

الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية؛ حالة قطر Organizational agility among educational leaders in public schools; The Case of Qatar

أمل مبارك النعيمي^{1*}، أحمد محمد الماوري²

¹ باحث، معهد الدوحة للدراسات العليا، قطر، aal088@dohainstitute.edu.qa

² أستاذ مشارك، معهد الدوحة للدراسات العليا، قطر، ahmed.almaweri@dohainstitute.edu.qa

تاريخ التسليم: 2024/10/13 تاريخ المراجعة: 2024/11/01 تاريخ القبول: 2024/11/02

Abstract

The study aimed to identify the reality of educational leaders' practice of organizational agility (with its dimensions of sensing agility, response agility, decision-making agility, and innovation agility) in Qatar's public schools, and the impact of gender, academic qualification, and job title variables. It employed a quantitative approach, where information was collected from secondary sources, in addition to collecting information from primary sources through a questionnaire that was distributed to 297 principals and teachers at public schools in Qatar. The study found that organizational agility is practiced by educational leaders in Qatari public schools at a high level, and that each dimension of organizational agility (sensing agility, response agility, decision-making agility, and innovation agility) is also practiced at a high level. There are also no statistically significant differences regarding the level of organizational agility practice due to the variables of gender, academic qualification, and job title.

Keywords: Organizational Agility, Educational leaders, Qatar.

الملخص

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات التربوية للرشاقة التنظيمية في مدارس قطر الحكومية بأبعادها المتمثلة في رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الابتكار. ومدى وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من المصادر الثانوية، إضافة إلى جمع المعلومات من المصادر الأولية من خلال تصميم استبانة إجاب عليها 297 مفردة من مدراء ومعلمي المدارس الحكومية في قطر. توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تمارس لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية القطرية بمستوى عالٍ، وأن كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الابتكار) يمارس أيضا بمستوى عالٍ. كما أنه لا توجد فروق دالة احصائيا حول مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، القيادات التربوية، قطر.

* المؤلف المراسل: د. أحمد محمد الماوري، الإيميل: ahmed.almaweri@dohainstitute.edu.qa

يتسم العصر الحالي بالديناميكية والتغيرات المتسارعة التي طالت المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، عززتها الطفرة التكنولوجية والانفجار المعرفي الذي قاد المجتمعات نحو اقتصاد المعرفة. وأرخت هذه التغيرات سدالها على كافة المنظمات بقطاعاتها المختلفة، وألزمته بضغوط وتحديات أسهمت في تباين معالجتها وسرعة الاستجابة لها. ويتبلور دور الاتجاهات التنظيمية الحديثة في توجيه المنظمات للوصول إلى طرق وأساليب ممنهجة لمواجهة التغيرات المتسارعة وتحويلها إلى قيمة مضافة استثمارية في تطوير أداء المنظمة. وتعد القدرة على تحقيق أداء متميز في ظل هذه التغيرات المتسارعة التي لا يمكن التنبؤ بها من أبرز المعضلات التي يمكن أن تواجه المنظمات حديثاً، لذا ظهر مفهوم رشاقة المنظمة من بين عدة حلول تنظيمية، وكان من أكثر الحلول توافقاً مع البيئة سريعة التغير (الحمدان، 2020).

ونظراً لأهمية الرشاقة التنظيمية Organizational Agility في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمة وتغلبها على المعوقات التي تحد من قدرتها على مواجهة التغيرات الهائلة التي يشهدها هذا العصر، وتشجيعها على مواكبة التطور والإبداع في تقديم خدماتها للمستفيدين، بات مفهوم الرشاقة التنظيمية من أهم المدخلات لإدارة التغيير في المنظمات القادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. وفي هذا السياق حرصت دولة قطر على تطوير منظماتها العامة وجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وبما يمكنها من تحقيق رؤية قطر 2030 وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع بمستوى عالٍ من المهنية والاحترافية.

على صعيد المنظمات التعليمية، أصبحت الرشاقة التنظيمية أحد الأساليب الإدارية المبتكرة التي تمنح المؤسسات التعليمية القدرة على الاستمرار والنمو بالرغم من التغيرات غير المتوقعة التي تحدث في بيئة العمل (شيرين، 2023). ومن أجل تعزيز الأداء التنافسي، والابتكار في البيئة التعليمية، تعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات - ضمن عوامل أخرى - لزيادة رشاقته على اعتبار أنها العنصر الأكثر فعالية في العملية التعليمية (لاكشمي وآخرون، 2021). ويؤكد (قمر الدين وآخرون، 2020) على أن الاستخدام الفعال للوسائط التعليمية في الفصل الدراسي، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا التعليمية، وفعالية التعلم عبر الإنترنت تتأثر بشكل أساسي بالاستراتيجيات القيادية التي تتبناها قيادة المدرسة. حيث تلعب القيادات التربوية دوراً مؤثراً في مدى

قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع بيئة عملها، ومن ثم تحقيق أهدافها المنشودة من خلال ممارستها للرشاقة التنظيمية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أولت قطر اهتماما كبيرا بقطاع التعليم، حيث تضمنت رؤية قطر 2030 ، أربع ركائز طموحة، منها ركيزة التنمية البشرية باعتبارها الركيزة الأولى من ركائز رؤية قطر 2030 التي أعلنت من شأن التعليم وجعلته في صدارة أولوياتها، وأكدت على أن " التعليم دعامة أساسية من دعائم تقدم المجتمع، تكفله الدولة وترعاه، وتسعى لنشره وتعميمه" (وثيقة رؤية قطر 2030، 2008)، كما اشتملت هذه الركيزة على غايات طموحة رفعت من سقف التطلعات لهذا الرافد التنموي المتمثل في المؤسسات التعليمية بكافة قطاعاتها المختلفة، حيث نصّت النتيجة الرئيسة للخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في قطر 2022 على "توفير نظام تعليمي عالمي، يقدم فرصاً منصفة للالتحاق بالتعليم والتدريب عالي الجودة". وتعد القيادات التربوية أحد العوامل الحيوية في نجاح مؤسسات التعليم في تحقيق الأهداف المرسومة لها، حيث ينبغي أن تتمتع تلك القيادات بمهارات القيادة الرشيقة حتى تتمكن من إدارة المؤسسات التعليمية بمهنية عالية في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير الدائم. لذا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى ممارسات الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية القطرية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة القيادات التربوية للرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية القطرية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

1. ما درجة ممارسة القيادات التربوية لبعد رشاقة الاستشعار؟
2. ما درجة ممارسة القيادات التربوية لبعد رشاقة الاستجابة؟
3. ما درجة ممارسة القيادات التربوية لبعد رشاقة اتخاذ القرار؟
4. ما درجة ممارسة القيادات التربوية لبعد رشاقة الابتكار؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادات التربوية للرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية القطرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية للرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية القطرية بأبعادها المتمثلة في: رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الابتكار، ومدى وجود فروق دالة احصائية في إجابات العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة. وتقديم توصيات للمعنيين بهذا الخصوص.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في الجانب النظري من شح الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على الصعيد القطري بشكل خاص، وبذلك تعد من الدراسات الرائدة في هذا المجال، ومن المتوقع أن هذه الدراسة ستُطلق العنان للباحثين المهتمين بمجال القيادة التربوية للتعرف على الدور القيادي للمدراء التربويين في تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال الاستجابة السريعة والمتزنة في نفس الوقت للمتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، وتقديم الحلول المقترحة لتحسينها. وتتبع أهميتها التطبيقية من خلال تقديم التوصيات للقادة التربويين حول كيفية ترسيخ وتعزيز مفهوم الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وجعلها أكثر استجابة للبيئة المحيطة وجعل مخرجاتها أفضل.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على تناول موضوع الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية (مع التركيز على أربعة أبعاد تتمثل في: رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الابتكار). وتم تطبيقها على القيادات التربوية والمعلمين في المدارس الحكومية في دولة قطر، خلال العام الدراسي 2023-2024 .

