

فاطمة التويجري؛ لمياء البكر؛ عهود أبو ثنين؛ ورده العصيمي: تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس...

تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

فاطمة عبدالعزيز التويجري⁽¹⁾ لمياء ناصر البكر⁽²⁾ عهود محمد أبو ثنين⁽³⁾ ورده يحيى العصيمي⁽⁴⁾

(قدم للنشر 1443/05/05 هـ - وقبل 1443/06/24 هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة السريعة، رقابة المشاركة في اتخاذ القرار، رقابة الإبداع)، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلّمت المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهنّ (4761) معلّمة، فيما اقتصرت العينة على (570) معلّمة. أهم ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج: كشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة من معلّمت المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة سرعة الاستجابة، ورقابة الابتكار، رقابة الاستشعار، ورقابة المشاركة في اتخاذ القرار)، بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة معلّمت المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجات تراوحت بين (المتوسطة والعالية) على المعوقات التي قد تقف في سبيل تطبيق الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كالمركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة. الكلمات المفتاحية: المدارس الثانوية، الرياض، الرقابة التنظيمية، مقترح، قائدات.

A Proposed Vision for Improving Organizational Agility among Female Secondary School Leaders in Riyadh

Fatima A. Al-Tuwaijri⁽¹⁾ Lamia N. Al-Bakr⁽²⁾ Ohood M. Abu Thaneen⁽³⁾ Wardah Y. Al-Osaimi⁽⁴⁾

(Submitted 09-12-2021 and Accepted on 27-01-2022)

Abstract: The study aimed to identify the application reality of female secondary school leaders to the dimensions of organizational agility (sensing agility, rapid response agility, participation agility in decision-making, creative agility). The study also aimed to identify the obstacles to its application from the female teachers' perspective through a proposed scenario developed to improve the level of organizational agility in secondary schools in Riyadh. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was followed with the use of a questionnaire as a data collection tool. The study community consisted of female secondary school teachers in Riyadh, reaching 4761 teachers, While the sample was limited to (570) parameters. The most important findings of the study were: The results showed the approval of the study participants on the application of female secondary school leaders in Riyadh to the dimensions of organizational agility (sensing agility, rapid response agility, participation agility in decision-making, creative agility) with a high level of approval. The results also revealed the approval of female secondary school teachers in Riyadh, with degrees ranging from medium to high, on the obstacles that may stand in the way of applying organizational agility in secondary schools in Riyadh, such as centralization in decision-making within the school, routine, and bureaucracy on administrative work in the school. **Keywords:** secondary schools, Riyadh, organizational agility, proposal, women leaders.

(1), (2), (3), (4) graduate student at Muhammad bin Saud Islamic University

(1), (2), (3), (4) طالبة دراسات عليا جامعة محمد بن سعود الإسلامية

E-mail: fatima80a21@gmail.com

مقدمة

لتوضيح الطريقة التي تمكن المؤسسات من التعامل مع البيئة المتغيرة من خلال التكيف والاستجابة للتغيير. وتعد الرشاقة التنظيمية Organizational Agility أحد المداخل الحديثة التي تسهم في تحسين استجابة المنظمات للتغيرات، ويقصد بها: قدرة المنظمة على الشعور بالتغيرات المستمرة المحيطة بها وفهمها والتنبؤ بها، والتعرف إليها، وعدّها فرصة للنمو (Jahangiri & Khalkhali, 2014, p.869).

وظهرت الرشاقة التنظيمية في بداية التسعينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام ١٩٩٠م اكتشف ضعف قدرة العديد من المؤسسات في المجال الصناعي على المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية مما دعا إلى ضرورة تبني استراتيجيات، ونظم، وأساليب عمل جديدة تمكنهم من المنافسة، وقد ذكر مفهوم الرشاقة Agility ضمن هذه الاستراتيجيات (بن سعيد، ٢٠٢٠م، ص ١٥). وتوجد مبادرات لتطبيق الرشاقة التنظيمية في التعليم بداية من عام ٢٠٠٠م في الولايات المتحدة لرغبتهم في أن يكون التعليم فعالاً وكفئاً بدرجة متزايدة، ولهذا لجأوا لتطبيق الأنشطة الرشيقة من أجل زيادة القيمة للطلاب، والاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى حسن استخدام عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في الأداء (Khavari, Arasteh & Jafari, 2016, p. 112-117).

وقد أشارت دراسة: هاراف وآخرون (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015) إلى أن الرشاقة التنظيمية تساعد في قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وأشارت دراسة دونجباك وأريئيل (Dongback & Ariel, 2008) إلى أن المنظمات التي تتصف بالجمود والروتين لم يعد لها مكان في العصر

تعد المدرسة الركيزة الأساسية في البناء الحضاري للأمم، والمرآة العاكسة لخطط التنمية الشاملة في أي مجتمع؛ فالتنمية تعتمد على قاعدة واسعة من التقدم البشري والتقدم العلمي، والتعليم بمختلف مراحلها يشكل مدخلاً أساسياً لها. لذا، تسعى الدول المتقدمة إلى التجديد والتطوير في جميع عناصرها وأنظمتها من أجل إعداد القوى البشرية المؤهلة للنهوض بخطط التنمية.

ونظراً للتغير السريع الذي يشهده العصر، ظهرت الحاجة إلى تدقيق النظر في طبيعة العمل بالمؤسسات التعليمية والتخطيط له من جديد، والحافز إلى إعادة تكوين التصورات العامة عنها يرجع إلى: تقدم التكنولوجيا، والمصاعب المالية، والتوجهات نحو المهام المنوطة بالتعليم، وأشكال المسؤولية الجديدة، وطباع الطلاب الخاصة والمتغيرة، حيث تتأثر عناصر التعليم بهذه المتغيرات وتؤثر فيها (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ١٩). وبحسب السرحان (Al Serhan, 2019, p.29) فإن الأساليب التقليدية في الإدارة لم تعد تناسب متطلبات العصر الحاضر بل أصبح من الأهمية بمكان بالنسبة للإدارة للمدرسة تحديد مسارات إدارية جديدة من خلال التخطيط وتحديد الأهداف وتبني الإجراءات السريعة لمواجهة مستجدات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة. أما بوروانتو (Purwanto, 2015, p.1) فأكد أن نجاح الإدارة يتطلب اعتماد نظام إداري من يتيح للمؤسسة التعليمية القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية.

ويؤكد تشاوش (Chaouch, 2016, p12) أيضاً أن التحديات التي تواجه الإدارة تتمثل في التفاعل مع بيئة تتميز بالتغيير المستمر، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة ديناميكية ومرنة من أجل التعامل مع المتغيرات. وبناء على ذلك ظهرت مفاهيم "التكيف" أو "المرونة" أو "الرشاقة التنظيمية" كمصطلحات متشابهة تُستخدم جميعها

ومقاسمة المسؤولية للوصول إلى نظام تعليمي متكامل يتصف بالجودة والتميز (مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، ١٤٣٣هـ)، فضلاً عما تضمنته أهداف خطة التنمية العاشرة بالمملكة العربية السعودية من ضرورة تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، ومشاركة منسوبي المدرسة في حل المشكلات المدرسية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطة التنمية العاشرة، ١٤٣٧هـ).

