

## مدى تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين

\*د . إسماعيل العمري

\*\*د. سيف الدين قدي

### الملخص

هدف البحث إلى تعرف مدى تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين، وسعى البحث إلى تحديد الفروق بين درجات متوسطات أفراد عينة البحث على استبانة الرقابة التنظيمية، وقد تمثلت متغيرات البحث في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) أما مجتمع البحث فكان عدد أفرادها/300/ مديراً ومديرة، وبلغ عدد أفراد عينة البحث /201/ مديراً ومديرة، وسُحبت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى نتائج عدة منها:

- إنَّ مدى تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين، جاءت بدرجة فوق المتوسط.
- إنَّ مستوى التخطيط المستقبلي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس، جاء بدرجة أعلى من المتوسط.
- إنَّ واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس، جاء بدرجة أعلى من المتوسط.
- إنَّ مستوى توزيع إدارات المدارس للمهام الإدارية بين العاملين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة أعلى من المتوسط.
- إنَّ مستوى التنفيذ والممارسة التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس، جاء بدرجة أعلى من المتوسط.
- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة تبعاً لمتغير الخبرة.
- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة التنظيمية، مدارس التعليم الأساسي. الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية ، مدارس التعليم الأساسي.

\*أستاذ مساعد بجامعة الفرات - كلية التربية بالحسكة \*\* أستاذ مساعد بجامعة حلب - كلية التربية

## مقدمة :

يُعدّ تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم من القضايا الملحة في العصر الزاهن ، لمواكبة التطور المعرفي وتقديم أفضل الخبرات والمعارف للارتقاء بقدرات المتعلمين ومهاراتهم ، ومن هذه الأنماط المعاصرة التي تسهم في إنجاز التقدم العلمي نمط الرشاقة التنظيمية، حيث برز هذا المفهوم لأول مرة في معهد اياكوكا جامعة لاهاي في عام 1990، فالأساليب التقليدية أصبحت عبئاً على العمل الإداري التربوي، وهو ما تطلب نمطاً يستوعب هذا الكم الكبير من المعارف و المتعلمين، و باتت المؤسسات التعليمية في حالة منافسة شديدة في مجال تقديم المعلومات التي تمكن الأفراد من النهوض بالدور الذي يؤديه داخل مجتمعهم، يُعدّ نمط الرشاقة التنظيمية من الأنماط التي تتوجه إلى التخطيط للمستقبل، وتأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية، وكل ما يشهده العالم من تطور للوصول إلى أفضل الميزات التنافسية، ويمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسة للرشاقة التنظيمية، التي تتميز بها المؤسسات التعليمية الرشيقة، ومن أبرزها:

رشاقة اتخاذ القرار: وهي قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات، فتتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي، و الاستجابة السريعة للتغيرات، ويمكن اعتبار انخراط العاملين في اتخاذ القرار عاملاً يجعلهم أكثر فاعلية، وربما يؤثر سلباً في السرعة عند اتخاذ القرار وتنفيذه، لذا لا بد من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، وهنا يبرز دور القيادة التي تنهض بهذه المسؤولية (السمحان، 2022، 348-349) حيث يشهد العصر الحالي تسارعاً غير مسبوق، فأدى ذلك إلى تحولات في النواحي العلمية، و الاقتصادية، والاجتماعية.....) وهو ما وضع المؤسسات التعليمية أمام تحديات وتغيرات سريعة، تستلزم ابتداع أساليب جديدة لمواجهتها، من خلال اعتماد مبدأ المرونة والسرعة والابتكار، فسعت تلك المؤسسات التعليمية باختلاف مستوياتها لتحقيق التميز في أدائها ضماناً لاستمرارها في وسط تنافسي شديد، لتحقيق تكيف ورشاقة تنظيمية تُحسن خدماتها (البربري، 2022، 833-834) ودعت التغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية هذه المؤسسات التعليمية للاستجابة لها، فالاستجابة السريعة للتغيرات أمر مهم لمساعدة المؤسسات على التطور، وبذا تكون التحديات قد أسهمت في دفع العديد من هذه المؤسسات التعليمية إلى اعتماد الرشاقة التنظيمية في سير عملها ( سيد عمر، 2020، 34 ) وبخاصة في مرحلة التعليم الأساسي التي تعد نقطة ارتكاز للعمل التربوي، وهذا ما ينبغي أن تسعى إليه مؤسسات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية، فهي بحاجة إلى اتباع هذا النمط الإداري لتحقيق حالة صحية في العمل التربوي

وتجاوز سلبياته، فجاء هذا البحث لرصد واقع عمل هذه المؤسسات والتعرف على مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين.

### مشكلة البحث:

لقد أسهمت التحولات التي شهدتها العالم في المجالات (الاقتصادية والاجتماعية و العلمية ) إلى زيادة الضغوط على المؤسسات التعليمية، سواء من حيث نوعية التعليم وجودته، أو من حيث الكم الكبير في أعداد المتعلمين، فاستدعى كل هذا مزيداً من التخطيط والسعي إلى وضع الاستراتيجيات، وبناء هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والواجبات المطلوب تحقيقها، وتطوير الجانب الإداري وجعله أكثر فاعلية ومرونة، بحيث يمكن هذه المؤسسات من تحقيق الجودة المطلوب إنجازها محلياً أو عالمياً، ومن أبرز الأساليب التي أثبتت فاعليتها وقدرتها على الوصول إلى إنجازها: أسلوب الرشاقة التنظيمية، ويُعدّ هذا الأسلوب ضرورة يمكن توظيفها لخدمة مؤسسات التعليم في ظل الظروف الصعبة التي مرّ بها المجتمع السوري والتي أثرت سلباً في واقع هذا التعليم، ونظراً لخدمة الباحثان في مجال العمل التربوي من خلال التدريس والإشراف على طلاب التربية العملية لاحظ أن هناك حاجة إلى توظيف الأساليب الحديثة في مجال الإدارة، ومن أبرزها أسلوب الرشاقة التنظيمية، ويمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي :

**ما مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين؟**

وتتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى التخطيط المستقبلي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس؟

2- ما واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس؟

3- ما مستوى توزيع المهام والشاركة في المسؤوليات التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس؟

4- ما مستوى التنفيذ والممارسة التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس؟

## - أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية موضوع الرقابة التنظيمية السائدة لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة وهذا يمكن ملاحظته في جانبين :

## -الجانب النظري:

يمكن لهذا البحث أن يقدم مزيداً من المعارف والمفاهيم عن الرقابة التنظيمية، ونظراً لكون موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع الحديثة فهذا يتطلب إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال .

## -الجانب التطبيقي:

قد تمت نتائج هذا البحث القائمين على مدارس التعليم الأساسي في الحسكة وكذلك المسؤولين عن تطوير العمل التربوي، بالمعلومات الضرورية التي تمكنهم من تحسين مستوى الأداء الذي يُبذل في هذا الجانب، وجعله أكثر فاعلية، فهو يقدم لهم رؤية واقعية عن مدى ممارسة الرقابة التنظيمية السائدة لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة.

## أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

- دراسة مدى تطبيق الرقابة التنظيمية السائدة لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة.
- تعرف مستوى التخطيط المستقبلي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة.
- تعرف واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة.
- تعرف توزيع المهام والشاركة في المسؤوليات التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة.
- تعرف مهام المؤسسات التربوية ومستوى تنفيذها لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة.
- إبراز الفروق في الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة تبعاً لمتغيرات الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي.

## فرضيات البحث:

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (من سنة - لأقل من خمس سنوات / من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات / عشر سنوات فأكثر).

3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (أهلية تعليم، إجازة جامعية).

#### حدود البحث :

**الحدود المكانية:** طبق البحث الميداني على مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى والحلقة الثانية) في محافظة الحسكة.

**الحدود البشرية :** اقتصر مجتمع البحث على عينة من مديري في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى والحلقة الثانية) في محافظة الحسكة الذين أضحى لديهم تصور واضح عن أبعاد الرقابة التنظيمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى والحلقة الثانية) في محافظة الحسكة.

**الحدود الزمانية:** أجري البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2025/2024

**الحدود الموضوعية:** تناول البحث أبعاد الرقابة التنظيمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى والحلقة الثانية) في محافظة الحسكة

#### مصطلحات البحث:

**الرقابة التنظيمية :** عرّفها أبو حطب 2021: أنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات التنظيمية والاستجابة لها بفاعلية .

عرّف (سعيد، 2020، 21) الرقابة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تعظيم مواردها ، وإمكاناتها والاستفادة من الفرص المتاحة لها ، بما يمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية ومواجهة التحديات ، أو التهديدات الخارجية بهدف استمرارية بقائها ومساعدتها على تحقيق ميزات تنافسية على مستوى المنظمات المماثلة، دون التخلي عن قيم مجتمعتها ، أو تعريض القيم الإنسانية المتفق عليها عالمياً للخطر أو الضياع ، طبقاً للمواثيق ذات الصلة بنشاط تلك المنظمة وبما يحقق لها التميز والتنافسية.

**مستوى الرقابة التنظيمية:** وهي تشير إلى مدى إنجاز إدارات مدارس التعليم الأساسي لمهامها في المجال العملي ، من حيث تفعيل التعليم التكنولوجي والفاعلية في الأداء واستخدام التعليم الإلكتروني، وهذا ما يجعل الرقابة التنظيمية السمة الأبرز لأدائهم التربوي، وكل هذا ينعكس على الدرجات المتحصلة على إجابات المديرين على الاستبانة المخصصة لهذا الغرض.

#### التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية:

الدرجة التي يحصل عليها المفحوص من تطبيق مقياس الرقابة التنظيمية .

## البحوث السابقة:

### - بحث المصري (2016) بعنوان استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

هدف البحث إلى تعرف مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، وتقديم استراتيجية لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 98 مديراً ومديرة واستخدمت الاستبانة أداة للبحث، وتوصل البحث إلى أنَّ مستوى الرقابة التنظيمية كانت بنسبة 78,5% وقدم الباحث استراتيجية لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية .

### بحث أبي عاصي(2021) بعنوان تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، ووضع مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة للبحث و طبقت على عينة بلغ عدد أفرادها 357 معلماً، وتوصل البحث إلى أنَّ واقع تطوير القيادات المدرسية جاء ضعيفاً، بينما كانت المعوقات كبيرة، وكانت هناك فروق بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية.

### -بحث المفيز وآخرون(2021) بعنوان الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض ، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات

هدف البحث إلى تعرف الرقابة التنظيمية مدخلاً لإدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة للبحث، وتكون مجتمع البحث من 579 مشرفة تربوية، أما العينة فقد بلغ عدد أفرادها 234 مشرفة تربوية، وتوصل البحث إلى نتائج منها - أنَّ دور الرقابة في إدارة الأزمة جاء بدرجة كبيرة، أما المعوقات فكانت المخصصات المالية وقصور نظام الحوافز وجمود الهيكل التنظيمي واللوائح من أبرز أسبابها .

### -بحث أرشود (2023) بعنوان درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

هدف الباحث إلى تعرف درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة للبحث، وطبقت على عينة مكونة من 352 معلمة، وقد أظهرت نتائج البحث أن درجة توافر أبعاد

الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جداً، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة عند متغير سنوات الخبرة، وتوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

#### **- بحث الدرويش(2024) بعنوان متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق**

هدف البحث إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وكذلك الكشف عن الفروق بين درجات متوسطات أفراد عينة البحث على الاستبانة المخصصة لهذا الغرض، وشملت متغيرات المؤهل العلمي والخبرة وتكونت عينة البحث من 106 مديراً ومديرة، وسحبت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة واعتمد المنهج الوصفي في هذا البحث ، نتائج هذا البحث - مجيء متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بدرجة كبيرة - ووجود فروق لصالح المؤهل العلمي - وعدم وجود فروق لصالح سنوات الخبرة.

**البحوث الاجنبية:**

#### **-بحث (Ghasemi,2015)**

Examining the relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness.

هدف البحث إلى توضيح العلاقة بين أسلوب الرشاقة التنظيمية والأساليب التقليدية المتبعة لدى الفريق التدريسي والإداري في جامعة سيستان وبلوشستان في مدينة زاهدان، وتكون مجتمع البحث من 645 من الفريق التدريسي والإداري، و سحبت عينة مكونة من 200 فرد، وطبق البحث في عام 2013-2014 واعتمدت ثلاثة أشكال من الاستبانات : استبانة للرشاقة التنظيمية ،واستبانة للأساليب التقليدية، ودراسة مدى تأثير هذه الرشاقة في أداء الفريق التدريسي والإداري، وبعد تطبيق هذه الاستبانة تم التوصل إلى أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين أصبحوا أكثر تطوراً باستخدام أسلوب الرشاقة التنظيمية وكان تأثيرها إيجابياً في أدائهم .

#### **-بحث (Mustafa Ozgenel, Sebnem Yazici,2021)**

Learning of School Administrators. International Journal of Progressive Education. هدف البحث إلى التعرف على الرشاقة التنظيمية لمديري المدارس ، واعتمد متغير

الجنس والخبرة والمستوى الدراسي والسن والمهام الإدارية ، و طبق البحث 428 فرداً في منطقة مرمرة (تركيا) متضمنة 160 مديراً و 268 نائب مدير، جمعت المعلومات، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أساليب إحصائية T-Test و ANOVA من خلال برنامج SPSS وتم التوصل

إلى نتائج منها ،أن مستوى مديري المدارس كان مرتفعاً عند استخدام الرقابة التنظيمية، وكانت النتائج بخلاف ذلك عند عدم استخدام الرقابة التنظيمية، وكانت النتيجة إيجابية لدى المديرين الذين استخدموا الرقابة التنظيمية بعكس نوابهم، وكانت النتيجة إيجابية لصالح الخبرة والسن.

