عصمت، ٢٠٠٢، ٥٠).

ويقصد بالتأهيل في البحث: إعداد وتجهيز كادر من المديرين ذي قدرة وكفاءة لتحمل أعباء الإدارة المدرسية، ويقود المدرسة بأسلوب إداري متميز من خلال التأثير في المرؤوسين واستثمار الفرص والموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بما يحافظ على تطورها واستمرارها دون التأثير عند التغيير.

• التربية الخاصة: (Special Education)

ويقصد بها تقديم وتنسيق ومتابعة مجموعة شاملة من الممارسات والخبرات ذات الصلة بالنواحي العملية والتعليمية والخدمات المساندة لتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة مما يعانون من صعوبات تعليمية وسلوكية وانفعالية وحسية وجسمية للمساعدة على تنميتهم في الجوانب التربوية والاجتماعية والسلوكية والجسمية وتعزز حصولهم علي فرص متكافئة في التعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١/٢٠١٢، ٢).

ويقصد بمدارس التربية الخاصة في البحث هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم المصرية وتقدم مجموعة من البرامج والخطط والاستراتيجيات

المصممة لتلبية الاحتياجات الخاصة للأطفال غي العاديين وتشمل خدمات مباشرة وغير مباشرة وبرامج تربوية وتعليمية متخصصة لفئات من الأفراد غير العاديين.

• الرشاقة الاستراتيجية (Strategic agility)

يعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وهي سمة مميزة للمنظمات المعاصرة لما لها من تأثير كبير على وضوح المنظمات وملكيتهما للسرعة والدقة في تفوق منافسيها.

ويقصد بها القدرة على تعديل استراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي في بيئة أعمال متغيرة؛ يتم تحقيق ذلك من خلال المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكذلك التكيف مع احتياجات العملاء دون التخلي عن رؤية المنظمة (Yves Mary Yoko ووفقاً لـ Doz&Mikko Kosonen,2008,52) Brannen&Yves Doz (2012,80) الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت المناسب وكما هو مطلوب لتغيير الأسواق والظروف الاستراتيجية.

علاوة على ذلك، حدد Narendra Kumar(2017) الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على التحرك بسرعة وسهولة. وهي سرعة الاستجابة والقدرة على مواكبة التغييرات للحفاظ على التميز في الأداء التنظيمي.

ويمكن تعريفها أيضا بقدرة المؤسسة في الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة في مجال عملها والتي تكسبها المرونة لتعديل وتغيير أهدافها وقراراتها وذلك بامتلاك مسؤوليها الالتزام وتحمل المسؤولية والحساسية الاستراتيجية (عنتر محمد أحمد عبد العال، ٢٠١٩، ٢٦٤).

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية من خلال هذه التعريفات لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية يتضح أن الباحثين المذكورين أعلاه لديهم تعريفات متشابهة للمفهوم، ويتوافق مع الاستجابة السريعة للتطور في البيئة المتغيرة والمرونة في التعامل مع المتغيرات المتغيرة.

ويقصد بالرشاقة الاستراتيجية في هذا البحث قدرة مديري مدارس التربية الخاصة علي دعم وقيادة التغيير المفاجئ والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية المتغيرة.

خطوات البحث:

لكي يتحقق الهدف الرئيسي من البحث الحالي فأنها تسير وفقا الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث ويتضمن مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والمنهج المستخدم، والمصطلحات.

الخطوة الثانية: تحليل الإطار الفكري لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: التعرف على طبيعة دور مديري مدارس التربية الخاصة نظريا

الخطوة الرابعة: الكشف عن واقع توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين.

الخطوة الخامسة: الكشف عن مبررات ودواعي تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة.

الخطوة السادسة: تقديم تصور مقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية.

ثانيا: الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية المعاصرة

لتناول الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية سيقوم الباحث بعرض عدد من النقاط الهامة كما يلي:

أ- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

ب- أهمية الرشاقة الاستراتيجية.

ج- محددات الرشاقة الاستراتيجية.

د- دواعي الرشاقة الاستراتيجية.

هـ- متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

ويتناول الباحث في الصفحات التالية تلك النقاط كما يلي:

أ- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وهي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال غير المستقرة، وهي القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص في بيئة متغيرة وتشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة لتأثيرها في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها بسرعة ودقة تمكنها من التفوق علي منافسيها في بيئة أعمالها، حيث يعرفها Yves Doz & Mikko Kosonen (2008, 49) بالقدرة على تعديل الاتجاه الاستراتيجي وتكييفه باستمرار في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، وخلق ليس فقط منتجات وخدمات جديدة، ولكن أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة"

كما يعرفها Rick Dove (2001) بأنها القدرة على الاستمرار في المنافسة من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة والتركيز على السرعة في الاستجابة للاضطرابات، وتوضيح أن مجالات السرعة هي: وقت تسويق منتجات جديدة، ووقت معالجة طلب أو طلب خدمة، ووقت إعادة تكوين العمليات والأنظمة التنظيمية للرد على تغييرات معينة، وما إلى ذلك.

وقام كل من Yves Doz & Mikko Kosonen (2010, 372) و Arbussa و Bikfalvi & Marquès (2017, 280) بتحليل الرشاقة الاستراتيجية إلى ثلاث قدرات فوقية: الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد، والتي تسمح للمؤسسة "بالإدراك مبكرًا، واتخاذ القرار بسرعة.

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

وقد فرق (Wadhwa and Rao (2003,115 بين الرشاقة والمرونة؛ حيث تعني الرشاقة استجابة مبتكرة للتغيرات الكبيرة غير المتوقعة التي تتطلب التحكم في مجموعة من الأنظمة وعلى جانب آخر، فإن المرونة هي ببساطة الاستجابة للتغيرات الصغيرة والمتوسطة والمتوقعة التي تحتاج إلى التركيز على نظام واحد.

وتم تعريف الرشاقة الاستراتيجية من قبل Nikoo Tabe Khoshnood & Sina Nematizade (2017,220) كمفهوم يتكون من عنصرين: الاستجابة وإدارة المعرفة. كما أنهم يفسرون الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وتقديم استجابة سريعة من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات.

واعتبر (Sampath (2015 أن الرشاقة الاستراتيجية تدور حول التكيف مع التغيرات في سياق الأعمال، واكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر، وإطلاق مبادرات استراتيجية جديدة بسرعة وبشكل متكرر، بينما أشار David Teece, Margaret Peteraf and Sohvi Leih (2016,14) إلى الرشاقة الاستراتيجية على أنها "قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفعالية وإعادة توجيه مواردها من أجل خلق القيمة وحماية (والتقاط) الأنشطة ذات العائد المرتفع كما تتطلب الظروف الداخلية والخارجية".

ومن ثم فالرشاقة الاستراتيجية من التعاريف السابقة تعني تلك الإجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسة كي تتكيف مع المتغيرات التي تحيط ببيئة عملها وبما يمكنها من تشكيل استراتيجيتها لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ب - أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تزداد أهمية الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية مرضية كما أنه يمكن من وضع رؤية مستقبلية لمكانة المؤسسة متميزة من خلال تحقيق الفعالية

في استغلال مواردها المادية والبشرية ومواجهة التهديدات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

حيث يشير (Yves Doz&Mikko Kosonen (2008,9) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعطي للمؤسسة صفة اليقظة والمرونة والانفتاح على الأساليب الجديدة مما يجعلها قادرة على إعادة تقييم التجارب السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، كما أن الرشاقة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة.

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية طوق النجاة للمؤسسات في بيئة الأعمال الديناميكية التي تتسم بالتغيير المتلاحق لأنها تساعد المؤسسة على تعزيز قيادة التغييرات الغير متوقعة، واستغلال الفرص الممكنة في سوق مضطرب فهي تشجع على التفكير الاستراتيجي والرؤية الثاقبة. (هند ناصر أحمد، ٢٠١٩، ٦٤٨).

وتري هنية (٢٠١٢، ١٢) أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر من أهم متطلبات نجاح المؤسسات واستمراريتها وتمكينها من امتلاك رؤية جديدة لمعرفة موقعها بين المنافسين في السوق.

ولقد توصلت دراسة (Kohtamäki & Farmer (2017, 15) إلى أن الرشاقة تعزز الفعالية التنظيمية فمن خلالها يمكن إدارة الاضطرابات البيئية الداخلية والخارجية، فالمؤسسات الأكثر رشاقة هي أكثر تنافسية وربحية حتي مع مستويات أعلي الاضطراب لأنها تساعد المؤسسة علي البدء في إجراءات تنافسية مرنة وفعالة ومتجددة للتفاعل بشكل متميز مع التغييرات السريعة والمفاجئة لتحقيق واقع متطور جديد.

إن الرشاقة الاستراتيجية تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات اتخاذ القرارات بدرجة عالية على إدارة وضبط التغيير المستمر فهي تعد المنظمة لقبول التغيير من خلال

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

استحداث مجموعة من البدائل وتطور المهارات واعداد التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز أمام التغيير (محمد الزين، ٢٠١٣، ٢٠)

وأكد كل من (Divesh Ojha (2008) ، (Maarit Santala (2009)

علي أن الرشاقة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على إدارة التغيير المستمر والتحكم فيه ، مع إعداد المنظمة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات، وإعادة التنظيم وإزالة الحواجز التي تحول دون التغيير. ويتيح التغيير المستمر الفرصة لمنافسة أكبر في بيئة ديناميكية، ويمكن تكيف هذه التغييرات من قبل المنظمات التي لديها الرشاقة الاستراتيجية من خلال استجابتها السريعة لهذه التغييرات، ومن خلال تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، ستزداد فرص الابتكار، بينما يؤدي الافتقار إلى محددات الرشاقة الاستراتيجية إلى ضياع الفرص. لا تعني الرشاقة الاستراتيجية بالضرورة أن المنظمة لا تعتمد استراتيجية محددة، إلا أنها تبرز نسيباً التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة باعتبارها بديل للتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب فكرة مشتركة لتحسين الاستراتيجية وتنفيذها بدلاً من الفصل بينهما.

واليوم، تواجه المنظمات عدم اليقين وعدم الاستقرار على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وحتى على المستوى الفردي. كما تتغير باستمرار الاحتياجات التنظيمية داخل المجتمع، وهنا تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة التغييرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. من خلال الاستجابة السريعة من جانب المنظمات لهذه المتغيرات، وتتبنى المنظمات التي تبحث عن النجاح أساليب الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها ميزاتها التنافسية الرئيسية حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بدقة وسرعة.

ج- محددات الرشاقة الاستراتيجية

يتناول الباحث في هذا المحور مجموعة من المحددات أو القدرات الأساسية التي تسعى المنظمات أو المؤسسات في ضوءها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وفي إطار

اهتمام المنظمات بالإجابة عن تساؤل مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر رشاقة، ويمكن قياس الرشاقة الاستراتيجية بمجموعة من المحددات. ومن أهم هذه المحددات .

لقد اتفقت معظم الدراسات علي أن محددات الرشاقة الاستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة من أجل الحفاظ علي فعاليتها واستمرارها تتمثل في: (Yves Doz&Mikko Kosonen, 2008, Donald Sull,2009,80, Divesh Ojha,2008, Radwan, Tariq,2014,227, Maarit Santala,2009, Long,2000,25, Ade Oyedijo.2012,31, Nikoo Tabe Khoshnood & Sina Nematizade,2017,221,Samer Abu-Radi,2013,45, Francesco Debellis, et al,2020,4)

- الحساسية الاستراتيجية: الانفتاح والاستبصار وتعني قدرًا كبيرًا من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات، وتشير إلي تحديد واستغلال الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من الركائز الثلاث الرئيسية، وهي أولاً: عمليات الاستراتيجية المفتوحة وتشمل عنصرين رئيسيين: التعاون الاستراتيجي مع العديد من المساهمين، والخبرات العلمية بين أعضاء المنظمة، ثانياً التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: كما تشمل ثلاثة عناصر رئيسية وهي مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية، ثالثاً: حوار داخلي عالي الجودة: ويتكون أيضاً من عنصرين، واقع الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي. ومن خلال هذه الركائز، يمكن للمؤسسة الوصول إلى الحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء الرشاقة الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة.
- القدرات الأساسية: تعتبر معرفة الشخص بقدراته العامل الأهم في نجاحه في تحقيق أهدافه وتطلعاته ، كما أن وعي المنظمة بقدراتها الأساسية والمهارات التي تتميز بها هي عنصر مهم وحيوي في وضع قابل للتحقيق الأهداف، ويمنحها قدرة عالية على

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

تخصيص مواردها فيما هو ضروري لتحسين عملياتها وفقاً لقدراتها، والقدرات الأساسية هي مهارات المنظمات والميزات المعرفية الموجهة لتحقيق رضا المستفيدين مقارنة بالمنافسين، وتعبيراً عن وعي المنظمة بالقدرات المطلوبة لكيفية رفع كفاءة الأداء والاستفادة من الفرص حيث أن المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستعمل بشكل ضعيف، ومن الضروري هنا إيجاد وتحديد المهارات والمعرفة التي تتوافق مع قدراتها الأساسية، وقد تتخذ القدرات الأساسية أشكالاً مختلفة، مثل المهارات الفنية والنظرية والنقدية والعلمية التي يمكن استخدامها في المنظمة، وأن القدرات الأساسية تزود المنظمة بمزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية.

- وضوح الرؤية: إن وجود رؤية واضحة للمؤسسة هو الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي الناجح، ومنه تستخلص المنظمة رسالتها، ويمكن من خلالها وضع أهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتجيب على أهمها سؤال لأي منظمة وهو ما نريد أن نكونه في المستقبل؟ وعدم قدرة المؤسسة على فهم وإدراك واقع قدراتها يفقدها القدرة على استغلال هذه القدرات مما يضيع الكثير من الفرص، حيث أن وضوح الرؤية يوفر للمنظمة السرعة اللازمة للأنشطة والتنفيذ. عمليات وتوفير دوافع لجميع الأطراف داخل سلسلة القيمة التي تمكنهم من استغلال الفرص المناسبة.
- المسؤولية المشتركة: تعني اتخاذ القرارات في المنظمة من قبل الفريق بأكمله بطريقة تقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي والشراكة في المسؤولية والالتزام الجماعي من قبل جميع الأطراف يمكن أن تخلق قيمة المنظمة التي تعتمد بشكل أساسي على فكرة فريق العمل، وهو مقياس لوجود وتطوير علاقة مع العميل من أجل المساهمة في خلق القيمة، لأهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار والإدارة بالمشاركة والقيادة الجماعية وحل المشكلات بشكل جماعي، وأهمية مشاركة الأفراد في إدارة عمل الجماعة والمنظمة، وأهمية مسؤولية الفاعلين المتعددين ومدى

د. رجب أحمد عطا محمد

مساهماتهم في تحقيق النتائج والمخرجات بشكل جماعي، حيث من الضروري الاعتماد على تكوين النتائج بشكل تراكمي وجماعي، وتمثل المسؤولية المشتركة مقياساً للقيمة المتراكمة المنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، حيث أن علاقتها مع المستفيدين هي أهم مساهمة في خلق القيمة.

