

الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية

عبدالله بن عبيد الذيابي¹

¹ كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/15>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/15>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في دراسة واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية. خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: في المرتبة الأولى بُعد رشاقة التقويم بدرجة (كبيرة جداً) ومتوسط حسابي (4.38)، يليه بُعد رشاقة الاستجابة للتغيرات بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.209)، وفي المرتبة الثالثة بُعد رشاقة استشعار التغيرات بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.192)، وفي المرتبة الرابعة بُعد رشاقة تمكين العاملين بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.179)، وأخيراً بُعد رشاقة الابتكار بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.054). قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة رفع مستوى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لرشاقة الابتكار من خلال الإدارة اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمعلمين والمعلمات. كما أوصت الدراسة بضرورة السعي للتحويل الرقمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير المهارات التقنية لمدرء المدارس حيث كانت من أكبر المعوقات لممارسة الرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، المدارس الثانوية، محافظة الدرعية.

RESEARCH TITLE

Organizational Agility in Government Secondary Schools in Diriyah Governorate

Abstract

The study sought to achieve the main objective of examining the reality of organizational agility practice among government secondary school leaders in Diriyah Governorate. The study yielded several results, the most important of which was that the practice of organizational agility dimensions by government secondary school principals in Diriyah Governorate, from the perspective of male and female teachers, was (high). The dimensions were ranked as follows: In first place was the evaluation agility dimension, with a (very high) score and an arithmetic mean of (4.38), followed by the change response agility dimension, with a (high) score and an arithmetic mean of (4.209), change sensing agility dimension, with a (high) score and an arithmetic mean of (4.192), employee empowerment agility dimension, with a (high) score and an arithmetic mean of (4.179), and finally, innovation agility dimension, with a (high) score and an arithmetic mean of (4.054). The study presented several recommendations, the most important of which was the need to raise the level of innovation agility among government secondary school principals in Diriyah Governorate through decentralized management and granting greater powers to male and female teachers. The study also recommended the need to pursue digital transformation, activate e-management, and develop the technical skills of school principals, as these were among the biggest obstacles to practicing organizational agility.

Key Words: Organizational Agility, Secondary Schools, Diriyah Governorate.

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:-

يعتبر العصر الحالي عصر الانفجار المعرفي والمعلوماتي وذلك بسبب التطور والتقدم في الصناعة والتقنية، مما أدى إلى تحولات في كافة النواحي الحياتية والتي أثرت على الفرد وعلى المنظمات والمؤسسات بشكل مباشر فقد أحدثت تغيير في الاحتياجات والمتطلبات في حياة الإنسان وفي سوق العمل بشكل خاص؛ مما أثر هذا التطور على المؤسسات التعليمية وفرض عليها تحديات جديدة لمواكبة هذه التغيرات.

في ظل هذه التغيرات المتسارعة والتحديات الجديدة أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية تغيير أساليب الإدارة التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة واستخدام أساليب تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات لمواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التعليمية. (المغاوري، 2016)

ومن أهم المداخل الحديثة التي تسهم في تحسين استجابة المؤسسات التعليمية للتغيرات المتسارعة ما يعرف بالرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) ويقصد بها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وكفاءة عالية للتغيرات المتوقعة في بيئة العمل من خلال إعادة ترتيب وتنظيم كامل أصول المنظمة للتكيف مع ظروف البيئة الجديدة، وتقوم فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية على ركيزتين هما التحسين المستمر الذي يتطلب الالتزام وتحمل المسؤولية والمشاركة الجماعية من جميع أعضاء المجتمع المدرسي، واحترام العاملين باعتبارهم شركاء أساسيين في عملية التطوير المستمر، ويتطلب ذلك ضرورة المسارعة في تحسين المناخ التنظيمي بصورة مستمرة. (المحاميد، 2015، 333)

وتعد المدارس الثانوية من أهم المؤسسات التعليمية المعنية بتحقيق الرشاقة التنظيمية كونها هي المرحلة الأخير في سلم التعليم العام وبعدها إما أن ينتقل الطالب لسوق العمل أو يلتحق بالجامعة لإكمال تعليمه العالي، لذلك أكدت رؤية المملكة (2030) على ضرورة تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار وتعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة، وتعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل. (الريشي، 2022)

فالرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها لتحقيق أهدافها المنشودة، بل هي مطلب حيوي واستراتيجي لزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة السريعة حولها، ومواكبة متطلبات العصر وتطوراته التقنية، فهي تقوم على وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتميز والابتكار، وتضع خطط واستراتيجيات لبناء مدرسة رشيقة قائمة على منهجية علمية واضحة تتحدد فيها المبادئ الأساسية والالتزامات والأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها، وتعمل على إدارة الصراع التنظيمي وتحويل أنماط الصراعات إلى فرص ومزايا تنافسية للمؤسسات التعليمية، مما يؤكد ضرورة تفعيل مدراء المدارس للرشاقة التنظيمية لتحسين جودة العمل وكفاءته وإضفاء جو من الثقة بينهم وبين المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة، وتقديم هيكل أكثر مرونة للاستجابة لاحتياجات المجتمع المدرسي. (Teece, Peteraf & Leij, 2016)

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على ضرورة ممارسة مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية للرشاقة التنظيمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:-

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، ما جعل المنظمات تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها. مما يتطلب إيجاد

طرق حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرونة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً في إيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية. كل ذلك قد يفرض على قيادات المدارس الثانوية ممارسة الرشاقة التنظيمية للتعامل مع تلك الظروف والتغيرات الحديثة، واغتنام الفرص الجوهرية، حيث إن هذه المرحلة تتطلب بيئة فاعلة قادرة على مواجهة تحديات مستقبل التعليم الثانوي.

وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة تبين بعض القصور لدى مدراء المدارس الثانوية، وذلك في دراسة أبو العلا (2012) ودراسة العيسى ولألفي (2019) ودراسة الصعيدي (2015) وكل هذه الدراسات تؤكد على رفع مستوى الرشاقة التنظيمية لدى المديرين وكذلك دراسة الغامدي والجهني (2018) أظهرت توسط في مستوى الكفايات الفنية لدى قادة المدارس، وأما دراسة آل مشعان وآخرون (2018) أسفرت عن قصور لدى القادة في ممارسة مهارات التغيير. لذلك أتت هذه الدراسة لمعرفة درجة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية. من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. ما المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس - الرخصة المهنية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس - الرخصة المهنية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة :-

- سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في دراسة واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية لأبعاد الرشاقة التنظيمية بمحافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
 2. تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
 3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة (المعلمين) في تحديد مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية).
 4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة (المعلمين) في تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية تعزى إلى المتغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:-

1. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الرشاقة التنظيمية في المجال الإداري عامة، والمجال التربوي خاصة.
2. ما يمثله التعليم الثانوي من أهمية في السلم التعليمي فهو مرحلة تعد الطالب لاستكمال تعليمه الجامعي أو الدخول لسوق العمل.
3. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بموضوع الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية ووضع الحلول للحد من المعوقات التي تحد من ممارستها.
4. يؤمل أن تقدم الدراسة إضافة إلى أدبيات الإدارة التربوية، والإسهام بعرض إطار نظري حول مفهوم الرشاقة التنظيمية استكمالاً للجهود العلمية المقدمة في هذا الصدد.
5. مواكبة رؤية المملكة 2030 والتي تؤكد على تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
6. ارتباط الدراسة بعمل المدرء اليومي وضرورة تطويرهم بأحدث الأساليب الإدارية للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أتم وجه، والتعرف على أفضل سبل تطوير الأداء من خلال تبني مدخل الرشاقة التنظيمية.
7. تقديم توصيات لتعزيز الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس، مما قد يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

مصطلحات الدراسة:

- الرشاقة التنظيمية: عرفها زينكين وديكسنيز (2018) بأنها: "القدرة التنظيمية على التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة بشكل مناسب بطريقة سريعة وفاعلة".
- عرفها عبد المولى (2019) بأنها: "اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية ومساعدتها على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمات وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك المتغيرات" (ص23).
- يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: ممارسات إدارية تمكن مديري المدارس الثانوية في محافظة الدرعية من رشاقة استشعار التغيرات ورشاقة الاستجابة بسرعة وكفاءة، ورشاقة التمكين ورشاقة الابتكار ورشاقة التقويم مما يؤدي إلى التكيف والمرونة لمواكبة المستجدات والتطورات المتلاحقة، ورفع قدراتهم الإنتاجية في تحقيق الأهداف التعليمية.
- حدود الدراسة:**
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة استشعار التغيرات، رشاقة الاستجابة للتغيرات، رشاقة تمكين العاملين، رشاقة الابتكار، رشاقة التقويم) والتعرف على المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية.
- الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية.
- الحدود الزمانية: تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام 1445.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

ترجع فلسفة الرشاقة التنظيمية إلى نظرية القدرات الديناميكية التي جاءت بعد نظرية الموارد المنظمة والتي تنظر إلى المؤسسات من خلال معارفها ومواردها، ولكن مع ظهور التكنولوجيا والانفجار الصناعي والمعرفي أصبحت الحاجة إلى التعامل مع التغيرات السريعة والمتجددة باستمرار فجاءت نظرية القدرات الديناميكية لمواكبة ظروف السوق والتي تتطلب السرعة والرشاقة. (المفيز وآخرون، 1442)

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في تسعينات القرن الماضي بجامعة لاهاي بالولايات المتحدة الأمريكية وهو من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت حديثاً على أنه نظام للإنتاج يتمتع بقدرة تكنولوجيا المعلومات والبرامج والأجهزة والموارد البشرية المدربة والقدرة على تلبية الاحتياجات سريعة التغيير، والتنفيذ الناجح للمبادئ التنافسية مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال إعادة إدماج الموارد وأفضل الممارسات لتوفير المنتجات والخدمات الموجهة نحو المستفيدين في بيئة متغيرة فالمنظمات الرشيقة مصممة لفهم والتنبؤ بالتغيير في الأعمال ورضا المستفيدين والموظفين هو من أهم أهدافها، وتلبي المنظمة الرشيقة طلبات عملائها سريعاً. (Park, 2011)

1 مفهوم الرشاقة التنظيمية:

وعرفت بأنها: "القدرة على التكيف المستمر مع التوجهات الاستراتيجية في الأعمال الأساسية كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضاً إيجاد نماذج تعليمية جديدة وطرق ومهارات مبتكرة لخلق قيمة مضافة للمؤسسات التعليمية. (Liu,2010, p4)

وعرفها محمودي (2015) بأنها: "مدى تمكن المؤسسات من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر بكثير من ذي قبل، والقدرة على توقع احتياجات العاملين وخلق فرص جديدة من خلال الابتكار المستمر، كما أنها تلعب دوراً حيوياً في الإصلاح الإداري والتعليمي. (ص1144)

في حين يعرفها مغاوري (2016) بأنها: "الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة التعليمية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفعالية، والاستفادة منه في تحسين قدرتها المؤسسية، وبما يتوافق مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.