#### - تعقيب على البحوث السابقة:

في ضوء العرض للبحوث السابقة نلاحظ أنها جميعاً تناولت موضوع الرقابة التنظيمية من أجل الوصول إلى تحديد مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية، وهذا ما سعى إليه هذا البحث، ويتفق هذا البحث مع البحوث السابقة في استخدام الاستبانة أداة للبحث، واعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي، والمتغيرات التي استند إليها، وهي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، على الرغم من الاختلاف في مجتمع البحث وعينته، و ساعد كل هذا في توسيع رؤية الباحثان لموضوع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين، وصياغة مشكلة البحث، وبناء أداة البحث الاستبانة، ويمكن النظر إلى هذا البحث في كونه الأول الذي تناول موضوع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين حسب علم الباحثان.

#### الاطار النظري:

#### تعريف الرقابة التنظيمية: Organizational Agility

تعرف بأنها القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية، وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة (Dongback and Ariel, 2008, 136)

وتُعدّ أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات ومتابعة الممارسات والأنشطة (الوهبي وبن شعل، 2020، 298) وتتمثل الرقابة التنظيمية في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات والتعامل مع التحديات المختلفة بمرونة، لتتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية، والرقابة مزيج من المميزات التنافسية التي تشتمل على المرونة وسرعة الاستجابة (كعكي، 2021، 477)

كان للتقدم التكنولوجي أثر بارز في البحث عن مزيد من الأساليب الفاعلة التي تُمكن المؤسسات التربوية من تقديم أفضل الخدمات التعليمية، لذا كانت الرقابة التنظيمية من الأساليب الحديثة التي أسهمت في تعاظم هذا الدور وجعله أكثر حيوية، و لكي تتمكن هذه المؤسسات من أداء دورها كان لزاماً عليها تطوير أداء قياداتها وتوظيف الرقابة التنظيمية، فهي تُمكن هذه المؤسسات من تجديد رؤيتها ورسالتها، وتزيد من قدرتها على الاستشعار بالتغير ومواجهته ( أبو عاصي، 2022، 903) ومن أبرز أبعاد الرقابة التنظيمية ما يأتي:

**1-رشاقة الاستشعار :** وهي القدرة على متابعة التغيرات البيئية والتمكّن من تكيفها، مثل التغيرات في تقاضيات العملاء والإنجازات التكنولوجية الحديثة ، وكل ما يشكل عامل تأثير في العملية التعليمية.

**2-رشاقة اتخاذ القرار:** وهي تستند إلى عملية جمع البيانات وتحليلها، والحصول على المعلومات وإبراز المعوقات، ورسم الخطط ووضع القرارات لتأهيل الأفراد، وتمكين المدارس من تحقيق التنافس.

**3-رشاقة التنفيذ:** وهي تقوم على قدرة المدارس على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري، واللجوء للتغيير والتعديل بما يساعد على تقديم أفضل الإنجازات ، وهو ما ينعكس إيجاباً على واقع المجتمع وينهض بمستواه (أبو حطب، 2021، 118) لقد وضع (Jafamejad and Shahaie (2008 نموذجاً لتحسين الرشاقة وهي:

**1-تحديد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه:** ويتحدد مستوى الرشاقة المطلوب الوصول إليه في ضوء احتياجات ودواعي الرشاقة والهدف الاستراتيجي لتحسين الرشاقة ،وكذلك الاستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة والتي تتمثل في الاستباقية ورد الفعل.

**2-تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه،** وهي مجموعة قدرات لازمة من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيرات، والاستفادة من الفرص التي تطرحها، والتي تتمثل في الاستجابة، الكفاءة، المرونة، والسرعة.

**3-تحديد المتطلبات أو العوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه ،وهي تلك الاحتياجات اللازم توافرها لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه، وتتمثل في مرونة الممارسات والأساليب والأدوات والتقنيات وتوفر المعلومات الكافية وتبني ثقافة الحوار .**

#### معوقات الرشاقة التنظيمية:

نظراً لما تحققه الرشاقة التنظيمية من فوائد يمكن أن تسهم في عمل المؤسسات التربوية فإنّ هناك بعض المعوقات التي تواجه تطبيق هذا المدخل الإداري الهام ومن أبرز هذه المعوقات:

-صعوبات تقنين الرشاقة التنظيمية: هناك نقص في مقاييس الرشاقة التنظيمية إذ توجد صعوبات ذات بعد عملي لقياس العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والمتغيرات عند إنجاز الأعمال.

-اللوائح الجامدة :ينبغي تجاوز القوانين الجامدة التي تضعف إدارة المؤسسات، وتمنع القائمين من الإداريين على التطوير والتحديث، وقد تركن الإدارات إلى مثل هذه اللوائح نظراً لما تحققه من استقرار لعملها، وهذا ما يجعلها عاجزة عن مواجهة التطوير ومواكبة المتغيرات.

**التكلفة المرتفعة :** يحتاج تطوير الرشاقة التنظيمية إلى نفقات عالية، لإدخال التكنولوجيا في التعليم وجعل العمل التربوي يستند إلى التقنية، وهذا ما قد يجعل المدرسة عاجزة عن تحمل نفقات إدخال هذه الأجهزة .

زيادة التحديات: تُعدّ التحديات الاقتصادية والتكنولوجية وتزايد وتيرة المتغيرات التي أصبح يعيشها العالم اليوم من أبرز القضايا الضاغطة على سير العملية التربوية (التويزري، 2020، 307-308) يضاف إلى هذه المعوقات عند محاولة تطبيق الرقابة التنظيمية معوقات أخرى منها:

**1- المركزية والأنظمة البيروقراطية:** وهو ما يعيق عملية تطبيق القرارات، من خلال الالتزام الحرفي في تطبيق اللوائح والأنظمة لتحقيق الاستقرار، ولكن هذا الاتجاه يخلق ضعفاً في الاستجابة للتغيرات، ويؤدي إلى فقدان المرونة في العمل.

**2- التكيف الثقافي ومقاومة التغيير:** وهذا ما يمارسه العاملون في المدارس أو الإدارة، فالتحول إلى مدرسة تطبق مبدأ الرقابة التنظيمية تتطلب اعتماد التقنية المخصصة .

**3- صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين:** ويقوم هذا على تغيير جذري في واقع عمل القيادات المدرسية لزيادة كفاءة العمل التربوي، ويتطلب هذا امتلاك المدرسة الرقابة والمرونة واتخاذ إجراءات ذات بعد مستقبلي مناسبة، ولكن كل هذه المتطلبات تصطدم عادة مع البيئة المعقدة .