- الاستجابة السريعة: وهي تعكس الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ إجراءات فورية عندها وعند نقطة معينة مثل فرصة لتقديم منتج جديد ووظيفة هذا البعد هي جعل المنظمة في تجدد مستمر، وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل من الواجبات والمهام الموكلة إليهم ولكن هذا يقود المنظمة لتحقيق الكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وأن سرعة الاستجابة هي مصدر جديد للميزة التنافسية مثل العديد من الشركات، وهذا يتطلب أن توصف المنظمة بأنها سريعة الحركة، وكذلك تفويض اتخاذ القرار إلى أدنى المستويات في المنظمة، وأن يتم العمل من قبل فرق من مختلف المهارات لكل من سرعة الاستجابة والمسؤولية المشتركة، يمكننا أن نستنتج أن قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية فيها تمكن المنظمة من توفير الوصول إلى المعلومات للعاملين أو الاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في تخطيط وتنفيذ الإجراءات والمشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة.

- اختيار الأهداف الاستراتيجية: أي منظمة ، بغض النظر عن حجمها ، صغيرة أو كبيرة أو مهما كان نشاطها الإنتاجي أو الخدمي يختلف، لديها هدف أو مجموعة من الأهداف، وعملية اختيار الأهداف الاستراتيجية المتعلقة برسالة المنظمة مسؤولة السلطات العليا، وغالبًا ما تكون هذه الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها ومن أجلها تؤهل أو تعزز أو تطور قدراتها لتتماشى مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهي هدف ومسعى لكل منظمة تريد تحقيق النجاح، واختيار الأهداف الاستراتيجية هي النقاط النهائية أو النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية من خلال الأنشطة من خلال استغلال أفضل للموارد المتاحة حيث أن الأهداف المستقبلية هي موجهة فعليًا لأنشطة المنظمة المختلفة، لذلك يساعد اختيار الأهداف المنظمة على تعديل خططها وتطوير القدرات الأساسية للتوافق مع الفرص والأهداف المحددة.

- اتخاذ الإجراءات: يعكس مفهوم اتخاذ الإجراءات درجة التوجه نحو العمل الذي يظهر قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات خاصة بالفرص المتاحة لها ، مثل فرصة تقديم خدمة جديدة ، ولكنها تختلف في سرعة الاستجابة والإجمال. وجهة النظر ، أي أن وظيفة هذا البعد هي وضع المنظمة في حركة مستمرة لأن هذا يقود المنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية ، ويرتبط هذا البعد بتوافر عناصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة بشكل يضمن الاستجابة السريعة والتغطية الشاملة لجميع مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تحقق النتائج المرجوة وهنا لا بد من وجود علامة على أهمية تشجيع الحوار والنقاش بين جميع الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات وتبادل الأفكار المتعلقة بتنفيذ استراتيجية المنظمة المقدمة من خلال وحدات وإدارات العمل المختلفة داخل المنظمة ومن الضروري أن تمتلك المنظمة القدرة على تكيف استراتيجيتها لتناسب الظروف المتغيرة دون إغفال الغرض العام من وجودها.

كما يوضح (Yves Doz&Mikko Kosonen. (2008) أن هناك ثلاث محددات

للمرشاقة الاستراتيجية تحتاجها المؤسسة من أجل النمو والتميز والاستمرارية وهي:

- الحساسية الاستراتيجية (حدة الإدراك وكثافة الوعي والانتباه) تجمع بين البصيرة والتبصر المبكر والحاد بالاتجاهات الأولية والقوى المتقاربة التي تخلق المعنى في الوقت الحقيقي أثناء تطورها، يتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية من خلال الجمع بين عملية استراتيجية قوية ذات توجه خارجي وتشاركي داخلي، ومستوى عالٍ من الانتباه وحوار داخلي ثري ومكثف ومنفتح. كما تعني الحساسية الاستراتيجية الانفتاح على

د. رجب أحمد عطا محمد

أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء والابتكار من خلال إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات والمحافظة علي هذه العلاقات

- وحدة القيادة: تتضمن قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة بسرعة، دون الانغماس في سياسات "الفوز والخسارة" على القمة. تسمح وحدة فريق القيادة بالوصول إلى القرارات بسرعة فائقة بمجرد فهم الموقف الاستراتيجي وفهم الخيارات التي يتم فتحها أو إغلاقها فكرياً. تظل هذه القرارات ثابتة، فالالتزامات لا تتأخر بسبب انعدام الأمن الشخصي؛ ولا يخضع تنفيذها للأجندات الشخصية والخلافات الخاصة التي من شأنها أن تبطئ أو تعطل الجهد. حتى عندما تكون صادقة ، تظل الالتزامات جيدة مثل المصادر الموضوعية وراءها، تسهل وحدة القيادة عملية اتخاذ القرارات الجريئة بحيث لا يتحمل شخص واحد منفرد مسؤولية اتخاذ هذا القرار، بل يلتزم الفريق كاملاً، وإذا كانت عملية صنع القرار ذات جودة عالية وكان الجميع يعمل بشكل جماعي، فإن وحدة الفريق تصبح عاملاً محفزاً يزيد من التماسك داخل الفريق.

- سيولة الموارد: تتضمن القدرة الداخلية على إعادة تكوين أنظمة الأعمال وإعادة توزيع الموارد بسرعة، بناءً على تخصيص الموارد ، وأساليب إدارة الأفراد ، وآليات وحوافز التعاون التي تجعل نماذج الأعمال وتحويل نظام النشاط أسرع وأسهل. وتعد سيولة الموارد أمراً أساسياً فبدونها تبقى الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة بلا فائدة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والمطلوب لتحقيق ذلك هو مجموعة متنوعة من الوحدات المستقلة، وكادر من المديرين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات.

- التكنولوجيا: تعد القدرات التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة أهم الأدوات المساعدة في تحسين قدرة المنظمات علي امتلاك مقومات الرشاقة الاستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي تشهده المنظمات في إطار بيئة مضطربة شديدة التغيير، وتعتبر تقنية المعلومات العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة علي اكتشاف التغيرات

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية البيئية والاستجابة لها، وأن التكنولوجيا تعد عاملاً أساسياً ومحدداً لقدرة المنظمة علي مواجهة التحديات والمخاطر البيئية واستغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة علي تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا. (طارق رضوان، ٢٠١٤، ٧)

وستعتمد البحث الحالي علي المحددات التالية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة الفريق، سيولة الموارد، التكنولوجيا).

د- دواعي الرشاقة الاستراتيجية

يشهد المجتمع المدرسي وخاصة مدارس التربية الخاصة العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة نتيجة ازدياد حدة العولمة والمنافسة واقتصاد المعرفة والانفتاح الثقافي المتزايد مما يشكل ضغطاً كبيراً علي مديري المؤسسات التربوية كي تعمل علي تحسين سياساتها وقراراتها لتحقيق جودة خدماتها التعليمية، وبالتالي لا يوجد سبيل أمام مديري المدارس الخاصة سوي التوجه إلي المرونة والدقة والابداع في الفكر والتطبيق، وهناك عدد من الدواعي للاعتماد علي الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق محدداتها في إدارة مدارس التربية الخاصة ومن بين هذه الدواعي ما يلي (محمد راشد المري، سامر عبد المجيد البشابشة، ٢٠٢٠، ٢-١٧)

- تزيد الرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمات علي تعزيز قدراتها التنافسية وتشجيع الإبداع في التصميم والعلميات والخدمات ووظائف الأعمال ذات الصلة، فالرشاقة الاستراتيجية عنصر لا غني عنه في قدرة المنظمة علي استيعاب التغيير بسرعة من أجل السعي الطويل الأجل للنمو وتحقيق الميزة التنافسية .

- أدركت المنظمات التي تسعى إلي تحقيق النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الاجل الطويل تعتمد علي مدي رشاقته الاستراتيجية، فالرشاقة تعني القدرة

د. رجب أحمد عطا محمد

والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وتقديم خدمات جديدة غير متوقعة.

- الرشاقة هي أفضل طريقة للتنافس والبقاء في السوق، حيث تمكن المنظمة من سرعة الحركة والتكيف مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة العمل، واستغلال الفرص المتاحة التي توفرها التغييرات في بيئة العمل.

- وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسهولة الموارد) في تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية وتحقيق الثقافة التحفيزية للمواطنين ورضا العملاء وتحقيق نمو الأعمال.

كما تشير دراسة أميرة أمين محمد دماج (٢٠١٩، ٣٦٢) إلى أن دواعي تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة المدارس تتمثل في :

- الإدارة المدرسية الرشيقة تعمل علي حشد قدرات المدرسة وجهودها ومواردها والتنسيق بينها للوصول الى التجديد كهدف استراتيجي، من خلال تدريب وصقل مهارات الموظفين وتنمية مواهبهم من أجل الابتكار والإبداع وتشجيعهم، واتاحة المعلومات وقواعد البيانات لدعم استراتيجية التميز، وهذا سيؤدي بدوره إلى انتاج افكار جديدة تستفيد منها ادارة المدرسة في التجديد والتطوير.

- تعمل الرشاقة الاستراتيجية على تحليل البيئة المدرسية الداخلية والخارجية وتحديد موارد القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية والتركيز على جودة الموارد كهدف استراتيجي تنافسي للمدرسة تستطيع الوصول من خلاله إلى التميز.

ولقد أوضحت دراسة نور محمد سالم الزين (٢٠١٣) أن العديد من المنظمات تواجه تغييرات سريعة وطارئة، وأن بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها للمحافظة علي هذا التقدم والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق.

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية
وقد أشار (Yves Doz&Mikko Kosonen, 2008,133) بأن طبيعة التغيير معقدة ومعدل سرعته كبير جداً، ولذلك المنظمة تعتمد علي الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التحرك بمرونة كبيرة والتكيف والتوافق السريع لمقابلة التغيير في محيط المنظمة لضمان استمرار وبقاء وحيوية المنظمة وتقديم خدماتها للمجتمع.
ومن ثم فإن تبني فكر الرشاقة الاستراتيجية والإعداد لها وتطبيقها يضمن للمؤسسة أن تكون متميزة تنظيمياً وأن يكون لديها التميز في القيادات وفرق العمل والعمليات وجودة الأنشطة والأعمال والأداء المالي.

هـ- متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

لرشاقة الاستراتيجية ليست سمة يمكن لأي منظمة امتلاكها بسهولة، ولكن يجب استكمالها بمجموعة من الممارسات والأنشطة المنهجية الموصوفة كمتطلبات للمنظمة للحفاظ على مزاياها التنافسية بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات وأحداث الطوارئ في بيئة مضطربة ومتسارعة في المنظمة، ومن أهم متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ما يلي (Muhammad Hamdan, et al, 2020, 82-83) :

- الحاجة إلى علاقات تعاونية بين زملاء العمل.
- حاجة المنظمة لقاعدة بيانات تستطيع من خلالها تنويع مصادر نظم المعلومات.
- تكامل الأدوار والأعمال عبر جميع مستويات المنظمة.
- المنظمة لديها قادة أقوياء.
- توفر العوامل الاجتماعية الضرورية المتعلقة بالثقة وتوازن القوى بين الشركاء ، كما تلعب الثقة دوراً في تمكين المنظمات من مشاركة المعرفة وزيادة رغبتها في الاختيار والحصول على المزيد من المعلومات والبيانات التي تساهم في صناعة القرارات
- الحاجة إلى مناخ تنظيمي يشجع التميز والإبداع وخفة الحركة.
- ثقافة تنظيمية داعمة ومرنة.
- امتلاك هيكل تنظيمي مرن وتحسين العمليات وتطويرها أكثر من المتوقع.

- قدرة المنظمة على تحديد الأعمال والقدرات والعمليات الأساسية التي تمكنها من مواجهة المخاطر والتهديدات والتحديات الحالية والمستقبلية.

وتحتاج أي منظمة لتحقيق الرشاقة مجموعة من المتطلبات من أهمها

:(Arokodare, & Asikhia,2020,10-11)

- البصيرة الاستراتيجية: تشير إلى التركيز على الحاضر من خلال استخلاص المعرفة من المواقف الاستراتيجية المعقدة عند ظهورها وتحليلها حتى تستفيد المنظمة من المواقف عند ظهورها. في سياق المنظمة ، يشمل البصيرة الاستراتيجية كلا من الرؤية الخارجية ، أو الاستشعار الخارجي والرؤية الداخلية ، أو الوعي الداخلي. يسلط الوعي الداخلي من خلال الفحص والتجريب الضوء على قوة المؤسسة وضعفها في ضوء البيئة، وقد يؤدي ذلك إلى تحدي افتراضات العمل الأساسية للمنظمة، ويساعد على تحديدها وصقلها من ناحية أخرى، ويتيح الاستشعار الخارجي للمديرين التنفيذيين رؤية مؤسستهم من وجهات نظر مختلفة عندما يتعدون عن جمودهم الفكري والبدء في نمذجة المنظمة وعلاقتها ببيئتها.
- الاستجابة الاستراتيجية الداخلية: هي قدرة المنظمة، التي تعمل بالتعاون مع عملائها وشركائها التجاريين، على إعادة تكوين مواردها وعملياتها بسرعة وبسلاسة للتفاعل أو الاستباقية بما يتماشى مع التغييرات أو التطورات في بيئة الأعمال.
- الاستجابة الاستراتيجية الخارجية: هي القدرة على التنبؤ بحدوث وتطورات السوق قبل المنافسين إنها تشير إلى الانفتاح على أكبر قدر من المعلومات ، الذكاء والابتكارات قدر الإمكان من خلال إنشاء والحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة، ومن ثم، تحتاج المنظمات إلى أن تكون موجهة نحو السوق لكي تدرك الحاجة إلى التغيير. وينظر إلى توجيه الاستجابة الخارجية، باعتبارها قدرة المنظمة على إعادة التصرف أو اتخاذ إجراءات مع بيئة الأعمال.

- قدرة الموارد البشرية: تعني قدرة الأفراد ومرونتهم في القيام بأدوار حاسمة في منظمة رشيقة تواجه تغييرًا دائمًا في الظروف. قدرة الموارد البشرية هي مقياس لقدرة القوى العاملة وكفاءتها لأداء واجباتهم بفعالية وكفاءة. وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة. من خلالهم ، وتقوم الإدارة بوظيفتها بأفضل ما لديها من قدرات. يمكن أيضًا وصف قدرة الموارد البشرية ، على أنها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من حيث المرونة الاستراتيجية لتحقيق أداء تنظيمي متفوق من خلال قوة عاملة لديها القدرة علي الاستشراق الاستراتيجي والاستجابة لهذه الاحتياجات من خلال توفير القوى العاملة المناسبة ضمن الأعداد والمؤهلات التي تتوافق مع احتياجات المشروع، واستخدام هذه الموارد بطريقة فعالة لتحقيق الإنتاجية.

- قدرة تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وتوصف بقدرة المنظمة على استخدام البنية التحتية للمعلومات ومواردها بنجاح لاشتقاق القيمة من أجل تحسين أدائها. وأي منظمة لديها البنية التحتية للمعلومات والموارد اللازمة لوظائفها الأساسية ستكون قادرة على تنفيذ وظائفها بفعالية في حين أن امتلاك مثل هذه القدرات مهم للمنظمة لاستخدام مواردها المعلوماتية وتعزيز إدارة المعلومات في عمل تنافسي.

