

تصوّر مُقترح لدور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية

ذعار غضبان البدراني

أستاذ تخطيط التّعليم واقتصادياته المساعد

جامعة الملك خالد – كلية التربية

المستخلص: هدف البحث وضع تصوّر مُقترح لدور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية. وقد استُعمل في البحث المنهج الوصفي والاستبانة أداةً. وتكوّنت العينة من (337) فردًا من مُديري مدارس التّعليم العام ومُعلّميها بمحافظة الرس. وأسفرت التّنتائج عن موافقة عينة البحث على دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية بدرجة متوسطة، ولم تكشف التّنتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية طبقًا لمتغيرات: المرحلة التّعليمية، والوظيفة الحالية. وانتهى البحث إلى وضع تصوّر مُقترح لدور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية، وقد تكون التّصوّر من أهداف ومنطلقات وآليات ومراحل تطبيق ومتطلبات مع تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذه. كما أوصى البحث بتسريع السياسات التّعليمية التي تدعم تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية، وزيادة الصّلاحيات الممنوحة لمُديري المدارس، ورفع مستوى النّمو المهني للكوادر التّعليمية عبر الدورات التدريبية واللقاءات والمؤتمرات، وتوظيف التقنية الحديثة في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية، وتضمن أبعاد الرّشاقة التّنظيمية في نظام الحوافز ونظام تقييم الأداء. **الكلمات المفتاحية:** مُديري المدارس، رشاقة اتخاذ القرار، المرونة التّنظيمية، الابتكار والتّنمية المستمرة، الرّشاقة التّنظيمية.

A proposed vision for the role of public education school principals in Al-Rass Governorate in applying the dimensions of organizational agility

Thaar Ghadhban Albadrani

Assistant professor of Planning & Economics of Education

King Khaled University - College of Education

Abstract: The aim of the research is to develop a proposed vision for the role of public school principals in Al Rass Governorate in applying the dimensions of organizational agility. The descriptive approach and questionnaire were used in the research as a tool. The sample consisted of (337) individuals from public school principals and teachers in Al Rass Governorate. The results showed that the research sample agreed on the role of public-school principals in Al Rass Governorate in applying the dimensions of organizational agility to a moderate degree. The results did not reveal any statistically significant differences between the responses of the research sample individuals in applying the dimensions of organizational agility according to the variables: educational stage and current job. The research concluded with developing a proposed vision for the role of public-school principals in Al Rass Governorate in applying the dimensions of organizational agility. The vision has consisted of goals, starting points, mechanisms, stages of application, and requirements, with the identification of the parties responsible for its implementation. The study also recommended enacting educational policies that support the application of organizational agility dimensions, increasing the powers granted to school principals, raising the level of professional development of educational cadres through training courses, meetings, and conferences, employing modern technology in applying organizational agility dimensions, and including organizational agility dimensions in the incentive system and performance evaluation system. **Keywords:** school principals, decision-making agility, organizational flexibility, innovation and continuous development, organizational agility.

المقدّمة

يشهد العالمُ اليومَ قفزاتٍ مذهلة من التّطورات العلمية والتّقنية غير المسبوقة التي ألقت بظلالها على مجالات الفكر والعمل والإدارة، فأفرزت أساليب جديدة في نُظم إدارة المؤسّسات، وابتكرت طرائق أكثر إبداعاً في تطوير العمل وتنسيق الجهود بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف بكفاءةٍ واقتدار؛ وذلك عبر مؤسّساتٍ رشيقة سريعة التكيّف مع الابتكارات، وفَعّالة في التجاوب مع الأفكار الجديدة، وملتزمة على ثقافة التّجريب والمرونة، ومقتنصة للفرص، ومُحتاطة للتهديدات، ومُتقنة لسُبل المواءمة مع البيئة الداخلية والخارجية، ومهتمة بتفعيل أساليب التّقويم المستمر ومعايير الأداء (Altalhi, H., 2018)

وغني عن القول، أنّ الثّورة التّقنية والمعلوماتية مثّلت قاعدةً أساسية لمعظم التّطورات في شتى المجالات، فنتج عنها سرعة كبيرة في عمليات الاتصال، وانتشارٌ للمعرفة عابرٌ للحدود، وجودةٌ في الأداء، ورشاقةٌ في الإجراءات الأمر الذي أثمر عن ارتقاء في الإدارة، وخدمة للمستفيد وتحقيق للمنافسة (Goksel & Bozkurt, 2019). وعلى مستوى أكثر تحديداً، شغلت الرّشاقةُ التّنظيمية المهتمين بقضايا الإدارة بوصفها وسيلةً مهمة في تأدية المهام المتزايدة وإدارة المخاطر، وتحقيق الاستجابة السّريعة، والتكيّف مع التغيّرات المحيطة، وتقديم الخدمات الجديدة، والقدرة على المنافسة؛ وبالتالي المحافظة البقاء والاستمرار مع الحفاظ على السّمة الجيدة للمؤسسة (عقيلات، 2019).

وفي ميدان التّعليم، تبرز الرّشاقةُ التّنظيمية بوصفها مدخلاً مهمّاً في التعاطي مع الأفكار الجديدة، والتفاعل معها بالطّرق الأذكى، والاستفادة منها بالشكل الأمثل، واستثمارها في تعزيز الخبرات والمهارات في جميع الجوانب وفق منظومة متكاملة تضمّن الجودة والتميّز والمنافسة، وتسعى إلى توفير الوقت والجهد والموارد، وبالتالي تعزيز الإصلاح المستمر، والتقدّم المضطرد للأنظمة التّعليمية، ومن ثمّ تحقيق التميّز في الأداء، وإنتاج المعرفة، والاستثمار في الأفراد والإسهام في دفع عجلة التّنمية الاقتصادية والاجتماعية (العجمي، 2021).

وفي ظلّ التقدّم التقني والتحولات الرقمية، تسعى المؤسّسات التّعليمية إلى بناء استراتيجيات مرنة تساعد على التفوق والتميّز والتكيّف والتحرّك برشاقة في بيئة سريعة التغيّر، حيث لا مجال للبقاء والمنافسة مع الجمود أو بطء الحركة وضعف الاستجابة. وفي نظر بعض الباحثين (كمال، 2020؛ كعكي، 2021) تمثل الرّشاقةُ التّنظيمية الوسيلة الأهم في مساعدة المؤسّسات على أداء مهامها، وتوجيه القدرات والموارد وفق بوصلة التّطور والتّجديد في خضم عمليات التغير المستمرة والتّطورات التقنية المتسارعة. كما يعدّها آخرون (الحزاب، 2020؛ عمر، 2020) تطبيقاً ناجحاً لقواعد المنافسة والبقاء نظير اهتمامها بجملة من الركائز أهمها: المرونة والابتكار وسرعة الاستجابة، وإعادة تشكيل الممارسات، واغتنام الفرص، وتنوع الخدمات، وتلبية الرغبات، والعمل بشكلٍ متناغم يكفل تحقيق الجودة وتلبية التطلّعات؛ وبالتالي تحقيق الأهداف وجني الأرباح.

وعموماً، يؤكّد الباحثون في مجال الرّشاقة التّنظيمية على عددٍ من المميزات التي اتّصفت بها المؤسّسات الرشيقة فيشيدون في هذا المجال إلى أبرز المميزات المتمثلة بالرّشاقة في عملية صنع القرار واتخاذها، والقدرة على اختيار الوقت الأنسب لإحداث التغيير، والتأكّد التام من إمكانية التنفيذ الفعّال للقرارات المتخذة، والقضاء على مقاومة التغيير عبر التزام الأفراد بتحقيق الاستجابة السريعة للقرارات الجديدة (التويجري، 2020؛ العلاق، 2020).

مشكلة البحث

تبذل المملكة العربية السعودية جهودًا عظيمة في جميع المجالات وخصوصًا في مجال التعليم كونه الاستثمار الأكبر في المجال الأهم والثروة الأعظم، التي يُعوّل عليها في تحقيق المخرجات التي تدعم التقدم الحضاري والتّنمية المستدامة للوطن.