**4- تأثير الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل:** تعد الهياكل التنظيمية ذات الصبغة التقليدية من المعوقات لتطبيق الرقابة التعليمية ، فهي تتمسك بالقضايا ذات البعد الشكلي لأداء المهام، بينما تتطلب الرقابة التنظيمية اتباع شبكة تنظيمية تمكن المدارس من تحديث الابتكارات ومواكبة التغيير والمرونة والتخلص من القيود وامتلاك حرية العمل للقيادات المدرسية (المفيز، 2021 ، 281-282).

#### -أهمية الرقابة التنظيمية:

بات الاهتمام بأداء المدارس وتفعيل عمل الإدارات أحد سمات هذا العصر الذي يشهد التغيرات المتسارعة ، وهذا ما جعل الرقابة التنظيمية العامل الأبرز في تمكين هذه المدارس في التنافس وتقديم أفضل الخدمات التعليمية ، فالرقابة التنظيمية كما أشار برناردس وحنا Bernardes & Hanna هي أكثر من المرونة والسرعة في العمل إنها القدرة على التكيف مع التغيرات في الوقت المناسب (صلاح الدين، 2022، 22) وتتمثل أهمية الرقابة التنظيمية في جانبين :

-الجانب الأول: داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتجديد قدرتها .

-الجانب الثاني: خارج المنظمة لمعرفة البيئة من حولها بوضوح، وتحديد المؤسسات المشابهة والنظيرة لها ، تعطي الرقابة التنظيمية المدرسة صفة المرونة والانفتاح على الواقع، وهو ما يُمكنها من التعامل مع مختلف الظروف لبناء الخبرات واستبعاد ما هو غير ضروري، والتوجه إلى التطور والتجديد، ومع زيادة الرقابة تتعزز فرص الابتكار ، فالرقابة هي السبيل لمعالجة مختلف المشاكل ذات البعد الداخلي أو الخارجي (أمين و عبدو ، 2021، 55 )

وتبرز أهمية الرقابة التنظيمية من خلال ما تقدمه من فكر إداري يسهم إلى حد بعيد في تحسين قدرات العاملين الإداريين داخل المدرسة، والعمل على تعزيز قدراتهم الإدارية والمهنية، وتنمية قدراتهم الاستراتيجية ومواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية، وحثهم على المبادرة والاستقلالية، وهذا ما يُمكن من تحقيق الأهداف بسهولة ويسر إذا ما تم تطبيق هذا الاتجاه في العمل الإداري (أرشود، 2023، 2) وتتمثل أهمية الرقابة التنظيمية بما يأتي:

- الظروف والبيئة المحيطة بالمدارس وزيادة حدة التنافس لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز وزيادة المشكلات الإدارية والتنظيمية.

- تسهم الرقابة التنظيمية بجعل المدارس أكثر قدرة على مواجهة التغيرات وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات.

- تُمكن الرقابة التنظيمية من تحقيق الأداء الناجح والفعال وتجاوز المخاطر.

- تساعد الرقابة التنظيمية في تعزيز فرص الإبداع، وذلك يخلق حالة من الاستشعار المستقبلي، ويُمكنها من مواجهة التغيرات.

- تُعدّ الرقابة التنظيمية منهجية عمل للتطوير والتنمية في المدارس، فهي استراتيجية عمل يُمكن البناء عليه وتحقيق مزيد من فرص النجاح التربوي.

- يحتاج العمل التربوي إلى توظيف مزيد من التقنيات الحديثة المناسبة الفعالة وسط بيئة ديناميكية ومتغيرة .

- تساعد الرقابة التنظيمية في تحقيق الجودة في العمل التربوي والارتقاء بمستوى المتعلمين.

- تحقق الرقابة التنظيمية مزيداً من القوة للمدارس وتحسين قدرتها التنظيمية، وهذا ما يُمكنها من الاستمرار والنجاح على المدى الطويل.

- تتسم الرقابة التنظيمية بأنها ميزة تنافسية تشمل جميع مكونات المؤسسة، مثل الرقابة واتخاذ القرار والرقابة الاستراتيجية ورقابة العمليات (.....)

- تُعدّ الرقابة التنظيمية من أبرز سمات المؤسسات اللامركزية التي تسعى إلى تفعيل كل عناصر العمل التربوي، فالمؤسسات الرشيقية من نتاج الهياكل التنظيمية وأساليب القيادة والمفاهيم العملية (منصور، 2020، 12).

### أهداف الرشاقة التنظيمية:

هناك مَنْ يرى أنَّ الرشاقة التنظيمية لا تعني القدرة على مواجهة التغيرات والتعامل معها، وإنما تشمل من جهة ثانية القدرة على اتخاذ الخطوات الضرورية ذات البعد المستقبلي للتعامل مع هذه المتغيرات، وهذا ما يجعل المدرسة تتميز بالمرونة في قدرتها على التكيف مع مختلف الظروف المتغيرة ، مع تكلفة معقولة، ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية(دعاء ، 2020، 53) كل هذا يمكن المدرسة من البقاء والاستمرار والنمو وتطوير القدرات التحليلية والإدراكية ،ويمكن إبراز أهداف الرشاقة التنظيمية بواسطة :

-الوصول إلى الأهداف المرسومة للمدرسة وتفعيل دورها المجتمعي، وهذا ما يُحقّق لها الرشاقة التنظيمية، ويجعلها متكيفة مع التغيرات البيئية.

-إجراء دراسة واقعية لواقع العمل في هذه المدارس لتحديد احتياجاتها وفقاً لرؤية تحليلية واقعية.

-اعتماد المرونة كمبدأ يُمكن هذه المدرسة من استغلال الفرص ضمن ظروف واحتياجات بيئية متغيرة باستمرار.

-تعزيز مهارات القيادة وتمكينها من التعامل مع التحديات وخلق روح جماعية متفاعلة فيما بينها ،وهذا يعتمد على سلوك القيادة واعتمادها المبدأ الديمقراطي وتعزيز الثقة بين العاملين بمختلف المستويات (البربري، 2022 ، 874-875) ومع زيادة التقدم العلمي والتكنولوجي أصبح الاهتمام بموضوع الأداء المدرسي المستدام أمراً في غاية الأهمية للباحثين والقائمين على عمل هذه المؤسسات ،من إداريين وغيرهم وتجاوزت أهداف المدرسة الوقت الحاضر، وأصبحت تسعى إلى وضع رؤية مستقبلية بعيدة المدى، فهي تهدف إلى البقاء والتميز، فهناك سعي حثيث إلى تعزيز الجودة في العمل بكل جوانبه، وتحقيق المعايير التي وضعت للنهوض بواقع هذه المدارس من خلال تطوير النظم والسياسات والهياكل، واستثمار الموارد لتحقيق التنمية الشاملة، واعتماد مبدأ المرونة في العمل (سليم و حويجي، 2020، 14) وهذا ما يُحقّق الرشاقة التنظيمية لهذه المدارس ويُعزّز دورها المجتمعي، وتجاوز حالة الركود، ويُحقّق الميزة التنافسية التي أصبحت من سمات هذا العصر.

