

Organizational Agility Among General Education School Principals in Al-Laith Education Directorate from the Teachers' Perspective

Hamed Jafar Al-Malki

PhD in Educational Administration and Planning

Expert Teacher-Ministry of Education- Kingdom of Saudi Arabia

Received: 25/2/2025

Accepted: 16/4/2025

Abstract

The study aimed to identify the degree of organizational agility practiced by public school principals in the Al-Lith Education Department from the teachers' point of view. The descriptive survey method was used, and a questionnaire was developed as a data collection tool. The study population consisted of all male and female teachers in public schools in the Al-Lith Education Department for the academic year (1445/1446), totaling (2600) male and female teachers. The study sample consisted of (461) male and female teachers. The results showed that the degree of organizational agility practiced by public school principals in the Al-Lith Education Department from the teachers' point of view was moderate. The study results also showed statistically significant differences attributable to the gender variable in all areas and in the overall score, with the differences favoring females. There were no statistically significant differences attributable to the variables of years of experience and academic qualification in all areas and in the overall score. The study recommended designing specialized training programs for school principals in Al-Layth that focus on agile leadership and how to deal with crises and emergencies with high flexibility, increasing the powers granted to school principals, which reduces centralization and speeds up the decision-making process, and enhancing the participation of teachers in the school's strategic planning, which increases their ability to adapt to organizational changes.

Keywords: Organizational agility; public schools; education administration.

الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين

حامد جعفر المالكي

دكتورة الإدارة والتخطيط التربوي

معلم خبير - وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

dr.hamedalmalki2@gmail.com

تاريخ القبول: 18/5/2026

تاريخ التقديم : 4/4/2026

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين، استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة أداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بمحافظة الليث للعام الدراسي (1445/ 1446) والبالغ عددهم (2600) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (461) معلماً ومعلمة، وتم ، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للرشاقة التنظيمية في إدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وقد أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري مدارس الليث تركز على القيادة الرشيقة وكيفية التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة بمرونة عالية، زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس مما يقلل من المركزية ويسرع من عملية اتخاذ القرار، تعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط الإستراتيجي للمدرسة مما يزيد من قدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية: مدارس التعليم العام: إدارة التعليم.

المقدمة

يشهد العصر الحالي تجديدًا وتطورًا متسارعًا، مدفوعًا بالقفزات العلمية والتكنولوجية الهائلة. هذا التطور أثر بعمق على القيادات التربوية، مما جعل التحرر من الروتين أمرًا حتميًا، وأصبح لزامًا تطبيق نظم إدارية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ضمن بيئة إدارية تربوية مبدعة. هذه البيئة يجب أن ترفع شعار التغيير، لتمكين المعلمين من تقديم مبادرات وأفكار جديدة تساهم بكفاءة واقتدار في بلوغ الأهداف التربوية المنشودة، مما ينعكس إيجابًا على سير العمل وتحسينه وتطويره.

وأشار حسن (2017) إلى أن المؤسسات التعليمية تتحمل مسؤولية مواكبة التحديات المعاصرة، مثل: التوسع المعرفي والنمو السكاني، وتصاعد الطموحات، ومتطلبات العولمة، والشراكة، والتنافسية، والتحول التكنولوجي، تستدعي هذه العوامل من النظام التعليمي بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص، تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء، إن جودة التعليم لا ترتبط فقط بالبرامج التطويرية، بل تتطلب أولاً وقبل كل شيء تأهيل وتطوير القيادات في هذه المؤسسات، فالقيادة الفعالة هي حجر الزاوية لتحقيق الإبداع والتميز في العملية التعليمية (ص. 77).

كما أضافت ستيرة الشمري (2017) أن مسؤولية القادة تتمحور حول تلبية كافة جوانب العملية التعليمية، فهم يمثلون الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها الأنشطة التعليمية المختلفة، ويتولون الإشراف على تفاصيلها، ويُعدّون القدوة الحسنة لزملائهم، مما يبرز حاجة مدارس التعليم العام إلى قادة يستطيعون تجاوز التحديات مع المعلمين والطلبة والمجتمع الخارجي لتحقيق أهداف المدرسة (ص. 101).

ويؤكد أكايا وتاباك (Akkaya & Tabak, 2023, p. 148) أن مديري المدارس الذين يتبنون عقلية النمو والمرونة من خلال تعميق مفهوم الشراكة التنظيمية يساهمون بشكل أكبر في تحسين الأداء المؤسسي العام وزيادة رضا المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على نواتج التعلم.

لذا يمكن القول أن الاهتمام بهذا المفهوم يعد ضرورة حتمية للمؤسسات التعليمية، كونه يُمكنها من تحديث رؤيتها ورسالتها، ويُعزز من قدرتها على استشعار التغيير والتصدي له بفعالية، وتعزيز استجابة المؤسسات للتغيرات البيئية الخارجية، ويتم ذلك عبر التخلي عن الممارسات التقليدية والروتينية التي تُبطئ الأداء ولا تُحقق الأهداف بالكفاءة والسرعة والجودة المطلوبة في عصر يتميز بالتغير المستمر والسرعة الفائقة، وتستبدل هذه الممارسات بآليات عمل حديثة تضمن للمؤسسة التميز والرشاقة في أدائها ضمن البيئة التنافسية الحالية.

