



جامعة المنصورة
كلية التربية



دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرقابة 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 ١٢٥ – يناير ٢٠٢٤

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

أ. / عزيزة ظافر محمد القرني

معلمة وباحثة دكتوراه،

جامعة الملك خالد

أ. د / السيد السيد محمود البحري

أستاذ اقتصاديات التعليم وتخطيطه،

كلية التربية، جامعتي الأزهر والملك خالد

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 (٢٨٢) مديرة، و(١٠٦) وكييلة و(٦٧٢٧) معلمة بإجمالي (٧١١٥) فردًا، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة بلغت (١٦٢) مديرة، و(٨٣) وكييلة و(٣٦٣) معلمة بإجمالي (٦٠٨) 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 الأفكار 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، الأفكار الإبداعية، النمو المهني.

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 الرقابة 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 الرقابة التنظيمية، فيجب أن يكون القادة على قدر من الرقابة التنظيمية حتى يستطيعوا أن يتفاعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة بالمؤسسات التي يعملون بها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتها (الفقيه، ٢٠١٨). (الثبيني، ٢٠١٨)؛ وتعد الرقابة التنظيمية (Organization Agility) من المداخل الإدارية الحديثة، الداعمة لسرعة الاستجابة، والمرونة في التكيف، والمواءمة مع بيئات مؤسسات المجتمع المختلفة، إلا أن الاستجابة والمرونة في

التكثيف والمواعمة 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، ٢٠١٩).

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، ٢٠١٩). (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. Sadehpour, (Mohsen, Cherabin, Moslem, 2019)

وللرشاقة التنظيمية دور في تطوير مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ وقد أكدت دراسة الذبباني (٢٠٢٠) على تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية؛ وربطها بالمحاور الأربعة لوظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم)؛ وأبعاد الرئيسة الرشاقة (بعد الاستشعار، وبعد اتخاذ القرار، وبعد الممارسة) وأكدت دراسة عبد المولى (٢٠١٩) أن الرشاقة 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 الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية.

مشكلة البحث:

أكدت العديد من الدراسات عن وجود مشكلات تواجه أدوار القيادات المدرسية في إدارتها للمدارس بالمملكة العربية السعودية وضعف تطبيق المداخل الحديثة، ومنها دراسة الثبيني (٢٠١٧)

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 المفيز، وآخران (٢٠٢١) 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 (٢٠١٥) على أهمية وجود ست متطلبات رئيسة لتطبيق الإدارة الرشيدة، وهي دعم الإدارة العليا، والبنية التحتية، وتغيير وتطوير الثقافة التنظيمية، وتدريب وتنوعية الموارد البشرية، وتوفير الموارد البشرية، وربط أسلوب الإدارة الرشيدة بالمستفيدين في العملية التعليمية بالمملكة العربية السعودية؛ ودراسة القحطاني (٢٠١٩) 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 (٢٠١٩) التي أكدت أيضا 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:

١. ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الاستشعار من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٢. ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٣. ما دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات

مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) تعزي لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية)؟

٥. ما التصور المقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية؟
أهداف البحث:

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

الأهمية النظرية.

١. تُعد الرقابة 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.
٢. 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.

١. 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.
٢. يعد البحث محاولة لمعرفة واقع الجهود التي تبذلها مديرات التعليم العام بمحافظة بيشة لتطبيق الرقابة 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 الرقابة 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 (١٤٤٣).

مصطلحات البحث:

١. الدور:

يُعرف الدور بأنه: "مجموعة من الأنشطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، وفي مجال الإدارة ترتبط الأدوار الرسمية للعاملين بتوقعات الرؤساء والمروّسين وغيرهم بتحقيق الأهداف المرجوة" (الإبراهيم، ٢٠١٣، ص ١٤).

٢. الرقابة التنظيمية (Organizational Agility):

تُعرف بأنها: "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، ٢٠١٦، ص ١٤٠).

ثانيًا: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

١) مفهوم الرقابة التنظيمية:

يعد مفهوم الرقابة 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، ٢٠١٤). وتعرف الرقابة بأنها تغيرات مستمرة ومنهجية في مخرجات المؤسسة أو هيكلها أو عملياتها التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها كاستراتيجية مدروسة واكتساب ميزة تنافسية. وهي القدرة على الاستجابة والتعامل مع التغيرات 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، ٢٠٢٠)

وتعرف الرقابة 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 بالرقابة 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 التغيرات التدريجية، ويسعى إلى التغلب على المشكلات التي تعوق عملية التطور والتخلص من الوقت الضائع والجهد والمال بتحديد كل خطوة في الأداء.

