



# الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ

## بُرَيْدَةَ فِي مَنطِقَةِ الْقَصِيمِ

Organizational Agility in Public Elementary Schools at  
Buraydah, Qassim Region

إعداد

ريناد خالد الفيز

Renad Khaled Al Faiz

كلية التربية، قسم أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية- جامعة القصيم

د. عبدالرحمن سعد العجلان

Dr. Abdul Rahman Saad Al-Ajlan

أستاذ مشارك بقسم أصول التربية، كلية التربية - جامعة القصيم

*Doi: 10.21608/jasep.2024.333575*

استلام البحث: ٢٧ / ٨ / ٢٠٢٣

قبول النشر: ١٥ / ٩ / ٢٠٢٣

الفيز، ريناد خالد و العجلان، عبدالرحمن سعد (٢٠٢٤). الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ بُرَيْدَةَ فِي مَنطِقَةِ الْقَصِيمِ. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨ (٣٦) يناير، ٢٨٣ - ٣١٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## الرَّشَاقَةُ النَّظْمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ فِي مَنطِقَةِ الْقَصِيمِ الْمَسْتَخْلَصُ:

يهدف البحث الحالي إلى التَّعَرُّفِ على مستوى الرَّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ، وَالْكَشْفِ عَمَّا إِذَا كَانَتْ هُنَاكَ فَرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِلرَّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ لِلْمَرْحَلَةِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ، تَرْجِعُ إِلَى مُتَغَيَّرِ (سِنَوَاتِ الْخُبْرَةِ الْإِدَارِيَّةِ/ عِدَدِ الطَّلَابِ/ نَوْعِ الْمَدْرَسَةِ عَامٍ/ تَحْفِيزٍ). وَاعْتَمَدَ الْبَحْثُ عَلَى الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ الْمَسْحِيِّ، وَاسْتُخْدِمَتِ الْإِسْتِبَانَةُ أَدَاةً لِلْبَحْثِ، وَطُبِّقَتِ عَلَى عَيْنَةٍ تَكُونَتْ مِنْ (٧٨) مَدِيرٍ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ، وَاسْتُخْدِمَ مِقْيَاساً لِلرَّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ وَهُوَ مِقْيَاسُ هُورْنِي وَأُوشِيهِ (Horney & O'shea, 2018)، وَذَلِكَ بَعْدَ تَرْجُمَتِهِ وَمَحَاوَلَةِ تَكْيِيفِهِ مَعَ الْبِيئَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ، وَمِنْ أَهَمِّ نَتَائِجِ الْبَحْثِ: أَنَّ دَرَجَةَ مِمَارَسَةِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ لِلرَّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ فِي مَدِينَةِ بَرِيدَةَ مَتَحَقِّقَةٌ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ، وَلَا تَوْجُدُ فَرُوقٌ دَالَّةٌ إِحْصَائِيًّا فِي اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مِمَارَسَةِ الرَّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ تَرْجِعُ لِسِنَوَاتِ الْخُبْرَةِ، وَعِدَدِ الطَّلَابِ، وَنَوْعِ الْمَدْرَسَةِ. **الكلمات المفتاحية:** رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الممارسة والتطبيق.

### **Abstract:**

The current research aims to identify the level of organizational agility in governmental primary schools in Buraidah, and to detect whether there are statistically significant differences in organizational agility for the primary stage, due to a variable (years of administrative experience/number of students/type of school). The research relied on the descriptive survey method, and the questionnaire was used as a research tool, and it was applied to a sample of (78) principals in Buraidah city. Saudi Arabia, Among the most important results of the research: that the degree of organizational agility practiced by government primary school principals in the city of Buraidah is highly achieved, and there are no statistically significant differences in the responses of the sample members about the degree of organizational agility due to the years of experience, the number of students, and the type of school.

**Keywords:** Sensing Agility, Decision Making Agility, Acting Agility.

### المقدمة:

بدأ التطوّر المُتسارع - الذي طال مجالات الحياة كافة- يؤثر بشكل فعّال في المؤسسات التربوية بجميع جوانبها، حيث شهد التعليم تطوّرًا وتغيّرًا في أساليبه، ومع مرور الزمن انتقلت الأساليب التقليديّة إلى أساليب حديثة ومُطوّرة، لتتنسج مع مُنطلقات العصر ومُستجدّاته، وتُلبي مُنطلقات المجتمع كافة. ويضمن هذا التقدّم للطلاب مستقبلًا أفضل؛ لأنهم السبيل لتحسين الحياة ونقلها من مستوى إلى آخر، مما يجعل استخدام الممارسات وأساليب العمل المعتادة لا تكفي لمساعدة المؤسسات على مواكبة تلك التغيّرات.

كما أن مواكبة التطوّر في التعليم ودعم الطلاب - بالأخص للمرحلة الابتدائية- يساعدهم على التقدّم بشكل سليم في بداية مراحل الحياة، فإذا صلحت صلح البناء التعليمي كله. وتتبع أهمية هذه المرحلة بوصفها القاعدة الأساسية للنظام التعليمي، والبداية الحقيقية لعملية التنمية، حيث تُعدُّ البيئة الأولى التي ينتقل إليها الطالب بعد الأسرة، وهي المرحلة الأولى من التعليم التي تُمهّد لمراحل أعلى، والفترة العمرية التي يكتسب فيها الإنسان المهارات الأساسية الاجتماعية والبيئية. وأشار دافيز وإليسون (٢٠٠٤) إلى أن قدرة المؤسسة على التحسّن والتجديد مرهونة بقدرة القائمين على إدارتها وقيادتها، وذلك بأن تقرّر المدرسة بنفسها ما ينبغي إصلاحه وما يلزم تطلّعاتها وإمكانياتها وظروف مجتمعها؛ لأنها أدرى بمشكلاتها.

وفي تلك الظروف المتغيّرة بشكل مُتسارع، وفي بعض الأحيان بشكل غير متوقّع، ومحاولة المؤسسات للتأقلم معها؛ يجعل من الصعب تحديد حجم التحدّيات التي تواجهها بدقة (مغوري، ٢٠١٦)؛ لذا أشارت دراسة هاراف وآخرين (Harraf et al, 2015) إلى أن الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ تساعد على زيادة قدرة المنظّمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيّرات البيئية والتكيّف معها؛ بما يُحقّق أهدافها الحالية والمستقبلية، كما أكدت دراسة دونجباك وأرنيل (Dongback and Ariel, 2008) أن المنظّمات التي تتصف بالجمود والروتين؛ لم يعد لها مكان في العصر الحالي، وأن الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ مطلب عصري لبقاء المنظّمات وزيادة قدرتها على النجاح.

ولأن التغيّرات التي يمكن أن تتعرّض إليها المنظّمات تختلف من منظمة لأخرى؛ فإن درجة الرَّشَاقَةُ التي تحتاجها المنظّمات تختلف من منظمة لأخرى، فالمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة الاضطراب والتغيّر؛ تحتاج إلى مستوى رشاقة أعلى من المنظّمة التي تعمل في بيئة أقل اضطرابًا وتغيّرًا (Jafarnejad and Shahaie, 2008)، لذلك حصلت الرَّشَاقَةُ على اهتمام كبير لدى طيف واسع من

الباحثين (Tallon, 2011)، من حيث إنها تُمثّل ضرورة حتمية لنجاح المُنظّمات المعاصرة، ويأتي السؤال هنا: كيف يمكن للمنظّمات تحقيق الرّشاقة التّنظيميّة والمحافظة عليها؟ (Holsapple, 2008). ولهذا تسعى الدراسة الحالية إلى التّعرف على واقع ممارسة الرّشاقة التّنظيميّة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر مديريها.

**مشكلة الدراسة:**

في ظل التغيرات والمستجدات وما ينتج عنها من تغيرات جذرية، أصبحت الرّشاقة التّنظيميّة أمرًا ضروريًا لتمييز المُنظّمات ونجاحها؛ مما يتطلّب ضرورة الاهتمام بتطوير مستوى الرّشاقة داخل المؤسسة، وإعداد قيادات مدرسية قادرة على استشعار التغيرات والمستجدات، ثم الاستجابة إلى تلك المُتغيّرات حسب ما يتطلّبه الواقع، واستثمار الطاقات البشرية والمادية التي تتمتع بها المدرسة.

وفي ضوء ذلك فقد شدّد العنزي (٢٠١٩) على أهمية إعادة النظر للتخطيط الاستراتيجي، والعمل على زيادة تفويض الصلاحيات لمواكبة التغيرات والتحديات العالمية، وتحسين مستوى الأداء التعليمي بما يتوافق مع ذلك التغير. كما أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع مستوى ممارسة الرّشاقة التّنظيميّة بشكل عالٍ، وهذا ما توصّلت إليه دراسة الزامل والدوسري (٢٠٢٠)؛ إذ إن نتائج الدراسة جاءت مرتفعة؛ وقد انعكس هذا إيجابياً على أعمالهم، واستشعار الأحداث ومواكبتها. كما بدا دور الرّشاقة التّنظيميّة واضحاً جداً في دراسة محمد (٢٠١٩)، باستخدام النمط الرشيق في اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصالات، وتحفيز الموظفين وحثهم على التطوير والإبداع.

وتوجد جهود لتكثيف الإدارة الإلكترونية، وتعدّ الرّشاقة التّنظيميّة أول المؤيدين لها، وقد أثبت ذلك دراسة كعكي (٢٠٢١) حيث أن استخدام هذه الإدارة بواسطة الرّشاقة التّنظيميّة توجد مناحاً يسوده المسؤولية المشتركة. بل وإنها لا تقف عند هذا الحدّ، فنتائج دراسة المفيز (٢٠٢١) أثبتت بأن الرّشاقة التّنظيميّة كان لها دور كبير في إدارة الأزمات. وكذلك تظهر علاقة الرّشاقة التّنظيميّة بالموارد البشرية بحيث أنها تُمكن الكادر البشري من ممارسة عمله على أكمل وجه وهذا ما توصّلت إليه دراسة إبراهيم (٢٠٢١) ويوضّح هذا مدى حاجتنا إلى الرّشاقة التّنظيميّة والبحث عن مستوى ممارستها.

