



جامعة المنصورة
كلية التربية



دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية "تصور مقترح"

إعداد

أ/ عزيزة ظافر محمد القرني
معلمة وباحثة دكتوراه،
جامعة الملك خالد

أ.د/ السيد السيد محمود البحيري
أستاذ اقتصاديات التعليم وتخطيطه،
كلية التربية، جامعتي الأزهر والملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد 125 – يناير 2024

دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية "تصور مقترح"

أ.د/ السيد السيد محمود البحيري¹

أ/ عزيزة ظافر محمد القرني²

ملخص البحث:

هدف البحث وضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع البحث (282) مديرة، و(106) وكيلة و(6727) معلمة بإجمالي (7115) فردًا، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة بلغت (162) مديرة، و(83) وكيلة و(363) معلمة بإجمالي (608) فردًا؛ وجاءت نتائج البحث كالتالي: استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار"، وبعد رشاقة اتخاذ القرار، وبعد رشاقة الممارسة، جاءت بدرجة كبيرة؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية)؛ وتم التوصية بوضع الخطط التنفيذية لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام لأبعاد الرشاقة التنظيمية، وتوظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات للتعبير عن الافكار الإبداعية كنوع من أنواع المشاركة في تطبيق الرشاقة التنظيمية، وعقد دورات تدريبية للنمو المهني للمعلمات لتطبيق الرشاقة التنظيمية، وإنشاء وحدة للاستشعار عن بُعد في إطار الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة بما يجعلها قادرة على التكيف والمواءمة، وإعادة تصميم العمليات بشكل يقلل من الخطوات والإجراءات وبما يجعل العمل أكثر خفة في الحركة والاستجابة السريعة. الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، اتخاذ القرار، الافكار الإبداعية، النمو المهني.

¹ أستاذ اقتصاديات التعليم وتخطيطه، كلية التربية، جامعتي الأزهر والملك خالد

² معلمة وباحثة دكتوراه، جامعة الملك خالد

البريد الإلكتروني للباحث الأول: abhery@kku.edu.sa

البريد الإلكتروني للباحث الثاني: ali6447ali6447@hotmail.com

Abstract:

The research aimed to develop a proposed vision for the role of female principals of public education schools in the Bisha region in applying the dimensions of organizational agility. The descriptive approach was used, and the research community reached (282) principals, (106) deputies and (3727) teachers, with a total of (4115) individuals, and the questionnaire was a research tool. It was applied to a sample of (162) principals, (83) deputies and (363) teachers, with a total of (608) individuals. As a result of the research, the responses of the research sample members regarding the role of public education school principals in the Bisha region in applying the “sensing agility” dimension, the decision-making agility dimension, and the “practice agility” dimension came to a “significant” degree. There are no statistically significant differences between the averages of the responses of the research sample members regarding the application of the dimensions of organizational agility by female principals of public education schools in Bisha Governorate due to the variables (current job, educational stage, and type of school). The research recommended developing executive plans for general education school principals to apply the dimensions of organizational agility, employing technology and information systems to express creative ideas as a type of participation in applying organizational agility, holding training courses for professional development for female teachers to apply organizational agility, establishing a remote sensing unit within the framework of interest in designing Organizational structures are more flexible, making them able to adapt and harmonize, and redesigning processes in a way that reduces steps and procedures, making work more agile and quick to respond.

Keywords: organizational agility, decision making, creative ideas, professional development.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

أثرت التغييرات الخارجية والداخلية على أعمال وأهداف المؤسسات التعليمية، ومن ثم تبنت التوجهات الاستراتيجية التي تسهم في جعلها أكثر رشاقة في الاستجابة السريعة لهذه التغييرات ولتلبية طلبات المستفيدين؛ حيث أصبحت الرشاقة التنظيمية استراتيجية إدارية استباقية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة وأهدافها وتحقيق رغبات المستفيدين؛ من خلال استخدام أنظمة وممارسات إدارية مرنة، لمواكبة هذه التحديات في جميع المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والتربوية.

ولكي تؤدي المؤسسات التعليمية دورها بكفاءة؛ فهي بحاجة لقادة قادرين على قيادة التغيير المتداخل وإحداث التوازن بطرق إبداعية بين مقتضيات البيئة الداخلية والخارجية، وتطبيق مداخل الإدارة الحديثة في قيادتها ومنها الرشاقة التنظيمية، فيجب أن يكون القادة على قدر من الرشاقة التنظيمية حتى يستطيعوا أن يتفاعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة بالمؤسسات التي يعملون بها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتها (الفقيه، 2018). (الثبتي، 2018)؛ وتعدّ الرشاقة التنظيمية (Organization Agility) من المداخل الإدارية الحديثة، الداعمة لسرعة الاستجابة، والمرونة في التكيف، والمواءمة مع بيئات مؤسسات المجتمع المختلفة، إلا أنّ الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة لبلوغ الأهداف التنظيمية لا يتطلب تحويل المؤسسات إلى مؤسسات رشيقة فحسب، وإنما من الضروري العمل على بناء وتعزيز تأثيرها بجعل رأس المال البشري بها مستعداً لبلوغ النجاحات (فرح وبدوي وبابكر، 2019).

وللرشاقة التنظيمية فوائد عند تطبيقها في المؤسسات؛ ومنها: توفير الرضا للعاملين، والإبداعية في حل المشاكل من خلال حلول مبتكرة لحل المشاكل الصعبة، وتعلم طرق ومهارات جديدة في أداء العمل وإعادة تنظيم وظيفة أو مهنة جديدة، والرشاقة التنظيمية لها دور كبير في تنفيذ سلسلة من المهام المحددة بنجاح، ولها دور فعال في التطبيق الناجح لقواعد المنافسة، مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة (الحنيطي، 2019). (RAHIMIATANI, Abdolkarim, 2018)؛ وهناك العديد من العوامل التي تتكامل مع بعضها لتحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسة منها المرونة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والرشاقة التنظيمية، وإدارة التغيير، والمعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، والعوامل التحفيزية، والمتغيرات المتسارعة، وتقنيات المعلومات، والموارد والمرافق والمعدات وجميعها تهدف للتطوير المستمر للمؤسسة. (Sadeghpour, Mohsen, Cherabin, Moslem, 2019)

وللرشاقة التنظيمية دور في تطوير مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ وقد أكدت دراسة الذبياني (2020) على تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية؛ وربطها بالحوار الأربعة لوظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم)؛ وأبعاد الرشاقة (بعد الاستشعار، وبعد اتخاذ القرار، وبعد الممارسة) وأكدت

دراسة عبد المولى (2019) أن الرقابة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين لم تعد مسألة اختيارية للمؤسسات التعليمية، بل أصبحت مطلباً حيوياً؛ لزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة، وأن الوعي بأهمية تطبيق ثقافة الرقابة التنظيمية.

وتعمل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية جاهدة على تطوير مؤسسات التعليم العام للالتحاق بركب التنافسية، من خلال تبني الإستراتيجيات والمداخل الإدارية الحديثة في إدارة تلك المؤسسات؛ ومن ثم جاء البحث لمعرفة دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية.

مشكلة البحث:

أكدت العديد من الدراسات عن وجود مشكلات تواجه أوار القيادات المدرسية في إدارتها للمدارس بالمملكة العربية السعودية وضعف تطبيق المداخل الحديثة، ومنها دراسة الثبتي (2017) التي أشارت أن مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف يواجهون معوقات تنظيمية وتتمثل في جمود الهياكل التنظيمية؛ وبطء اتخاذ القرار وضعف أنظمة الحوافز، ومعوقات بشرية تتمثل في نقص الموارد البشرية بما يزيد العبء على العاملين، ومعوقات مادية تتمثل في ضعف كفاية ميزانية المدرسة وقلة المرافق والتجهيزات والمصادر اللازمة لتسهيل العمل؛ وأكدت دراسة المقيز، وأخران (2021) على وجود معوقات تواجه دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم أبرزها قلة المخصصات المالية الكافية لإدارة الأزمة، يليها قصور نظام الحوافز عن دعم نظام المشاركة في احتواء الأزمة، وجهود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض.