٢) أهمية الرقابة التنظيمية:

ترجع أهمية الرقابة 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 المميزة 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 يمكنها من النجاح والتفوق من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات وحل 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 مبدأ من مبادئ الإدارة الرشيدة، 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 الرشيدة 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 الرشيدة 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 الرئيسة لتنفيذ الرقابة 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 على 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 للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية (عمر، ٢٠٢٠، ص ٦٣)

٣) أبعاد الرقابة 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 الرقابة التنظيمية على النحو التالي (المصري، ٢٠١٦؛ Park, 2011؛ Nafi, 2016؛ Horney & Oshea, 2015؛ Bunton, 2017):

٤) بعد رشاقة الاستشعار (Sensing Agility):

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغير 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، وتنقية المعلومات إلى وجود ثالث قدرات أساسية تحافظ فيها المؤسسة على الاستشعار، وهي الحوار الداخلي بين كافة الأطراف، عمليات استراتيجية مفتوحة، واليقظة الاستراتيجية العالي (الزامل؛ والدوسري، ٢٠٢١)

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، ٢٠٢٠)

١) 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، ٢٠١٩)

٢) 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، ٢٠١٣)؛ وتعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة، وتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية في أقصر وقت ممكن وسرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات في الوقت المناسب. (عمر، ٢٠٢٠).

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 واغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، وأن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المؤسسة علي الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية، فالمؤسسات التي لديها مستوي عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوي في الاستجابة لن تكون قادرة علي اغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المؤسسات التي لديها مستوي أعلي في الاستجابة ولكن مستواها منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضع مواردها (العلاق، ٢٠٢٠) .

٣) خصائص المؤسسات الرشيقة:

يوجد عدد من خصائص المؤسسات الرشيق، منها: المؤسسة الرشيقة هي التي تلبي 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 (عبد الله، ٢٠٢١)؛ تتصف المؤسسة الرشيقة بتوافر نظام فعال ومرن يهدف لتحقيق الاستدامة التنموية مالياً داخل المؤسسة، واليقظة الدائمة بما حولها من الأحداث والمتغيرات، واستطلاع المستفيدين واستشراف 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، ٢٠٢٠).

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، ٢٠٢٠)؛ تركيز قرارات المؤسسة على فلسفة طويلة الأمد، والقبول بالتكيف على المدى القصير، وإيجاد تدفق مستمر في عمليات 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 تتبع من فلسفة المؤسسة (أبو عاصي، ٢٠٢١)

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 المستوى الإداري الأقل وهو مستوى العاملين الذي يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات العاملين نتيجة للحكم الذاتي، مما يزيد من الرقابة التنظيمية الشاملة للمؤسسة. (العلاق، ٢٠٢٠).

٤) مقومات تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيق التميز في أدائها ضمانا لاستمرارها وبقائها في ظل بيئة تنافسية ولتحقيق ذلك يجب توافر عدة مقومات لعل من بينها تبني الرقابة التنظيمية؛ وتوجد العديد من المقومات اللازمة لتطبيق الرقابة 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 تغييرات 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 من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها؛ مشاركة 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، ٢٠١٨):

توظيف الوسائل التقنية في العملية التعليمية؛ حيث تعد تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الداعمة للرقابة 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، ٢٠١٦).

التوافقية وتعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة ودقة وأقل تكلفة، والتركيز على رضا المستفيدين والقدرة على إدراك توقعاتهم وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتلبية الاحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة، (عمر، ٢٠٢٠)؛ إدارة التغير: المؤسسة الرشيدة هي التي

يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المؤسسات على مواجهة الضغوط المختلفة، وتشتمل إدارة التغيير في المؤسسات الرشيقة على ثلاث مراحل: إدراك التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويشير إدراك التغيير إلى استعداد المؤسسة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية على حد سواء، والمؤسسات الرشيقة تدرك التغييرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها، أما تنفيذ التغيير هو عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ والمؤسسات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة (عمر، ٢٠٢٠).

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).