وليس بخافٍ على أحد، مكانة الإدارة التعليمية في العملية التربوية والتعليمية، وضرورة تناغمها مع المشهد التعليمي في تطوره المضطرد، وتكاملها مع البيئة المحيطة. حيث تعدّ الإدارة المدرسية الدائرة الأصغر داخل الدائرة التعليمية؛ لذلك فإنها مطالبة دائمًا بمجاراة التطور الحاصل في ميدان الإدارة التعليمية خاصةً والميادين الأخرى عامة، إذ يعدّ النظام التعليمي بمجمله نظامًا مفتوحًا يتأثر بالمجريات المحيطة ويؤثر فيها؛ لذا، تعدّ الرّشافة التّنظيمية للإدارة المدرسية مطلبًا ملحقًا يمكن من خلاله تسريع عمليات التطوير وتيسير حركتها وتفعيل مضمونها. وعلى حد تعبير الغامدي (2023) فلم تعد مسألة الرّشافة التّنظيمية في عصرنا الحالي مسألة اختيارية، بل أصبحت ضرورةً حتمية تملّحها الاضطرابات الشديدة وسرعة التغيّر في الوسط البيئي للمؤسسات، إضافة إلى كونها مدخلًا حديثًا للإدارة يمكن أن يسهم بشكلٍ فعّال في مواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية.

ونظرًا لأهمية الرّشافة التّنظيمية، فقد حاول عددٌ من الباحثين تسليط الضوء عليها من جوانب مختلفة، إذ خلصت الذبياني (2020) إلى التأكيد على أهمية تطبيق أبعاد الرّشافة التّنظيمية في العمليات الإدارية المتمثلة في: التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقويم؛ ودورها في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التركيز على الأبعاد التالية في العمليات الإدارية السابقة: بُعد الاستشعار، وبُعد اتخاذ القرار، وبُعد الممارسة. كما يؤكد راوتش (Rauch, 2016) أنّ الرّشافة التّنظيمية يمكن أن تعالج أنواعًا كثيرةً من الهدر الإداري في المؤسسات التعليمية عبر استعمال مجموعة من التقنيات والأساليب التي تجعل الحد من الهدر الإداري هدفًا رئيسًا للممارسات الإدارية.

وبالرغم مما يشير إليه بعضُ الباحثين من أهمية تطبيق أبعاد الرّشافة التّنظيمية في الإدارة المدرسية، فإنّ الميدان لا يخلو من المعوقات التي يمكن أن تحدّ من ذلك. ففي مدينة أبها الحضرية، وجدت البدوي (2021) أنّ ممارسة قائدات مدارس التعليم العام لأبعاد المرونة التّنظيمية المتمثلة في: المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية؛ جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وبناءً على هذه النتيجة أوصت البدوي بعقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة تعنى بالتعريف بالمرونة التّنظيمية وأبعادها المختلفة، وكذلك ضرورة عناية الإدارة المدرسية بالبدايل الاستراتيجية المناسبة لمقابلة التغيّرات الجارية في البيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة التكيف مع التغيّرات بشكلٍ أسرع وأكثر فعالية، مع الأخذ بالاعتبار تأهيل قائدات المدارس في مجال التفكير الإبداعي، والمرونة التّنظيمية وأبعادها.

وفي دراسةٍ أخرى، كشفت المفيز وزميلتها الحمدان (2021) عن وجود معوقات تواجه القيادات المدرسية في تطبيق أبعاد الرّشافة التّنظيمية في حال الأزمات في مدارس التعليم العام، ومن أبرزها: عدم كفاية المخصّصات المالية لمواجهة الأزمات، وقصور نظام الحوافز عن دعم المشاركة في احتواء الأزمة، ثم جمود الهياكل التّنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة.

ومن جهةٍ أخرى، يؤكد منصور (2020) أنّ الرّشافة التّنظيمية تعدّ مطلبًا ضروريًا للمؤسسات التعليمية، حيث تساعد على تحديد رؤيتها وتحسينها، واحتواء التغيير ومواجهته. كما تؤكد دراساتٌ أخرى (الأنصاري 2021، الشهري 2023) على أهمية نشر ثقافة الرّشافة التّنظيمية وتعزيزها في جميع المستويات الإدارية في التعليم.

أسئلة البحث:

حاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال التالي:

ما دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية؟

١ - ما دور مُديري مدارس التّعليم العام في محافظة الرس في تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة

البحث؟

٢ - ما دور مُديري مدارس التّعليم العام في محافظة الرس في تطبيق بُعد المرونة التّنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة

البحث؟

٣ - ما دور مُديري مدارس التّعليم العام في محافظة الرس في تطبيق بُعد الابتكار والتنمية المستمرة من وجهة نظر

أفراد عينة البحث؟

٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام

في محافظة الرس في تطبيق أبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، والمرونة التّنظيمية والابتكار والتنمية المستمرة) تُعزى

لمتغيرات: المرحلة التّعليمية، والوظيفة الحالية؟

٥ - ما التصوّر المُقترح لتطوير دور مُديري مدارس التّعليم العام في محافظة الرس في تطبيق أبعاد: رشاقة اتخاذ القرار

والمرونة التّنظيمية والابتكار والتنمية المستمرة؟

أهداف البحث

هدف البحث وضع تصوّر مُقترح لدور مُديري مدارس التّعليم العام في محافظة الرس في تطبيق أبعاد: رشاقة اتخاذ

القرار، والمرونة التّنظيمية، والابتكار والتنمية المستمرة.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في التأكيد على:

١ - الاستفادة من الفرص المتاحة، والاستجابة للتغيرات المتسارعة، والتحرك بشكل أكثر سلاسة ومرونة نحو تحقيق

الأهداف.

٢ - منح المؤسسات الفرص في بناء إطار عمل مرّن وفعلّ بعيداً عن المركزية وجمود الأنظمة.

٣ - الإسهام في بلورة استراتيجيات شاملة ومتكاملة تدعم قدرة المؤسسة على الاستشعار والاستجابة والتكيف

السريع بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.

حدود البحث

تمثّلت الحدود الموضوعية في وضع تصوّر مُقترح لدور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد

الرّشاقة التّنظيمية. وتمثّلت الحدود البشرية في مُديري مدارس التّعليم العام ومعلميها بمحافظة الرس، وتمثّلت الحدود المكانية

في مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس، وقد طُبّق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام (1445هـ).

مصطلحات البحث

١ - الرّشاقة التّنظيمية:

جاء مفهوم الرّشاقة التّنظيمية بوصفه وسيلةً مهمة لاستمرار المؤسسات وبقائها في حيز المنافسة في ظل بيئة تعليمية دائمة التغير. فعُرفت الرّشاقة التّنظيمية أنّها "قدرة مُدبري المؤسسة التربوية على تطبيق استراتيجيات في فترة زمنية محددة من أجل الاستجابة للمتغيرات، والقدرة على مواجهة المخاطر قبل حدوثها" (الجرادة، 2021: 339)؛ كما وصفت أنّها "قدرة مُدبري المدارس على الاستجابة للتغيرات غير المتوقّعة، والتصرّف بشكلٍ استباقي لمواجهة التغيرات والاستجابة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها بسرعة وكفاءة، واستخدام الموارد في الاستجابة للفعل ورد الفعل لمثل هذه التغيرات في الوقت المناسب" (عمر، 2020، 53).

وفي هذا البحث، يمكن تعريفها إجرائيًا على أنّها: مجموعة الأساليب التي يمارسها مُدبرو المدارس بغية التنبؤ بالمتغيرات المحتملة، واستشعارها، والتحرّك بمرونة عالية لمواجهة هذه التغيرات، والاستفادة منها بفعالية فيما يحقق النفع للعملية الإدارية والتّعليمية؛ وذلك وفق أبعاد: رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق، ودعم الابتكار والتنمية المستمرة في مجال الإدارة المدرسية.

ويُقصد برشاقة اتخاذ القرار: القدرة على الاستفادة من البيانات في صنع القرارات وحل المشكلات توجيه محور التركيز في أسرع وقت ممكن إلى الاتجاهات الحديثة.

أما رشاقة الممارسة والتطبيق فتعني: القدرة على تحويل القرارات من الصيغة اللفظية إلى الصيغة الإجرائية بأسرع وقت ممكن ودون عوائق أو مقاومة.

ويعني دعم الابتكار والتنمية المستمرة: الاهتمام بالعمليات العقلية الديناميكية المستمرة التي تعني بطرح الأفكار، والحلول الجريئة، وغير المسبوقة، وتشجيعها.