مشكلة الدراسة

تعد القيادة الرشيقة التنظيمية أساساً لتطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة، تتبع مشكلة الدراسة من ملاحظة الباحث أثناء ممارسة التدريس، حيث

سادت في المدارس ظواهر مثل: انعدام المنافسة، وضعف الكفاءة الإدارية، وهيمنة القيادة التقليدية المعيقة للابتكار والتطور.

وقد عزز ذلك استطلاع آراء المعلمين حول بيئة عملهم وأدائهم وقدرتهم على التكيف والمرونة، فقد أشاروا إلى أن وجود جمود في سلوكيات مديري المدارس والتمسك بالروتين وعدم التجديد واتباع النمط التقليدي، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطوير أداء قادة المدارس في ضوء القيادة الرشيقة، إذ بينت دراسة دوب (Dop, 2006) إلى أن امتلاك الإدارة المهارات الرشاقة بعد عنصراً مهماً في تطوير أداء المعلمين، وبناء ثقافة من الثقة والتعاون داخل بيئة العمل، كما تؤكد دراسة الحمدان (2020) أن الرشاقة التنظيمية تعد شرطاً أساسياً لتحسين سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية الخارجية، كما أنها تمثل المنهج الأمثل للتعامل مع التحديات، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز ثقة الموظفين، ودعم الأفكار المبتكرة. ولهذا جاءت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث للرشاقة التنظيمية؟ ويتفرع من هذا السؤال ما يلي:
ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث للرشاقة التنظيمية لأهميتها في الاستجابة السريعة للتغيرات، ومواجهة التحديات، وتطوير الأداء وزيادة الثقة بالعاملين، وزيادة دافعيتهم للإبداع.

الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تناول هذه الدراسة موضوعاً ذا أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية التربوية الحديثة التي تخص زيادة درجة ممارسة الرقابة التنظيمية.

يقدم معلومات عن واقع درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث للرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

من المؤمل أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات لأصحاب القرار بوزارة التعليم تساعد في تحسين ممارسة المديرين للرقابة التنظيمية وتطويرها.

من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في زيادة دافعية مديري المدارس على الإبداع والتجديد، ومواكبة التطور، وتبني استراتيجيات خاصة في مجال ممارسة الرقابة التنظيمية.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على الرقابة التنظيمية لمديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث.

الحد المكاني: طبقت الدراسة الحالية في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث.

الحد الزمني: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (1445/1446).

مصطلحات الدراسة

الرقابة التنظيمية

تعرف الرقابة التنظيمية بأنها «القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة» (Dongback & Ariel, 2008, p.136).

وتعرف الرقابة التنظيمية إجرائياً بأنها استشعار مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث للتغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

الإطار النظري

الرقابة التنظيمية

ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية لأول مرة في جامعة ليهاي بالولايات المتحدة الأمريكية في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، كان الدافع الأولي لظهوره هو الركود الاقتصادي الذي أثر على المؤسسات الأمريكية، مما جعل القطاع التصنيعي هو نقطة الانطلاق لتطبيق هذا المفهوم (Nejatian & Zarei, 2013, p. 250).

كما تمثل الرشاقة التنظيمية في القدرة الفعالة للمؤسسة على التكيف السريع مع التقلبات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل. ويعني ذلك اتخاذ إجراءات وقرارات حاسمة وفورية لمواجهة التحديات، مما يتيح لها كسب الفرص والاستفادة من هذه التغيرات لضمان جودة الأداء، تميز الخدمات، والتطوير الملائم لتحقيق الغايات المنشودة (مغاوري، 2016، ص. 138).

مفهوم الرشاقة التنظيمية

نشأ مفهوم الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية استجابةً مباشرةً للتحديات والفرص البيئية المفاجئة وغير المتوقعة. يهدف هذا المفهوم إلى مواكبة التطور السريع للتقنيات وتطبيقاتها، والتي تمثل تحديًا تنظيميًا للمدارس. وفي الوقت نفسه، تسعى الرشاقة التنظيمية إلى استثمار إمكانيات تكنولوجيا المعلومات عبر مرونة الهيكل التنظيمي، مما يضمن الاستجابة الفورية والفعالة لأي تغييرات غير متوقعة (Paul et al., 2019, p. 225).

ويعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم التي طرأت عليها تغييرات كثيرة وذلك لعدم وجود اتفاق عام على تحديد أبعادها وحدودها التي يمكن قبولها في التعليم. ومن هنا ظهرت تعريفات متعددة للرشاقة التنظيمية تعبر عن وجهات النظر المختلفة والآراء المتباينة حول ما الذي تعنيه الرشاقة التنظيمية نظرا لتعدد الأشكال والممارسات التي تأخذها عند التطبيق فقد عرفت من قبل ليو (Liu, 2010) بأنها «القدرة على التكيف المستمر مع التوجهات الإستراتيجية في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا إيجاد نماذج تعليمية جديدة وطرق ومهارات مبتكرة لخلق قيمة مضافة للمؤسسات التعليمية» (p. 10).

كما عرفها ويبر وتريا (Weber & Tarba, 2012) بأنها: «القدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة لاستمرار ضبط التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتطوير طرائق مبتكرة لتحقيق قيمة مضافة ذات ميزات تنافسية» (p. 7).

وأشار ساليبي وأنداليب (Salimi & Andalib, 2015) إلى أن الرشاقة التنظيمية تعني «القدرة على مواجهة التحديات غير المرغوب فيها للتغلب على المشكلات غير المتوقعة في البيئة التعليمية، والاستفادة من التغيرات وتحويلها إلى فرص للإبداع والتحسين المستمر» (p. 80).