وعلى الرغم من أهمية الرّشاقة التّنظيميّة لمواكبة التطور الهائل؛ كشفت دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) عن ضعف تأهيل مديري المدارس الثانوية في تطبيق الرّشاقة التّنظيميّة، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن تعمل القيادة المدرسية على نشر ثقافة تنظيمية تُعزّز تطبيق الرّشاقة التّنظيميّة. كما يظهر التراجع في تحسين الأداء الإداري بجامعة جازان في دراسة أحمد (٢٠١٦)، وكان من أسباب التراجع

الإداري لديهم؛ أن الرَّشَاقَةَ التَّنْظِيمِيَّةَ جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت دراسة منصور (٢٠٢٠) معوقات كثيرة للتطوير الإداري في ضوء الرِّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ منها: الجمود والتمسك بنص اللوائح، الاستبدادية في اتخاذ القرارات، مركزية القرارات وتغييرها بتغير المسؤول. وللتعامل مع الظروف المتغيرة في بيئة الأعمال، أكدت دراسة العبادي والعميدي (٢٠٢٠) ضرورة تحسين الفرص المنسجمة مع المعايير الاستراتيجية بواسطة استخدام الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، مع ضرورة اعتماد هيكل مرنة للتخلص من الإجراءات البيروقراطية التي تبطئ العمليات.

وإضافة إلى ما سبق؛ اتضح أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت الرَّشَاقَةَ التَّنْظِيمِيَّةَ في التعليم العام، وكان تركيز الدراسات عليها في التعليم العالي؛ وعليه فقد هدفت هذه الدراسة إلى التَّعَرُّفِ على واقع الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ في التعليم العام، وخصوصًا المدارس الحكومية الابتدائية.

**أسئلة الدراسة:**

**السؤال الرئيس**

ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة لأبعاد الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ من وجهة نظرهم؟

**الأسئلة الفرعية**

١/ ما درجة توافر الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ في المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المديرين؟

٢/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، تُعزى إلى مُتَغَيِّر (سنوات الخبرة الإدارية، وعدد الطلاب، ونوع المدرسة: عام/تحفيظ)؟  
**الهدف من الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى التَّعَرُّفِ على واقع الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة.

**أهمية الدراسة:**

**أولاً: الأهمية النظرية:**

١/ تستمد الدراسة أهميتها من حداثة موضوع الدراسة، وندرة البحوث العلمية فيه، فمعظم الدراسات التي أجريت على الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ اقتصرت على الجامعات أو المدارس الثانوية.

٢/ تفيد الباحثين في إجراء بحوث جديدة عن الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، من حيث معرفة أثرها في مُتَغَيِّرَاتٍ أُخْرَى.

٣/ تُسهم الدراسة في إثراء المحتوى التربوي العربي بموضوع الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

١/ قد تساعد الدراسة مديري المدارس على معرفة مستوى الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ لديهم.

٢/ التأثير في صنّاع القرار بوزارة التعليم، وتوجيه أنظارهم إلى الرّشاقة التّظيميّة لدى المدارس الابتدائية ومتطلّبات تطويرها.  
**حدود الدراسة:**

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول الرّشاقة التّظيميّة بأبعادها الثلاثة، والمُتمثّلة في: (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة/التطبيق).

حدود زمنية: أُجريت الدراسة في عام ١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م.

حدود بشرية: مديري المدارس الابتدائية الحكومية.

حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة.

### **مصطلح الدراسة:**

يعدّ مفهوم الرّشاقة التّظيميّة (Organizational Agility) مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما أنه مفهوم متعدد الجوانب والأشكال؛ إذ إن هناك عدداً كبيراً من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم (النشيلي، ٢٠٢٠).

وتُعرّف الرّشاقة التّظيميّة بأنها: القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة إليها بكفاءة وفاعلية، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة. (Dongback and Ariel, 2008, 136)

وتُعرّف الرّشاقة التّظيميّة إجرائياً بأنها: مجموعة من القدرات التّظيميّة في المدارس الحكومية الابتدائية، التي تمكّنها من استشعار التغيرات داخل المدرسة وخارجها، والاستجابة لما يتطلبه الواقع من تغيير وتطوير في الوقت المناسب، من خلال استثمار الطاقات البشرية المتاحة، والموارد المدرسية، والخبرات السابقة؛ لتحقيق أعلى درجات الكفاءة بأقل تكلفة مادية.

### **الإطار النظري والدراسات السابقة:**

يرجع ظهور مصطلح الرّشاقة إلى الركود الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية، وفقدان القدرة التنافسية خلال الفترة من ١٩٨٠م حتى ١٩٩٠م؛ ومن هنا قرّر الكونجرس الأمريكي وضع بعض التدابير اللازمة لتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتستعيد قوتها، ونتيجة لذلك تم اعتماد مفهوم الرّشاقة عام ١٩٩١م (Kettunen, 2008)، وتماشياً مع ما تم ذكره أكّد هاراف (٢٠١٥) أن مفهوم الرّشاقة التّظيميّة في ذلك الوقت اكتسب اعترافاً واسعاً بين الممارسين والباحثين في تطبيقه على المشاريع، حيث الحاجة إلى التكيّف التنظيمي في مواجهة الظروف المتغيرة والمتطوّرة، وبالسّعة المطلوبة.

وعرّف الأفراد الذين أوجدوا مفهوم (الرّشاقة) في معهد (Iacocca) بجامعة ليهاي (Lehigh) في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الرّشاقة بأنه: نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيا المادية وغير المادية، والموارد البشرية،

والإدارة المثقفة والمعلومات؛ لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق من حيث: السرعة، والمرونة، والعملاء، والمنافسون، والموردون والبنية التحتية، والاستجابة. وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي، ويستجيب لطلب العملاء (Park, 2011).

وعند ذكر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ يجب ذكر أبعادها، التي تناولها الباحثون من وجهات نظر مختلفة، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك أبعادًا وملامح أساسية للرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ؛ تعدُّ مقياسًا لمستوى رشاقة المُنظَّمات.

### أبعاد الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ وأنواعها:

ذكر بافلو والصاوي (٢٠٠٦)، وبارك (٢٠١١)، ووجيه (٢٠١٦) أن الباحثين اختلفوا في تحديد أبعاد الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ؛ لكنهم يتفقون على أنها تشمل أنشطة خاصة بالقدرة على استشعار التغيرات في بيئة العمل، وأنشطة القدرة على الاستجابة لهذه التغيرات بكفاءة وفاعلية، وفي الوقت المناسب، والتكلفة المناسبة. ويذكر بارك (٢٠١١) أن الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ في أي منظمة أو مؤسسة يمكن ملاحظتها والعمل عليها من خلال ثلاثة أبعاد: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة التطبيق والممارسة، وهي كما يلي:

١/ رَشَاقَةُ الاستشعار (Sensing Agility) وهي تُعدُّ أولى مراحل الرَّشَاقَةُ التنظيمية، حيث تكون المُنظَّمَةُ على استعداد تام لملاحظة واستشعار المُستجَدَّات الداخلية والخارجية والتهديدات المحيطة بالمؤسسة التعليمية، سواء كانت تلك المُستجَدَّات سياسية، أو اقتصادية، أو ثقافية، أو اجتماعية تؤثر في المؤسسة التعليمية، وقد أشار أوفرباي وآخرون (٢٠٠٦) وترنه وآخرون (٢٠١٢) إلى أن الرَّشَاقَةُ الاستشعارية تتمثل في قدرة المنظمة على توقُّع الفرص واكتشافها، والتهديدات في بيئة الأعمال، من خلال عملية الاستكشاف للبيئة المحيطة، أو من خلال توقُّع الاتجاهات المستقبلية. وهناك دراسات أخرى تؤكد أن رشاقة الاستشعار تعني القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والخطوة الأولى في ذلك الفهم الكامل للتغيرات؛ وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيُّر ومصادره وأنواعه وخصائصه. وهي عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للتغيرات البيئية وانعكاسها على المُنظَّمَةُ. وعلى الرغم من أهمية الرَّشَاقَةُ الاستشعارية -كونها جزءًا من رشاقة المُنظَّمَةُ- لكنها لا تصنع بمفردها رشاقة تنظيمية، حيث إن استشعار المُستجَدَّات، واكتشاف الفرص والتهديدات، والوقوف على ذلك؛ لا يقود المؤسسة التعليمية إلى مواكبة التطور ومواجهة التحدِّيات.

٢/ رشاقة اتخاذ القرارات (Decisions Making Agility) وهي ثاني مراحل الرَّشَاقَةُ التنظيمية، ويذكر هاراف (٢٠١٥) أن المُنظَّمَةُ الرشيقَة تعرف متى تستجيب للتغيُّر، ومتى تتخذ قراراتها، والمنظمة الرشيقَة عادة ما تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة

معايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغير، لا سيما وأنه لم يعد خافياً أن المؤسسات اليوم تعمل في بيئات ديناميكية تخضع لقوى وعوامل داخلية وخارجية دافعة للتغيير. وقد أكد موشكي وتيموري (٢٠١٣) أنه ينبغي على المنظمات أن تتكيف مع الأوضاع المتغيرة؛ حتى تتمكن من الاستمرار والتقدم، والطريقة الوحيدة للتعامل مع حالات ضعف التأكد؛ توافر المعرفة لتوسيع أفق اتخاذ القرار. وأوضح هوتون (٢٠٠٤) أن رشاقة اتخاذ القرارات تتمثل في القدرة على جمع المعلومات وتخزينها وهيكلتها، وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر؛ للتعرف على الآثار المترتبة عليها في الوقت المناسب، وتحديد الفرص والتهديدات؛ لتفسير الأحداث المحيطة، مع وضع خطط العمل الموجهة إلى إعادة تكوين الموارد، وتطوير أساليب تنافسية جديدة. وتتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة، التي تفسر العديد من الأحداث، وتحديد الفرص والتهديدات والمعلومات المرتبطة من مصادر متنوعة؛ لفهم الآثار المترتبة على الأحداث المعينة، ومن خلال هذه الأنشطة، تحدد المؤسسات الفرص والتهديدات. ومن المهم أن تواكب المؤسسة سرعة التغيير والاستجابة بفاعلية، من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة بتحقيق أهدافها في التوقيت المناسب، وفي أقصر وقت ممكن. ولا يمكن ممارسة رشاقة اتخاذ القرار بمعزل عن رشاقة التطبيق.