وتبذل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جهوداً حثيثة في تطوير التعليم، ويتضح ذلك من خلال المشاريع التطويرية والتحفيزية التي تهدف في مجملها إلى الارتقاء بعمليات التعليم والتعلم، والرفع من مستوى أداء القيادة المدرسية، وتمثل جائزة التعليم للتميز التي تستهدف مدارس التعليم العام إحدى هذه الجهود، والتي تسهم في تحفيز تطلعات وطموحات التعليم استناداً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحتوي هذه الجائزة العديد من المعايير والمجالات منها، على سبيل المثال لا الحصر، إدارة موارد المدرسة لضمان كفاية مستدامة، استثمار التقنية بما يدعم عمليات التعليم والتعلم، متابعة فريق العمل، مواجهة التحديات، التعامل مع الشكاوى، تحققها من تطبيق أبعاد أو عناصر الرقابة التنظيمية بشكل كبير، وبالتالي نستطيع القول إن تطبيق الرقابة التنظيمية في مدارس التعليم العام يؤدي إلى التميز المدرسي، أو له علاقة قوية بتحقيق التميز المدرسي وبالتالي تحقيق أهداف الرؤية في التعليم (وزارة التعليم، مركز التميز، ٢٠٢٠م).

وأظهرت العديد من الدراسات في البيئة العربية مثل دراسة (أبو طالب، ٢٠٢٠م) ودراسة (دماج، ٢٠١٩م)، أهمية الرقابة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي للمدرسة. كما أشارت بعض الدراسات في المملكة العربية السعودية، مثل دراسة الزايد (٢٠١٤)، ودراسة السواط (٢٠١٦)، إلى العديد من المعوقات المادية، والتنظيمية، والبشرية التي تواجه تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية، من أبرزها: ضعف شبكات

الحالي، وأن الرقابة التنظيمية هي مطلب عصري لبقاء المنظمات وزيادة قدرتها على النجاح. ويرى المصري (٢٠١٦م) أن الرقابة التنظيمية سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من القدرات، والمتطلبات، والأسس لتمكين المنظمة التعليمية من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن (ص ٣٠٢).

والمدرسة الثانوية هي إحدى المنظمات التعليمية التي تؤدي دوراً بارزاً في إعداد الطلبة وتزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة (Pinkus, 2009, p.23)، وتشير الدلائل إلى أن قدرة المدرسة على التحسين والتجديد مرهونة بقدرة القائمين على إدارتها وقيادتها، حيث إن القيادة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية المرتبطة بخطة التنمية، حيث تمثل المستوى التنفيذي في المنظومة التعليمية، والتي تعمل على تفعيل العناصر البشرية والمادية المتاحة (الحقيل، ٢٠١٣م، ص ٢٥).

وبناءً على ذلك فالقائد المدرسي يواجه تحديات كبيرة لها تأثير مباشر في أدائه، وهذا ما ذكرته دراسة آل سليمان والحبیب (٢٠١٧م) التي أشارت إلى دور القيادة المدرسية في دعم الأساليب التي تتجه بالمدرسة نحو التطور والتحسين، وتبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين بالمدرسة وتحفيزهم. كما أكدت توصيات المؤتمر التعليم في الوطن العربي "نحو نظام تعليمي متميز" (٢٠١٨م) أهمية تمكين القيادات المدرسية من الكفايات التي يتطلبها العصر كالتخطيط، والقيادة وقت الأزمات، والإدارة الإبداعية وفق معايير الجودة.

مشكلة الدراسة

تسعى مشاريع الإصلاح المدرسي بالمملكة العربية السعودية إلى تمكين قادة المدارس من اتخاذ القرارات باستخدام مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة، والذي يؤكد مبدأ المشاركة، والشفافية، والثقة المتبادلة،

أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

أولاً- الأهمية النظرية

1. ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية، فيؤمل إثراء المكتبة العربية التربوية حول هذا موضوع الرشاقة التنظيمية ومفاهيمه، ومن جانب آخر من خلال النتائج المتحصّل عليها لواقع الرشاقة التنظيمية في المدارس، ومعوقات تطبيقها، وتقديم تصور مقترح لتحسينها.

2. أهمية الرشاقة التنظيمية في السلوك الإداري كونها تساعد المؤسسات التعليمية على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتوفر مزيداً من الانفتاح مع المجتمع، وتعزز تبادل المعرفة، وتساعد على زيادة قدرتها على تلبية التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

3. قد تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين بالوزارة والإدارات التعليمية على تلافي جوانب الضعف في التعليم العام، وصياغة بعض الاستراتيجيات الحديثة في أساليب الإدارة لتحقيق أهداف المدرسة. 4. قد تسهم الدراسة الحالية بفتح المجال أمام المزيد من الدراسات عن الرشاقة التنظيمية، وكيفية توظيفها لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نتائجها وتوصياتها.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

-الحدود الموضوعية: تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

الاتصال والانترنت، غلبة البيروقراطية الإدارية، ضعف التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، غلبة الأساليب التقليدية في التعليم.

وتهتم الدراسة الحالية بالمرحلة الثانوية نظراً لأهمية هذه المرحلة، ولطبيعتها الخاصة من حيث خصائص نمو الطلاب فيها، والتي تستدعي وجود القدوة من قادة المدارس، ومنسوبيها للطلاب. وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟
أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع) من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض.

2. التعرف على معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض.

3. وضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة التالية:
1. ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع) من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض؟

2. ما معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض؟

3. ما التصور المقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟

الإطار النظري

أهمية الرقابة التنظيمية:

تؤدي الرقابة التنظيمية دورًا هامًا وحيويًا في مسألة الإصلاح الإداري، حيث تُمكن من تطور كفاءة المنظمة في ظل الأحداث والتغيرات المفاجئة التي تحيط بها كالعولمة والأساليب الحديثة في الإدارة، وتتضح أهميتها في ضوء الاعتبارات التالية (بن سعيد، 2020م، ص29)، (الحمدان، 2020م، ص57):

-تساعد المنظمات على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتوفر مزيدًا من الانفتاح مع المجتمع، وتعزز تبادل المعرفة.

-تمنح المنظمة إطار عمل يتميز بالمرونة والابتعاد عن المركزية مما يمكنها من النجاح والتفوق من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة.

-تساعد المنظمة على زيادة قدرتها على تلبية التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

-توفر الاحتياجات اللازمة لضمان بقاء استمرار المنظمة وثباتها وديمومتها من خلال ما تواجهه من أزمات. تعمل على توفير كم هائل من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتحسين قاعدة مهمة من المعلومات وتطويرها لمتابعة العديد من البدائل والخيارات المختلفة.

أبعاد الرقابة التنظيمية:

وتتبنى الدراسة الحالية الأبعاد التالية: رقابة الاستشعار وعملية اتخاذ القرار والاستجابة والإبداع والابتكار كأبعاد للرقابة التنظيمية، وفيما يلي توضيح ذلك:

رقابة الاستشعار: **Sensing Agility** وهي المقدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغيرات البيئية في الوقت المناسب، إذ تشير مهمة الاستشعار إلى عملية رصد الأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في المنظمة، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات

-الحدود البشرية: معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

-الحدود المكانية: المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٠هـ-١٤٤١هـ.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة، فمن خلال خطوات المنهج الوصفي يمكننا الحصول على المعلومات المطلوبة عن واقع الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ومتطلباتها، ومعوقاتنا، ومن خلالها يمكن تقديم تصور مقترح لتحسينه.

مصطلحات الدراسة:

١-الرقابة التنظيمية (Organizational Agility): يشير مصطلح الرقابة التنظيمية بشكل عام إلى القدرة على الاستجابة الناجحة والسريعة، والتفاعل مع التغيرات البيئية بكفاءة عالية (Shiri, 2014, p.88).