كما عرفت عمر (2016) بأنها «فن قيادة المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة، واستثمار الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل، وزيادة حجم الأرباح والفوائد المادية والمعنوية والتي تتم من خلال العمليات الآتية: التخطيط والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص» (ص. 14).

وأكدت النشيلي (2020) على أن الرشاقة التنظيمية «تتضمن المرونة والاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين وإعادة توزيع الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي وذلك بما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وبما يدعم وضعها التنافسي» (ص. 168).

وعليه فإننا نستنتج مما سبق أن الرقابة التنظيمية للمؤسسات التربوية تمثل الكفاءة في تنظيم وإدارة البنى والعمليات التعليمية بأسلوب فعال ومُطوّر، إن الغاية الأساسية منها هي ضمان التحسين المستمر والقدرة على التكيف السريع مع المستجدات والتحديات التي تفرضها البيئة التعليمية، ويندرج ضمن مفهوم الرقابة التنظيمية تبني وتفعيل ممارسات وإجراءات ترفع من مستوى جودة التعليم، وتدعم التفاعل البناء بين أعضاء الفريق التعليمي، وتحسن استخدام الموارد المتاحة.

أهمية الرقابة التنظيمية

تؤدي الرقابة التنظيمية دوراً مهماً في نجاح المؤسسات، وأشار المعاينة (2013) إلى أهمية الرقابة التنظيمية في كونها عاملاً أساسياً لنجاح واستدامة المؤسسات من خلال ما يلي (ص. 77):

الاستباق والتخطيط: تمكين المؤسسة من استكشاف وتجهيز خيارات متعددة استباقاً لظهور الحاجة إليها، مما يضمن الجاهزية للمستقبل.

تعزيز المعلومات واتخاذ القرار: العمل على تحسين وتطوير جودة البيانات والمعلومات الأساسية، لدعم عمليات تقييم ومتابعة الخيارات والبدائل المختلفة بشكل فعال.

ضمان البقاء والاستقرار أثناء الأزمات: توفير المقومات الضرورية التي تضمن استمرارية وثبات المؤسسة وقدرتها على تجاوز الأزمات الدورية، والانتقال بين المراحل التنظيمية بأقصى كفاءة (أقل وقت، وجهد، وتكلفة) مع الحفاظ على الالتزام بالاستراتيجية الموضوعية.

التكيف مع البيئة المتغيرة: رفع مستوى القدرة على الاستجابة الفعالة والتعامل المرن مع التغيرات والتحولات المتسارعة التي تشهدها كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

التطوير المستمر وتحسين الأداء: المساعدة في تحديد مكامن الضعف داخل المؤسسة للعمل على تطويرها وتحسين أدائها بشكل مستمر.

الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق العوائد: دمج وتنسيق الموارد الداخلية والخارجية واستخدامها بكفاءة عالية، مما يساهم في تحقيق عوائد ومكاسب غير عادية.

بناء الميزة التنافسية: تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على كافة المستويات والأقسام التنظيمية.

وأشار كلا من موريسون (Morrison, 2007, p. 525)، وسكوت وبيانتو (Scott & Pinto, 2016, p. 60) إلى أهمية الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال:

تحسين تجربة الطلبة: تمكن الرقابة التنظيمية المؤسسات التعليمية من تطوير مناهج ذات مرونة عالية، مما يتيح للطلبة اختيار المسارات التي تتناسب مع اهتماماتهم واحتياجاتهم.

زيادة الكفاءة والإنتاجية: تعمل الرشاقة على تبسيط العمليات والإجراءات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والاستجابة السريعة لاحتياجات الطلبة والتغيرات في المجال التعليمي.

تعزيز التفاعل مع المجتمع: بفضل الرشاقة تصبح المؤسسات التعليمية قادرة على تلبية احتياجات السوق والمجتمع المحيط، مما يساهم في تحقيق تكامل بين التعليم والواقع.

تطوير المعلمين والموظفين: تساهم الرشاقة في توفير فرص تطوير مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، مما يساهم في تحسين جودة التعليم والخدمات.

تحقيق التجديد والابتكار: تشجع الرشاقة على تبني الأفكار الجديدة وتجديد العمليات والمناهج التعليمية، مما يساهم في تقديم تجربة تعليمية مميزة.

ويمكن القول نظرًا لطبيعة التحديات المتغيرة التي تواجهها المؤسسات التعليمية في المشهد التعليمي المعاصر، فإن الرشاقة التنظيمية تتبوأ مكانة ذات أهمية استراتيجية بالغة، وتُشكل هذه الآلية الإدارية أساسًا متينًا لضمان الاستدامة في التطوير والارتقاء المتواصل بمستوى الأداء التربوي، وتتجلى فاعلية الرشاقة التنظيمية في قدرتها على تنظيم العمليات وتبسيطها على الصعيدين التعليمي والإداري، الأمر الذي يُسفر عن تعزيز الكفاءة المؤسسية، وينعكس إيجابًا على جودة تجربة التعلم للكوادر التعليمية والطلاب.

أهداف الرشاقة التنظيمية

أشار سكوت وبيانتو (Scott & Pinto, 2016, p. 62) إلى أن أهداف الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تلخص فيما يلي:

تحسين تجربة الطلبة: تسعى المؤسسات التعليمية - من خلال تحقيق الرشاقة - إلى تطوير بيئة تعليمية تجعل تجربة الطلبة أكثر تفاعلية وشيقة من خلال توفير مناهج متجددة وملائمة لاحتياجاتهم واهتماماتهم.