وفي السياق ذاته أكدت دراسة أحمد (2015) على أهمية وجود ست متطلبات رئيسة لتطبيق الإدارة الرشيقة، وهي دعم الإدارة العليا، والبنية التحتية، وتغيير وتطوير الثقافة التنظيمية، وتدريب وتوعية الموارد البشرية، وتوفير الموارد البشرية، وربط أسلوب الإدارة الرشيقة بالمستفيدين في العملية التعليمية بالمملكة العربية السعودية؛ ودراسة القحطاني (2019) التي أكدت أن درجة ممارسات المديرات لعمليات إدارة الأزمات من حيث التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات بالمدارس الثانوية في أبها جاءت بدرجة متوسطة؛ ودراسة العيسى والألفي (2019) التي أكدت أيضاً على أن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات بمدارس محافظة القنفذة، جاءت بدرجة متوسطة.

أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الاستشعار من وجهة

-
- نظر أفراد عينة البحث؟
2. ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
3. ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) تعزي لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية)؟
5. ما التصور المقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث لوضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية من خلال تعرف دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة، وتعرف الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) تعزي لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية).

أهمية البحث:

الأهمية النظرية.

1. تُعد الرشاقة التنظيمية من الاستراتيجيات الداعمة لسرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئات المؤسسات والمواءمة لبلوغ الأهداف التنظيمية وبناء استراتيجيتها لجعل الموارد البشرية تحقق الأهداف بكفاءة ومرونة عالية.

2. تتبع الأهمية العلمية من كون البحث يناقش موضوع من الموضوعات المتجددة وهو قدرة الهياكل والعمليات على التكيف مع المواقف المختلفة في بيئة تنظيمية معقدة ومتغيرة، ومحاولة ربط مخرجات ذلك التكيف ببناء وتعزيز جدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر حبا للوظيفة والعمل.

الأهمية التطبيقية.

1. يكتسب البحث الحالي أهميته من التركيز على مدارس التعليم العام، والتي تقع على قمة اهتمامات وزارة التعليم، بالتزامن مع التغيرات العالمية والمحلية، التي تشهدها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ لتحسين أداء المدارس.

2. يعد البحث محاولة لمعرفة واقع الجهود التي تبذلها مديرات التعليم العام بمحافظة بيشة لتطبيق الرشاقة التنظيمية، ولفت الانتباه للقصور في ضعف بناء تطابق الأهداف التنظيمية والشخصية التي تؤدي للانهماك وحب الوظيفة والبذل في العمل.

حدود البحث:

تمثلت الحدود الموضوعية في التعرف على دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، وتمثلت الحدود البشرية في مديرات ووكيلات ومعلمات مدارس التعليم العام في منطقة بيشة وتمثلت الحدود المكانية في مدارس التعليم العام في منطقة بيشة وتم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام (1443).

مصطلحات البحث:

1. الدور:

يُعرف الدور بأنه: "مجموعة من الأنشطة أو الأطر السلوكية التي تُحقّق ما هو مُتوقّع في مواقف مُعيّنة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، وفي مجال الإدارة ترتبط الأدوار الرسمية للعاملين بتوقّعات الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم بتحقيق الأهداف المرجوة" (الإبراهيم، 2013، ص.14).

2. الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility):

تُعرف بأنّها: "الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسات التعليمية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفاعلية وابتكار، والاستفادة منه في تحسين قدرتها التنافسية بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها" (مغاوري، 2016، ص.140).

ثانياً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

1) مفهوم الرشاقة التنظيمية:

يعد مفهوم الرشاقة أحد المصطلحات الحديثة في مجال الفكر الإداري، فهي تمثل القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المؤسسة، فالمؤسسة الرشاقة هي تلك المؤسسة التي تستطيع تلبية احتياجات عملائها بسرعة من خلال تقديم الخدمات الجديدة، كما يمكنها الدخول في تحالفات استراتيجية أو الانفصال عنها بسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على البحث عن القدرات والإمكانيات الأساسية داخل المؤسسة للتعرف على نواحي القوة والعمل على استغلالها وكذلك التعرف على بيئة الأعمال واستغلال الفرص المناسبة ومواجهة التهديدات. (رضوان، 2014). وتعرف الرشاقة بأنها تغيرات مستمرة ومنهجية في مخرجات المؤسسة أو هياكلها أو عملياتها التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها كاستراتيجية مدروسة واكتساب ميزة تنافسية. وهي القدرة على الاستجابة والتعامل مع التغييرات في بيئة العمل الخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب، كما أنها تهتم بالتنسيق التنظيمي

الوثيق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية فهي تطبيق ناجح لمبادئ المنافسة والسرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للعملاء (عمر، 2020)

وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة، فهي تهدف إلى تعزيز قدرات المؤسسة في توفير المرونة بالشكل الذي يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة والتحديات الداخلية والخارجية؛ لتلافي فقدان كيان المؤسسة التنظيمي" (Jovanović, Mas, Mesquida & Lalić, 2017, p.176) وتعرف كذلك أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المؤسسة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغيير (Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019)).

مما سبق يتضح تعدد المفاهيم الخاصة بالرشاقة التنظيمية، فهي عملية تغيير ديناميكية، ورؤية واسعة، وفلسفة إدارية، ومدخل متعدد الأبعاد، وفلسفة إنتاجية ومنهجية، تهدف للقضاء على الهدر، وتحسين تدفق القيمة، وزيادة كفاءة العمل، وهي أسلوب لإدارة المؤسسة طويل المدى يتم العمل فيه بشكل منظم؛ سعياً لتحقيق التغييرات التدريجية، ويسعى إلى التغلب على المشكلات التي تعوق عملية التطور والتخلص من الوقت الضائع والجهد والمال بتحديد كل خطوة في الأداء.

(2) أهمية الرشاقة التنظيمية:

ترجع أهمية الرشاقة التنظيمية إلى أنها تعد الأسلوب المناسب لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، إلى جانب تحقيق أعلى مستويات الأداء؛ وتعمل على تحسين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، وهي بذلك تميز بين المؤسسات المميّزة والتقليدية؛ وتساعد المؤسسات على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتوفير مزيد من الانفتاح مع المجتمع، وتعزيز تبادل المعرفة (Trinh, Molla & Peszynski, 2012).

كما أنها تمنح المؤسسة إطار عمل يمتاز بالمرونة والابتعاد عن المركزية؛ مما يُمكنها من النجاح والتفوق من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات التي تواجه المؤسسة بدرجة عالية من الاستقلالية، وتدعم قدرة المؤسسة على تعبئة الموارد البشرية، وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة للمؤسسة؛ وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز (Bukovec & Markic, 2008)

وتعمل على تحسين خدمة العميل: حيث أن أول مبادئ الإدارة الرشيقة، هو تحديد القيمة حسبما يحددها العميل ويجب تزويد العملاء بما يحتاجونه متى وأينما أرادوا ذلك؛ وتقليص الهدر: داخل كل أداء يوجد فاقد لا يمثل قيمة، بل يسبب فقداناً وخسارة، والاستراتيجيات الرشيقة تركز على تحسين سرعة العمليات والجودة عبر تقليص الهدر الناتج عن العمليات، لأنه يستهلك طاقة ومال، بالرغم من عدم جدواه أو قيمته للعميل، وتحسين الجودة من خلال عيوب أقل: الكثير

من الأنشطة في البيئة الرشيقة تركز على تحسين الجودة بدون الهدر أو تكاليف إضافية في النقل أو زيادة في تكلفة المنتجات، مما يؤدي إلى تحسين العمل مع جودته، وبالتالي يتم التخلص من العيوب بسرعة أولاً بأول. (Jahan, 2015):

وكذلك الإدارة السهلة: من المميزات الرئيسية لتنفيذ الرشاقة داخل المؤسسة، هو تنفيذ ما هو أكثر بأفراد أقل؛ وذلك لأن تقليص الهدر يحد من الحاجة للقوى العاملة، توفير المال: عندما يتحقق رضا العميل فإن المؤسسة سوف تعمل بسلاسة، مما يقلص من الهدر أو العيوب وهذا بدوره يوفر قيمة مالية، من الممكن أن تستخدم في عمليات تحسين الجودة (Hussain, 2016).

