

درجة توافر الرقابة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات
الخاصة

The Degree of Organizational Agility of Education Departments Supervising
Schools for People with Special Needs

د.هوازن بنت محمد بن أحمد نتو

Author Information

**Dr. Hawazen bint Muhammad bin
Ahmed Netto**

Assistant Professor of Educational
Administration and Planning

Author info

Hawazin2001@hotmail.com

Article History

<i>Received</i> Jan 4, 2023	<i>Accepted:</i> Jan 29, 2023
--------------------------------	----------------------------------

**Keyword: Organizational Agility-
Education Departments- People with
Special Needs.**

هذه مقالة وصول مفتوح بموجب ترخيص

CC BY 4.0

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Abstract

The Aim of The Research is to Reveal The Degree of Organizational Agility Available in The Education Departments Supervising Schools for People with Special Needs in The Kingdom of Saudi Arabia, and to Know The Differences According to The Two Variables: Gender, and Educational Experience.

The Research Followed The Descriptive Analytical Method, and The Sample Consisted of (250) Supervisors of Schools with Special Needs in The Kingdom of Saudi Arabia.

A questionnaire Consisting of (27) Phrases Was Used, Distributed Over Three Dimensions: Sensing Agility, Agility in Decision-Making Process, Agility in Practice and Application.

The Results Concluded That The Degree of Organizational Agility of The Education Departments Supervising Schools with Special Needs is "Medium", with an Average of (2.97), and a Relative Weight of (55.8).

The Results Concluded That There is No Difference in The Degree of Availability of Organizational Agility Among The Members of The Research Sample Due to The Gender Variable, and That There is a Difference in its Availability Among The Members of The Research Sample Due to The Owners of The Greatest Educational Experience.

الفصل الأول : التعريف بالبحث :

المقدمة

أصبح مصطلح "ذوي الاحتياجات الخاصة" من أكثر المصطلحات تداولاً في هذا العصر؛ لأنّ موضوع التربية الخاصة من الموضوعات الحديثة نسبياً في المجال التربوي.

وقد زاد الاهتمام بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، من خلال تقديم كل وسائل الدعم والمساندة لهم؛ وذلك إيماناً بسياستها التعليمية التي تؤكد أن لكل فرد من أبنائها الحق في التربية والتعليم.

وتعدّ المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في تطبيق الأساليب التربوية الحديثة لذوي الاحتياجات الخاصة، فقد بدأ التعليم الخاص في المملكة بجهود فردية لاحت منذ عام 1952، وتركزت حول الإعاقة البصرية، واستمرّت الجهود الفردية في هذا المجال، إلى أن أنشئت أول مؤسسة حكومية للمكفوفين بالرياض عام 1960، تلاها عام 1962 صدور قرار بإنشاء أول إدارة تختص ببرامج التعليم الخاص بالمكفوفين والصمّ والمعاقين عقلياً، وتحوّلت عام 1972 إلى ثلاث إدارات منفصلة خاصة بالإعاقات الثلاث سالفة الذكر (القرعاوي، وعون، 2017، 17).

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية إلا أن العصر الحالي بما يمتاز به من الكثير من التطور والتغيير، وما يترتب عليه من مشكلات عديدة تواجه المؤسسات التعليمية؛ ما يحتمّ على القائمين على أمر هذه المؤسسات العمل الدؤوب والمستمر لمواجهة هذه المشكلات.

فمن المهم أن تواكب النظم التعليمية التطورات الجارية، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة؛ حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة (مغاوري، 2016، 133).

وقد فرضت هذه المشكلات وتلك التحديات تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، حيث تعد الإدارة الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان؛ للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف الإدارة إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق توعية وتبصير العاملين بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه السليم (منصور، 2020، 1-2)، وإن نجاح المدرسة عموماً يرتبط بنجاح وفعالية قياداتها، ويعتمد هذا بدوره على جانبيين أولهما: ما يقدم لمدير المدرسة من تسهيلات وإمكانات لمساعدته على تأدية مهامه الإدارية كما ينبغي، وثانيهما: ما يتمتع به مدير المدرسة كقائد تربوي من سمات ومهارات تعينه على القيام بمهام الإدارة التربوية (البحيري، وآل كردم، 2013، 15).

ولم تعد الأساليب والطرق التقليدية في الإدارة ملائمة في ظل الظروف والأزمات الحالية؛ وهذا ما يحتّم على القادة ضرورة امتلاك مهارات للتكيف والتعامل المرن مع كل المستجدات، من خلال امتلاكهم الرشاقة التنظيمية في مواجهة التحديات والمخاطر المحيطة بالمؤسسات التعليمية(أبو عاصي، 2021، 902).

من هنا برز مفهوم "الرشاقة التنظيمية" بوصفه أداة تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية والتكيف مع البيئات الديناميكية، وتغييرها لتصبح مؤسسات ناجحة (Hussain, Abood, Talib, 2018, 578)

وتعد الرشاقة التنظيمية من المداخل الحديثة في المجال الإداري ظهر في بداية التسعينات، فالرشاقة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكّن من سرعة التجاوب مع الأحداث المحيطة، وتتضمن عددا من العناصر منها: السرعة والمرونة، الاستجابة ورشاقة اتخاذ القرار واستغلال الفرص، والتكيف مع البيئة، فالرشاقة التنظيمية تساعد المنظمة للتغلب على التحديات المختلفة، وتمكّنها من إدارة المعرفة بكفاءة، فهي صمام النجاح لمواجهة البيئات التنافسية المختلفة (كعكي، 2021، 477).

كما تسعى المنظمات من خلال الرشاقة التنظيمية إلى استشعار الفرص، وإدراك التغييرات غير المتوقعة والتهديدات المرتبطة بها، ثم الاستجابة السريعة لها (محمود، 2021، 209).

ولأن الرشاقة التنظيمية مدخل إداري يستهدف رفع درجة استشعار التغييرات، وبناء نظام للمراقبة؛ لرصد المعلومات وتوثيقها؛ من أجل تعزيز المبادرة وسرعة الاستجابة، واتخاذ قرارات مبتكرة وسريعة وفعالة، فهو الخيار المثالي للتعامل مع الأزمات الحالية التي تتعرض لها المنظمات التعليمية؛ لتحافظ على استقرارها واستدامتها؛ لتكون قادرة على التصرف بسرعة ومرونة عالية؛ الأمر الذي يقلل من الآثار السلبية للأزمات، ويسهم في احتواء الأضرار ويزيد من استثمار الفرص (المفيز، والحمدان، والعيقان، 2021، 269).