تحسين جودة التعليم: تهدف الرشاقة إلى تحسين عمليات التدريس والتعليم من خلال تبني ممارسات جديدة وتقنيات متطورة، مما يساهم في تحقيق أفضل نتائج تعليمية للطلبة.

تحسين الإدارة والتنظيم: تهدف الرشاقة إلى تحسين عمليات الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات التعليمية، مثل تسهيل الاتصالات، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

تعزيز التكامل مع المجتمع: تسعى الرشاقة إلى تعزيز التواصل مع المجتمع المحيط، وتلبية احتياجاته ومتطلباته سواء من خلال برامج تعليمية أم تطوير شراكات مع القطاعات الخارجية.

زيادة التفاعل مع التقنية: تهدف المؤسسات التعليمية إلى تكييف أنفسها مع التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، مما يساعد في تحسين أداء العمليات وتقديم تجربة تعليمية متميزة.

وعليه يمكن القول أن الرشاقة التنظيمية تهدف في مدارس التعليم العام إلى تحقيق جملة من الأهداف المحورية؛ تشمل:

تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.

توفير تجربة تعلم استثنائية للطلبة والمعلمين.

التكيف الفعال مع التغيير.

تعزيز معايير الجودة والتميز والابتكار.

هذه الأهداف تؤكد ضرورة تبني نهج إداري مرن ومحسّن لدفع المؤسسة التعليمية نحو تحقيق رؤيتها وغاياتها الاستراتيجية.

أبعاد الرشاقة التنظيمية

أشار كلا من العابدي (2012)؛ والدباغ (2018)؛ وسليم (2020) إلى أبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

رشاقة الاستشعار (Sensing Agility): وتعني مقدرة المؤسسة على كشف وإيجاد أحدث التغييرات البيئية المحيطة في الوقت المناسب.

رشاقة اتخاذ القرارات (Decision - Making Agility): وتشمل مقدرة المؤسسة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة وهيكلتها وتقييمها لتحديد الفرص المتاحة لها، والتهديدات المحيطة بها.

رشاقة العمل (Acting Agility): وتتمثل بمقدرة المؤسسة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري لتقديم إنجازات جديدة في الوقت المناسب.

الاستجابة (Responding): وهي مقدرة المؤسسة على التعاون مع عملائها بسرعة وسلاسة للتكيف مع التغييرات المختلفة، وجذب شركاء خارجيين، والحصول على أنظمة وكفايات جديدة واللجوء إلى أفعال استباقية أو علاجية.

رشاقة التعلم (Learning Agility): وتعني مقدرة المؤسسة على التعلم من التجارب والخبرات.

المسؤولية المشتركة Shared Responsibility وهي إعطاء المديرين والعاملين في المؤسسة مستوى من التفويض يتكافأ مع مسؤولياتهم، ويمكنهم من اتخاذ إجراءات ملائمة، وتقديم حلول مناسبة للمشكلات التي يواجهونها.

المساءلة المشتركة (Shared Accountability) وهي التي تجعل كل فرد فيها مسؤولاً شخصياً عن نتائج أعماله وعن تحقيق أهداف مؤسسته والإفادة منها في مواقف جديدة.

ويستخلص مما سبق أن الرشاقة التنظيمية تتجسد في المؤسسات التربوية في تكامل وتعاون جوانب متعددة، مما يمكنها من تحقيق أداء مؤسسي متميز والاستجابة الفعالة والسريعة لتحديات وتغيرات البيئة المحيطة، وتشمل أبعاد الرشاقة ما يلي: رشاقة الاستشعار: تمكين المؤسسة من اكتشاف واستشعار التغيرات البيئية المتسارعة بسرعة.

رشاقة اتخاذ القرارات: تعزيز القدرة على تجميع وتحليل المعلومات لاتخاذ قرارات سليمة تخدم الأهداف المؤسسية.

رشاقة العمل: تحويل الأفكار إلى إجراءات فعالة وملموسة على أرض الواقع.

رشاقة الاستجابة: القدرة على التكيف الفوري مع التحديات واغتنام الفرص.

رشاقة التعلم: استخلاص الدروس من التجارب وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

المسؤولية والمساءلة المشتركة: ترسيخ ثقافة التعاون والمشاركة داخل المؤسسة، وتشجيع الأفراد على تحمل مسؤولياتهم وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.

هذا التكامل بين الأبعاد يضمن للمؤسسات التربوية المرونة والفعالية في بيئة دائمة التغير.

الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية ومن هذه الدراسات:

دراسة المصري (2016) بعنوان «استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة»: التي هدفت إلى معرفة مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وتقديم استراتيجية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس، وقد اعتمد الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمد على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية المقترحة، وتكونت العينة من (98) مديراً ومديرة طبقت عليهم استبانة مكونة من (77) فقرة، وقد توصل الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة عالية بلغت (78.5%)، وتم تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات.

دراسة الطلحي (Altalhi, 2018) بعنوان «The Study of Measuring the Level of Organizational Agility at Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia» التي هدفت إلى معرفة تحديد أهم العوامل التي تؤثر في مستوى الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت

عينة الدراسة من (116) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية الجامعية في ينبع، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة، وتوصل الدراسة إلى أن مرونة الإدارة عند استجابتها وتكيفها مع المستجدات وطبيعة الإجراءات التي تتخذها لتحقيق ذلك، إضافة إلى سلوك الموظفين المتمثل بإدراكهم وتقبلهم وتعاملهم مع هذه الإجراءات من أهم العوامل التي تسهم في تحديد مستوى الرضاقة التنظيمية.