كما تتطلب الرشاقة الاستراتيجية قدرات وموارد محددة للشركات. يجب تتوافر الرشاقة في كل عنصر من عناصر الأعمال بما في ذلك الهيكل التنظيمي والثقافة والتكنولوجيا والقيادة والإدارة ويجب أن تعزز إدارة المنظمة ثقافة الرشاقة، مع التأكيد على أهميتها للموظفين في كل مستوى من مستويات المنظمة، وفي الواقع ، يتم استخدام الهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات والعقليات الخاصة بأولئك الأفراد داخل المنظمة معًا لتمكين المنظمات من التصرف بشكل رشيق، ويعتبر الاتصال أهم قدرة في التصرف السريع حيث يمكن الاتصال المنظمات من دمج الموظفين في مستويات هرمية مختلفة،

بالإضافة إلى دمج الهيكل التنظيمي والثقافة وللهيكل التنظيمي تأثير كبير على القدرة التنظيمية على التصرف السريع حيث يسمح الهيكل الأفقي للمنظمات بتجنب العمليات الرسمية الصارمة التي تبطئ سرعة استجابتها للتغيرات البيئية. لضمان خفة الحركة في المنظمة، من خلال تمكين موظفيها من اتخاذ القرارات بطريقة لامركزية والتدريب المستمر والتطوير المؤدي إلى بناء القدرات بمهارات متعددة ومرونة في إنجاز المهام كما أن الاستثمار في الموظفين وغرس قدراتهم في العمل والانضباط الموجهين ذاتياً يسمح أيضاً للمؤسسات باستخدام هيكل بسيط ، وبالتالي زيادة قدرتها على التصرف بسرعة. وهذا يؤكد كذلك على أهمية الموظفين كمورد في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

(Bella Butler, Kayla Surace, 2015, 8)

وتعليقاً على ما ورد يرى الباحث أن من أهم متطلبات الرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمة على تحديد قدراتها الأساسية سواء البشرية أو التقنية، وتطويرها بشكل أفضل بما يخدم مصلحة المنظمة. ويمنحها القدرة على التكيف والمناورة وخلق قيمة مميزة معها بهيكل تنظيمي وبنية تنظيمية داعمة ومرنة وتشاركية في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: طبيعة دور مديري مدارس التربية الخاصة

تعد مدارس التربية الخاصة من أهم المؤسسات التي يمكن أن تسهم في إثراء النسق الفكري للمجتمع كما أنها السبيل لتحديث الواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمع لذا نالت اهتماماً كبيراً من مختلف دول العالم في العصر الحديث، وتهدف مدارس التربية الخاصة في مصر إلى تربية وتعليم وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة بفئاتهم المختلفة، كما تهدف إلى تدريبهم على اكتساب المهارات المناسبة حسب إمكاناتهم وقدراتهم وفق خطط مدروسة وبرامج خاصة بغرض الوصول إلى أفضل مستوى وإعدادهم للحياة العامة والاندماج في المجتمع (شعبان أحمد هلال، ٢٠١٨، ٤٣٧)

وتعد مدارس التربية الخاصة متميزة عن غيرها من المدارس لما تحويه من تنظيم في مصادرها، والتي تخدم فئات مختلفة وهم الطلبة ذوو الاحتياجات الخاصة، بما

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

يتناسب مع تعلمهم، ويتضمن ذلك ترتيب لحاجات الطلبة التعليمية والسلوكية من حيث مراعاة حجم الصف العادي، وتوفير مساحات كافية لتمكين المعلم من تدريس الطلبة بشكل فردي أو مجموعات صغيرة، وتوفير مساحات لتخزين المواد التعليمية والمعلومات بالقرب من الطلبة، وتنظيم المبني المدرسي من جهة أخرى، وتوفير بيئة جذابة مساعدة علي التعلم، ولما جاءت به هذه المدارس من ميزة خاصة كان لا بد من وجود إدارة ناجحة مسئولة عن إعداد برامج الخدمة التربوية والتي تختلف في مضامينها عن برامج التربية الاعتيادية وتنفرد عنها ببعض الخصوصيات من حيث التخطيط لها وتهيئة المناهج التعليمية الخاصة والتي تساعد غير العاديين من الأفراد في تحقيق التوافق الاجتماعي (رجاء سالم أبو مربغي، محمد سليم الزبون، ٢٠١٢، ١٣٦)

وتقوم فلسفة التربية الخاصة علي العديد من الأمور منها: (DiPaola, Walther-Thomas.2003) تكامل المعلومات حيث يعتمد تحقيق أهداف التربية الخاصة علي تقديم المقترحات والأنشطة المدرسية التي بالتكامل، والبعد عن التخصص الضيق، ولضمان نجاح مدير المدرسة في تنفيذها بالدرجة المنشودة يتطلب إعداد مدير تربوية خاصة يتفهم أبعاد التربية الخاصة، ويستطيع أداء أدواره بكفاءة، وإعداد مدير يتفهم البيئة وتنمية المجتمع، ويكون قادراً علي المشاركة الفعالة في الأنشطة الاجتماعية ، وإعداد مدير يتفهم جيداً مدخلات نظام تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة ومخرجاته، ومتفهما لفلسفة هذا التعليم وأهدافهن وأبعاده الاجتماعية من أجل تهيئته لما يقوم به من أدوار.

حيث تهدف التربية الخاصة إلي تربية وتعليم وتأهيل الأطفال ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة بفئاتهم المختلفة ، كما تهدف إلي تدريبهم علي اكتساب المهارات المناسبة حسب إمكانياتهم وقدراتهم، ويمكن إجمال الأهداف الرئيسية للتربية الخاصة في ثلاثة نقاط أساسية وهي: (محمد إبراهيم عبد الغني، ٢٠١٥ ، ٢٩٥-٢٩٦):

١- تحقيق الكفاءة الشخصية: وتعني مساعدة الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة علي الحياة والاستقلالية والاكتفاء والتوجيه الذاتي والاعتماد علي النفس وتمكنهم من

د. رجب أحمد عطا محمد

تصريف أمورهم الشخصية والعناية الذاتية بدرجة تتناسب وظروفهم الخاصة بحيث لا يكون عالية علي الآخرين، وذلك بتنمية إمكاناتهم الشخصية واستعداداتهم العقلية والجسمية والوجدانية والاجتماعية.

٢- تحقيق الكفاءة الاجتماعية: وتعني غرس وتنمية الخصائص والأنماط السلوكية اللازمة للتفاعل وبناء العلاقات الاجتماعية المثمرة مع الآخرين، وتحقيق التوافق الاجتماعي لذوي الاحتياجات الخاصة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الحركة النشطة في البيئة المحيطة والاختلاط والاندماج في المجتمع والتي تمنحهم الشعور بالاحترام والتقدير الاجتماعي وإشباع احتياجاتهم النفسية إلي الأمن والحب والثقة بالنفس.

٣- تحقيق الكفاءة المهنية: وتعني إكساب ذوي الاحتياجات الخاصة بعض المهارات اليدوية والخبرات الفنية المناسبة لطبيعة إمكاناتهم واستعداداتهم والتي تمكنهم بعد ذلك من ممارسة بعض الحرف المهنية.

كما يفضل أن تتضمن أهداف التربية الخاصة أهدافاً اجتماعية ونفسية وأكاديمية ومهنية وشخصية ومن هذه الأهداف (سميحة علي محمد مخلوف، ٢٠١٧، ٤٥٠)

- تنمية وتدريب الحواس المتبقية لدي ذوي الاحتياجات الخاصة للاستفادة منها في اكتساب الخبرات المتنوعة والمعارف المختلفة.
- توفير الاستقرار والرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية التي تساعد ذوي الاحتياجات الخاصة علي التكيف مع المجتمع.
- تعديل الاتجاهات التربوية الخاطئة لأسر هؤلاء الأطفال عن طريق التوعية والتوجيه وإيجاد مناخ ملائم للتعاون الدائم بين المدرسة والأسرة.
- إعداد الخطط الفردية التي تتلاءم مع إمكانات وقدرات كل طفل.
- الاستفادة من البحث العلمي في تطوير البرامج والوسائل والأساليب المستخدمة في مجال التربية الخاصة.

- الكشف عن مواهب واستعدادات وقدرات كل طفل وتوجيهها واستثمارها بقدر الإمكان.
- تهيئة المدارس لتلبية الاحتياجات الأساسية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتطلب ذلك من إجراء التعديلات البيئية الضرورية.
- وتتطلب عملية تنفيذ هذه الأهداف من مديري مدارس التربية الخاصة تفهم أبعاد التربية الخاصة حتى يستطيع أداء أدواره بكفاءة ويشكل محوراً رئيسياً يستند إليه تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وتفهم البيئة وتنمية المجتمع، ويكون قادراً علي المشاركة الفعالة في الأنشطة الاجتماعية، وتفهم جيداً مدخلات نظام تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة ومخرجاته، وأن يكون متفهماً لفلسفة هذا التعليم وأهدافه وأبعاده الاجتماعية من أجل تهيئته لما سيقوم به من أدوار(رجاء سالم أبو مربغي، محمد سليم الزبون، ٢٠١٢، ١٣٧).
- وبالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر بمدارس التربية الخاصة للارتقاء بجودة الخدمة التعميمية بها، وتحسين بيئة العمل بمدارس التربية الخاصة، وتوقير بيئة عمل صحية، ومناخ تنظيمي إيجابي إلا أن مدارس التربية الخاصة في مصر تعاني من مشكلات عديدة شأنها شأن غيرها من المدارس، ويتمثل واقع مدارس التربية الخاصة وفقاً لنظام العمل فيما يلي (كيرلس سليمان، ٢٠١٦، ١١٦-١١٧):
- عدم وجود فلسفة وأهداف استراتيجية ورؤية ورسالة واضحة لمدارس التربية الخاصة.
- ضعف وضوح أهداف رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، وضعف قابليتها للتنفيذ لدي العاملين في هذا المجال، حيث أن الأهداف التي وصفتها التربية والتعليم لم يطرأ عليها أي تغيير بالرغم من وجود المستحدثات التربوية.
- عدم ملائمة بعض المباني المدرسية فمنها ما هو قديم ولا يفي بمتطلبات الجودة ولا تختلف مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة عن المدارس العادية.

د. رجب أحمد عطا محمد

- ضعف قدرة المديرين والمعلمين علي صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لمدارسهم.
 - حاجة المديرين والمعلمين لمدارس التربية الخاصة إلي اكتساب أفضل لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
 - عدم الفهم الواضح لمديري ومعلمي مدارس التربية الخاصة للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
 - ضعف برامج تأهيل وتدريب الكوادر البشرية بمدارس التربية الخاصة.
 - قلة المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التعليمية المتعلقة بفلسفة وإدارة مدارس التربية الخاصة.
- كما أشارت دراسة منار محمد جابر (٢٠١٩، ٦٧٢-٦٧٦) إلي ما يلي:
- وجود بعض القصور في بيئة العمل بمدارس التربية الخاصة وتجهيزاتها، وأن المدرسة لا تطور من التكنولوجيا المستخدمة في أداء مهامها وفقا لقدرات الأفراد ومتغيرات البيئة، ولا توفر التكنولوجيا التي تتوافق مع ذوي الاحتياجات الخاصة، ولا تستفيد من قدرات الأفراد وبيئتها الفيزيائية في التعامل مع الأزمات والمخاطر.
 - قصور مدارس التربية الخاصة عن تقدير قدرات وكفاءات العاملين وجهودهم بصفة مستمرة وقلة تشجيعها للعاملين المبدعين بها علي تقديم أفكار متميزة في التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - لا تهتم المدرسة بالبحث المستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل وفقا لقدرات العاملين بها، وهناك قصور في حرص المدرسة علي توافق نظام العمل وقدرات العاملين، بما يعوقها عن الإبداع وما يحققه من جودة في الأداء وتميز العمل.
 - وجود قصور في مدي توافر متطلبات الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية.

وتشير دراسة عبد الناصر رشاد وإيمان عزب (٢٠١٧، ١٠٦-١٠٧) إلى أن

مدارس التربية الخاصة تعاني من أوجه قصور عدة منها:

- الافتقار إلى رؤية ورسالة واضحين لمدارس التربية الخاصة وإن وجدا فتكونا في صورة شكلية دون الاهتمام بترجمتهما في العمل المدرسي أو السعي لتحقيقهما.
 - ضعف مشاركة المعلمين في التخطيط للأداء المدرسي.
 - قلة الإمكانيات التعليمية والتجهيزات اللازمة في المباني والفصول والمعامل لضمان فاعلية عمليتي التعليم والتعلم كالوسائل التعليمية وحجرات المصادر.
 - ضعف وضوح أهداف مدارس التربية الخاصة في أذهان القائمين علي إدارتها ومعلميها.
 - ضعف فعالية دور قادة المدارس في تهيئة المناخ الصحي المناسب للارتقاء بأداء المعلمين.
 - ضعف امتلاك بعض قادة التربية الخاصة للكفايات المهنية والإنسانية الأساسية.
 - ضعف فعالية برامج التنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة وشكليتها وضعف الاهتمام فيها بتقييم احتياجاتهم التدريبية وتركيزها علي الجوانب النظرية دون الجوانب العملية التطبيقية.
- وتختلف طبيعة مهام ودور مديري مدارس الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة عن مهام ودور مديري مدارس الأطفال العاديين أو الأسوياء، ويرجع ذلك إلي الاختلاف البين بين قدرات وإمكانات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وقدرات وإمكانات أقرانهم من العاديين. ومن أهم ما يمارسه المدير من مهام ومسئوليات تتعلق بتعليم التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة (شافي عوض ضيدان الرشيد، ٢٠١٦، ٨٩-٩٠) :
- المشاركة في عملية تشخيص التلاميذ ذوي الاحتياجات وإعداد البرامج اللازمة لهم، كأحد الأدوار التي تحددها القوانين الحكومية علي مديري مدارس التربية الخاصة.

د. رجب أحمد عطا محمد

- توفير بيئة آمنة للتعلم للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، وتهيئة مناخ تعليمي مناسب لهم يمكنهم من الاندماج مع أقرانهم العاديين في الأنشطة الصفية وغير الصفية.
- التأكد من تلقي كل تلميذ لجميع الخدمات الواردة في الخطة التربوية وتوفير التسهيلات المطلوبة لتقديم هذه الخطة وغيرها من الخدمات الإضافية.
- التأكد من اتمام عمليات التقييم وإعادة التقييم والمراجعات السنوية للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل ملائم وبما يتوافق مع القوانين واللوائح.
- وضع تفاصيل تطبيق المناهج الدراسية، حيث يقوم المدير بمساعدة المعلمين في تنسيق برامج التربية الخاصة والأنشطة الصفية العادية.
- تحديد المعايير والأهداف التربوية لبرامج التربية الخاصة، والتأكد من أن هذه البرامج تتوافق مع القوانين المحلية، حيث نجاح برامج التربية الخاصة يتوقف على دور المدير ومدى دعمه واهتمامه وخبرته الفنية.
- ادخال بعض التعديلات على البرامج التعليمية بهدف تحسينها، فالمديرون لابد أن يطوروا من البرامج والممارسات والأنشطة المدرسية لتلبية احتياجات جميع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ولكي يقوم مديري مدارس التربية الخاصة بهذه المهام يتطلب كفايات محددة وتكون أساس أية برامج تدريبية لتنمية وتطوير دور المدير. ويمكن تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس التربية الخاصة وفقا لمهامهم كالتالي (شافي عوض ضيدان الرشيدى، ٢٠١٦، ٩٣):
- معرفة التطبيقات العملية للمناهج الدراسية المقدمة للأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.
- معرفة مبادئ المناهج وطرق التدريس، ومعرفة كيفية تصميم البرامج التدريبية، وتعليم وتوجيه الأفراد والمجموعات وقياس وتقييم نتائج التدريب.