- منهج البحث وإجراءاته: الطريقة والإجراءات :

- سعى الباحثان إلى اتباع جملة من الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف البحث من خلال استخدام منهج البحث والأداة ، والعينة ، وسعى إلى التحقق من صدق الأداة وثباتها وإجراءاتها وتحديد المتغيرات واستخدام المعالجات الإحصائية .

- منهج البحث:

استُخدم المنهج الوصفي لتحديد تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين، فالبحوث الوصفية توصلنا إلى حقائق دقيقة، وتستنبط

العلاقات المهمة بين الظواهر المختلفة، وتفسر معنى البيانات، وتمد الباحثين بمعلومات مفيدة وقيمة، وتُمكّنهم من التخطيط والإصلاح، وتساعد على فهم الحاضر وأسبابه، ورسم خطط المستقبل واتجاهاته (دويدري، 2000، 214) وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1-المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث: رجع فيه إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والبحوث السابقة.

2-المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث: جُمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تمّ تفرّغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

Statistical Package for the Social -

( Sciences-SPSS)

- متغيرات البحث:

أ-المتغيرات المستقلة: 1-الجنس 2-المؤهل العلمي 3- سنوات الخبرة

ب-المتغيرات التابعة:

استجابات أفراد عينة البحث التي تشير إلى درجة تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين.

- مجتمع البحث وعينه:

- تألف مجتمع البحث من جميع المديرين في الحلقة الأولى والثانية من مرحلة التعليم الأساسي في محافظة الحسكة، والبالغ عددهم وفق إحصائية مديرية التربية في الحسكة (300) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2025/2024

- عينة البحث: سحبت العينة من مجتمع البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بحيث تمثل مدارس مجتمع البحث كافة، وبلغ عدد أفراد العينة (201) مديراً ومديرة من مدارس الحلقة الأولى والثانية في التعليم الأساسي بالحسكة.

أداة البحث: استخدم مقياس الرشاقة التنظيمية من إعداد الباحثان المكون من ( 40 ) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: وهي بعد التخطيط المستقبلي، وتكون من 9 عبارات، وبعد البيئة المحفزة للعمل التربوي، وتكون من 12 عبارة، وبعد توزيع إدارة المدرسة المهام بين العاملين، وتكون من 9 عبارات، التنفيذ والممارسة العملية، وتكون من 10 عبارات.

الخصائص السيكمترية (القياسية) للمقياس: وتتمثل في التحقق من صدق المقياس وثباته.

## 1- الصدق: تم التحقق من صدق المقياس بالطرائق الآتية:

أ- صدق المحكمين: قام الباحثان بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في

كليات التربية بجامعة الفرات وحلب و دمشق ، بلغ عددهم (6) محكمين ، ( ملحق رقم 1) وبعد الأخذ

بملاحظاتهم حول عبارات المقياس وتمّ تعديل البنود التي احتاجت للتعديل.

## جدول(1) التعديلات على المقياس بناءً على ملاحظات المحكمين:

وبناءً على ملاحظات السادة المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة على بنود المقياس والجدول الآتي يوضح ذلك:

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
مواكبة إدارة المدرسة للتطور الحاصل في المجال التربوي	تواكب إدارة المدرسة للتطور الحاصل في المجال التربوي
تسعى إدارة المدرسة إلى تطبيق القوانين النازمة للعمل التربوي	تتأقش القوانين النازمة للعمل التربوي لتطويرها بشكل مستمر
تعزز إدارة المدرسة إنجاز العاملين	تشجع إدارة المدرسة العاملين على إنجاز أعمالهم
تلتزم إدارة المدرسة العاملين باتتباع الدورات التدريبية	تمكن إدارة المدرسة العاملين من اتتباع الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم
ترسم إدارة المدرسة الخطط للعاملين	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ ما تمّ التخطيط له

ب - صدق الاتساق الداخلي: بهدف التحقق من باقي الخصائص السيكمترية (القياسية) للمقياس تمّ تطبيقه على عينة من مجتمع الدراسة من خارج عينة البحث تكونت من (30) مديراً ومديرة ، و تمّ حساب معاملات الارتباط المصحح لكل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة العبارات من المجموع.

وقيم الارتباط مبينة في الجدول (2) الآتي:

## جدول(2) قيم الارتباطات المصححة لصدق الاتساق الداخلي

بعد التخطيط المستقبلي		البيئة المحفزة للعمل التربوي		توزع إدارة المدرسة المهام بين العاملين		التنفيذ والممارسة العملية	
رقم البند	الارتباط	رقم البند	الارتباط	رقم البند	الارتباط	رقم البند	الارتباط
1	0.759**	10	0.666**	22	0.677**	31	0.706**
2	0.731**	11	0.689**	23	0.793**	32	0.663**
3	0.648**	12	0.701**	24	0.789**	33	0.691**
4	0.741**	13	0.719**	25	0.721**	34	0.644**
5	0.680**	14	0.751**	26	0.787**	35	0.741**
7	0.759**	15	0.695**	27	0.711**	36	0.672**
7	0.731**	16	0.718**	28	0.678**	37	0.721**

0.701**	38	0.726**	29	0.625**	17	0.711**	8
0.680**	39	0.614**	30	0.731**	18	0.682**	9
0.614**	40			0.728**	19		
				0.657**	20		
				0.691**	21		

من الجدول نجد أن الارتباطات المصححة لجميع العبارات مع أبعادها مرتفعة، وهذا يدل على أن المقياس يتصف بالصدق الداخلي.

**2- الثبات:** باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية السابقة الذكر تمّ حساب ثبات المقياس وفق ألفا كرونباخ للمقياس كاملاً والنتائج مبينة في الجدول (3)

**جدول (3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس**

المحور	بعد التخطيط المستقبلي	البيئة المحفزة للعمل التربوي	توزع إدارة المدرسة المهام بين العاملين	التنفيذ والممارسة العملية	المقياس كاملاً
ألفا كرونباخ	0.919	0.928	0.922	0.911	0.975

مما سبق يتبين أن المقياس يتصف بدرجة جيدة من الثبات، وبالتالي صالحاً للاستعمال.

**النتائج ومناقشتها:**

**السؤال الرئيس :**

**ما مدى تطبيق الرقابة التنظيمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين ؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار T لعينة واحدة للمقارنة بين متوسط درجة الكلية للرقابة التنظيمية والمتوسط الفرضي لمقياس الرقابة التنظيمية البالغ (120) درجة والنتائج في الجدول (4)

**جدول (4) نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين متوسط درجات الرقابة التنظيمية والمتوسط الفرضي**

**للمقياس (120) درجة**

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
201	147.79	28.848	2.03480	13.65	200	0.000	دال

من الجدول (4) نجد أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.01 وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المقياس والمتوسط الفرضي الكلي للمقياس، وبما أن متوسط الرقابة التنظيمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس فإن الإدارة التنظيمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أعلى من المتوسط ، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى سعي إدارات المدارس إلى النهوض بواقع العمل التربوي والوصول إلى مستوى أفضل في مجال الجودة واستخدام أفضل الأساليب لتحقيق الأهداف المحددة، واختلفت هذه النتيجة مع بحث (أبو عاصي، 2021) الذي توصل إلى وجود مستوى منخفض في مجال تطبيق

الرشاقة التنظيمية ،واتفقت مع بحث (الدرويش،2024) الذي اشار إلى أنّ تطبيق الرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة جيدة.