أدبيات البحث

تتطلّب قيادة المؤسسات التّعليمية مُدبرين متميزين يتصفون بالقدرة والمهارة اللازمة التي تساعدهم على إدراك التحديات، واستغلال الفرص، وبناء الاستراتيجيات التي تضمن الإبداع والتميّز وصناعة الفرق وتشكيل المستقبل. ويؤكد بيان (2020) أنّ القيادة المدرسية تحتاج مُدبرين يتمتعون بالإلهام والمشاركة والتفاؤل، والقدرة على الإبداع والابتكار، ومعرفة الواقع والمتاح، وإجادة التعامل مع التقنية، والرّشاقة ومرونة الحركة، وكسر الجمود. وفي هذا السياق وامتدادًا لموضوع الرّشاقة التّنظيمية، نتناول فيما يلي عددًا من العناصر التي تتعلق بهذا الجانب على النحو التالي:

أهمية الرّشاقة التّنظيمية للمؤسسات التّعليمية:

يشير عددٌ من الباحثين إلى أهمية الرّشاقة التّنظيمية في المؤسسات التّعليمية، حيث يؤكدون على دورها في عملية التطوير. ومن أبرز ما يمكن إيرادها في هذا المجال ما يلي (الخنزب، 2020؛ عمر، 2020؛ كمال، 2020):

١ - دعم ثقافة الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتشجيع القرارات الاستباقية، ومنح الجهاز الإداري مزيدًا من

الصّلاحيات، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وإدارتها، ونشر ثقافة التغير والابتكار.

٢ - تنمية قدرة المؤسسة على التكيّف مع البيئة الخارجية عبر بناء استراتيجيات مرنة تضمن الانفتاح على البيئة

- المحيطة والعالم الخارجي، وتوسيع نطاق الشراكة الخارجية بالشكل الذي يساعد على دعم الموارد، وتوسيع قاعدة المشاركين في حمل المسؤولية، والاستفادة من الخبرات وتجنّب التهديدات المحتملة.
- ٣- تشكيل الرؤية والرسالة والأهداف وفق التطورات الحديثة، وتعزيز الاعتماد عليها بوصفها موجّهًا في صنع القرار وترشيده.
- ٤- الإسهام في تحقيق الموازنة بين الموارد الممكنة والأهداف المرجوة من خلال: زيادة الخيارات البديلة، والحد من أثر الجمود التنظيمي.
- ٥- رفع مستوى مهارة مُديري المدارس في التفاعل الإيجابي مع الطُروف المحيطة، وقيادة التغيير، وإحداث التوازن.
- ٦- زيادة فرص البقاء والنمو والمنافسة بزيادة عامل المرونة والمبادرة والتأقلم مع الأحداث ومواكبة التغيّرات والاهتمام بالإبداع والابتكار.
- ٧- تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وزيادة قدرتها على الاستشعار وتحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة ورفع درجة التكيف معها، وتلبية احتياجات العملاء.

أبعاد الرّشاقة التّنظيمية:

تتناغم المؤسسة الرشيقة مع التغيّرات السريعة وتتكيف معها متى ما راعت أبعاد الرّشاقة وطبقتها بدقة وفعالية؛ وما يمكن ذكره في مجال أبعاد الرّشاقة التّنظيمية، ما أشارت إليه بعض الدّراسات (الجرادة، 2021؛ الشهراني، 2023؛ الطه، 2021) من الاهتمام بروح المبادرة، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق سبق في توقّع التغيّرات، والسرعة في اتخاذ القرارات اللازمة لمواكبتها، واقتناص الفرص الجديدة، مع العمل على تنمية ثقافة التغيير بين العاملين من خلال التشجيع على الإبداع والابتكار، وإحداث الفعالية التي تضمن تحسين الأداء وتوظيف الموارد التوظيف الأمثل الذي يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها. وكذلك نقل الرؤية التّنظيمية ومشاركتها عبر إمداد العاملين بالمعلومات الكافية عن المسار الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير، والعناية بنقل المعرفة وتبادل فيما بينهم، وزيادة التعاون والتشارك في حل المشكلات. مع العناية بتقييم الأداء وتقديره بعد التأكد من إكساب العاملين للمهارات والمعارف الجديدة التي تعزّز قدرتهم على الوفاء بمتطلبات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. على أن تكون الأبعاد السابقة مدعومةً بقدر كافٍ من الصّلاحيات وتفويض السّلطة.

وبشكل أكثر تحديداً، يمكن تناول أبعاد الرّشاقة التّنظيمية وفق التالي:

١- بُعد رشاقة اتخاذ القرار:

تناول الباحثون معنى رشاقة اتخاذ القرار (Decision-making Agility) بعبارات مختلفة التركيب متشابهة المعنى. فقد عبّر عنه أحدهم على أنه: قدرة المؤسسة على جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها وتحليلها ثم توظيفها في عمليات صنع القرار واتخاذها، مع مراعاة عامل السرعة والمرونة في الاستجابة للتغيرات المحيطة، أو الحالات الطارئة (الطه، 2021). كما عبّرت عنه عقيلات (2019) على أنه: القدرة على جمع القدر الكافي من البيانات، وإعادة توجيه الموارد للتعامل مع التهديدات واستغلال الفرص.

وعموماً، فإنّ رشاقة اتخاذ القرار تعني قدرة المؤسسة على جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، وتوظيفها في صنع القرار وتوجيه العمل، والتحرّك بسرعة وخفة، بالتزامن مع الاستغلال الأمثل للموارد والفرص، ورفع مستوى الأداء إلى أعلى حد ممكن، والتناغم مع البيئة المحيطة والتطورات المتسارعة؛ دون الإخلال بأي هدفٍ من أهداف المؤسسة.

٢- بُعد المرونة التّنظيمية:

يشير بريونو وزملاؤه (Priyono & et al, 2020) إلى أنّ مفهوم المرونة التّنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد يمكن لكل مكون من مكوناته التفاعل بشكل مختلف مع الآخر، لكنه على كل حال مفهوم ينعكس على النظام الإداري في خفة الحركة وتحسين الأداء. وتُعرّف المرونة التّنظيمية أنّها القدرة على السيطرة على المتغيرات الطارئة والتكيف مع ضغوط العمل (العجمي، 2021). وتُعرّف أيضاً أنّها اتباع الاستراتيجيات التي تساعد على التّقليل بخفة من وضع إلى وضع آخر أكثر ملاءمة دون الإخلال بالعمل (الرشود، 2023).

وتقيس المرونة التّنظيمية مدى استجابة أحد العوامل أو أكثر للتغيّرات المحيطة، وتوصف بأنّها القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر مناسب من الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون فوضى أو إخلال (الذبياني، 2020). وبالتأكيد فإنّ المرونة التّنظيمية للمؤسسات تساعد على مواكبة التغيّرات المحيطة والانسجام معها، والاختيار بين البدائل الممكنة التي ترفع مستوى الجودة في وقتٍ قياسي يضمن السرعة وتحقيق المنافسة (Altalhi, 2018).

٣- بُعد الابتكار والتنمية المستمرة:

يعدُّ الابتكار أحد نتائج اكتساب المعرفة وتطبيقها، وهو كذلك أحد عوامل التفوق والسبق في مواجهة التحديات. ويُعرّف الابتكار في ميدان الرّشاقة التّنظيمية أنه إنتاج أو استعمال فكرة أو طريقة جديدة بشكل غير مسبوق (الشهراني، 2023). ويشير بُعد الابتكار والتنمية المستمرة إلى استعمال المؤسسة للحوافز المادة والمعنوية التي تشجع العاملين على إنتاج أو تطبيق الأفكار الجديدة، واقتراح التحسينات المستمرة والحلول المبتكرة للمشاكل المرتبطة بالعمل، مع توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجيدة التي يمكن أن تسهم في إحداث التنمية المستمرة ورفع كفاءة الإنتاج (Nouri & Mousavi, 2018). ويوصف بُعد الابتكار والتنمية المستمرة أنه المسار الرئيس للتطور، وهو مسار يحتاج إلى بذل مزيدٍ من الجهود المستمرة من خلال عمل مؤسسي يعنى بصناعة المعرفة، وتبني ثقافة الابتكار القائمة على التآزر والعمل الجماعي (Cai & et al, 2019).

وفي ظل التقنية المتسارعة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي الذي نعيشه اليوم، فلا بد للمؤسسات التّعليمية من العناية بأحدث التطورات التكنولوجية، والاستفادة منها في تحسين الأداء، ورفع كفاءة الإنتاج، واختصار الوقت والجهد وخفض الكلفة (Rahimiati & Yazdani, 218). ومن الأساليب التي تدعم الابتكار والتنمية المستمرة، توظيف أفضل الوسائل والأساليب التقنية الممكنة في جميع جوانب العملية التّعليمية دون استثناء، وهذا الأمر يتطلب إحداث التوازن المناسب بين الموارد المتاحة واحتياجات العمل، والقدرة على تغيير القدرات الفنية المتوفرة وإعادة تأهيلها، مع وجود نظام إداري يتمتع بصلاحيات واسعة، وهياكل مرنة (التويجري، 2020).

مُقومات تطبيق مدخل الرّشاقة التّنظيمية في المؤسسات التّعليمية.