دراسة توكيل (Tokel, 2019) بعنوان «The Role of Learning Management in Agility» التي هدفت إلى تعرف تقييم دور الإدارة المدرسية في تكوين ثقافة توافقية للإدارة الرشيقة المستخدمة في المدارس في نيوقوسيا، اعتمد الدراسة على منهج الدراسة النوعي في تسليط الضوء على الظواهر الاجتماعية، وأجريت مقابلات شخصية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة شبه المنتظمة على (5) مديرين و (7) معلمين يعملون في (6) مؤسسات للتعليم المهني عن طريق المقابلات وجها لوجه، وكشفت النتائج عن أن للتكنولوجيا المستخدمة من قبل الإدارة الرشيقة تأثيراً كبيراً في تعزيز إدارة التعلم وتطوير الثقافة المدرسية على أساس التوصل للأهداف بطريقة تعاونية.

دراسة ساد غبور وتشيرابين وشيكاري وزينده (Sadeghpour, Cherabin, Shekari & Zende, 2019) بعنوان «Identifying Factors Affecting Entrepreneurship and Organizational Agility» التي هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر في ممارسة الرضاقة التنظيمية والريادة وروح المبادرة، تم اتباع المنهج النوعي والمنهج الوصفي، إذ تم إجراء الدراسة في جامعة مشهد في إيران على مرحلتين، تم في الأولى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، وتم في الثانية مسح رأي الخبراء البالغ عددهم (27) فرداً من خلال المقابلات واستخدام استبانتين لجمع المعلومات من عينة بلغت (380) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في ممارسة الرضاقة التنظيمية والريادة وروح المبادرة أهمها المرونة والثقافة التنظيمية والعوامل البشرية والتحفيزية، وإدارة التغيير، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتشجيع التعلم الذاتي من خلال التجربة، وتقدير المهارات والمعارف الإنسانية.

دراسة أوزقنيل ويازيك (Ozgenel & Yazic, 2020) بعنوان «Learning Agility of school Administrations, An Empirical Investigation» التي هدفت إلى تحديد فيما إذا كان مستوى سرعة التعلم (رضاقة التعلم لدى مديري المدارس يختلف باختلاف الجنس والأقدمية ومستويات الخدمة المدرسية والحالة التعليمية والعمر والواجبات الإدارية المدير المدرسة ومساعد مدير المدرسة)، استخدم الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشارك في الدراسة (428) متطوعاً إدارياً، (160) مدير مدرسة (268) مساعد مدير مدرسة في اسطنبول بتركيا، تم جمع البيانات باستخدام مقياس مرمرة للتعلم السريع، وأظهرت النتائج أن المستوى العام لمديري المدارس في سرعة التعلم مرتفع للغاية، في حين أن مستويات سرعة التعلم لم تختلف وفقاً للجنس والمستوى المدرسي أما مستوى سرعة التعلم لدى الإداريين الحاصلين على تعليم بعد التخرج أعلى من الحاصلين على البكالوريوس فقط، وأن مستويات سرعة التعلم لدى مديري المدارس أعلى من مساعدي مديري المدارس.

دراسة أبو عاصي (2021) بعنوان «تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الرشيقة»: التي هدفت إلى الوقوف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات التطوير ومتطلباته، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبانة من ثلاثة محاور طبقت على عينة بلغت (357) معلماً، وتوصل الدراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة)، كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة عامة (كبيرة)، كما توصل إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) s حول آراء عينة الدراسة في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية).

دراسة الريشي والزيودي (2022) بعنوان «درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع»: التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبق الدراسة باستخدام (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (40) قائداً وفائدة ممن يعملون في مدارس التعليم التابعة للهيئة الملكية بينبع في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية في ينبع كان أعلاها تطبيقاً بعد رشاقة التطبيق بدرجة ممارسة عالية، يليه بعد رشاقة اتخاذ القرار بدرجة ممارسة عالية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع الاجتماعي لقائد المدرسة، ومتغير المرحلة التعليمية، كما بين الدراسة وجود اتفاق بين أفراد الدراسة على ضرورة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى قادة وقائدات المدارس، إذ كانت درجة موافقة أفراد الدراسة على سبل تحسين مستوى جودة العمل من خلال ممارسة الرشاقة التنظيمية بدرجة (موافقة عالية جداً).

دراسة التويجري والبكر وابو ثنين والعصيمي (2022) بعنوان «تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض»: والتي هدفت التعرف إلى واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (570) معلمة، أهم ما توصل

إليه الدراسة من نتائج كشف الدراسة عن موافقة أفراد الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض الأبعاد الرشاقة التنظيمية رشاقة سرعة الاستجابة، ورشاقة الابتكار، رشاقة الاستشعار ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجات تراوحت بين المتوسطة والعالية على المعوقات التي قد تقف في سبيل الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض كالمركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أن غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.
أن هناك اهتماماً ملموساً وواضحاً بموضوع الرشاقة التنظيمية من عدة جوانب علمية، وتم ربطها ببعض المتغيرات.
الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.
الإفادة في كيفية عرض الأدب النظري، والمساعدة في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافه.

تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، والمساعدة في تحديد منهج الدراسة المناسب، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافه، وتطوير أداة الدراسة المعدة لذلك، وما يميز هذا الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في أنه يهدف التعرف إلى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والتي أجريت في المملكة العربية السعودية والتي تعد من الدراسات التي تناولت الموضوع والمتغيرات الدراسية جميعها وذلك حسب علم الباحث.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، إذ يعد من أكثر المناهج الدراسية ملائمة للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث للعام الدراسي (1445/1444) البالغ عددهم (2400) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (587) معلماً ومعلمة، منهم (285) معلماً و (302) معلمة، بحسب جدول العينات المعتمد عالمياً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة حسب متغيراتها

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
48%	285	ذكر	الجنس
52%	302	أنثى	
100%	587	المجموع	
60%	355	١٠ سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
40%	232	أكثر من ١٠ سنوات	
100%	587	المجموع	
72%	420	بكالوريوس	المؤهل العلمي
28%	167	دراسات عليا	
100%	587	المجموع	

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين، إذ تم تطوير فقراتها من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة كدراسة آل مسلط وفضل (2020)، ودراسة بدر (2021)، ودراسة التويجري وآخرين (2022)، ودراسة الريشي والزيودي (2022)، حيث تم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية التي اشتملت على جزأين:

الجزء الأول: البيانات الأولية عن خصائص أفراد الدراسة وتكون من (3) متغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: اشتمل على مجموعة من الفقرات تقيس درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين، وبلغ عدد الفقرات (18) فقرة.

صدق البناء الرشاقة التنظيمية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) فرداً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس بين (0.71 - 0.90)، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للرشاقة التنظيمية بإدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.88	7	0.82	13	0.85
2	0.89	8	0.89	14	0.88
3	0.90	9	0.90	15	0.90
4	0.88	10	0.89	16	0.92
5	0.91	11	0.82	17	0.88
6	0.95	12	0.79	18	0.82

أظهرت نتائج تحليل معاملات الارتباط أن جميع قيم ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq a \leq 0.05$) مما يشير إلى أن جميع الفقرات تقيس بفاعلية ما وضعت لأجله (الرشاقة التنظيمية). ونظراً لأن جميع المعاملات جاءت ضمن الحدود المقبولة علمياً، فقد تقرر الإبقاء على كافة الفقرات في صورتها النهائية دون حذف أو تعديل.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذا الدراسة.

الثبات: الرشاقة التنظيمية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (0.90).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.83)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، ومعالجتها، كما يأتي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي المحتوى أداة الدراسة وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرات الأداة، والدرجة الكلية للاستبانة.

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

إيجاد معاملات الارتباط بين فقرات أداة الدراسة.

اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent - Samples t-test) لتعرف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

عرض نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للرشاقة التنظيمية في إدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للرشاقة التنظيمية في إدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للرشاقة التنظيمية بإدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يستخدم التكنولوجيا الحديثة في أعماله المدرسية.	3.70	1.15	مرتفعة
2	3	يشجع المعلمين على تقديم أفكار إبداعية.	3.69	1.10	متوسطة
3	13	يستثمر الدورات التدريبية لتحسين مهارات المعلمين في المدرسة.	3.68	1.12	متوسطة
4	11	يستطلع آراء المعلمين من أجل تحسين البيئة المدرسية.	3.67	1.11	متوسطة
5	7	يملك رؤية استراتيجية واضحة.	3.66	1.13	متوسطة

متوسطة	1.10	3.66	يحرص على مرونة وسهولة الإجراءات.	15	6
متوسطة	1.12	3.65	يشرك المعلمين في وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.	10	7
متوسطة	1.11	3.65	يعزز قبول ثقافة التغيير لدى العاملين في المدرسة.	1	8
متوسطة	1.12	3.64	يحدد (الفرص والتهديدات) التي تسهم في رشاقة قراراته الإدارية.	9	9
متوسطة	1.13	3.64	يوكب التطورات المستقبلية لإنجاز أعماله المدرسية.	2	10
متوسطة	1.14	3.63	يضع خطة استراتيجية تواكب التكنولوجيا الحديثة.	8	11
متوسطة	1.13	3.62	يستشعر فعالية أداء المعلمين لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة.	12	12
متوسطة	1.11	3.62	يستمتع للآراء المعلمين لتطوير العمل بشكل مستمر.	4	13
متوسطة	1.10	3.62	يراعي تنفيذ أهداف الخطط المدرسية حسب الظروف المستجدة.	5	14
متوسطة	1.12	3.61	يفوض جزء من أعماله ومهامه لبعض المعلمين المتميزين.	17	15
متوسطة	1.11	3.60	يشرك المعلمين في عملية صنع القرار.	14	16
متوسطة	1.13	3.58	يراعي تنفيذ أهداف الخطط المدرسية حسب الظروف المستجدة.	18	17
متوسطة	1.12	3.58	يحث المعلمين على المشاركة في إدارة الأزمات للمدرسة.	16	18
متوسطة	1.11	3.64	الرشاقة التنظيمية ككل		

يوضح الجدول (3) أن تقديرات أفراد الدراسة عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للرشاقة التنظيمية بإدارة تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (1.11)، ويعزو الباحث حصول ممارسة الرشاقة التنظيمية على درجة (متوسطة) إجمالاً إلى وجود وعي إداري متنامٍ بأهمية الرشاقة التنظيمية، إلا أنه قد يواجه بعض التحديات المتعلقة بمركزية القرارات في بعض الجوانب الإدارية التي قد تحدّ من سرعة الاستجابة المطلوبة.