٣/ رشاقة الممارسة والتطبيق (Acting Agility) تمثل ثالث الأبعاد، والتي يقصد بها العمل على مجموعة من الأنشطة؛ لإعادة تجميع الموارد التنظيمية، وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار؛ من أجل مواجهة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة. وأشار بارك (٢٠١١) ومارتن وآخرون (٢٠٠٠) إلى أن رشاقة الممارسة/التطبيق تعني: مجموعة الأنشطة الهادفة لجمع الموارد التنظيمية، وتعديل العمليات وفقاً لمبادئ العمل الناتجة عن رشاقة صنع القرارات؛ بهدف التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة. كما تعني المقدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، وإعادة هيكلة علاقات العمل على أساس خطط حيوية وجذرية، وتعديل العمليات، وتقديم خدمات جديدة في الوقت المناسب؛ لإعادة تجميع الموارد التنظيمية، وتعديل العمليات على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغيرات. وذكر دونجباك وارييل (٢٠٠٨) أن هذا البعد متعلق بالاستجابة، التي تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغييرات البيئية. وأكد ذلك ترنه (٢٠١٢) بقوله: إن الاستجابة هنا تعني احتواء التغيير.

وأشار ترنه (٢٠١٢) إلى أن الكثير من الدراسات أكدت أن هناك ترابطاً بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وإذا لم

تكن المُنظَّمة قادرة على الاستشعار الفعَّال للفرص والتهديدات؛ فإن ذلك يحدّ من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات. كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة؛ يساعد المُنظَّمة على الاستخدام الأمثل لمواردها التَّنْظِيمِيَّة. فالمُنظَّمات التي لديها مستوى عالٍ من الاستشعار، ولكنها منخفضة المستوى في الاستجابة؛ لن تكون قادرة على اغتنام الفرص لتحسين الأداء. وكذلك المُنظَّمات التي لديها مستوى عالٍ في الاستجابة، ولكنها منخفضة المستوى في الاستشعار؛ فيمكن أن تسبب هدرًا لمواردها.

**مميزات الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّة:**

ذكرت دراسة المصري (٢٠١٦) أن الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ تساعد على تحسين أداء المُنظَّمات وزيادة فاعليتها التَّنْظِيمِيَّة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى مميزات الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّة، ويأتي في مقدمتها: أن الرَّشَاقَةُ في القرن الواحد والعشرين لم تعد مسألة اختيارية للمُنظَّمات؛ بل أصبحت مطلبًا حيويًا وضروريًا؛ لزيادة قدرة المُنظَّمات على الاستجابة السريعة لمُتطلَّبات البيئة المتسارعة ومتغيراتها، كما أنها تعدّ مدخلًا لتعزيز قدرة تنافسية شاملة تتعلّق بجميع مكونات المُنظَّمة، وهي سمة وخاصة يمكن من خلالها التمييز بين المُنظَّمات الناجحة وغير الناجحة.

وبما أن الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بمنزلة استراتيجية تنمية؛ لمساعدة المُنظَّمات على الاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير ( Jafarnejad and Shahaie, 2008)، فهي أيضًا تساعد على تحسين سرعة الأداء التنظيمي وزيادته، من خلال تحسين أداء العمليات في المُنظَّمة، وتقييم الأنشطة، وتحسين الكفاءة التَّنْظِيمِيَّة، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة المُنظَّمة وسرعتها في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين؛ وبالتالي التقدّم السريع نحو تحقيق الأهداف (موشكي وتيموري، ٢٠١٣).

ومن خلال ما سبق يمكن القول: إن الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ هي قدرة تنظيمية ونوع من الأداء، وأن المميزات والخصائص الأساسية للرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ تتمثل في: السرعة، والمرونة، وزيادة الكفاءة، والاستجابة الفعَّالة للتغيير والتكيف معه؛ ومن ثمَّ فالرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ يمكن أن تؤدي دورًا مهمًا وحيويًا في المحافظة على المُنظَّمات، وزيادة قدراتها التكيفية مع الظروف المتغيرة، ومساعدتها على تحقيق الأهداف التي وُجدت لأجلها (المصري، ٢٠١٦).

#### **مبادئ الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّة:**

ذكر أروجو (Araujo,2010) أنه يوجد خمسة مبادئ للرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّة؛

تمثَّلت في:

- الإدراك (Perception): ويعني الاعتقاد بضرورة تغيير جميع المفاهيم؛ للوقوف على جميع المخاطر التي تهدد المُنظَّمة، من خلال إدارة التغيير؛ إذ بإمكانها

تلبية احتياجات العمل في أسرع وقت ممكن، مع الحفاظ على سلامة الخدمات دون تأثر.

- **الانضباط (Discipline):** يُحقّق الانضباط ثلاثة أهداف، تتضمّن: تلبية الاحتياجات المحددة، وتحقيق التوافق السريع، والحفاظ على سلامة التشغيل. ويصبح الانضباط مطلوباً بدرجة عالية، عندما تكون المنظمة في حالة تطوّر سريع.

- **الشمولية (Inclusivity):** ترتبط الشمولية بالانضباط؛ إذ لا يمكن تحقيق أهداف الانضباط إلا بعد الانتقال من الفردية إلى الشمولية، بما يساعد في البحث على فرص لبناء فرق عمل متكاملة تركز على حلّ مشكلات المنظمة، وإيجاد فهم مشترك لدى الجميع، ومزيد من التواصل والتنسيق. ويُعدّ الالتزام المشترك والتفاهم والتعاطف عنصرًا حاسمًا في التكامل.

- **إعادة التوازن (Rebalancing):** تبدو إدارة التغيير في العديد من المنظمات أقرب إلى البيروقراطية المتضخّمة، عندما يتم التركيز على الوثائق والأساليب المحافظة؛ مما يضرّ برشاقة المنظمة، ويبطئ من درجة الاستجابة؛ وعندئذ تصبح المنظمة بحاجة إلى تدخل فرق إدارة الخدمة؛ لإلقاء نظرة فاحصة على هذه العمليات وإعادة التوازن لها، من خلال إعادة تصميم العمليات وتبسيطها. وقد تكون هذه الإجراءات بمنزلة مهدئات لتوفير حماية حقيقية وإعادة التوازن.

- **التكرار (Iteration):** يجب أن تعمل إدارة التغيير على مواجهة منظمات تكنولوجيا المعلومات، وللقيام بذلك، تحتاج المنظمات إلى توظيف مفهوم إدارة التغيير؛ للخروج بموافقة على مشروع شامل على المستوى النظري، ويتم فيه تحديد أصحاب المصلحة الذين سيُعهد إليهم بإدارة التغيير، ثم العمل في إطار منهجية إنمائية محددة تشمل تفويضًا مناسبًا، وهو ما يعود إلى مفهوم إيجاد الثقة وتبادلها، كما يتطلّب أن تكون عملية إدارة التغيير مرنة.

**مُعوّقات استخدام الرّشاقة التّنظيميّة:**

على الرغم من جوانب القوة والفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة جرّاء استخدامها للرّشاقة التّنظيميّة (أحمد، ٢٠١٦)، فمن الممكن أن تواجه المؤسسات التعليمية بعض الصعوبات عند تطبيق الرّشاقة التّنظيميّة، ومنها:

- **صعوبة تفنين الرّشاقة التّنظيميّة:** أشارت دراسة هولسبل (٢٠٠٨) إلى الجهود البحثية التي بُذلت لتحديد أبعاد الرّشاقة ومكوناتها، وأن هذه الجهود ما تزال في طور التكوين، كما تفتقر إلى توافق في الآراء. وهناك عدد قليل من الدراسات ناقشت التدابير الممكنة للرّشاقة، كما أن هناك نقصًا في مقاييس الرّشاقة؛ مما يعوق التحقّق عمليًا من العلاقات الممكنة بين الرّشاقة التّنظيميّة والمتغيّرات التي تقيس أداء الأعمال.

- اللوائح الجامدة: ذكر بارك (٢٠١١) أن تطبيق الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ بحاجة إلى إعادة نظر في بعض القوانين التي تتسم بالجمود، والتي تقف عائق أمام رغبة المُنظِّمة في التطوير والتحديث، حيث إن مثل هذه القوانين قد تُسهم في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة، مع قلة مرونتها في الاستجابة للتغيير.

- التكلفة المرتفعة نسبياً: أشار بارك (٢٠١١) إلى أن تطبيق الرَّشَاقَةِ في المنظمات يحتاج إلى بعض النفقات التي تُلَقُّ بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وفي هذه الحالة قد تكون تلك النفقات أكثر من أن تتحمَّلها ظروف المُنظِّمة المادية وميزانيتها، وتصبح تكنولوجيا المعلومات بنكفتها المرتفعة هذه إحدى مَعَوِّقات حركة المُنظِّمة وتعاملها بإيجابية مع ما يحدث من حولها من تغييرات.