تسعى المؤسسات التّعليمية إلى تحقيق التميّز في أدائها باتباع مجموعة من المقومات التي تمكنها من التكيف في بيئة سريعة التغيّر، ومن أبرز تلك المقومات ما يلي (الزهراني، 2022؛ التويجري، 2020):

١- التهيئة والاستعداد، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني مدخل الرّشاقة، وتفعيل وحدة التخطيط الاستراتيجي، وتبني رؤية استراتيجية واضحة تدعم استغلال جميع الفرص المتاحة، ودعم مشاركة العاملين في رسم التوجّهات وصنع القرارات

- المستقبلية، وتطوير ثقافة الإبداع والتجديد بوصفها جزءًا من الثقافة التّنظيمية للمؤسسة.
- ٢- رفع درجة التنسيق بين فرق العمل، والعناية بالتوجيه والشفافية.
- ٣- توظيف التقنية واستثمار في تحقيق التفوق الإداري وسرعة الاستجابة وتطوير العمل.
- ٤- التشجيع على الابتكار والتطوير في أساليب العمل وإجراءاته، وتبني ثقافة الابتكار ونشرها، وتحفيز الكوادر البشرية على ذلك، وإدراج الابتكار في ومؤشرات الأداء.
- ٥- تطبيق نظام الحوكمة على الأنظمة والإجراءات الإلكترونية المتبعة في تحقيق الرّشاقة التّنظيمية.

الدّراسات والبحوث السّابقة

بالاعتماد على المنهج الوصفي، تناولت بعض الدراسات مجال الرّشاقة التّنظيمية من جوانب مختلفة دارت حول رصد الواقع، والكشف عن المعوّقات، واقتراح التطوير. ففي كندا، وباعتماد على المنهج الكيفي، حاول منون وزميله سوريش (Menon & Suresh, 2020) بناء نموذج يمكن من خلاله تحديد العوامل الأهم في تعزيز الرّشاقة التّنظيمية في التّعليم العالي. ولتحقيق هذا الهدف، أجرى الباحثان مقابلات مُعمّقة شبه مُهيكلّة مع خمسة خبراء أكاديميين، وقد خلص الباحثان إلى أن القدرة على استشعار المؤثّرات الخارجية، ومرونة الهياكل الإدارية، والتنمية المستمرة للكوادر البشرية، وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، والاستعداد الدائم للتغيير، والشراكة مع أصحاب المصلحة؛ تمثّل أبرز العوامل المحفزة للرّشاقة التّنظيمية في مؤسّسات التّعليم العالي.

وفي دراسةٍ أخرى، واتباع أسلوب تحليل المحتوى، حاول أبلبام وزملاؤه (Appelbaum & et al, 2017) الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرّشاقة التّنظيمية عبر تحليل الإطار العلمي لأبرز الدّراسات المتعلقة بموضوع البحث، وقد كشف التحليل عن اتفاق معظم الدراسات على ثلاثة عوامل تحدّد من تطبيق الرّشاقة التّنظيمية هي: ضعف الاستشعار للتغيّرات المحيطة، ورتابة العمليات الإدارية، وجمود الهياكل التّنظيمية والإدارية وتدني المهارات الإدارية.

وعلى المستوى المحلي، حاولت الرشود (2023) تعرّف درجة ممارسة الرّشاقة التّنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة حائل، وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد الرّشاقة التّنظيمية عاليةٌ جدًّا، وأنه لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائية حول درجة ممارسة الرّشاقة التّنظيمية تُعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)، في حين توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائية في تقدير درجة ممارسة الرّشاقة التّنظيمية تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

وفي دراسةٍ مشابهة، خلصت الشهراني (2023) إلى أن درجة ممارسة الرّشاقة التّنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة بيشة جاءت بدرجةٍ عاليةٍ جدًّا، ولم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالةٍ إحصائية حول متغيرات الدّراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التّدريبية).

وفي مصر، حاول البربري (2022) تعرّف دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية وآلياتها بالمدارس الثانوية الفنية والصناعية بمحافظة الشرقية، وذلك بالاعتماد على أداتين إحداهما لقياس واقع القيادة الإبداعية، وأخرى لقياس أبعاد الرّشاقة التّنظيمية وآلياتها؛ تبين وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية والرّشاقة التّنظيمية، فكلما ارتفعت درجة ممارسة الأولى ارتفعت درجة الثانية، والعكس صحيح. وقد عزى الباحث ذلك إلى سرعة استجابة القادة المبدعين للتغيّرات المحيطة عبر حلول مبتكرة تواكب المرحلة، وتراعي سرعة الرصد والاستجابة للتحديات والتغيّرات

الحالية والمحتملة، مع توفّر حسيّ كافٍ من المسؤولية المشتركة في صنع القرار واتخاذها والعناية بتشكيل فرق العمل ذات الكفاءة، والتنسيق العالي بينها؛ وبالتالي دعم دور المدرسة في تحقيق الرّشاقة وسرعة التّحرك في الاتجاه الصحيح. وقد أوصى البربري بنشر ثقافة الابتكار والإبداع في تطوير أساليب العمل وإجراءاته ودعم المرونة، وتطوير مؤشّرات الأداء التي تتفق مع ما تقدّم.

ومن الجدير ذكره، الدور البارز للرّشاقة التّنظيمية في أوقات الأزمات. ففي مدينة الرياض، كشفت دراسة المفيز، والحمدان (2021) عن أهمية المرونة التّنظيمية في إدارة الأزمات بمكاتب التّعليم، وأبرزت خمس مراحل لإدارة الأزمات اتفقت عينة البحث على أهميتها بدرجة عالية، وهي على الترتيب (الإنذار، والاستعداد للأزمة واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتطوير). كما حاولت الدراسة الكشف عن المعوقات التي تحدّ من تطبيق الرّشاقة التّنظيمية، وانتهت إلى معوقات كان أبرزها: عدم توفر المخصّصات المالية الكافية لإدارة الأزمة، وفشل نظام الحوافز في دعم المشاركة في احتواء الأزمة، وجود اللوائح والهيكل التّنظيمية.

ولرصد واقع تطوير القيادات في ضوء مدخل الرّشاقة التّنظيمية، أجرى أبو عاصي (2021) دراسة حاولت تعرّف واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية، كما حاول تحديد معوقات التطوير ومتطلباته، ثم انتهى بوضع تصوّر مُقترح بمهدف تطوير أداء تلك القيادات. وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية جاء بدرجة ضعيفة، في حين جاءت معوقات التطوير بدرجة عالية، ولم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطوير أداء القيادات المدرسية تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية)

وفي السياق ذاته، حاولت العجمي (2021) التّعرف إلى مدى ممارسة مُديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرّشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميّز التنظيمي، وخلصت إلى أن ممارسة مُديري المدارس لأبعاد الرّشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تحقيق التميّز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية). كما كشفت عن علاقة ارتباطية قوية بين الرّشاقة الاستراتيجية بأبعادها والتميّز التنظيمي بأبعاده، وأوصى بزيادة مهارة مُديري المدارس في ممارسة مبادئ الرّشاقة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية، وزيادة الصلاحيات، ودعم البنية التقنية للتعليم.

وفي سياقٍ قريب، حاولت أبو حطب (2021) تعرّف أثر ممارسة الإدارة الإلكترونية بأبعادها على الرّشاقة التّنظيمية بأبعادها في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد تبين للباحثة أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة عالية، وأن درجة توفّر مقومات الرّشاقة التّنظيمية في الإدارة المدرسية عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لصالح المديرين قياساً بالوكلاء، كما تبين وجود أثر مباشر لممارسة أبعاد الإدارة الإلكترونية على الرّشاقة التّنظيمية، وقد أوصى بإعداد قسم متخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، والاستفادة منها في دعم صناعة القرارات المدرسية.

ومن جهةٍ أخرى، حاولت قفيشة (2019) تقصّي درجة التفاعل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التّنظيمية لدى مُديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء ماركا في عمّان، وباختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (400) معلماً ومعلمة، طُبّق المنهج الوصفي الارتباطي عبر استبانتين لجمع البيانات. وبعد عمليات التحليل، أظهرت النتائج أن درجة التفاعل الأكاديمي، وكذلك مستوى المرونة التّنظيمية لدى مُديري المدارس كان عالياً، وأن ثمت فروق

ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مقياس درجة التفاعل الأكاديمي تبعاً للجنس لصالح الإناث، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات التخصص، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة. كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة التفاعل الأكاديمي ومستوى المرونة التنظيمية لدى المديرين.