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1- الرشاقة التنظيمية:

يرى الكثير من الباحثين أن جذور الإدارة الرشيقة Agile Management تعود إلى عقود الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين في عالم برمجيات الكمبيوتر ، لكنهم يعتبرون أن التاريخ الحديث لظهورها كان في العام 2001 عندما اجتمع 17 مبرمجاً رئيسياً لكتابة بيان الرشاقة Agile Manifesto وحدد البيان 12 مبدأً لتوجيه ممارسات الإدارة الرشيقة (Highsmith, 2004)، (السويدان، 2021). من جهتها تؤكد (الحمدان، 2020) أن كلا المفهومين الرشاقة التنظيمية

Organizational Agility، والإدارة الرشيقة Agile Management تهدف إلى تحسين الأداء في المنظمات، بيد أن الرشاقة التنظيمية تُعنى بتوقع التغييرات في جميع عناصر المنظمة بدءاً بالاستراتيجية، ومروراً بالموظفين والإمكانات والإجراءات، وانتهاءً عند تقييم النتائج، لكن الإدارة الرشيقة Agile Management تركز على زيادة الإنتاج من خلال الاستفادة من الموارد، وتقليل الهدر في العمليات. ويعود أصلها الفلسفي لنظرية القدرات الديناميكية التي ظهرت في العام 1997 وتعني قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لاستغلال مختلف الموارد المميزة للمؤسسة للاستجابة لتغييرات المحيط (Teece, et, al, 1997). حيث تصبح الرشاقة أكثر أهمية في البيئات المضطربة التي يشوبها الغموض التي يطلق عليها VUCA. وهذا المصطلح كما وصفه (Horney & O'Shea 2015) هو اختصار يحتوي الأحرف الأولى لأربع كلمات هي التقلب Volatility وتعني كثرة وسرعة التغيير، وعدم اليقين Uncertainty وتعني عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل وعدم القدرة على تأكيده، والتعقيد Complexity تعني وجود الكثير من التغييرات المتداخلة وذات التأثير البارز في بعضها البعض، والغموض Ambiguity وتعني الإبهام واللبس في المناحي والاتجاهات. لذا بدأوا باستخدام مفهوم الرشاقة فيما يسمى بالمشاريع القائمة على المعرفة خاصة المشاريع التقنية، ثم توسع مفهوم الرشاقة Agility ليشمل مختلف المنظمات.

تم تناول مفهوم الرشاقة من قبل العديد من الباحثين في مختلف المجالات من أبرزها تقنية المعلومات، والصناعات، إدارة الأعمال، والإدارة التربوية؛ لذا تنوعت التعريفات المتعلقة بمفهوم الرشاقة التنظيمية وفق اختلاف تخصصاتهم، ومدارسهم؛ فالرشاقة لغة: مشتقة من رشق يرشق رشاقة: أي من اعتدلت قامته، وحسن قده، ويُقال رشق في عمله أي خفّ وأسرع. ويُعرف (جودت، 2022) الرشاقة بشكل عام على أنها القدرة على الاستجابة السريعة والمتزنة للمتغيرات لما فيه مصلحة المنظمة. كما يعرفها (Shiri, 2014) بأنها " القدرة على الاستجابة الناجحة والسريعة، والتفاعل مع التغيرات البيئية بكفاءة عالية".

تعرف الرشاقة التنظيمية Organizational Agility بأنها " القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب" (السحان، 2022). وهي القدرة على التحكم في المتغيرات والإمكانات والعقبات الداخلية والبيئية بذات القدر، واستخدام الوسائل المتاحة قدر الإمكان لمواكبة المستجدات المتسارعة التي تطرأ على المنظمة بشكل مرّن وسريع وبأقل التكاليف (Hollisopple & Li, 2008). وترى (حطب، 2021) أن الرشاقة التنظيمية

هي درجة تنظيمية مرتبطة بسلسلة من القدرات والمتطلبات والأسس والكفايات اللازمة لدعم التنظيم المدرسي للوصول إلى التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة. وتتفق (المفيز وآخرون، 2021) مع هذا التعريف من حيث القدرة التي تتمتع بها مكاتب التعليم لمواجهة المتغيرات التي تطرأ عليها بفعل الأزمات في جميع مراحلها سواء قبل الأزمة، وخلالها، وبعد انحسارها بسرعة ومرونة وخفة بهدف تحسين الاستجابة لها. ومن جانب آخر يرى (Khavari et. Al., 2016) أن الرشاقة التنظيمية هي نموذج في العمل، يهدف إلى توظيف إمكانيات تنظيمية، لمجارة التغيرات التي تلبي احتياجات العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات التعليمية. كما عرّفها (مغاوري، 2016) بأنها " جميع الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة الجامعية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفعالية وابتكار".

رشاقة القيادة: يُعرف (Joiner, B, 2019) القيادة الرشيقة بأنها "القدرة على القيادة المؤثرة في ظل التغيير السريع وعدم اليقين، أو عندما يعتمد نجاح المنظمة على مراعاة وجهات نظر وأولويات متنوعة". ويُعرفها (أوزجينيل، 2022) بأنها القدرة على تقديم حلول سريعة وفعالة في مواجهة المواقف الغامضة والمعقدة، وتكييف مهاراتهم مع المواقف المختلفة، وإظهار سلوكيات مرنة.

ويتجلى مما سبق اختلاف الأدبيات في تعريف الرشاقة التنظيمية بأكثر من مدخل، فهناك من عرفها بأنها قدرة المنظمة، ومنهم من قدمها على أنها سمة أو حسيّة أو حالة تصل إليها المنظمة، وبرز اتجاه ثالث عرفها بصورة مفصلة على اعتبار أنها مجموعة من المتطلبات والعمليات والإجراءات، لكن معظم تلك التعريفات اتفق على ديناميكيّتها وسرعة استجابتها للتغيرات البيئية. كما أن التعريفات وضّحت أن الرشاقة التنظيمية هي هدف تسعى المنظمات لتحقيقه للمحافظة على توازنها ونموها وتميزها، في ظل المتغيرات التي تفرضها البيئة سريعة التغيير. ومن هذا المنطلق نرى أن الرشاقة التنظيمية هي ليست القدرة على الاستجابة السريعة والمتزنة للمتغيرات التي تطرأ على البيئة سريعة التغيير فقط، بل تتجاوز هذا المفهوم بأنها القدرة على إحداث التغيير الإيجابي بسرعة وكفاءة واتزان؛ للحصول على قيمة مضافة، من خلال التعلم والتحسين المستمر، بفرق عمل متعاونة، تُدار من قبل قيادات رشيقة تشعر بالتنبؤ للتغيير البيئي بشكل مناسب.