وهذا يختلف مع دراسة التويجري وآخرين (2022) التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد

الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض الأبعاد الرشاقة التنظيمية رشاقة سرعة الاستجابة، ورشاقة الابتكار، رشاقة الاستشعار ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة عالية، ودراسة الريشي والزيودي (2022) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية في ينبع كان أعلاها تطبيقاً بعد رشاقة التطبيق بدرجة ممارسة عالية يليه بعد رشاقة اتخاذ القرار بدرجة ممارسة عالية، ودراسة المصري (2016) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة عالية بلغت (87.5%).

أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على: «يستخدم التكنولوجيا الحديثة في أعماله المدرسية» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبانحراف معياري بلغ (1.15) وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحث للمرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة) إلى النقلة النوعية التي شاهدها قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي في ضوء رؤية السعودية 2030، وتفعيل منصات التعليم الإلكتروني، مما حثم على مديري المدارس دمج التقنية كأداة أساسية في العمليات الإدارية اليومية لضمان استمرارية وكفاءة الأداء.

بينما جاءت الفقرة ونصها: «يحث المعلمين على المشاركة في إدارة الأزمات للمدرسة» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغ (1.12) وبدرجة تقدير متوسطة، فيعزو الباحث ذلك إلى تركيز مهام إدارة الأزمات غالباً في يد الإدارة العليا للمدرسة أو اللجان المشكلة رسمياً، مما قد يقلل من فرص إشراك قاعدة المعلمين بشكل مباشر أو تفويض الصلاحيات لهم في هذا الجانب تحديداً، أو ربما لضعف وجود برامج تدريبية مشتركة بين الإدارة والمعلمين تركز على استراتيجيات المواجهة الاستباقية للأزمات المدرسية.

السؤال الرابع: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث تعزى لمتغيرات الجنس عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث حسب متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار «T».

أولاً: الجنس

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لأثر متغير

الجنس على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلال الإحصائية
الرشاقة التنظيمية	ذكر	258	3.55	1.14	-2.657	460	0.008
	أنثى	302	3.77	1.10			

أظهرت نتائج الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وهذا يشير إلى تتسم مدارس البنات غالباً بثقافة تنظيمية أكثر تعاوناً وانضباطاً، مع وضوح في الأدوار وتبادل للمعلومات، الأمر الذي يعزز أبعاد الرشاقة التنظيمية مثل الاستشعار والاستجابة، كذلك ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والإداريات يسهم في تنفيذ التغييرات بسلاسة ودون مقاومة كبيرة ولتي تلعب دوراً مهماً في تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية لدى الإناث مقارنة بالذكور، كما تؤدي القيم والتوقعات المشتركة داخل المدارس إلى تقديرات مختلفة بناء على الجنس بالإضافة إلى أنه قد تكون هناك تفاعلات اجتماعية مختلفة بين المعلمين والإناث مقارنة بالذكور، وهذا قد يؤدي إلى تقديرات مختلفة لأداء المديرين.

وهذه النتيجة تختلف عن نتيجة دراسة الريشي والزيودي (2022) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لقائد المدرسة.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لأثر متغير عدد سنوات الخبرة على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث

	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلال الإحصائية
الرشاقة التنظيمية	١٠ سنوات فأقل	355	3.62	1.02	-0.099	460	0.922
	أكثر من ١٠ سنوات	232	3.66	0.98			

يتبين من لنتائج الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة.

هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة بناء على عدد سنوات الخبرة للمعلمين بخصوص ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام، يعني ذلك أنه بغض النظر عن مستوى الخبرة لديهم فإن ممارسات الرشاقة التنظيمية مثل (سرعة اتخاذ القرار، المرونة في التعامل مع التغيرات، الاستجابة للمستجدات) تتسم بأنها سلوكيات إدارية واضحة وملموسة، يسهل ملاحظتها من جميع المعلمين سواء كانوا حديثي الخبرة أو ذوي خبرة طويلة، مما يقلل من تباين تقديراتهم، كما أن الرشاقة التنظيمية ترتبط بدرجة أكبر بخصائص المدير القيادية وأساليبه الإدارية، وليس بخصائص المعلمين الشخصية أو سنوات خبرتهم، مما يفسر عدم تأثير تقديراتهم بعامل الخبرة.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لأثر متغير المؤهل العلمي على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم الليث

	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلال الإحصائية
الرشاقة التنظيمية	بكالوريوس	420	3.55	1.04	-2.644	460	0.008
	دراسات عليا	167	3.87	0.90			

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05 \leq$ في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة «ت» (-2.644) بمستوى دلالة (0.008). وهذه الفروق جاءت لصالح الفئة صاحب المتوسط الحسابي الأعلى، وهم الحاصلين على الدراسات العليا بمتوسط (3.87) مقارنة بالحاصلين على مؤهل البكالوريوس بمتوسط (3.55).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التأهيل الأكاديمي المتقدم (ماجستير/دكتوراه) يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز مفاهيم الرشاقة التنظيمية لدى القادة التربويين. فالمؤهلات العليا غالباً ما تمنح المدير عمقاً معرفياً في استراتيجيات التعامل مع المتغيرات، ومرونة أكبر في اتخاذ القرارات، وقدرة أعلى على استشعار الفرص والتهديدات داخل البيئة المدرسية، مما ينعكس إيجاباً على سرعة واستجابة المنظمة التعليمية للمستجدات.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

تصميم برامج تدريبية متخصصة: بناء حقائب تدريبية لمديري مدارس الليث تركز على «القيادة الرشيقة» وكيفية التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة بمرونة عالية.