الطريقة والإجراءات

١- منهج البحث:

استعمل في البحث المنهج الوصفي، وهو أحد الطرق العلمية التي تقوم على: وصف المشكلة، وجمع البيانات عنها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في حلها.

٢- مجتمع البحث وعينته:

أُخْتِيرت عينة البحث من مُديري مدارس التّعليم ومعلميها بمحافظة الرس. وُحْدِدَت أعدادُ العينة بطريقة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن، حيث اتضح أن عدد أفراد مجتمع البحث (2752)، وبتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب ألا تقل عينة البحث عن (337) فرداً وهو العدد الفعلي للعينة.

٣- أداة البحث:

في جانبه الميداني، هدف البحث تعرّف آراء عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه صُمِّمَت الاستبانة ثم طُبِّقَت على العينة المذكورة.

٤- صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

ويُقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أُعدت من أجله. وللتأكد من صدق بنود الاستبانة؛ طُبِّقَت على عينة استطلاعية قوامها (30) فرداً من خارج العينة الفعلية. وباعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، حُسِب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك حسب ما يتضح من الجدول التالي:

جدول 1

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	1	0.66	0.000	6	0.88	0.000
	2	0.88	0.000	7	0.69	0.000
	3	0.89	0.000	8	0.74	0.000
	4	0.75	0.000	9	0.91	0.000
	5	0.78	0.000	10	0.76	0.000
الثاني	1	0.76	0.000	7	0.81	0.000
	2	0.79	0.000	8	0.74	0.000
	3	0.56	0.000	9	0.65	0.000
	4	0.69	0.000	10	0.74	0.000
	5	0.78	0.000	11	0.69	0.000
الثالث	6	0.86	0.000	-	-	-
	1	0.74	0.000	6	0.86	0.000
	2	0.59	0.000	7	0.74	0.000
	3	0.65	0.000	8	0.76	0.000
	4	0.74	0.000	9	0.75	0.000
	5	0.78	0.000	10	0.78	0.000

يتضح من جدول (1) أنَّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (0.91) و (0.56)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة. كما يتضح أنَّ جميع العبارات دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 2

معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	0.89	0.01
الثاني	0.78	0.01
الثالث	0.91	0.01

يتضح من جدول (2) أنَّ معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.91) و (0.78)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة. كما يتضح أنَّ المحاور الثلاث دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٥- ثبات أداة البحث:

استُخدمت طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وجاءت النتائج موضحةً بالجدول التالي:

جدول 3

معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات الفا كرونباخ
الأول	10	0.88
الثاني	11	0.87
الثالث	10	0.91

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها أخذت قيمة ثبات عالية. وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إنَّ الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة؛ مما يدعم الثقة في الاعتماد على نتائج هذه الأداة.

نتائج البحث ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه " ما دور مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد رقابة اتخاذ القرار؟" استُعملت المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وجاءت النتائج وفقًا للجدول التالي:

جدول 4

استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار

م	العبارة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	استعمال الوسائل التقنية في جمع معلومات المدرسة وتخزينها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات	2.30	0.54	6	متوسطة
٢	مشاركة جميع منسوبي المدرسة في عملية صنع القرارات من خلال استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي	2.62	0.55	1	كبيرة
٣	عقد لقاءات دورية حضورية أو عن بُعد للتعامل مع التهديدات الطارئة بالمدرسة	2.37	0.65	3	كبيرة
٤	استعمال المنصات الرقمية في عرض القرارات ومناقشتها وإبداء الرأي حولها	2.53	0.51	2	كبيرة
٥	وضع خطط مستقبلية تستهدف لعملية اتخاذ القرار لمواجهة المتغيرات الطارئة	2.21	0.58	9	متوسطة
٦	استعمال قنوات التواصل التقنية لجمع المعلومات ذات الصلة بعملية اتخاذ القرارات من مصادر متنوعة	2.28	0.61	7	متوسطة
٧	توظيف وسائل التقنية الحديثة في عملية نشر المعلومات لمنسوبي المدرسة بما يحقق رشاقة القرارات	2.20	0.63	10	متوسطة
٨	توظيف تطبيقات الأساليب الإحصائية في عملية تحليل المعلومات للتعامل مع المواقف القائمة والمستقبلية	2.25	0.74	8	متوسطة
٩	يتم وضع خطط لتطوير برامج تقنية يمكنها أن تساعد في تلبية احتياجات المعلمين.	2.31	0.82	5	متوسطة
١٠	الاستعمال الذاتي لأدوات تحليل البيانات في عمليات التحسين والتعديل للقرارات المتخذة بدلاً من الاستعانة بالمصادر الخارجية.	2.32	0.92	4	متوسطة
	المجموع	2.31	0.66	-	متوسطة

يتضح من جدول (4) أن استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد رشاقة اتخاذ القرار جاءت بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسّط الحسابي (2.31)، بانحراف معياري مقداره (0.66)، وجاءت استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات (المحور الأول) على النحو التالي:

١- جاءت العبارة (2) التي نصّت على "مشاركة جميع منسوبي المدرسة في عملية صنع القرارات من خلال استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعي" في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي لها (2.62)، وانحراف معياري بلغ (0.55). وقد يعود ذلك إلى أنّ اتباع الأساليب التقنية الحديثة في عمليات المشاركة في صنع القرارات تسهم في الحصول على المعلومات بشكلٍ أوسع، ومشاركة عددٍ أكبر، والاستفادة من الخبرات في توليد الحلول؛ وبالتالي زيادة فعالية القرارات؛ مما يؤكد أهمية التدرب على استعمال الأساليب التقنية الحديثة في عملية المشاركة في صنع القرارات، وأثر ذلك على تطبيق بُعد رشاقة اتخاذ القرار في المدرسة.

٢- جاءت العبارة (4) التي نصّت على "استعمال المنصات الرقمية في عرض القرارات ومناقشتها وابداء الرأي حولها" في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي بلغ (2.53)، وانحراف معياري مقداره (0.51)؛ وربما يرجع ذلك إلى تفعيل مُديري المدارس للمنصات الرقمية في عملية المشاركة في صُنع القرارات داخل المدرسة، ومحاولة الاستفادة من جميع الفرص المتاحة داخل المدرسة وخارجها (مثلاً: القدرات البشرية، والإمكانات المادية أو التقنية، وشركاء النجاح) في تطبيق بُعْد صُنع القرار واتخاذ.

٣- جاءت العبارة (١٠) التي نصّت على "الاستعمال الذاتي لأدوات تحليل البيانات في عمليات التحسين والتعديل للقرارات المتخذة بدلاً من الاستعانة بالمصادر الخارجية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣٢.٢) وانحراف معياري مقداره (0.92). وهذا يعني تفضيل المراجعة الداخلية للقرارات على المراجعة الخارجية؛ وربما يُعزى ذلك إلى قرب صناع القرار من البيئة الداخلية، والمعرفة التامة بالأسباب، والقدرة على التحليل، وبالتالي القدرة على إجراء التعديل اللازم؛ كل ذلك بدلاً من تلقي التّعليمات والنصائح من الجهات الخارجية مع افتراض بعد تلك الجهات عن الواقع، هذا عوضاً عن الكلفة المفترضة للإجراءات الخارجية.

٤- جاءت العبارة (7) التي نصّت على "توظيف وسائل التقنية الحديثة في عملية نشر المعلومات لمنسوبي المدرسة بما يحقق رشاقة القرارات" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.20)، وانحراف معياري بلغ (0.63)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن عملية توظيف الوسائل التقنية في عملية نشر المعلومات والحصول عليها من جميع منسوبي المدرسة يسهم في سرعة الوصول إلى المعلومات، وكذلك سرعة معالجتها والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات؛ مما يسهم في تطبيق الرّشاقة التّنظيمية لعملية اتخاذ القرار في المدرسة.