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

- الالمام بأساليب والمبادئ المتعلقة بالنماذج والإجراءات التربوية والاستراتيجيات التي تساعد التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في الحصول علي تعلم جيد.
- الالمام بكيفية التخطيط للمناهج وتحسينها، وتوفير المناهج الدراسية والبرامج الملائمة، وتهيئة المعلم لأن يكون معلم قابل للتعلم لاستيعاب الاستراتيجيات والقدرة علي تصميمها، والتأكد من أن البرامج تلبي احتياجات التلاميذ وتقديم الأفكار المتعلقة بالموارد والتأكد من توافر مصادرها.
- القدرة علي توفير الخطط والأساليب لتوقع الاتجاهات والمضامين التربوية المعاصرة، والقدرة علي تطوير وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بصياغة المناهج الملائمة لهذه الاتجاهات الحديثة، والإشراف عليها.
- وتتمثل أنواع التأهيل المقدمة من مديري مدارس التربية الخاصة في الآتي (سميحة محمد علي مخلوف، ٢٠١٧، ٤٨٩):
- التأهيل النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة: وهي مجموعة متكاملة من الخدمات المتخصصة بهدف مساعدة الفرد المعاق علي مواجهة المشكلات وتحديد أسبابها وفهمها لاتخاذ القرارات الملائمة من خلال فهم شخصية وقدراته لتحقيق أقصى درجة ممكنة من التكيف والعمل للوصول إلي مفهوم إيجابي للذات.
- التأهيل الاجتماعي لذوي الاحتياجات الخاصة: هي عبارة عن حزمة من الخدمات تعمل علي مساعدة الفرد علي التكيف والتعامل بشكل إيجابي بناءً مع المجتمع.
- التأهيل الطبي لذوي الاحتياجات الخاصة: هي عملية استرجاع وإعادة لقدرات الفرد المعوق وعلي أعلى مستوي وظيفي ممكن من الأداء من النواحي الجسدية أو العقلية بهدف تحسين الصحة العقلية والجسمية للمعوق ليقوم بنشاطه بفاعلية.

د. رجب أحمد عطا محمد

- التأهيل التربوي والأكاديمي لذوي الاحتياجات الخاصة: تعليم المعاقين أكاديمياً كل منهم حسب قدراته ودرجة إعاقته الجسمية والعقلية وتزويدهم بالمهارات الأكاديمية اللازمة التي تفيدهم في حياتهم العملية.
- التأهيل المهني لذوي الاحتياجات الخاصة: هو جزء من حلقة متصلة من عملية التأهيل والتي تشمل توفير خدمات مهنية مثل: التوجيه المهني والتدريب المهني بهدف تمكين المعوق من ضمان عمل مناسب والاحتفاظ به، حيث تمر خدمات التأهيل المهني بمراحل الإحالة والتسجيل والإرشاد والتوجيه المهني.
- خدمات التأهيل الشاملة: تتضمن عمليات تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة خدمات التأهيل الشاملة عدد غير قليل من الخدمات التي تتجه إلى مساعدة الطلبة علي استعادة أقصى درجة من درجات القدرة الجسمية والعقلية والاجتماعية والمهنية بهدف الحفاظ علي تكامل شخصية المعاق وإعادة قدراته وتأهيله اجتماعياً ونفسياً وجسماً ومهنياً.

ويتضح مما سبق أن مدارس التربية هي المسؤولة عن متابعة البناء التربوي بما يتعلق بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، لتوصله إلى ما يتمناه المجتمع وتطمح إليه الأمة. وتحتاج مدارس التربية الخاصة، شأنها في هذا شأن بقية المؤسسات إلى إدارة منظمة تقوم على أسس علمية، إذ أن تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة العمل الإداري، والذي تكون مهمته التنسيق بين جميع أفراد العملية التربوية والتمثلة في الوظائف الإدارية والفنية التي مهمتها تحديد أهداف المؤسسة التعليمية وضبط ميزانيتها وتحديد مسؤوليات وواجبات العاملين فيها والاتصال والتنسيق مع أولياء الأمور، ومع الجهات الرسمية وغير الرسمية، ذات العلاقة ببرامج التربية الخاصة، كما تكون مهمة الإدارة تحديد الوظائف التعليمية المتمثلة في تحديد أسس وشروط تعيين المعلمين، وشروط قبول الطلبة، وتنظيم حقوقهم، وتنظيم البرامج التربوية اليومية، والبرامج التربوية الشهرية والأنشطة التعليمية، وتحديد الأهداف التعليمية وأساليب التدريس، وكذلك

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرقابة الإستراتيجية
الأنشطة اللاصفية وكذلك تحديد الوظائف الرئيسية في مجال التربية الخاصة للإداري
الفني، والمعلم.

رابعاً: واقع توافر محددات الرقابة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة
بمحافظة البحر الأحمر .

بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث، جاءت الدراسة الميدانية لتجيب عن السؤال
البحثي الثاني: "ما واقع توافر محددات الرقابة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية
الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين؟"، ويمكن تناول
الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي:

١- هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلي التعرف علي مدي توافر محددات الرقابة الاستراتيجية
لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين
والعاملين، بما يساعد في بناء التصور المقترح.

٢- إجراءات الدراسة الميدانية

وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية ما يلي :

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والعاملين بمدارس التربية الخاصة
التابعة لمحافظة البحر الأحمر ويوضح جدول (١) إحصائية بأعداد المعلمين والعاملين
بمدارس التربية الخاصة التابعة لمحافظة البحر الأحمر.

مدن المحافظة	صم		تربية فكرية		مكفوفين		العدد الكلي
	معلم	موظف	معلم	موظف	معلم	موظف	
رأس غارب	١٠	٤	٨	٥	٤	٣	٣٤
الغردقة	٣٠	٦	٢٠	١٢	١٧	١١	٩٦
القصور	١٠	١٠	١٣	٥	-	-	٣٨
سفاجا	-	-	١٣	٩	-	-	٢٢
المجموع الكلي	٥٠	٢٠	٥٤	٣١	٢١	١٤	١٩٠

١- العينة الاستطلاعية : وعددها ٦٠ فرداً ما بين معلم وموظف وذلك لفحص الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة .

٢- العينة الأساسية : وتكونت من (١٣٠) فرداً ما بين معلم وموظف إجمالي (١٩٠) فرداً بنسبة ٦٨٪، وهي نسبة ملائمة لطبيعة الدراسة عند مستوى ثقة 0.95 وفقاً لمعادلة ريتشارد جيجر.

ب- أداة الدراسة الميدانية (استبانة)

وتشمل أداة الدراسة ما يلي:

● بناء أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد الاطلاع علي البحوث والدراسات التربوية المتعلقة بالرشافة الاستراتيجية، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث يتم استخدامه من قبل في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين أو المشاركين لذا وضعت أداة الدراسة لتقيس الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء محددات الرشافة الاستراتيجية من وجهة نظر (المعلمين والعاملين)، من خلال وضع قائمة بأهم الممارسات القيادية للإدارة المدرسية تتكون من (٧١) فقرة (ممارسة قيادية) موزعة إلى أربع محددات رئيسة هي: الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة، التكنولوجيا. وطبقاً لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبان حيث تم إعطاء خمس نقاط للإجابة أوافق بشدة ، وإعطاء أربع نقاط للإجابة ، وثلاث نقاط للإجابة محايد وتقتنين للإجابة لا أوافق، في حين تم إعطاء نقطة واحدة للإجابة لا أوافق بشدة.

● تقنين أداة الدراسة (الثبات والصدق)

(أ) الصدق:

وتم قياس صدق أداة الدراسة بواسطة:

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم اختيار أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية مكونة من (٦٠) معلم بما نسبته حوالي (٣٢٪) من إجمالي عينة الدراسة من بين معلمين وعاملين مدراس التربية الخاصة والتي تقع جميعها في نطاق محافظة البحر الأحمر، بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، للعام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة طبقت الاستبانة عليهم، وجدول رقم (١) يوضح ذلك.

- **الاتساق الداخلي للاستبانة ما بين مفردات كل محور والمحور نفسه:**
جدول رقم (٢) يوضح قيم معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ بين كل مفردة والمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٦٠)

المحور الأول الاتساق الداخلي		المحور الثالث الاتساق الداخلي		المحور الثاني الاتساق الداخلي		المحور الرابع الاتساق الداخلي	
رقم المفردة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	رقم المفردة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	رقم المفردة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	رقم المفردة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	**٠,٦٩٢	١	**٠,٧٤٧	١	**٠,٧٦٦	١	**٠,٦٩٧
٢	**٠,٧٧٩	٢	**٠,٦٠٣	٢	**٠,٥٣٢	٢	**٠,٨٠٢
٣	**٠,٦٨٧	٣	**٠,٥٧٤	٣	**٠,٧٦٩	٣	**٠,٧٢٢
٤	**٠,٨٣١	٤	**٠,٨٢٣	٤	**٠,٧٧٣	٤	**٠,٦٣٠
٥	**٠,٧٤٢	٥	**٠,٧٩٤	٥	**٠,٦٨٠	٥	**٠,٨٧٥
٦	**٠,٧٨٢	٦	**٠,٦٢٤	٦	**٠,٧٥٦	٦	**٠,٦١٩
٧	**٠,٨٠٣	٧	**٠,٨٦٩	٧	**٠,٧٤٢	٧	**٠,٨٠٤
٨	**٠,٧٧٩	٨	**٠,٦٤٦	٨	**٠,٥٧٠	٨	**٠,٦٥٠
٩	**٠,٧٣٩	٩	**٠,٨١٧	٩	**٠,٧٤٥	٩	**٠,٨٣٠
١٠	**٠,٨٢٥	١٠	**٠,٦٤٢	١٠	**٠,٧٨١	١٠	**٠,٧٣٥
١١	**٠,٨٣١	١١	**٠,٨٤٣	١١	**٠,٨٩١	١١	**٠,٨٠٠
١٢	**٠,٨٣٠	١٢	**٠,٨٥٢	١٢	**٠,٦٣١	١٢	**٠,٧٩٤
١٣	**٠,٦٩٢	١٣	**٠,٦٩٢	١٣	**٠,٦٩٢	١٣	**٠,٦٩٢
١٤	**٠,٧٧٩	١٤	**٠,٧٧٩	١٤	**٠,٧٧٩	١٤	**٠,٧٧٩
١٥	**٠,٦٨٧	١٥	**٠,٦٨٧	١٥	**٠,٦٨٧	١٥	**٠,٦٨٧
١٦	**٠,٨٣١	١٦	**٠,٦٣١	١٦	**٠,٨٣١	١٦	**٠,٦٣١

د. رجب أحمد عطا محمد

المحور الرابع الاتساق الداخلي		المحور الثالث الاتساق الداخلي		المحور الثاني الاتساق الداخلي		المحور الأول الاتساق الداخلي	
رقم المفردة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	رقم المفردة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	رقم المفردة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	رقم المفردة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١٧	**٠,٦٩٢					١٧	**٠,٥٤٢
١٨	**٠,٧٧٩					١٨	**٠,٥٨٢
						١٩	**٠,٨٠٣
						٢٠	**٠,٧٧٩
						٢١	**٠,٦٣٩
						٢٢	**٠,٧٩٩

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ دالة إحصائياً ما بين مفردات كل بعد والبعد نفسه.

- الاتساق الداخلي للاستبانة ما بين محاور الاستبانة والمجموع الكلي للاستبانة
جدول رقم (٣) يوضح قيم معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) بين كل مجال والدرجة الكلية لأداة الدراسة استبانة الرشاقة الإستراتيجية (ن=٦٠)

الاستبانة ككل الاتساق الداخلي	
المحدد	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحدد الأول الحساسية الإستراتيجية	**٠,٨٥٦
المحدد الثاني سيولة الموارد	**٠,٨١٨
المحدد الثالث وحدة القيادة	**٠,٧٨٩
المحدد الرابع التكنولوجيا	**٠,٦٦١

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية
يتضح من جدول رقم (٣) السابق، أن قيم معامل الثبات في حالة الاتساق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٦٦١ - ٠,٨٥٢). وكان ارتباط المحور الأول الحساسية الإستراتيجية بالكل (٠,٨٥٦)، وارتباط المحور الثاني سيولة الموارد بالكل (٠,٨١٨)، وارتباط المحور الثالث وحدة القيادة بالكل (٠,٧٨٩)، وارتباط المحور الرابع التكنولوجيا بالكل (٠,٦٦١)، وجميع هذه القيم مرتفعة ودالة عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى قوة ثبات محاور أداة الدراسة وأيضاً ثبات أداة الدراسة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق. فمن الناحية التطبيقية تعد القيمة (من ٠,٠٦ فما فوق) لمعامل (ألفا كرونباخ) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

- صدق المقارنة الطرفية

قام الباحث بترتيب أفراد العينة الاستطلاعية والبالغ عددهم (٦٠) مفحوصاً ترتيبياً تنازلياً حسب الدرجة الكلية التي حققها كل مفحوص على استبانة الرشاقة الإستراتيجية، ثم قام باختيار أعلى (٢٧٪) من الدرجات وعددهم (١٦ مفحوصاً)، وأدنى (٢٧٪) من الدرجات وعددهم (١٦ مفحوصاً)، وتم إجراء المقارنة بين درجات المجموعتين باستخدام اختبار "ت"؛ وذلك لكون عدد الأفراد في كل مجموعة يساوي (١٦ مفحوصاً)، وهو عدد كبير يجوز معه استخدام اختبار بارامتري كاختبار (ت)، بالإضافة لكون اختبار (ت) مصمم للتوزيعات الكبيرة، المتجانسة منها وغير المتجانسة.

جدول رقم (٤) يوضح صدق المقارنة الطرفية باستخدام اختبار "ت" بين منخفضي

ومرتفعي الدرجات على استبانة الرشاقة الإستراتيجية

الأداء	الفئة (ن=١٦)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
استبانة الرشاقة الإستراتيجية	منخفضو الأداء	١٤٥,٩٣	٢٢,٠٧	**٥,٦٧١	٠,٠٠٠
	مرتفعو الأداء	٢١٧,٠٠	٤٥,٠٠		

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

(ب) الثبات

وتم قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة :

● التجزئة النصفية :

تم حساب ثبات المقياس بين درجات العبارات الفردية والعبارات الزوجية عن طريق معادلة سييرمان بروان، وذلك على مجموعة من معلمين وعاملين مدراس التربية الخاصة والتي تقع جميعها في نطاق محافظة البحر الأحمر، بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر (ن=٦٠) والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات عن طريق التجزئة النصفية التي توصلت إليها الباحثة. كما هي موضحة في جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجات العبارات الفردية والعبارات الزوجية باستخدام معادلة "سييرمان بروان

الأبعاد	معامل الارتباط (الثبات) قبل التصحيح	معامل الارتباط (الثبات) بعد التصحيح بمعادلة سييرمان - بروان
المحدد الأول	٠,٧٠٧	**٠,٨٢٩
المحدد الثاني	٠,٧٠٩	**٠,٨٣٠
المحدد الثالث	٠,٧٨٨	**٠,٨٨١
المحدد الرابع	٠,٧٣٨	**٠,٨٤٩

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد تفرغ بيانات الاستمارات الصالحة من الاستبانة الموزعة علي أفراد العينة من المعلمين والعاملين بمدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للغلوم الاجتماعية

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

Statistical Package for Social Science والذي يعبر عنه اختصارًا

(SPSS)، واستعان بالأساليب التالية:

- استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد الدراسة تجاه محاور أداة الدراسة.
- استخدم الباحث للإجابة والتصحيح تدريج ليكرت الخماسي في الاستبيان، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة.
- جدول (٦) درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات المعلمين والعاملين بمدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر.