أهمية الرشاقة التنظيمية: للرشاقة التنظيمية أهمية كبيرة لنجاح المنظمات المعاصرة، وتبرز هذه الأهمية في زيادة القدرة على الاستشعار أو الاستجابة للمتغيرات في بيئة سريعة التغيير، والانسجام معها للوصول إلى غايات المنظمة الحالية والمستقبلية (السحان، 2022)، وزيادة القدرة التنافسيّة

لدى المنظمة من خلال الانتقال إلى الحلول الابتكاريّة لتقديم الخدمات وتجنب الطرق التقليدية، وإدارة المخاطر، وتوفير مزيد من الانفتاح مع المجتمع وتشجيع تبادل المعرفة، ومساندة أنشطة الابتكار بوتيرة سريعة ومرنة (Varley, 2021)، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها على بناء استراتيجية واضحة للتعامل مع كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية واستغلال الفرص الناتجة عنها، والإسهام في زيادة المعرفة ورفع مستوى المهارات والقدرات التكنولوجية في المنظمة، وزيادة سرعة الأداء التنظيمي عن طريق تحسين العمليات وتقييم الأنشطة وتطوير الكفاءة التنظيمية للوصول إلى الاستقرار التنظيمي، ورفع قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجات المتفاعلين وسرعة تحقيق الأهداف، وهذا بدوره يتطلب تعزيز مبدأ المساءلة والنزاهة والشفافية في العمل، وتشجيع العمل التعاوني من خلال تطوير فرق العمل، ودعم إمكانية المنظمة على إيجاد حلول للمعضلات التي تواجهها في فترات زمنية قصيرة، بالإضافة إلى تقليص التسلسل الهرمي في الوظائف الإدارية، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف العامة وتحسين العوائد وتحقيق النتائج المتوقعة (المفيز، وآخرين 2021). وقد اختصرت (الحمدان، 2020) الفرق بين المنظمة التقليدية وبين المنظمة الرشيقة على النحو الآتي:

جدول (1): الفرق بين المنظمة الرشيقة والتقليدية

المعيار	خصائص المنظمة الرشيقة	خصائص المنظمة التقليدية
الهيكل التنظيمي	هيكل شبكي ذو شكل سطحي أفقي	هرمي / رأسي
كفاءة الوحدات والفرق	تعدد الاختصاصات	امتلاك الخبرة
تدفق المعلومات وصناعة القرار	لا مركزية	مركزية
دور القيادات	التنسيق والتسوية	السيطرة والمراقبة
نوعية الأفراد	التكيف والمسؤولية والكفاءة	وجود الاحترام والكفاءة

أبعاد الرشاقة التنظيمية: تشير (الحمدان، 2020) أن الأدبيات تناولت مكونات الرشاقة التنظيمية بأشكال مختلفة، فهناك من تناولها على أنها أبعاداً مستقلة ومباشرة، وهناك من تناولها على أنها فئات من الممارسات والقدرات. كما أن الباحثون تفاوتوا في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية حيث يصنفها (Doz & Cosnion 2008) إلى ثلاثة أبعاد تتضمن الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد، بينما يختصرها (Trinh et. al, 2012) في بُعدين فقط هما الاستشعار، والاستجابة، وهناك من زاد عليها وضوح الرؤية، وانتقاء الأهداف الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة، والمسؤولية المشتركة (هنية ، 2016)، ومنهم من أضاف بُعد التكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي، وسرعة الأداء، والتعلم التنظيمي (المصري، 2016)، إضافة إلى بُعدي الاستفادة من الكفاءات، والمبادرة (مغاوري، 2016). ويمكن توضيح هذا التفاوت من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢) أبعاد الرشاقة التنظيمية

الباحث	التاريخ	أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تناولها
B Vaszkun	2023	الهيكل التنظيمي المترابط، الثقافة التحولية، القيادة التوجيهية والخدمة.
أبو هلال	2023	الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق والممارسة، الاستجابة، التعلم، التمكين
MKH Peterman	2022	قبول التغييرات، اتخاذ القرارات، الشفافية، التعاون، التأمل، مركزية التكرار، التقييم، التنظيم الذاتي، التعلم.
التوجيهي وآخرون	2022	الاستشعار، الاستجابة، اتخاذ القرار، الابتكار
العتيبي	2022	الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق.
Kovynyov	2021	الثقافة والقيم والقيادة، الهيكل التنظيمي، تطوير البرمجيات، تطوير المنهجية، العمل، بنية المؤسسة.

المصدر: الباحثان في ضوء الأدبيات السابقة

ستقتصر هذه الدراسة على الأبعاد التالية نظراً لتوافقها مع أهداف وأهمية الدراسة الحالية:

رشاقة الاستشعار Sensing Agility: تعني القدرة على مراقبة الأحداث، ورصد التغيرات البيئية، والإلمام بالتغيرات الحالية والمستقبلية، وربطها بالبيئة الداخلية والخارجية، وتخصي المعلومات الدقيقة التي تمنح المنظمة القدرة على بناء خططها الاستراتيجية، التي تساعد في تحقيق أهدافها، من خلال تصميم أنظمة للاستشعار والتنبيه المبكر للإشارة إلى التغيير الوشيك من حيث الفهم التام لاتجاهات التغيير، ومصادره، وأنواعه، وخصائصه (Horney & O'Shea, 2015)، وهذا لا يتأتى إلا بعد تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة (Awais, et., al., 2023)، ومن هذا المنطلق تُفسر (التوجيهي وآخرون، 2022) عملية الرصد البيئي للبُعد الإدراكي على أنها جزء من الرشاقة العامة للمنظمة التعليمية من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها المتابعة الحثيثة من قائد المدرسة لكافة المستجدات التعليمية على الساحة المحلية والعالمية، وسرعة التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وإعداد الخطط الاستباقية لمواجهة الأزمات والتحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لها وفق أولويات المدرسة.