٥) 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 يسهم جمود اللوائح والأنظمة بالمؤسسات في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة؛ مما يقلل مرونتها في الاستجابة للتغيير.
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من بعض القيادات، حيث تتطلب فكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة 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 الرشيقة وتحسين العمليات لزيادة الكفاءة؛ ويتطلب تكاليف عالية تعتمد على نضج المؤسسة في مستوى الكفاءة، والمرونة، والرشاقة. كما أن القدرة على اتخاذ إجراءات استباقية فعالة في الوقت المناسب يصطدم مع البيئة المعقدة سريعة التغيير، فتتجه المؤسسة في عملياتها للتفاعل مع التغييرات المعقدة بدلًا من معالجتها واستثمارها كفرص تحقق لها التميز.

- الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية من المَعَوَّات الأساسية لتطبيق الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة؛ حيث تُركِّز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلب الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة هياكل تنظيمية شبكية، تمكّن المؤسسات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحوّلات الجديدة الناشئة مع المرونة والرِّشَاقَة، وتوفّر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

هدفت دراسة الرشود (٢٠٢٣) التعرف إلى درجة ممارسة الرِشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ الاستبانة؛ وطُبقت على عَيِّنة مكونة من (٣٥٢) معلمة؛ وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد الرِشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة من وجهة نظر المعلمات عالية جدًا؛ توافر أبعاد الرِشَاقَة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توافر عالية جدًا، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فأقل حول درجة ممارسة الرِشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة الرِشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

وحاولت دراسة الزهراني، (٢٠٢٢) التعرف على أثر الرِشَاقَة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، "الاستبانة" طبقت على عينة مكونة من (٢١٧) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت إلى أن مستوى الرِشَاقَة الاستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط، وكشفت الدراسة عن وجود تأثيرا ذو دلالة إحصائية للرِشَاقَة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية؛ وأوصت بتبني مدخل الرِشَاقَة 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، ٢٠٢١) دور الرِشَاقَة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيقها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة عينة مكونة من (٢٣٤) مشرفة في (٩) مكاتب تعليم في مدينة

الرياض، وأظهرت أن دور الرقابة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة الخمسة (الإنذار، والاستعداد للأزمة، واحتواء الاضرار، 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، ٢٠٢١) 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 بجدة تُعزي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية، وتم الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

وهدف دراسة الذبياني (٢٠٢٠) وَضَعُ تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرقابة التنظيمية، وتمثلت عينة الدراسة في (٥٢) قائدًا ومديرة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية. واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة اشتملت على أربع محاور، هي: (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم)، وتوصلت إلى وَضَعُ تصور 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.

وهدفت دراسة (Harraf, et al., 2015)، تعرف مفهوم الرقابة التنظيمية، وتوضيح الإطار المفاهيمي لها، والأسس والمحددات التي تركز 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 وتوجه إستراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال، وتحليل متطلبات 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 يتضح معظمها ركز على المؤسسات التعليمية وأن تطبيقها يسهم في رفع الأداء المؤسسي والوظيفي لدى العاملين، وبالتالي؛ وينعكس إيجاباً على إنجازاتهم وأدائهم المؤسسي، واتفقت في أداة البحث وهي الاستبانة، وتم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري لبحث وأداة الدراسة الميدانية وتفسير النتائج.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

١. منهج البحث:

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

٢. مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد عينة البحث في ضوء مجتمعه من مديرات، ووكيلات، ومعلمات المدارس التعليم العام في محافظة بيشة؛ 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، ٢٠١٤: ٩٠)، وبلغ مجتمع البحث (٢٨٢) مديرة، و(١٠٦) وكيلة و(٦٢٢٧) معلمة بإجمالي (٧١١٥) فرداً، وبتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب أن لا تقل عينة البحث عن (١٦٢) مديرة، و(٨٣) وكيلة و(٣٦٣) معلمة بإجمالي (٦٠٨) فرداً، من مديرات، ووكيلات، ومعلمات مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.