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الرقابة التنظيمية – إجرائيًا – بأنه: قدرة قائدات المدارس الثانوية على التنبؤ بالتغيرات الداخلية والخارجية، ومن ثم الاستجابة الناجحة والسريعة للتغيرات من خلال إشراك المعلمات في صنع القرار، وإتاحة الفرص لهن للإبداع والابتكار.

٢-التحسين (Improvement): عُرّف التحسين بأنه: إدخال تعديلات وتغييرات بصورة دائمة بهدف تجويد الأداء وجعله أكثر أهمية وفائدة للمستفيدين الداخليين والخارجيين (شمس، ٢٠١٠م، ص٣٧٩).

ويقصد بالتحسين في هذا البحث: عملية منهجية مقصودة تستند إلى دراسة الواقع التنظيمي في المدارس الثانوية، ومتطلباته، ومعوقاته لإحداث تعديلات وتغييرات إيجابية بهدف ترقبته وإصلاحه وزيادة قدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق أهدافه المنشودة بكفاءة وفعالية.

التحديات بفعالية في التوقيت المناسب، وتوضح قدرة المدرسة على سرعة الاستجابة من خلال عدة مؤشرات:
- امتلاك قائدة المدرسة للمهارات الكافية وحسن التصرف وقت الأزمات والطوارئ.

- حرص قائدة المدرسة على إنشاء فريق من منسوبات المدرسة للتعامل مع المشكلات المستجدة في البيئة التعليمية.

- حرص قائدة المدرسة على تنفيذ الأعمال المدرسية في الوقت المحدد.

- تنفيذ عدة بدائل للمشكلات وفق الخيار الأفضل والأسرع.

رشاقة عملية اتخاذ القرار **Decision-making**
Agility: هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Kester, Griffen, Hultink & Lauche, 2011). وتتضمن عملية اتخاذ القرار: السرعة، والمشاركة، واللامركزية في اتخاذه حيث إن المشاركة في اتخاذ القرار وصنع القرارات الجماعية -رغم صعوبته وطول إجراءاته- يعزز من الالتزام الجماعي (أحمد، ٢٠١٦م، ص ٦٥).

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار في المدارس، ومشاركة العاملين فيه يعمل على زيادة فعالية الرقابة التنظيمية فيها، ويمكن رصدها من خلال العديد من المؤشرات، منها:
- دعم قائدة المدرسة للمقترحات التي تقدمها منسوبات المدرسة.

- تفويض قائدة المدرسة بعض الصلاحيات لمنسوبات المدرسة.

- اتخاذ قائدة المدرسة القرارات المناسبة للمواقف وفق الأولويات.

- حرص قائدة المدرسة على العمل بروح القوانين أكثر من نصوصه الجامدة.

تتعلق بالأحداث والذي يتجلى فيها التغير البيئي، وتستهل هذه المهمة مهام صنع القرار والممارسة والتي تؤدي إلى التكيف التنظيمي مع التغير البيئي أو حدوث التغيرات البيئية الجديدة (Park,2011).

وعليه فالاستشعار هو عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للتغيرات البيئية وانعكاساتها على المدرسة، ورشاقة الاستشعار جزء من الرشاقة العامة للمدرسة، ويتضح من خلال العديد من المؤشرات منها:

- تمتع قائدة المدرسة بقوة الحدس والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

- متابعة قائدة المدرسة للمستجدات التعليمية العالمية والمحلية بصفة مستمرة.

- إعداد خطط استباقية لإدارة الأزمات المدرسية، والكوارث.

- اقتراح الحلول البديلة للمشكلات وفق أولويات المدرسة. الاستجابة **Responding**: تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية ولنظم المعلومات دور محوري في مساعدة المنظمة على الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية (Dongback and Ariel,2008,p.173)، وتعتمد الاستجابة على دقة الإدراك أو الاستشعار ودقة وسرعة توقع التغيرات ومن ثم القيام برد فعل سريع لمواجهتها (Nejatian and Zarei,2013,p.242).

وتشير الدراسات إلى وجود ترابط بين الاستجابة والاستشعار؛ فالاستجابة لا بد أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وإذا لم تكن المنظمة قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المنظمة على استخدام الأمثل لمواردها التنظيمية (Trinh et al,2012 ,p.169).

وعليه فإن الاستجابة للتغيرات تعني تهيئة المدرسة للتغيير بما يضمن سرعة الاستجابة من خلال مواجهة

وقد أوصى ملتقى المرونة والرشاقة المؤسسية (٢٠١٥م) الذي أقامه برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز قادة المؤسسات بضرورة نشر ثقافة الرقابة التنظيمية، والتعرف إلى معالمها، ومراجعة وضع مؤسساتهم وتحليلها بطريقة مهنية، ولبلوغ تلك الرؤى والطموحات، فإن مجرد التكيف والمواءمة مع التغيرات بعد حدوثها قد لا يكون كافيًا، فالمؤسسات بحاجة إلى نظام إداري رشيق، قادر على إدراك تلك التغيرات واستشعارها بشكل استباقي، ثم التنبؤ بالمستقبلية منها، وحشد الإمكانيات والجهود للاستجابة لها بسرعة، وبالتوقيت المناسب (الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ١١٢).

وكما هو الحال في جميع المنظمات، وفيما يتعلّق بالمؤسسات التعليمية فإن الأمر لا يعد مختلفًا، فجميع المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والمدارس بصفة خاصة، لها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تقديم الأفكار، والمقترحات، والمعلومات الهامة حول القضايا التي تساعد القائد بالمدرسة على اتخاذ القرارات الملائمة لحافظ على جودة مخرجات التعليم فيها. لذا، تعتبر الرقابة التنظيمية لدى القيادات المدرسية ذات أهمية حيث تعمل على زيادة إنتاجية العمل من خلال تحسين الأداء وجودة العمل، فقد تسهم في تحسين قدراتهم، وتزيد من ثقتهم بأنفسهم، وتشجعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق، وتنمية شعورهم بالمسؤولية (عبد الهادي وحتاتة، ٢٠١٢م، ص ٢٢٧).

لذا، على المؤسسات المدرسية أن تستثمر ما لديها من قوى بشرية، من خلال الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وتنميتها بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتجويد عملية التعليم والتعلم فيها، وتحقيق تطلعاتها المستقبلية.

الدراسات السابقة:

أولاً_ الدراسات العربية:

1- دراسة أبو طالب (2020م) بعنوان "نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر"، وهدفت الدراسة لتوظيف الإدارة الرشيقة في

الابتكار: **Innovation**: هو عملية عقلية ديناميكية تدور حول التجديد وطرح الأفكار والحلول غير المسبوقة. والابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي (المصري، 2016م، ص 293)، وهي أيضًا قدرة المؤسسة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة، أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء ومن ثم تكون دومًا في الصدارة (Almahamid,2013,p.10).

وعليه فإن تبني ثقافة الابتكار ونشرها أمر هام لنجاح المؤسسات التعليمية، وتحسين مستوى رشاقته التنظيمية، ورغبة الإدارة في هذه المؤسسات للابتكار هي الشرارة التي تحفز على التغيير. ويتضح الابتكار في المدارس من خلال عدة مؤشرات منها:

-تشجيع قائدة المدرسة منسوبات المدرسة على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء في المدرسة.

- حرص قائدة المدرسة على توفير التطور المهني لمنسوبات المدرسة.

- تقبل قائدة المدرسة المبادرات التي تسهم في تطوير الممارسات القديمة في المدرسة.

- تشجيع قائدة المدرسة منسوبات المدرسة على وضع خطط لتطوير الأداء.