1- ما مستوى التخطيط المستقبلي لدى إدارات المدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تمّ استخدم اختبار T لعينة واحدة للمقارنة بين متوسط درجات التخطيط المستقبلي والمتوسط الفرضي لمقياس مستوى التخطيط المستقبلي البالغ (27) درجة والنتائج في الجدول (5)

جدول (5) نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين متوسط درجات التخطيط المستقبلي والمتوسط الفرضي للمقياس (27) درجة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
201	34.925	6.5451	0.46166	17.16	200	0.000	دال

من الجدول (5) نجد أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.01 وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المقياس والمتوسط الفرضي للمقياس، وبما أن متوسط التخطيط المستقبلي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس، فإن التخطيط المستقبلي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أعلى من المتوسط ، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى تفهم المديرين لدورهم القيادي الذي يناط بهم وسعيهم لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية، وهو ما يجعل المديرين يعملون بكامل طاقتهم وفقاً للخطة المرسومة لهم من قبل الإدارة التربوية التي يتبعون لها، واختلفت هذه النتيجة مع بحث أبو عاصي 2021 الذي توصل إلى وجود ضعف في مستوى تطور القيادات المدرسية ،واتفقت هذه النتيجة مع بحث المصري 2016 وكذلك اتفق مع بحث الدرويش 2024 الذي أشار إلى وجود الرشاقة التنظيمية بصورة مرتفعة لدى المديرين أثناء ممارساتهم المهنية.

2- ما هو واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي لدى إدارات المدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا التساؤل تمّ استخدم اختبار T لعينة واحدة للمقارنة بين متوسط درجات واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي لدى إدارات المدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة والمتوسط الفرضي لمقياس واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي البالغ (36) درجة والنتائج في الجدول (6)

**جدول (6) نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين متوسط درجات واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي والمتوسط الفرضي للمقياس (52) درجة**

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
201	43.174	9.5469	0.67339	10.65	200	0.000	دال

من الجدول (6) نجد أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.01 وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي لدى إدارات المدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة، والمتوسط الفرضي للمقياس، وبما أن متوسط واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي لدى إدارات المدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس، فإن واقع البيئة المحفزة للعمل التربوي لدى مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أعلى من المتوسط، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى سعي المديرين إلى تجاوز المشكلات التي تعيق عملهم، والاعتماد على التكنولوجيا لمعالجة بعض القصور، والاستجابة للمتطلبات الظرفية، وهذا يخلق بيئة فاعلة ومؤثرة تجعل المديرين قادرين على طرح الحلول المبتكرة، واتفقت هذه النتيجة مع بحث (المفيز وآخرون، 2021) التي توصلت إلى وجود نتيجة مرتفعة في مجال الرضاقة التنظيمية على الرغم من وجود معوقات مالية وجمود اللوائح التنظيمية .

**3- ما مستوى توزيع المهام والشاركة في المسؤوليات التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي**

**في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار T لعينة واحدة للمقارنة بين متوسط درجات توزيع المهام والشاركة في المسؤوليات التربوية لدى إدارات المدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة، والمتوسط الفرضي لمقياس توزيع المهام، والشاركة في المسؤوليات التربوية البالغ (27) درجة والنتائج في الجدول (7)

**جدول (7) نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين متوسط درجات توزيع المهام والشاركة في المسؤوليات التربوية والمتوسط الفرضي للمقياس (27) درجة**

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
201	32.368	7.4231	0.52359	10.25	200	0.000	دال

من الجدول (7) نجد أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.01 وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المقياس توزيع المهام والشاركة في المسؤوليات التربوية، والمتوسط الفرضي للمقياس، وبما أن متوسط توزيع المهام والشاركة في المسؤوليات التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس، فإن توزيع المهام والشاركة في المسؤوليات التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أعلى من

المتوسط، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى الالتزام بالعمل الجماعي وسيادة روح الفريق، وهذا يدل على مدى حرص المديرين على الانضباط في العمل والالتزام بالقوانين الناظمة لعملهم، وهو ما مكّنهم من أداء واجباتهم بالصورة المناسبة، واتفقت هذه النتيجة مع بحث أرشود 2023 الذي توصل إلى توفر أبعاد الرقابة التنظيمية لدى المعلمات مما ارتقى بمستوى أدائهم المهني .

#### 4- ما مستوى التنفيذ والممارسة التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة

##### الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار T لعينة واحدة للمقارنة بين متوسط درجات التنفيذ والممارسة التربوية لدى إدارات المدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر مديري المدارس والمتوسط الفرضي لمقياس التنفيذ والممارسة التربوية البالغ (30) درجة والنتائج في الجدول (8)

#### جدول (8) نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين متوسط درجات التنفيذ والممارسة التربوية لدى إدارات

##### مدارس التعليم الأساسي والمتوسط الفرضي للمقياس (30) درجة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
201	37.323	7.3641	0.51942	14.09	200	0.000	دال

من الجدول (8) نجد أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.01 وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مقياس التنفيذ والممارسة التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي والمتوسط الفرضي للمقياس، وبما أن متوسط التنفيذ والممارسة التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس، فإنّ التنفيذ والممارسة التربوية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة أعلى من المتوسط، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى سعي مديري المدارس لإنجاز مهامهم بالصورة العملية كما خطط لها من قبل الإدارة التربوية، وهذا ما يُمكنهم من مواكبة التغيرات المحيطة، والاستجابة للظروف المتغيرة مع السعي إلى استبدال الأساليب التقليدية في أداء مهامهم بما يتفق مع روح العصر والتطور التكنولوجي .

وافقت هذه النتيجة مع بحث (القاسمي، 2015) الذي توصل إلى وجود تطور في استخدام أسلوب الرقابة التنظيمية وكان تأثيرها إيجابياً، وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع بحث (أوزجيتيل وبازيشي، 2012) الذي توصل إلى استخدام المديرين للرقابة التنظيمية بصورة مرتفعة .