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

٤. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فنقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) 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 (١) 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	١	٠.٧٥	٠.٠٠٠	٦	٠.٦٣	٠.٠٠٠
	٢	٠.٨٩	٠.٠٠٠	٧	٠.٧٧	٠.٠٠٠
	٣	٠.٨٣	٠.٠٠٠	٨	٠.٧٨	٠.٠٠٠
	٤	٠.٦٦	٠.٠٠٠	٩	٠.٥٩	٠.٠٠٠
	٥	٠.٦٨	٠.٠٠٠	١٠	٠.٦٢	٠.٠٠٠
الثاني	١	٠.٨٢	٠.٠٠٠	٦	٠.٦٣	٠.٠٠٠
	٢	٠.٦٥	٠.٠٠٠	٧	٠.٨١	٠.٠٠٠
	٣	٠.٥٨	٠.٠٠٠	٨	٠.٨٢	٠.٠٠٠
	٤	٠.٧٦	٠.٠٠٠	٩	٠.٨٦	٠.٠٠٠
	٥	٠.٦٣	٠.٠٠٠	١٠	٠.٦٦	٠.٠٠٠
الثالث	١	٠.٨٨	٠.٠٠٠	٧	٠.٦٩	٠.٠٠٠
	٢	٠.٦٩	٠.٠٠٠	٨	٠.٧٧	٠.٠٠٠
	٣	٠.٨٥	٠.٠٠٠	٩	٠.٨٧	٠.٠٠٠
	٤	٠.٧٦	٠.٠٠٠	١٠	٠.٨٩	٠.٠٠٠
	٥	٠.٦٨	٠.٠٠٠	١١	٠.٦٦	٠.٠٠٠
	٦	٠.٧٧	٠.٠٠٠	١٢	٠.٧١	٠.٠٠٠

يتضح من جدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (٠.٥٩)، (٠.٩٠)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠)، 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 (٢) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	٠.٨٦	٠.٠٠٠
الثاني	٠.٨٩	٠.٠٠٠
الثالث	٠.٩١	٠.٠٠٠

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠.٨٦)، (٠.٩١)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور

الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٠)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

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

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	١٠	٠.٩١
الثاني	١٠	٠.٨٥
الثالث	١٢	٠.٨٩

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.

٦. 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؟" ولإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٤): يوضح استجابات عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة

بيشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١.	وضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة للمدرسة.	٣.٧١	١.١١	٦
٢.	تلبية احتياجات العاملين في المدرسة بسرعة من خلال تقديم خدمات جديدة.	٣.٧٣	١.١٢	٥
٣.	ممارسة المرونة في إدارة المدرسة بشكل يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة.	٣.٥٢	١.٢٣	١٠
٤.	استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدرسة لمواكبة التغيير في بيئة العمل.	٤.٠٨	٠.٨٩	١

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٥.	استخدام الموارد في الاستجابة لاحتياجات العاملين في ضوء التغييرات الجديدة.	٣.٥٥	١.٢٨	٩
٦.	الاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في البيئة المدرسية في الوقت المناسب.	٣.٧٨	١.٠٧	٢
٧.	توقع التغييرات التي قد تحدث بالمدرسة في المستقبل والاستعداد لها.	٣.٦٣	١.١٨	٨
٨.	وضع خطط واستراتيجيات لمواجهة التغييرات في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية.	٣.٧٧	١.١٣	٣
٩.	توقع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمدرسة مع تعزيز تبادل المعرفة لمواجهتها.	٣.٦٤	١.١٣	٧
١٠.	جمع وتنظيم وتوثيق المعلومات بطرق سهلة لتعرف الأنماط والاتجاهات الحديثة لتطوير أداء العاملين بالمدرسة.	٣.٧٥	١.٠٧٣	٤
	المجموع	٣.٧٣	١.١٢	—

يتضح من الجدول (٤) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٣)، وانحراف معياري بلغ (١.١٢)؛ وجاءت استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات (المحور الأول) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٤) التي نصت على "استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدرسة لمواكبة التغيير في بيئة العمل" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩)، 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 (٦) التي نصت على "الاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في البيئة المدرسية في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٧) وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية توافر مهارات الاستشعار والاستجابة