كما تمثل الرشاقة التنظيمية عاملا رئيسا لنجاح المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة؛ وذلك لإسهامها في رفع قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات الحاصلة، والاستفادة من الفرص في البيئة التي تتسم بعدم التأكد بدرجة كبيرة (سليم، 2020، 346).

ويعد الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ضرورة للمؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، حيث تقدّم المؤسسات التعليمية عونا كبيرا للمؤسسات داخل المجتمع بما يساعد على تجديد رؤيتها وتحسين قدرتها على احتواء ومواجهة التغيير الذي يزخر به العصر الحالي.(منصور، 2020، 2).

ولم تعد الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيارية وإنما هي ضرورة من ضرورات العصر الحالي لتمييز وتنكيف المؤسسات وتستجيب بفعالية لضغوط البيئة الخارجية والداخلية(منصور، 2020، 10).

بل أصبحت الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تميّز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات المتعثرة، وتتطلب التغييرات المستمرة في بيئة تلك المؤسسات سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف معها وأن تكون مرنة في الاستجابة لتلك التغييرات في السوق.(Harraf&others, 2015, 675).

وتختلف المؤسسات الرشيقة عن المؤسسات الجامدة في أن الأخيرة بحاجة إلى كسر طريقة التفكير التقليدية، وتشجيع الابتكار، وتعلم كيفية اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها؛ لرفع كفاءتها، فعند اهتمام المؤسسات الرشيقة بالاستجابة السريعة نحو التغيير في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، فإن المؤسسات الجامدة تتمسك بأداء العمل بالأساليب التقليدية الروتينية نفسها، والتي قد تسبب أحيانا في زيادة إنفاق بعض الموارد كالوقت والمال وغيرها، فهي جامدة في تصرفاتها، وطريقة تعاملها مع المواقف المختلفة، وتهدف فقط إلى البقاء، حتى لو كان ما تقدّمه ضعيفا أو لا يلبي احتياجات الكثير من العملاء (مغاوري، 2016، 149-150).

كما تتميز المؤسسات الرشيقة بأنها تهتم بالتغيير وتعدّه فرصة للحصول على ميزة تنافسية من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها المتغيرة، وتحويل التهديدات إلى فرص مميزة (Mehrab, & Siyadat, 2013, 18).

من هنا كان يمكن القول: إنّ المؤسسات الرشيقة هي مؤسسات ناجحة لديها المرونة والحساسية للتغييرات البيئية، ويمكنها التعامل مع المواقف الطارئة، كما يمكنها تزويد أفرادها بالعديد من المعارف والخبرات والمهارات، التي تمكّنهم من مواكبة متطلبات البيئة العصرية.

وبنظرة متأنية إلى مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية يتبين أنه لا بد أن تتحول إلى مؤسسات رشيقة قادرة على الانتقال من حالة الجمود والبيروقراطية الإدارية إلى حالة الحركة والتقدم، بحيث تمكّن الإدارات المشرفة عليها من المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية؛ بهدف تحقيق أعلى مستويات الأداء الإداري المتميز، من خلال معرفة درجة توافر الرشاقة التنظيمية لديهم، وإعداد التوصيات اللازمة لتحسينها.

مشكلة البحث:

تعاني إدارات التعليم المشرفة على ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية من العديد من التحديات والضغوطات في ظل المتغيرات والتحوليات العالمية والمحلية؛ ما يعني أن

الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد كافية لمساعدتها على الإدارة الجيدة لتحقيق الأهداف المنشودة؛ مما يحتم عليها استخدام أساليب إدارية معاصرة؛ بهدف تحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز، ومن هذه الأساليب المعاصرة ما يعرف باسم "الرشاقة التنظيمية"؛ وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة الرشاقة التنظيمية، مبينة مستوى توافرها أو أهميتها لدى الإدارات التعليمية والأكاديمية، ومنها:

- دراسة المصري (2016) بعنوان: إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وهدفت إلى تعرف مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (98) مديرا ومديرة، وتوصلت إلى أنّ مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كانت بنسبة (78.5%)، وقد قدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس.

- دراسة منصور (2020) بعنوان: تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، والوكلاء، ورؤساء الأقسام)، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (72) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وأظهرت النتائج تقييما متوسطا لأفراد العينة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

- دراسة عمر (2020) بعنوان: تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وهدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي على (97) عضوا من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة "متوسطة" بنسبة (73%)، وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة.

- دراسة العنزي (2020) بعنوان: مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية للجامعة، وطبقت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت العينة (405) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج إلى أنّ مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جاء مرتفعا، كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والقدرة التنافسية لها.

• دراسة الزامل والدوسري(2021): بعنوان: الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، وهدفت الدراسة إلى تعرف واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة بلغت (110) من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن واقع الرشاقة التنظيمية في الجامعة جاء مرتفعا بوزن نسبي(83.99%).

• دراسة المفيز وآخرين(2021) بعنوان: الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح، وهدفت الدراسة إلى تعرف دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة كأداة، وبلغت العينة(234) مشرفة في (9) مكاتب تعليم في مدينة الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة جاء بدرجة كبيرة، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لإدارة الأزمة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في الكشف عن درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على ذوي الاحتياجات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وفقا لمتغيري: الجنس والخبرة التعليمية.

أسئلة البحث: تمثلت أسئلة البحث فيما يلي:

1. ما درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟
2. هل يوجد فرق في درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف الجنس(الذكور- الإناث)؟
3. هل يوجد فرق في درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف الخبرة التعليمية؟

أهداف البحث: تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

1. تعرف درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

2. تعرف الفرق في درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف الجنس (الذكور - الإناث).
3. تعرف الفرق في درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف الخبرة التعليمية.

أهمية البحث: تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

1. ندرة البحوث والدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية في إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.
2. قد يسهم البحث في تقديم تأصيل نظري للرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يمكن الاعتماد عليه لتحسين أداء الإدارات التعليمية ورفع كفاءتها.
3. يمكن أن يضيف البحث إلى المجال التربوي بعض الأسس التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين الواقع الإداري في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات العالمية والمحلية.
4. فتح الباب أمام المزيد من البحوث والدراسات في أسلوب الرشاقة التنظيمية وتحسينه لدى الإدارات التعليمية والأكاديمية.