رشاقة الاستجابة Responding Agility: تعني الاستجابة للتغيرات وقدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها البيئية والاجتماعية، وتسخيرها في تطوير الأنظمة، والعمليات، والاستراتيجيات، كما أن المنظمة الرشيقة بحاجة إلى السرعة والالتزان في اتخاذ القرار، وتعميم الحلول بسرعة في الاستجابة للتغيرات من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية (العصيمي وآخرون، 2022) وتعتمد الاستجابة على سرعة توقع التغيرات ومواجهتها بردة فعل سريعة ومتزنة، وتتجسد مهمة هذا البُعد في الإبقاء على المنظمة في حالة حركة مستمرة، حيث يتولى قائد المنظمة مهمة إرشاد الموظفين لأفضل أداء للمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم، عند التأكد من أنهم على معرفة كافية باستراتيجيات المنظمة وغاياتها من خلال إشراكهم في توجهات المنظمة واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية، وهذا بدوره ينقل المنظمة إلى تحسين الأداء، والاستغلال الأمثل للموارد، للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، والاستجابة السريعة للمتغيرات. ولا تتأتى سرعة الاستجابة للمتغيرات في المنظمة إلا باستخدام تقنيات الكشف الاستباقي للأخطاء ومعالجتها السريعة، وتطوير منتجاتها وخدماتها، للوصول إلى القيمة المضافة للعملاء (المحاسنة، 2017). وتبرز كفاءة المنظمة التعليمية في سرعة الاستجابة من خلال ثلاث ممارسات رئيسية تتضمن:

- الاستعداد للتغيير والذي يكمن في قدرات القادة للتعامل مع التغيرات بشكل سريع ومتزن، مما ينعكس على فريق العمل من حيث إدراك أهمية التغيير والحاجة إلى إدارته بفعالية،

ويشتمل الاستعداد للتغيير: تعميم الوعي بالرشاقة، وتنمية مهارات الموظفين لتطبيق ممارساتها (الحمدان، 2020)، ومن هذا المنطلق يتم قياس الاستعداد للتغيير بمدى مشاركة القيادات في المنظمة لقدراتهم على التعامل مع التغييرات.

- إعادة توزيع الموارد والصلاحيات والذي يتضمن مجموعة من الإجراءات اللازمة للتصدي للتغيير البيئي، والمتمثلة في تجميع الموارد التنظيمية، وتصحيح العمليات، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لبناء فريق متجاوب مع التغييرات الداخلية والخارجية (العابدي، 2012). وترى (الحمدان، 2020) أنه لا يمكن تحقيق سرعة الاستجابة واتخاذ القرار دون إعداد المنظمة والموظفين لتقبل التغيير، ودون إنشاء نظام تتناسب فيه المعرفة والموارد والصلاحيات وفق حاجة المنظمة.

- تعزيز الثقة وتتضح هذه الممارسة من خلال قدرة العاملين في المنظمة على بناء فريق عمل يتسم بالرشاقة، ويمتلك المهارات لتحقيق غايات وأهداف المنظمة، من خلال إعداد البيئة المناسبة لتنفيذ الأعمال، وتلبية احتياجات الموظفين في المنظمة، وعليه فإن تحقيق الرشاقة التنظيمية في المنظومة التعليمية يستدعي تعاون الجميع بدءاً من القيادات العليا والهيئة التدريسية، والعاملين، وصولاً لأصحاب المصلحة، ومن هنا يبرز دور بناء الثقة لتحقيق الانسجام الكامل من خلال التواصل، ومواءمة الأهداف، والالتزام الجماعي والمسؤولية المشتركة (الظاهري، 2015).

رشاقة اتخاذ القرار Decision- Making Agility: هي قدرة المنظمة على اتخاذ القرار عند بروز الفرص أمامها، من خلال جمع وتنظيم وتحليل وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر مختلفة، لتوضيح التأثيرات المترتبة على الأحداث الخاصة في مجال عملها دون تأخير، مما يعكس سرعة استجابتها للفرص المتاحة لها، وتحديد التهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ومواجهتها عن طريق السرعة، والمشاركة، واللامركزية في اتخاذ القرار، حيث تساعد المشاركة في صنع القرارات الجماعية في تقوية الالتزام الجماعي الذي يعمل بدوره على رفع كفاءة رشاقة المنظمة، وفعاليتها (أحمد، 2016). ومن هذا المنطلق حدد (Horney & O'Shea, 2015) ثلاثة عناصر لتعزيز سرعة رشاقة اتخاذ القرار في المنظمة وهي تجلّي صلاحيات اتخاذ القرار، والحد من مشاعر الخوف من آثار فشل عملية اتخاذ القرار، واستخدام ضوابط لتعزيز جودة اتخاذ القرار.

رشاقة الابتكار Innovation Agility : يُعرّف الابتكار "بأنه القدرة على طرح وتطوير أفكار جديدة"، أو القيام بأفكار قديمة بطرق إبداعية، ويُعد الابتكار علامة تنظيمية واضحة للمنظمات الرشاقة، حيث يشجعها على أن تصبح أكثر قدرة على إدارة التغيير (حنفي وآخرون، 2020). ولا يقتصر الابتكار على طرح الأفكار الإبداعية، بل يتجاوزها إلى التطبيق الفعلي لتلك الأفكار (التوحيدي وآخرون، 2022)، كما أنه يشمل الابتكار في الأداء الوظيفي، والابتكار في طرح المنتجات والخدمات، وتبني المبادرات التي تساعد في تطوير الممارسات القديمة في المنظمة وتغييرها نحو الأفضل، لحصد التميز في المنظومة التعليمية وتطويرها، وتقويتها في ظل المتغيرات التنافسية محلياً وعالمياً (الحمدان، 2020).

وعلى صعيد التعليمي، فإن المؤسسات التعليمية الرشاقة هي التي تستجيب بسرعة للتغيرات في وقت قصير وبتكلفة أقل قدر الإمكان، وتعمل على اقتناص الفرص وسط تلك التغيرات وتحويلها إلى مكاسب تنافسية تؤدي إلى ازدهارها وتطورها، وهذا بدوره يجرنا إلى الحديث عن جانب هام من جوانب الرشاقة التنظيمية وهو تقليل الهدر؛ ويمثل تسرب الكفاءات القطرية المدربة وذات الخبرة من أبرز وأهم أنواع الهدر الذي تتعرض له المنظمات التعليمية في قطر، وهنا يكمن دور القيادات التربوية الرشاقة في تعزيز ثقة الكوادر التعليمية بأنفسهم، وتشجيعهم على الإبداع، والعمل بروح الفريق، وتوفير الأمن الوظيفي الذي يحقق بدوره الرفاه الوظيفي الذي يمكّن المعلم من استثمار قدراته ومهاراته في تحقيق أهداف المدرسة، وتجويد العملية التعليمية والارتقاء بها نحو العالمية (الحمدان، 2020).

2- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من زوايا متعددة، فقد سعت دراسة (التوحيدي وآخرون، 2022) إلى تشخيص واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الابتكار). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، شملت الاستبانة الأبعاد الأربعة التي استهدفتها الدراسة، وتم توزيعها

على عينة تكونت من 570 معلمة من معلمات المرحلة الثانوية جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق للرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس بدرجة عالية، كما رأت عينة الدراسة أن هناك معوقات تواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس تتمحور حول المركزية في اتخاذ القرار، والروتين والبيروقراطية في الأعمال الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع قائدات المدارس الثانوية في الرياض على مزيد من التبني لمفهوم الرشاقة التنظيمية، والعمل على تطويره وتحسينه، وتفعيل دورهن على تعزيز مهارات الإبداع والابتكار في المدارس، بالإضافة إلى تحفيز قائدات المدارس على اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، وتطوير أنظمة العمل الإداري في المدارس بما يتناسب مع مفهوم الرشاقة التنظيمية.

في حين هدفت دراسة (العجمي، 2021) إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة بلغت 1524 معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها، أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده. وأوصت الدراسة بزيادة مهارة مديري المدارس في ممارسة مبادئ الرشاقة الاستراتيجية، من خلال الدورات التدريبية، وزيادة الصلاحيات الموكلة لهم، وتزويد المدارس بشبكة إلكترونية متطورة.