كما تساعد علي تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة في الاستجابة للاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما أنها تساعد المؤسسات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية (عمر، 2020، ص 63)

3 أبعاد الرشاقة التنظيمية:

تمارس العديد من المؤسسات أعمالها في ظل بيئة شديدة التغيير وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة العديد من الخدمات، والتنوع الكبير في حاجات العملاء، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا يتطلب من المؤسسات أن يتوافر لديها كافة مقومات القدرة على التكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار، وتناولت بعض الدراسات أبعاد الرشاقة التنظيمية على النحو التالي (المصري، 2016؛ Park, 2011؛ Nafi, 2016؛ Horney & Oshea, 2015؛ Bunton, 2017):

4 بعد رشاقة الاستشعار (Sensing Agility):

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة في الوقت المناسب وتشير عملية الاستشعار إلى مهمة الرصد والاستراتيجي للحدث في البيئة المحيطة للمؤسسة، والتي من الممكن أن تؤثر على استراتيجيتها، والأداء التنافسي والأداء المستقبلي، وتتضمن هذه المهمة العديد من الأنشطة المتمثلة في الحصول على المعلومات، وتتقبة المعلومات إلى وجود ثالث قدرات أساسية تحافظ فيها المؤسسة على الاستشعار، وهي الحوار الداخلي بين كافة الأطراف، عمليات استراتيجية مفتوحة، والليقظة الاستراتيجية العالي (الزامل؛ والدوسري، 2021)

كما تعني رشاقة الاستشعار قدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير

أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (عمر، 2020)

1) بعد رشاقة اتخاذ القرار (Decision Making Agility):

تعرف بأنها القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة؛ لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص وكيفية إعادة تكوين الموارد والتعامل مع التهديدات القائمة وتفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه تنافسية جديدة للعديد من الأحداث وتتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة، التي تفسر التهديدات والفرص وتحديد أوجه الاستفادة في عملية صنع القرارات واتخاذها (الحنيطي، 2019)

2) رشاقة الممارسة والتطبيق (Acting Agility):

تعرف بأنها القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (العابدي، 2013)؛ وتعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغييرات بكل كفاءة، وتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية في أقصر وقت ممكن وسرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات في الوقت المناسب. (عمر، 202).

ويذكر العلق أن هناك ترابط بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة إذا لم تكن متناسقة مع الاستشعار، والمؤسسة قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها علي اتخاذ الإجراءات المناسبة واطتنام الفرص ومواجهة التهديدات، وأن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المؤسسة علي الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية، فالمؤسسات التي لديها مستوى عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوى في الاستجابة لن تكون قادرة علي اغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المؤسسات التي لديها مستوى أعلي في الاستجابة ولكن مستواها منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضيع مواردها (العلق، 2020).

3) خصائص المؤسسات الرشيقة:

يوجد عدد من خصائص المؤسسات الرشيق، منها: المؤسسة الرشيقة هي التي تلبى بسرعة طلبات المستفيدين، وتحصل على التحالفات الإستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً، وتركز على التحالفات الإستراتيجية من أجل وضع حلول لمشكلات العملاء، وتقديم الخدمات بكفاءة عالية (عيد الله، 2021)؛ تتصف المؤسسة الرشيقة بتوافر نظام فعال ومرن يهدف لتحقيق الاستدامة التتموية ماليا داخل المؤسسة، واليقظة الدائمة بما حولها من الأحداث والمُنغيرات، واستطلاع المستفيدين واستشرف المستقبل، والاهتمام ببناء قواعد البيانات لجميع الاحتياجات والمؤثرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإصدار قرارات المنظمة الرشيقة لتواكب قرارات المؤسسات غير البيروقراطية من غير تعقيد أو إطالة (أحمد، 2020).

تتصف المؤسسة الرشيقة بتوافر الاتصال التنظيمي الفعال فهناك أهمية لتواصل المؤسسة داخلياً وخارجياً مع المساهمين والعملاء والأطراف الأخرى، وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، ويمكن القول أن المؤسسات الأكثر نجاحاً هي تلك القادرة علي الجمع بين أساليب الاتصالات الفعال والمتعددة الاتجاه في جميع أنحاء المؤسسة. (قنديل، 2020)؛ تركيز قرارات المؤسسة على فلسفة طويلة الأمد، والقبول بالتكيف على المدى القصير، وإيجاد تدفق مستمر في علميات المؤسسة لمواجهة المشكلات، وانسيابية الأنشطة وعدم عرقلة العمليات، والتأكيد في ثقافة المؤسسة على التوقف في الوقت المناسب لمعالجة المشكلات، واستعمال التكنولوجيا في تقديم الخدمات لتفادي الأخطاء، وهدر الوقت والموارد، وتكوين أشخاص قيادية على دراية كافية بتفاصيل العمليات الإدارية داخل المؤسسة، وتكوين فرق متخصصة في الجودة تتابع من فلسفة المؤسسة (أبو عاصي، 2021)

المؤسسة الرشيقة تمكن العاملين بها: حيث التمكين الركيزة التي تصف العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال السلطة، ودرجة توزيع صلاحيات القادة على العاملين، وإعادة النظر في صنع القرار على المستوي الإداري الأقل وهو مستوي العاملين الذي يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات العاملين نتيجة للحكم الذاتي، مما يزيد من الرشاقة التنظيمية الشاملة للمؤسسة. (العلاق، 2020).

4) مقومات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيق التميز في أدائها ضماناً لاستمرارها وبقاءها في ظل بيئة تنافسية ولتحقيق ذلك يجب توافر عدة مقومات لعل من بينها تبني الرشاقة التنظيمية؛ وتوجد العديد من المقومات اللازمة لتطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، تبني رؤية استراتيجية واضحة المعالم واستخدام المقدرات اللازمة لوضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات ذات المسؤولية المشتركة عن طريق استكشاف الفرص واستغلالها بمرونة تسويقية تفوق قدرة منافسيها؛ سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريع بما يحقق نجاح المؤسسات الأعمال من ادراكها بأن استمرارها وديمومتها على المدى البعيد مرهون بقدرتها على البقاء والتكيف؛ إجراء تغيرات مفاجئة والاستفادة من الفرص في سوق مضطرب إذ تعد ضرورة لبقاء واستمرار منظمات الأعمال التي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير لأنها مفتاح النجاح في بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتغيرات المتسارعة لأنها تمكن المؤسسة التعليمية وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في جميع الأفراد في وضع استراتيجية المؤسسة التعليمية وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في تحديدها، والأخذ بالآراء الصائبة، وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها؛ مما يضمن سعي الجميع بإيجابية، وتفاعلهم وتعاونهم مع القيادات الجامعية نحو تحقيق تلك الإستراتيجية بعد إقرارها ومنها (الموسوي، 2018):

توظيف الوسائل التقنية في العملية التعليمية؛ حيث تعد تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الداعمة للرشاقة التنظيمية؛ لأنها تتيح الفرصة للتعرف على التغيرات أو المستجدات المحلية والعالمية في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات، أو الحصول على المعرفة التي

تحتاجها المؤسسة التعليمية لاتخاذ قرارات بما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب (مغاوري، 2016).