الرقابة التنظيمية لدى القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية:

تشهد المملكة العربية السعودية، كبقية دول العالم، تحولات اقتصادية كبيرة ومؤثرة في كافة المجالات، ومنها التعليم، بإطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تمثل إطارًا للتحويل والتغير إلى مجتمع قائم على المعرفة حيث جاءت داعمة لمسيرة التعليم في المملكة والتعليم العام على وجه الخصوص.

المتبادلة بين العوامل. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة المقابلة لتطوير أنموذج العوامل التي تعزز الرقابة التنظيمية في التعليم، وتمثلت عينة الخبراء في خمسة خبراء أكاديميين، وأسفرت المقابلات عن تصميم استبانة مكونة من 23 فقرة تمثل العوامل المعززة للرقابة التنظيمية للتعليم في كندا، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في الرقابة التنظيمية هي القدرة على الشعور بالبيئة، والهيكل التنظيمي، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم التنظيمي، واستراتيجيات الموارد البشرية، والقيادة، والاستعداد للتغيير، والتعاون مع أصحاب المصلحة، كما أظهرت النتائج أن القيادة هي عامل التمكين الأكثر أهمية تليه الاستراتيجيات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

دراسة (Appelbaum et al., 2017) بعنوان "التحديات التي تواجه الرقابة التنظيمية"، وهدفت إلى الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقابة التنظيمية من خلال تحليل الأدبيات العالمية المتعلقة بالموضوع. واتبعت الدراسة منهج تحليل المحتوى، حيث أظهرت نتائج التحليل أن بطء الإجراءات الإدارية يؤثر في سرعة استجابة المؤسسة بشكل استباقي للمشكلات المتوقع حدوثها، كما أن ضعف الهياكل الإدارية يؤثر في إمكانية التشاركية في صنع القرار، وخلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تشكل تحدياً للرقابة التنظيمية تتمثل بضعف الهيكل التنظيمي وانخفاض المهارات القيادية والتي تؤثر بشكل سلبي في تطبيق الرقابة التنظيمية.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية لتحديد جوانب الاستفادة، كما يلي:

المدارس الثانوية المصرية للتغلب على الهدر الذي تواجهه، اعتماداً على بعض النماذج العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل بعض النماذج العالمية مثل: أنموذج ديمونيس، وأنموذج الخطوات الست، وأنموذج سبوك، وأنموذج ديمياك. وقد خلصت الدراسة إلى أن توظيف الإدارة الرشيقة يسهم في تقليل الهدر في الإمكانيات البشرية والمادية، ويعزز التعاون بين أطراف العملية التعليمية التعلمية، كما أوصت الدراسة بتدريب القيادات التعليمية والإدارية على أسلوب الإدارة الرشيقة لمعالجة الهدر في الإمكانيات البشرية والمادية.

2- دراسة المطيري (2019م) بعنوان "دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم"، وهدفت للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في تجويد مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بطريقته المسحية، وتكونت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الكويت جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمدت الدراسة على استبانة صممتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من خمس مجالات، هي: القابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع، وحل المشكلات، التحسين والتطوير، وتنظيم العمل الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن توظيف الإدارة الرشيقة يسهم بدرجة متوسطة في تجويد مخرجات الأداء الإداري في المجالات الخمسة، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بتوفير متطلبات الإدارة الرشيقة في مختلف مجالات العمل الإداري الجامعي، وتعزيز ثقافة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة.

ثانياً_ الدراسات الأجنبية:

دراسة مينون وسوريش (Menon and Suresh, 2020) بعنوان "تقييم الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي"، وهدفت إلى استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل رقابة الحركة في التعليم العالي وتحليل العلاقة

- ومن حيث المنهج اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Appelbaum et al., 2017) اعتمدت على منهج تحليل المحتوى.
- ومن حيث الأداة اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة أبو طالب (2020م) والتي وظفت أداة لتحليل نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في البعد المكاني؛ حيث جرى تطبيقها بالمدارس الثانوية للبنات، بمدينة الرياض.
- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: في ضوء عرض الدراسات السابقة، استفادت الدراسة من تلك الجهود والنتائج في عدة مجالات يمكن إجمالها بالآتي:
- في تحديد مشكلة الدراسة الحالية، كما أنها تضمّنت معلومات مهمة، كانت بمثابة منطلق لتحديد أسئلة الدراسة الحالية وأهدافها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عند بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وخطوات تصميمها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة وبناء الإطار النظري للدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استخدام الأساليب التحليلية الملائمة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

ما تميزت به الدراسة الحالية

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية، لدى قائدات المرحلة الثانوية، من وجهة نظر المعلّمات بمدينة الرياض نظرًا لأنه لم تُجرى على حد علم الباحثة- إلى الآن أي دراسة بالمملكة العربية السعودية عن الرشاقة

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تنوعت تلك الدراسات في أهدافها، إلا أن مجملها تناول موضوع الرشاقة التنظيمية، سواء في التعليم العام، أو الجامعي، وهو ما يتفق مع موضوع الدراسة الحالية (الرشاقة التنظيمية).
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (أبو طالب، 2020؛ المطيري، 2019؛ دراسة مينون وسوريش (Menon and Suresh, 2020) في استخدام المنهج الوصفي منهجًا مناسبًا لمثل هذه الدراسات.
- تستخدم الدراسة الحالية الاستبانة أداة للدراسة، وهو ما اتفق مع دراسة المطيري (2019)، ودراسة مينون وسوريش (Menon and Suresh, 2020).
- اتفقت الدراسة الحالية في تطبيق أداة الدراسة في المدارس، مع دراسة كلٍّ من: دراسة أبو طالب (2020).
- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
- اختلفت أهداف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، بوسط مدينة الرياض، والكشف عن متطلباته، ومعوقاته، ووضع تصور مقترح لتحسينه في المدارس الثانوية، في حين هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية، أو متطلباته ومعوقاته، في حين هدفت بعض الدراسات لدراسة أهمية تبني مدخل الرشاقة التنظيمية، أو تقديم استراتيجيات لتطبيقه، أو رصد التحديات التي تواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، كما هدفت بعض الدراسات لتوظيف الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر اعتمادًا على النماذج العالمية.

بأفراد عينة الدراسة، مثل: سنوات العمل، مستوى التعليم، نوع المدرسة، ويتكون الجزء الثاني من (48) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وهي على النحو التالي: المحور الأول: يتناول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للرشاقة التنظيمية ويتكون من (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي (رشاقة الاستشعار، سرعة الاستجابة، المشاركة في اتخاذ القرار، الابتكار)، ويتناول المحور الثالث معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى القائدات

صدق الاتساق الداخلي: بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "واقع ممارسة القائدات بالمدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية"، جرى عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية. ملحق رقم (3).

صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية مكونة من (50) معلمة، كما جرى حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث جرى حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

التنظيمية في التعليم العام، كما تميزت الدراسة الحالية بالتعرف على الواقع، والمعوقات لدى القائدات من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض، ووضع تصور مقترح لتحسينه.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، نظرًا لملاءمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفًا دقيقًا (عدس، وآخرون، 2003م، ص191).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية (نهاري-بنات - حكومي وأهلي) والبالغ عددهن (4761) معلمة بواقع (3807) للتعليم الحكومي و (954) للتعليم الأهلي.

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية مكونة من (570) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية (حكومي وأهلي)، حيث اعتمدت الدراسة على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثل لمجتمع الدراسة.

رابعًا_ أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وتُعرف الاستبانة بأنها "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان" عبيدات وآخرون (2012، ص106)، وقد جرى بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، يتناول الجزء الأول البيانات الأولية الخاصة

فاطمة التويجري؛ لمياء البكر؛ عهد أبو ثنين؛ ورده العصيمي: تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس...