جميع المتغيرات الحالية والمستقبلية التي تحيط بالمدرسة والقدرة على وضع الخطط المستقبلية لمواكبة مثل هذه التغيرات 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 (٥) التي نصت على "استخدام الموارد في الاستجابة لاحتياجات العاملين في ضوء التغيرات الجديدة" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٨)، وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قدرة مديرات المدارس على توقع التغيرات 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 (٣) التي نصت على "ممارسة المرونة في إدارة المدرسة بشكل يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٣)، 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، ٢٠٢١) 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 بمحاظفة بيشة 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 (٥): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس
التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق رشاقة اتخاذ القرار**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١١	منح فرق العمل صلاحيات واسعة في عملية اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.	٣.٥٩	١.٠٨	٥
١٢	مشاركة كافة الأطراف بالمدرسة في صنع القرارات واتخاذها في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية.	٣.٥٥	١.١٥	٦
١٣	توفير فرق بالمدرسة لتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة موثق بها لاتخاذ قرارات صحيحة.	٣.٥٢	١.١٥	٨
١٤	وضع خطط للعمل بمشاركة الجميع لمواجهة التغيرات الجديدة والأحداث الداخلية.	٣.٥٣	١.١٤	٧
١٥	تجميع وهيكلة وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية بالمدرسة.	٣.٤٥	١.٢٢	١٠
١٦	تكوين فرق لجمع وتخزين وهيكلة المعلومات تقنياً المتعلقة بإجراءات العمل بالمدرسة.	٣.٦٦	١.١١	٣
١٧	إعداد قاعدة معلومات تقنية عن المعلومات المدرسية واستخدامها عند صنع القرارات واتخاذها.	٣.٧٩	١.٠٧	١
١٨	وضع الخطط للمدرسة يتم من خلالها إعادة تكوين الكوادر المؤهلة للعمل واتخاذ القرار.	٣.٤٩	١.١٥	٩
١٩	الاستفادة في عملية صنع القرارات واتخاذها في تنيسر ومرونة أساليب العمل بالمدرسة.	٣.٦٥	١.١٦	٤
٢٠	مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع معايير عملية لتحقيق أقصى استفادة من الفرص والتقليل من التهديدات عند اتخاذ القرارات.	٣.٧١	١.١	٢
	المجموع	٣.٥٩	١.١٤	-

يتضح من الجدول (٥) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق رشاقة اتخاذ القرار جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٩)، وانحراف معياري بلغ (١.١٤)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور الثاني على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١٧) التي نصت على " إعداد قاعدة معلومات تقنية عن المعلومات المدرسية واستخدامها عند صنع القرارات واتخاذها" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٧)، 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 مداخلات المنظومة التعليمية بالمدارس ومحاولة الاستفادة منها في تكوين قرار معين يتعلق بإدارة المدرسة.
- جاءت العبارة (٢٠) 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 (٣.٧١)، وانحراف معياري بلغ (١.١)، 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 وإن ادوارهم في عملية المشاركة مهمة عند صنع أي قرار واتخاذ.
- جاءت العبارة (١٨) التي نصت على "وضع الخطط للمدرسة يتم من خلالها إعادة تكوين الكوادر المؤهلة للعمل واتخاذ القرار" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٩)، وانحراف معياري بلغ (١.١٥)؛ 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 (١٥) التي نصت على " تجميع وهيكله وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية بالمدرسة" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٥)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٢)، 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 يسهم 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 يسهم 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، ٢٠٢١) 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 (٦): 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
٢١.	تعبئة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة بالمدرسة.	٣.٦١	١.١٢	١٠
٢٢.	تزويد العاملين بالمدرسة بما يحتاجونه عن أساليب العمل وتقييم الأداء.	٣.٧٣	١.٠٥	٥
٢٣.	تحسين جودة جميع المخرجات بدون تكاليف إضافية أو زيادة في تكلفة الإجراءات.	٣.٧٨	١.٠٠	٢
٢٤.	تقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة للعاملين بصفة مستمرة لتحقيق الاستقرار التنظيمي.	٣.٦٧	١.٠٤	٧
٢٥.	استخدام تقنية المعلومات في إعداد القواعد والبيانات الصحيحة للاستفادة منها في تحليل الأحداث المتغيرة.	٣.٥٩	١.١٢	١١
٢٦.	استخدام أساليب ابتكارية لتطوير أداء العاملين بصفة دورية لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.	٣.٥٥	١.١٠	١٢
٢٧.	توفير فرق عمل لفحص ومراقبة الأحداث المتغيرة في البيئة المدرسية في الوقت المناسب.	٣.٧٠	١.٠٨	٦

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٨.	إعادة تكوين الأساليب التنظيمية بشكل حيوي وجذري في ضوء المتغيرات الحديثة.	٣.٦٣	١.٠٧	٩
٢٩.	وضع خطط فعلية لإعادة هيكلة العمليات والتجهيز لها وفق أسس علمية.	٣.٦٦	١.١١	٨
٣٠.	تنفيذ المهام والعمليات بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة وبمشاركة الجميع منسوبي المدرسة.	٣.٧٧	١.١٠	٣
٣١.	إعادة تشكيل العمليات الإدارية وفق خطط عمل جديدة في ضوء المتغيرات الجديدة.	٣.٩٦	١.٠١	١
٣٢.	استخدام نظم المعلومات بشكل دوري في مساعدة المدرسة على الاستجابة السريعة لحل المشكلات من خلال تقديم المعلومات الدقيقة بسرعة.	٣.٧٤	١.١٣	٤
	المجموع	٣.٦٩	٠.٨٨	