التوافقية وتعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة ودقة وأقل تكلفة، والتركيز علي رضا المستفيدين والقدرة على إدراك توقعاتهم وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتلبية الاحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة، (عمر، 2020)؛ إدارة التغيير: المؤسسة الرشيقية هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المؤسسات على مواجهة الضغوط المختلفة، وتشتمل إدارة التغيير في المؤسسات الرشيقية علي ثلاث مراحل: إدراك التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويشير إدراك التغيير إلي استعداد المؤسسة للكشف عن التغيرات المحتملة الداخلية والخارجية علي حد سواء، والمؤسسات الرشيقية تدرك التغيرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها، أما تنفيذ التغيير هو عملية تحول القرار إلي نتائج قابلة للتنفيذ والمؤسسات الرشيقية تنفذ التغيرات بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة (عمر، 2020).

وتشجيع المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة، حيث الابتكار ركن أساسي للرشاقة التنظيمية، فهو الشرارة التي تحفز على التغيير، كما أن استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو استحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى التجريب، إذن فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تقويمها باستمرار، من خلال دعمها إذا اثبتت فعاليتها، ومعالجة أي سلبيات قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للابتكار (Altalhi, H , 2018).

5) معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

تواجه المؤسسات عددًا من المعوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية والتي كشفت عنها العديد من الدراسات والتي منها (Park, 2011؛ Young, 2013؛ Mukerjee, 2014؛ Kotter, 2012):

- المركزية والأنظمة البيروقراطية مما يحول دون سهولة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما يُسهم جمود اللوائح والأنظمة بالمؤسسات في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة؛ مما يُقلل مرونتها في الاستجابة للتغيير.
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من بعض القيادات، حيث تتطلب فكرة التحوّل إلى مؤسسة رشيقية إعادة تشكيل فرق العمل، والاعتماد على تقنيات مخصصة مما يعرضه البعض.
- صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين وإعادة الهندسة؛ لتحقيق مستوى قوي من الكفاءة، يمكن على أساسه تأسيس القدرة الرشيقية وتحسين العمليات لزيادة الكفاءة؛ ويتطلب تكاليف عالية تعتمد على نضج المؤسسة في مستوى الكفاءة، والمرونة، والرشاقة. كما أن القدرة على اتخاذ إجراءات استباقية فعّالة في الوقت المناسب يصطدم مع البيئة المعقّدة سريعة التغيّر،

فتتوجّه المؤسسة في عملياتها للتفاعل مع التغيّرات المعقّدة بدلاً من معالجتها واستثمارها كفرص تحقّق لها التميّز.

- الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرّشاقة التّظيمية؛ حيث تُركّز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلّب الرّشاقة التّظيمية هياكل تنظيمية شبكية، تمكّن المؤسسات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحوّلات الجديدة الناشئة مع المرونة والرّشاقة، وتوفّر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

هدفت دراسة الرشود (2023) التعرف إلى درجة ممارسة الرشاقة التّظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ الاستبانة؛ وطبقت على عينة مكونة من (352) معلمة؛ وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد الرشاقة التّظيمية من وجهة نظر المعلمات عالية جداً؛ توافر أبعاد الرشاقة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توافر عالية جداً، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فأقل حول درجة ممارسة الرشاقة التّظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة الرشاقة التّظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

وحاولت دراسة الزهراني، (2022) التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، "الاستبانة" طبقت على عينة مكونة من (217) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت إلى أن مستوى الرشاقة لاسراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط، وكشفت الدراسة عن وجود تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية؛ وأوصت بتبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وتفعيل وحدة "التخطيط الاستراتيجي" ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في رسم التوجهات وصنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير ثقافة الإبداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.

وتناولت دراسة (المفيز، الحمدان، 2021) دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيقها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة عينة مكونة من (234) مشرفة في (9) مكاتب تعليم في مدينة الرياض، وأظهرت أن دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة الخمسة (الإنذار، والاستعداد للأزمة، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم والاستفادة) جاء بدرجة (كبيرة)، وأن هناك معوقات تحد من تطبيقها منها قلة المخصصات المالية الكافية لإدارة الأزمة، يليها قصور نظام الحوافز عن دعم

المشاركة في احتواء الأزمة، ثم جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة، وقدمت تصور مقترح لإدارة الأزمة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض؛ وحاولت دراسة (أبو عاصي، 2021) التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة، وتوصلت إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من جاء بدرجة موافقة متوسطة، وأن معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بدرجة موافقة عامة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجهة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية، وتم الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

وهدفت دراسة الذبياني (2020) وُضِعَ تصوّر مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرقابة التنظيمية، وتمثّلت عينة الدراسة في (٥٢) قائدًا ومديرة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية. واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة اشتملت على أربع محاور، هي: (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم)، وتوصّلت إلى وُضِعَ تصوّر مقترح يُحدّد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة: (بُعد الاستشعار، وبُعد اتخاذ القرار، وبُعد الممارسة)، وبين الوظائف الإدارية الأربع: (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم) لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

وهدّفت دراسة (Harraf, et al., 2015)، تعرف مفهوم الرقابة التنظيمية، وتوضيح الإطار المفاهيمي لها، والأسس والمحددات التي ترتكز عليها، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت إلى توضيح الإطار العام للرقابة التنظيمية، والذي يعتمد على عشرة ركائز، وهي: (ثقافة الابتكار، والتمكن، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجّه إستراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال، وتحليل مُتطلبات السوق والاستجابة لها، وإدارة العمليات، والمرونة في الهيكل التنظيمي، والاهتمام بالتعلم التنظيمي)، والاهتمام بنشر ثقافة الرقابة التنظيمية.

أهمية الرقابة التنظيمية في وبعد استعراض الدراسات السابقة يتّضح معظمها ركز على المؤسسات التعليمية وأن تطبيقها يسهم في رفع الأداء المؤسسي والوظيفي لدى العاملين، وبالتالي؛ وينعكس إيجابًا على إنجازاتهم وأدائهم المؤسسي، واتفقت في أداة البحث وهي الاستبانة، وتم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري لبحث وإداة الدراسة الميدانية وتفسير النتائج.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

1. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة البحث؛ و فهم مشكلته بهدف رصد تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة لتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية.

2. مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد عينة البحث في ضوء مجتمعه من مديرات، ووكيلات، ومعلمات المدارس التعليم العام في محافظة ببشة؛ وتم تحديد عينة البحث بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن، وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في البحوث والدراسات التربوية، وتخص نسبة المجتمع، وتتغير بتغير حجم المجتمع (بشمانى، 2014: 90)، وبلغ مجتمع البحث (282) مديرة، و(106) وكالة و(6727) معلمة بإجمالي (7115) فرداً، ويتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب أن لا تقل عينة البحث عن (162) مديرة، و(83) وكالة و(363) معلمة بإجمالي (608) فرداً، من مديرات، ووكيلات، ومعلمات مدارس التعليم العام في محافظة ببشة.

3. أداة البحث: هدف البحث في جانبه الميداني تعرف آراء عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم استبانة و تطبيقها على عينة البحث.

4. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) عضواً من مجتمع البحث خارج العينة؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (1) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	1	0.75	0.000	6	0.63	0.000
	2	0.89	0.000	7	0.77	0.000
	3	0.83	0.000	8	0.78	0.000
	4	0.66	0.000	9	0.59	0.000
	5	0.68	0.000	10	0.62	0.000
الثاني	1	0.82	0.000	6	0.63	0.000

المحور	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	2	0.65	0.000	7	0.81	0.000
	3	0.58	0.000	8	0.82	0.000
	4	0.76	0.000	9	0.86	0.000
	5	0.63	0.000	10	0.66	0.000
الثالث	1	0.88	0.000	7	0.69	0.000
	2	0.69	0.000	8	0.77	0.000
	3	0.85	0.000	9	0.87	0.000
	4	0.76	0.000	10	0.89	0.000
	5	0.68	0.000	11	0.66	0.000
	6	0.77	0.000	12	0.71	0.000

يتضح من جدول (1) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (0.59)، (0.90)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائيًا عند مستوى (0.00)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (2) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	0.86	0.000
الثاني	0.89	0.000
الثالث	0.91	0.000

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.86)، (0.91)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاثة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.00)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

5. حساب ثبات أداة البحث: تم حساب ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	10	0.91
الثاني	10	0.85
الثالث	12	0.89

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

6. نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة عن السؤال الأول: الذي نص على " ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ " وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (4): يوضح استجابات عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	وضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة للمدرسة.	3.71	1.11	6
2.	تلبية احتياجات العاملين في المدرسة بسرعة من خلال تقديم خدمات جديدة.	3.73	1.12	5
3.	ممارسة المرونة في إدارة المدرسة بشكل يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة.	3.52	1.23	10
4.	استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدرسة لمواكبة التغيير في بيئة العمل.	4.08	0.89	1
5.	استخدام الموارد في الاستجابة لاحتياجات العاملين في ضوء التغييرات الجديدة.	3.55	1.28	9
6.	الاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في البيئة المدرسية في الوقت المناسب.	3.78	1.07	2

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
7.	توقع التغييرات التي قد تحدث بالمدرسة في المستقبل والاستعداد لها.	3.63	1.18	8
8.	وضع خطط واستراتيجيات لمواجهة التغييرات في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية.	3.77	1.13	3
9.	توقع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمدرسة مع تعزيز تبادل المعرفة لمواجهةها.	3.64	1.13	7
10.	جمع وتنظيم وتوثيق المعلومات بطرق سهلة لتعرف الأنماط والاتجاهات الحديثة لتطوير أداء العاملين بالمدرسة.	3.75	1.073	4
-	المجموع	3.73	1.12	-

يتضح من الجدول (4) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وانحراف معياري بلغ (1.12)؛ وجاءت استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات (المحور الأول) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (4) التي نصت على "استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدرسة لمواكبة التغيير في بيئة العمل" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قيام مديرات المدارس باستخدام الأساليب التقنية الحديثة في إدارة المدارس مثل وسائل التواصل وأنظمة الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية الأمر الذي يسهم في سرعة إنجاز المهام وتطبيق الرشاقة التقنية في إدارة المدارس.
- جاءت العبارة (6) التي نصت على "الاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في البيئة المدرسية في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، وانحراف معياري بلغ (1.07) وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية توافر مهارات الاستشعار والاستجابة لجميع المتغيرات الحالية والمستقبلية التي تحيط بالمدرسة والقدرة على وضع الخطط المستقبلية لمواكبة مثل هذه التغييرات ومشاركة الجميع في وضع الخطط والعمل والمشاركة بفعالية في تطبيقها لأنها سوف تسهم في إيجاد بيئة تعليمية لديها الرشاقة في التصرف نحو أي مشكلات ممكن أن تواجه المدرسة.
- جاءت العبارة (5) التي نصت على "استخدام الموارد في الاستجابة لاحتياجات العاملين في ضوء التغييرات الجديدة" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وانحراف معياري بلغ (1.28)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قدرة مديرات المدارس على توقع التغييرات التي قد تحدث بالمدرسة في المستقبل، وذلك من خلال تحليل الواقع بصفة مستمرة واستخدام الأساليب الحديثة التقنية في عمليات

التحليل بتلك التغيرات وأهمية مشاركة جميع الجهات من داخل المدرسة وخارجها والمؤسسات المجتمعية المحلية وجميع الجهات الإدارية التي تتعامل معها مديرات المدارس.

- جاءت العبارة (3) التي نصت على " ممارسة المرونة في إدارة المدرسة بشكل يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، وانحراف معياري بلغ (1.23)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قيام مديرات بممارسة المرونة واساليبها المتعددة في إدارة المدرسة من حيث مناقشة الحلول التي تقدم من قبل المعلمات والطالبات والمقترحات والحلول لاي مشكلة ومحاولة الوصول إلى اتفاق في الحل المقترح بعد مناقشة جميع البدائل المطروحة وتحديد البديل الأفضل للجميع بشكل يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت على أهمية الرشاقة التنظيمية في تطوير العمليات الإدارية بالمدارس مثل دراسة (المفيز، الحمدان، 2021) حيث أظهرت أن دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة الخمسة (الإنذار، والاستعداد للأزمة، واحتواء الاضرار، واستعادة النشاط، والتعلم والاستفادة) جاء بدرجة (كبيرة).

الإجابة عن السؤال الثاني: الذي نص على " ما بعد دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة في تطبيق رشاقة اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (5): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة في تطبيق رشاقة اتخاذ القرار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11.	منح فرق العمل صلاحيات واسعة في عملية اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.	3.59	1.08	5
12.	مشاركة كافة الأطراف بالمدرسة في صنع القرارات واتخاذها في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية.	3.55	1.15	6
13.	توفير فرق بالمدرسة لتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة موثوق بها لاتخاذ قرارات صحيحة.	3.52	1.15	8
14.	وضع خطط للعمل بمشاركة الجميع لمواجهة التغيرات الجديدة والأحداث الداخلية.	3.53	1.14	7
15.	تجميع وهيكله وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية بالمدرسة.	3.45	1.22	10

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16.	تكوين فرق لجمع وتخزين وهيكله المعلومات تقنيًا المتعلقة بإجراءات العمل بالمدرسة.	3.66	1.11	3
17.	إعداد قاعدة معلومات تقنية عن المعلومات المدرسية واستخدامها عند صنع القرارات واتخاذها.	3.79	1.07	1
18.	وضع الخطط للمدرسة يتم من خلالها إعادة تكوين الكوادر المؤهلة للعمل واتخاذ القرار.	3.49	1.15	9
19.	الاستفادة في عملية صنع القرارات واتخاذها في تتييسر ومرونة أساليب العمل بالمدرسة.	3.65	1.16	4
20.	مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع معايير عملية لتحقيق أقصى استفادة من الفرص والتقليل من التهديدات عند اتخاذ القرارات.	3.71	1.1	2
-	المجموع	3.59	1.14	-

يتضح من الجدول (5) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة في تطبيق رشاقة اتخاذ القرار جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59)، وانحراف معياري بلغ (1.14)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور الثاني على النحو التالي:

- جاءت العبارة (17) التي نصت على "إعداد قاعدة معلومات تقنية عن المعلومات المدرسية واستخدامها عند صنع القرارات واتخاذها" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، وانحراف معياري بلغ (1.07)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية اهتمام مديرات المدارس بالتقنية واساليبها وأهمية الاستفادة منها في صنع القرارات واتخاذها والعمل من خلالها على إنشاء قوائم تقنية وعلمية لجميع مدخلات المنظومة التعليمية بالمدارس ومحاولة الاستفادة منها في تكوين قرار معين يتعلق بإدارة المدرسة.