#### - التحقق من فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

لاختبار هذه الفرضية وبما أن العينة كبيرة استخدم الباحثان اختبار T للعينات المستقلة والنتائج في الجدول (9)

**جدول (9) نتائج اختبار T للفروق بين متوسطي درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).**

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
ذكور	96	145.5521	32.44684	3.31159	1.052	199	0.294	غير دال
إناث	105	149.8381	25.09755	2.44927				

من الجدول (9) نجد أن مستوى الدلالة 0.294 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية في الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن الالتزام بالرقابة التنظيمية لدى المديرين يتم بغض النظر عن الجنس (ذكور، إناث) فالجميع مطالب لتحقيق هذا الإنجاز للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها ، وهم يعملون ذكوراً وإناثاً بنفس الظروف ويواجهون نفس المعوقات.

**الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة.**

تم تقسيم الخبرة إلى ثلاثة مستويات: الأول من 1 لأقل من 5 سنوات والثاني من 5 إلى أقل من 10 سنوات والثالث من 10 فأكثر، لذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج في الجدول (10)

**جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
بين المجموعات	3434.184	2	1717.092	2.086	0.127	غير دال
داخل المجموعات	163011.040	198	823.288			
الكل	166445.224	200				

من الجدول (10) نجد مستوى الدلالة 0.127 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبدأ الرقابة التنظيمية ممكن تحقيقه بغض النظر عن سنوات الخبرة فالعامل الذاتي هو الذي يحدد مستوى الأداء .

واختلفت هذه النتيجة مع بحث (أبو عاصي، 2021) الذي توصل إلى وجود فروق بين المديرين في مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة ،بينما اتفقت هذه النتيجة مع بحث (أرشود، 2023) وكذلك مع بحث ( الدرويش، 2024) الذي توصل إلى عدم وجود فروق بين المديرين تبعاً لمتغير الخبرة .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لاختبار هذه الفرضية وبما أن العينة كبيرة استخدم الباحثان اختبار T للعينتين مستقلتين والنتائج في الجدول (11)

جدول (11) نتائج اختبار T للفروق بين متوسطي درجات الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس

#### تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أهلية تعليم	42	149.4524	28.73445	4.43382	0.419	199	0.676	غير دال
إجازة	159	147.3522	28.95285	2.29611				

من الجدول (11) نجد أن مستوى الدلالة 0.676 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية في الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الرقابة التنظيمية يمكن تحقيقه من قبل المديرين عندما يمتلكون مبادئ العمل الإداري، ويتصفون بالمرونة عند أداء مهامهم يضاف إلى ذلك التزامهم بالعمل الإداري والتقني فيه، وهذا العامل هو الذي يرتقي بقدراتهم المهنية، واختلفت نتيجة هذا البحث مع بحث (أبو عاصي، 2021) وكذلك مع بحث (الدرويش، 2024) الذي توصل إلى وجود فروق بين المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك اختلفت نتيجة هذا البحث مع بحث (أرشد، 2023) حيث توصل إلى وجود فروق بين المعلمين في تطبيق مبدأ الرقابة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### توصيات ومقترحات

- 1- إقامة ندوات ودورات تدريبية للمعلمين والمديرين لزيادة قدراتهم وتمكينهم من مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات.
- 2- إجراء أبحاث أخرى حول الرقابة التنظيمية في المراحل التعليمية المختلفة للتعرف على واقع أداء المديرين في هذا المجال.
- 3- إجراء أبحاث تتناول المعوقات التي تواجه المديرين في ممارسة الرقابة التنظيمية في مدارسهم.
- 4- العمل على تقديم مزيد من الاهتمام للمدارس من خلال تقديم الوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتمكين المديرين من تحقيق مزيد من الإنجاز في مجال الرقابة التنظيمية في مدارسهم.

## مراجع البحث:

- أبو عاصي، هشام (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ،جامعة سوهاج، كلية التربية -المجلة التربوية ، 2(1).
- أرشود، امجاد (2023). درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس التعليم الأساسي بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات ، المجلة الدولية للبحث والتطوير ،مجلة علمية دورية محكمة ومصنفة دوليا ،عدد خاص بمؤتمر الابداع في التعليم والقيادة التربوية ،جامعة دار الحكمة 20-21.
- البربري، محمد أحمد (2022) القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية (دراسة ميدانية) جامعة سوهاج -كلية التربية- المجلة التربوية، 2 (94).
- التوجيهي ،هيلة(2020) ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم ، دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ،جامعة الازهر 2 (187).
- الدرويش، انعام (2024) متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق ،مجلة جامعة البعث -سلسلة العلوم التربوية 46(13).
- دويدري، رجاء (2000). البحث العلمي ، أساسياته النظرية وممارساته العملية ،دار الفكر ،دمشق
- سعيد، فهدة (2020). الرشاقة التنظيمية رؤية عصر لتحسين العمل الإداري . دار الحامد للنشر والتوزيع .
- سليم ،حسن و حويحي ،محمد(2020) تطوير الأداء المؤسسي في جامعة الازهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس(دراسة ميدانية) مجلة كلية التربية - جامعة العريش 8 (21).
- السمحان ،منى (2022) تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية 5 (2).

- سيد عمر، دعاء (2020) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي ، مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بالغردقة ،3(1).

- صلاح الدين، نسرین(2022). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية -دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس -مجلة كلية التربية -جامعة الإسكندرية، 32 (2).

- كعكي ،سهام (2021) دور الإدارة الالكترونية في تطبيق لرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي، دراسة ميدانية، المجلة التربوية -كلية التربية -جامعة سوهاج ع يونيو -2(86)

-المحميد ، باسم (2022) تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الالكترونية في ضوء مدخل المصري، مروان وليد(2016) استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية (جامعة القدس المفتوحة) 4(2).

الرقابة التنظيمية ،مجلة العلوم الإنسانية والإدارية 1(26).

- مصطفى، امين و عيد، محمود (2021) تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة ،من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية ، مجلة البحث العلمي في التربية، 22 .

- المصري ، مروان (2016) استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ،مجلة كلية التربية ،كلية التربية جامعة عين شمس 20 (40)  
- المفيز، خولة وآخرون ( 2021 ). الرقابة التنظيمية الرقابة التنظيمية مدخل لادارة الازمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح) مجلة العلوم التربوية ،مجلة علمية فصلية محكمة ، 33(26).

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

- الهبيدة، عهود(2019). ابعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 ( 5 ) .

- الوهبي ، عبير و بن شعيل ،ندى(2020) الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الازمات في الجامعات السعودية ،سيناريوهات مستقبلية ،مجلة العلوم التربوية، 6(1).

#### -المراجع الأجنبية:

- Dongback and Ariel (2008) Exploring the Dark side of IS in Achieving Organizational Agility, Communications of the ACM, 51(11) Association for Computing Machinery, New York, 136-139.
- Jafamejad, A. and Shahaie, B. (2008) Evaluating and Improving Organizational Agility, Delhi Business Review, 9(1), 1-18.
- Ghasemi, Gholamreza Mohammad (2015) Examining the relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness. Journal of Service Science and Management, 8( 3) .
- Ozgenel Mustafa, & Yazici, Sebnem (2021) Learning of School Administrators. International Journal of Progressive Education, 17 (1).