جدول (1) "معاملات ارتباط بيرسون لعبارات (و اقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة بمدينة الرياض للرقابة التنظيمية) بالدرجة الكلية لكل محور

الابتكار		المشاركة في اتخاذ القرار		سرعة الاستجابة		رقابة الاستشعار	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.888	21	**0.838	13	**0.848	7	**0.749	1
**0.848	22	**0.894	14	**0.853	8	**0.789	2
**0.847	23	**0.861	15	**0.699	9	**0.812	3
**0.844	24	**0.855	16	**0.885	10	**0.852	4
-	-	**0.906	17	**0.630	11	**0.828	5
-	-	**0.885	18	**0.880	12	**0.805	6
-	-	**0.846	19	-	-	-	-
-	-	**0.836	20	-	-	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد (و اقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة بمدينة الرياض للرقابة التنظيمية) بالدرجة الكلية لكل محور

معامل الارتباط	الأبعاد
**0.939	رقابة الاستشعار
**0.936	سرعة الاستجابة
**0.971	المشاركة في اتخاذ القرار
**0.941	الابتكار

** دال عند مستوى (0.01)

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات (و اقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة بمدينة الرياض للرقابة التنظيمية) بالدرجة الكلية لكل محور

معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية		متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.732	1	**0.848	1
**0.793	2	**0.851	2
**0.831	3	**0.910	3
**0.821	4	**0.882	4
**0.807	5	**0.866	5
**0.802	6	**0.921	6
**0.845	7	**0.884	7
**0.857	8	**0.854	8
**0.879	9	**0.889	9
**0.751	10	**0.898	10
**0.799	11	-	-
**0.757	12	-	-
**0.840	13	-	-
**0.738	14	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

ثبات أداة الدراسة: ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012، ص430)، وقد قامت الباحثات بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	رشاقة الاستشعار	6	0.828
2	سرعة الاستجابة	6	0.829
3	المشاركة في اتخاذ القرار	8	0.862
4	الابتكار	4	0.831
5	الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية	24	0.881
7	معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية	14	0.852
	الثبات الكلي	48	0.834

يتضح من خلال الجداول رقم (1، 2، 3) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0.01)؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع) من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض؟

جرى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول رقم (4) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.834) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.828، 0.881)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جرى تجميعها، فقد استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وأبرز تلك الأساليب: التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، المتوسط الحسابي "Mean" والانحراف المعياري "Standard Deviation".

أولاً: رقابة الاستشعار

جدول رقم (5): يوضح واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لرقابة الاستشعار من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة														
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
1	تتابع قائدة المدرسة المستجبات التعليمية	36.5	208	216	37.9	216	122	21.4	122	22	3.9	2	0.4	2	4.06	0.87
2	تستفيد قائدة المدرسة من البيانات أو توظف البيانات	25.6	146	214	37.5	168	29.5	168	38	6.7	4	0.7	4	3.81	0.92	
3	تقترح قائدة المدرسة الحلول البديلة للمشكلات وفق الأولويات	27.4	156	214	37.5	152	26.7	152	30	5.3	18	3.2	18	3.81	1.00	
4	تضع قائدة المدرسة السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات	21.4	122	204	35.8	188	33.0	188	38	6.7	18	3.2	18	3.66	0.99	
5	تشكل قائدة المدرسة فرق إدارة المخاطر والأزمات وفق أسس علمية	21.4	122	202	35.4	168	29.5	168	58	10.2	20	3.5	20	3.61	1.04	
6	تتنبأ قائدة المدرسة بالمشكلات قبل حدوثها	13.4	76	208	36.6	229	40.2	229	40	7.0	16	2.8	16	3.51	0.91	
	المتوسط الحسابي العام للمحور													3.74	0.82	

طرائق عمل، مما يدفعهن للارتقاء بمستوى أدائهن الأمر الذي ينعكس على العمل والمدرسة بشكل إيجابي، وأيضاً وعي قائدات المدرسة بأن العمليات الإدارية التقليدية أصبحت غير ملائمة لهذا العصر لذلك سعت إلى إحلال أساليب جديدة ومتطورة وذلك من خلال متابعة كل ما هو جديد. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصري (2016م)، ونتيجة دراسة محمد (2019م)، اللتين توصلتا إلى أن المتوسط العام لتصورات العاملين لرقابة الاستشعار جاء بدرجة عالية.

ثانياً: سرعة الاستجابة

جدول رقم (6): يوضح واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لسرعة الاستجابة من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	تحرص قائدة المدرسة على تنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية وفق الخطة	40.4	230	236	41.4	90	15.8	90	8	1.4	6	1.1	6	4.19	0.82
1	تحرص قائدة المدرسة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	38.6	220	238	41.8	94	16.5	94	10	1.8	8	1.4	8	4.14	0.85
3	تبادر قائدة المدرسة إلى حل المشكلات الطارئة فور وقوعها	32.3	184	226	39.6	120	21.1	120	24	4.2	16	2.8	16	3.94	0.98

4	0.96	3.91	1.8	10	6.7	38	21.1	120	40.4	230	30.2	172	تنفذ قائدة المدرسة البديل الأفضل والأسرع لحل المشكلات
5	1.07	3.82	3.9	22	7.4	42	22.8	130	35.1	200	30.9	176	تنصدي قائدة المدرسة للتحديات المعيقة للأداء باتزان وحنكة إدارية
6	1.06	3.77	4.2	24	7.7	44	21.4	122	40.4	230	26.3	150	تمتلك قائدة المدرسة المهارات الإدارية للتعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها
	0.8	3.9											المتوسط الحسابي للعام للمحور

والتي من خلالها تحقق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، وأن معظم الأعمال والأنشطة المدرسية تكون محددة بتواريخ معينة للقيام بها وإنجازها، حيث إن تأجيلها وتأخيرها يعتبر تقصيراً كبيراً في العمل. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصري (2016م)، ونتيجة دراسة محمد (2019م)، اللتين توصلتا إلى أن المتوسط العام لتصورات العاملين لرشاقة الاستشعار- جاء بدرجة عالية.

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن محور واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لسرعة الاستجابة من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض جاءت بدرجة استجابة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.96) بانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لسرعة الاستجابة من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وقد يعود ذلك إلى أن الأعمال الإدارية التي تقوم بها قائدة المدرسة هي الأكثر بروزاً والتصاقاً بمهامها،

جدول رقم (7): يوضح واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية للمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تتعاون قائدة المدرسة مع منسوبات المدرسة والمجتمع المحلي بحل المشكلات الفورية قبل تفاقمها	184	32.3	194	34.0	138	24.2	32	5.6	22	3.9	3.85	1.06	1
1	تشرك مديرة المدرسة منسوبات المدرسة في فرص التطوير المهني المناسبة لهن	194	34.0	156	27.4	138	24.2	56	9.8	26	4.6	3.76	1.05	2
1	تدعم قائدة المدرسة المقترحات التي تقدمها منسوبات المدرسة	184	32.3	168	29.5	138	24.2	50	8.8	30	5.3	3.75	1.05	3
2	تفوض قائدة المدرسة الصلاحيات لمنسوبات المدرسة بناء على المهارات التي يمتلكها	150	26.3	226	39.6	120	21.1	42	7.4	32	5.6	3.74	1.10	4
1	تجيد قائدة المدرسة التواصل السريع مع الجهات الاستشارية لاستشارة ومشاركة القرار الصحيح	158	27.7	196	34.4	142	24.9	54	9.5	20	3.5	3.73	1.07	5
1	تحدد قائدة المدرسة القرارات المناسبة للمواقف وفقاً للأولويات المتفق عليها مع منسوبات المدرسة	162	28.4	186	32.6	148	26.0	50	8.8	24	4.2	3.72	1.09	6
1	تحل قائدة المدرسة المشكلات مع منسوبات المدرسة والمجتمع المحلي وفق منهجية علمية سليمة	148	26.0	182	31.9	170	29.8	42	7.4	28	4.9	3.67	1.09	7
1	تشرك قائدة المدرسة الكادر التعليمي في اتخاذ القرار المدرسي	164	28.8	164	28.8	124	21.8	76	13.3	42	7.4	3.58	1.04	8
	المتوسط الحسابي العام للمحور											3.7	1.1	

فاطمة التويجري؛ لمياء البكر؛ عهد أبو ثنين؛ ورده العصيمي: تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس...

اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية. وقد يعود ذلك إلى وعي القائدات بأهمية تطوير المهارات القيادية لدى المعلمات وذلك بإشراكهن في عملية اتخاذ القرارات وإعداد صف ثانٍ من القيادات.
رابعاً: الابتكار

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن محور واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية للمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض جاء بدرجة استجابة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.73) بانحراف معياري (1.0)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية للمشاركة في

جدول رقم (8): يوضح و اقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية للابتكار من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
2	تحرص قائدة المدرسة على توفير فرص التطور المهني لمنسوبات المدرسة	200	35.1	184	32.3	142	24.9	30	5.3	14	2.5	3.92	1.01	1
2	تشجع قائدة المدرسة منسوبات المدرسة على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء في المدرسة	202	35.4	170	29.8	136	23.9	30	5.3	32	5.6	3.84	1.13	2
2	تشجع قائدة المدرسة المنسوبات على وضع خطط لتطوير الأداء	180	31.6	200	35.1	124	21.8	40	7.0	26	4.6	3.82	1.09	3
2	تعزز قائدة المدرسة العلاقة بين منسوبات المدرسة والطالبات للتعرف على المشكلات التي تواجههن	172	30.2	192	33.7	144	25.3	36	6.3	26	4.6	3.79	1.08	4
	المتوسط الحسابي العام للمحور											3.8	0.9	

المعلمات بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وقد يعود ذلك إلى حرص قائدات المدارس للتعرف على مواطن الضعف والقوة، وتطوير الأداء في العمل، والارتقاء بالعمل المدرسي، ومن ثم المنافسة الخارجية. ومن خلال العرض السابق لواقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، نجدها جاءت على النحو التالي:

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن محور واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية للرقابة التنظيمية فيما يتعلق بالابتكار من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض جاء بدرجة استجابة (عالية). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.84) بانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية للرقابة التنظيمية فيما يتعلق بالابتكار من وجهة نظر

جدول (9) يوضح و اقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للرقابة التنظيمية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	سرعة الاستجابة	3.96	0.83	1
4	الابتكار	3.84	0.99	2
1	رقابة الاستشعار	3.74	0.82	3
3	المشاركة في اتخاذ القرار	3.73	1.00	4
	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.82	0.86	-

جازان جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصري (2016) التي توصلت إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة كان متوسطاً.

السؤال الثالث: ما معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الرياض؟

جرى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما جرى ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (10): يوضح معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	المركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة	24.6	140	34.0	194	33.0	188	4.9	28	3.5	20	1.00	3.71	1
2	طفغان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة	17.9	102	31.9	182	32.6	186	11.2	64	6.3	36	1.10	3.44	2
3	جمود الهياكل التنظيمية في المؤسسات التعليمية	15.8	90	27.4	156	31.9	182	17.5	100	7.4	42	1.04	3.27	3
4	كثرة التغيير في القرارات بتغيير قائدة المدرسة	15.8	90	30.2	172	26.0	148	17.2	98	10.9	62	1.02	3.23	4
1	ضعف البنية التحتية الداعمة للخدمات المدرسية	17.2	98	24.6	140	30.2	172	17.2	98	10.9	62	1.03	3.20	5
1	افتقار القيادات المدرسية للصلاحيات	17.9	102	22.8	130	31.6	180	15.8	90	11.9	68	1.04	3.19	6
1	ضعف قواعد البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الفعالة	16.1	92	20.0	114	37.9	216	16.1	92	9.8	56	1.07	3.16	7
1	عدم توافر تقنيات المعلومات الحديثة	16.5	94	18.6	106	34.4	196	16.5	94	14.0	80	1.05	3.07	8
	الاستبدادية في اتخاذ القرارات	13.3	76	23.9	136	30.2	172	21.1	120	11.6	66	1.02	3.06	9
1	قلة الكوادر الإدارية الفعالة	13.7	78	20.0	114	35.1	200	18.2	104	13.0	74	1.02	3.03	10
	قلة إعداد الخطط لمواجهة أي طارئ في المدرسة	10.9	62	21.4	122	35.4	202	20.7	118	11.6	66	1.05	2.99	11
	ضعف التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في المدرسة	8.4	48	21.8	124	36.5	208	21.1	120	12.3	70	1.02	2.93	12
	قلة توافر فرص التنمية المهنية لمنسوبيات المدرسة	8.8	50	18.6	106	39.6	226	21.1	120	11.9	68	1.10	2.91	13
	ضعف قنوات التواصل بين قائدة المدرسة وباقي العاملين	8.8	50	17.2	98	35.1	200	18.2	104	20.7	118	1.12	2.75	14
	المتوسط الحسابي العام للمحور											0.9	3.1	

الحالية مع نتيجة دراسة رقية كرات (2019) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد.

أما فيما يتعلق بالمعوقات الإضافية التي ترى العينة أنها تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية فتمثلت بالآتي:

- القرارات الارتجالية، والتخبط من قبل مكاتب التعليم.

- عدم فهم بعض قائدات المدارس لبعض القرارات، وهو ما يتسبب بإرهاق الموظفين بأعمال غير مطلوبة.

- رفض قائدات المدرسة استخدام التقنية والاستفادة منها، والتمسك بالأنظمة الإدارية القديمة، والاعتماد على التوثيق اليدوي بشكل كامل.

- عدم وجود صلاحيات لقائدات المدارس تعيق من الرشاقة التنظيمية.

- المباني المدرسية القديمة غير مناسبة للتطورات الحديثة.