- تزايد وتيرة بعض التحدّيات: ذكرت دراسة هاراف وآخرين (٢٠١٥) أن بعض التحدّيات العالمية، كالتحدّيات التكنولوجية والاقتصادية؛ من حيث طبيعتها وتكوينها، ومن حيث تطورها وتزايد جدتها تُمثِّل تحدياً، وفي ضوء ذلك يصبح من الصعوبة على بعض المُنظِّمات تبنيها مفهوم الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ؛ لارتفاع سقف التحدّيات، مقارنة بأوضاع المُنظِّمات وقدراتها؛ وعندئذ يجب على المُنظِّمة تعزيز فرص جديدة للابتكار واكتشافها. هذا بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون المُنظِّمات على استعداد لاستغلال الفرص الجديدة للتنافس في البيئة، والتكيف مع وضعية الانفتاح على خبرات جديدة ودعم الإبداع.

#### الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة التنظيمية:

هدفت دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) إلى التَّعرُّف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، وتحديد مَعَوِّقات التطوير ومتطلباته، ووضع تصوّر مُقترح لتطوير أداء القيادات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة طُبِّقت على عينة بلغت (٣٥٧) معلماً. وتوصّلت الدراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية جاءت بدرجة قليلة، كما جاءت مَعَوِّقات تطوير أداء القيادات المدرسية بدرجة كبيرة. ومن أهم توصيات الدراسة: أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بتدريب القيادات المدرسية في مجال تطبيق الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، عن طريق تنفيذ الورش التدريبية؛ لتعريفهم بمبادئها ومُتطلبات تطبيقها.

وتوصّلت دراسة المفيز (٢٠٢١) إلى التَّعرُّف على دور الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المَعَوِّقات التي تحدّ من تطبيق الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقت الاستبانة كأداة وُزِّعت على مجتمع الدراسة المكوّن من (٥٧٩) مشرفة تربوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الرَّشَاقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ في مراحل إدارة الأزمة

الخمسة جاء بدرجة كبيرة. وبالنسبة لمُعَوَّقات تطبيق الرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة، فقد أظهرت النتائج أن أبرزها كان: قلة المخصَّصات المالية الكافية لإدارة الأزمة. وقَدِّمت دراسة إبراهيم (٢٠٢١) تحديداً لنوع قوة العلاقة غير المباشرة ودرجتها بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة في جامعة المنوفية، من خلال عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيراً وسيطاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وطُوِّرت قائمة استقصاء لعينة بلغت (٣٧٧)، وهم جميع العاملين بجامعة المنوفية في الكادر الخاص. وكان من أهم النتائج: وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة.

وكان الغرض من دراسة منصور (٢٠٢٠) تحديد مُتَطَلِّبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة، واستُخدم المنهج الوصفي، وتكوَّنت عينة البحث من (٧٢) عضو هيئة تدريس طُبِّق عليهم الاستبانة. وتوصَّلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة، وأن تقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة، بينما وافقوا على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم. كما وافقوا على مُعَوَّقات التطوير الإداري، ومُتَطَلِّبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة.

وكشفت دراسة كعكي (٢٠٢٠) عن كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة؛ لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي طُبِّقت على أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٢٦)، واتفقت عينة البحث على ربط كافة مستويات المنظومة الجامعية بشبكة اتصال لمشاركة المعرفة؛ دعماً للتنافسية، وإيجاد مناخ يسوده المسؤولية المشتركة؛ وتصميم قاعدة معرفية إلكترونية تُمكن من تدفق المعرفة.

كما تُشير دراسة الزامل والدوسري (٢٠٢٠) إلى التَّعَرُّف على واقع الرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومُعَوَّقات تطبيقها، وسُبل تحسينها. وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة طُبِّقت على عينة بلغت (١١٠) من العاملات. وتوصَّلت الدراسة إلى أن واقع الرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة جاء مرتفعاً، وأن الجامعة وقائدها لا تواجه مُعَوَّقات في تطبيق الرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة.

وهدف بحث العبادي والعميدي (٢٠٢٠) إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة الاستراتيجية الفعَّالة في تحقيق الرِّشَاقَة النَّظْمِيَّة. واعتمد البحث على الاستبانة كأداة، وشملت العينة (٤٦) من موظفي شركة للاتصالات، وتوصل البحث إلى أن مقدرات القيادة الاستراتيجية يمكن أن تساهم في تعزيز الرِّشَاقَة

التنظيمية، وأوصى البحث بضرورة العمل على توفير الظروف والإجراءات التنظيمية الملائمة من أجل تعزيز الرشاقة التنظيمية فيها.

وقد سعت دراسة محمد (٢٠١٩) للتعرف على واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها في أبعاد الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد، وأستخدم المنهج الوصفي عن طريق استمارة استقصاء بلغ عددها (٢١٣). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالتجوال، والمتمثلة في: ممارسة اكتشاف الحقائق، وممارسة تحسين الاتصالات، وممارسة التحفيز، وممارسة التطوير، والإبداع.

واستهدفت دراسة العنزي (٢٠١٩) العلاقة بين مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، والقدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطوير استبانة وزعت على عينة تكوّنت من (٤٠٥) أعضاء هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جاء مرتفعاً، وأوصت الدراسة بإعادة النظر للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، والعمل على زيادة تفويض الصلاحيات.

واهتمت دراسة أحمد (٢٠١٦) بدراسة تحسين الأداء الإداري في كليات جامعة جازان باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وطبقت استبانة على عينة بلغت (٢٤٠) من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: جاءت درجة الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جازان متوسطة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرشاقة التنظيمية بشكل خاص دون ربطها بمتغير آخر، مثل دراسة أبو عاصي (٢٠٢١)، ودراسة الزامل والدوسري (٢٠٢٠).

- تستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد في تحديد مشكلة الدراسة، واختيار المنهج المناسب، وبناء الإطار النظري، وتفسير ومناقشة النتائج.

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث تناولت الدراسة الحالية مديري المدارس الابتدائية الحكومية، بينما تناولت دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) المعلمين، ودراسة إبراهيم (٢٠٢١) والزامل والدوسري (٢٠٢٠) العاملين بالجامعة، ودراسة كعكي (٢٠٢١) ومنصور (٢٠٢٠) وكعكي (٢٠٢٠) والعنزي (٢٠١٩) وأحمد (٢٠١٦) أعضاء هيئة التدريس، ودراسة المفيز (٢٠٢١) المشرفين التربويين.

- تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في مجتمع ومكان الدراسة.

### منهجية البحث وإجراءاته:

سوف يتم هنا عرض إجراءات البحث والمتمثلة في المنهج المستخدم والذي تم الاعتماد عليه في الوصول للنتائج، ومجتمع وعينة البحث والأداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية بناؤها والإجراءات التي تم اتباعها في التأكد من صدقها وثباتها وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وذلك للوصول إلى النتائج المستهدفة في البحث الحالي.

#### أولاً: منهج البحث:

في البحث الحالي تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي ويُعرّف بأنه "هو البحث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ٢٠١٤).

#### ثانياً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ١٣٨ مديراً في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣هـ.

#### ثالثاً: عينة البحث:

١ - عينة تقنين الاستبانة (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من ٣٠ مديراً من مديري المدارس الابتدائية الحكومية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وطبقت عليهم الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣هـ.

#### ٢ - عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الأساسية من (٧٨) مديراً بالمدارس الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وطبقت عليهم الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣هـ، وتمثل عينة البحث حوالي ٥٦.٥% من حجم المجتمع المستهدف.

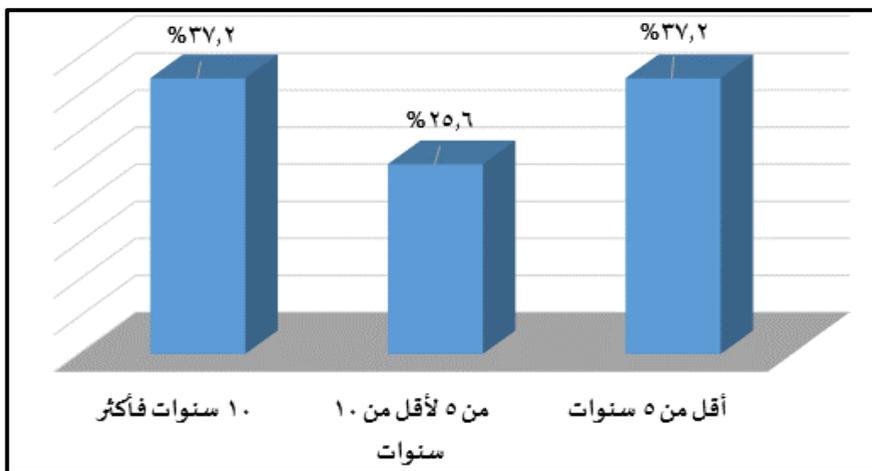
#### جدول (١): توزيع أفراد عينة البحث الأساسية وفقاً لمتغيرات البحث المختلفة

النسبة	العدد	عدد الطلاب	سنوات الخبرة
٣٣.٣%	٢٦	أقل من ٢٠٠ طالب	أقل من ٥ سنوات
٥٣.٩%	٤٢	من ٢٠٠ لأقل من ٤٠٠ طالب	١٠ سنوات
١٢.٨%	١٠	٤٠٠ طالب فأكثر	١٠ سنوات فأكثر
نوع المدرسة			
٩.٠%	٧	تحفيظ	عام

يتضح من الجدول السابق أنه:

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الإدارية:

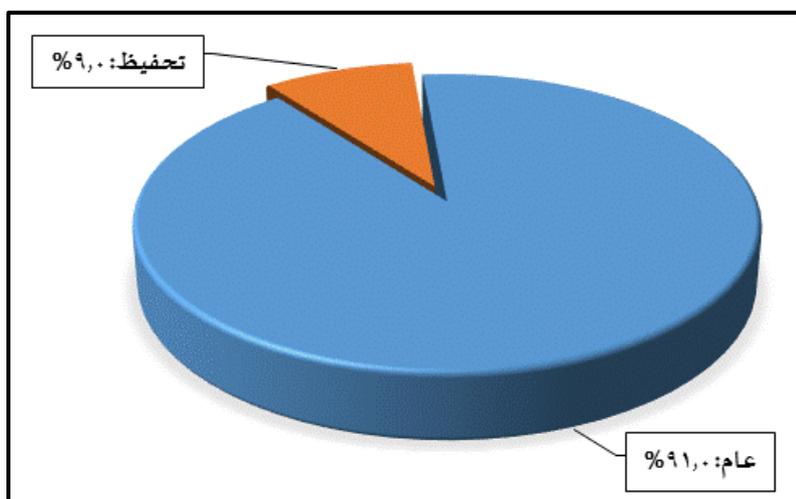
النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الحالي كانوا من أصحاب سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات وتساوت معهم نسبة أفراد عينة البحث من كانت سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر بنسبة بلغت ٣٧.٢%، بينما بلغت نسبة أفراد عينة البحث أصحاب سنوات الخبرة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات ٢٥.٦%، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (١): توزيع أفراد عينة البحث في ضوء سنوات الخبرة الإدارية

- بالنسبة لمتغير نوع المدرسة:

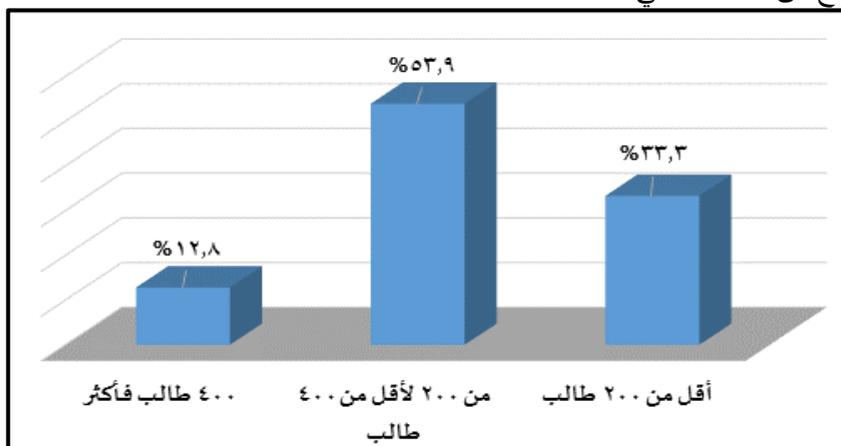
النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الحالي كانوا من العاملين في مدارس التعليم العام بنسبة بلغت ٩١.٠%، يليهم من يعملون في مدارس التحفيظ بنسبة بلغت ٩.٠%، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (٢): توزيع أفراد عينة البحث في ضوء نوع المدرسة

- بالنسبة لمتغير عدد الطلاب:

النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الحالي كانوا من مديري المدارس التي عدد طلابها من ٢٠٠ لأقل من ٤٠٠ طالب بنسبة بلغت ٥٣.٩%، يليهم مديري المدارس التي كان عدد طلابها أقل من ٢٠٠ طالب بنسبة بلغت ٣٣.٣%، وفي الترتيب الأخير مديري المدارس التي كان عدد طلابها ٤٠٠ طالب فأكثر، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (٣): توزيع أفراد عينة البحث في ضوء عدد طلاب المدرسة

#### رابعاً: أدوات البحث:

لجمع البيانات اللازمة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام مقياس الرشاقة التنظيمية، وهو مقياس هورني وأوشيه (Horney & O'shea, 2018)، وذلك بعد ترجمته ومحاولة تكيفه مع البيئة المدرسية، والاستفادة من الدراسة التي اعتمدت على المقياس نفسه، وهي دراسة الحمدان (٢٠١٩).

#### ❖ الكفاءة السيكومترية للاستبانة:

##### أ- صدق المحكمين أو الصدق الظاهري: Face Validity

بعد الانتهاء من إعداد الصورة الأولية للاستبانة والتي تكونت من ٢١ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، وتم الطلب منهم إبداء الرأي تجاه صياغة العبارات ومدى انتماء العبارة للبعد المحدد لها، وقد تم اعتماد النسبة (٨٠%) كمحك لاتفاق المحكمين على مناسبة العبارة والاحتفاظ بها، ووفقاً لذلك أشارت تقديرات المحكمين لضرورة الاحتفاظ بجميع العبارات، مع بعض التعديلات التي تم إجرائها في النسخة النهائية من الاستبانة.

##### ب- الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: Internal Consistency

تم كذلك التحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في كل بعد من أبعادها باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة

العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
رشاقة استتعار التغييرات	١	رشاقة الاستجابة للتغييرات	١	رشاقة الممارسة	١
**٠.٦٢٨	١	**٠.٧١٩	١	**٠.٧٦٦	١
**٠.٦٠٦	٢	**٠.٧٦٢	٢	**٠.٧٤٦	٢
**٠.٧٤٠	٣	**٠.٧٢٤	٣	**٠.٧٩٤	٣
**٠.٦٦٠	٤	**٠.٧٤٨	٤	**٠.٧٩٩	٤
**٠.٥٩٧	٥	**٠.٧٤٨	٥	**٠.٦٠١	٥
**٠.٦١٥	٦	**٠.٧٥٠	٦	**٠.٦٤٩	٦
**٠.٦٩٠	٧	**٠.٦٤٣	٧	**٠.٦٦٧	٧

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من جدول (٢) أن جميع معاملات ارتباط درجات عبارات الاستبانة بدرجة البعد المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١. ويتأكد من ذلك تجانس واتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

### ج- الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة: Internal Consistency

تم كذلك التحقق من الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس أبعاد الاستبانة فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	رشاقة استنشعار التغيرات	رشاقة الاستجابة للتغيرات	رشاقة الممارسة
معامل الارتباط	**٠.٨٨	**٠.٩١٣	**٠.٩١٥

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من جدول (٣) أن معاملات ارتباط درجات أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١. ويتأكد من ذلك تجانس واتساق أبعاد الاستبانة فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

### د- ثبات درجات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات درجات الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكانت معاملات الثبات كما هي موضحة بجدول (٤):

جدول (٤): معاملات ثبات درجات الاستبانة وأبعادها الفرعية

الاستبانة	رشاقة استنشعار التغيرات	رشاقة الاستجابة للتغيرات	رشاقة الممارسة	الاستبانة ككل
معامل الثبات	٠.٧٣٧	٠.٨٥٢	٠.٨٣٩	٠.٩٢١

يتضح من جدول (٤) أن لدرجات الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات جيدة ومقبولة إحصائياً حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة ٠.٩٢١، وتراوحت معاملات ثبات الأبعاد بين ٠.٧٣٧ و ٠.٨٥٢، وهي معاملات ثبات جيدة ومقبولة، ومما سبق تتأكد صلاحية استخدام الاستبانة في البحث الحالي حيث تتمتع بمؤشرات صدق وثبات تؤكد صلاحيتها.

### ❖ الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الانتهاء من إجراءات الصدق والثبات للاستبانة يتضح أن عدد العبارات في الصورة النهائية للاستبانة بلغ ٢١ عبارة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد بواقع ٧ عبارات لكل بعد، والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد تعبر عن درجة عالية من التحقق، حيث تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي تتمثل فيه فئات الاستجابة في (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً) لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وبالتالي تكون أقصى درجة يمكن الحصول عليها في الاستبانة هي الدرجة ١٠٥ وأقل درجة هي الدرجة ٢١، وبالنسبة للأبعاد تكون أعلى درجة هي الدرجة ٣٥ وأقلها الدرجة ٧.

ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات الموضحة بالجدول التالي في الحكم على درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ من وجهة نظر المديرين، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد:

جدول (٥): محكات الحكم على درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَدِينَةِ بَرِيدَةَ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِهِمْ

درجة التوافر	المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد
ضعيفة جداً	أقل من ١.٨
ضعيفة	من ١.٨ لأقل من ٢.٦
متوسطة	من ٢.٦ لأقل من ٣.٤
كبيرة	من ٣.٤ لأقل من ٤.٢
كبيرة جداً	من ٤.٢ فأكثر

وتم تحديد تلك المحكات بناءً على تحويل الدرجات المنفصلة لمدى متصل وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = ٤)، وقسمة المدى على عدد الاستجابات ( $٥/٤ = ٠.٨$ ) وبالتالي نحصل على سعة المحكات الموضحة بالجدول السابق.