يتضح من الجدول (٦) 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 (٣.٦٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)؛ وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور الثالث على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣١) التي نصت على "إعادة تشكيل العمليات الإدارية وفق خطط عمل جديدة في ضوء المتغيرات الجديدة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٠١)، 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 (٢٣) التي نصت على "تحسين جودة جميع المخرجات بدون تكاليف إضافية أو زيادة في تكلفة الإجراءات" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٠)، 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 إمكانيات 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 (٢٥) 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 (٣.٥٩)، وانحراف معياري بلغ (١.١٢)، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية استخدام تقنية المعلومات في إعداد القواعد والبيانات الصحيحة وذلك لسرعة الوصول إلى المعلومات وكذلك وضع التحليل المناسب والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية لمواجهة الأحداث المتغيرة.

- جاءت العبارة (٢٦) التي نصت على " استخدام أساليب ابتكارية لتطوير أداء العاملين بصفة دورية لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري بلغ (١.١٠)، 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، ٢٠٢٠) 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:

١- 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 استخدم اختبار تحليل

التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (٤).

جدول (٧): 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	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المحور الأول: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الاستشعار	مديرة	١٦٣	٣٧.٠٨٥٩	٩.٨٩٥٣٨
	وكيلة	٨٣	٣٧.٢١٦٩	٩.٤٥٠٨٣
	معلمة	٣٦٣	٣٧.١٦٨٠	٩.٥٧٠١٥
	مجموع	٦٠٩	٣٧.١٥٢٧	٩.٦٢٦٤٨
المحور الثاني: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة اتخاذ القرار	مديرة	١٦٣	٣٥.٧٠٥٥	١٠.٢٠٥٢٦
	وكيلة	٨٣	٣٥.٠٤٨٢	١٠.٦٣٢٣٣
	معلمة	٣٦٣	٣٦.١٨٧٣	٩.٩٣٨٦٦
	مجموع	٦٠٩	٣٥.٩٠٣١	١٠.٠٩٧٨٢
المحور الثالث: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق بعد رقابة الممارسة	مديرة	١٦٣	٤٤.٧٢٣٩	١٠.٩٥٤٠٥
	وكيلة	٨٣	٤٣.٨٠٧٢	١١.٨٠٥٨٠
	معلمة	٣٦٣	٤٤.٣٩١٢	١١.١٧٢٢٤
	مجموع	٦٠٩	٤٤.٤٠٠٧	١١.١٨٧٥٦

جدول (٨) 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	١.١٥٥	٢	٠.٥٧١٠	٠.٠٠٦	٠.٩٩٤
	داخل المجموعات	٥٦٣٤١.٦٤٣	٦٠٦	٩٢.٩٧٣		
	المجموع	٥٦٣٤٢.٧٩٨	٦٠٨			
المحور الثاني	بين المجموعات	٩٦.٣٥٠	٢	٤٨.١٧٥	٠.٤٧٢	٠.٦٢٤
	داخل المجموعات	٦١٨٩٨.٩٣٤	٦٠٦	١٠٢.١٤٣		
	المجموع	٦١٩٩٥.٢٨٤	٦٠٨			
المحور الثالث	بين المجموعات	٤٦.٢٩٦	٢	٢٣.١٤٨	٠.١٨٤	٠.٨٣٢
	داخل المجموعات	٧٦٠٥١.٩٤٤	٦٠٦	١٢٥.٤٩٨		
	المجموع	٧٦٠٩٨.٢٤٠	٦٠٨			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠.٠٥$)

- 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 رشاقة 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 رشاقة 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 رشاقة 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 الرشاقة التنظيمية في تطوير إدارة المدارس وأن الرشاقة 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.

٢- الفروق طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (٦).