وأضاف المصري (2016) بأنها: "سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين المنظمة التعليمية من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، التكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن" (ص269).

ويرى رزقي (2019) بأنها: "إجراءات إدارية لتحسين العمليات داخل المنظمة، عبر السعي إلى كسب رضا العملاء، ومشاركة جميع العاملين الذي تتوافق مبادراتهم مع الممارسات والمبادئ الشائعة داخل المنظمة.

أضاف يعن الله (2020) تعريفاً بأنها: "القدرة على التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية وفهم وتوقع طبيعة واتجاهات التغيرات التي تحدث، والانحرافات المختلفة لتقليل التهديدات والاستفادة القصوى من هذه التغيرات الغير متوقعة في اتخاذ إجراءات وممارسات سريعة وقاطعة وفعالة، وذلك من أجل الحفاظ على تفوقها الاستراتيجي وتميزها المؤسسي" ص374.

وأضاف النشيلي (2020) أن الرشاقة التنظيمية تتضمن المرونة والاستجابة الفعالة للتغيير وعدم اليقين، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي؛ وذلك بما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وبما يدعم وضعها التنافسي.

وعرف أبو العاصي (2021) الرشاقة التنظيمية في التعليم بأنها: "قدرة المدارس على استشعار التغيرات البيئية داخل المدرسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة ومرونة من خلال استغلال الفرص، ومواجهة التحديات، وحل المشكلات بطريقة إبداعية والبعد عن الممارسات الإدارية التقليدية؛ لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي" (ص908). من خلال التعريف السابقة يخرج الباحث بتعريف إجرائي للرشاقة التنظيمية وهو: ممارسات إدارية تمكن مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدرية من استشعار التغيرات البيئية داخل المدرسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة وكفاءة واستغلال الفرص، والأبعاد اللازمة لتمكين المدرسة من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة، وتوقع احتياجات الطلاب والمعلمين وخلق فرص جديدة، والتقويم المستمر لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف التعليمية.

(2) أهمية الرشاقة التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية:

تعد الرشاقة التنظيمية من أهم مداخل الإدارة الحديثة والتي تساعد في مدير المدرسة في تنظيم الأعمال المعقدة وتجاوز التحديات المتسارعة، ويمكن تحديد أهميتها في النقاط التالية:

- تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيًّا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
- المرونة في التعامل مع العاملين بالمدرسة من خلال مشاركتهم في اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعلم المدرسي
- تشجيع الأفراد على أداء الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- زيادة التماسك والانسجام والترابط بين أعضاء المجتمع المدرسي على المستوى الجماعي والتنظيمي للمؤسسة، واستثمار الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية والتعامل مع تأثيراتها بكفاءة وفعالية.
- إتاحة المعرفة ونشرها على نحو سريع حتى يتمكن هؤلاء الذين يحتاجونها من التوصل إليها واستخدامها على وجه السرعة.
- تحقيق الإبداع والابتكار الذي تسعى إليه إدارة المدارس الثانوية بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.
- تشجيع التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة والأهداف الإستراتيجية وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجية وتنفيذها.
- تساعد على اتخاذ قرارات سريعة تتناسب مع شدة المخاطر المتوقعة.
- ارتفاع مستوى جودة الخدمات ومخرجات التعلم.
- تخفيض الأعمال الورقية والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة
- توصيف العمل قبل التوظيف بما يضمن تحسين مستوى أداء العاملين وتخفيف التكاليف واستثمار الوقت والتحسين المستمر. (هلل، 2021)
- تزيد من قدرة المدرسة على إدارة التغيير المستمر كما تعدها لقبول التغيير فهي تولد العديد من البدائل وتعمل على تطوير المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز أمام التغيير.
- تزيد من استقلالية صلاحيات فرق عمل المؤسسة وتقضي على البيروقراطية المملة والتي تقف حائلاً أمام إبداع فرق العمل وبالتالي تحقق إدارة التغيير والقضاء على مقاومتها.

- تمكن المدرسة من خوض مجال التنافس وسط بيئة ديناميكية باستغلال الفرص الممكنة في سوق مضطرب من دون الاستغناء عن الاستراتيجية وإنما مرونة في التبديل فهي مفهوم مشترك بين صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها. (البربري، 2021)

(3) أبعاد الرشاقة التنظيمية:

للرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية عدة أبعاد تتناغم وتتفاعل فيما بينها، ولكل بعد عدة ممارسات، وقد اختلفت أبعاد الرشاقة بين الباحثين التربويين نظراً لاختلاف المتغيرات المرتبطة به حسب، وذكرت الرسييني (2021) بعد دراسة خمسة وعشرين دراسة سابقة أن هذه الدراسات اتفقت في المعنى على خمسة أبعاد وهي:

- **رشاقة استشعار التغيرات:** وهي كشف واستقطاب ما يستجد من أعمال مهمة في الوقت المناسب، كما تتضمن القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والنقاط الأحداث من التغير البيئي، وتغيير اتجاهات العاملين، والمبادرة بإدخال التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب. (عباس، 2020، ص169)
- **رشاقة الاستجابة للتغيرات:** يقصد بها تفسير الأحداث العارضة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب، كما تتضمن القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث وتحديد الفرص والتهديدات القائمة ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية. (هلل، 2021)
- **رشاقة تمكين العاملين:** من خلال الموازنة بين الأهداف وتوجيه جهود المعلمين مع أهداف المدرسة من خلال النقاش المستمر وتعزيز التوافق والتفاهم فيما بينهم والسماح لهم بالاسهام والمشاركة في صنع القرار واتخاذها مما يعزز شعورهم بالاحترام والمكانة ويؤثر إيجابياً على رشاقتهم. (الرسييني، 2021)
- **رشاقة الابتكار:** يقصد به 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 دوماً في الصدارة. (التويجري وآخرون، 2022)
- **رشاقة التقويم:** وهو يعكس قدرة القائد على الحفاظ على تركيز العمل ونظام التغذية الراجعة للتحسين المستمر في متابعة الإجراءات الديناميكية المتغيرة، والكشف عن نقاط الضعف بالمدرسة لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها، وهذا البعد يدعم بقية الأبعاد السابقة فهو يزيد من سرعة الاستشعار والاستجابة للتغيرات وتعزيز الابتكار لدى القادة والمرؤوسين. (الرسييني، 2021)

(4) متطلبات تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية:

- لتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية يجب على مدير المدرسة مراعاة ما يلي:
- **التمكين التقني:** الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات فهي العامل الأساسي والمحدد لقدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات والمخاطر وكذلك استغلال الفرص المتاحة والتكنولوجيا تؤثر إيجابياً على مستوى رشاقة المدرسة.
- **الرؤية الاستراتيجية الواضحة:** بأن تعمل المدرسة على تحقيق الاستراتيجية التعليمية بمشاركة جميع الأفراد والأخذ بأرائهم.
- **الابتكار:** فتشجيع الابتكار والأفكار الجديدة ركن أساسي للرشاقة التنظيمية فالمؤسسات المبتكرة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغير واستحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة.

- **استشراف المستقبل:** فصنع القرار لا بد أن يبنى على فلسفة مستقبلية تقبل التحديات الجديدة وتطور نفسها من أجل مواجهة المشاكل. (عمر، 2020)
- **دعم الإدارة العليا:** بأن تقبل التخلي عن الأساليب الكلاسيكية للإدارة والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة وتلتزم بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل إنجاز عملية تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- **التعاون:** بين الإدارة والعاملين يعد من أهم أساسيات نجاح تطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث يقوم القائد باستشارة العاملين ومناقشة المشاكل للخروج بحلول جماعية إبداعية وفاعلة للمشكلات. (الريشي، 2022)
- **الهيكل المرنة:** لتسهيل تكيف المؤسسة لتنفيذ التغييرات والبقاء في المنافسة، وتمكنها من اتخاذ قرارات سريعة وتغيير الهيكل عند الحاجة، وتساعد أفراد المدرسة من إطلاق ابداعاتهم والتعلم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. (هلال، 2021)

5) معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

نظرًا لحدوث مدخل الرشاقة التنظيمية فإنه قد يواجه عدد من المعوقات والتحديات عند تطبيقه في المؤسسات التعليمية ومن ذلك ما يلي:

- **الأنظمة البيروقراطية:** والتي تحول دون سهولة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما يسهم جمود اللوائح والأنظمة في تقليل مرونة المؤسسات التعليمية في الاستجابة للتغير.
- **التكيف الثقافي ومقاومة التغير:** حيث تتطلب فكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل والاعتماد على تقنيات مخصصة مما يؤثر على بعض الوظائف الإدارية.
- **صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين:** فإن اتخاذ إجراءات استباقية فعالة في الوقت المناسب يصطدم مع البيئة المعقدة سريعة التغير فتتوجه المنظمة في عملياتها للتفاعل مع التغيرات المعقدة بدلاً من معالجتها استثمارها كفرص تحقق لها التميز.
- **تأثر الهيكل التنظيمي:** فالهيكل التقليدي الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرشاقة التنظيمية حيث تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام بينما تتطلب الرشاقة هياكل تنظيمية شبكية تمكن من المؤسسات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحويلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرشاقة وتوفير الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية. (المغيز وآخرون، 1442)

وأضاف الحمدان (2019) بعض المعوقات التي قد تواجه المنظمات في تطبيقها وهي:

- صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية أي وضع مقاييس لها بسبب حداثة المفهوم في المؤسسات التعليمية.
 - اعتقاد بعض القادة بالتكلفة المرتفعة نسبيًا لنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية.
 - تسارع التغيرات التقنية والاقتصادية مما يتطلب جرأة في سرعة اتخاذ القرار المناسب.
 - تغير أدوار الموارد البشرية، وهذا يتطلب كفاءات ومهارات مختلفة باستمرار.
- ويرى كرتات (2019) أهم معوقات تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تمكن في ما يلي:
- الهدر والإنتاج الزائد: حيث إنه حسب نظام الرشاقة التنظيمية يسبب نقصًا في الإمكانيات والموارد البشرية.
 - طور وقت الانتظار: وهو وقت ضائع ناجم عن سوء تقدير أو ارتباك لدى صانع القرار.

- التعامل الروتيني مع العمليات: ويحدث بسبب تطبيق التقنيات الروتينية بخلاف الرشاقة التنظيمية التي تركز على تنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تنكيف مع التكنولوجيا الحديثة
- ارتكاب الأخطاء غير الضرورية: وهي الأخطاء الناجمة عن سوء المخرجات النهائية والتي تسبب عدم تحقيق الجودة المنشودة.

الدراسات السابقة:

نظرًا لتعدد الدراسات التي تناولت مدخل الرشاقة التنظيمية سيقصر الباحث على الدراسات التي طبقته في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، نظرًا للوحدة الموضوعية في الإدارة حيث جميعها تتبع وزارة التعليم وتطبق رؤيتها وأهدافها، وسيقوم بترتيبها تنازليًا من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

دراسة (الرشود، 2023) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت أداة الاستبانة، والتي طبقت على عينة مكونة من (352) معلمة، وكانت أهم نتائج الدراسة توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توافر عالية جداً، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) وذلك ممن يحملن مؤهل أقل من بكالوريوس وممن يحملن مؤهل دراسات عليا.

دراسة التويجري وآخرون (2022) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع) ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، واقتصرت عينة الدراسة على 570 معلمة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: كشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة معلمات المدارس الثانوية بدرجات تراوحت بين المتوسطة والعالية على المعوقات التي قد تقف في سبيل تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كالمركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة.

دراسة الرسيني (2021) والتي هدفت للتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم للرشاقة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على المدخل الكمي وجمعت البيانات باستخدام أداة الاستبانة والتي طبقت على 322 معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة قائدات المدارس للرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بجميع أبعادها، وجاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: رشاقة الاستجابة للتغيرات، رشاقة التقويم، رشاقة استشعار التغيرات، رشاقة تمكين العاملين، رشاقة الابتكار، ودرجة المعوقات جاءت بدرجة كبيرة ومرتبة تنازلياً على النحو الآتي معوقات تقنية، معوقات تنظيمية، معوقات بشرية.

دراسة الذيباني (2020) والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة 52 قائداً وقائدة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة حائل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأسفرت الدراسة

على عدة نتائج أهمها وضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم) وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة على أهمية مدخل الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وخصوصًا المدارس الحكومية، ومن خلال استقراء الدراسات السابقة يتضح بعض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

من ناحية الموضوع:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الرشاقة التنظيمية المدارس الحكومية في المملكة، واتفقت مع دراسة (الرشود، 2023) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) ودراسة (الرسيني، 2021) في دراسة واقع الرشاقة التنظيمية بالمدارس الحكومية، واختلفت مع دراسة (الذيابي، 2020) والتي هدفت لوضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي، كما استفادت منت دراسة (الرسيني، 2021) في اعتماد أبعاد الرشاقة التنظيمية في أداة الدراسة، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية حيث طبقت الدراسة الحالية في محافظة الدرعية بينما طبقت ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) في الرياض ككل، وطبقت دراسة (الرشود، 2023) و(الذيابي، 2020) في حائل، ودراسة (الرسيني، 2021) في القصيم.

من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي حيث هو المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

من حيث المجتمع والعينة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العينة والمجتمع حيث تكون مجتمع الدراسة الحالية وعينته من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بالدرعية، بينما كان مجتمع الدراسة وعينته في دراسة (الرشود، 2023) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) ودراسة (الرسيني، 2021) من المعلمات، وفي دراسة (الذيابي، 2020) من قادة وقائدات المدارس.

من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام (الاستبانة) كأداة للدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في أدبيات البحث وفي الإطار النظري المتعلقة بالرشاقة التنظيمية وما تم التوصل إليه من نتائج ومقترحات، والاستفادة منها في إعداد أداة الدراسة من حيث الأبعاد، والتعرف على المراجع العربية والأجنبية التي تناولت الرشاقة التنظيمية وأبعادها.

ثالثاً: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لموضوع الدراسة وأسئلتها، حيث يعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: "نوع من البحوث يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجتها وجودتها، (العساف، 2006، ص76)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة الدرية والبالغ عددهم (144) معلم ومعلمة. (وزارة التعليم، 2023)
عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (71) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وفيما يأتي وصف لخصائص عينة الدراسة وفق متغيراتها: (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية) والتي بنيت عليها مؤشرات التحليل المرتبطة بأسئلة الدراسة.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً لـ (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية)

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	46
	أنثى	25
الترخيص المهني	لدي رخصة مهنية	40
	ليس لدي رخصة مهنية	31
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42
	من 5 إلى 10 سنوات	21
	أكثر من 10 سنوات	8
الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	41
	من 5 إلى 10 دورات	17
	أكثر من 10 دورات	13

يتضح من الجدول أن أكثر الاستجابات من حيث الجنس كانت لصالح المعلمين بنسبة (64.8%) أما استجابات المعلمات فكانت بنسبة (35.2%)، أما بالنسبة للترخيص المهني فإن النسب متقاربة حيث بلغت نسبة من يحمل رخصة مهنية (56%) بينما من لا يحمل رخصة بلغت نسبتهم (43.7%)، ويلاحظ من حيث متغير سنوات الخبرة أن النسبة الأعلى كانت لمن سنوات خبرتهم أقل من خمسة سنوات حيث بلغت (59%) تلتها نسبة من كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بواقع (29.6%) وأخيراً من كانت سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات؛ ويعزو الباحث ذلك نظراً لطبيعة موقع المدارس الثانوية أنها تقع في محافظة فيغلب على المعلمين أن سنوات خبرتهم تكون أقل بخلاف المدن الكبرى أو العاصمة والتي ينتقل إليها المعلمين ذوي الخبرات الأعلى، أما بالنسبة للدورات التدريبية فإن نسبة من حصل على أقل من 5 دورات بلغت (57.7%) وبلغت نسبة من حصل من 5 إلى 10 دورات (23.9%) بينما بلغت نسبة من حصل على أكثر من 10 دورات (18.3%)؛ يعزو الباحث ذلك نظراً لأن أغلبية العينة من حديثي التخرج وذوي خبرات قليلة وهم ما زالوا في طور استخراج الرخص المهنية.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات وذلك لمناسبتها لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وتم بناء وتطوير الاستبانة بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة (الرسيني، 2021) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) ودراسة (الحمدان، 2019) والتي اعتمدت على مقياس (horney & O'Shea, 2018)، وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام وفق التالي:

- القسم الأول: البيانات الأولية: (الجنس، الرخصة المهنية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

- القسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على خمسة أبعاد، وتضمن كل بعد منها سبعة عبارات.
- القسم الثاني: المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على ثلاثة أبعاد لكل بعد أربعة عبارات.

التحقق من الشروط السيكومترية لأداة الدراسة:

أ- صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتباع الطرق الآتية:

❖ الصدق الظاهري: للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في الإدارة التربوية حيث بلغ عددهم (6) محكمين، وقد طلب منهم تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على قياس ما أعدت له، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وقد أبدى المحكوم الاتفاق أغلب عبارات الاستبانة وتعديل بعض الأخطاء اللغوية والصياغة، كما كان رأي بعضهم حذف عبارة واحدة من المحور الأول، وفي ضوء ملحوظات المحكمين قام الباحث بالأخذ بجميع الملحوظات وتعديل ما يلزم، مما يطمئن على صدق محتوى الاستبانة الظاهري وصلاحيته لتحقيق هدف البحث.