### نتائج البحث ومناقشتها

#### أولاً: نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للبحث الحالي على "ما درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمَدِيرِينَ؟". للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين عينة البحث الحالي على كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التوافر لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

(١) البعد الأول: رشاقة استشعار التغييرات:

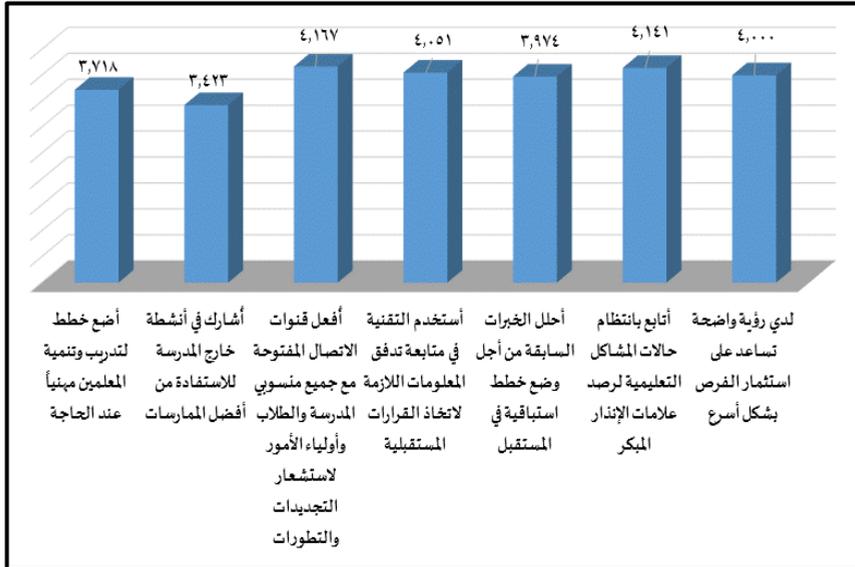
جدول (٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول درجة توافر الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة في المدارس الابتدائية الحكومية فيما يتعلق برشاقة استشعار التغييرات

م	العبارات	الاستجابات													
		مطلقاً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١	لدي رغبة واضحة تساعد على استثمار الفرض بشكل لبروع	٠.٠	٠.٠	٤	٥.١	١٩	٢٤.٤	٢٨	٣٥.٩	٢٧	٣٤.٦	٤.٠٠٠	٠.٨٩٧	كبيرة	٤
٢	أتابع بانتظام حالات المشاكل التعليمية لرصد علامات الإنذار المبكر	١	١.٣	٥	٦.٤	٩	١١.٥	٣٠	٣٨.٥	٣٣	٤٢.٣	٤.١٤١	٠.٩٥٠	كبيرة	٢
٣	أحلل الخبرات السابقة من أجل وضع خطط استباقية في المستقبل	٢	٢.٦	٤	٥.١	١٩	٢٤.٤	٢٢	٢٨.٢	٣١	٣٩.٧	٣.٩٧٤	١.٠٤٤	كبيرة	٥
٤	أستخدم التقنية في متابعة تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية	٠.٠	٠.٠	٦	٧.٧	٨	١٠.٢	٢٠	٢٥.٦	٣٤	٤٣.٦	٤.٠٥١	٠.٩٩٢	كبيرة	٣
٥	أفضل قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور لاستشعار التجديدات والتطورات	٠.٠	٠.٠	٤	٥.١	١٤	١٧.٩	٢٥	٣٢.١	٣٥	٤٤.٩	٤.١٦٧	٠.٩٠٣	كبيرة	١
٦	أشارك في أنشطة خارج المدرسة للاستفادة من أفضل الممارسات	٠.٠	٠.٠	١٥	١٩.٢	٣١	٣٩.٧	١٦	٢٠.٥	١٦	٢٠.٥	٣.٤٢٣	١.٠٢٦	كبيرة	٧
٧	أضع خطط لتدريب وتنمية المعلمين مهنيًا عند الحاجة	٣	٣.٨	٨	١٠.٣	١٨	٢٣.١	٢٨	٣٥.٩	٢١	٢٦.٩	٣.٧١٨	١.٠٩٢	كبيرة	٦
الدرجة الكلية لتوافر الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة في المدارس الابتدائية الحكومية فيما يتعلق برشاقة استشعار التغييرات		٣.٩٢٥	٠.٩٨٦	كبيرة											

يتضح من الجدول السابق أن:

الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة فيما يتعلق برشاقة استشعار التغييرات من وجهة نظر المديرين متوافرة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣.٩٢٥ بانحراف معياري ٠.٩٨٦، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة توافر كبيرة، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات بين (٣.٤٢٣، ٤.١٦٧).

ويمكن توضيح درجة توافر الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة فيما يتعلق برشاقة استشعار التغييرات من وجهة نظر المديرين من خلال الشكل التالي:



شكل (٤): درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ فيما يتعلق برشاقة استشعار التغيرات من وجهة نظر المديرين

## (٢) البعد الثاني: رشاقة الاستجابة للتغيرات:

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ فيما يتعلق برشاقة الاستجابة للتغيرات

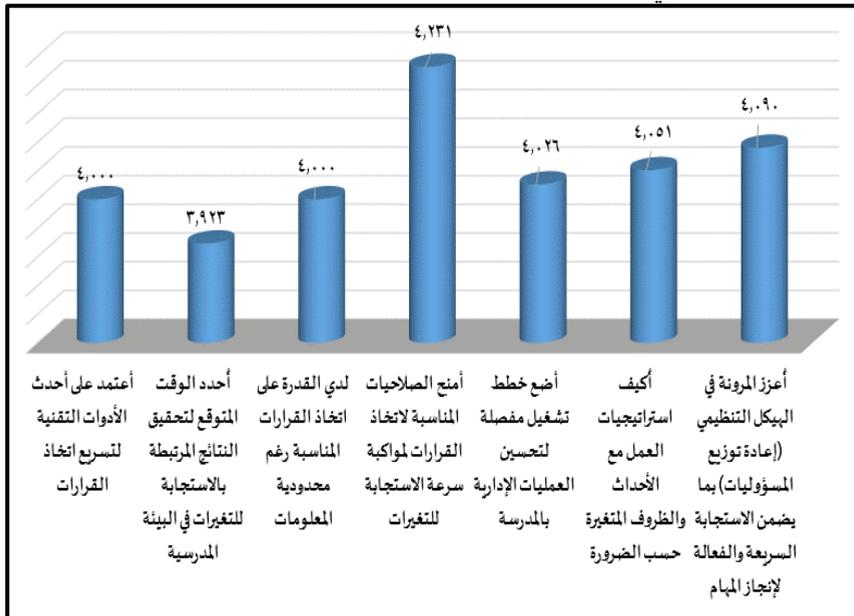
م	العبارات	الاستجابات									
		مطلقاً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
١	أعزز المرونة في الهيكل التنظيمي (إعادة توزيع المسؤوليات) بما يضمن الاستجابة السريعة والفعالة لإنجاز المهام	٠.٠	٠.٠	٥	٦.٤	١٤	١٧.٩	٢٨	٣٥.٩	٣١	٣٩.٧
٢	أكيف استراتيجيات العمل مع الأحداث والظروف المتغيرة حسب الضرورة	٢	٢.٦	٥	٦.٤	١٣	١٦.٧	٢٥	٣٢.١	٣٣	٤٢.٣
٣	أضع خطط تشغيل مفصلة لتحسين العمليات الإدارية بالمدرسة	٢	٢.٦	٤	٥.١	١٦	٢٠.٥	٢٤	٣٠.٨	٣٢	٤١.٠
٤	أمنح الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات لمواكبة سرعة الاستجابة للتغيرات	٠.٠	٠.٠	٤	٥.١	١١	١٤.١	٢٦	٣٣.٣	٣٧	٤٧.٤

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب						
		مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط							
٥	لدي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة رغم محدودية المعلومات	١.٣	٥	٦.٤	١٤	١٧.٩	٣١	٣٩.٧	٢٧	٣٤.٦	٤.٠٠٠	٠.٩٥٣	كبيرة	٥
٦	أحدد الوقت المتوقع لتحقيق النتائج المرتبطة بالاستجابة للتغيرات في البيئة المدرسية	٠.٠	٦	٧.٧	١٩	٢٤.٤	٢٨	٣٥.٩	٢٥	٣٢.١	٣.٩٢٣	٠.٩٣٧	كبيرة	٧
٧	أعتمد على أحدث الأدوات التقنية لتسريع اتخاذ القرارات	٠.٠	٨	١٠.٣	١٤	١٧.٩	٢٦	٣٣.٣	٣٠	٣٨.٥	٤.٠٠٠	٠.٩٩٣	كبيرة	٦
الدرجة الكلية لتوافر الرِّساقَة التَّنظِيمِيَّة في المدارس الابتدائية الحكومية فيما يتعلق برشاقة الاستجابة للتغيرات		٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٤.٠٤٦	٠.٩٦٥	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

الرِّساقَة التَّنظِيمِيَّة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة فيما يتعلق برشاقة الاستجابة للتغيرات من وجهة نظر المديرين متوافرة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٤.٠٤٦ بانحراف معياري ٠.٩٦٥، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة توافر كبيرة ماعدا عبارة واحدة بدرجة توافر كبيرة جداً، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات بين (٤.٢٣١، ٣.٩٢٣).

ويمكن توضيح درجة توافر الرِّساقَة التَّنظِيمِيَّة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة فيما يتعلق برشاقة الاستجابة للتغيرات من وجهة نظر المديرين من خلال الشكل التالي:



شكل (٥): درجة توافر الرَّشَاقَةُ النَّظْمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ فيما يتعلق برشاقة الاستجابة للتغيرات من وجهة نظر المديرين

(٣) البعد الثالث: رشاقة الممارسة:

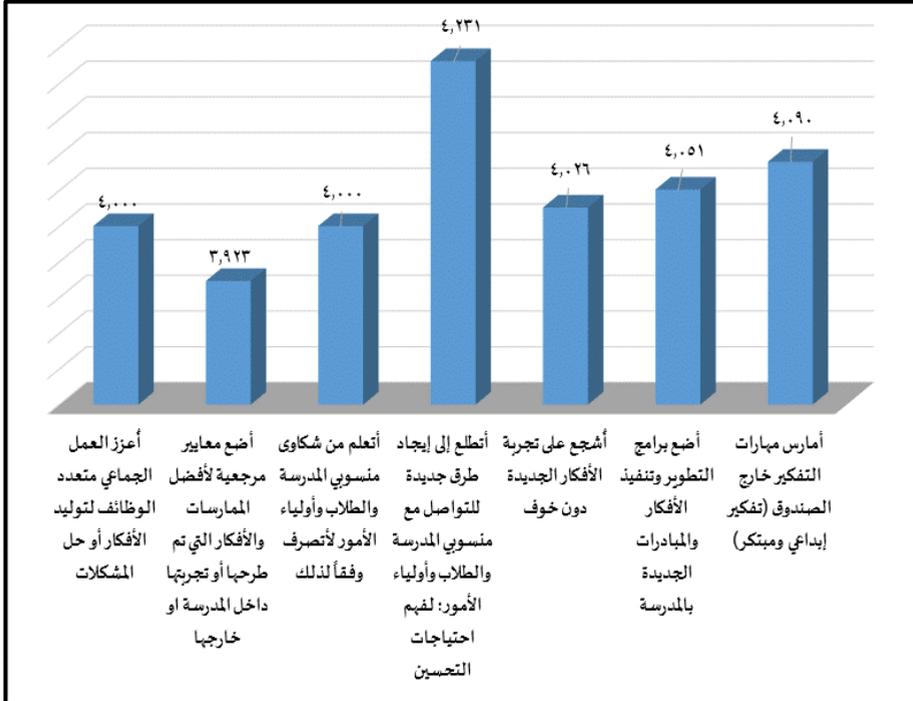
جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول درجة توافر الرَّشَاقَةُ النَّظْمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ فيما يتعلق برشاقة الممارسة

م	العبارات	الاستجابات									
		مطلقاً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
١	أمارس مهارات التفكير خارج الصندوق (تفكير إبداعي ومبتكر)	١	١,٣	٧	٩,٠	١٩	٢٤,٤	٣١	٣٩,٧	٢٠	٢٥,٦
٢	أضع برامج التطوير وتنفيذ الأفكار والمبادرات الجديدة بالمدرسة	٢	٢,٦	٧	٩,٠	١٨	٢٣,١	٢٤	٣٠,٨	٢٧	٣٤,٦
٣	أشجع على تجربة الأفكار الجديدة دون خوف	٢	٢,٦	٧	٩,٠	١٤	١٧,٩	٢٦	٣٣,٣	٢٩	٣٧,٢
٤	أطلع إلى إيجاد طرق جديدة للتواصل مع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور؛ لفهم احتياجات التحسين	٢	٢,٦	٧	٩,٠	٧	٩,٠	٣٠	٣٨,٥	٣٢	٤١,٠
٥	أعلم من شكاوى منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور لأتصرف وفقاً لذلك	٤	٥,١	٣	٣,٨	٧	٩,٠	١٩	٢٤,٤	٤٥	٥٧,٧
٦	أضع معايير مرجعية لأفضل الممارسات والأفكار التي تم طرحها أو تجربتها داخل المدرسة أو خارجها	٣	٣,٨	٦	٧,٧	١٨	٢٣,١	١٨	٢٣,١	٣٣	٤٢,٣
٧	أعزز العمل الجماعي متعدد الوظائف لتوليد الأفكار أو حل المشكلات	١	١,٣	٢	٢,٦	٨	١٠,٣	٢٠	٢٥,٦	٤٧	٦٠,٣
	الدرجة الكلية لتوافر الرَّشَاقَةُ النَّظْمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ فيما يتعلق برشاقة الممارسة	١٠	١٠,٣	٣٠	٣٠,٨	٤٦	٤٦,٩	١٠٠	١٠٠,٠	١٠٠	١٠٠,٠
	كبيره	١,٠٤٣	٤,٠٣٥								

يتضح من الجدول السابق أن:

الرَّشَاقَةُ النَّظْمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ فيما يتعلق برشاقة الممارسة من وجهة نظر المديرين متوافرة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٤.٠٣٥ بانحراف معياري ١.٠٤٣، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة توافر كبيرة ماعدا عبارتين بدرجة توافر كبيرة جداً، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات بين (٤.٤١٠، ٣.٧٩٥).

ويمكن توضيح درجة توافر الرِّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة فيما يتعلق برشاقة الممارسة من وجهة نظر المديرين من خلال الشكل التالي:



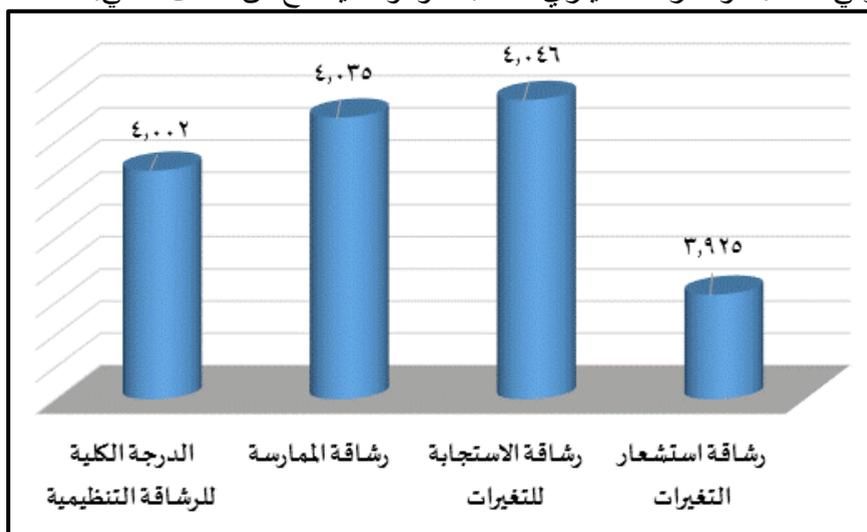
شكل (٦): درجة توافر الرِّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة فيما يتعلق برشاقة الممارسة من وجهة نظر المديرين ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للبحث الحالي والمتعلق بدرجة توافر الرِّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المديرين يمكن عرضه في الجدول التالي:

جدول (٩): درجة توافر الرِّشَاقَةِ النَّظْمِيَّةِ في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المديرين

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الرِّشَاقَةُ النَّظْمِيَّةِ
٣	كبيرة	٠.٩٨٦	٣.٩٢٥	رشاقة استشعار التغيرات
١	كبيرة	٠.٩٦٥	٤.٠٤٦	رشاقة الاستجابة للتغيرات
٢	كبيرة	١.٠٤٣	٤.٠٣٥	رشاقة الممارسة
	كبيرة	٠.٩٩٨	٤.٠٠٢	الدرجة الكلية للرِّشَاقَةُ النَّظْمِيَّةِ

من الجدول السابق يتضح أن الرِّشَاقَةَ النَّظْمِيَّةِ في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المديرين متوافرة بدرجة كبيرة حيث بلغ

المتوسط الوزني للدرجات الكلية على الاستبانة ٤.٠٠٢ بانحراف معياري ٠.٩٩٨ ، وجاءت جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية بدرجة توافر كبيرة، وجاء في الترتيب الأول بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات بمتوسط وزني ٤.٠٤٦ وانحراف معياري ٠.٩٦٥ ، وفي الترتيب الثاني جاء بعد رشاقة الممارسة بمتوسط وزني ٤.٠٣٥ وانحراف معياري ١.٠٤٣ ، وفي الترتيب الثالث جاء بعد رشاقة استشعار التغيرات بمتوسط وزني ٣.٩٢٥ وانحراف معياري ٠.٩٨٦ ، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (٧): الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمَدِيرِينَ

ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بِالْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ تُعْزَى إِلَى مُتَغَيِّرَاتِ (سنوات الخبرة الإدارية، عدد طلاب المدرسة، نوع المدرسة)؟".

١ - بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الإدارية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بِالْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ وَالرَّاجِعَةَ لِإِخْتِلَافِ سِنَوَاتِ الْخُبْرَةِ الْإِدَارِيَّةِ (أقل من ٥ سنوات، من ٥ لأقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرِّساقَة التَّنْظِيمِيَّة بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة وفقاً لسنوات الخبرة الإدارية

سنوات الخبرة						الرِّساقَة التَّنْظِيمِيَّة
من ١٠ فأكثر		من ٥ لأقل من ١٠		أقل من ٥		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
٤.٥٣٣	٢٧.١٣٨	٤.٠٣٠	٢٩.٣٥٠	٤.٥٧٢	٢٦.٥١٧	رِشاقَة استشعار التغيرات
٤.٨٧٥	٢٨.٢٤١	٣.٦٥٥	٢٩.٩٠٠	٥.٣٥٩	٢٧.٣١٠	رِشاقَة الاستجابة للتغيرات
٥.٢١٠	٢٨.٠٠٠	٦.٤٣٤	٢٨.٨٥٠	٥.١٧٥	٢٨.٠٦٩	رِشاقَة الممارسة
١٣.٧٥١	٨٣.٣٧٩	١٢.٣٤١	٨٨.١٠٠	١٣.٠٠١	٨١.٨٩٧	الدرجة الكلية للرِّساقَة التَّنْظِيمِيَّة

جدول (١١): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرِّساقَة التَّنْظِيمِيَّة بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الرِّساقَة التَّنْظِيمِيَّة
٠.٠٨٤ غير دالة	٢.٥٥٨	٥٠.١٠٥	٢	١٠٠.٢٠٩	بين المجموعات	رِشاقَة استشعار التغيرات
		١٩.٥٩٠	٧٥	١٤٦٩.٢٤٠	داخل المجموعات	
			٧٧	١٥٦٩.٤٤٩	الكلية	
٠.١٨٤ غير دالة	١.٧٣٤	٣٩.٨٣٥	٢	٧٩.٦٧٠	بين المجموعات	رِشاقَة الاستجابة للتغيرات
		٢٢.٩٧٨	٧٥	١٧٢٣.٣١٧	داخل المجموعات	
			٧٧	١٨٠٢.٩٨٧	الكلية	
٠.٨٥٠ غير دالة	٠.١٦٣	٤.٩٨٠	٢	٩.٩٦٠	بين المجموعات	رِشاقَة الممارسة
		٣٠.٦١٩	٧٥	٢٢٩٦.٤١٢	داخل المجموعات	
			٧٧	٢٣٠٦.٣٧٢	الكلية	
٠.٢٥٨ غير دالة	١.٣٨٠	٢٣٧.٧٨٤	٢	٤٧٥.٥٦٧	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرِّساقَة التَّنْظِيمِيَّة
		١٧٢.٢٨٤	٧٥	١٢٩٢١.٣١٧	داخل المجموعات	
			٧٧	١٣٣٩٦.٨٨٥	الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرِّساقَة التَّنْظِيمِيَّة بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة الإدارية.