- جاءت العبارة (20) التي نصت على "مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع معايير عملية لتحقيق أقصى استفادة من الفرص والتقليل من التهديدات عند اتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، وانحراف معياري بلغ (1.1)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية مشاركة جميع المعلمات والطالبات والوكيلات بالمدرسة في وضع معايير عملية لتحقيق أقصى استفادة من الفرص والتقليل من التهديدات عند اتخاذ القرارات وذلك للاستفادة من كل معلومة متوافرة عند

-
- أي معلمة أو طالبة والعمل على إيجاد نوع من الثقة في الجميع وان ادوارهم في عملية المشاركة مهمة عند صنع أي قرار واتخاذ.
- جاءت العبارة (18) التي نصت على "وضع الخطط للمدرسة يتم من خلالها إعادة تكوين الكوادر المؤهلة للعمل واتخاذ القرار" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، وانحراف معياري بلغ (1.15)؛ وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة يرون أن وضع الخطط يتعلق بعملية تأهيل وإعداد الكوادر البشرية بالمدرسة في ضوء التغيرات التقنية عامة والتغيرات المحلية والعالمية والتي تؤثر على عمليات صنع واتخاذ القرار حول أي موضوع يتعلق بقيادة المدرسة.
 - جاءت العبارة (15) التي نصت على "تجميع وهيكله وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية بالمدرسة" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، وانحراف معياري بلغ (1.22)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية تجميع وهيكله وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية بالمدرسة؛ لأن تكوين قوائم من المعلومات والبيانات باستخدام الوسائل التقنية الحديثة يساهم في مساعدة المديرات في وضع الخطط المستقبلية التي يمكن الاستفادة منها في مواجهة تلك التغيرات المتوقعة في المستقبل .

ومن ثم يمكن القول أن قيام مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة بتطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار سوف يساهم في تطوير إدارة المدارس والعمل على تحقيق أهدافها وإيجاد نوع من رشاقة العمليات الإدارية داخلها، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات التي تناولت أهمية الرشاقة التنظيمية في المدارس، ومنها: دراسة (أبو عاصي، 2021) التي أشارت إلى تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

إجابة عن السؤال الثالث: الذي نص على " ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (6): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة
بيشة في تطبيق بعد رشاقة الممارسة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21.	تعبئة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة بالمدرسة.	3.61	1.12	10
22.	تزويد العاملين بالمدرسة بما يحتاجونه عن أساليب العمل وتقييم الأداء.	3.73	1.05	5
23.	تحسين جودة جميع المخرجات بدون تكاليف إضافية أو زيادة في تكلفة الإجراءات.	3.78	1.00	2
24.	تقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة للعاملين بصفة مستمرة لتحقيق الاستقرار التنظيمي.	3.67	1.04	7
25.	استخدام تقنية المعلومات في إعداد القواعد والبيانات الصحيحة للاستفادة منها في تحليل الأحداث المتغيرة.	3.59	1.12	11
26.	استخدام أساليب ابتكارية لتطوير أداء العاملين بصفة دورية لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.	3.55	1.10	12
27.	توفير فرق عمل لفحص ومراقبة الأحداث المتغيرة في البيئة المدرسية في الوقت المناسب.	3.70	1.08	6
28.	إعادة تكوين الأساليب التنظيمية بشكل حيوي وجذري في ضوء المتغيرات الحديثة.	3.63	1.07	9
29.	وضع خطط فعلية لإعادة هيكلة العمليات والتجهيز لها وفق أسس علمية.	3.66	1.11	8
30.	تنفيذ المهام والعمليات بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة وبمشاركة الجميع منسوبي المدرسة.	3.77	1.10	3
31.	إعادة تشكيل العمليات الإدارية وفق خطط عمل جديدة في ضوء المتغيرات الجديدة.	3.96	1.01	1
32.	استخدام نظم المعلومات بشكل دوري في مساعدة المدرسة على الاستجابة السريعة لحل المشكلات من خلال تقديم المعلومات الدقيقة بسرعة.	3.74	1.13	4
	المجموع	3.69	0.88	

يتضح من الجدول (6) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الممارسة، جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.88)؛ وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور الثالث على النحو التالي:

- جاءت العبارة (31) التي نصت على " إعادة تشكيل العمليات الإدارية وفق خطط عمل جديدة في ضوء المتغيرات الجديدة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وانحراف معياري بلغ (1.01)، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن إعادة تشكيل العمليات الإدارية من تخطيط واتصال وتنسيق وتقويم في ضوء المتغيرات وإدارة المواقف يعد من العوامل التي تدعم رشاقة قيادة المدارس وكذلك إيجاد نوع من الرشاقة والمرونة في تطبيق هذه العمليات في قيادة المدارس بشكل دوري وتسهم في إيجاد سرعة اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال الإدارية والتعليمية بالمدارس لمواجهة هذه التغيرات الجديدة.
- جاءت العبارة (23) التي نصت على " تحسين جودة جميع المخرجات بدون تكاليف إضافية أو زيادة في تكلفة الإجراءات" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، وانحراف معياري بلغ (1.00)، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية أن اهتمام مديرات المدارس بعمليات الجودة عامة وجودة الخدمات التعليمية والإدارية التي تقدم للطالبات والمعلمات في حدود إمكانات المدرسة المادية والبشرية والذي يعمل على تحقيق نوع من الرشاقة التنظيمية سواء في الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة أو تحقيق رغبات الجميع في ضوء معايير جودة الخدمات المقدمة سواء بالطرق التقليدية أو التقنية.
- جاءت العبارة (25) التي نصت على " استخدام تقنية المعلومات في إعداد القواعد والبيانات الصحيحة للاستفادة منها في تحليل الأحداث المتغيرة" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59)، وانحراف معياري بلغ (1.12)، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية استخدام تقنية المعلومات في إعداد القواعد والبيانات الصحيحة وذلك لسهولة الوصول إلى المعلومات وكذلك وضع التحليل المناسب والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية لمواجهة الأحداث المتغيرة.
- جاءت العبارة (26) التي نصت على " استخدام أساليب ابتكارية لتطوير أداء العاملين بصفة دورية لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وانحراف معياري بلغ (1.10)، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية استخدام الأساليب الابتكارية في عمليات تطوير أداء العاملين من خلال تكوين إحساس بأهمية تطوير الأداء بأساليب ابتكارية ومرونة عالية في ضوء احتياجات كل فرد من أفراد المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات، ومنها دراسة (دراسة الذبياني، 2020) التي أكدت على تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية وأبعاد (بعد الاستشعار، وبعد اتخاذ القرار، وبعد الممارسة)، وبين الوظائف

الإدارية الأربع: (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم)، وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

إجابة عن السؤال الرابع: والذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية) ؟، وجاءت النتائج بالجدول التالي:

1- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (4).

جدول (7): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المحور الأول: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار	مديرة	163	37.0859	9.89538
	وكيلة	83	37.2169	9.45083
	معلمة	363	37.1680	9.57015
	مجموع	609	37.1527	9.62648
المحور الثاني: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار	مديرة	163	35.7055	10.20526
	وكيلة	83	35.0482	10.63233
	معلمة	363	36.1873	9.93866
	مجموع	609	35.9031	10.09782
المحور الثالث: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الممارسة	مديرة	163	44.7239	10.95405
	وكيلة	83	43.8072	11.80580
	معلمة	363	44.3912	11.17224
	مجموع	609	44.4007	11.18756

جدول (8) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	1.155	2	0.5710	0.006	0.994
	داخل المجموعات	56341.643	606	92.973		
	المجموع	56342.798	608			
المحور الثاني	بين المجموعات	96.350	2	48.175	0.472	0,624
	داخل المجموعات	61898.934	606	102.143		
	المجموع	61995.284	608			
المحور الثالث	بين المجموعات	46.296	2	23.148	0,184	0,832
	داخل المجموعات	76051.944	606	125.498		
	المجموع	76098.240	608			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات حول المحور الأول المتعلق دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الاستشعار طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (مديرة، وكيلة، ومعلمة).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات المحور الثاني المتعلق بدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة اتخاذ القرار طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (مديرة، وكيلة، ومعلمة).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات حول المحور الثالث المتعلق دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الممارسة طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (مديرة، وكيلة، ومعلمة).
- وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث من القيادات والوكيلات والمعلمات حول أهمية تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في تطوير إدارة المدارس وأن الرقابة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة التي يتطلب توافرها في إدارة المدارس لأنها تعمل على وجود نوع من المرونة والتعاون والمشاركة في إدارة المدرسة وتسهم في تحقيق بيئة تعليمية تشجع الجميع من منسوبي المدرسة على بذل الجهد في العمل الامر الذي يعمل على تطوير أداء جميع العاملين في المدرسة.