وللإجابة عن السؤال الثاني الذي نصّه "ما دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعْد المرونة التّنظيمية من وجهة نظر عينة البحث؟ استُعْمِلَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال وجاءت النتائج كما يظهر في الجدول التالي:

جدول 5

استجابات أفراد عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعْد المرونة التّنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١١	توظيف التقنية المتاحة بالمدرسة في تسريع العمليات والإجراءات	2.38	0.62	1	كبيرة
١٢	إعادة تشكيل عمليات التواصل لتطوير إجراءات التنافسية بالمدرسة	2.31	0.69	4	متوسطة
١٣	استعمال التكنولوجيا الحديثة في عملية فحص الأحداث ومراقبتها في البيئة الداخلية للمدرسة	2.36	0.74	2	كبيرة
١٤	توظيف التقنية في عمليات تحديد احتياجات المدرسة التقنية لمواجهة التغيرات غير المتوقعة	2.24	0.79	9	متوسطة

م	العبرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٥	توظيف الأجهزة المرتبطة بالإنترنت التي تعتمد على أجهزة الاستشعار والبرامج التي تتصل بالإنترنت مباشرة ذلك لتضفي حيوية على بعض الأمور المادية الثابتة.	2.33	0.73	3	متوسطة
١٦	استعمال نظم المعلومات في تطوير العمليات الإدارية والتّعليمية بالمدرسة.	2.28	0.51	6	متوسطة
١٧	إنشاء أدوات تقنية يمكن من خلالها التواصل بين المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور	2.29	0.50	5	متوسطة
١٨	يتم استشعار مديرة المدرسة للمواقف الإدارية من خلال الجمع بين الاستراتيجيات ذات التشارك الداخلي والتوجّه الخارجي	2.25	0.53	8	متوسطة
١٩	وضع رؤى وخطط واستراتيجيات بالاعتماد على الأساليب التقنية لمواجهة التغيرات المحتملة	2.27	0.55	7	متوسطة
٢٠	رصد أحداث البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والاستفادة منها في تنظيم العمل المدرسي	2.22	0.59	11	متوسطة
٢١	توظيف الأساليب الابتكارية في تطوير أداء منسوبي المدرسة	2.23	0.52	10	متوسطة
	المجموع	2.29	0.59	-	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد المرونة التّنظيمية جاءت بدرجةٍ "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسّط الحسابي (2.29)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الثاني) على النحو التالي:

- ٥- جاءت العبارة (11) التي نصّت على "توظيف التقنية المتاحة بالمدرسة في تسريع العمليات والإجراءات" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسّط الحسابي (2.38)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وقد يرجع ذلك إلى أن قدرة مُديري المدارس على الاستفادة من الإمكانيات التقنية في المدرسة من أجهزة تقنية أو قدرات بشرية مُؤَهَّلة للتعامل مع التقنية وأساليبها المختلفة يساهم في تطبيق بُعد المرونة التّنظيمية وذلك لتوافر إمكانيات مادية وبشرية بالمدرسة يمكن الاستفادة منها في تنفيذ القرارات وتطبيق المهام والأدوار طبقاً لهذه المهارات المتوافرة لدى منسوبي المدرسة
- ٦- جاءت العبارة (13) التي نصّت على "استعمال التكنولوجيا الحديثة في عملية فحص الأحداث ومراقبتها في البيئة الداخلية للمدرسة" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسّط الحسابي (2.36)، وانحراف معياري بلغ (0.74). وقد يرجع ذلك إلى أن استعمال التكنولوجيا الحديثة في عملية فحص الأحداث ومراقبتها في البيئة الداخلية للمدرسة يساهم في عملية تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة المدرسة، وبالتالي محاولة الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.

٧- جاءت العبارة (21) التي نصّت على "توظيف الأساليب الابتكارية في تطوير أداء منسوبي المدرسة" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، والانحراف المعياري (0.52)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن توظيف الأساليب الابتكارية في تطوير أداء منسوبي المدرسة يساهم في تحقيق أهدافها وتنفيذ الخطط الحالية والمستقبلية وتحديد المهام بوضوح وشفافية.

وللإجابة عن السؤال الثالث: الذي نصّه "ما دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد الابتكار والتنمية المستمرة، استُعملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وجاءت وفق الجدول التالي:

جدول 6

استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد الابتكار والتنمية المستمرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢٢	توظيف التقنية في تحقيق التفاعل المبتكر والفعال مع المعلمين	2.17	0.58	10	متوسطة
٢٣	توفير خدمة الدردشة الآلية أو نظم الاستجابة الصوتية الذكية التي تتعامل بشكل سريع وفعال مع استفسارات المعلمين والطلاب.	2.25	0.53	6	متوسطة
٢٤	استعمال الواقع المعزّز لإنشاء تجارب افتراضية فريدة تتيح للمعلمين تجربة الخدمات والتجارب العلمية	2.28	0.52	5	متوسطة
٢٥	استعمال الواقع الافتراضي لتوفير جولات افتراضية تفاعلية داخل المدرسة أو المواقع الإلكترونية.	2.29	0.58	4	متوسطة
٢٦	توظيف التطبيقات في تعزيز التفاعل مع أولياء الأمور وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات استعمال التطبيقات لإرسال إشعارات مُخصّصة وتوفير	2.35	0.61	3	كبيرة
٢٧	خيارات التواصل وتقديم خدمات للطلاب عبر الدردشة المباشرة.	2.19	0.84	9	متوسطة
٢٨	إعادة تكوين الموارد التّنظيمية بشكلٍ جذري وتعديل العمليات الإدارية والتّعليمية.	2.36	0.53	1	كبيرة
٢٩	بناء التكامل بين إدارة البيئة الداخلية والخارجية للتصدي بقوة وسرعة للبيئات المتغيرة	2.34	0.51	2	كبيرة
٣٠	توظيف الوسائل التقنية في تنفيذ الخطط التّنظيمية والتشغيلية من خلال تحديد المسؤوليات السريعة	2.22	0.56	7	متوسطة
٣١	استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة في توزيع أعباء العمل على جميع المعلمين.	2.21	0.61	8	متوسطة
	المجموع	2.31	0.51	-	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أنّ استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد الابتكار والتنمية المستمرة للرّشاقة التّنظيمية، جاءت بدرجة "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31) وانحراف معياري بلغ (0.51). وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الثالث) على النحو التالي:

٨- جاءت العبارة (28) التي نصّت على " إعادة تكوين الموارد التّنظيمية بشكلٍ جذري، وتعديل العمليات الإدارية والتّعليمية" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، وقد يرجع ذلك إلى أن استخدام التقنية ووسائلها المختلفة في عملية إعادة الموارد البشرية والمادية والتقنية بالمدرسة يسهم في سرعة وصول المعلومات إلى المستفيدين ومعرفة الآراء لجميع منسوبي المدرسة حول أهمية الإجراءات اللازمة لتحقيق التوجّه المستقبلي للمدرسة، كما أنّ استخدام التقنية في العملية التّعليمية يعدّ من التوجّهات المستقبلية ويسهم في تطوير جميع مدخلات المنظومة التّعليمية في مدارس التّعليم العام والاستفادة من الكوادر البشرية بالمدارس.

٩- جاءت العبارة (29) التي نصّت على " بناء التكامل بين إدارة البيئة الداخلية والخارجية للتصدي بقوة وسرعة للبيئات المتغيرة" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34)، وانحراف معياري بلغ (0.51)، وقد يرجع ذلك إلى أنّ عملية التخطيط لعملية إدارة المدرسة عامة، وعملية إدارة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة خاصّة ومعرفة الإمكانيات المتاحة وطرق الاستفادة منها في تطوير عمليات تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية تسهم جميعاً في تطوير أي عملية إدارية تتم داخل المدرسة.

١٠- جاءت العبارة (27) التي نصّت على " استعمال التطبيقات لإرسال إشعارات مُخصّصة، وتوفير خيارات التواصل وتقديم خدمات للطلاب عبر الدردشة المباشرة" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.19)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، وقد يرجع ذلك إلى أن استعمال التطبيقات التقنية المختلفة لإرسال إشعارات مُخصّصة لجميع منسوبي المدرسة، وتوفير آليات التواصل من خلال الاستفادة من الأساليب التقنية الحديثة في تقديم خدمات للمعلمين والإداريين والطلاب عبر الأساليب التقنية الحديثة يعزز سرعة تطبيق الرّشاقة التّنظيمية بالمدرسة.

وللإجابة عن السؤال الرابع ونصّه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول دور مُدبري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد: رشاقة اتخاذ القرار، والمرونة التّنظيمية، والابتكار والتنمية المستمرة؛ تُعزى لمتغيرات: الوظيفة الحالية، والمرحلة التّعليمية، فقد استُعملت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) التي جاءت وفق التالي:

١- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور مُدبري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد: رشاقة اتخاذ القرار، والمرونة التّنظيمية، والابتكار والتنمية المستمرة؛ تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية، استُعمل اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه. وقد جاءت النتائج كما يوضّحها جدول (7).

جدول 7

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مُدبري المدارس في تطبيق أبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، المرونة التّنظيمية، الابتكار والتنمية المستمرة) تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخطا
		1.974	2	3.947	بين المجموعات	
0.714	0.337	5.855	334	1955.471	داخل المجموعات	المحور الأول

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0,321	1.236	5.719	334	1910.083	المجموع	المحور الثاني
					بين المجموعات	
					داخل	
					المجموعات	
0,610	0,495	6.405	334	2139.117	المجموع	المحور الثالث
					بين المجموعات	
					داخل	
					المجموعات	
			336	2145.460	المجموع	

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

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد رشاقة اتخاذ القرار طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (مدير - معلم).