حدود البحث:

تحدد البحث بالعينة المكونة من مئتين وخمسين مديرا ومديرة من المشرفين على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	89	35.6
أنثى	161	64.4
المجموع	250	100

ويبين الجدول التالي أنّ من عينة البحث (30.4) بلغ عدد سنوات الخبرة لهم أقل من خمس سنوات، وأن (38.4) من عينة البحث بلغ عدد سنوات الخبرة لهم من خمس إلى عشر سنوات، وأن (31.2) من عينة البحث بلغ عدد سنوات الخبرة لهم أكثر من عشر سنوات:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	76	30.4
من خمس إلى عشر سنوات	96	38.4
أكثر من عشر سنوات	78	31.2
المجموع	250	100

كما تحدد بالاستبانة المستخدمة لقياس درجة توافر الرقابة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

منهج البحث:

استند البحث على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج ملاءمة لموضوع البحث، حيث يتناول دراسة الأحداث والظواهر؛ فيصفها كما هي، ومن ثم يعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً؛ ما يؤدي لفهم علاقات هذه الظاهرة، والوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.

مصطلحات البحث:

الرقابة التنظيمية:

الرقابة التنظيمية مدخل إداري يساعد على تحقيق السرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات والتفاعل مع التغيرات البيئية، كما أنها ضرورة حتمية لتحسين أداء المؤسسات التعليمية في مواجهة الأزمات (الوهبي، وشعيل، 2020، 297).

وتعني تقليل المستويات الإدارية بتفعيل عمليات إدارة المعرفة في ضوء الإدارة الإلكترونية (كعكي، 2021، 472).

ويمكن تعريف الرقابة التنظيمية إجرائياً بأنها: سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والأبعاد اللازمة لتحسين أداء إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في تحقيق السرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات والتفاعل مع التغيرات البيئية.

إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة:

يُعرّف ذوو الاحتياجات الخاصة بأنهم: الأطفال الذين ينحرفون في نموهم العقلي والجسمي والحسي والانفعالي والاجتماعي عن متوسط نمو الأطفال العاديين؛ لذا أصبحت مظلة التربية الخاصة تشمل فئات عدة: (ذوي صعوبات التعلم، وذوي الاضطرابات اللغوية، وذوي الاضطرابات الانفعالية، وذوي الاضطرابات العقلية، والسمعية، والبصرية، والحركية) (الباز، 2013، 107-108).

وهم طلبة المدارس الأساسية الحكومية ومراكز ذوي الاحتياجات الخاصة الذين ينحرفون انحرافا ملحوظا عن أقرانهم العاديين من الناحية الحسية أو من الناحية الجسمية، والذين يحتاجون إلى رعاية واهتمام خاص من قبل المدرسة تختلف عن الرعاية التي تقدم لأقرانهم الأسوياء؛ وذلك لمساعدتهم على النمو والتعليم (نتو، 2018، 488).

ويمكن تعريف الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة بأنهم: كل من يقوم بالإشراف على هذه المدارس، سواء أكان مديرا أم مشرفا تربويا.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم الرشاقة التنظيمية:

عُرِّفت الرشاقة التنظيمية تعريفات عدة، منها:

تعني الرشاقة التنظيمية مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تطبقها الإدارة بقصد أن تكون المنظمة سريعة الاستجابة للأحداث المحيطة بها. (أحمد، 2016، 29).

وهي سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم المدرسي من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن (المصري، 2016، 270).

وهي القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتحديات بسهولة وسرعة وبراعة (Tallon, 2011, 464).

وهي الحركة السريعة والنشطة والسهلة مع القدرة على التفكير السريع بطريقة ذكية (Razzaghi& Moghaddam& Jafari, 2016, 1201).

وهي القدرة على التعديل والتكيف بشكل مستمر وكاف في الوقت المناسب للتوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، وذلك فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، وقد يشمل ذلك إنشاء منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرق إبداعية لخلق قيمة للمؤسسة (Rotich, & Okello, 2019, 2178).

وهي القدرة على استشعار التغييرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير، واستثمار الكفاءات وتدعيم التميز (منصور، 2020، 5). وهي سرعة التكيف مع التغييرات لإنجاز المهام وتقليل المستويات الإدارية في ضوء الإدارة الإلكترونية (كعكي، 2021، 69).

وهي مدى مرونة المنظمة في الاستماع لبيئتها المضطربة والاستجابة السريعة لتلبية حاجات ورغبات وتوقعات عملائها (فرح، وبدوي، وبابكر، والعوض، 2021، 90).

وتشير الرشاقة التنظيمية إلى مرونة المنظمة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، واستثمار المعرفة، وجودة العمليات؛ لمواجهة حدة المنافسة (إبراهيم، 2021، 290).

يتضح مما سبق أنّ الرشاقة التنظيمية سمات إدارية مرتبطة بالمنظمة تتلخص في القدرة على استشعار التغييرات، وسرعة التكيف والاستجابة تجاهها، من خلال استغلال الفرص الممكنة واستثمار الكفاءات.

أهمية الرشاقة التنظيمية:

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها، وتعد ميزة تنافسية، وإن هناك العديد من الأسباب الراجعة لحاجة المؤسسات للرشاقة التنظيمية، أبرزها: أن المؤسسة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، وتتصف باللا تأكد، وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية، وتزايد الفرص البيئية المتاحة، وصعوبة اختيار الأفضل منها، وتمكّن الرشاقة التنظيمية المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة، في ظل نظام مفتوح لأنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة (التويجري، 2020، 306).

كما تتضح أهمية الرشاقة التنظيمية من خلال فهم كمية المتغيرات المتسارعة وإدراكها، وتمنح المؤسسة النمو والاستمرارية في تحقيق أداء متميز (الزامل، والدوسري، 2021، 764).

ويمكن تلخيص أهمية الرشاقة التنظيمية في النقاط الآتية:

- أنها مطلوبة في جانبين: الأول: داخل المؤسسة؛ بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، والثاني: خارج المؤسسة؛ لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح.
 - تعطي المؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة؛ مما يجعلها قادرة على الاستعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، ومع زيادة الرشاقة تزداد فرص الابتكار.
 - الرشاقة أحد مفاتيح حل المشكلة، خاصة عندما يكون هناك اضطراب في البيئة الداخلية والخارجية (أمين، وعيد، 2021، 55).
 - تساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسة في جعلها أكثر استجابة لتغيرات السوق وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات.
 - تسهم الرشاقة التنظيمية في مساعدة المؤسسات على الإدارة بشكل ناجح وفعال واستغلال الفرص والتعامل مع المخاطر.
 - تساعد الرشاقة التنظيمية في إنجاز الأعمال بجودة عالية وبكفاءة ودقة.
 - تسهم الرشاقة التنظيمية في تحسين قدرات المؤسسات وبنياتها التنظيمية؛ وعندئذ زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
 - تتميز الرشاقة التنظيمية بأنها ميزة تنافسية تتعلق بجميع مكونات المؤسسة، مثل: الرشاقة التشغيلية، ورشاقة اتخاذ القرار، والرشاقة الإستراتيجية، ورشاقة العمليات.
 - تعد الرشاقة التنظيمية السمة الرئيسة للمؤسسات اللامركزية، حيث تعد المؤسسات الرشيقة هي نتاج الهياكل التنظيمية، وأساليب القيادة، والمفاهيم العملية، ونظام الدعم (منصور، 2020، 12).
 - تعد الرشاقة لأي مؤسسة بمنزلة منهجية للتطوير والتنمية، فالرشاقة ليست هدفا في ذاتها، ولكنها تعد بمنزلة منهجية عمل (أحمد، 2016، 21).
- أبعاد الرشاقة التنظيمية:

تختلف أبعاد الرشاقة التنظيمية من دراسة إلى أخرى، ولكن أغلب الدراسات والبحوث السابقة أشارت إلى أن للرشاقة التنظيمية ثلاثة أبعاد تتمثل في: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة.

ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

- رشاقة الاستشعار: وتعني قدرة المؤسسة التنظيمية لفحص عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل، سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، وذلك لتحقيق الإدراك التام لاتجاهات التغيير وأنواعه وخصائصه والاستعداد لمواجهته، من خلال وضع الرؤى والإستراتيجيات المناسبة (الذبياني، 2020، 51)، وتطوير أداء المؤسسة باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (عمر، 2020، 56).

- رشاقة عملية اتخاذ القرار: وتعني القدرة على جمع وتراكم وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة؛ لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011, 25)، والمؤسسة الرشيقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، ويعد عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهما، ومقدار الوقت الذي يسمح للمؤسسات لإنهاء مهمة دون تأخير بحيث لا يمكن أن تؤثر على مهام أخرى (النشيلي، 2020، 169)، وعادة تتخذ المؤسسات الرشيقة قراراتها في ضوء ثلاثة معايير هي: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهذا بدوره يتطلب من المؤسسة تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك (عمر، 2020، 57).

- رشاقة الممارسة والتطبيق: وتشير إلى مجموعة الأنشطة الهادفة لتجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات، وفقا لمبادئ العمل الناتجة عن رشاقة صنع القرارات؛ بهدف التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة (محمود، 2021، 210)، وتشمل الممارسة أيضا إجراءات المؤسسات التنافسية الجديدة للسوق، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج التسعير الجديدة، وتغيير السياسات مع الشركاء الإستراتيجيين وكبار الزبائن (هادي، 2021، 43).

مقومات الرشاقة التنظيمية:

تتمثل مقومات الرشاقة التنظيمية ومزاياها فيما يأتي:

- مشاركة جميع الأفراد في إعداد إستراتيجية المؤسسة التعليمية: وهي تلك العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالإسهام في صنع القرارات الإدارية، والمشاركة في تنفيذها، ويمكن القول: إن المشاركة توفر مناخا صحيا لأداء الأعمال وللتطوير التنظيمي (المصري، 2016، 290).

- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات: تعد التكنولوجيا محفزا حاسما لإدارة المعرفة، حيث إنها يمكن أن تساعد على تواصل الأفراد مع المعلومات، والأفراد مع بعضهم البعض، كما يمكن للمستلزمات التكنولوجية أن تدعم الرقابة التنظيمية من خلال تمكين الاتصال الفعال في جميع المستويات والإدارات، كتبادل المعلومات واستخدام التكنولوجيات الموحدة والقابلة للمقارنة، والمتكاملة ونظم المعلومات (العبادي، والعميدي، 2020، 387).
- إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة: إن توافر هياكل تنظيمية شبكية مرنة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل فيما بينها والتخلص من الهرمية التقليدية، قد يسهم في تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات أو المستجدات الحادثة بفعالية، وفي الوقت المناسب؛ مما يدعم من تحقيق الرقابة التنظيمية بها (مغاوري، 2016، 156).
- المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية: إن الرقابة التنظيمية لا يمكن ممارستها في بيئة هرمية؛ لأن من متطلبات تحقيق الرقابة هيكل تنظيمي مرن وديناميكي، يتبع النمط اللامركزي في اتخاذ القرارات بالاعتماد على إدارة المعرفة التي تستخدم القوالب الإلكترونية لربط الوثائق المختلفة لتوليد معرفة جديدة في صورة تقرير بأقصر وقت ممكن؛ للعمل على كسر القيود التقليدية، ويدعم مشاركة المعرفة الوظيفية، وتفعيل أساليب عمل وإجراءات أكثر مرونة وشفافة؛ لمواجهة التغيرات المختلفة لتتمكن من البقاء والاستمرارية وتمكن من التكيف مع التغيرات الحديثة في البيئة الخارجية (كعكي، 2021، 65).
- كفاءة الأفراد بالمؤسسات التعليمية: إن الأفراد الذين يعملون في المؤسسات التعليمية لابد أن يكونوا على قدر مناسب من الكفاءة، وأن يتمتعوا بالعديد من المهارات التي تؤهلهم للعمل في مهامهم الوظيفية، وتجعلهم قادرين على التعامل مع التغيير، وأن تكون لديهم القابلية في تعلم كل ما هو جديد، وتنمية قدراتهم؛ لتحسين أنفسهم بشكل مستمر، كما من المهم التأكيد على أهمية التواصل فيما بينهم لتبادل ونقل الخبرات، وتعزيز قدراتهم نحو تحمل المسؤولية (مغاوري، 2016، 157).
- الابتكار: يعد الابتكار ركنا أساسيا للرقابة التنظيمية؛ لأنه يعطي دلالة على عقلية تنظيمية واضحة، والمؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على التغيير، علما بأن الابتكار ليس شرطا أساسيا ووحيدا للرقابة، فالمؤسسة يمكن أن تكون مبتكرة دون أن تكون رشيقة، ويمكن أن تكون رشيقة دون أن تكون مبتكرة، ورغم ذلك فإن هناك علاقة طردية بين الابتكار والرقابة، والأهم من الابتكار هو تبني ثقافة الابتكار ونشرها، حيث يعد أمرا مهما لنجاح المؤسسات وتحسين مستوى رشاقتها التنظيمية، ورغبة الإدارة في الابتكار هي الشرارة التي تحفز على التغيير (المصري، 2016، 293-294).