## ٢ - بالنسبة لمتغير عدد طلاب المدرسة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بالمدراس الابتدائية بمدينة بريدة والراجعة لاختلاف عدد الطلاب (أقل من ٢٠٠ طالب، من ٢٠٠ طالب لأقل من ٤٠٠ طالب، من ٤٠٠ طالب فأكثر)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (١٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بالمدراس الابتدائية بمدينة بريدة وفقاً لعدد طلاب المدرسة

عدد الطلاب						الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ
من ٤٠٠ فأكثر		من ٢٠٠ لأقل من ٤٠٠		أقل من ٢٠٠		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
٣.٦٩٥	٢٨.١٠٠	٥.١١٩	٢٧.٢٨٦	٣.٨٢٩	٢٧.٥٣٨	رَّشَاقَةُ اسْتِشْعَارِ التَّغْيِيرَاتِ
٣.٤٧١	٣٠.٤٠٠	٥.٠٧٣	٢٧.٦٩٠	٤.٨١٠	٢٨.٥٣٨	رَّشَاقَةُ الْاسْتِجَابَةِ لِلتَّغْيِيرَاتِ
٣.٥٠٤	٢٩.٥٠٠	٥.٤٣٢	٢٨.٢٣٨	٦.٢١٢	٢٧.٧٦٩	رَّشَاقَةُ الْمَمَارَسَةِ
٨.٨٣٢	٨٨.٠٠٠	١٤.٦٤٦	٨٣.٢١٤	١٢.١٨٨	٨٣.٨٤٦	الدرجة الكلية للرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ

جدول (١٣): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بالمدراس الابتدائية بمدينة بريدة وفقاً لمتغير عدد الطلاب

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ
٠.٨٧٦ غير دالة	٠.١٣٢	٢.٧٥٨	٢	٥.٥١٦	بين المجموعات	رَّشَاقَةُ اسْتِشْعَارِ التَّغْيِيرَاتِ
		٢٠.٨٥٢	٧٥	١٥٦٣.٩٣٣	داخل المجموعات	
			٧٧	١٥٦٩.٤٤٩	الكلية	
٠.٢٧٤ غير دالة	١.٣١٦	٣٠.٥٧٥	٢	٦١.١٤٩	بين المجموعات	رَّشَاقَةُ الْاسْتِجَابَةِ لِلتَّغْيِيرَاتِ
		٢٣.٢٢٥	٧٥	١٧٤١.٨٣٨	داخل المجموعات	
			٧٧	١٨٠٢.٩٨٧	الكلية	
٠.٧٠٢ غير دالة	٠.٣٥٥	١٠.٨١٩	٢	٢١.٦٣٧	بين المجموعات	رَّشَاقَةُ الْمَمَارَسَةِ
		٣٠.٤٦٣	٧٥	٢٢٨٤.٧٣٤	داخل المجموعات	
			٧٧	٢٣٠٦.٣٧٢	الكلية	
٠.٥٩١ غير دالة	٠.٥٢٩	٩٣.٢١٤	٢	١٨٦.٤٢٩	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ
		١٧٦.١٣٩	٧٥	١٣٢١٠.٤٥٦	داخل المجموعات	
			٧٧	١٣٣٩٦.٨٨٥	الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنه:  
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة ترجع لاختلاف عدد طلاب المدرسة.

### ٣- بالنسبة لمتغير نوع المدرسة:

تم استخدام اختبار "مان وتني" *Mann-Whitney U* كبديل لاختبار "ت" يستخدم في حالة المجموعات صغيرة العدد، وذلك في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة والراجعة لاختلاف نوع المدرسة (عام، تحفيظ)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (١٤): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة وفقاً لنوع المدرسة

الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة	نوع المدرسة	عدد الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "U"	قيمة "Z"	مستوى الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	عام	٧١	٣٩.٠٦٣	٢٧٧٣.٥٠	٢١٧.٥٠	٠.٥٤٥	٠.٥٨٦ غير دالة
	تحفيظ	٧	٤٣.٩٢٩	٣٠٧.٥٠			
رشاقة الاستجابة للتغيرات	عام	٧١	٣٩.٦٦٩	٢٨١٦.٥٠	٢٣٦.٥٠	٠.٢١١	٠.٨٣٣ غير دالة
	تحفيظ	٧	٣٧.٧٨٦	٢٦٤.٥٠			
رشاقة الممارسة	عام	٧١	٤٠.٠٤٢	٢٨٤٣.٠٠	٢١٠.٠٠	٠.٦٧٥	٠.٦٧٥ غير دالة
	تحفيظ	٧	٣٤.٠٠	٢٣٨.٠٠			
الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية	عام	٧١	٣٩.٥٢١	٢٨٠٦.٠٠	٢٤٧.٠٠	٠.٠٢٦	٠.٠٢٦ غير دالة
	تحفيظ	٧	٣٩.٢٨٦	٢٧٥.٠٠			

يتضح من الجدول السابق أنه:  
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة ترجع لاختلاف نوع المدرسة.

### ملخص النتائج:

- الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة فيما يتعلق برشاقة استشعار التغيرات والاستجابة للتغيرات ورشاقة الممارسة من وجهة نظر المديرين متوافرة بدرجة كبيرة.
- أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة جاء في الترتيب الأول بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات، وفي الترتيب الثاني بعد رشاقة الممارسة، وفي الترتيب الثالث بعد رشاقة استشعار التغيرات.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر

الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بِالْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَرِيدَةَ تَرْجِعُ لِأَخْتِلَافِ سِنَوَاتِ الْخُبْرَةِ الْإِدَارِيَّةِ، وَعَدَدِ طُلَّابِ الْمَدَارِسِ، وَنَوْعِ الْمَدْرَسَةِ.

#### التوصيات:

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم وضع بعض التوصيات وذلك كما يلي:
- إنشاء برنامج تدريبي لمديري المدارس لتوضيح أهمية الرشاقة التنظيمية وكيفية تطبيقها بشكل مثالي في المدارس بكافة أبعادها.
  - تفعيل تواصل القيادات المدرسية مع المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي وتبادل الخبرات.
  - الزيارات المتكررة وعمل استبيانات دورية من إدارة التعليم لمعرفة مستوى الرشاقة التنظيمية داخل المدارس وتوفير حوافز ودعم مادي ومعنوي للمدارس التي تُطبق الرشاقة التنظيمية بمستوى مرتفع.
  - تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة والصلاحيات بما يُقلل البيروقراطية ويُعزز استقلالية المدارس لممارسة السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات.

## المراجع

- أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٣، ع ١٤، ١٥ - ١١٦.
- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤١، ع ١٤، ٢٨٩ - ٣١٠.
- أبو عاصي، هشام عبدالعزيز يوسف. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٨٨، ٨٩٩ - ٩٥٠.
- الحمدان، أمل راشد. (٢٠١٩). الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية (نموذج مقترح). [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- دافيز، برانت. إيسون، لندا. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- الزامل، مها عثمان، و الدوسري، هيا بخيت. (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٢٩، ع ٤٤، ٧٦١ - ٧٧٨.
- العنزي، سعيد فرحان جويعان مناور، وخليفات، عبدالفتاح صالح موسى. (٢٠١٩). مستوى الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٤). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
- العبادي، هاشم فوزى دباس. العميدي، ضرغام على مسلم. (٢٠٢٠). مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة: دراسة تحليلية في شركة أسياسيل للاتصالات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٢، ع ٢٨٤، ٣٧٩ - ٣٩٨.
- كعكي، سهام بنت محمد صالح. (٢٠٢١). دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٨٦، ٥١٧ - ٤٦١.

المفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد، الحمدان، أمل بنت راشد، والعيّفان، مي بنت محمد. (٢٠٢١). الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ مدخل لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصوّر مُقترح. مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٦٤، ٢٦٣ - ٣٣٠.

منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢١٤، ج ٤، ١ - ٤٥.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣، ١٠٤، ١٣٣ - ١٧٤.

المصري، مروان وليد سليمان. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، ٤٠٤، ٢٤، ٢٥٧ - ٣٤١.

محمد، ياسر أحمد مدني. (٢٠١٩). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٨٤، ١ - ٥٣.

النشيلي، دينا حلمي عباس محمد. (٢٠٢٠). دور الرَّشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة: المُنْتَظَمَةُ العربية للتنمية الإدارية، ٤٠٤، ٣٤، ١٦٣ - ١٨٢.

Araujo, C. Creating Organizational Agility.

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

Holsapple, C. W., & Li, X. (2008). Understanding organizational agility: a work-design perspective. KENTUCKY UNIV LEXINGTON SCHOOL OF MANAGEMENT.

Jafarnejad, A., & Shahaie, B. (2008). Evaluating and improving organizational agility. Delhi Business Review, 9(1), 1-18.

Kettunen, P., & Laanti, M. (2008). Combining agile software projects and large-scale organizational agility. Software Process: Improvement and Practice, 13(2), 183-193.

- Moshki, M. K., & Teimouri, H. (2013). A survey on the level of Organization Agility and proposition of a Comprehensive model (the case of Nir Pars Company). *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 62.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Phuong, T. T., Molla, A., & Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1), 167-193.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. *Journal of the association for information systems*, 18(9), 1.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctor Dissertation, University of Southern California.
- Seo, D., & La Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51(11), 136-139.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 463-486.