2- الفروق طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (6).

جدول (9): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحاور	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المحور الأول: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الاستشعار	ابتدائي	125	36.9520	10.65429
	متوسط	264	37.7803	9.72537
	ثانوي	219	36.6119	8.75979
	مجموع	608	37.1527	9.62648
المحور الثاني: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة اتخاذ القرار	ابتدائي	125	35.1520	11.65087
	متوسط	264	36.9621	10.14451
	ثانوي	219	35.1689	8.82884
	مجموع	608	35.9031	10.09782
المحور الثالث: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الممارسة	ابتدائي	125	43.6400	12.60466
	متوسط	264	45.7727	10.90302
	ثانوي	219	43.3105	10.38190
	مجموع	608	44.4007	11.18756

جدول (10) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	663.819	3	221.273	1.240	0.166
	داخل المجموعات	55678.979	605	92.031		
	المجموع	56342.798	608			
المحور الثاني	بين المجموعات	1104.802	3	368.267	3.65	0,112
	داخل المجموعات	60890.482	605	100.645		
	المجموع	61995.284	608			
المحور الثالث	بين المجموعات	1636.190	3	545.397	4,43	0,114
	داخل المجموعات	74462.049	605	123.078		
	المجموع	76098.240	608			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات حول المحور الأول المتعلق بدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الاستشعار طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات المحور الثاني المتعلق بدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة اتخاذ القرار طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات حول المحور الثالث المتعلق بدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الممارسة طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي).

وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية سواء من المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية، وأنها تسهم في تطوير أداء العاملين في جميع المراحل التعليمية لأنها تعمل على إيجاد نوع من الاحترام المتبادل الناتج عن طرق التعامل والاستماع لآراء الآخرين ومحاولة مناقشة الجميع في الأفكار والاقتراحات

الإبداعية حول المشكلات التي تواجه المدرسة واحساس الجميع بأنهم قادة مسؤولين عن تطوير البيئة التعليمية.

رابعًا: التصور المقترح لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية:

1. أهداف التصور المقترح:

- توفير بيئة تعليمية تعليمية تساهم في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية.
- توظيف التقنية وتكنولوجيا المعلومات بمدارس مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من أجل بناء المعرفة وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين تساهم في تطبيق الرقابة التنظيمية.
- زيادة الوعي حول أهمية تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة.

2. منطلقات التصور المقترح.

- الانفجار التقني والتطورات التقنية الكبيرة والسريعة في المجال العلمي، وسعي المؤسسات التعليمية إلى تطوير أساليبها الإدارية والتعليمية لمواكبة هذه التطورات السريعة من خلال التحول إلى الأساليب الإدارية الحديثة التي تدعم تكنولوجيا المعلومات.
- تحقيق التنمية الشاملة القادرة على التعامل مع التغيرات العالمية والمحلية ومواجهة ما ينجم عنها من تحديات من خلال الاستفادة من مزايا التقنية في مؤسسات التعليم مما يؤدي دوراً مهماً في تحقيق التقدم والرقي للمجتمعات البشرية وتزويده بالكوادر العلمية.
- سعي معظم مؤسسات التعليم بالمملكة إلى تبني الاتجاهات الحديثة في إدارة العملية التعليمية، وزيادة التنسيق للجهود بين جميع منسوبي المدارس ومشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها بما يخدم تطوير المنظومة التعليمية وفق المعايير العالمية.

3. آليات تنفيذ التصور المقترح:

(1) آليات تتعلق بتطبيق بعد رقابة الاستشعار.

- وضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة للمدرسة.
- وضع خطط واستراتيجيات قوية لمواجهة التغيرات في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية.
- جمع وتنظيم وتوثيق المعلومات بطرق تقنية للأنماط والاتجاهات الحديثة لتطوير أداء العاملين بالمدرسة.
- تقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين من المعلمين والمدارس في تطبيق أساليب الرقابة التنظيمية وأبعادها.
- وضع خطط تشغيلية لتدريب مديرات المدارس على تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في إدارة مدارس التعليم العام لتلبية احتياجات الجميع بسرعة من خلال تقديم خدمات جديدة.

(2) آليات تتعلق بتطبيق بعد رقابة اتخاذ القرار :

- إعداد دليل إجرائي يوضح أدوار ومسؤوليات واختصاصات تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لبعده رقابة اتخاذ القرار .
- عقد الاجتماعات مع منسوبات المدرسة عبر الشبكة داخل المدرسة أو خارجها لمتابعة أحدث أساليب تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لبعده رقابة اتخاذ القرار .
- منح فرق العمل صلاحيات واسعة في عملية اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.
- مشاركة كافة الأطراف بالمدرسة في صنع القرارات واتخاذها في ضوء التغييرات الداخلية والخارجية.
- إعداد قاعدة معلومات تقنية عن المعلومات المدرسية واستخدامها عند صنع القرارات واتخاذها.
- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع معايير عملية للاستفادة من الفرص والتقليل من التهديدات.

(3) آليات تتعلق بتطبيق بعد رقابة الممارسة:

- تشكيل فريق لمتابعة الخطط والأعمال اليومية لتطبيق بعد رقابة الممارسة.
- تزويد منسوبات المدرسة بالتغذية الراجعة والتقييم المستمر لأدائهن من خلال المواقع المتاحة لهن.
- عمل تقييم دوري للمعلمات والإداريات حول مشاركة مديرات مدارس التعليم العام.
- استخدام تقنية المعلومات التي تعتمد على أساس قواعد بيانات صحيحة بالأحداث التي تتغير .
- تطوير أداء العاملين باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.

(4) مراحل تطبيق التصور المقترح:

(1) التهيئة والإعداد لمديرات المدارس: وتتضمن عدة إجراءات منها:

- وضع رؤية حول إجراءات تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ.
- عقد البرامج التدريبية والأدلة والنشرات والمؤتمرات والندوات حول أهمية تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية.
- تشخيص الوضع القائم، وتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول من تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية، أي تحديد نقطة البدء في استراتيجية تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية.

(2) مرحلة تحديد المسؤوليات:

تتضمن هذه المرحلة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل من:

أ. مديرات المدارس:

- تختص هذه المرحلة بقيام مديرة المدرسة بالإشراف على تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية ومتابعتها وتقديم الدعم الفني والتقني اللازم، وتنظيم عمل المعلمات والإداريات بالمدارس، وكتابة التقارير، وأساليب التقييم وتقييم الأداء في كل إجراء.

ب. وكيالات المدارس:

تتولى وكيالات المدارس مسؤولية الإشراف على مدى مشاركة المعلمات والاداريات في تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها، ووضع الخطط الاستراتيجية لتحديد أدوار كل معلمة والبرامج التدريبية وعقد الندوات واللقاءات العلمية وورش العمل خلال الفترة الزمنية المحددة للخطة أو الفصل الدراسي حول في تطبيق الرقابة التنظيمية، وكذلك العمل على مشاركة الجميع في عملية التطبيق والتنفيذ وكتابة التقارير الدورية ورفعها لمديرة المدرسة بصفة دورية.

ج. المعلمات: ومن مهامهم ما يلي:

- المشاركة في إعداد الخطط لنشر ثقافة أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها.
- عقد البرامج التي تساعد في عملية مشاركة المعلمات والاداريات في تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها.
- اقتراح الطرق والأساليب الهادفة لتنمية وتعزيز مشاركة المعلمات في تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها وفق ضوابط ومعايير محددة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والحلقات والندوات والابتعاث حول مشاركة المعلمات والاداريات في تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها وذلك لتحسين أداء الجميع.