ويمكن القول: إنّ المؤسسة الرشيفة تتسم بالعديد من المزايا والمقومات تتلخص في: السرعة والمرونة، والقدرة على مواكبة التغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية، والتجاوب مع القضايا الاجتماعية، بحيث تستفيد من تكنولوجيا المعلومات؛ لإشراك أفرادها في اتخاذ القرار، وجعلهم أكثر كفاءة وأكثر قدرة على الابتكار.

أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة درجة توافر الرقابة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

- الهدف من الاستبانة: هدفت هذه الاستبانة إلى الكشف عن درجة توافر التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، ومعرفة الفرق وفقاً لمتغيري: الجنس والخبرة التعليمية.

- مصادر إعداد الاستبانة: اعتمدت الباحثة في اشتقاق هذه الاستبانة على المصادر الآتية:

1. نتائج البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالرقابة التنظيمية.

2. الأدبيات التربوية المرتبطة بالرقابة التنظيمية.

3. أهداف تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

- صدق الاستبانة: للتحقق من صدق استبانة درجة توافر الرقابة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، استخدمت الباحثة صدق المحكمين، حيث قامت بعرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية، بلغ عددهم (10) محكمين، وقد عدّل المحكمون بعض العبارات من حيث الصياغة، وحذفوا البعض الآخر، ولم يضيفوا أي عبارة.

ويوضّح الجدول (3) نسب الاتفاق بين المحكمين لعبارات استبانة درجة توافر الرقابة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

جدول (3)

نسب الاتفاق بين المحكمين لعبارات استبانة درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية

رقم العبارة	نص العبارة	ن=10	عدد المتفقين	النسبة
1	أولاً: رشاقة الاستشعار: تعمل إدارات التعليم على التنبؤ بالأزمات.		7	70%
2	تستطلع إدارات التعليم التغييرات البيئية في الوقت المناسب.		9	90%
3	تنفذ إدارات التعليم دورات تدريبية استباقية لدى كوادرها في التعامل مع مختلف الأزمات.		7	70%
4	هيأت إدارات التعليم وسائل وأدوات بديلة لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في أثناء حدوث الأزمات.		9	90%
5	توفر إدارات التعليم قواعد وبيانات ومعلومات للتنبؤ بالأزمات.		9	90%
6	تمتلك إدارات التعليم رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.		9	90%
7	تستفيد إدارات التعليم من الموارد المتاحة.		9	90%
8	تتابع إدارات التعليم المستجدات التكنولوجية الحالية والمستقبلية.		10	100%
9	تهتم إدارات التعليم بالتنمية المهنية للعاملين في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.		9	90%
10	تقوم إدارات التعليم بإجراء تحسينات مستمرة للأنشطة الإدارية والفنية المختلفة.		9	90%
11	تقوم إدارة التعليم بتعميم الأنظمة والتعليمات على جميع أفراد المجتمع المدرسي، واعتماد مبدأ عدم حجب المعلومات.		10	100%
12	تقوم إدارة التعليم بتوعية مديري المدارس وزيادة قدرتهم على الاستجابة للآراء والاقتراحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين أساليب العمل المتبعة وتطويره.		8	80%
13	تمتلك إدارات التعليم الإمكانية الكافية في تفسير المشكلات المعقدة الآنية والمستقبلية وتحويلها إلى خيارات واضحة ومعقولة.		6	60%
14	تضع إدارات التعليم أهدافاً قابلة للتعديل في ضوء الاحتياجات		8	80%

		الفعالية ومطالب التغيير.	
70%	7	ثانيا: رشاقة عملية اتخاذ القرار: تتخذ إدارات التعليم قرارات مناسبة تحت الضغوط من واقع الأزمة.	15
70%	7	تستجيب إدارات التعليم في قراراتها للأحداث المهمة حول ذوي الاحتياجات الخاصة دون تأخير.	16
80%	8	تتخذ إدارات التعليم القرارات بالوقت المناسب بما يخدم ذوي الاحتياجات الخاصة.	17
80%	8	يشارك مشرفو ومعلمو ذوي الاحتياجات الخاصة في صناعة القرارات الحرجة التي تؤثر عليهم في أثناء الأزمات.	18
70%	7	تتقى إدارات التعليم على تواصل مع مشرفي ومعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة بالطرق الافتراضية في أثناء الأزمات.	19
90%	9	تمنح إدارات التعليم توفيق الصلاحيات لمدراء مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.	20
90%	9	تمتلك إدارات التعليم خططا مستقبلية لإحلال التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.	21
70%	7	تستمع إدارات التعليم لكل الآراء.	22
100%	10	تتراجع إدارات التعليم عن بعض القرارات.	23
90%	9	تعقد إدارات التعليم ندوات لتنمية الوعي العام باللامركزية وأهميتها في اتخاذ القرار.	24
80%	8	تمتلك إدارات التعليم قاعدة بيانات جيدة لغرض استخدامها في اتخاذ القرار.	25
90%	9	تنفذ إدارات التعليم خطة عمل لتلبية احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة دون تأخير.	26
90%	9	تسمح إدارات التعليم بتقديم المبادرات والأفكار الجديدة من قبل العاملين في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.	27
90%	9	ثالثا: رشاقة الممارسة والتطبيق: تعتمد إدارات التعليم على نظام تواصل فعال مع المشرفين والمعلمين والطلاب وأولياء أمورهم.	28
70%	7	تستجيب إدارات التعليم في الوقت المناسب لمتطلبات ذوي	29

		الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم.	
100 %	10	تعتمد إدارات التعليم هيكلًا تنظيميًا مرنا للتعامل مع الأزمات.	30
90%	9	يملك معلمو ذوي الاحتياجات الخاصة المعارف والمهارات التي تمكنهم من التعامل مع الأزمات.	31
70%	7	تنظم إدارات التعليم آليات التكيف الموائمة مع المستجدات بالوقت المناسب.	32
70%	7	تستطيع إدارات التعليم إجراء التعديلات المناسبة وإعادة هيكلة أنظمتها لتلائم الأعمال المطلوبة.	33
80%	8	يتم تنفيذ المهام من قبل إدارات التعليم وفق المدة الزمنية المحددة لها.	34
60%	6	تقوم إدارات التعليم بتدريب مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة على التحليل المنظم لعلاقات التنظيم المدرسي.	35
90%	9	تعتمد إدارات التعليم على مبدأ الإثابة على قدر الإجابة، والمساءلة على قدر التقصير.	36
100 %	10	تمتلك إدارات التعليم قيم الإبداع وثقافة الابتكار في أداء أنشطتها وتجديدها.	37
90%	9	توجد شبكة اتصالات فعالة داخل مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.	38

يتضح من الجدول (3) أنّ نسب الاتفاق بين المحكمين لعبارات استبانة درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية قد تراوحت بين (60-100%)؛ ولذا تم قبول جميع العبارات التي حصلت على (80%) أو أكثر من الاتفاق بين المحكمين، وتم حذف العبارات التي حصلت على نسب اتفاق أقل من (80%)؛ بسبب تداخلها مع عبارات أخرى، أو لعدم أهميتها.