وتناولت دراسة (البربري، 2021) دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استبانة وزعت على عينة من مدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات بالمحافظة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين متغيري البحث، فكلما ارتفع معدل ممارسة نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرشاقة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية كلما كانت درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة أيضاً، بسبب سرعة استجابة القادة الإبداعيين لأي تغييرات مفاجئة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والإبداع في تطوير أساليب وإجراءات العمل، مع الاهتمام برشاقة القرارات الإدارية بالمدرسة، مع التغلب على

تحديات الرشاقة التنظيمية في المدرسة من خلال تحفيز الكوادر البشرية للوصول إلى تحقيق عناصر وأبعاد الرشاقة، وتطوير قدرة المدرسة التكنولوجية ذات الكفاءة العالية.

وسلطت دراسة (الأنصاري، 2021) الضوء على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة استخدام التقنية، رشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، رشاقة التمكين)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من 342 قائداً وقائدة من أعضاء وعضوات الهيئة التدريسية المعيّنين على مناصب إدارية في خمس جامعات سعودية حكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية كانت مرتفعة، بينما كانت درجة ممارسة القيادات لرشاقة اتخاذ القرارات الفعالة، ورشاقة التمكين كانت متوسطة. وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية في جميع المستويات الإدارية بالجامعات السعودية عبر وسائل الإعلام المختلفة، وتعزيز مشاركة جميع منتسبي الجامعات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطويرها في المجالات الأكاديمية والإدارية والمالية، بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار، وتوفير أنظمة للحوافز.

كما سعت دراسة (Ozgenel, 2021) إلى التعرف على الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس العامة في اسطنبول، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 409 من المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة احصائياً بين الخصائص القيادية الرشيقة العالية لدى مديري المدارس والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين. وأوصت الدراسة مدراء المدارس أن يضعوا نُصب أعينهم تأثيرهم المباشر وغير المباشر على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في ممارسات الإدارة المدرسية من خلال تطوير خصائص القيادة الرشيقة.

وتناولت دراسة (Wijayanti, 2021) المرونة التنظيمية في البيئة التعليمية: دراسة حالة مدرسة سيكولاه مريد ميرديكا باندونيسيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات من خلال إجراء مقابلات مع أولياء الأمور والطلبة والمعلمين ومديري المدرسة لقياس كيفية تطبيق المدرسة للاستجابة السريعة للبيئة سريعة التغير، وتوصلت الدراسة إلى توفر الأبعاد الأربعة للرشاقة التنظيمية في مدرسة SMM المستقلة وهي الاستجابة، والكفاءة، والمرونة، والسرعة في سياسات المدرسة وأنشطتها اليومية، وهو ما أدى إلى جذب آلاف الطلبة إليها في أقل من عام. وأوصت

الدراسة بأن تكون مدرسة SMM مثالاً نموذجياً للمدارس المعاصرة التي تُؤسس على أساس الرشاقة التنظيمية.

وهدف دراسة (أبو حطب، 2022) إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الالكترونية بأبعادها على الرشاقة التنظيمية بأبعادها في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي السببي، حيث تم استخدام استبانتيين واحدة لقياس درجة ممارسة الإدارة الالكترونية، والثانية لقياس درجة توفر الرشاقة التنظيمية، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 492 من معلمي ومديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة الالكترونية، والرشاقة التنظيمية في المدارس كانت كبيرة، كما تبين وجود أثر مباشر لممارسة أبعاد الإدارة الالكترونية على الرشاقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بإعداد قسم متخصص لتطبيق الإدارة الالكترونية، ووضع خطة متكاملة لنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية والاستفادة من آراء المعلمين وقدراتهم في صناعة القرارات المدرسية، وطرح الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تواجه المدرسة.

في حين سعت دراسة (Yazici, 2022) إلى اختبار الخصائص القيادية الرشيقة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المختلفة للمعلمين، اتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي، وتم استخدام استبانة وزعت على عينة بلغت 1067 معلماً من جميع المستويات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس كانت مرتفعة جداً، وأن الخصائص القيادية الرشيقة لمديري المدارس لا تختلف كثيراً وفقاً لجنسهم وحالتهم التعليمية، بينما كان هناك فرقاً كبيراً وفقاً للأقدمية والعمر والمستوى الدراسي. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال مع مديري المدارس ومديري التعليم العالي لتحديد الجوانب المختلفة للقائد الرشيق وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

وبحثت دراسة (Fernandes, 2022) تطوير القدرة على التكيف والمرونة في القيادة في ظل أزمة كوفيد-19: تجارب مديري المدارس في بداية حياتهم المهنية، بالتركيز على المدارس المستقلة في الفترة من مارس إلى نوفمبر 2020 في منطقة فكتوريا، استراليا. اتبعت الدراسة المنهج الاستقصائي التحليلي عن طريق جمع البيانات وتحليلها من خلال مقابلات شبه منظمة مع مديري المدارس في 42 مدرسة مستقلة، وتوصلت الدراسة إلى فاعلية أثر برامج التطوير المهني التي تركز على مديري المدارس الطموحين ومديري المدارس في بداية حياتهم المهنية، مما انعكس بشكل إيجابي ومباشر

على إدارتهم للأزمة في تلك الفترة، وأكدت الدراسة على فاعلية أنماط القيادة التي تحلى بها القادة المستهدفون ومن أهمها القائد الرشيق، والقائد المهندس، والقائد الخادم، وأوصت الدراسة بضرورة تكريم المدارس ومديري المدارس لجهود التغيير الهائلة التي بذلوها أثناء فترات الإغلاق بمرونة ورشاقة، بالإضافة إلى تفعيل أنماط متعددة في نفس الوقت اعتماداً على الحقائق السياقية التي كانت تعيشها المجتمعات المدرسية.

وحاولت دراسة (Baydar, 2023) الكشف عن تأثير السلوكيات القيادية الرشيقة لمديري المدارس على سلوكيات المعلمين الريادية من خلال المنظمات الابتكارية. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي، وتم استخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 479 معلماً في مناطق كارتال وترولا ومالتيبي وسلطان بيلي في إسطنبول في عام 2023، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس تؤثر بشكل إيجابي على السلوكيات الريادية للمعلمين والبنية المبكرة للمدارس، كما أثبتت تأثير المنظمات المبكرة على سلوكيات المعلمين الريادية. وأوصت الدراسة بتقليص الأساليب التقليدية لمديري المدارس في مقابل نشر الأساليب المعاصرة من خلال تنظيم برامج التدريب على هذه الأساليب مثل الإدارة الرشيقة.