درجة القيام بالدور	النسبة المئوية	فئات الدرجات
درجة عالية جدًا	من ٨٤ إلى ١٠٠%	من ٤,٢ إلى ٥
درجة عالية	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤%	من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢
درجة متوسطة	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨%	من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤
درجة منخفضة	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢%	من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦
درجة منخفضة جدًا	من ٣٠ إلى أقل من ٣٦%	من ١ إلى أقل من ١,٨

- استخدم معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الدخلى للاستبانة.
 - استخدام التجزئة النصفية لسبيرمان براون لحساب ثبات الاستبانة.
 - اختبار T.Test لحساب صدق الاستبانة من خلال استخدام صدق المقارنة الطرفية
- ٤- إجراءات التطبيق

تمثلت إجراءات تطبيق الاستبانة في الخطوات التالية:

- توزيع استمارات الاستبانة علي أفراد العينة من فئة المعلمين والعاملين بمدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر.
- تجميع استمارات الاستبانة بعد توزيعها، واستبعاد بعض الاستمارات غير الصالحة .

٥- نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: "ما واقع توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين؟"، بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، ثم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتفسيرها علي النحو التالي:

- نتائج الدراسة الخاصة بواقع توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين:
- ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (ممارسة) من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين ، والبالغ عددها (٧١) فقرة وفق واقع ممارستها على النحو التالي:

الجدول رقم (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين والعاملين في كل محدد من محددات الرشاقة الاستراتيجية.

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحددات	العبارات
١	منخفضة	٠,٧٩	٢,٥٧	١٣٠	المحدد الأول : الحساسية الاستراتيجية	٢٢-١
٣	منخفضة	٠,٨٢	٢,٤٩	١٣٠	المحدد الثاني : سيولة الموارد	٣٨-٢٣
٢	منخفضة	٠,٨٢	٢,٥٠	١٣٠	المحدد الثالث: وحدة القيادة	٥٣-٣٩
٤	منخفضة	٠,٨١	٢,٤٦	١٣٠	المحدد الرابع : التكنولوجيا	٧١-٥٤
	منخفضة	٠,٨٠	٢,٥٠	١٣٠	المحددات مجتمعة	

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية
ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الكلي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية
جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٥٠) وبانحراف
معياري (٠,٨٠) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٤٦-٢,٥٧) على مقياس
ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى واقع الممارسة المنخفض لمحددات الرشاقة
الاستراتيجية، إذ جاء في المرتبة الأولى المحدد الأول "الحساسية الاستراتيجية "
بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٧) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (٢,٥٠)
وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٩) فيما حصل المحدد الثالث "وحدة القيادة "علي المرتبة
الثانية بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٢)، وحصل المحدد الثاني
"سيولة الموارد" علي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وبانحراف معياري بلغ
(٠,٨٢)، وحصل المحدد الرابع "التكنولوجيا" علي المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط
حسابي (٢,٤٦) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٢,٥٠) وبانحراف
معياري بلغ (٠,٨١).

ويري الباحث أن النتائج السابقة تعني أن مديري مدارس التربية الخاصة بالبحر
الأحمر لديه اهتمام ضعيف بتبني وتحقيق محددات الرشاقة الاستراتيجية في الممارسات
الإدارية والفنية ، ويمكن أن يكون السبب لهذه النتيجة ضعف قدرة مديري مدارس
التربية الخاصة بالبحر الأحمر علي استشراف المستقبل والتنبؤ به، وامتلاك رؤية
ورسالة غير واضحتين ومن ثم عدم القدرة علي تحويلهما لواقع ملموس عبر خطة
كاملة، ولا يمتلك مديري مدارس التربية الخاصة سرعة الاستجابة الواضحة للتغيرات
المحيطة في تعاملهم مع البيئة، وعدم امتلاك المدارس بنية أنظمة معلومات تمكنها من
تنويع مصادر أنظمة المعلومات، مما يجعل مديري المدارس يفتقروا إلي بعض
الشجاعة لاتخاذ قرارات صعبة وغير تقليدية عندما تكون هناك حاجة إليها.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة هايف شداد العازمي (٢٠١٩) والتي
توصلت إلي أن مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت يمارسون الرشاقة

د. رجب أحمد عطا محمد

الاستراتيجية بدرجة متوسطة، ودراسة محمد أنور رشدي هنية (٢٠١٦) والتي توصلت إلي أن مستوي ممارسة الرقابة الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة قوية مما أدى إلي تحقيق التميز في الأداء المؤسسي ، ودراسة محمد الراشد المري (٢٠٢٠) والتي توصلت إلي أن مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية جاء بدرجة مرتفعة. ودراسة إيمان لعراجي و فريدة بوغازي (٢٠٢٠) والتي توصلت إلي أن مستوى الرقابة الاستراتيجية متوسط.

ودراسة (Nikoo Tabe Khoshnood&Sina Nematizade(2017)

التي توصلت إلي أن ممارسة الرقابة الاستراتيجية في القطاع المصرفي كانت بنسبة مرتفعة، ودراسة (Muhammad K. Hamdan, et.al (2020) والتي توصلت إلي أن مستوي ممارسة الرقابة الاستراتيجية كان بدرجة مرتفعة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، ودراسة (Atallah Mohammed Tayser Alsharah (2020) والتي توصلت إلي أن ممارسة محددات الرقابة الاستراتيجية كانت بدرجة مرتفعة وكان لها تأثير إيجابي علي تميز الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.

ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل لكل محدد من محددات الرقابة الاستراتيجية على النحو التالي. بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، ثم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتفسيرها علي النحو التالي: استجابات أفراد العينة نحو أبعاد الاستبانة وسيتم التعليق علي أعلى استجابيتين وأقل استجابيتين لعينة الدراسة، وذلك في الأبعاد الأربعة التالية:

أ- نتائج خاصة بالبعد الأول (الحساسية الاستراتيجية)

الجدول رقم (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العينة ككل علي العبارات في البعد الأول الخاص بالحساسية الاستراتيجية.

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تمتلك إدارة المدرسة رؤية واضحة للأنشطة المستقبلية لمواجهة التحديات التي تواجهها	١٣٠	٣,٠٢	١,٢٨	متوسطة	٦
٢	تهتم إدارة المدرسة بإشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح	١٣٠	٢,٩٥	١,٢٣	متوسطة	١٠
٣	تبذل إدارة المدرسة جهوداً متواصلة لتعزيز بقائها واستمرارها	١٣٠	٣,٠٢	١,٣٨	متوسطة	٧
٤	تستفيد إدارة المدرسة من خبراتها السابقة لتجنب الأخطاء	١٣٠	٣,٠٨	١,٣٨	متوسطة	٣
٥	تمتلك إدارة المدرسة آليات وأساليب واضحة لمواجهة التحديات	١٣٠	٣,٠١	١,٣٠	متوسطة	٨
٦	تتمتع إدارة المدرسة بالقدرة علي تحديد الفرص والتهديدات بطرق ثاقبة جديدة عند ظهورها	١٣٠	٣,٠٦	١,٢٢	متوسطة	٤
٧	تتمتع إدارة المدرسة بالقدرة علي تحديد العوائق أمام الأهداف الإستراتيجية بسرعة	١٣٠	٢,٠٨	١,١٩	منخفضة	٢٢
٨	تهتم إدارة المدرسة بتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها	١٣٠	٢,٢١	١,٢٣	منخفضة	١٣
٩	تمتلك إدارة المدرسة القدرة علي استغلال الفرص والإمكانات المتاحة	١٣٠	٢,٢٥	١,٢٠	منخفضة	١١
١٠	تمتلك إدارة المدرسة أهداف إستراتيجية واضحة تستخدمها لإرشادها في اتخاذ القرار الملائم	١٣٠	٢,٢١	١,٢١	منخفضة	١٤
١١	تمتلك إدارة المدرسة تحليل عمل واضح للوظائف فيها	١٣٠	٢,٠٨	١,١٥	منخفضة	٢١
١٢	يتطلع مدير المدرسة إلي استكشاف أفكار وإمكانيات جديدة	١٣٠	٢,٠٩	١,١٦	منخفضة	٢٠
١٣	تمتلك إدارة المدرسة الفهم الجيد للمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز أعمالها بكفاءة عالية	١٣٠	٣,٠٥	١,٢٧	متوسطة	٥
١٤	تمتلك إدارة المدرسة القدرة علي وصف المهارات والمعرفة والخبرات العملية التي تشكل نقاط قوة لها والتي تعتمد	١٣٠	٣,١٨	١,١٨	متوسطة	٢

د. رجب أحمد عطا محمد

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	عليها للحفاظ علي استمرارها					
١٥	تهتم إدارة المدرسة بالتحسين المستمر لأدائها	١٣٠	٣,٣٠	١,٢٧	متوسطة	١
١٦	تمتلك المدرسة نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع على العمل الجماعي	١٣٠	٢,٩٩	١,٣٥	متوسطة	٩
١٧	يظهر مدير المدرسة التزامه وولائه للمؤسسة في المواقف التي تتطلب منه التضحية بمصالحته الشخصية	١٣٠	٢,١٨	١,٢٢	منخفضة	١٥
١٨	تعزز إدارة المدرسة قدرة العاملين على الاستجابة الفورية لمتغيرات البيئة المحيطة	١٣٠	٢,٢٢	١,٢٣	منخفضة	١٢
١٩	تعزز إدارة المدرسة المهارات الإستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية	١٣٠	٢,١٦	١,٢٤	منخفضة	١٦
٢٠	تسعى إدارة المدرسة لعقد دورات تدريبية للعاملين فيها لتحديث قدراتهم ومهاراتهم	١٣٠	٢,١٢	١,١٠	منخفضة	١٩
٢١	تشارك إدارة المدرسة المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لدعم أدوارهم في الإسهام للوصول إلى أفضل النتائج.	١٣٠	٢,١٥	١,١٦	منخفضة	١٧
٢٢	يقدم مدير المدرسة الدعم والتشجيع للعاملين عند تقديم أفكار جديدة	١٣٠	٢,١٢	١,٢٦	منخفضة	١٨
١	المحدد الأول : الحساسية الإستراتيجية	١٣٠	٢,٥٧	٠,٧٩	منخفضة	١

ويظهر من الجول السابق:

- أن العبارة (١٥) والتي تنص علي " تهتم إدارة المدرسة بالتحسين المستمر لأدائها" قد حصلت علي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٢٧) وقد يرجع ذلك إلي سعي مديري المدارس إلي رفع قدرة المدارس علي التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل أكثر كفاءة ومرونة من ذي قبل، وسعيها إلي تحقيق الجودة والتوافق مع معايير الاعتماد لمدارس التربية الخاصة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وجود لجان متابعة وتقييم بالإدارات ومديريات التربية والتعليم بالمحافظة.

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

- كما جاءت العبارة (١٤) والتي تنص علي " تمتلك إدارة المدرسة القدرة علي وصف المهارات والمعرفة والخبرات العملية التي تشكل نقاط قوة لها والتي تعتمد عليها للحفاظ علي استمرارها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٨)، وانحراف معياري (١,١٨)، وقد يرجع ذلك إلي اهتمام مديري المدارس دائما بالتركيز علي إظهار نقاط القوة ، وإغفال نقاط الضعف وعدم إظهارها أو معرفة الأسباب التي أدت إليها ومعالجتها بطريقة علمية
 - كما جاءت العبارة (١١) والتي تنص علي " تمتلك إدارة المدرسة تحليل عمل واضح للوظائف فيها" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وبانحراف معياري (١,١٥)، مما يشير إلي إخفاق مديري المدارس في استخدام الأساليب العلمية لتحديد متطلبات كل وظيفة من وظائف العاملين بها سواء في الناحية الإدارية أو الفنية، ولا توفر لجميع العاملين توصيف واضح لمهامهم وأدوارهم ، مما يترتب علي ذلك عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
 - كما جاءت العبارة (٧) والتي تنص علي " تتمتع إدارة المدرسة بالقدرة علي تحديد العوائق أمام الأهداف الإستراتيجية بسرعة" في المرتبة الأخيرة وقد يرجع ذلك إلي محدودية قدرة مديري المدارس علي التفكير الاستراتيجي كأحد أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- وخلاصة ماسبق، يتضح أن العبارات المتعلقة بالمحدد الأول " الحساسية الاستراتيجية" من محددات الرشاقة الاستراتيجية علي النحو المجمل في المدي الضعيف بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، وقد يرجع ذلك إلي اهتمام محدود من قبل مديري المدارس الخاصة بالبحر الأحمر بأهمية الانفتاح والاستبصار علي قدر كبير من المعلومات والخبرات من خلال الحفاظ علي العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات.
- ب- نتائج خاصة بالبعد الثاني (سيولة الموارد)

د. رجب أحمد عطا محمد

يوضح الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر

لاستجابات العينة ككل علي العبارات في البعد الثاني الخاص بسبيلة الموارد.

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تقوم إدارة المدرسة بمواءمة الموارد بناءً على المتطلبات الإستراتيجية للمدرسة	١٣٠	٢,٧٩	١,٢٦	متوسطة	٦
٢	تقوم إدارة المدرسة بإعادة تخصيص الموارد المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة	١٣٠	٣,١٩	١,١٨	متوسطة	٢
٣	توفر إدارة المدرسة وصولاً سهلاً إلى المعلومات التي تهم عملائها وموظفيها	١٣٠	٣,٣٠	١,٢٧	متوسطة	١
٤	تخصص إدارة المدرسة ما يلزم من موارد بشرية لتحسين عملياتها الخدمائية كافة.	١٣٠	٣,٠٨	١,٣٨	متوسطة	٣
٥	تخصص إدارة المدرسة الأموال اللازمة لتحسين عملياتها وزيادة القيمة المدركة لخدماتها المقدمة	١٣٠	٣,٠١	١,٣٠	متوسطة	٥
٦	تمتلك إدارة المدرسة المرونة الكافية في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها	١٣٠	٣,٠٦	١,٢٢	متوسطة	٤
٧	تقوم إدارة المدرسة بإعادة تكوين مواردها بنجاح من أجل التوصل إلى خدمات جديدة وذلك بالسرعة التي تتطلبها الظروف	١٣٠	٢,٠٨	١,١٩	منخفضة	١٥
٨	تخصص إدارة المدرسة ما يلزم من موارد بشرية لتحسين تقديم الخدمات.	١٣٠	٢,٢١	١,٢٣	منخفضة	٨
٩	تستطيع إدارة المدرسة تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام	١٣٠	٢,٢٥	١,٢٠	منخفضة	٧
١٠	يسمح الهيكل التنظيمي للمدرسة بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام	١٣٠	٢,٢١	١,٢١	منخفضة	٩
١١	تحرص إدارة المدرسة علي إبقاء	١٣٠	٢,٠٠	١,١٥	منخفضة	١٦

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	كفاءات وقدرات العاملون فيها علي أعلى مستوياتها					
١٢	يتوفر لدي إدارة المدرسة الدراية الكاملة بالخبرات التي يمتلكها العاملون	١٣٠	٢,٠٩	١,١٧	منخفضة	١٤
١٣	يقدر مدير المدرسة مسؤولياته ومدى انعكاسها علي حيوية وجودة نشاطات الآخرين في المدرسة	١٣٠	٢,١٥	١,٢٥	منخفضة	١٢
١٤	يسعي مدير المدرسة إلي الاحتفاظ بنوعي الخبرة والكفاءة	١٣٠	٢,١٩	١,٢١	منخفضة	١٠
١٥	تحدد إدارة المدرسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	١٣٠	٢,١٨	١,٢٥	منخفضة	١١
١٦	تبحث إدارة المدرسة بشكل مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل وفقاً لقدرات العاملين بها والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التميز في الأداء	١٣٠	٢,١٢	١,٢٦	منخفضة	١٣
	المحدد الثاني : سيولة الموارد	١٣٠	٢,٤٩	٠,٨٢	منخفضة	٣

ويظهر من الجدول السابق:

- أن العبارة (٣) والتي تنص علي " توفر إدارة المدرسة وصولاً سهلاً إلى المعلومات التي تهتم عملاتها وموظفيها" قد حصلت علي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٢٧)، وقد يرجع ذلك إلي حرص مديري المدارس علي إطلاع أفراد المدرسة سواء العاملين والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي الذين يتعاملون مع إدارة المدرسة علي المعلومات الكافية التي تشجع علي تقديم مقترحات وأفكار تساهم في تقديم خدمة تعليمية متميزة.
- كما جاءت العبارة (٢) والتي تنص علي " تقوم إدارة المدرسة بإعادة تخصيص الموارد المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(٣،١٩) وانحراف معياري (١،١٨)، وقد يرجع ذلك إلي أن المدارس بصفة عامة ومدارس لتربية الخاصة بصفة خاصة تعيش اليوم في ظروف متغيرة ومعقدة وشديدة السرعة وتتزايد داخلها المشكلات الإدارية والتنظيمية الأمر الذي يفرض التغيير والتطوير، وهذا يتطلب إعادة تخصيص الموارد المالية بناء علي متطلبات العمل المتغيرة.