جدول (٩): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحاور	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المحور الأول: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار	ابتدائي	١٢٥	٣٦.٩٥٢٠	١٠.٦٥٤٢٩
	متوسط	٢٦٤	٣٧.٧٨٠٣	٩.٧٢٥٣٧
	ثانوي	٢١٩	٣٦.٦١١٩	٨.٧٥٩٧٩
	مجموع	٦٠٨	٣٧.١٥٢٧	٩.٦٢٦٤٨
المحور الثاني: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة في تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار	ابتدائي	١٢٥	٣٥.١٥٢٠	١١.٦٥٠٨٧
	متوسط	٢٦٤	٣٦.٩٦٢١	١٠.١٤٤٥١
	ثانوي	٢١٩	٣٥.١٦٨٩	٨.٨٢٨٨٤
	مجموع	٦٠٨	٣٥.٩٠٣١	١٠.٠٩٧٨٢
المحور الثالث: دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة في تطبيق بعد رشاقة الممارسة	ابتدائي	١٢٥	٤٣.٦٤٠٠	١٢.٦٠٤٦٦
	متوسط	٢٦٤	٤٥.٧٧٢٧	١٠.٩٠٣٠٢
	ثانوي	٢١٩	٤٣.٣١٠٥	١٠.٣٨١٩٠
	مجموع	٦٠٨	٤٤.٤٠٠٧	١١.١٨٧٥٦

جدول (١٠) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٦٦٣.٨١٩	٣	٢٢١.٢٧٣	١.٢٤٠	٠.١٦٦
	داخل المجموعات	٥٥٦٧٨.٩٧٩	٦٠٥	٩٢.٠٣١		
	المجموع	٥٦٣٤٢.٧٩٨	٦٠٨			
المحور الثاني	بين المجموعات	١١٠٤.٨٠٢	٣	٣٦٨.٢٦٧	٣.٦٥	٠.١١٢
	داخل المجموعات	٦٠٨٩٠.٤٨٢	٦٠٥	١٠٠.٦٤٥		
	المجموع	٦١٩٩٥.٢٨٤	٦٠٨			
المحور الثالث	بين المجموعات	١٦٣٦.١٩٠	٣	٥٤٥.٣٩٧	٤.٤٣	٠.١١٤
	داخل المجموعات	٧٤٤٦٢.٠٤٩	٦٠٥	١٢٣.٠٧٨		
	المجموع	٧٦٠٩٨.٢٤٠	٦٠٨			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠.٠٥$)

- 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 رشاقة 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 رشاقة 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 رشاقة الممارسة طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي).
- وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية تطبيق أبعاد الرشاقة 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.
- رابعاً: التصور المقترح لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية:**

١. أهداف التصور المقترح:

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

٢. 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 الادارية 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.
 - سعى 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.

٣. آليات تنفيذ التصور المقترح:

(١) آليات تتعلق بتطبيق بعد رشاقة 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 المعلمات بالمدارس في تطبيق أساليب الرشاقة التنظيمية وأبعادها.
- وضع خطط تشغيلية لتدريب مديرات المدارس على تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في إدارة مدارس التعليم العام لتلبية احتياجات الجميع بسرعة من خلال تقديم خدمات جديدة.

(٢) آليات تتعلق بتطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار:

- إعداد دليل إجرائي يوضح أدوار ومسؤوليات واختصاصات تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظه ببشة لبعء رشاقة اتخاذ القرار.
- عقد الاجتماعات مع منسوبات المدرسة عبر الشبكة داخل المدرسة أو خارجها لمتابعة أحدث أساليب تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظه ببشة لبعء رشاقة اتخاذ القرار.
- منح فرق العمل صلاحيات واسعة في عملية اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.
- مشاركة كافة الأطراف بالمدرسة في صنع القرارات واتخاذها في ضوء التغيرات 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.

٣) آليات تتعلق بتطبيق بعد رشاقة الممارسة:

- تشكيل فريق لمتابعة الخطط والأعمال اليومية لتطبيق بعد رشاقة الممارسة.
- تزويد منسوبات المدرسة بالتغذية الراجعة والتقويم 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.

٤) مراحل تطبيق التصور المقترح:

١) التهيئة والإعداد لمديرات المدارس: وتتضمن عدة إجراءات منها:

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

٢) مرحلة تحديد المسؤوليات:

تتضمن هذه المرحلة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل من:

أ. مديرات المدارس:

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

ب. وكيلات المدارس:

تتولى وكيلات المدارس مسؤولية الإشراف على مدي مشاركة المعلمات والإداريات في تطبيق الرشاقة التنظيمية وأبعادها، ووضع الخطط الاستراتيجية لتحديد أدوار كل معلمة والبرامج

التدريبية وعقد الندوات واللقاءات العلمية وورش العمل خلال الفترة الزمنية المحددة للخطّة 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 والابتناعث حول مشاركة المعلمات والاداريات في تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها وذلك لتحسين اداء الجميع.