❖ صدق البناء الداخلي: تم حساب الصدق التمييزي للأداة وفقاً لمعيار وير وزملائه كما ورد عند (KIM, JO, & LEE, 2013)، وهذا المعيار مبني على فحص النسب المئوية لقيم الارتباطات البينية لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون، ويشير إلى أن صدق الأداة يكون مُرضياً إذا كان 90% فأكثر من معامل ارتباط العبارات بمحورها الفرعي مساوية أو متجاوزة للقيمة 0.40، و80% فأكثر من حساب معامل ارتباط العبارات بمحورها الفرعي أعلى من معامل ارتباط العبارات بالمحاور الفرعية الأخرى المنافسة له في المقياس. وبناء عليه تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (15) معلماً من خارج عينة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة ومحورها الفرعي، وبين كل عبارة وباقي المحاور الفرعية المنافسة له في الاستبانة، وفق الجدول التالي:

جدول (2) معامل الارتباط (بيرسون) لعبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بالنسبة للقسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية

م	الارتباط								
1	0.903**	1	0.914**	1	0.900**	1	0.950**	1	0.952**
2	0.848**	2	0.715**	2	0.800**	2	0.788**	2	0.914**
3	0.667**	3	0.955**	3	0.933**	3	0.461**	3	0.960**
4	0.451**	4	0.458**	4	0.823**	4	0.772**	4	0.734**
5	0.578**	5	0.959**	5	0.860**	5	0.697**	5	0.777**
6	0.954**	6	0.853**	6	0.749**	6	0.617**	6	0.836**
7		7	0.955**	7	0.931**	7	0.886**	7	0.933**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لعبارات القسم الثاني بالنسبة لعبارات كل محور والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين 0.960^{***} - 0.451^{**} وهي كلها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وهي مؤشرات صدق عالية تؤكد تمتع المحاور بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

أما بالنسبة لمعاملات ارتباط القسم الثالث المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية فهي كالتالي

جدول (3) معامل الارتباط (بيرسون) لعبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بالنسبة للقسم الثالث المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
1	0.929**	1	0.948**	1	0.850**
2	0.654**	2	0.958**	2	0.904**
3	0.620**	3	0.980**	3	0.911**
4	0.926**	4	0.946**	4	0.659**

* * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لعبارات القسم الثالث المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالنسبة لعبارات كل محور والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين 0.980^{**} - 0.620^{**} وهي كلها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وهي مؤشرات صدق عالية تؤكد تمتع المحاور بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما تم التحقق من الاتساق الداخلي للدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للقسم وفق الجدول التالي

جدول (4) معامل الارتباط (بيرسون) للدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للقسم

القسم	البعد	معامل الارتباط
القسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية	رشاقة استشعار التغيرات	0.963**
	رشاقة الاستجابة للتغيرات	0.959**
	رشاقة تمكين العاملين	0.958**
	رشاقة الابتكار	0.599**
	رشاقة التقويم	0.924**
القسم الثالث: المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية	معوقات تنظيمية	0.674**
	معوقات بشرية	0.507**
	معوقات تقنية	0.605**

* * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للبعد مرتبطة بالدرجة الكلية للقسم حيث تراوحت بين 0.963 - 0.507 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ب- ثبات الاستبانة:

تم قياس الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة بواسطة بواسطة معامل الثبات Cronbach's alpha ألفا كرونباخ في ضوء مقياس متدرج خماسي وفق الجدول التالي:

جدول (5) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات أبعاد الاستبانة

القسم	البعد	عدد العبارات	درجة الثبات
القسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية	رشاقة استشعار التغيرات	6	0.843
	رشاقة الاستجابة للتغيرات	7	0.940
	رشاقة تمكين العاملين	7	0.949
	رشاقة الابتكار	7	0.924
	رشاقة التقويم	7	0.961
القسم الثالث: المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية	معوقات تنظيمية	4	0.877
	معوقات بشرية	4	0.973
	معوقات تقنية	4	0.879
الاستبانة ككل		46	0.941

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، فقد تراوحت في كل بعد من أبعادها بين (0.973-0.877) وبلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل (0.941) مما يشير إلى ثبات مرتفع وقبول إحصائياً، مما يشير إلى الوثوق في تلك المؤشرات وأنها صالحة لتعميمها على مجتمع الدراسة.

الاستبانة في صورتها النهائية:

نظراً لمتعة الاستبانة بمستوى عال من الصدق والثبات وإقرار المحكمين لأقسامها وأبعادها وبعد أن تم الأخذ بملاحظات المحكمين فإن الاستبانة في صورتها النهائية تكونت من 46 عبارة بعد حذف عبارة واحدة من البعد الأول بناء على طلب المحكمين، وهي على ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: البيانات الأولية: وتضمن (الجنس، الرخصة المهنية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).
- القسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على خمسة أبعاد كالتالي:
 - البعد الأول: رشاقة استشعار التغيرات، وتكون من (6 عبارات)
 - البعد الثاني: رشاقة الاستجابة للمتغيرات، وتكون من (7 عبارات).
 - البعد الثالث: رشاقة تمكين العاملين، وتكون من (7 عبارات).
 - البعد الرابع: رشاقة الابتكار، وتكون من (7 عبارات).
 - البعد الخامس: رشاقة التقويم، وتكون من (7 عبارات).
- القسم الثالث: المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على:
 - أولاً: معوقات تنظيمية، وتضمن (4 معوقات)
 - ثانياً: معوقات بشرية، وتضمن (4 معوقات)
 - ثالثاً: معوقات تقنية، وتضمن (4 معوقات)

تصحيح الاستبانة ومقياس الحكم:

تمت الإجابة عن عبارات القسم الثاني والثالث عن طريق اختيار المستجيب بين إحدى خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي والجدول التالي يبين الإجابات وأوزانها:

جدول رقم (6) الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها

الاستجابة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا
الوزن	5	4	3	2	1

كما تم استخدام مقياس الحكم لتعيين المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة وذلك بتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، وحساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0,80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو الآتي:

جدول (7) المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

مدى المتوسطات	درجة التطبيق/ المعوق
من 4.21 إلى 5	كبيرة جداً
من 3.41 إلى 4.20	كبيرة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
من 1 إلى 1.80	ضعيفة جداً

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

لتطبيق أداة الدراسة تم اتباع ما يلي:

- بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم تحويل الاستبانة إلى استبانة إلكترونية عبر (google forms).
- تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة من قبل الجامعة موجه لمكتب التعليم بمحافظة الدرعية لأخذ الإذن في تطبيق وتوزيع الأداة على المستهدفين.
- تم إرسال الرابط الإلكتروني إلى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة الدرعية.
- بعد اكتمال عدد المستجيبين من المعلمين والمعلمات تم الحصول على البيانات الكمية عن طريق برنامج الاكسل وترميزها بهدف تفرغ وتبويب وتحليل البيانات إحصائياً للخروج بنتائج الدراسة.
- ولتصحيح عبارات الاستبانة وزعت العلامات من (1 - 5) وفق الجدول التالي:

المعالجات الإحصائية:

- تمت المعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25، وذلك باستخدام الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة، على النحو التالي:
- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث.
 - 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات ومحاوّر أدوات البحث بناء على استجابات أفراد عينة البحث المستهدفة.
 - 3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد محاور الاستبانة.
 - 4- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لمحاور الاستبانة.

- 5- اختبار كلمنجراف سيمرنوف: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- 6- اختبار ليفين للتجانس: للتحقق من التجانس في توزيع استجابات أفراد عينة البحث على جميع أبعاد ومحاور الاستبانة بالنسبة لمتغيرات (الجنس، الحصول على الرخصة المهنية، سنوات الخبرة - الدورات التدريبية).
- 7- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (الجنس، الحصول على الرخصة المهنية).
- 8- تحليل التباين أحادي الاتجاه: (One-way ANOVA): للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة - الدورات التدريبية). بعد التأكد من اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لهذا المتغير.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

هدف البحث الحالي معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدرية للرشاقة التنظيمية، وبعد القيام باستعراض الأدب السابق المتعلق بالرشاقة التنظيمية ومراجعة الدراسات السابقة، وتحديد المنهج المناسب للبحث وتطبيق الأداة المناسبة وهي الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتحليل ما أسفرت عنه من استجابات للإجابة عن أسئلة هذا البحث.

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية الخمسة كما يلي:

جدول (8) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	أبعاد الرشاقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	رشاقة استشعار التغيرات	4.1925	0.71805	كبيرة	3
2	رشاقة الاستجابة للتغيرات	4.2093	0.71950	كبيرة	2
3	رشاقة تمكين العاملين	4.1791	0.94382	كبيرة	4
4	رشاقة الابتكار	4.0543	0.83522	كبيرة	5
5	رشاقة التقويم	4.3803	0.79317	كبيرة جداً	1
الدرجة الكلية		4.2031	0.75585	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط الحسابي (4.203) وانحراف معياري (0.755)، وجاءت الأبعاد على النحو التالي: ففي المرتبة الأولى جاء بعد رشاقة التقويم بدرجة (كبيرة جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) والانحراف المعياري (0.793)، يليه بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.209) والانحراف المعياري (0.719)، وفي المرتبة الثالثة بعد رشاقة استشعار التغيرات بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (4.192) وانحراف معياري (0.718)، وفي المرتبة الرابعة بعد رشاقة تمكين العاملين بدرجة

(كبيرة) بمتوسط حسابي (4.179) وانحراف معياري (0.943)، وأخيراً بعد رشاقة الابتكار بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (4.054) وانحراف معياري (0.835)، مما يؤكد اهتمام مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية بالرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها، ويعزو الباحث ذلك إلى ما بذلته إدارة التعليم بالمحافظة من جهود في إصلاح التعليم وتطوير مستوى مدراء المدارس الحكومية بالمحافظة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (الرشود، 2023)، ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) والتي أشارت إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة توافر عالية جداً، بينما أتت النتيجة في دراسة (الرسيني، 2021) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف البيئة حيث تم تطبيق الدراسة على منطقة القصيم بينما تم تطبيق هذه الدراسة على محافظة الدرية كما يختلف مجتمع الدراسة من حيث العدد والنوع فهذه الدراسة تم تطبيقها على المعلمين والمعلمات ولم تقتصر على المعلمات فقط.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بُعد على حدة وفق الجداول التالية:

البعد الأول: رشاقة استشعار التغيرات:

جدول (9) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة استشعار التغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	لدى المدير رؤية واضحة تساعد على استثمار الفرص بشكل أسرع.	4.338	0.69578	كبيرة جداً	2
2	يتابع المدير بانتظام حالات المشكلات التعليمية لرصد علامات الإنذار المبكر.	4.4648	0.71376	كبيرة جداً	1
3	يستخدم المدير التقنية في متابعة تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية.	4.0141	1.28166	كبيرة	5
4	يفعل المدير قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور لاستشعار المستجدات والتطورات.	4.2817	0.9439	كبيرة جداً	3
5	يشارك المدير في الأنشطة خارج المدرسة للاستفادة من أفضل الممارسات.	4.0	1.0	كبيرة	6
6	يضع المدير خططاً لتدريبي وتتميتي مهنيًا عند الحاجة.	4.0563	0.99839	كبيرة	4
	البعد ككل	4.1972	0.79047	كبيرة	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة استشعار التغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (4.197) وانحراف معياري (0.790) وهو يقع في مجال استجابة (غالباً) وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.0-4.464)، وتمثل العبرة الثانية "يتابع المدير بانتظام حالات المشكلات التعليمية لرصد علامات الإنذار المبكر" أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.464) وانحراف معياري (0.713)، تلتها العبرة الأولى "لدى المدير رؤية واضحة تساعد على استثمار الفرص بشكل أسرع" بمتوسط حسابي (4.338) وانحراف معياري (0.695) تلتها العبرة رقم 4 "يفعل المدير قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور لاستشعار المستجدات والتطورات" بمتوسط حسابي

(4.281) وانحراف معياري (0.943)، مما يؤكد على أهمية هذا البعد والممارسة الدائمة لمدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية لمهارة استشعار.

بينما جاء في المرتبتين الأخيرتين العبارة رقم 3 "يستخدم المدير التقنية في متابعة تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.014) وانحراف معياري (1.281) تلتها العبارة رقم 5 "يشارك المدير في الأنشطة خارج المدرسة للاستفادة من أفضل الممارسات" بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (1.0)، وعلى المجمل فإن مهارة استشعار التغيرات جاءت بدرجة تحقق بين (كبيرة جدا وكبيرة) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مدراء المدارس الثانوية بأهمية رشاقة الاستشعار فيتابع بانتظام حالات المشكلات التعليمية ويضع رؤية واضحة لاستثمار الفرص كما أنهم يفعلون قنوات الاتصال مع جميع منسوبي المدرسة لاستشعار المستجدات، وجاءت هذه النتيجة منقحة مع دراسة (التوحيدي وآخرون، 2022) التي توصلت بأن قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يطبقن رشاقة الاستشعار بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: رشاقة الاستجابة للتغيرات:

جدول (10) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الاستجابة للتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يعزز المدير المرونة في الهيكل التنظيمي (إعادة توزيع المسؤوليات) بما يضمن الاستجابة السريعة والفعالة لإنجاز المهام.	4.4507	0.71292	كبيرة جداً	1
2	يكيف المدير استراتيجيات العمل مع الأحداث والظروف المتغيرة حسب الضرورة.	4.2535	0.67015	كبيرة جداً	3
3	يضع المدير خطط تشغيل مفصلة لتحسين العمليات الإدارية بالمدرسة.	4.338	0.99919	كبيرة جداً	2
4	يمنح المدير الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات لمواكبة سرعة الاستجابة للمتغيرات.	3.8028	0.82149	كبيرة	7
5	لدى المدير القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة رغم محدودية المعلومات.	4.2113	0.96976	كبيرة جداً	5
6	يحدد المدير الوقت المتوقع لتحقيق النتائج المرتبطة بالاستجابة للمتغيرات في البيئة المدرسية	4.1549	0.62445	كبيرة	6
7	يعتمد المدير على أحدث الأدوات التقنية لتسريع اتخاذ القرارات.	4.2535	0.98152	كبيرة جداً	4
البعد ككل		4.3521	0.79460	كبيرة جداً	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الاستجابة للتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة جداً)، وبمتوسط حسابي (4.352) وانحراف معياري (0.794) وهو يقع في مجال استجابة (دائماً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.802-4.450)، وتمثل أعلى العبارات من حيث المتوسط العبارة رقم 1 " يعزز المدير المرونة في الهيكل التنظيمي (إعادة توزيع المسؤوليات) بما يضمن الاستجابة السريعة والفعالة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي (4.450) وانحراف معياري

(0.712)، تلتها العبارة رقم 3 "يضع المدير خطط تشغيل مفصلة لتحسين العمليات الإدارية بالمدرسة" بمتوسط حسابي (4.338) وانحراف معياري (0.999)، وجاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 "يكيف المدير استراتيجيات العمل مع الأحداث والظروف المتغيرة حسب الضرورة" بمتوسط حسابي (4.253) وانحراف معياري (0.670) مما يؤكد وعي مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية بأهمية الاستجابة للتغيرات كما أنه مرتبط بالبعد الذي قبله وهو استشعار التغيرات وردة الفعل الإيجابية للمدراء بالاستجابة لها وهذا يؤكد الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس باتخاذ ما يروونه مناسباً ضمن الخطط التربوية والسياسة التعليمية المرسومة من قبل وزارة التعليم.

بينما جاء في المرتبتين الأخيرتين العبارة رقم 6 "يحدد المدير الوقت المتوقع لتحقيق النتائج المرتبطة بالاستجابة للمتغيرات في البيئة المدرسية" بمتوسط حسابي (4.154) وانحراف معياري (0.624)، وأخيراً العبارة رقم 4 "يمنح المدير الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات لمواكبة سرعة الاستجابة للمتغيرات" بمتوسط حسابي (3.802) وانحراف معياري (0.821) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مدراء المدارس الثانوية بأهمية رشاقة الاستجابة للتغيرات والمرونة التي يتمتع بها مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية في اتخاذ القرار والتي هي جزء من المنظومة المدرسية المتكاملة كما أن عينة الدراسة تطلب من المدربين مزيداً من منهج الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار لمواكبة والتسريع في الاستجابة للتغيرات، وبمراجعة الدراسات السابقة فقد انققت هذه النتيجة مع دراسة (التويجري وآخرون، 2022) بينما اختلفت مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي خرجت بأن درجة تحقق بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات جاء بدرجة متوسطة نظراً لخوف القائادات وضعف قابليتهن للاستجابة للتغيرات.

البعد الثالث: رشاقة تمكين العاملين:

جدول (11) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة تمكين العاملين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يسعى المدير بأن يكون على دراية بالأهداف العامة للتعليم والمدرسة.	4.3521	0.84682	كبيرة جداً	2
2	يناقش المدير باستمرار حول التوجهات المستقبلية للمدرسة.	3.8169	1.07318	كبيرة	7
3	يهيئ المدير بيئة إيجابية تمكنني من الإسهام في نجاح العملية التعليمية والإدارية بأقصى إمكانية.	4.1408	1.05959	كبيرة	5
4	يهيئ المدير بيئة عمل تشعرنني بأني مشمول ومرتبب بنجاح استراتيجية المدرسة .	4.2676	0.985	كبيرة جداً	4
5	يسعى المدير لتعزيز ثقتي من خلال التعلم من الإخفاقات باعتبارها فرصاً للتعلم	4.2817	1.07149	كبيرة جداً	3
6	يطبق المدير نظام الحوافز المبني على المشاركة الفعالة	3.9437	1.41307	كبيرة	6
7	يسعى المدير لتنمية مهاراتي لتحقيق أهدافي الشخصية والتنظيمية.	4.4507	1.0112	كبيرة جداً	1
البعد ككل		4.1791	0.9438	كبيرة	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة تمكين العاملين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (4.179) وانحراف معياري

(0.943) وهو يقع في مجال استجابة (غالباً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.450-3.816)، وتمثل أعلى العبارات من حيث المتوسط العبارة رقم 7 "يسعى المدير لتنمية مهاراتي لتحقيق أهدافي الشخصية والتنظيمية" بمتوسط حسابي (4.450) وانحراف معياري (1.011)، تلتها العبارة رقم 1 "يسعى المدير بأن يكون على دراية بالأهداف العامة للتعليم والمدرسة" بمتوسط حسابي (4.352) وانحراف معياري (0.846)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم 5 "يسعى المدير لتعزيز ثقتي من خلال التعلم من الإخفاقات باعتبارها فرصاً للتعلم" بمتوسط حسابي (4.281) وانحراف معياري (1.0714) مما يؤكد وعي قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدرية بأهمية تطوير المعلمين والمعلمات وتنمية مهاراتهم الشخصية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال توفير بيئة دراسية وعملية وداعمة لهم وأن قنوات التواصل بينهم مفتوحة بحيث تتم الموازنة بين أهداف المعلمين والمعلمات الخاصة والأهداف العامة للتعليم والمدرسة.

أما العبارة رقم 6 "يطبق المدير نظام الحوافز المبني على المشاركة الفعالة" فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.943) وانحراف معياري (1.413)، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (الذبياني، 2021) ودراسة (الرسيني، 2021) والتي أشارت إلى ضرورة أن يطبق نظام خاص للحوافز سواء بتقديم الهدايا أو خطاب شكر، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 2 "يناقش المدير باستمرار حول التوجهات المستقبلية للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.816) وانحراف معياري (1.073) مما يشير إلى حوجة المعلمين والمعلمات إلى مناقشة التوجهات المستقبلية للمدرسة وإشراكهم في عملية صنع القرار، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة (متوسطة) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) بدرجة متوسطة أيضاً.