● كما جاءت العبارة (٧) والتي تنص علي " تقوم إدارة المدرسة بإعادة تكوين مواردها بنجاح من أجل التوصل إلى خدمات جديدة وذلك بالسرعة التي تتطلبها الظروف" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢،٠٧) وبانحراف معياري (١،١٩)، وقد يرجع ذلك إلي نتيجة اهتمام محدود من قبل مديري المدارس بأهمية تطبيق أساليب موضوعية في عملية اختيار الموارد البشرية وعدم الاهتمام بمتابعة استقطاب الكفاءات المتميزة، كما لا يوجد تقييم فعال لاحتياجات المدارس من الموارد البشرية والمادية حسب الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية.

● كما جاءت العبارة (١١) والتي تنص علي "تحرص إدارة المدرسة علي إبقاء كفاءات وقدرات العاملون فيها علي أعلي مستوياتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢،٠٠)، وبانحراف معياري (١،١٥)، وقد يرجع ذلك إلي ضعف الاهتمام من قبل مديري المدارس بوضع استراتيجية واضحة لتقييم أداء الموارد البشرية للوقوف علي قدرات وكفاءات العاملين وطرق تفعيل هذه القدرات والكفاءات للوصول إلي أعلي مستوي وجودة من الأداء في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وخلاصة ماسبق، يتضح أن العبارات المتعلقة بالمحدد الثاني " سيولة الموارد" من محددات الرشاقة الاستراتيجية علي النحو المجمع في المدي الضعيف بمتوسط حسابي (٢،٤٩)، وقد يرجع ذلك قصور إمكانيات مديري مدارس التربية الخاصة وعدم قدرتهم علي إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية المادية والبشرية والاستخدام الأمثل لها

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية والاعتماد علي الهياكل التنظيمية الجامدة التي تعيق توظيف الموارد بمرونة عالية وإعادة تأهيلها في ضوء المتغيرات العلمية والمحلية .

ج- نتائج خاصة بالبعد الثالث (وحدة القيادة)

يوضح الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق لاستجابات العينة ككل علي العبارات في البعد الثالث الخاص بوحدة القيادة.

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
١	يسمح مدير المدرسة للفرق والأفراد بتقديم نتائج جديدة بالاهتمام ، حتى لو حققوا ذلك بطرق لم يكن المدير قد أوصى بها في البداية	١٣٠	٢,٧٦	١,٣٣	متوسطة	٦
٢	يعزز مدير المدرسة ثقافة عمل تدعم السرعة وريادة الأعمال والتنوع والابتكار والمجازفة	١٣٠	٣,٠٧	١,١٥	متوسطة	٣
٣	مدير المدرسة مستعد دائماً لإجراء التغييرات اللازمة عند الحاجة إلى التغيير	١٣٠	٣,١١	١,٣٥	متوسطة	١
٤	هناك تكامل وانسجام بين وحدات وأقسام المدرسة لتحقيق رؤية المدرسة	١٣٠	٣,٠٨	١,٣٨	متوسطة	٢
٥	تركز إدارة المدرسة على تشجيع العمل الجماعي	١٣٠	٣,٠١	١,٣٠	متوسطة	٥
٦	طرق العقاب والمكافأة واضحة لجميع الموظفين	١٣٠	٣,٠٦	١,٢٢	متوسطة	٤
٧	يعمل جميع الموظفين بروح الفريق الواحد	١٣٠	٢,٠٨	١,١٩	منخفضة	١٤
٨	تشجع إدارة المدرسة المسؤولية المشتركة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها	١٣٠	٢,٢١	١,٢٣	منخفضة	٨
٩	يعتبر مدير المدرسة أخطاء العاملين فرصة للتعلم وتحسين العمل	١٣٠	٢,٢٥	١,٢٠	منخفضة	٧
١٠	تعامل إدارة المدرسة جميع أصحاب المصلحة كشركاء في المسؤولية	١٣٠	٢,٠٩	١,٢٥	منخفضة	١٣

د. رجب أحمد عطا محمد

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١١	يشجع مدير المدرسة العاملين علي مبدأ المسؤولية المشتركة أي كلا منهم مسئول عن النتائج النهائية للعمل.	١٣٠	٢,٠٣	١,١٦	منخفضة	١٥
١٢	تتحمل فرق العمل المسؤولية بصورة جماعية.	١٣٠	٢,١٣	١,١٥	منخفضة	١١
١٣	يشجع مدير المدرسة العاملين معه علي المشاركة في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه من باب تحمل المسؤولية.	١٣٠	٢,١٩	١,٢١	منخفضة	٩
١٤	يشجع مدير المدرسة جميع العاملين علي المشاركة في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه	١٣٠	٢,١٨	١,٢٥	منخفضة	١٠
١٥	لدي مدير درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم	١٣٠	٢,١٢	١,٢٦	منخفضة	١٢
	المحدد الثالث: وحدة القيادة	١٣٠	٢,٥٠	٠,٨٢	منخفضة	٢

ويظهر من الجدول السابق:

- أن العبارة (٣) والتي تنص علي " مدير المدرسة مستعد دائماً لإجراء التغييرات اللازمة عند الحاجة إلى التغيير" قد حصلت علي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١١) وانحراف معياري (١,٣٥)، ويرجع ذلك إدراك مديري المدارس أهمية إجراء التغيير في أفكار العاملين والمعلمين لملائمة أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق في أداء رسالة المدرسة علي أرض الواقع.
- كما جاءت العبارة (٤) والتي تنص علي " هناك تكامل وانسجام بين وحدات وأقسام المدرسة لتحقيق رؤية المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٣٨)، وقد يرجع ذلك إلي طبيعة العمل في مدارس التربية الخاصة التي تحرص علي تبادل الارشاد والنصح بين العاملين في مجال التربية الخاصة، وتسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة بشكل سريع مما يدفع مديري المدارس إلي الحرص دائما علي تحفيز كل وحدات وأقسام المدرس لتقديم

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية المساعدة والارشاد للطلاب لمواجهة الصعوبات التي تواجههم عند تلقي الخدمة التعليمية مما يسهل تحقيق رؤية المدرسة بطريقة سهلة ومرنة.

● كما جاءت العبارة (٧) والتي تنص علي " يعمل جميع الموظفين بروح الفريق الواحد" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وانحراف معياري (١,١٩)، مما يشير إلي إخفاق مديري المدارس في القدرة علي تبادل الخبرات والتجارب مع الآخرين في مجال العمل المدرسي، وتسلب مديري مداري التربية الخاصة وانفرادهم بسلطة اتخاذ القرارات دون الاهتمام بإشراك العاملين والمعلمين في تلك العملية.

● كما جاءت العبارة (١١) والتي تنص علي " يشجع مدير المدرسة العاملين علي مبدأ المسؤولية المشتركة أي كلا منهم مسئول عن النتائج النهائية للعمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٣) وانحراف معياري (١,١٦)، ويرجع ذلك إلي ضعف الثقة من قبل مديري مدارس التربية الخاصة في العاملين والمعلمين لإدراكهم ضعف مساهمة المعلمين والعاملين لتطورات الحادثة في مجال التربية الخاصة والاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وإدراك مديري المدارس ضعف فعالية برامج التنمية المهنية للمعلمين والعاملين في مدارس التربية الخاصة وشكليتها، وتركيزها علي الجوانب النظرية دون الجوانب التطبيقية .

وخلاصة ماسبق، يتضح أن العبارات المتعلقة بالمحدد الثالث " وحدة القيادة" من محددات الرشاقة الاستراتيجية علي النحو المجل في المدي الضعيف بمتوسط حسابي (٢,٥٠)، ويرجع إلي الاهتمام المحدود من جانب مديري مدارس التربية الخاصة بإشراك العاملين والمعلمين في القرارات والخطط المدرسية، وتوفير موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً لتنفيذ أبعاد رسالة ورؤية المدرسة في تعليم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

د. رجب أحمد عطا محمد

د- نتائج خاصة بالبعد الرابع (التكنولوجيا)

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر

لاستجابات العينة ككل علي العبارات في البعد الرابع الخاص بالتكنولوجيا.

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	توظف إدارة المدرسة التقنيات الحديثة للاستجابة والتهيئة لأي متغيرات	١٣٠	٢,٨٣	١,٢٩	متوسطة	٦
٢	تمتلك إدارة المدرسة طرق حديثة في العمل كالأنظمة والتقنيات التكنولوجية المتطورة	١٣٠	٣,٠٧	١,١٦	متوسطة	٣
٣	لدي إدارة المدرسة تغذية عكسية من الخارج عن طريق شبكة غنية بالاتصالات.	١٣٠	٣,٢٨	١,٢٥	متوسطة	١
٤	لدي إدارة المدرسة نظام فعال للمعلومات الإدارية مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية.	١٣٠	٣,٠٨	١,٣٨	متوسطة	٢
٥	تمتاز المدرسة بوجود نظام الكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية	١٣٠	٣,٠١	١,٣٠	متوسطة	٥
٦	تمكن البني التحتية لتقنية المعلومات من مواجهة المدرسة للتنافس السريع في بيئة العمل	١٣٠	٣,٠٦	١,٢٢	متوسطة	٤
٧	تستثمر إدارة المدرسة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات التكنولوجيا	١٣٠	٢,٠٨	١,١٩	منخفضة	١٧
٨	تحرص إدارة المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	١٣٠	٢,٢١	١,٢٣	منخفضة	٩
٩	تسهم التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة في إنجاز سرعة العمل.	١٣٠	٢,٢٥	١,٢٠	منخفضة	٧
١٠	توظف إدارة المدرسة التكنولوجيا في اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها.	١٣٠	٢,٢١	١,٢١	منخفضة	١٠
١١	توظف إدارة المدرسة تقنية المعلومات في مواجهة التحديات والمخاطر البيئية واستغلال الفرص المتاحة.	١٣٠	٢,٠٨	١,١٥	منخفضة	١٥
١٢	لدي إدارة المدرسة القدرة علي تحديد	١٣٠	٢,٠٩	١,١٦	منخفضة	١٣

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا					
١٣	تمكن قدرات المدرسة التكنولوجية من القيام بأعمال وأنشطة متعددة ومختلفة لمواجهة حالات التغيير المستمر.	١٣٠	٢,٠٨	١,١٩	منخفضة	١٨
١٤	توفر المدرسة قاعدة بيانات الكترونية للعاملين بها.	١٣٠	٢,٢١	١,٢٣	منخفضة	١١
١٥	توفر المدرسة التكنولوجيا التي تتوافق مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	١٣٠	٢,٢٥	١,٢٠	منخفضة	٨
١٦	تطور إدارة المدرسة من التكنولوجيا المستخدمة في أداء مهامها وفقاً لقدرات الأفراد ومتغيرات البيئة	١٣٠	٢,٢١	١,٢١	منخفضة	١٢
١٧	تراعي المدرسة إحداث توافق بين قدرات الأفراد والتكنولوجيا المستخدمة بما يحقق جودة الأداء.	١٣٠	٢,٠٨	١,١٥	منخفضة	١٦
١٨	تستخدم إدارة جميع أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات الخاصة به والشبكات الداخلية وأجهزة الفاكس في تنفيذ كل أو بعض الأعمال الإدارية اليومية بالمدرسة	١٣٠	٢,٠٩	١,١٦	منخفضة	١٤
	المحور الرابع : التكنولوجيا	١٣٠	٢,٤٦	٠,٨١	منخفضة	٤

ويظهر من الجدول السابق :

- أن العبارة (٣) والتي تنص علي " لدي إدارة المدرسة تغذية عكسية من الخارج عن طريق شبكة غنية بالاتصالات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,٢٥) وقد يرجع ذلك إلي اهتمام مديري مدارس التربية الخاصة بمعرفة مدي رضا المجتمع المحلي وأولياء امور الطلاب عن الخدمة التعليمية المقدمة من خلال أعضاء المدرسة سواء المعلمين والعاملين.
- كما جاءت العبارة (٤) والتي تنص علي " لدي إدارة المدرسة نظام فعال للمعلومات الإدارية مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية" في المرتبة الثانية بمتوسط

د. رجب أحمد عطا محمد

حسابي(٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٣٨) وقد يرجع ذلك إلي أن التجديد في المدارس يتمثل في أن تعليم التلاميذ وتأهيلهم يكون باستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن توظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم وتفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في التعليم والتعلم قد يسهم في تطوير مخرجات التعليم المدرسي بما ينسجم مع التطورات المتسارعة التي تشهدها القرن الحالي، مما يؤدي إلي اهتمام مديري المدارس بتوفير نظام فعال للمعلومات الإدارية مرتبط بالموجهين والمشرفين في الإدارات العليا بشبكة معلومات تكنولوجية داخلية

● كما جاءت العبارة (٧) والتي تنص علي " تستثمر إدارة المدرسة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات التكنولوجيا " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وانحراف معياري (١,١٩)، وقد يرجع إلي عدم إدراك مديري مدارس التربية الخاصة أن من خلال تكنولوجيا المعلومات تستطيع المدارس توفير نظام عمل فعال موثق يمكن الرجوع إليه لتحديد الاعمال والوظائف وتنمية قدرات العاملين والمعلمين والتلاميذ للاستجابة الفعالة والسريعة للمتغيرات وثورة المعلومات والتكنولوجيا.

● كما جاءت العبارة (١٣) والتي تنص علي " تمكن قدرات المدرسة التكنولوجية من القيام بأعمال وأنشطة متعددة ومختلفة لمواجهة حالات التغيير المستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وانحراف معياري (١,١٩) وقد يرجع إلي قلة الإمكانيات المادية والأجهزة اللازمة لعملية التعلم، والقصور الواضح في تجهيز حجرات للمصادر التعليمية، والاستخدام الضعيف للتكنولوجيا، وعدم وجود قاعدة بيانات عن الإعاقات والوسائل التعليمية التكنولوجية الملائمة لكل إعاقاة .

وخلصه ماسبق، يتضح أن العبارات المتعلقة بالمحدد الرابع " التكنولوجيا" من محددات الرقابة الاستراتيجية علي النحو المجل في المدي الضعيف بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، ويرجع إلي الاهتمام المحدود من جانب مديري مدارس التربية الخاصة بأهمية

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية
تفعيل قدرات العاملين والمعلمين علي اكتساب مهارات التعامل مع أحت الوسائل
التكنولوجيا وتقنية المعلومات في تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ذوي
الاحتياجات الخاصة.