وبعد تعديل العبارات التي طُلب تعديلها من قبل الأساتذة المحكمين، وبعد حذف بعض العبارات التي تم حذفها من قبلهم، أصبحت استبانة درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية مكونة من سبع وعشرين عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة هي: رشاقة الاستشعار (11 عبارة)، ورشاقة عملية اتخاذ القرار (9 عبارات)، ورشاقة الممارسة والتطبيق (7 عبارات).

وقد تم إعطاء كل عبارة وزنا مدرجا وفق سلم خماسي لقياس درجة توافرها: (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدا)، وأعطيت الأوزان التالية بالترتيب: (5، 4، 3، 2، 1).

- ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات استبانة درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، فبلغت معاملات الثبات (0.89)، وهي معاملات ثبات مرتفعة.

نتائج البحث وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: ما درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وترتيبها حسب درجة العبارة في الاستبانة، وذلك وفقا لما يأتي:

جدول (4)

درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه العينة
أولا: رشاقة الاستشعار: تستطلع إدارات التعليم التغيرات البيئية في الوقت المناسب.	2.73	1.33	54.6	متوسطة
هيأت إدارات التعليم وسائل وأدوات بديلة لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في أثناء حدوث الأزمات.	2.68	1.28	53.6	متوسطة
توفر إدارات التعليم قواعد وبيانات ومعلومات للتنبؤ بالأزمات.	2.64	1.32	52.8	متوسطة
تمتلك إدارات التعليم رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.	2.59	1.33	51.8	ضعيفة
تستفيد إدارات التعليم من الموارد المتاحة.	2.75	1.32	55	متوسطة
تتابع إدارات التعليم المستجدات التكنولوجية الحالية والمستقبلية.	2.67	1.27	53.4	متوسطة
تهتم إدارات التعليم بالتنمية المهنية للعاملين في	2.91	1.29	58.2	متوسطة

				مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.
متوسطة	53.6	1.32	2.68	تقوم إدارات التعليم بإجراء تحسينات مستمرة للأنشطة الإدارية والفنية المختلفة.
ضعيفة	50.8	1.28	2.54	تقوم إدارة التعليم بتعميم الأنظمة والتعليمات على جميع أفراد المجتمع المدرسي، واعتماد مبدأ عدم حجب المعلومات.
متوسطة	54.4	1.37	2.72	تقوم إدارة التعليم بتوعية مديري المدارس وزيادة قدرتهم على الاستجابة للآراء والاقتراحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين أساليب العمل المتبعة وتطويره.
متوسطة	55	1.41	2.75	تضع إدارات التعليم أهدافا قابلة للتعديل في ضوء الاحتياجات الفعلية ومطالب التغيير.
متوسطة	53.2	1.4	2.66	ثانيا: رشاقة عملية اتخاذ القرار: تتخذ إدارات التعليم القرارات بالوقت المناسب بما يخدم ذوي الاحتياجات الخاصة.
متوسطة	54.2	1.35	2.71	يشارك مشرفو ومعلمو ذوي الاحتياجات الخاصة في صناعة القرارات الحرجة التي تؤثر عليهم في أثناء الأزمات.
متوسطة	54.2	1.36	2.71	تمنح إدارات التعليم توفيق الصلاحيات لمدراس ذوي الاحتياجات الخاصة.
متوسطة	58.2	1.35	2.91	تمتلك إدارات التعليم خططا مستقبلية لإحلال التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.
متوسطة	58	1.37	2.9	تترجع إدارات التعليم عن بعض القرارات.
متوسطة	55.2	1.38	2.76	تعقد إدارات التعليم ندوات لتنمية الوعي العام باللامركزية وأهميتها في اتخاذ القرار.
متوسطة	58.4	1.38	2.92	تمتلك إدارات التعليم قاعدة بيانات جيدة لغرض استخدامها في اتخاذ القرار.
متوسطة	61.2	1.4	3.06	تنفذ إدارات التعليم خطة عمل لتلبية احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة دون تأخير.
متوسطة	56.6	1.39	2.83	تسمح إدارات التعليم بتقديم المبادرات والأفكار الجديدة من قبل العاملين في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.
متوسطة	57.2	1.39	2.86	ثالثا: رشاقة الممارسة والتطبيق:

				تعتمد إدارات التعليم على نظام تواصل فعال مع المشرفين والمعلمين والطلاب وأولياء أمورهم.
متوسطة	58.4	1.41	2.92	تعتمد إدارات التعليم هيكلًا تنظيميًا مرنا للتعامل مع الأزمات.
متوسطة	58.8	1.39	2.94	يملك معلمو ذوي الاحتياجات الخاصة المعارف والمهارات التي تمكنهم من التعامل مع الأزمات.
متوسطة	58.4	1.38	2.92	يتم تنفيذ المهام من قبل إدارات التعليم وفق المدة الزمنية المحددة لها.
متوسطة	55.6	1.36	2.78	تعتمد إدارات التعليم على مبدأ الإثابة على قدر الإجابة، والمساءلة على قدر التقصير.
متوسطة	57	1.4	2.85	تمتلك إدارات التعليم قيم الإبداع وثقافة الابتكار في أداء أنشطتها وتجديدها.
متوسطة	57.8	1.39	2.89	توجد شبكة اتصالات فعالة داخل مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.
متوسطة	55.8	1.36	2.79	الكلية

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الرقابة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وبوزن نسبي بلغ (55.8)، وقد يرجع ذلك لقصور معرفي بالرقابة التنظيمية؛ نظرا لحدائتها، وربما يعود ذلك إلى الرغبة في الاستمرار على الأساليب التقليدية في الإدارة، ومقاومة التغيير من قبل إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة

وقد حصلت العبارات التالية على أقل وزن نسبي وهي:

– تقوم إدارة التعليم بتعميم الأنظمة والتعليمات على جميع أفراد المجتمع المدرسي، واعتماد مبدأ عدم حجب المعلومات. الوزن النسبي (50.8%).

– تمتلك إدارات التعليم رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه. الوزن النسبي (51.8%).

وقد جاءت درجة توافرها ضعيفة؛ وهذا يشير إلى ضعف قدرة التنظيم الإداري لدى هذه الإدارات في استشعار التغييرات البيئية المحيطة بها، وعدم قدرتها على التخطيط الجيد لمواجهة هذه التغييرات الداخلية والخارجية.