٣) مرحلة المتابعة والتنفيذ:

- متابعة أداء مديرة المدرسة والوكيلة والمعلمات في مدى الالتزام بالخطّة 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.
- ٤) المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظّة بيشة لأبعاد الرقابة التنظيمية وسبل التغلب عليها.

- نقص المهارات الإدارية والمهنية لدى بعض المديرات والمعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظّة 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 بمحافظّة 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.
- ٥) 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.
- ٦) 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 الرشاقة التنظيمية.
- توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات للتعبير عن الافكار الإبداعية في المشاركة في تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- عقد دورات تدريبية للنمو المهني للمعلمات لتطبيق الرشاقة 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 (٢٠١٣). *الإشراف التربوي: أنماط وأساليب*. ط٣. الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (٢٠٢١). *تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، المجلة التربوية، ج٨٨، جامعة سوهاج، كلية التربية، صص ٨٩٩ - ٩٥٠*
- أحمد، محمد. (٢٠١٥). *الإدارة الرشيقة 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، ١-٣٨.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله. (٢٠١٨). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٠(١)، ١٦١-٢٠٩.
- الثبتي، ياسر عوض الله هلال (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- الحمدان، أمل بنت راشد (٢٠١٩). الرِّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ لتحقيق التَّمَيَّزِ التَّنْظِيمِيِّ في الجامعات السعودية: نموذج مُقْتَرَح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الحنيطي، رغد ابراهيم (٢٠١٩). أثر الذكاء العاطفي على الرِشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّة في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار أمجد للطبع والتوزيع
- الذبياني، منى سليمان (٢٠٢٠). الرِشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّة مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، (١١٠)، ج (٣)، ٣-٨٤.
- الرشود، أمجاد راشد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة الرِشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي ع. خاص. مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية ٢٠-٢١ مايو: جامعة دار الحكمة، السعودية ص. ١-٢٠
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٤). أثر محددات الرِشَاقَةُ الإستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، ٣ع، جامعة طنطا - كلية التجارة، صص ١ - ٤٤
- الزامل، مها عثمان، الدوسري، هيا بخيت (٢٠٢١). الرِشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٢٩)، العدد (٤)، صص ٧٦١-٧٨٩.
- الزهراني، إبراهيم حنش سعيد. (٢٠٢٢). أثر الرِشَاقَةُ الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية
-

- والنفسية. مج. ١٤، ع. ١، مارس ٢٠٢٢. ص ص. ١٠١-١١٧
- العابدي، علي. (٢٠١٣). الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٨) (٢٤)، ص ١٤٧-١٧٤.٧
- عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (٢٠١٩). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ٦ (١)، ٢٩٥-٣٣٢.
- العلاق، بشير عباس محمود (٢٠٢٠). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية.
- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلّيات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي، يناير، المجلد (١) العدد (٣).
- العيسى عبدالله، والألفي، اشرف (٢٠١٩). متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط-كلية التربية، ٣٥ (٨)، ٤٤٢-٤٨٠.
- فرح، يس فرح؛ وبدوي، مأمون يس؛ وبابكر، صفاء ياسر (٢٠١٩). أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الزراعية بولاية القضايف/السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣ (١)، ٧٣-٩١.
- الفقيه، منال أحمد. (٢٠١٨). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة كلية التربية، جامعة أب، اليمن ج (١٤)، ع (١٥)، ص. ١٤٠-١٨٥.
- القحطاني، سارة (٢٠١٩). ممارسات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، مج. ٢٠، ١٦٥-١٨٥.
- قنديل، سماح خليل (٢٠٢٠). أثر الرقابة 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 (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين

شمس، ٤٠ (٢)، ٢٥٧-٣٤٢.

مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية: مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية*، ٣ (١٠)، ١٣٣-١٧٤.

المفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد، والحمدان، أمل بنت راشد، العيفان، مي بنت محمد (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح، *مجلة العلوم التربوية*، ع٢٦، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، صص ٢٦٣ - ٣٣٠.

الموسوي، كوثر حميد هاني (٢٠١٨). الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل آداب الكوفة، مج١٠، ع٣٥، جامعة الكوفة، كلية الآداب، صص ٤٣٩ - ٤٦٦.

الوهيبي، عبير بنت حمد بن عبد الله؛ وشعيل، ندى بنت صالح بن سعد (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ٦ (١)، ٢٩٥-٣٣٢.

ثانيًا: 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.