خامساً: مبررات ودواعي تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة

من خلال التعرف علي واقع مدارس التربية الخاصة في ضوء محددات الرشاقة
الاستراتيجية يتضح أن من المهم التفكير فيما إذا كانت البيئة المدرسية تساهم في التغلب
علي الصعوبات التي قد يواجهها المتعلم في مدارس التربية الخاصة، يجب أن تكون
المدارس حساسة وتدرك أن تنمية الأطفال تتضمن "الاستعداد للتعلم" و "الاستعداد
للمدرسة". "الاستعداد للتعلم" يعني أن لديهم التطور المعرفي اللازم لتعلم مفاهيم وأفكار
محددة، و"الاستعداد للمدرسة" يتضمن مجموعة محددة من المهارات المعرفية واللغوية
والاجتماعية والحركية التي تمكن الطفل من استيعاب المناهج المدرسية، ويعني الاهتمام
بالبيئة ضمان شعور المتعلمين بالأمان والدعم والتحفيز وأن بيئة الفصل الدراسي متوافقة
مع التعلم الفردي والاحتياجات الاجتماعية والمادية للمتعلمين. ولتحقيق هذا مطلوب:

- مدير مدرسة ذات قدرات متميزة تتصف بالرشاقة والحساسية الاستراتيجية والتوظيف
الفعال للتكنولوجيا المساعدة لعملية التعلم .
- مدير مدرسة يساعد المعلمين والعاملين أن يكونوا مرنين ومنفتحين من أجل التعامل مع
أطفال لديهم نقاط قوة وتحديات واهتمامات مختلفة ولا يمكن تلبية الاحتياجات المتعددة
والمعقدة بنموذج أو صيغة واحدة. يستغرق الأمر وقتاً طويلاً وتفكيراً إبداعياً وتعاوناً
وتمويلاً مناسباً وإمكانية الوصول والبحث وتدريب المعلمين على أساس مستمر.
- مدير مدرسة ينفذ سياسة تحدد بوضوح الخدمات والدعم والموظفين المتاحين للأطفال
ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة وجعل هذه المعلومات في متناول أولياء الأمور.
- مدير يشجع العمل بشكل جماعي كفريق (معلمين ، عاملين في مجال الرعاية الصحية
أخصائيين اجتماعيين، إلخ) لتقديم رعاية شاملة للطفل ذي الاحتياجات التعليمية الخاصة.

د. رجب أحمد عطا محمد

- مدير يهتم بشكل دائم بتوفير فرص التدريب المتعلقة بالتطوير المهني المستمر لجميع المعلمين في الفصول الدراسية، ورش العمل والتعلم عبر الإنترنت والمؤتمرات لتلبية الحاجة إلي تحسين أداء المعلمين. حيث يلعب المعلمون دورًا أساسيًا في توفير تجربة تعليمية إيجابية ومجزية لجميع الأطفال.
- مدير يهتم بمعرفة آراء وأفكار المعلمين، ولديه القدرة علي دمج آرائهم ومعرفتهم حول كل من المناهج وطلابهم كمتعلمين قبل تخطيط التعليم والتقييم. ويعد التوافق الجيد أمرًا ضروريًا بين هذين المكونين الأساسيين من أجل توفير فرص تعلم مناسبة وفعالة لجميع الطلاب.
- مدير يستطيع تزويد المتعلمين بالهيكل اللازمة لتعظيم نقاط قوتهم، ومعالجة نقاط ضعفهم، وتجربة العلاج في الوقت المناسب. يمكن هذا الطلاب من استخدام استراتيجيات التعلم الفعالة والمشاركة في تعلمهم. نتيجة لذلك، يزداد تحفيز الطلاب ويظل الطلاب مهتمين بالتعلم.
- مدير مدرسة يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة وتوفير مناخ إيجابي ويتطلب ذلك ما يلي: القدرة علي التخطيط وإعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة، والإلمام بكافة القوانين واللوائح والنشرات المنظمة لإدارة المدرسة، وتوفير بيئة آمنة وحامية لكافة الطلاب والعاملين دون تمييز بينهم.
- مدير مدرسة لديها القدرة علي توفير بيئة مدرسية يسودها بعض القيم مثل: التعاون الايجابي، الاحترام المتبادل، والعدالة، والمساواة، واحترام التنوع لكافة الطلاب والعاملين بما يسهم في توفير مناخ إيجابي جاذب للطلاب والعاملين.
- مدير مدرسة لديه القدرة علي توظيف تكنولوجيا التعليم داخل مدارس التربية الخاصة كمتطلب ضرورياً يساعد علي أن يكون التعلم بصورة أفضل لقيمه العظيمة بالنسبة للأطفال المعاقين إذ يجعل التعلم مسلياً ومثيراً ويبعد عنه الملل.

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية وتفرض هذه التحديات علي المسؤولين عن إدارة مؤسسات التربية الخاصة ضرورة تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة لاكتساب أفضل لمهارات الحساسية الاستراتيجية للارتقاء بجودة التعليم في مدارس التربية الخاصة بغية تحقيق أفضل النتائج وفقاً للأهداف التربوية المحددة لمسايرة المتغيرات العالمية ومحاولة التكيف معها. سادساً: التصور المقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بالبحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية:

انطلاقاً من الإطار النظري للبحث والذي تضمن عرضاً تحليلياً للرشاقة الاستراتيجية ومفهومها وأهميتها ومحدداتها، ومتطلبات ودواعي تطبيقها في المؤسسات التعليمية، والتعرف علي مدي ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة بالبحر الأحمر لمحددات الرشاقة الاستراتيجية من خلال الدراسة الميدانية تم وضع تصور مقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية.

(أ) منطلقات التصور المقترح :

- ينطلق التصور المقترح من مجموعة من المنطلقات التي تتمثل فيما يلي :
- 1- اهتمام معظم الدول ومنها مصر بفئة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وهذا اتجاه عالمي يحتم علي القيادة الساسية في معظم الدول الاهتمام بتطوير مدارس التربية الخاصة ولن يتم هذا التطوير بصورة مثلي دون تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة.
 - 2- يساهم ممارسة محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحسين قدرات وكفاءات مديري مدارس التربية الخاصة المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي ومن ثم التخطيط بطريقة استراتيجية واضحة الأهداف والاجراءات.
 - 3- التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية التي يتميز بها القرن الحادي والعشرين والتي تفرض علي مدارس التربية الخاصة وقادتها حسن توظيف هذه

المتغيرات برشاقة ويقلص لرفع جودة وكفاءة الخدمة التعليمية والعاملين علي تقديمها.

٤- تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بمدارس التربية الخاصة من أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده التنفيذ الفعال للاستراتيجية والثقافة التحفيزية للعاملين والمعلمين ورضا العملاء.

(ب) أهداف التصور المقترح:

يسعي هذا التصور إلي تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تحسين أداء مديري مدارس التربية الخاصة من خلال الرشاقة والمرونة في التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية وبما يتوافق مع رؤية الدولة والاهتمام الواضح بزوي الاحتياجات الخاصة من الطلاب ومساعدتهم علي التعلم.
- ٢- تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بوضع برامج تدريبية للتنمية المهنية تدعم التفكير الاستراتيجي والابتكار والابداع.
- ٣- تطوير أساليب العمل داخل مدارس التربية الخاصة فيما يتعلق بصنع واتخاذ القرارات التعليمية.

(ج) أبعاد التصور المقترح:

من أهم أبعاد التصور المقترح ما يلي:

- ١- الرشاقة الاستراتيجية والتجديد: كل جديد أو تغير في الأفكار والسياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ أهداف العملية التعليمية يؤدي إلي تغييرات مملوسة في مخرجات التعليم وتتسم بالإبداع، أي استخدام المعارف الجديدة لتعزيز السلوك الإبداعي لاكتشاف الفرص الجديدة، ويمثل الابتكار والإبداع أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المدارس على اختلاف انواعها بالطرائق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها قد يؤدي إلى فشل الإدارة ، من أجل ضمان بقائها واستمرارها ، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة

، بمعنى أن تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك بحيث يكون الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وإن الإدارة المعاصرة والحديثة تحتاج إلى تعديل في نمط اتخاذ القرار، وتحسين وتطوير في طرائق وأساليب تحديد الأولويات والأهداف وهذا لا يتم إلا عن طريق خلق وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب الذي يتيح ويفسح المجال للفكر الابتكاري والإبداعي في الظهور، ويتطلب النجاح اليوم الرشاقة والدافع لإعادة التفكير باستمرار، وإعادة التنشيط، والتفاعل، وإعادة الابتكار، والإدارة المدرسية الرشقية تعمل دائما علي حشد قدرات المدرسة وجهودها ومواردها والتنسيق بينها للوصول إلي التجديد كهدف استراتيجي .

٢- الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: هو تميز اداري ووظيفي ينأتى من خلال الاستثمار في الامكانات غير المستغلة في العاملين ويتسم بنقاط قوة تتمثل في تميز القادة المرؤوسين ، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية ، أي علي إدارة المدرسة تركيز جهودها وطاقتها علي تحسين وتجويد المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية ، ومن اجل تحقيق ذلك تعمل الرشاقة الاستراتيجية علي الكشف عن أهم سمات وخصائص البيئة المدرسية الداخلية والخارجية والوقوف علي نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وحصص البدائل والخيارات الاستراتيجية لتحقيق جودة الموارد المدرسية البشرية والمادية كهدف استراتيجي تستطيع المدرسة من خلالها الوصول إلي التميز.

٣- الرشاقة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة: حيث تعمل الرشاقة الاستراتيجية علي تحويل المدارس إلي منظمة متعلمة من خلال : التحول من الهياكل العمودية إلي الهياكل الأفقية، إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة حيث توجد مسافات كبيرة بين مديري الإداري والعاملين والمعلمين ، بينما الهيكل الأفقي يزيل الحدود بين أعضاء المدرسة ويعتمد علي فرق العمل لاتخاذ القرار، والتحول من من الثقافة

المتصلبة متصلبة إلى الثقافة المنكيفة حيث تقتضي ضرورة التغيير التنظيمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المدرسة كمنظمة متعلمة تشجع علي الانفتاح وإزالة الحدود والجودة والتحسين المستمر، والاستخدام الأمثل للموارد، عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية.

٤- الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة لحاجات العميل: الإدارة المدرسية الرشيقة من خلالها حساسيتها العالية للبيئة المحيطة تكون قادرة علي معرفة احتياجات المجتمع المحلي وطلابها وخاصة في مدارس التربية الخاصة، وتقوم بتقييم احتياجات العملاء بشكل منهجي، وقدرة المدرسة علي البقاء علي قيد الحياة تعتمد علي تعزيز قدراتها وكفاءتها الأساسية لتصبح رائدة في مجالها مع تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم والتفكير في طرق جديدة للقيام بالأعمال .

٥- الرشاقة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي: حيث تعمل الرشاقة الاستراتيجية علي زيادة قدرة المنظمة علي أن تربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها من خلال تحسين أبعاد الأداء الاستراتيجي المتمثلة في: سرعة الاستجابة في تلبية احتياجات العميل دون تأخير في الوقت مما يعكس رضا العميل عن أداء المدرسة، والابداعات المستمرة في توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة، والتعلم الاستراتيجي من خلال وجود رؤية مشتركة موحدة بين أعضاء المدرسة نحة مستقبل المدرسة وأهدافها مما يزود قادة المدرسة والمعلمين والعاملين بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع أهداف المدرسة وتوجهاتها المستقبلية ، وتوقع التغير في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية والاستعداد لها بوضع خطط واستراتيجيات للتوافق معها والتخفيف من حدة أثرها والضغوط المصاحبة لها.

(د) خطوات تطبيق التصور المقترح :

- يتم تطبيق أبعاد هذا التصور المقترح لتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بالبحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الاستراتيجية وفقا للخطوات التالية:
- 1- إقتناع قيادات التعليم سواء في وزارة التربية والتعليم والمديريات والادارات التعليمية علي مستوى المحافظة باهمية دور مديري مدارس التربية الخاصة في تحقيق التجديد والجودة والأداء الاستراتيجي، وجعل تأهيل مديري المدارس للتكيف مع التطور والتغير ضمن أولوياتهم عن وضع الخطط والسياسات التعليمية التجديدية.
 - 2- التشخيص الدوري لواقع ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة للكفايات الفنية، وتحديد الاحتياجات الفعلية لكل قائد مدرسي من الكفايات، واستخدام الأساليب العلمية المتقدمة والمتنوعة لهذا الغرض.
 - 3- إعادة النظر في شوط ومعايير اختيار قادة المدارس وتضمن محددات الرشاقة الاستراتيجية في شروط ومعايير اختيار مديري المدارس ، وإعداد قوائم تتضمن محددات الرشاقة الاستراتيجية مثل الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد ووحدة القيادة والتكنولوجيا وطرق قياسها لدي مديري المدارس لتطبيقها علي من يقدم لمنصب مدير مدرسة.
 - 4- تشكيل عدد من المراكز التدريبية علي مستوي المدن والمحافظات وعلي مستوي الدولة تقدم برامج تدريبية وتأهيلية متطورة لمديري مدارس التربية الخاصة، وتتكون هذه اللجنة من الباحثين وأساتذة الجامعة في تخصصات الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي وبعض المسؤولين في الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتختص بوضع برنامج تدريبي بهدف تأهيلهم لمسايرة التغيرات الحالية التي يشهدها العالم والتي تقتضي الاهتمام بالجانب التربوي وإصلاحه.

د. رجب أحمد عطا محمد

- ٥- تنوع البرامج التي تقدم لمديري المدارس للتأهيل بين ثلاثة أنواع :
 - برنامج تأهيلي لمديري المدارس الجدد وهذا البرنامج يمد مديري المدارس الجدد بأهم المعلومات والمهارات اللازمة لهم، وبعد اجتياز هذا البرنامج بنجاح يحصل مدير المدرسة علي شهادة تأهيلية لشغل منصب مدير مدرسة.
 - برنامج تحسيني يهدف إلي تقديم برامج تأهيلية تحسن من مستوي مديري المدارس الذين اجتازوا البرنامج التأهيلي .
 - برنامج تطويري علي درجة عالية من الكفاءة حيث يتم اختيار مجموعة من مديري المدارس المتميزين للالتحاق بهذ البرنامج لتنمية مهاراتهم وأساليبهم ومعلوماتهم في مجال الإدارة المدرسية
- ٦- تنوع محتوى البرامج التدريبية والتأهيلية بين:
 - منهج يضم مقررات مثل فلسفة التربية ، الإدارة التربوية الفعالة، الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات
 - منهج يرتبط بالتجربة الميدانية لمديري مدارس التربية الخاصة حيث يتم استدعاء بعض مديري مدارس التربية الخاصة المتميزين لتقديم خبراتهم وتجاربهم الميدانية في مجال الإدارة المدرسية.
 - تركيز برامج التأهيل المهني لمديري مدارس التربية الخاصة علي تطوير الكفايات الفنية لمديري المدارس التي تساعدهم علي ممارسة محددات الرشاقة الاستراتيجية والتي أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع ممارستها جاءت بدرجة ضعيفة
 - معلومات عن القوانين والسياسات التي تؤثر علي حياة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وأسره.
 - معلومات عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر علي عملية صنع السياسات التعليمية في مجال التربية الخاصة.