وللإجابة عن السؤالين الثاني والثالث، والذي نصهما: هل يوجد فرق في درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف الجنس (الذكور - الإناث)؟

هل يوجد فرق في درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف الخبرة التعليمية؟

تم استخدام اختبار تحليل التباين ثنائي الاتجاه للتعرف على تأثير كل من الجنس والخبرة التعليمية على درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، فجاءت النتائج كما يوضحها جدول (5):

جدول (5)

تحليل التباين الثنائي لتأثير الجنس (ذكر/أنثى)، والخبرة التعليمية (أقل من 5 سنوات/ما بين 5 إلى 10 /أكثر من عشر سنوات) على توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفائية	الدلالة
الجنس	18.188	1	18.19	2.34	3.91
الخبرة التعليمية	4122	2	2061	265.59	3.06
الجنس × الخبرة التعليمية	2276.584	2	1138.29	146.69	3.06
الخطأ	8310.785	249			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي ذكور وإناث مجموعة البحث في درجات توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (2.34)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائيا في متوسطات درجات عينة البحث (الذكور والإناث) على مقياس توافر الرشاقة التنظيمية لدى الإدارات المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعة البحث، وفقا لسنوات الخبرة التعليمية، حيث بلغت قيمة (F) (265.59)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، ويتضح أن الفرق في متوسطات درجات مجموعة البحث على المقياس جاء لصالح أفراد عينة البحث أصحاب الخبرة التعليمية الأكبر.

– يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين عاملي: الجنس، والخبرة التعليمية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (146.69)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

التوصيات:

- بناء على نتائج البحث يمكن التوصل إلى التوصيات التالية:
- عقد دورات تدريبية مكثفة للقيادات التربوية المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، تمكنهم من امتلاك المهارات الإدارية اللازمة.
- إعطاء حرية أكبر للإدارات التربوية للإبداع والابتكار في مجالات العمل.
- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تشكيل لجان في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، مهمتها متابعة خطة تحسين الأداء، وتوجيهها.
- تطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة والصلاحيات لإدارات التعليم؛ لتعزيز السرعة والمرونة في اتخاذ القرار، والتقليل من الروتين والبيروقراطية.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية لإدارات التعليم التي تسعى لتحسين مستوى رشاقتها التنظيمية ومحاولة تذليل العقبات أمامها.
- توزيع نشرات تثقيفية في المدارس عن الأساليب العلمية في كيفية إعداد الخطط المدرسية.
- تعميم الأنظمة والتعليمات الإدارية على جميع أفراد المجتمع المدرسي.

الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة

الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، ومعرفة الفروق وفقاً لمتغيري: الجنس، والخبرة التعليمية.

واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) مشرفاً على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام استبانة مكونة من (27) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة عملية اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق.

توصلت النتائج إلى أنّ درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة "متوسطة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وبوزن نسبي بلغ (55.8).

وتوصلت النتائج إلى أنه لا يوجد فرق في درجة توافر الرشاقة التنظيمية بين أفراد عينة البحث يعزى لمتغير الجنس، وإلى وجود فرق في توافرها بين أفراد عينة البحث يعزى لأصحاب الخبرة التعليمية الأكبر.

وأوصى البحث بتوصيات، أهمها: وضع إستراتيجية واضحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

الباحثين

د.هوازن بنت محمد بن أحمد
أستاذ الإدارة التربوية
والتخطيط المساعد
كلية التربية/جامعة أم القرى
نتو

عناوين الاتصال

Hawazin2001@hotmail.com

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية - إدارات التعليم - ذوو الاحتياجات الخاصة.

هذه مقالة وصول مفتوح بموجب ترخيص

CC BY 4.0

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. *المجلة العربية للإدارة*، (41) 1، 289-310.
- أبو عاصي، هشام. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية*، (88) 2، 899-950.
- أحمد، كمال. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية*، (8) 8، 116-15.
- أمين، مصطفى، وعيد، محمود. (2021). تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (22) 4، 45-75.
- الباز. أحمد. (2013). تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين وسائط التربية لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام بمملكة البحرين. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، (151)، السنة 39، 103-167.
- البحيري، السيد، وآل كردم، مفرح. (2013). أدوار القيادات المدرسية لإدارة برامج دمج تلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدارس الابتدائية في منطقة عسير التعليمية "تصور مقترح". *مجلة التربية*، (152) 3، 12-76.
- بني هادي، ثابت. (2021). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردن. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*. (52)، 23-58.
- التويجري، هيلة. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرقابة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. *مجلة التربية*، (187) 2، 354-299.
- الذبياني، منى. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*، (110) 3، 32-84.
- الزامل، مها، والدوسري، هيا. (2021). الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (29) 4، 761-778.
- سليم، سامح. (2020). العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. (1)، 435-448.

- العبادي، هاشم، والعميدي، ضرغام. (2020). مقدرات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية دراسة تحليلية في شركة آسياسيل للاتصالات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (12) 28، 379-398.
- عمر، دعاء. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، (1) السنة 3، 40-87.
- العنزي، خلف. (2017). الخدمات التي تقدمها مؤسسات المجتمع الحكومية للكبار ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. مركز تعليم الكبار. آفاق جديدة في تعليم الكبار. (22): جامعة عين شمس، 149-181.
- العنزي، سعيد. (2020). مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: كلية الدراسات العليا، 1-107.
- فرح، فرح، وبدوي، مأمون، وبابكر، صفاء، والعوذ، سارة. (2021). العلاقة الارتباطية بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضارف السودان. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (4) 3، 84-113.
- القرعاوي، حياة، وعون، وفاء. (2017). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركز إعاقة النمو الفكري بمدينة الرياض. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، عالم التربية، (57). السنة 18، 57-1.
- كعكي، سهام. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، (86) 2، 461-517.
- محمود، مي. (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، (41) 1، 209-227.
- المصري، مروان. (2016). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (40) 2، 257-341.
- مغاوري، هالة. (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، (10)، السنة 3، 133-174.
- المفيز، خولة، والحمدان، أمل والعيقان، مي. (2021). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة

- the light of the organizational agility approach(in Arabic). *Journal of Educational Administration*, (8), 116-15.
- Al-Abadi, Hashem, and Al-Amidi, Dergham. (2020). The capabilities of strategic leadership and its role in achieving organizational agility: An analytical study in Asiaccell Communications Company(in Arabic). *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, (12)28, 398-379.
 - Al-Anzi, Khalaf. (2017). Services provided by governmental community institutions for adults with special needs in the Kingdom of Saudi Arabia(in Arabic). *Adult Education Center. New Frontiers in Adult Education*. (22): Ain Shams University, 181-149.
 - Al-Anzi, Saeed. (2020). The level of organizational agility among academic leaders at Kuwait University and its relationship to competitiveness(in Arabic), MA thesis, Mutah University: College of Graduate Studies, 107-1.
 - Al-Buhairi, Al-Sayyid, and Al-Kurdam, Mufreh. (2013). The roles of school leaders to manage integration programs for students with special needs in primary schools in the Asir educational region, "a suggested scenario"(in Arabic). *Journal of Education*, (152)3, 76-12.