البعد الرابع: رشاقة الابتكار:

جدول (12) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الابتكار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يمارس المدير مهارات التفكير خارج الصندوق (تفكير إبداعي ومبتكر).	4.0141	1.43918	كبيرة	5
2	يضع المدير برامج لتطوير وتنفيذ الأفكار والمبادرات الجديدة بالمدرسة .	4.2113	0.96976	كبيرة جداً	1
3	يشجع المدير على تجربة الأفكار الجديدة دون خوف.	3.8592	1.03228	كبيرة	6
4	يتطلع المدير الى إيجاد طرق جديدة للتواصل مع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور، لفهم احتياجات التحسين.	4.0563	0.90849	كبيرة	4
5	يتعلم المدير من شكاوي منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور ليتصرف وفقاً لذلك.	4.1972	0.6463	كبيرة	2
6	يضع المدير معايير مرجعية لأفضل الممارسات وأفكار سواء تم طرحها أو تجربتها داخل المدرسة أو خارجها.	3.8451	0.92037	كبيرة	7
7	يعزز المدير العمل الجماعي متعدد الوظائف في توليد الأفكار أو حل المشكلات.	4.1972	0.9654	كبيرة	3
البعد ككل		4.0543	0.8352	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الابتكار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (4.054) وانحراف معياري (0.835) وهو يقع في مجال استجابة (غالباً) وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.845-4.211)، وجاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 2 "يضع المدير برامج لتطوير وتنفيذ الأفكار والمبادرات الجديدة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (4.211) وانحراف معياري (0.969)، تلتها العبارة رقم 5 "يتعلم المدير من شكاوي منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور ليتصرف وفقاً لذلك" بمتوسط حسابي (4.197) وانحراف معياري (0.646) مما يؤكد تمتع قادة المدارس بصلاحيات توفر لهم البيئة المناسبة للابتكار، كما أنهم يستفيدون من التغذية الراجعة من خلال شكاوي منسوبي المدرسة في بناء خطط التعليم ورسم نواتج التعليم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التويجري وآخرون، 2022) ولعل السبب في ذلك أن كلا الدراستين تقع في نفس المنطقة، واختلفت مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

بينما كان في المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم 3 "يشجع المدير على تجربة الأفكار الجديدة دون خوف" بمتوسط حسابي (3.859) وانحراف معياري (1.032)، تلتها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 6 "يضع المدير معايير مرجعية لأفضل الممارسات وأفكار سواء تم طرحها أو تجربتها داخل المدرسة أو خارجها" بمتوسط حسابي (3.845) وانحراف معياري (0.920) مما يظهر بعض التحفظ لدى قادة المدارس الثانوية على تجربة الأفكار الجديدة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الرسيني، 2021).

البعد الخامس: رشاقة التقييم:

جدول (13) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة التقييم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يضع المدير أهداف عمل واضحة بالنسبة لي وقابلة للقياس.	4.493	0.82589	كبيرة جداً	2
2	يحدد المدير بشكل استباقي النتائج والمنجزات المتوقعة لمسؤولياتي في العمل.	4.1831	1.04622	كبيرة	7
3	يرفع المدير باستمرار معايير الأداء الفردي والجماعي بشكل واضح ومحدد.	4.3662	1.08548	كبيرة جداً	4
4	يقدم المدير بانتظام التوجيه الفعال والتغذية الراجعة بشكل صريح لمستوى أدائي .	4.3239	0.99678	كبيرة جداً	6
5	يتقبل المدير إبداء وجهات النظر من قبل جميع منسوبي المدرسة .	4.5493	0.71292	كبيرة جداً	1
6	يقارب المدير بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية لمنسوبي المدرسة.	4.3662	0.70182	كبيرة جداً	5
7	يستخدم المدير التقنية بشكل فعال في تقييم نتائج الأداء .	4.3803	0.7044	كبيرة جداً	3
البعد ككل		4.3803	0.7932	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لرشاقة التقويم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة جداً)، وبمتوسط حسابي (4.380) وانحراف معياري (0.793) وهو يقع في مجال استجابة (دائماً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.183-4.549)، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 5 "يقبل المدير إبداء وجهات النظر من قبل جميع منسوبي المدرسة" بمتوسط حسابي (4.549) وانحراف معياري (0.712)، تلتها العبارة رقم 1 "يضع المدير أهداف عمل واضحة بالنسبة لي وقابلة للقياس" بمتوسط حسابي (4.493) وانحراف معياري (0.825) مما يؤكد أن التقويم ذو علاقة قوية بأبعاد الرشاقة التنظيمية الأخرى، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم 2 "يحدد المدير بشكل استباقي النتائج والمنجزات المتوقعة لمسؤولياتي في العمل" بمتوسط حسابي (4.183) وانحراف معياري (1.046) فجميع عبارات هذا البعد جاءت متحققة بدرجة كبيرة جداً عدا هذه العبارة فجاءت بدرجة كبيرة مما يؤكد ببيان أن قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية يمتلكون مهارات التفكير القائم على الاستنتاج والاستنباط والتنبؤ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي جاءت نتائج هذا البعد بدرجة متوسطة.

الإجابة على السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من معوقات الرشاقة التنظيمية كما يلي:

جدول (14) المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	معوقات التنظيمية	الرشاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	معوقات تنظيمية		2.5070	1.05642	ضعيفة	2
2	معوقات بشرية		2.2183	1.28099	ضعيفة	3
3	معوقات تقنية		3.3979	1.01205	كبيرة	1
الدرجة الكلية			2.7077	0.92463	متوسطة	

يتضح من الجدول أن المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي (2.707) وانحراف معياري (0.924)، ومن أعلاها المعوقات التقنية حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.397) وانحراف معياري (1.0120)، تلتها المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (2.507) وانحراف معياري (1.056) وأقل هذه المعوقات هي المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (2.218) وانحراف معياري (1.280)، وهذه النتيجة إيجابية ومنطقية حيث إن النتائج السابقة لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة كانت بدرجة كبيرة مما يؤكد أن تأثير هذه المعوقات إما ضعيف أو متوسط.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل معوق على حدة وفق الجداول التالية:

أولاً: المعوقات التنظيمية:

جدول (15) المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدرعية الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	افتقار المدير القدرة على تشكيل فرق رشيقة، معنية باستشعار وتوقع التغيرات والبحث باستمرار عن التطورات الجديدة.	2.5775	1.21493	ضعيفة	2
2	اتباع المدير لأسلوب القيادة التقليدية من حيث صلابة الأنظمة وجمود اللوائح.	2.5352	1.18117	ضعيفة	3
3	ضعف التفاعل والتواصل مع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور.	2.0423	1.34628	ضعيفة	4
4	تزايد وتيرة التغيرات والتطورات في متطلبات العملية التعليمية والإدارية.	2.8732	1.19439	متوسطة	1
البعد ككل		2.507	1.0564	ضعيفة	

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.507) والانحراف المعياري (1.056) وهو يقع في مجال استجابة (نادراً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.042-2.873)، وكانت العبارة رقم 4 "تزايد وتيرة التغيرات والتطورات في متطلبات العملية التعليمية والإدارية" هي من أعلى المعينات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.873) وانحراف معياري (1.194) ويفسر الباحث ذلك نظراً لما تشهده العملية التعليمية في المملكة من تطوير مستمر لمواكبة تطلعات رؤية المملكة 2030 مما أدى إلى منح صلاحيات أكبر لقادة المدارس الثانوية وزيادة مهامهم، بينما أتت بقية العبارات بدرجة تحقق ضعيفة مما يؤكد على قلة المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية وجاءت العبارة رقم 3 "ضعف التفاعل والتواصل مع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور" في المرتبة الأخيرة كأقل معوق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.042) والانحراف المعياري (1.346) وهذا ما يؤكد ما ورد في البعد الأول عبارة رقم 4 "يفعل المدير قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور لاستشعار المستجدات والتطورات ضعيفة" والتي جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (الزامل والدوسري، 2020) ودراسة (الرسيني، 2021) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022).

ثانياً: المعوقات البشرية:

جدول (16) المعوقات البشرية التي تحد من ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدرعية الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	افتقار المدير القدرة على توفير بيئة محفزة لتطبيق أبعاد الرشاقة في جميع العمليات الإدارية والتعليمية.	2.2676	1.30885	ضعيفة	1
2	خوف المدير وضعف قابليته واستعداداته للاستجابة للتغيرات	2.2676	1.31972	ضعيفة	2

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
	سواء داخل أو خارج المدرسة.				
3	قلة ثقة المدير بمنسوبي المدرسة وعدم منحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات.	2.2535	1.41137	ضعيفة	3
4	تدني قدرة المدير عن نشر الثقافة التنظيمية في المدرسة من خلال تهيئة منسوبي المدرسة لتقبل التغيير والاستعداد له.	2.0845	1.28448	ضعيفة	4
البعد ككل		2.2183	1.281	ضعيفة	

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات البشرية التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.218) والانحراف المعياري (1.281) وهو يقع في مجال استجابة (نادراً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.084-2.267) والملاحظ أن جميع العبارات تمت الموافقة عليها بدرجة (ضعيفة)، مما يشير إلى أثر الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم في تطوير وتدريب القيادات التعليمية لنشر الثقافة التنظيمية في المدرسة ومنح الثقة للمعلمين لاتخاذ القرار المناسب مما يوفر بيئة محفزة لتطبيق أبعاد الرشاقة، وبالمقارنة مع الدراسات السابقة فيلاحظ أن المعوقات البشرية في دراسة (الرسيني، 2021) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: المعوقات التقنية:

جدول (17) المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدرية الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	قصور الأنظمة التقنية في المدرسة على توفير تغذية راجعة في الوقت المناسب	3.1549	1.27221	متوسطة	3
2	صعوبة مسايرة المدير للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات	2.7606	1.27015	متوسطة	4
3	انخفاض الميزانية المالية المخصصة لتفعيل التكنولوجيا والأجهزة التعليمية الحديثة لمواكبة التجديدات في طرق التدريس والتقييم	3.5915	1.24874	كبيرة	2
4	ضعف الصيانة الدورية للأجهزة والوسائل التقنية	4.0845	0.89037	كبيرة	1
البعد ككل		3.3979	1.0121	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات التقنية التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.397) والانحراف المعياري (1.0121) وهو يقع في مجال استجابة (غالباً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.760-4.084) وكانت العبارة رقم 4 "ضعف الصيانة الدورية للأجهزة والوسائل التقنية" هي العائق الأكبر حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (4.084) وانحراف معياري (0.890) وجاءت هذه النتيجة متفقة مع

دراسة (الرسيني، 2021) والتي أوصت بضرورة بناء مشاريع ومبادرات من قبل وزارة التعليم بهدف معالجة هذه المشكلة، وجاءت العبارة رقم 3 "انخفاض الميزانية المالية المخصصة لتفعيل التكنولوجيا والأجهزة التعليمية الحديثة لمواكبة التجديدات في طرق التدريس والتقييم" بمتوسط حسابي (3.591) وانحراف معياري (1.248) مما يدعم النتيجة السابقة بأن قلة الميزانيات المخصصة لتفعيل التكنولوجيا أدى إلى أن تكون التقنية معوق مؤثر في الرشاقة التنظيمية في المدارس وهذا ما أكدته عدد من الدراسات السابقة بأن التقنية من أهم مقومات الرشاقة التنظيمية (الرسيني، 2021) ودراسة (الحمدان، 2019) ودراسة (عمر، 2020) ودراسة (أبو عاصي، 2021)، ودراسة (المفيز وآخرون، 2021)، ولعل أهم سبب في ذلك التطور الهائل للتقنية وخصوصاً في مجال التعليم.

الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس - الرخصة المهنية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

المتغير الأول: الجنس:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الرجعة لاختلاف الجنس (معلم - معلمة) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وفق الجدول الآتي: جدول (18) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب الجنس

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	معلم	46	4.225	0.738	0.509	69	0.612	غير دالة
	معلمة	25	4.133	0.691				
رشاقة الاستجابة للتغيرات	معلم	46	4.270	0.720	0.967	69	0.337	غير دالة
	معلمة	25	4.097	0.719				
رشاقة تمكين العاملين	معلم	46	4.273	0.943	1.143	69	0.257	غير دالة
	معلمة	25	4.006	0.940				
رشاقة الابتكار	معلم	46	3.941	0.778	-1.567	69	0.122	غير دالة
	معلمة	25	4.263	0.912				
رشاقة التقييم	معلم	46	4.491	0.784	1.609	69	0.112	غير دالة
	معلمة	25	4.177	0.785				
الدرجة الكلية	معلم	46	4.240	0.766	0.555	69	0.581	غير دالة
	معلمة	25	4.135	0.748				

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الجنس، حيث جاءت الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) في جميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يبين اتفاق وجهة نظر المعلمين والمعلمات إلى قيادات المدارس الثانوية من حيث ممارسة الرشاقة التنظيمية.

المتغير الثاني: الرخصة المهنية:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف الرخصة المهنية (لدى رخصة مهنية - ليس لدى رخصة مهنية) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرخصة المهنية، وفق الجدول الآتي:

جدول (19) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير الرخصة المهنية

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	لدى رخصة	40	4.217	0.883	0.35	59.55	0.73	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.161	0.434				
رشاقة الاستجابة للتغيرات	لدى رخصة	40	4.068	0.880	-2.096	55.41	0.04	دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.392	0.374				
رشاقة تمكين العاملين	لدى رخصة	40	4.029	1.155	-1.678	57.20	0.10	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.373	0.524				
رشاقة الابتكار	لدى رخصة	40	3.793	1.028	-3.587	43.22	0.00	دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.392	0.212				
رشاقة التقويم	لدى رخصة	40	4.229	0.968	-2.033	56.14	0.05	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.576	0.423				
الدرجة الكلية	لدى رخصة	40	4.067	0.946	-1.934	50.87	0.06	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.379	0.335				

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الرخصة المهنية في الدرجة الكلية وأغلب الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار حيث جاءت الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالنظر إلى المتوسطات نجد أنها لصالح من ليس لديهم رخصة مهنية، ويعزو الباحث السبب في ذلك بأن الرخصة المهنية ركزت على مهارة الابتكار.

المتغير الثالث: سنوات الخبرة:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (20) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	بين المجموعات	1.28	2	0.640	1.25	0.293	غير دالة
	داخل المجموعات	34.81	68	0.512			
	الإجمالي	36.09	70	-			
رشاقة الاستجابة للتغيرات	بين المجموعات	0.84	2	0.419	0.804	0.452	غير دالة
	داخل المجموعات	35.40	68	0.521			
	الإجمالي	36.24	70	-			
رشاقة تمكين العاملين	بين المجموعات	2.35	2	1.172	1.328	0.272	غير دالة
	داخل المجموعات	60.01	68	0.883			
	الإجمالي	62.36	70	-			
رشاقة الابتكار	بين المجموعات	1.14	2	0.569	0.811	0.449	غير دالة
	داخل المجموعات	47.69	68	0.701			
	الإجمالي	48.83	70	-			
رشاقة التقويم	بين المجموعات	2.00	2	1.002	1.621	0.205	غير دالة
	داخل المجموعات	42.04	68	0.618			
	الإجمالي	44.04	70	-			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.45	2	0.725	1.279	0.285	غير دالة
	داخل المجموعات	38.54	68	0.567			
	الإجمالي	39.99	70	-			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية الراجعة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن أكثر المستجيبين هم من أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم أكثر من 59% من اجمالي المستجيبين وأنهم متقنون على أن مدرء المدارس الثانوية يمارسون أبعاد الرشاقة التنظيمية بمستوى عال.

المتغير الرابع: الدورات التدريبية:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية الراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 دورات / من 5-10 دورات / أكثر من 10 دورات) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (21) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية حسب متغير الدورات التدريبية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	بين المجموعات	6.458	2	3.229	7.41	0.001	دالة
	داخل المجموعات	29.633	68	0.436			
	الإجمالي	36.092	70	-			
رشاقة الاستجابة للتغيرات	بين المجموعات	1.566	2	0.783	1.536	0.223	غير دالة
	داخل المجموعات	34.672	68	0.51			
	الإجمالي	36.238	70	-			
رشاقة تمكين العاملين	بين المجموعات	6.492	2	3.246	3.951	0.024	دالة
	داخل المجموعات	55.864	68	0.822			
	الإجمالي	62.356	70	-			
رشاقة الابتكار	بين المجموعات	0.823	2	0.411	0.583	0.561	غير دالة
	داخل المجموعات	48.008	68	0.706			
	الإجمالي	48.831	70	-			
رشاقة التقويم	بين المجموعات	6.124	2	3.062	5.492	0.006	دالة
	داخل المجموعات	37.914	68	0.558			
	الإجمالي	44.039	70	-			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.621	2	1.81	3.385	0.040	دالة
	داخل المجموعات	36.371	68	0.535			
	الإجمالي	39.991	70	-			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد رشاقة استشعار التغيرات وبعد رشاقة تمكين العاملين وبعد رشاقة التقويم ولمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية وفق الجدول التالي:

جدول (22) اختبار scheffe لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

البعد	المجموعة (أ)	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	قيمة الاحتمال	الدالة الإحصائية
رشاقة استشعار التغيرات	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.31133	0.27	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	*0.61476	0.018	دالة
	من 5-10 دورات	أكثر من 10 دورات	*0.92609	0.001	دالة
رشاقة تمكين العاملين	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.08793	0.945	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	*0.75047	0.04	دالة
	من 5-10 دورات	أكثر من 10 دورات	*0.83840	0.049	دالة
رشاقة التقويم	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.03238	0.989	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	*0.74913	0.01	دالة
	من 5-10 دورات	أكثر من 10 دورات	*0.78151	0.022	دالة

يتضح من الجدول السابق أن اتجاه الفروق كان لصالح المجموعة التي حصلت على (أكثر من 10 دورات تدريبية) مما يبين أهمية الدورات التدريبية للمعلمين والمعلمات في رفع مستوى الوعي لديهم. الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس - الرخصة المهنية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

المتغير الأول: الجنس:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف الجنس (معلم - معلمة) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وفق الجدول الآتي:

جدول (23) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب الجنس

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	الدالة
معوقات تنظيمية	معلم	46	2.364	1.129	-1.562	69	0.123	غير دالة
	معلمة	25	2.770	0.869				
معوقات بشرية	معلم	46	1.957	1.367	-2.415	69	0.018	دالة
	معلمة	25	2.700	0.955				
معوقات تقنية	معلم	46	3.380	1.079	-0.196	69	0.845	غير دالة
	معلمة	25	3.430	0.897				
الدرجة الكلية	معلم	46	2.567	0.996	-1.766	69	0.082	غير دالة
	معلمة	25	2.967	0.724				

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الجنس، حيث جاءت الدلالة

الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) في جميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يبين اتفاق وجهة نظر المعلمين والمعلمات إلى قيادات المدارس الثانوية من حيث ممارسة الرشاقة التنظيمية.
المتغير الثاني: الرخصة المهنية:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية الراجعة لاختلاف الرخصة المهنية (لدى رخصة مهنية - ليس لدى رخصة مهنية) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرخصة المهنية، وفق الجدول الآتي:

جدول (24) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية حسب متغير الرخصة المهنية

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	الدلالة
معوقات تنظيمية	لدى رخصة	40	2.68	1.17	1.54	69	0.13	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	2.29	0.85				
معوقات بشرية	لدى رخصة	40	2.57	1.45	2.91	64.97	0.01	دالة
	ليس لدى رخصة	31	1.77	0.86				
معوقات تقنية	لدى رخصة	40	3.58	1.12	1.84	68.59	0.07	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	3.16	0.80				
الدرجة الكلية	لدى رخصة	40	2.94	1.00	2.61	68.82	0.01	دالة
	ليس لدى رخصة	31	2.41	0.73				

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية تعزى إلى متغيرات الرخصة المهنية في الدرجة الكلية وأغلب الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد رشاقة الاستجابة للمتغيرات وبعد رشاقة الابتكار حيث جاءت الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالنظر إلى المتوسطات نجد أنها لصالح من ليس لديهم رخصة مهنية، ويعزو الباحث السبب في ذلك بأن الرخصة المهنية ركزت على مهارة الابتكار.