# Extant of Applying The Organizational Agility from The Point of View of School Managers in The First Cycle of Basic Education in Al Hassaka Governorate

\*Dr. Ismaiel Al Omari

\*\*Dr. Saif Al deen Kedi

## Abstract

The research aimed to know extant of applying the organizational agility from the point of view of school managers in the first cycle of basic education in Al Hassaka Governorate, as well as to reveal the differences between the average scores of the research sample members on the organizational agility requirements questionnaire due to the two research variables (academic qualification- years of experience –sex) . The research sample consisted of (201) male and female principals ,they were selected by a simple random method . The descriptive analytical approach was used . The questionnaire as a tool for collecting data are the most important findings of the following research:-:

- extant of applying the organizational agility from the point of view of school managers in the first cycle of basic education in Al Hassaka Governorate were more than medium.
- The level of future planning among primary school managements in the Governorate of Al Hassaka, from the perspective of school principals, was above average.
- The reality of the stimulating environment for educational work among primary school managements in the Governorate of Al Hassaka, from the perspective of school principals, was above average.
- The level of educational implementation and practice among primary school managements in the Governorate of Al Hassaka, from the perspective of school principals, was above average.
- level of tasks distribution between staff members of the primary schools by schools managements at Al Hasska Governorate, from perspective of school principals, was above average.
- There are no statistically significant differences between the averages of the research samples to the organizational agility at the schools managers in Al Hassaka Governorate due to the sex( male-female) .
- There are no statistically significant differences between the averages of the research samples to the organizational agility at the schools managers in Al Hassaka Governorate due to the years of experience.
- There are no statistically significant differences between the averages of the research samples to the organizational agility at the schools managers in Al Hassaka Governorate due to the academic qualification .

**Key Words:** organizational agility , school of basic education .

## ملحق (1)

أسماء محكمي الاستبانة:

د. غسان الخلف	أستاذ -جامعة دمشق-كلية التربية
د. مصطفى طيفور	أستاذ مساعد-جامعة حلب-كلية التربية
د.فواز الدرويش	أستاذ -جامعة الفرات-كلية التربية
د.علي الحمادة	مدرس-جامعة الفرات -كلية التربية
د.هدى حميد	مدرس-جامعة الفرات -كلية التربية
د.رزان كفا	أستاذ مساعد-جامعة الفرات-كلية التربية

## ملحق (2)

## استبيان

مدى تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين

تحية طيبة....

حضرة الزميل : / المحترم:

يقوم الباحثان بدراسة علمية بعنوان: "مدى تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين وذلك بهدف التعرف على مدى تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المديرين

لذا يرجى منك الإجابة بكل صراحة وصدق على بنود الاستبانة ، علماً ستبقى إجابتك في طي الكتمان ولا تستعمل إلا في المجال العلمي المسطر لهذه الدراسة، وكلما كانت مساعدتك موضوعية زاد ذلك في دقة البحث، وما عليك إلا وضع علامة (x) في الخانة التي تتاسب رؤيتك التي تؤمن بها.

البيانات :

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى  
المؤهل العلمي : ☐ إجازة جامعية ☐ أهلية تعليم

خيارات الإجابة					العبارة
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	التخطيط المستقبلي
					ترسم إدارة المدرسة اهداف العمل التربوي بكل دقة
					تواكب إدارة المدرسة للتطور الحاصل في المجال التربوي
					انطلاق إدارة المدرسة من مبادئ محددة في ممارسة مهامها
					تحقق إدارة المدرسة الجودة في العمل التربوي
					تتخذ إدارة المدرسة القرارات التي تراعي الظروف والمتغيرات
					تناقش القوانين الناظمة للعمل التربوي لتطويرها بشكل مستمر
					توضع الخطط التربوية بما يتلاءم مع احتياجات التلاميذ
					تضع رؤية شاملة للعمل التربوي في المدرسة
					تعتمد إدارة المدرسة القواعد المرسومة لها عند التخطيط
					البيئة المحفزة للعمل التربوي
					البعد عن المحسوبيات لدى إدارة المدرسة
					السرعة في معالجة المشكلات التربوية
					تعتمد المرونة في العمل بما يحقق المصلحة العامة للمدرسة
					يسعى مدير المدرسة إلى تمكين العاملين للوصول إلى افضل النتائج
					توفر التقنية التي ترتقي بأداء العاملين في المدرسة
					يكافئ مدير المدرسة المتميزين في عملهم
					تعمل إدارة المدرسة على نشر ثقافة الانتماء لهذه المؤسسة
					تسعى ادارة المدرسة إلى تأمين افضل الوسائل الالكترونية لتحقيق التغذية الراجعة للعاملين
					تشجع إدارة المدرسة العاملين على انجاز أعمالهم
					تطلع إدارة المدرسة على التطورات الحادثة خارج المدرسة فيما يخص العمل التربوي
					اعتماد وصف وظيفي للعاملين يحدد لكل منهم المهام المطلوب انجازها
					انفتاح إدارة المدرسة على المجتمع المحلي وتبادل الآراء معهم
					توزع إدارة المدرسة المهام بين العاملين
					تشرك إدارة المدرسة الجميع في اتخاذ القرارات
					تسعى إدارة المدرسة إلى تمكين العاملين من النهوض بمسؤولياتهم بما يتفق وقدرات كل منهم
					إشراك جميع العاملين في معالجة المشكلات التي تحدث في المدرسة
					تعمل ادارة المدرسة على تحقيق الانسجام بين مختلف الجهات ذات العلاقة
					تشجع إدارة المدرسة ثقافة تبادل الآراء
					يقدم مدير المدرسة للعاملين المعارف الضرورية التي تمكنهم من انجاز اعمالهم
					تسعى إدارة المدرسة على تأمين مركز معلومات لنجاح العمل التربوي
					الاستفادة من الخبرات الموجودة لدى العاملين للنهوض بالعمل التربوي
					تقيم إدارة المدرسة عملها لتحديد مواطن الضعف والقوة
					التنفيذ والممارسة العملية
					تتابع إدارة المدرسة أداء العاملين في المدرسة
					التواصل مع السلطات العليا لاتخاذ افضل القرارات
					الالتزام بالجدول الزمني لانجاز ما هو مطلوب انجازه
					اعتماد القواعد الإدارية في تنظيم للعمل التربوي
					جعل مبدأ المرونة السمة التي تميز عمل إدارة المدرسة

					تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية في أداء مهامها
					تمكن إدارة المدرسة العاملين من اتباع الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم
					تتابع إدارة المدرسة تنفيذ ما تم التخطيط له
					تتبع إدارة المدرسة الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة العمل التربوي
					توظف إدارة المدرسة الأساليب التكنولوجية الحديثة لإنجاز أعمالها

☐ 10 سنة فأكثر   
 ☐ 5- لأقل من 10 سنوات   
 ☐ 1-5 سنوات الخبرة :

شاكراً جهودكم،،،،

الباحثان