- في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، (26)، 263-330.
- منصور، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (21)4، 1-45.
 - نتو، هوزان. (2018). تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. *العلوم التربوية*، (26)3، 480-524.
 - النشلي، دينا. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، (40)3، 163-182.
 - الوهبي، عيبر، وشعيل، ندى. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية. *مجلة العلوم التربوية*، (6)1، 1-332. 295

References:

- Abu Assi, Hisham. (2021). A proposed vision for developing school leadership performance in secondary schools in light of the organizational agility approach(in Arabic). *Educational Journal*, (88)2, 950-899.
- Ahmed Kamal. (2016). Improving the administrative performance of the faculties of Jazan University in



djhr.uodiyala.edu.iq

p ISSN: 2663-7405

e ISSN: 2789-6838

IRAQI
 Academic Scientific Journals

- Al-Tuwaijri, Haila. (2020). The practice of administrative workers at Qassim University of organizational agility and its effectiveness in strengthening their citizenship behaviors: a field study(in Arabic). *Journal of Education*, (187)2, 354-299.
- Al-Wahaibi, Abeer, Shuail, Nada. (2020). Organizational agility is an approach to crisis management in Saudi public universities: future scenarios(in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, (6), 332-295.
- Al-Zamel, Maha, and Al-Dosari, come on. (2021). Organizational agility at Princess Nourah bint Abdul Rahman University in Riyadh and ways to improve it(in Arabic). *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, (29)4, 778-761.
- Amin, Mustafa, and Eid, Mahmoud. (2021). Achieving organizational agility for Egyptian universities using the simultaneous engineering approach from the point of view of some university leaders(in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, (22)4, 75-45.
- Bani Hadi, Thabet. (2021). The impact of human resources strategies on organizational agility in commercial banks in Jordan(in Arabic). *Ramah Journal of Research and Studies*. (52), 58-23.
- Al-Dhubyani, Mona. (2020). Organizational agility is an approach to improving institutional performance in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia: a suggested scenario(in Arabic). *Journal of the College of Education*, (110)3, 84-32.
- Al-Mafeez, Khawla, Al-Hamdan, Amal and Al-Aifan, May. (2021). Organizational agility is an approach to crisis management in education offices in Riyadh: a suggested scenario(in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, (26), 330-263.
- Al-Masry, Marwan. (2016). A proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools in Gaza governorates(in Arabic). *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, (40)2, 341-257.
- Al-Nashili, Dina. (2020). The role of organizational agility in achieving organizational commitment: a field study(in Arabic). *The Arab Journal of Management*, (40)3, 182-163.
- Al-Qarawi, Hayat, Aoun, and Wafaa. (2017). Obstacles to the application of total quality management in the center of intellectual growth impediment in the city of Riyadh(in Arabic). *The Arab Foundation for Scientific Consultations and Human Resource Development, Education World*, (57). Year 18, 57-1.



djhr.uodiyala.edu.iq

p ISSN: 2663-7405

e ISSN: 2789-6838

- Babylon. *Int. J. Sup. Chain. Mgt Vol, 7(6)*, 578.
- Ibrahim Ahmed. (2021). The impact of human resource management practices on organizational agility through knowledge management processes as a mediating variable(in Arabic). *The Arab Journal of Management*, (41)1, 310-289.
 - Maghawry, Hala (2016). Organizational agility is an approach to improving institutional capacity in Egyptian university education(in Arabic). *Journal of Educational Administration*, (10), Year 3, 174-133.
 - Mahmoud, May. (2021). The impact of management practices with high containment in enhancing organizational agility: a field study(in Arabic). *The Arab Journal of Management*, (41)1, 227-209.
 - Mansour, Manar. (2020). Developing the administrative performance of leaders at the Faculty of Education, Mansoura University in light of the approach to organizational agility(in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, (21) 4, 45-1.
 - Mehrabi, S., Siyadat, S. A., & Allameh, S. M. (2013). Examining the degree of organizational agility from employees' perspective (agriculture-jahad organization of Shahrekord City). *International Journal of Academic Research in*
 - Baz. Ahmad. (2013). A proposed conception to activate the relationship between educational media to integrate people with special needs in public education schools in the Kingdom of Bahrain(in Arabic). *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*, (151), Year 39, 167-103.
 - Cakes, arrows. (2021). The role of electronic management in applying organizational agility to achieve competitive advantage in the light of knowledge management processes in university education: a field study(in Arabic). *Educational Journal*, (86)2, 517-461.
 - Farah, Farah, Badawi, Mamoun, Babiker, Safa, and Al-Awad, Sarah. (2021). Correlation between organizational agility and job engagement: a field study in agricultural service companies in Gedaref State, Sudan(in Arabic). *Journal of Studies in Humanities and Social Sciences*, (4)3, 84-113.
 - Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
 - Hussain, Z. N., Abood, Z. A. R., & Talib, A. H. (2018). Strategic Agility and its Impact on Organizational Supply Chain Success: Applied Research in a Sample of the Faculties of the University of



djhr.uodiyala.edu.iq

p ISSN: 2663-7405

e ISSN: 2789-6838

- Business & Change Management*, 6(2), 2176-2190.
- Selim, Sameh. (2020). The relationship between transformational leadership and organizational agility: a field study on the Telecom Egypt company(in Arabic). *Scientific Journal of Economics and Trade*. (1), 448-435.
 - Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 35(2), 463-486.
 - Nto, Hozan. (2018). A proposed conception to activate the role of school administration to care for people with special needs in the Kingdom of Saudi Arabia(in Arabic). *Educational Sciences*, (26)3, 524-480.
 - Omar, Dua. (2020). Improving organizational agility practices in the faculties of South Valley University(in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, (1). Year 3, 87-40.
 - Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
 - Razzaghi, G. F., Moghaddam, A. Z., & Jafari, P. (2016). Education System and Agility Culture. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 2(3), 1197-1213.
 - Rotich, J., & Okello, B. (2019). The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog. *The Strategic Journal of*