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية

٧- إعادة النظر في برنامج الدبلوم المهني بكليات التربية بحيث يشمل مقررات وأنشطة

لها ارتباط مباشر بتأهيل مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء

محددات الرشاقة الاستراتيجية

٨- تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة

من خلال تشكيل فرق تخطيط للتنمية المهنية علي مستوي مديرية التربية والتعليم

في المحافظة يرأسها رئيس الأكاديمية، وينبثق عنها لجان متخصصة تكون مهمتها

تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس لمواكبة التجديدات

والمتغيرات المتسارعة ونقلها إلي فرق التخطيط لوضع برنامج تأهيل مناسب

لتطوير قدرات ومواهب مديري مدارس التربية الخاصة في ضوء محددات

الرشاقة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي.

٩- استحداث وحدة خاصة بالاستشعار في الهيكل التنظيمي للأكاديمية المهنية للمعلمين

في كل محافظة تختص برصد كل التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمدارس

ومن ثم وضع تصور بمحتوي البرامج التدريبية والقدرات والمواهب التي يجب

تطويرها لتأهيل مديري المدارس وخاصة التربية الخاصة وتدريبهم علي وسائل

وأساليب الرصد والانتباه إلي الأحداث التي تجري في البيئة الخارجية والاستفادة

منها في إدارة العملية التعليمية.

١٠- عقد شراكة بين مديريات التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين للتعاون

في مجال تأهيل مديري المدارس والقيادات التعليمية.

(٥) معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

يتوقع عند تنفيذ التصور المقترح أن تواجهه بعض المعوقات التي يمكن أن تؤثر علي

تنفيذه إلي حد ما، وتتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي:

- نقص أو ضعف الموارد المالية في المحافظات اللازمة لبرامج تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة، ويمكن التغلب عليها من خلال التزام الدولة ومن خلال ميزانية

التربية والتعليم بتخصيص جزء كافي من ميزانية التعليم لمجال التربية الخاصة وخاصة تأهيل قيادات المدارس.

- الجمود التنظيمي في مديريات وإدارات التعليم بالمحافظات مما يسبب ضعف القدرة علي تغيير طريقة التنفيذ بسرعة، ويمكن التغلب عليها من خلال تصميم نظام استراتيجي عالي المرونة يمكن القيادات من الاستجابة السريعة للتغيرات وعدم التعرض للمخاطرة غير المحسوبة من خلال تشجيع التفكير الاستراتيجي لدي قادة مدارس التربية الخاصة في برامج تأهيل والتنمية المهنية لمديري المدارس.
- قصور أنظمة وتفنيد المعلومات بالأكاديمية المهنية للمعلمين ، ويمكن التغلب عليها من خلال حرص قيادات الأكاديمية المهنية للمعلمين علي جودة ودقة ذاكرتها التنظيمية حيث تمثل التغذية الراجعة لكل الممارسات والقرارات المتخذة، وتحتوي هذه الذاكرة علي كل البيانات والمعلومات والتجارب التي مرت بها المدارس خلال فترات عملها.
- الخوف من كل ما هو جيد من أفكار أو أساليب عمل في مدارس التربية الخاصة، ويمكن التغلب عليها من خلال العمل علي تغيير ثقافة العمل داخل المدارس بحيث تؤسس هذه الثقافة علي أن الأفكار الجديدة والخلاقة مصدر النجاح الرئيس للمدارس، تشجع هذه الثقافة أعضاء المجتمع المدرسي من المبدعين والموهوبين القادرين علي اكتساب المعرفة الضمنية ودمجها بالمعارف والخبرات السابقة الظاهرة والضمنية وتقديمها في صورة مخرجات جديدة.
- عدم اقتناع القيادات في مديريات التربية والتعليم والوزارة بأهمية دور مديري المدارس في صنع التطوير والتحسين، وانعدام الثقة في قدراتهم واعتبارهم أدوات تنفيذ وليس عناصر مهمة لصنع واتخاذ القرار، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال تحويل أدوار مديري المدارس من المهام الروتينية والتي تقتصر علي التنفيذ إلي أدوار التمكين التي توفر للمدير المسؤولية وتسمح له باستخدام قدراته ومواهبه في المشاركة في وضع وصنع السياسات والقرارات والخطط التعليمية علي مستوي مديرية التربية والتعليم بالمحافظة، وتتيح له حرية التصرف في إدارة المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية.

المراجع

- إبراهيم عصمت (٢٠٠٢). التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي، القاهرة ، دار الفكر العربي.
- أحمد عبد الرازق مسعود (٢٠٠٣). مؤسسات التربية الخاصة في مصر "رؤية مستقبلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- أمنية إسماعيل الكيسي (٢٠٠٩)، السياسة التعليمية للتربية الخاصة، ط٢، طنطا، دلنا للطباعة والكمبيوتر والتصوير.
- أميرة أمين محمد دماج (٢٠١٩)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع١٢٤، صص. ٣٤١-٣٦٩.
- إيمان لعرايجي، فريدة بوغازي (٢٠٢٠). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مج١٠ ، ع١٤ ، ص ص . ٣٠٤-٣٢٤.
- إيمان محمد حسن همام (٢٠٠٦)، بعض مشكلات إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر: دراسة ميدانية علي محافظة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- باسم سليمان صالح جاد الله (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تجويد أداء مدارس التربية الخاصة في صعيد مصر "دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات الإنسانية والتربوية، كلية التربية -جامعة دمنهور، المجلد السابع، العدد الرابع: الجزء (٤)- ب-
- حسين أحمد الطعاني (٢٠٠٧). القيادات الإدارية للتأهيل والتدريب، الأردن- عمان: دار الميسرة.
- درية السيد البنا (٢٠٠٥). الإشراف التربوي في مدارس التربية الخاصة في مصر-الواقع والمأمول، مجلة كلية التربية،جامعة المنصورة، العدد ٥٨، الجزء الثاني.

د. رجب أحمد عطا محمد

- رجاء سالم أبو مربعي، محمد سليم الزبون (٢٠١٢). تقدير الحاجات الإدارية التربوية لمديري مدارس التربية الخاصة في الأردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٩، العدد ١، ص ١٣٥-١٥٤
- رحاب محمد زهير عبد السميع (٢٠١٧). تنمية القيادة الإبداعية لدي مديري التربية الخاصة في ضوء مفهوم ثقافة الجودة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف.
- ريهام عبد الحميد علي شبيب (٢٠١٤). التمكين الإداري للقيادات العاملة في مجال التربية الخاصة بمصر تصور مقترح، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- سميحة محمد علي مخلوف (٢٠١٧). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدي مديري مدارس التربية الخاصة، مجلة التربية: جامعة الأزهر- كلية التربية، المجلد ١٧٢، العدد ٢، ص ٤٣٦-٤٨٥.
- شافي عوض زيدان الرشدي (٢٠١٦). التمكين الإداري لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة: مفاهيم، كفاياتهم، اختياراتهم، المشكلات التي تواجههم، عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المجلد ١٧، العدد ٥٤، ص ٨٣-١٠٤.
- شعبان أحمد هلال (٢٠١٨). متطلبات تطبيق المدرسة الآمنة بمؤسسات التربية الخاصة بمصر، مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية، المجلد ٣٣، العدد ٢، ص ٤٣٦-٤٧٠.
- طارق رضوان محمد (٢٠١٤). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية علي التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة: جامعة طنطا، ص ١-٤٤.
- عبد الرحمن سيد سليمان، وإمبابي مراد محمد (٢٠٠٦). إدارة الإدارة والإشراف في التربية الخاصة، الرياض، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عبد الغني أحمد عبود (٢٠٠٤). المهام الإدارية لمديري ومديرات المؤسسات التربوية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، المؤتمر العلمي الثاني لمركز رعاية وتنمية

تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية
الطفولة، جامعة المنصورة: تربية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في الوطن
العربي- الواقع والمستقبل، ٢٤-٢٥ مارس.

- عبد الناصر محمد رشاد ، وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧). الصحة التنظيمية لمدارس
التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية ، مجلة الإدارة
التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٤ ، العدد ١٣٣ ،
١٣٢-١٥ .

- عبد الناصر محمد رشاد (٢٠١٧). الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر
والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، المجلد ٤، العدد ١٣٣، ص ص. ١٣٢-١٥ .

-عمر نصير مهران رضوان (٢٠٠٧). تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في ضوء
مدخل الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة عين شمس.

- عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠١٩). متطلبات المعلومات لتحقيق الرشاقة في الرشاقة
بالجامعات المصرية جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية -جامعة
سوهاج - العدد التاسع والخمسون ، ص ص. ٢٥٦-٣١٦

- كيرلس سليمان صالح جاد الله (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير مدارس التربية الخاصة
بصعيد مصر: دراسة تحليلية، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، المجلد ٧ ، العدد ١٠ ،
ص ص. ٩١-١٣٠ .

- متولي إبراهيم متولي (٢٠١٤). تقويم أداء مديري مدارس التربية السمعية في مصر
بمرحلة التعليم الأساسي وفقاً لمعايير الكفايات المهنية، رسالة ماجستير ، جامعة كفر
الشيخ، كلية التربية.

- محمد إبراهيم عبدالغني عبد البر (٢٠١٥): واقع الإدارة الإلكترونية بمدارس التربية الخاصة
من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية
والنفسية، كلية التربية: جامعة الفيوم، المجلد ٥، العدد ١، ص ص. ٢٨٠-٣٣٣ .

د. رجب أحمد عطا محمد

- محمد الزين (٢٠١٣). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل -دراسة تطبيقية: على شركة ألبا هاوس في الأردن. "مجلة اتحاد الجامعات، المجلد 10، ص ص ١٩-٣٣.
- محمد أنور رشدي هنية (٢٠١٦) ، مدي ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدي قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة : الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- محمد راشد المري، سامر عبد المجيد البشاشة (٢٠٢٠). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العشرون ، العدد الأول ، ص ص.١-٢١.
- محمد سرحان علي المحمودي (٢٠١٩). **مناهج البحث العلمي**، الطبعة الثالثة، اليمن، صنعاء: دار الكتب.
- محمد عبد الحميد محمد، محمد فتحي قاسم (٢٠٠٦). تطوير منظومة تدريب معلمي التربية الخاصة في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٧)، العدد (١١).
- محمد علي قطب عبد الله (٢٠١٥). تصور مقترح لتحسين مدارس التربية الخاصة بمصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير ، جامعة المنيا، كلية التربية.
- مصطفى مختار السيد حسن (٢٠١٢). المشاركة المجتمعية في مدارس التربية الخاصة في بعض محافظات الصعيد " دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بورسعيد.
- منار محمد جابر (٢٠١٩). الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية في ضوء الإرجنوميكس: تصور مقترح، **المجلة التربوية، كلية التربية: جامعة سوهاج**، المجلد ٦٤، ص ص.٥٩٥-٦٩٦

- تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية
-
- نور محمد سالم الزين (٢٠١٣)، أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية علي شركة البا هاوس في الأردن، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هايف شداد العازمي (٢٠١٩). الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا: جامعة مؤتة،الأردن.
- هند ناصر أحمد عقيلات (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج٣٥، ٩٤، ص ص ٦٤٢-٦٦٧.
- هنية محمد أنور رشدي (٢٠١٦). مدي ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) جمهورية مصر العربية.
- وزارة التربية والتعليم، التوجيهات الفنية والتعليمية والإدارية لمدارس وفصول التربية الخاصة، ٢٠١١/٢٠١٢.
- Atallah Mohammed Tayser Alsharah (2020), Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan,**International Journal of Business Administration**, 11(5), pp.29-43.
- Ade Oyedijo. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. **American International Journal of Contemporary Research**, 2(3), pp30-37.

-
- Ali Bin Abdulreaha Al Lawati (2018). Competencies of Schools' Principals in the Sultanate of Oman and their Predictive Variables, **International Journal of Learning Management Systems**,6(2), pp.75-92.
 - Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. **Management Decision**, 55(2), 271-293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>.
 - Arokodare, M. A. & Asikhia, O. U.(2020).Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight, **Global Journal of Management and Business Research**, 2(3),pp.7-16.
 - Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O (2019).Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Culture, **Business Management Dynamics**,9(3), September, pp. 1-12.
 - Bella Butler, Kayla Surace (2015).Call For Organisational Agility In The Emergent Sector Of The Service Industry, **Journal of Business Management**, No.10 ISSN 1691-5348,pp.1-148.
 - David Teece, Margaret Peteraf and Sohvi Leih.(2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy, **California Management Review**, 58(4), 13- 35.

- DiPaola, M. F., Walther-Thomas, C. (2003). Principals and special education: The critical role of school leaders, **Center on Personnel Studies in Special Education (COPPSE Document No. IB-7)**. Gainesville, FL: University of Florida, pp.3-28.
- Divesh Ojha. (2008). Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance. USA: (**Unpublished PhD Thesis**). Clemson University.
- Donald Sull. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets. **Harvard Business Review**, 87(2), 78-88.
- Francesco Debellis, et al (2020), Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms, Journal of International Management, Available online 6 February 2020, 100739, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>.
- khoshnood & Nematizadeh (2017).“Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iran Private Banks, **International Journal of Business and Management**,12(2); pp.220-229.
- Kohtamäki . Marko & Farmer. Donald,(2017). **Strategic Agility— Integrating Business Intelligence with Strategy**, University of Vaasa. Finland. DOI 10.1007/978-3-319-54846-3_2.
- Long, C. (2000). Measuring Your Strategic Agility, **Consulting to Management C2M**,11(3), 25-37.

- Maarit Santala.(2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting, **Master's thesis**, Department of Marketing and Management, Helsinki School Of Economics, Espoo Finland.
- Mary Yoko Brannen & Yves Doz. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility. **California Management Review**, 54(3), 77-97.
- Muhammad K. Hamdan, et.al(2020).The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs, **International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)**, 4(4), April, pp. 76-103.
- Narendra Kumar. (2017, December 21). The Four Keys You Need know To Achieve Strategic Agility. Retrieved Nov 6, 2020, from Enterslice: <https://enterslice.com/learning/know-achieve-strategic-agility/>.
- Nikoo Tabe Khoshnood & Sina Nematizade (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, **International Journal of Business and Management**; 12, (2);pp.220-229..
- Onyema .E. Ofoegbu & Paul Ayobami Akanbi (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. The **International Business & Economics Research Journal**,.11,(2),pp. 153-169.

- Radwan, Tariq (2014). The effect of the determinants of strategic agility on organizational excellence: an applied study on the telecommunications sector in Egypt, **Trade and Finance Journal**: Tanta University, 1 (3) 225-232..
- René Rohrbeck & Menes Etingue Kum (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 129, pp. 105-116.
- Rick Dove. (2001). **Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise**. New York, NY: John Wiley & Sons
- Robert E. Morgan & Kelly Page.(2008), Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility, **Strategic Change**, 17 (5/6), p155-168..
- Samer Abu-Radi. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals (**Unpublished Master Thesis**). Middle East University, Jordan.
- Sampath, J. M. (2015). Exploring the significance of strategic agility in building sustainable competitive advantage for retail banks in India. **Working Paper Series** No.ST-16-01.SVKM's Narsee Monjee Institute of Management Studies, School of Business Management, deemed University..

- Wadhwa, S., & Rao, K. S. (2003). Flexibility and agility for enterprise synchronization: Knowledge and innovation management towards flexagility, **Studies in Informatics and Control**, 12(2), 111-128..
- Yves Doz & Mikko Kosonen. (2008). **Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game**, Harlow: United Kingdom.
- Yves Doz & Mikko Kosonen. (2008). the Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. **California Management Review**,50(3),130-145.
- Yves Doz & Mikko Kosonen. (2010). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.