من خلال الدراسات السابقة، يلاحظ أن تلك الدراسات قد تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية بشكل عام، لكنها تباينت في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية، كما تناولت العديد منها علاقة الرشاقة التنظيمية بمتغيرات أخرى، كما أعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة عشوائية من القيادات التربوية والمعلمين، باستثناء عدد محدود اعتمدت على المقابلات شبه المنظمة مع القادة التربويين، وقد تنوعت الدراسات في بيئات تطبيقية متعددة عربية وأجنبية. خلصت أغلب الدراسات إلى وجود تأثير واضح للرشاقة التنظيمية على العديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي للمعلمين، والسلوكيات الابتكارية لديهم، وغيرها. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري، وتحديد متغيرات الدراسة، وتصميم أداة الاستبيان، وركزت الدراسة الحالية على دراسة مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (الاستشعار، والاستجابة، واتخاذ القرار، والابتكار) لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية بمراحلها المختلفة في دولة قطر، وهي الدراسة الوحيدة -على حد علم الباحثان- التي تناولت هذه الأبعاد في مدارس قطر.

ثانياً: نبذة عن القطاع التربوي في دولة قطر:

لم تكن المنظمات التعليمية في قطر بمعزل عن المتغيرات والتحولت العالمية المتسارعة، وفي ظل التطور التكنولوجي الذي تشهده دولة قطر في ضوء رؤية قطر 2030، فقد باتت على القيادات التربوية في قطر أن تتجاوز المفهوم التقليدي في إدارة المؤسسات التعليمية وتتحول إلى الإدارة الرشيدة القادرة على التعامل بمهنية مع بيئة عملها وتفعيل الكفاءات العلمية والتقنية والبحثية، بالإضافة إلى التفاعل مع المجتمع المحلي والعالمي. ومنذ الاستراتيجية الوطنية الأولى 2011-2016 مرّ قطاع التعليم في قطر بالعديد من المتغيرات، من أبرزها تحويل جميع المدارس في قطر إلى مدارس مستقلة بقرار من المجلس الأعلى للتعليم بصفته أعلى سلطة مسؤولة عن سياسات التعليم في قطر في تلك الفترة، وتقوم فكرة المدارس المستقلة على استقلالية قيادات المدارس في إدارة المدرسة وإعداد المناهج واستقطاب المعلمين والإنفاق العام مع إشراف من قبل المجلس الأعلى للتعليم، واستمرت التجربة إلى نهاية العام 2016 وتم إلغاؤها. ثم جاءت مرحلة الاستراتيجية الوطنية الثانية 2018 - 2022، حيث صدر القانون رقم (9) للعام 2017 بشأن تنظيم المدارس لتعود المدارس تحت مظلة وزارة التربية والتعليم بخطة استراتيجية وطنية مرتبطة بخطة التنمية الوطنية المنبثقة من رؤية قطر 2030، وبدأت بتغييرات جذرية كانت تتطلب آلية تحول رشيدة طالت القيادات التربوية باعتبارها المحرك الأول للتحول المرن والرشيق في المدارس من خلال تأمين بيئة العمل المثالية للموظفين، والتأكد من تنفيذ الضوابط بشكل يومي، وتوزيع المسؤوليات على أفراد المنظمة التعليمية بشكل واضح، مع إصدار التعليمات اليومية في وقت مبكر، وسهولة الحصول على متطلبات العمل والمحافظة على السلامة المهنية، والتزام جميع الكوادر التعليمية بها وتحسين سرعة وكفاءة العمل، وتشجيع الإبداع والابتكار من خلال مواكبة اقتصاد المعرفة (الإطار العام للمنهج التعليمي لدولة قطر، 2016).

واستمرت الاستراتيجية التعليمية الوطنية الثانية 2018-2022 بوتيرة عالية حيث حافظت من خلالها دولة قطر على المرتبة الرابعة عالمياً في جودة التعليم من العام 2019م وحتى العام 2023م ، وأسفرت عوائد الاستثمار في التعليم في قطر عن إنشاء قوة عاملة مؤهلة، ومجهزة بالمهارات اللازمة للنجاح في المهن المتنامية، بلغ معدل الإلمام بالقراءة والكتابة في قطر عام 2019 (99.2%) من الأفراد الذين تبلغ أعمارهم 15 فما فوق، في حين بلغ إجمالي معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي (100%) وهو انعكاس لرؤية قطر 2030 المتعلقة بتوفير التعليم للجميع. كما ارتفع عدد الطلبة في المدارس الحكومية من (96.000) إلى

(129249) طالب وطالبة في العام 2022م، وشهدت المدارس الخاصة نمواً متزايداً حيث ارتفع عدد طلابها من 129.000 إلى 209088 خلال هذه الفترة (النعيمي، 2022).

ولم يقتصر نمو التعليم على زيادة عدد الطلبة بل شهدت المدارس في قطر نمواً ملحوظاً حيث ارتفع عدد المدارس الحكومية (من مرحلة ما قبل الابتدائي إلى المرحلة الثانوية) من (178) في العام الدراسي 2012-2013 إلى (278) مدرسة في العام الدراسي 2023-2024، بينما قفز عدد المدارس الخاصة من (182) مدرسة خاصة إلى (349) في العام الدراسي 2023-2024، وارتفع عدد المعلمين في المدارس الحكومية من (12.000) في العام الدراسي 2012-2013 إلى (16266) بينهم عدد لا بأس به من المعلمين والمعلمات القطريين المؤهلين في العام الدراسي 2023-2024، بينما بلغ عدد المعلمين في المدارس الخاصة (20.310) في ذات الفترة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024). على الرغم من هذا التقدم ما تزال هناك إشكالية تتعلق بزيادة نسبة الدوران الوظيفي، حيث بلغت نسبة الدوران الوظيفي (12%) في العام 2022 وهو أعلى من المعدل الطبيعي المتعارف عليه عالمياً والذي يُقدَّر بـ (10%)، إضافة إلى عزوف الكوادر القطرية عن الانخراط في سلك التعليم.

ثالثاً: إجراءات الدراسة ونتائجها:

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتألّف مجتمع الدراسة من مدرّاء ومدرّسي المدارس الحكومية في دولة قطر، ويبلغ عددهم (16.544) وفقاً لإحصاءات وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي للعام 2023-2024. وتم حساب عينة الدراسة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (1970): $S = \frac{X_2 \times N \times P \times (1-P)}{d^2 \times (N-1) + X_2 \times P \times (1-P)}$ ، وبتطبيق المعادلة بلغ حجم العينة (375) مفردة من المجتمع الأصلي.

استخدمت الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. وتم تصميم الاستبانة بالاستعانة باستبانة الاستبيان المستخدمة في دراسة (التويزي وآخرون، 2022). وتكونت الاستبانة من جزئين: الأول يتضمن المعلومات الديموغرافية للعينة، والثاني يتضمن المحاور الرئيسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية، وهي أربعة محاور تشتمل على 25 فقرة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الاستبيان (غير موافق بشدة=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق للإجابة عن فقرات الاستبيان).

بشدة=5). وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل إجابات العينة على فقرات الاستبيان.