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد المرونة التّنظيمية طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (مدير - معلم).

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد الابتكار والتنمية المستمرة طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (مدير - معلم).

٢- الفروق طبقاً لمتغير المرحلة التّعليمية:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، المرونة التّنظيمية، والابتكار والتنمية المستمرة) تُعزى لمتغير المرحلة التّعليمية؛ استُعمل اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضّحها جدول (8).

جدول 8

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مُديري المدارس في تطبيق أبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، والمرونة التّنظيمية، والابتكار والتنمية المستمرة) تُعزى لمتغير المرحلة التّعليمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.133	1.23	5.739	334	1916.784	بين المجموعات	المحور الأول
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0,245	2.02	137.842	2	275.683	بين المجموعات	المحور الثاني
					المجموع	

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
		5.012	334	1674.157	داخل المجموعات	
			336	1949.840	المجموع	
		27.326	2	54.653	بين المجموعات	
0,275	0,852	6.260	334	2090.807	داخل المجموعات	المحور الثالث
			336	2145.460	المجموع	

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

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد رشاقة اتخاذ القرار طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي).

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بعد المرونة التّظيمية طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي).

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق بُعد الابتكار والتنمية المستمرة طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط، ثانوي).

التصوّر المقترح لدور مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، والمرونة التّظيمية، والابتكار والتنمية المستمرة).

أولاً: الأهداف:

يهدف التصوّر المقترح تطوير دور مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الرس في تطبيق أبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، والمرونة التّظيمية، والابتكار والتنمية المستمرة) للرشاقة التّظيمية.

ثانياً: المنطلقات:

يمكن التعويل على الرّشاقة التّظيمية في:

١- الإسهام في تشكيل الرؤية والرسالة والأهداف، وبناء الخطط والاستراتيجيات التي تدعم النجاح والبقاء والمنافسة.

٢- تحقيق التنمية الشاملة والقدرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة، ورفع درجة التكيف مع البيئة المحيطة.

٣- المساعدة في تبسيط العمليات وتعزيز الإنتاجية ودعم الابتكار.

٤- تعظيم الاستفادة من المهارات والقدرات الذاتية للمديرين والموظفين، وتحقيق التناغم بين فرق العمل.

٥- دعم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، واختصار الوقت والجهد.

ثالثاً: آليات التطبيق:

١- آليات تطبيق بُعد رشاقة اتخاذ القرار.

- توسيع قاعدة المشاركة في صناعة القرار وتطبيقه، وذلك بإشراك أكبر عددٍ ممكن من المعلمين في فرق عمل تتولى مهام دراسة المشكلات، وتحديد الفرص والمهّدات، ومن ثم اقتراح البدائل والحلول.
- تفعيل أدوات استشعار التغيّرات المحيطة، وتعزيز تبادل المعرفة، وذلك بتشكيل فريق عمل يتولى مهمة متابعة المستجدات العلمية والتقنية في البيئة المحيطة، ويتولى إطلاع مجلس إدارة المدرسة عليها وفق تقارير دورية، مع مناقشة فحوى تلك التقارير بشكلٍ دوري.
- استعمال الأساليب التقنية الحديثة في الإدارة المدرسة، والاستفادة من التطبيقات التقنية في تسهيل عملية الاتصال الداخلية والخارجية.
- التقييم المستمر لأثر القرارات الجديدة على الإدارة المدرسية، وتفعيل التغذية الراجعة، وذلك عبر استطلاعات آراء المستفيدين، وإجراء مقارنات مرجعية مع المدارس المتميزة على مستوى الإدارة أو المنطقة.

٢- آليات تطبيق بُعد المرونة التّظيمية:

- توسيع نطاق الصلاحيات وتفويض السلطة الممنوحة لإدارة المدرسة.
- بناء الخطط والاستراتيجيات التي تدعم سرعة الحركة والتنقّل في اتجاهات مختلفة، وتضمنها في الخطة العامة للمدرسة.
- التخفيف من حدة اللوائح والأنظمة قدر المستطاع، وذلك برفع طلبات استثنائية لإدارة التّعليم في حال الضرورة للحصول على استثناءات تُمكن من تطبيق أساليب جديدة يمكن أن تشكل اللوائح الحالية عائقاً لها.
- محاولة دمج الخطوات الإجرائية أو التقليل منها في أثناء بناء الخطط التشغيلية للمدرسة.
- تفعيل الاتصالات الإدارية مع جميع الجهات ذات العلاقة، وذلك للحصول على الدعم العلمي والتقني والمادي الممكن لتطبيق الإجراءات والأساليب الجديدة.
- زيادة قدرة الإدارة المدرسية على قيادة عمليات التحول المؤسسي وتحقيق الرؤية الاستراتيجية، وذلك بالعناية بالنمو المهني المستمر، والتأقلم مع ضغوطات العمل، وتقبّل الأفكار الجديدة.

٣- آليات تطبيق بُعد الابتكار والتنمية المستمرة:

- إنشاء وحدة يُطلق عليها اسم وحدة الإبداع والابتكار، بحيث تتولى مهمة متابعة المستجدات العلمية والتقنية ودراسة كيفية الاستفادة منها، ورفع التقارير الدورية لإدارة المدرسة بهذا الخصوص.
- الاستثمار الأمثل للقدرات المادية والبشرية، ومنح جميع العاملين فرصة المشاركة في إحداث التغيير، وتشجيع المبادرات، والاستفادة من الخبرات المتنوعة لطايف المدرسة.
- تطبيق نظام حوافز يراعي الإبداع والابتكار.
- توظيف التقنيات الحديثة في جميع جوانب العملية التّعليمية، واستعمال تطبيقات الواقع الافتراضي والواقع المعزّز في تنفيذ جزء من العمليات التّعليمية، مع العناية باستعمال الذكاء الاصطناعي في محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالمتغيرات.

رابعاً: مراحل التطبيق:

تمر عملية التطبيق في مراحل مترابطة ومتكاملة وفق التالي:

١- مرحلة التهيئة والإعداد:

- إقامة دورات وبرامج تدريبية تعنى بتطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية سالفه الذكر.
- وضع رؤية حول إجراءات تطبيق مُديري مدارس التّعليم العام حول تطبيق بُعْد رشاقة اتخاذ القرار، وُبْعْد المرونة التّنظيمية، وُبْعْد الابتكار والتنمية المستمرة للرّشاقة التّنظيمية.
- إعداد دليل إرشادي يتناول أبعاد الرّشاقة التّنظيمية.
- عقد المؤتمرات والندوات الخاصة بتطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية، وإصدار النشرات المتعلقة بذلك.

٣- مرحلة التطبيق الميداني:

- بناء خطط سنوية واستراتيجيات لآليات تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية.
- بناء مؤشرات الأداء، وعناصر التقييم.
- تكوين فرق العمل المدرسية المسؤولة عن عمليات التطبيق.
- إعطاء فرق العمل الإذن بممارسة عملها ومنحها الصلاحيات اللازمة.
- متابعة الأداء والتقييم لفرق العمل وفق الخطط المرسومة.
- متابعة الأداء والتقييم لعمل المدرسة من قبل إدارة التّعليم.

٤- مرحلة المتابعة والتقييم:

- تفعيل دور التقييم الشامل في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية.
- تحليل بيانات التقييم، وتفسير النتائج.
- دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتفعيل التغذية الراجعة.
- كتابة التقارير الدورية حول تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية.
- تفعيل نظام الحوافز.

مُتطلّبات تطبيق مُديري مدارس التّعليم العام بمحافظة الرس لأبعاد (رشاقة اتخاذ القرار، والمرونة التّنظيمية، والابتكار والتنمية المستمرة):

١. بناء الرؤية والرسالة والأهداف والخطط والاستراتيجيات التي تدعم تطبيق الأبعاد المذكورة.
٢. التوسّع في منح الصلاحيات وتفويض السلطة.
٣. توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار واتخاذ.
٤. تفعيل نظام الحوافز.
٥. تشجيع طرح المبادرات الابتكارية وممارسة الأساليب الإبداعية في جميع الجوانب التّعليمية.
٦. الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المادية والبشرية.
٧. العناية بالنمو المهني والتطوير المستمر.

٨. توفير المناخ الإيجابي الداعم لعمليات التجديد.

٩. القدرة على استشعار المستقبل والتنبؤ بالتغيرات.