المتغير الثالث: سنوات الخبرة:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (25) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
معوقات تنظيمية	بين المجموعات	0.581	2	0.291	0.255	0.776	غير دالة
	داخل المجموعات	77.54	68	1.14			
	الإجمالي	78.121	70				
معوقات بشرية	بين المجموعات	3.047	2	1.523	0.926	0.401	غير دالة
	داخل المجموعات	111.82	68	1.644			
	الإجمالي	114.866	70				
معوقات تقنية	بين المجموعات	6.435	2	3.218	3.353	0.041	دالة
	داخل المجموعات	65.262	68	0.96			
	الإجمالي	71.697	70				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.77	2	1.385	1.65	0.2	غير دالة
	داخل المجموعات	57.075	68	0.839			
	الإجمالي	59.845	70				

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في محوري المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في محور المعوقات التقنية، ولمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في محور المعوقات التقنية تم استخدام اختبار شيفيه scheffe للمقارنات البعدية وفق الجدول التالي:

جدول (26) اختبار scheffe لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في محور المعوقات التقنية

المحور	المجموعة (أ)	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	قيمة الاحتمال	الدلالة الإحصائية
المعوقات التقنية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.27381	0.581	غير دالة
		أكثر من 10 سنوات	0.77976	0.127	غير دالة
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	1.05357*	0.041	دالة

يتضح من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح مجموعة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ويعزو الباحث السبب في ذلك أنهم ذوي خبرة أكبر من غيرهم، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة (الرسيني، 2021).
المتغير الرابع: الدورات التدريبية:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 دورات / من 5-10 دورات / أكثر من 10 دورات) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (27) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
معوقات تنظيمية	بين المجموعات	9.084	2	4.542	4.474	0.015	دالة
	داخل المجموعات	69.038	68	1.015			
	الإجمالي	78.121	70				
معوقات بشرية	بين المجموعات	19.091	2	9.545	6.777	0.002	دالة
	داخل المجموعات	95.775	68	1.408			
	الإجمالي	114.866	70				
معوقات تقنية	بين المجموعات	42.877	2	21.438	50.583	0.000	دالة
	داخل المجموعات	28.82	68	0.424			
	الإجمالي	71.697	70				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	21.128	2	10.564	18.554	0.000	دالة
	داخل المجموعات	38.718	68	0.569			
	الإجمالي	59.845	70				

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير الدورات التدريبية في جميع المحاور، ولمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية وفق الجدول التالي:

جدول (28) اختبار scheffe لمعرفة الفروق في استجابات العينة للمعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المحور	المجموعة (أ)	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	قيمة الاحتمال	الدلالة الإحصائية
معوقات تنظيمية	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.66392	0.081	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	0.79174	0.054	غير دالة
		من 5-10 دورات	0.12783	0.942	غير دالة
معوقات بشرية	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.66607	0.159	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	*1.33349	0.003	دالة
		من 5-10 دورات	0.66742	0.318	غير دالة
معوقات تقنية	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	*91428.	0.000	دالة
		أكثر من 10 دورات	*2.02627	0.000	دالة
		من 5-10 دورات	*1.11199	0.000	دالة

يتضح من الجدول السابق أن اتجاه الفروق كان لصالح المجموعة التي حصلت على (أكثر من 10 دورات تدريبية) مما يبين أهمية الدورات التدريبية للمعلمين والمعلمات في رفع مستوى الوعي لديهم.

خامساً: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: ملخص النتائج:

- أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: في المرتبة الأولى بُعد رشاقة التقويم بدرجة (كبيرة جداً) ومتوسط حسابي (4.38)، يليه بُعد رشاقة الاستجابة للتغيرات بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.209)، وفي المرتبة الثالثة بُعد رشاقة استشعار التغيرات بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.192)، وفي المرتبة الرابعة بُعد رشاقة تمكين العاملين بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.179)، وأخيراً بُعد رشاقة الابتكار بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.054).
- أن المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي (2.707)، وأعلىها المعوقات التقنية حيث جاءت بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (2.397)، وفي المرتبة الثانية المعوقات التنظيمية بدرجة (ضعيفة) ومتوسط حسابي (2.507)، وأقل هذه المعوقات هي المعوقات البشرية بدرجة (ضعيفة) ومتوسط حسابي (2.218).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الرخصة المهنية في الدرجة الكلية وأغلب الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار لصالح من ليس لديهم رخصة مهنية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) اتجاه الفروق كان لصالح المجموعة التي حصلت على (أكثر من 10 دورات تدريبية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية تعزى إلى متغيرات الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية تعزى إلى متغيرات الرخصة المهنية في الدرجة الكلية وأغلب الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار حيث جاءت الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية الراجعة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في محوري المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية حسب متغير الدورات التدريبية في جميع المحاور، لصالح المجموعة التي حصلت على (أكثر من 10 دورات تدريبية).

ثانياً: التوصيات:

- رفع مستوى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الابتكار من خلال الإدارة اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمعلمين والمعلمات.
- السعي للتحويل الرقمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير المهارات التقنية لمدراء المدارس حيث كانت من أكبر المعوقات لممارسة الرشاقة التنظيمية.
- إلزام جميع المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية بالحصول على الرخصة المهنية لأهميتها في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس.
- وضع خطة سنوية لإقامة دورات تدريبية في الممارسات الإدارية المختلفة والرشاقة التنظيمية.

ثالثاً: المقترحات:

- استراتيجية مقترحة لتطوير أبعاد الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية.
- الحاجات التدريبية الداعمة للرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية.
- دور التحويل الرقمي في المدارس الثانوية بمحافظة الدرية في تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العاصي، عبدالعزيز، (2021)، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، المجلد 88، ص ص 899-950.
- البربري، محمد أحمد عوض، (2022)، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية - دراسة ميدانية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد 94، فبراير، ص ص 830-927
- التويجري، فاطمة عبدالعزيز؛ والبكر، لمياء ناصر؛ وأبوثنين، عهد محمد؛ والعصيمي، ورده يحيى، (2022)، تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، العدد 8، الرياض، سبتمبر، ص ص 39 - 60.
- حسن، رنا عبدالغني أمين، و جعفر، أسماء السيد عبدالغني، (2023)، رأس المال النفسي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية المدركة وأساليب مواجهة الضغوط المهنية لدى عينة من منتسبي جامعة الأزهر، *مجلة قطاع الدراسات الإنسانية*، جامعة الأزهر، العدد 31، يونيو، ص ص 799-918.
- الحمدان، أمل راشد، (2019)، *الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي - الجامعات السعودية أنموذجاً*، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الذبياني، منى سليمان، (2020)، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية -تصور مقترح.، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، المجلد 110 العدد 3، ص ص 33-86.
- رزقي، رزق، (2019)، *أثر الإدارة الرشيقية على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية - دراسة حالة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الرسيني، منال عبدالله، (2021)، *الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم.
- الرشود، أمجاد راشد، (2023)، *درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات*، *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي*، جامعة دار الحكمة، عدد خاص بمؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية، مايو، ص ص 1-20.
- الريشي، نايف غازي، (2022)، *درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع*، *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، المجلد 35، العدد 35، يوليو..
- السمحان، منى عبدالله، (2022)، *تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، المجلد 5، العدد 2، ص ص 343-390.
- عباس، دينا حلمي، (2020)، *دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية*، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 40، العدد 3، ص ص 163-182.
- العساف، صالح حمد. (2006). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. مكتبة العبيكان. الرياض
- عمر، دعاء محمد سيد، (2020)، *تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي*، *مجلة العلوم التربوية* - كلية التربية بالغرندقة - جامعة جنوب الوادي، المجلد 3، العدد 1، ص ص 40 - 87

- كرتات، رقية محمد أحمد، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة كلية التربية، جامعة إب، اليمن، ص ص 1-31.
- المحاميد، (2015)، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.
- المصري، مروان وليد سليمان، (2016)، استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد 40، العدد 2، ص ص 257-341.
- مغاوري، هالة أمين، (2016)، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 10، العدد 3، ص ص 133-174.
- المفيز، خولة عبدالله؛ الحمدان، أمل راشد؛ العيفان، مي محمد (1442)، الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض - تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، العدد 26، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص 263 - 330
- النشيلي، دينا حلمي عباس (2020)، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 40، العدد 3، ص ص 163-182.
- هلل، شعبان أحمد، (2021)، متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، الإصدار 9.
- وزارة التعليم (2023)، موقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مركز الوثائق، <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/DocumentCentre/Pages/default.aspx?DocId=f5873917-e1d3-4788-b45d-d5691fe7ea8e>
- يعن الله، علي حسن، (2020)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد 188، المجلد ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Liu, Yang,(2010). "Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vassa.
- Mohammadi, M؛Nikpour, A.& Chamanifard R. (2015). The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran)", JIEB-3 .
- Park, Y.(2011). The Dynamics of The Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments; The Role Information Technologies, Doctor Dissertation, Faculty of USC, Graduate School, University of Southern California, p. 23.
- Teece, D; Peteraf, M & Leih, S. (2016). "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy". California Management Review, 58 (4), 13-35.
- KIM, S. H. ; JO, M. W. ,& LEE, S. I. (2013). Psychometric Properties of the Korean Short Form-36 Health Survey Version 2 for Assessing the General Population. Asian Nursing Research, pp 61-66.
- KIM, S. H. ; JO, M. W. ,& LEE, S. I. (2013). Psychometric Properties of the Korean Short Form-36 Health Survey Version 2 for Assessing the General Population. Asian Nursing Research, pp 61-66.