وللتحقق من صدق الاستبيان، تم عرضه على عدد من الأساتذة وبعد أخذ ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المقترحة. كما تم أيضاً التحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحاور وبنود كل محور. وأظهرت النتائج بالنسبة للمحور الأول، رشاقة الاستشعار، ارتباطات قوية عبر جميع العناصر (تتراوح من 0.790 إلى 0.901)، كما يعرض المحور الثاني، سرعة الاستجابة، ارتباطات ملحوظة (تتراوح من 0.880 إلى 0.934)، وفي المحور الثالث، المشاركة في اتخاذ القرارات، تراوحت علاقات الارتباط من (0.890 إلى 0.931)، وأخيراً، أظهر المحور الرابع، الابتكار، ارتباطات تتراوح من (0.844 إلى 0.917). كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للمقياس. وأظهر التحليل عن ارتباطات قوية عبر جميع المحاور: رشاقة الاستشعار ($r = 0.941^{**}$)، وسرعة الاستجابة ($r = 0.940^{**}$)، والمشاركة في صنع القرار ($r = 0.960^{**}$)، والابتكار ($r = 0.933^{**}$)، وتؤكد هذه النتائج على أن معاملات الارتباط كانت عالية ودالة إحصائياً مما يشير إلى توافر الصدق البنائي لأداة الدراسة.

وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل ألفا كرونباخ وأظهرت النتائج أن كل قيم ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة كانت عالية، حيث بلغت قيمة المحور الأول: رشاقة الاستشعار (0.943)، وبلغت للمحور الثاني سرعة الاستجابة (0.947)، وبلغت للمحور الثالث المشاركة في اتخاذ القرار (0.964)، وبلغت للمحور الرابع الابتكار (0.948). كما بلغ مجموع جميع المحاور قيمة (0.983) وتشير النتائج إلى أن جميع القيم كانت عالية ودالة إحصائياً مما يؤكد أن الأداة ككل تتمتع بمستوى ثقة عال لتحقيق الهدف الذي أعدت لأجله.

عرض النتائج وتحليلها

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة مكونة من 375 مفردة من المدرء ومعلمي المدارس الحكومية في دولة قطر، وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (297) استمارة، تمثل نسبة (79%) تقريباً من إجمالي العينة المستهدفة وهي نسبة مقبولة إحصائياً. وأظهرت النتائج توزع العينة على النحو الآتي:

جدول رقم (3) الخصائص الديموغرافية للعيينة

المتغير	الفئات	التكرار	%
الجنس	ذكر	78	26.3
	أنثى	219	73.7
الحالة الاجتماعية	أعزب/ عزباء	35	11.8
	متزوج/ ة	262	88.2
الفئة العمرية	من 20 إلى أقل من 25	8	2.7
	من 25 إلى أقل من 30 سنة	11	3.7
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	31	10.4
	من 35 إلى أقل من 40 سنة	66	22.2
	40 سنة فأكثر	181	60.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	255	85.9
	ماجستير	37	12.5
	دكتوراه	5	1.7
عدد سنوات الخدمة في مدارس قطر	أقل من 3 سنوات	26	8.8
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	32	10.8
	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	26	8.8
	من 9 إلى أقل من 12 سنة	38	12.8
	12 سنة فأكثر	175	58.9
المسمى الوظيفي في مدارس قطر	معلم/ة	269	90.6
	مدير/ة مدرسة	28	9.4
الإجمالي		297	100.0

يكشف الجدول السابق عن أغلبية العينة كانت من فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (73.7%) مقابل (26.3%) ذكور، وقد يعزى ذلك إلى أن الوظائف التعليمية في المدارس قد تكون أكثر جاذبية للإناث مقارنة بالذكور. ومن حيث الحالة الاجتماعية، فإن الغالبية العظمى من المتزوجين بنسبة (88.2%)، ومن حيث العمر كان (60.9%) من المشاركين من الفئة العمرية 40 عامًا فأكثر، ومن حيث المؤهلات التعليمية تبين أن نسبة (85.9%) من المشاركين من حملة المؤهل الجامعي، مع تمثيل أقل من الماجستير (12.5%) والدكتوراه (1.7%). عند النظر في سنوات الخدمة في المدارس القطرية، فإن (58.9%) خدموا لمدة 12 عامًا فأكثر، مما يظهر أن عينة الدراسة اشتملت على فئة كبيرة من ذوي الخبرة العالية والتعليم الملائم وهو ما يشير إلى إمكانية

الحصول على إجابات أكثر دقة. وتكشف المسميات الوظيفية أن الغالبية العظمى من المشاركين هم من المعلمين (90.6%)، مع وجود شريحة أصغر تعمل كمديري مدارس (9.4%). وهذا يتناسب بشكل منطقي مع نسبة المعلمين إلى المدراء.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس الذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادات التربوية للرشاقة التنظيمية في مدارس قطر ؟

للتعرف على مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية في المدارس، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، للمحاور الأربعة: رشاقة الاستشعار، وسرعة الاستجابة، والمشاركة في صنع القرار، والابتكار، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (4) يوضح إجابات العينة حول مستوى ممارسة القيادات التربوية للرشاقة التنظيمية في المدارس القطرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
4	0.63	4.43	المحور الأول: رشاقة الاستشعار
2	0.61	4.53	المحور الثاني: سرعة الاستجابة
3	0.65	4.45	المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات
1	0.57	4.55	المحور الرابع: الابتكار
	0.58	4.49	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق، أن جميع محاور الرشاقة التنظيمية جاءت بدرجات عالية. حيث جاء "المحور الرابع: الابتكار" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.57)، يليه " المحور الثاني: سرعة الاستجابة" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.53) وانحراف معياري قدره (0.61)، ويحتل "المحور الثالث: المشاركة في صنع القرار" المرتبة الثالثة بمتوسط (4.45) وانحراف معياري (0.65)، في حين يحتل "المحور الأول: رشاقة الاستشعار" المرتبة الرابعة بمتوسط (4.43) وانحراف معياري قدره (0.63). ويبلغ متوسط الدرجات الإجمالية عبر جميع الأبعاد (4.49) مع انحراف معياري قدره (0.58)، وهي قيم عالية ودالة احصائياً، مما يشير إلى أن العينة يعتقدون بأنه يتم ممارسة الرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية بدرجة عالية.

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مدارس قطر لبُعد رشاقة الاستشعار ؟

تم حساب نتائج إجابات العينة على فقرات بعد رشاقة الاستشعار وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (5) يوضح إجابات العينة حول مستوى ممارسة القيادات التربوية لبُعد رشاقة الاستشعار

بنود المحور الأول: رشاقة الاستشعار	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تتابع إدارة المدرسة المستجندات التعليمية	ك	0	3	2	90	202	4.65	0.55	1
	%	0	1.0	0.7	30.3	68.0			
تستفيد إدارة المدرسة من البيانات وتوظيفها في تشخيص المشكلات المختلفة	ك	0	4	10	101	182	4.55	0.63	2
	%	0	1.3	3.4	34.0	61.3			
تقترح إدارة المدرسة الحلول البديلة للمشكلات وفق الأولويات	ك	0	6	14	105	172	4.49	0.68	3
	%	0	2.0	4.7	35.4	57.9			
تضع إدارة المدرسة السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات	ك	0	8	29	103	157	4.38	0.77	6
	%	0	2.7	9.8	34.7	52.9			
تشكل إدارة المدرسة فريق إدارة المخاطر والأزمات وفق أسس علمية	ك	0	10	24	104	159	4.39	0.78	5
	%	0	3.4	8.1	35.0	53.5			
تتنبأ إدارة المدرسة بالمشكلات قبل حدوثها	ك	0	14	45	116	122	4.16	0.85	7
	%	0	4.7	15.2	39.1	41.1			
تحرص إدارة المدرسة على إزالة المعوقات التي تحد من مستوى الرضا الوظيفي للكوادر التعليمية	ك	0	9	26	99	163	4.40	0.77	4
	%	0	3.0	8.8	33.3	54.9			