١٠. الجهات المسؤولة عن تنفيذ تصوّر المقترح:

١١. إدارة التّعليم في محافظة الرس.

١٢. مُديري المدارس الثانوية.

توصيات البحث:

١- تشريع السياسات التّعليمية التي تدعم تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية.

٢- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس.

٣- رفع مستوى النمو المهني للكوادر التّعليمية عبر الدورات التدريبية واللقاءات والمؤتمرات.

٤- توظيف التقنية الحديثة في تطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية.

٥- تضمين أبعاد الرّشاقة التّنظيمية في نظام الحوافز ونظام تقييم الأداء.

البحوث المُقترحة:

١- إجراء بحث بعنوان العلاقة بين القدرات التقنية لمدير المدرسة وتطبيق أبعاد الرّشاقة التّنظيمية في مدارس التّعليم العام في المملكة العربية السّعودية.

٢- إجراء بحث بعنوان دور الرّشاقة التّنظيمية في رفع كفاءة الأداء التّعليمي لمدارس التّعليم العام.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حطب، عايدة محمد. (2021). أثر ممارسة الإدارة الإلكترونية في الرّشاقة التّنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة البحوث التربوية والابتكار* 1 (2)، 115-150.

أبو عاصي، عبد العزيز يوسف. (2021). تصوّر مُقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرّشاقة التّنظيمية. *المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج* 2 (88)، 950-900.

الأنصاري، خلود. (2021). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرّشاقة التّنظيمية. *مجلة الجامعة الأكاديمية* ٥١ (٣)، ٥٠١-٥١٦.

البدوي، أمل محمد. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التّعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التّنظيمية وآليات تطويره. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر* ٤٠ (189)، 349-300.

البربري، محمد أحمد. (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرّشاقة التّنظيمية بالمدارس الثانوية: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج* 2 (94)، 927-830.

- التوحيدي، هيلة منديل. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*. 39 (187)، 300-354.
- الجرايدة، محمد. (2021). درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين*. 2 (22)، 339-366.
- الخنزب، محمد. (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء*. 20 (2)، 259-274.
- الذبياني، منى. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصوّر مُقترح. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*. 3 (110)، 3-84.
- الرشود، أمجاد راشد. (2023). درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي*. عدد خاص. مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية، جامعة دار الحكمة، السعودية. 20-21 مايو. 1-20.
- الزهراني، إبراهيم حنش. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*. 14 (1)، 101-117.
- الشهراني، هياء علي. (2023). درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة. *المجلة العربية للتربية النوعية*. 7 (29)، 239-282.
- الطه، شهاب محمد. (2021). العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية. *كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل*. 40 (129)، 72-91.
- العجمي، منيرة خالد. (2021). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية، جامعة الكويت*. (3) 45، 15-58.
- عقيلات، هند ناصر. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*. 35 (9)، 642-667.
- العلاق، بشير عباس. (2020). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. دار اليازوري العلمية.
- عمر، دعاء سيد. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي*. 3 (1)، 40-87.
- الغامدي، تهاني سعود. (2023). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة. *مجلة القراءة والمعرفة*. 23 (263)، 55-94.
- قفيشة، رندة سليم. (2019). درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية.

كعكي، سهام محمد. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرِّشاقة التَّنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتَّعليم الجامعي: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج*. 2 (86)، 517-462.

كمال، جابر محمد (2020). الرِّشاقة التَّنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 11 (1)، 846-869.

المفيز، خولة عبدا لله؛ والحمدان، أمل راشد (2021). الرِّشاقة التَّنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التَّعليم بمدينة الرياض: تصوُّر مُقترح. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. 3 (26)، 263-330.

منصور، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرِّشاقة التَّنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. 4 (21)، 1-45.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Abu Assi, A. (2021). A proposed vision for developing school leadership performance in secondary schools in light of the organizational agility approach. *Educational magazine of the Faculty of Education, Sohag University*. 2 (88), 900-950.

Abu Hatab, A. (2021). The impact of electronic management practice on organizational agility in secondary schools in the southern governorates of Palestine. *Journal of Educational Research and Innovation*. 1 (2), 115-150.

Alajami, M. (2021). The degree of practicing strategic agility among school principals and its relationship to organizational excellence from the viewpoint of public education teachers in the State of Kuwait. *Journal of the College of Education, Kuwait University*. 45 (3), 15-58.

Alallaq, B. (2020). *Modern management theories and concepts*. Dar Al-Yazouri Scientific.

Albadawi, A. (2021). The reality of the practice of general education school leaders in the urban city of Abha on the dimensions of organizational flexibility and mechanisms for developing it. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*. 40 (189), 300-349.

Albarbari, M. (2022). Creative leadership as an approach to achieving organizational agility in secondary schools: a field study. (In Arabic) *Educational magazine of the Faculty of Education, Sohag University*. 2 (94), 830-927.

Aldhubyani, M. (2020). Organizational agility is an approach to improving institutional performance in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia: A proposed scenario. (In Arabic) *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*. 3 (110), 3-84.

Alhazab, M. (2020). The impact of strategic agility on preparedness for crisis management at Qatar Airways. (In Arabic) *Zarqa Journal of Human Research and Studies, Zarqa University*. 20 (2), 259 – 274.

Aljarayda, M. (2021). The degree of availability of strategic agility dimensions in the General Directorates of Education in the Oman Sultanate. (In Arabic) *Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain*. 2 (22), 339 – 366.

- Almufiz, K; & Al-Hamdan, A. (2021). Organizational agility is an approach to crisis management in education offices in Riyadh: a proposed scenario. (In Arabic) *Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University*.3 (26), 263– 330.
- Alrashod, A. (2023). The degree of practicing organizational agility among primary school principals in the city of Hail from the teachers' point of view. International Journal of Educational Research and Development. Special issue. Conference on Creativity in Education and Educational Leadership. (In Arabic) *Dar Al-Hekma University, Saudi Arabia*. May 20-21. 1-20.
- Alshahrani, H. (2023). The degree of organizational agility practice among secondary school principals in Bisha Governorate. (In Arabic) *Arab Journal of Specific Education*.7 (29), 239-282.
- Al-Taha, Sh. (2021). The relationship and mutual impact between strategic agility and competitive intelligence: an analytical study. (In Arabic) *College of Administration and Economics, University of Mosul*.40 (129), 72 – 91.
- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at Yanbu colleges and institutes in Saudi Arabia. *APJABSS*. 4(1), 252-62.
- Altuwaijri, Haila. (2020). The practice of organizational agility by administrative employees at Qassim University and its effectiveness in strengthening their citizenship behaviors: a field study. (In Arabic) *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*.39 (187), 300-354.
- Alzahrani, I. (2022). The impact of strategic agility in enhancing the dimensions of competitive advantage at Qassim University: a field study. (In Arabic) *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*.14 (1), 101-117.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*. 49(1), 6-14.
- Aqilat, H. (2019). The impact of strategic agility on university reputation in private Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*.35 (9), 642 – 667.
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*.49(4), 421-438.
- Goksel, N., & Bozkurt, A. (2019). Artificial intelligence in education: Current insights and future perspectives. In *Handbook of Research on Learning in the Age of Transhumanism* (pp. 224-236). IGI Global.
- Ka`aki, S. (2021). The role of electronic management in applying organizational agility to achieve competitive advantage in light of knowledge management processes in university education: a field study. (In Arabic) *Educational magazine of the Faculty of Education, Sohag University*.2 (86), 462-517.
- Kamal, J. (2020). Organizational agility and its relationship to excellence in organizational performance as applied to the National Industries Company. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*.11 (1), 846 – 869.
- Menon, S., & Suresh, M. (2020). Organizational agility assessment for higher education institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*.51(1), 561-573.
- Nouri, B. A., & Mousavi, M. M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*.20 (2), 15-45.

- Omar, D. (2020). Improving organizational agility practices in South Valley University colleges. (In Arabic) *Journal of Educational Sciences, South Valley University*.3 (1), 40-87.
- Priyono, A., Idris, F., & Lim, S. B. A. H. (2020). Achieving ambidexterity in internationalization: Analysis of how smes cope with tensions between organizational agility–efficiency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.6(4), 188.
- Qafishah, R. (2019). *The degree of academic optimism and its relationship to the level of organizational flexibility among secondary school principals in Amman* [Unpublished master's thesis]. The Hashemite University.
- Rahimiatani, A., Zare, H., & Yazdani, H. (2018). Increasing Organizational Agility based on Effective Meta-Organizational Parameters. *PostmodernOpenings/Deschideri Postmoderne*.9(4), 140-156.