3) مرحلة المتابعة والتنفيذ:

- متابعة أداء مديرة المدرسة والوكيلة والمعلمات في مدى الالتزام بالخطة التنفيذية لتطبيق عملية تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها بالمدارس.
 - تحديد المعوقات التي تواجه المعلمات في عملية المشاركة في تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها بالمدارس.
 - كتابة التقارير الدورية حول مدى اهتمام منسوبات المدرسة من الوكيلات والمعلمات حول عملية تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها بالمدارس واعطاء التغذية الراجعة.
- 4) المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية وسبل التغلب عليها.
- نقص المهارات الإدارية والمهنية لدى بعض المديرات والمعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية، ويمكن التغلب عليها بقعد دورات تدريبية لتنمية تلك المهارات.
 - ضعف كفاية برامج التطوير المهني للمديرات والمعلمات حول أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة، ويمكن التغلب عليها خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للتطوير المهني للمعلمين
 - قلة برامج التدريب المخصصة لتطبيق الرقابة التنظيمية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة. ويمكن التغلب عليها عقد وتنظيم البرامج التدريبية وفقا خطة معلنة.

- ضعف نظام الحوافز واتباع البيروقراطية في تطبيق الرقابة التنظيمية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة ويمكن التغلب عليها من خلال إيجاد نظام للحوافز بإدارة التعليم.
- وجود مقاومة التغيير من قبل البعض وقلة التعاون تطبيق الرقابة التنظيمية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة. ويمكن التغلب عليها من خلال ورش عملية لتوعية المعلمين بأهمية الرقابة التنظيمية في تطوير المدارس.
- (5) متطلبات تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية.**
 - توفير الدعم الفني والتقني الذي يساعد على تطبيق المديرات والوكيلات والمعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية.
 - توفير بيئة تعلم تفاعلية تشجع على مشاركة الجميع في عملية تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية.
 - التخطيط والتصميم الجيد لبرامج تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية.
 - توفير مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين الجميع أثناء تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية.
 - عقد برامج تدريبية نوعية مستمرة لجميع العاملين بمدارس التعليم العام لتطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية.
- (6) الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:**
 - وزارة التعليم.
 - مدير الإدارة العامة للتعليم.
 - مساعدة مدير التعليم للشؤون التعليمية.
 - مكاتب الإشراف التربوي.
 - مدراء المدارس
- رابعاً: توصيات البحث:**
 - وضع الخطط التنفيذية لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام لأبعاد الرقابة التنظيمية.
 - توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات للتعبير عن الأفكار الإبداعية في المشاركة في تطبيق الرقابة التنظيمية.
 - عقد دورات تدريبية للنمو المهني للمعلمات لتطبيق الرقابة التنظيمية.
 - إنشاء وحدة للاستشعار عن بُعد في إطار الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة بما يجعلها قادرة على التكيف والمواءمة.
 - إعادة تصميم العمليات بشكل يقلل من الخطوات والإجراءات وبما يجعل العمل أكثر خفة في الحركة والاستجابة السريعة.
 - تعزيز التحول لنمط الإدارة الإلكترونية بالاتجاه نحو الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للربط الشبكي وتأسيس قاعدة بيانات.

- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار من خلال تمكينهم الذي يؤدي إلى الابداع والابتكار في حل المشكلات وتسهيل اجراءات العمل.
رابعاً: البحوث المقترحة:

- علاقة الرشاقة التنظيمية بتحقيق الابداع الإداري لمديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- استخدام مديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية التقنيات الحديثة في تطبيق الرشاقة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- الإبراهيم، عدنان (2013). *الإشراف التربوي: أنماط وأساليب*. ط3. الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، *المجلة التربوية*، ج88، جامعة سوهاج، كلية التربية، صص 899 - 950
- أحمد، محمد. (2015). الإدارة الرشيدة ودورها في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-38.
- الثبيتي، خالد عواض عبد الله. (2018). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 10(1)، 161-209.
- الثبيتي، ياسر عوض الله هلال (2017). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*. القاهرة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- الحمدان، أمل بنت راشد (2019). الرقابة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الحنيطي، رغد إبراهيم (2019). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار أمجد للطبع والتوزيع
- الذبياني، منى سليمان (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، جامعة المنصورة، (110)، ج (3)، 3-84.
- الرشود، أمجاد راشد. (2023). درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي* ع. خاص. مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية 20-21 مايو: جامعة دار الحكمة، السعودية ص. 1-20
- رضوان، طارق رضوان محمد (2014). أثر محددات الرقابة الإستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، *مجلة التجارة والتمويل*، ع3، جامعة طنطا - كلية التجارة، صص 1 - 44

الزامل، مها عثمان، الدوسري، هيا بخيت (2021). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (4)، صص 761-789.

الزهراني، إبراهيم حنش سعيد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. مج. 14، ع. 1، مارس 2022. ص ص. 101-117

العابدي، علي. (2013). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (8) (24)، ص 147-174.7

عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (2019). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، 6(1)، 295-332.

العلاق، بشير عباس محمود (2020). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية.

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

العيسى عبدالله، والألفي، اشرف (2019). متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط-كلية التربية، 35(8)، 442-480.

فرح، يس فرح؛ وبدوي، مأمون يسن؛ وبابكر، صفاء ياسر (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الزراعية بولاية القضارف/السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(1)، 73-91.

الفقيه، منال أحمد. (2018). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة كلية التربية، جامعة أب، اليمن ج (14)، ع (15)، ص. 140-185.

القحطاني، سارة (2019). ممارسات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج20، 165-185.

قنديل، سماح خليل (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

المصري، مروان وليد سليمان (2016). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، 40(2)، 257-342.*

مغاوري، هالة أمين (2016). الرشاقة التنظيمية: مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية، 3(10)، 133-174.*

المفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد، والحمدان، أمل بنت راشد، العيفان، مي بنت محمد (2021). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح، *مجلة العلوم التربوية، ع26، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، صص 263 - 330*

الموسوي، كوثر حميد هاني (2018). الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل آداب الكوفة، *مج10، ع35، جامعة الكوفة، كلية الآداب، صص 439 - 466.*

الوهيبي، عبير بنت حمد بن عبد الله؛ وشعيل، ندى بنت صالح بن سعد (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، 6(1)، 295-332.*

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at Yanbu colleges and institutes in Saudi Arabia, *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR), 4(1), pp252-262*

Bunton, T. E. (2017). *Agility Within Higher Education IT Organizations: a Loosely Coupled Systems Perspective* (Published Ph.D dissertation), Philosophy in Communication. University of Wisconsin-Milwaukee.

Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management, 49(4), 421-438.*

Harraf, A.; Wanasika, I.; Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research, 31(2), 675-686.*

-
- Jahan, M. & Doggett, M. A. (2015). " A study on the students" Perceptions of the Applicability of lean Principles at Universities. In 122nd ASEE Annual Conference & Exposition: Making Value for Society, June.
- Jovanović, M.; Mas, A.; Mesquida, A. & Lalić, B. (2017). Transition of organizational roles in agile transformation process: A grounded theory approach. *Journal of Systems and Software*, 133, 174-194.
- Kotter, J. (2012). How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges-and still make their numbers. *Harvard business review*, 90(11), 43-58.
- Nafi, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5). 296-309
- RAHIMIATANI, Abdolkarim, ZARE, Hamid, YAZDANI, (2018) Hamidreza, Increasing Organizational Agility based on Effective Meta-Organizational Parameters. *Postmodern Openings / Deschideri Postmoderne*. Dec, Vol. 9 Issue 4, p140-156. 17p.