مرفق شكل رقم (1) توضح تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن استجابات محور معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض (أفراد الدراسة) حول عبارات المحور تتراوح بين بدرجة استجابة (متوسطة إلى عالية). وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.14) بانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض. وقد يرجع السبب لكون القيادة المدرسية تنفيذية في الغالب حيث تأتي التوجهات من مكاتب الإشراف وعلى المدارس الالتزام بها، كما أن هذه النتيجة تفسر أيضًا أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان الأقل تطبيقًا في أبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة برغبة المعلمات في التغيير ومنحهن فرصة أكبر في الإبداع وتطبيق الممارسات غير التقليدية من غير أن يتم إحراقها في سلسلة الإجراءات للحصول على الموافقات. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Appelbaum Calla, Desautels and. (2017, Hasan) والتي توصلت إلى أن بطء الإجراءات الإدارية وضعف الهياكل الإدارية من التحديات التي تواجه الرشاقة التنظيمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة

التصور المقترح



أهداف التصور المقترح:

يسعى هذا التصور إلى تحقيق هدف عام يتمثل في: تحسين مستوى الرياضة التنظيمية للمدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

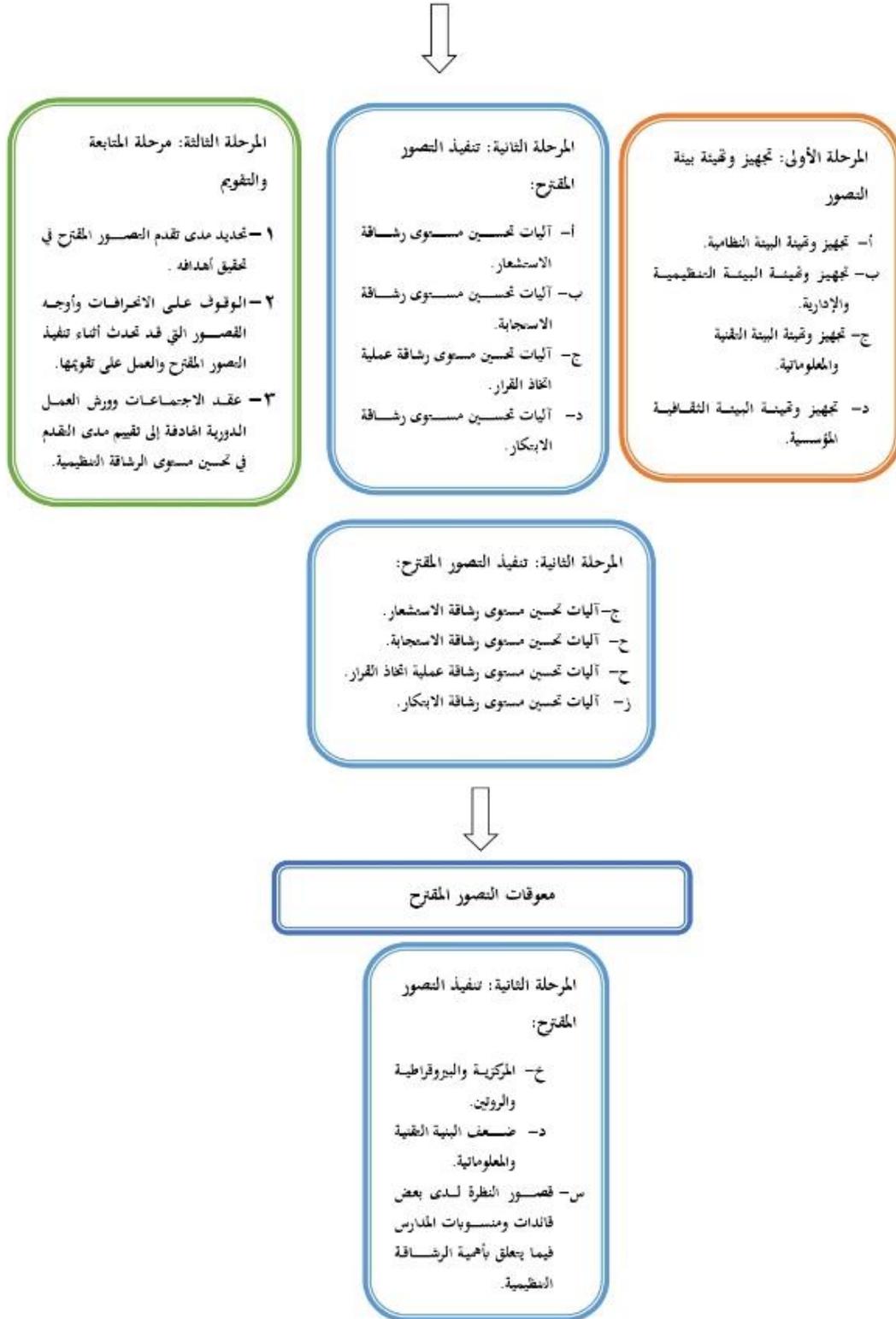
- 1- تحسين مستوى رياضة الاستشعار لدى المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض.
 - 2- تحسين مستوى رياضة الاستجابة لدى المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض.
 - 3- تحسين مستوى رياضة عملية اتخاذ القرار للمدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض.
- تحسين مستوى رياضة الابتكار لدى المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض.

مراحل التصور المقترح

منطلقات التصور المقترح:

المنطلقات العالمية: (الاهتمام العالمي المتزايد بالرياضة التنظيمية، التنافسية العالمية في مجال التعليم ومخرجاته، التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

المنطلقات المحلية: (منطلقات سياسية، منطلقات تربوية وتعليمية، منطلقات اجتماعية)



المراجع العربية:

- أبو طالب، صفاء علام محمد (2020م). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة جامعة عين شمس: البحث العلمي في التربية، 3(21)، 45-75.
- أحمد، كمال عبد الوهاب. (2016م). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 3(8)، 116-15.
- آل سليمان، زيد بن ناصر محمد والحبيب، عبد الرحمن بن محمد. (2017م). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العراق، 3(35)، 183-199.
- بن سعيد، فهدة بنت عبد الرحمن. (2020م). الرشاقة التنظيمية رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحقيل، سليمان عبد الرحمن. (2013). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. (ط9). الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحمدان، أمل راشد. (2020م). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً". الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
- دماج، أميرة أمين محمد. (2019م). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم، 12، 341-369.
- الزايدي، أحمد بن محمد خلف. (2014م). معوقات تحول المدارس الثانوية في محافظة صبيا لمجتمعات تعلم مهنية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. رسالة ماجستير. معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- السواط، سامي بن جبران زويد. (2016م). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة التربية، 170، (2)، 456-499.
- شمس، أمل عبد الفتاح. (2010م). تحسين التعليم والإدارة في اليابان: منظور تنموي، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة-
- تجارب ومعايير ورؤى، 13-15 يوليو، جزء 1، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، 377-414.
- عبد الهادي، أميرة رمضان وحتاتة، أم السعد أبو العنين. (2012). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ دراسة حالة. مجلة التربية، 15، (35)، 201-279.
- كترتات، رقية محمد محمد أحمد (2019م). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد (2)، 37-46.
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. (1433هـ). نموذج تطوير المدارس. الرياض: شركة تطوير للخدمات التعليمية.
- المصري، مروان وليد سليمان. (2016م). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، بحث منشور في مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 40 (2) 257-341.
- المطيري، مطيرة ضيف الله محمد (2019م). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 11(29)، 83-95.
- ملتقى المرونة والرشاقة المؤسسية. (2015م). برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. تم استرجاعه من <https://www.dewa.gov.ae/ar-AE/about-us/media-publications/latest-news/2015/10/md-ceo-of-dewa-inaugurates-institutional-flexibility-and-agility-between-theory-and-practice-forum-o> 12/4/2020م
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2017م) إصدارات الوزارة: خطة التنمية العاشرة (1437-1441هـ). موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط، تم الاسترجاع بتاريخ 31/10/2020م، على الرابط <https://www.mep.gov.sa/ar/development-plans>
- وزارة التعليم. (2020م). مركز التميز. موقع وزارة التعليم، تم الاسترجاع بتاريخ 31/10/2020م، على الرابط <https://edu.moe.gov.sa/Afif/Departments/GeneralManager/Pages/excellence.aspx>