نقل التجارب والخبرات: عقد ملتقيات دورية (حضورية وعن بُعد) لتبادل الممارسات الناجحة بين مديري المدارس المتميزين في الرقابة التنظيمية على مستوى الإدارة.

تعزيز الثقافة الرقمية: تكثيف الدورات التي تدمج التقنية بالعمل الإداري لزيادة سرعة الاستجابة للمتطلبات التعليمية (الرقابة التقنية).

منح صلاحيات أوسع: التوصية لوزارة التعليم وإدارة تعليم الليث بزيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، مما يقلل من المركزية ويسرع من عملية اتخاذ القرار.

تحفيز الابتكار الميداني: خلق بيئة مدرسية تدعم المبادرات والأفكار الجديدة المقدمة من المعلمين، والابتعاد عن الأساليب الروتينية الجامدة.

تفعيل فرق العمل: تشجيع المديرين على تشكيل فرق عمل مرنة داخل المدرسة، وتفويض السلطات للمعلمين لتمكينهم من التصرف السريع في المواقف المختلفة.

تطوير قنوات اتصال فعالة: بناء نظام تواصل ذكي وسريع بين الإدارة المدرسية والمعلمين يضمن وصول المعلومات والتغذية الراجعة في الوقت الحقيقي.

إشراك المعلمين في صنع القرار: تعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط الإستراتيجي للمدرسة، مما يزيد من قدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية.

دراسات مستقبلية مقترحة

معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في مدارس المناطق النائية التابعة لإدارة تعليم الليث من وجهة نظر مديري المدارس.

تعزيز الرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي: استراتيجية مقترحة.

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء الرقابة التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عاصي، هشام عبدالعزيز يوسف. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الرشيقة. المجلة التربوية، 88، 899-950.
- التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد، والبكر، لمياء ناصر، وأبو ثنين، عهود محمد، والعصيمي، وردة يحيى. (2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 8، 39-60.
- حسن، نوف. (2017). تطوير معايير اختيارات مديري مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(4)، 74-97.
- الحمدان، أمل. (2020). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجامعات السعودية أنموذجاً. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الدباغ، إيناس. (2018). تأثير الشراكة التنظيمية في الأداء العالي (بحث ميداني). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 1(24)، 324-351.
- الريشي، نايف غازي حسين، والزيودي، ماجد بن محمد. (2022). درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بنبع. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 35(35)، 449-462.
- الشمري، أحمد، والزيادي، سحر. (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، 7(26)، 127-157.
- الشمري، ستيرة. (2017). علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(4)، 98-108.
- العابدي، علي. (2012). الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1(24)، 147-174.
- عمرو، هبة. (2016). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.

- عيد، هالة فوزي محمد. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 61، 387-426.
- المصري، مروان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة التربية في العلوم التربوية، 40(2)، 257-341.
- المعاينة، سلام. (2013). أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية.
- مغاوري، هالة. (2016). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، 1(3)، 133-174.
- النشيلي، دينا. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40(3)، 163-182.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2023). The Role of Agile Leadership in Promoting Organizational Agility in Educational Institutions. Journal of Educational Administration and History, 55(2), 145162-.
- Al Talhi, H. (2018). The Study of Measuring the Level of Organizational Agility at Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia. Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies, 4(1), 252- 262.
- Dongback, S. and Ariel, L. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving. Communications of the ACM, 51(11), 136139-.
- Dop, S. (2006). Aesthetic Leadership: stories of support, relationship, and success among novice teachers and school administrators. (Unpublished doctoral dissertation), Nebraska University.
- Liu, Yang, (2010). "Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vassa.
- Morrison, J. (2007). The role of organizational culture in creating a climate for innovation in educational institutions. International Journal of Educational Management, 21(6), 519538-.

- Nejatian, M. & Zarei, M. H. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are we Improving in the Right Direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241253-.
- Ozgenel, Mustafa& Yazici, Sebnem. (2020). Learning Agility of school Administrations, An Empirical Investigation, Istanbul Saba Hattin. Zaim University, Dol:10.
- Paul, P. T. Magno, Q., Tim, C., Rajeev, S. (2019). " Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities". *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218- 237.
- Sadeghpour, M., Cherabin, M., Shekari, G. A., & Zende del, A. (2019). Identifying Factors Affecting Entrepreneurship and Organizational Agility (Case Study: Mashhad University of Medical Sciences). *Future of Medical Education Journal*, 8(4), 34-45.
- Salimi, M. & Andalib, B. (2015). Relationship between Information Technology and Organizational Entrepreneurship and Organizational Agility in Esfahan Province General Directorate of Youth and Sport", *British Journal of Economics, Management & Trade*, 8(1), 4854-.
- Scott, G., & Pinto, A. (2016). Organizational Agility in Higher Education: A Case Study. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 19(1), 5771-.
- Tokel, Aytac, Dagli, Gokmen, Altinary, Zehra, Altinary, Fahriye. (2019). The Role of Learning Management in Agility Management for Consensus Culture. *International Journal of information and learning Technology*, 36(4), 364272-.