المراجع الأجنبية

- muhafazat sabya limujtamaeat tuelam mihnianat min wijhat nazar mudiri almadaris walmuealimina. risalat majstir. maehad aldirasat aleulya altarbawiati, jamieat almalik eabd aleaziza. alsaudia.
- Bin saeid, fahdat bint eabd alrahman. (2020mi). alrashaqat altanzimiat ruyat easriat lithasin aleamal al'iidari. al'urdunu: dar alhamid lilnashr waltawziei.
- Chaouch ,Emna(2016) The influence of managerial and leadership practices on organizational agility, Master thises, UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
- Dimaji, 'amirat 'amin muhamad. (2019mi). dawr alrashaqat aliastratijiati fi tahqiq alimizat altanafusiat fi madaris almarhalat althaanawiat bialjumhuriat alyamaniati. majalat alqalama, 12, 341-469.
- Dongback, Seo and Ariel, Lapaz (2008): Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, **Communications of ACM**, Vol. 51. No. 11, PP. 136-139.
- Eabd alhadi, 'amirat ramadan wahatatatu, 'am alsaed 'abu aleanini. (2012,). tamkin alqiadat al'akadimiat bijamieat kafr alshaykh dirasat halati. majalat altarbiati, 15, (35), 201-279.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K., (2015): Organizational agility. **Journal of Applied Business Research**, 31(2): 675-686.
- Jahangiri, F., Khalkhali, A. (2014). Analysis of organizational agility in education system of Iran, **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, 3(12) 869-873.
- Kartatu, ruqayat muhamad muhamad 'ahmad (2019mi). mutatalabat wamueawiqat tatbiq al'iidarati alrashaqat bijamieat almalik khalid. almajalat alealimiat lilaiqtisad wal'aemali, aleadad (2), 37- 46.
- Kester, L., Griffen, A., Hultink, E., Lauche, K., (2011). Exploring portfolio decision making processes. **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 28. No. 5, 641-661.
- Khavari, A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility: Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7(3)112-117.
- Mashrue almalik eabd allah bin eabd aleaziz litatwir altaelim aleama. (1433h). namudhaj tatwir almadarisi. alriyad: sharikat tatwir lilkhadamat altelymya.
- Menon, Shalini and Suresh, M. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution, The Journal of Research on the Lepidoptera, 51(1), 561- 573.
- Abu talb, safa' ealam muhamad (2020ma). namadhij ealamiat fi tatbiq al'iidarati alrashaqat fi madaris altaelim althaanawii bimasri. majalat jamieat eayn shams: albahth aleilmia fi altarbiati, 3(21), 45-75.
- Ahmadu,kamal eabdalwhabi.(2016m).tahsin al'ada' al'iidaria bikuliyaat jamieat jazan fi daw' madkhal alrashaqat altanzimiat. majalat al'iidarati altarbawiati, aljameiat almisriat liltarbiat almuqaranat wal'iidarati altaelimiat, s3 (8), 116-15.
- Al Serhan,Fayiz (2019) The Effect of Applying the Modern School Administration Methods on Increasing the Students' Achievement, Review Study of Jordanian Schools, **International Journal of Education and Research** 7(7)29-36.
- Al sulayman, zayd bin nasir muhamad walhabib, eabd alrahman bin muhamad. (2017mi). mutatalibat tatwir 'ada' alqiadat almadrasiat fi daw' maeayir judat alqiadat almadrasiat lihayyat taqwim altaelim bialmamlakat alearabiat alsaudiati. majalat kuliyat altarbiat al'asasiat lileulum altarbawiat wal'iinsaniati, aleiraqi, (35), 183-199.
- Alhamdan, 'amal rashidi. (2020mi). alrashaqat altanzimiat fi muasasat altaelim aleali" aljamieat alsaudiati 'unmudhaju". alriyad: maktabat alrshd nashirun.
- Alhaqili, sulayman eabd alrahman. (2013). al'iidarati almdrsyat wataebiat qiwaha albshryat fi almamlakat alerbyat alsewdya. (ta9). alrayad: fahrasat maktabat almalik fahd alwnya.
- Almahamid, Soud Mohammad (2013): E-government System Acceptance and Organizational Agility, **In International Journal of Information, Business and Management**, Vol. 5, No. 1.
- Almisri, marwan walid sulayman. (2016mi). astiratijiati muqtarihat lithasin mustawaa alrashaqat altanzimiat fi almadaris althaanawiat bimuhafazat ghazat, bahth manshur fi majalat kuliyat altarbiat fi aleulum altarbawiati, 40 (2) 257-341.
- Almutayri, mutirat dayf allah muhamad (2019mi). dawr al'iidarati alrashaqat fi jawdat mukhrajat al'ada' al'iidarii fi jamieat alkuayt min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadris 'anfusuhum. majalat jamieat alquds lil'abhath waldirasat altarbawiat walnafsiati, 11(29), 83-95.
- Alsawati, sami bin jubran zuyd. (2016mi). mueawiqat tatbiq 'iidarati altamayuz fi almadaris althaanawiat bimadinat tbuk, majalat altarbiati, 170 (2), 456-499.
- Alzaaydi, 'ahmad bin muhamad khalafa. (2014ma). mueawiqat tuhawul almadaris althaanawiat fi

- Shams, 'amal eabd alfataahi. (2010mi). tahsin altaelim wal'iidarati fi alyaban: manzur tinmawi, dirasat muqadimat lilmutamar alduwalii alkhamis: mustaqbal 'iislah altaelim alearabii limujtamae almaerifati- tajarib wamaeayir waruaa, 13-15 yuliu, juz' 1, almarkaz alearabii liltaelim waltanmiati, alqahirati, 377-414.
- Shiri, Ardeshir.(2014).A Study on Relationship between Conflict Management Styles and organizational Agility: A Case Study of Ilam State University,Iran,**Management Science Letters**,No 4, 87-94.
- Steven H. Appelbaum Rafael Calla Dany Desautels Lisa N. Hasan , (2017)," The challenges of organizational agility: part 2 ", Industrial and Commercial Training,. 49 (2). 69 – 74.
- Trinh, T., Molla, A., & Peszynski, C. (2012). Enterprice systems and organizational agility: Areview of Literature and Conceptual Framework, the Communications of Association for Information System, 31(8), 167-193.
- Wizarat alaiqtisad waltakhtiti. (2017m) 'iisdarat alwizarati: khutat altanmiat aleashira (1437-1441h). mawqie wizarat alaiqtisad waltakhtita, tama alaistirjae bitarikh 31/10/2020m, ealaa alraabthttps://www.mep.gov.sa/ar/development-plans
- Wizarat altaelimi. (2020mi). markaz altamayuzu. mawqie wizarat altaelimi, tama aliastirjae bitarikh 31/10/2020m, ealaa alraabthttps://edu.moe.gov.sa/Afif/Departments/GeneralManager/Pages/excellence.aspx
- Multaqaa almurunat walrashaqat almuasasiati. (2015ma). barnamaj dubayin lil'ada' alhukumii almutamayizi. tama astirjaeuh min https://www.dewa.gov.ae/ar-AE/about-us/media-publications/latest-news/2015/10/md-ceo-of-dewa-inaugurates-institutional-flexibility-and-agility-between-theory-and-practice-forum-o bitarikh 4/12/ 2020m
- Nejatian, Majid and Zarie, Mohammad Hossein (2013): Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? **Global Journal of Flexible System Management**, Vol. 14, No. 4, Berlin, Germany, PP. 241-253.
- Park,Young Ki.(2011).**The Dynamics Opportunity and Threat Management In Turbulent Environments:The Role of Information Tecnologies**.Phd.University of Southern California.
- Pinkus, L., (2009): **Meaningful Measurement the Role of Assessment in Improving High School Education in the Twenty First Century**, Alliance for Excellent Education, Washington.
- Purwanto, Agus (2015) Flexible Organizational Structure for Learning Organization: The Case of Indonesia Open University (Universitas Terbuka) d International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLO 2015) 1-5.