يتضح من الجدول أن جميع فقرات محور رشاقة الاستشعار جاءت بدرجات عالية. وجاءت عبارة "تتابع إدارة المدرسة المستجدات التعليمية" في أعلى البنود بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (4.65) وانحراف معياري قدره (0.55). وتأتي عبارة "تستفيد إدارة المدرسة من البيانات وتوظيفها في تشخيص المشكلات المختلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.55) وانحراف معياري (0.63). وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "تقترح إدارة المدرسة الحلول للمشكلات وفقاً للأولويات"، يليها حرص إدارة المدرسة على إزالة المعوقات التي تحد من مستوى الرضا الوظيفي للكوادر التعليمية، ووضع سيناريوهات مستقبلية لحل المشكلات، وتشكيل فرق إدارة المخاطر والأزمات، ولكنها تشير إلى مجال للتحسين في مجالات محددة. ويأتي في الأخير عبارة تتنبأ إدارة المدرسة بالمشكلات قبل حدوثها بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.85)، وهو ما يشير بشكل عام إلى أن القيادات التربوية في المدارس الحكومية القطرية تمارس رشاقة الاستشعار بدرجة عالية، حيث يظهر أنها تتابع المستجدات التعليمية بانتظام، وتستخدم البيانات بشكل فعال لتشخيص المشكلات، كما تقترح حلولاً بديلة وتعمل على وضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع التحديات المحتملة. مع ملاحظة إمكانية إجراء مزيد من التطوير والتحسين في مجال التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادات التربوية لبعد سرعة الاستجابة في مدارس قطر؟

تم حساب نتائج إجابات العينة على فقرات بعد سرعة الاستجابة وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (6) يوضح إجابات العينة حول مستوى ممارسة القيادات التربوية لبُعد سرعة الاستجابة

بنود المحور الثاني: سرعة الاستجابة	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تحرص إدارة المدرسة على تنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية وفق الخطة	ك	1	1	5	92	198	4.63	0.57	1
	%	0.3	0.3	1.7	31.0	66.7			
تحرص إدارة المدرسة على إنجاز الأعمال في الوقت	ك	1	4	5	83	204	4.63	0.62	1
	%	0.3	1.3	1.7	27.9	68.7			

الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية ... أمل مبارك النعيمي ، أحمد محمد الماوري

المحدد									
4	0.73	4.45	168	102	21	5	1	ك	تنفذ إدارة المدرسة البديل الأفضل والأسرع لحل المشكلات
			56.6	34.3	7.1	1.7	0.3	%	
3	0.70	4.47	169	102	23	2	1	ك	تتصدى إدارة المدرسة للتحديات المعيقة للأداء باتزان وحنكة إدارية
			56.9	34.3	7.7	0.7	0.3	%	
2	0.70	4.48	172	100	21	3	1	ك	تمتلك إدارة المدرسة المهارات الإدارية للتعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها
			57.9	33.7	7.1	1.0	0.3	%	

يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (4.45-4.63)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرتين المتعلقةتان بحرص الإدارة على الالتزام بالأنشطة المخططة وإنجاز المهام في الوقت المناسب، حيث حقق كلاهما وسطاً حسابياً (4.63)، وانحراف معياري (0.57)، و(0.62)، على التوالي. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة امتلاك الإدارة للمهارات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات بفعالية، بمتوسط (4.48) وانحراف معياري (0.70). وفي المرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بقدرة الإدارة على معالجة التحديات المرتبطة بالأداء بشكل إيجابي بمتوسط حسابي (4.47)، وانحراف معياري (0.70)، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بتنفيذ إدارة المدرسة البديل الأفضل والأسرع لحل المشكلات بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.73).

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن القيادات التربوية في المدارس الحكومية القطرية تولي اهتماماً كبيراً بتعزيز سرعة الاستجابة والفعالية في أداء الواجبات الإدارية والتعليمية. فقد كشفت الدراسة أن هناك تفاعلاً إيجابياً كبيراً بين قادة المدارس وموظفيهم، حيث تبدو القيادات ملتزمة بتذليل العقبات وتوفير بيئة تعليمية مثلى. وفقاً للنتائج، يتميز قادة المدارس بمستوى عالٍ من المرونة والكفاءة في التعامل مع التحديات وحل المشكلات في الوقت المناسب، مما يسهم في تحسين جودة التعليم في المدارس القطرية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادات التربوية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في مدارس قطر؟

تم حساب نتائج إجابات العينة على فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار ، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (7) يوضح إجابات العينة حول مستوى ممارسة القيادات التربوية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار

بنود المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تتعاون إدارة المدرسة مع منسوبيها والمجتمع المحلي لحل المشكلات الفورية قبل تفاقمها	ك	1	3	19	108	166	4.46	0.69	2
	%	0.3	1.0	6.4	36.4	55.9			
تدعم إدارة المدرسة المقترحات التي يقدمها منسوبي المدرسة	ك	1	2	22	108	164	4.45	0.69	3
	%	0.3	0.7	7.4	36.4	55.2			
تفوض إدارة المدرسة الصلاحيات لمنسوبي المدرسة بناءً على المهارات التي يمتلكونها	ك	1	6	20	98	172	4.46	0.74	2
	%	0.3	2.0	6.7	33.0	57.9			
تجيد إدارة المدرسة التواصل السريع مع الجهات الاستشارية لاستشارة ومشاركة القرار الصحيح	ك	1	4	23	104	165	4.44	0.72	4
	%	0.3	1.3	7.7	35.0	55.6			
تحدد إدارة المدرسة القرارات المناسبة للمواقف وفقاً للأولويات المتفق عليها مع منسوبي المدرسة	ك	1	1	18	103	174	4.51	0.66	1
	%	0.3	0.3	6.1	34.7	58.6			
تحل إدارة المدرسة المشكلات مع منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي وفق منهجية علمية سليمة	ك	1	4	20	108	164	4.45	0.71	3
	%	0.3	1.3	6.7	36.4	55.2			
تشرك إدارة المدرسة الكادر التعليمي في اتخاذ القرار المدرسي	ك	1	9	32	100	155	4.34	0.82	5
	%	0.3	3.0	10.8	33.7	52.2			

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (4.34، 4.51) وهي قيم مرتفعة. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخامسة والتي تنص على تحديد إدارة المدرسة القرارات المناسبة للمواقف وفقاً للأولويات المتفق عليها مع منسوبي المدرسة بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.71). أما الفقرة السابعة التي تنص على تشرك إدارة المدرسة الكادر التعليمي في اتخاذ القرار المدرسي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.82).

وبشكل عام، تظهر النتائج أن القيادات التربوية في المدارس القطرية تمارس بعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة عالية، مما يشير إلى وجود مستوى عالٍ من التفاهم والتأييد والثقة بين الإدارة وموظفيها، وجهد واعي لتسخير الخبرات الجماعية، وعلى كفاءة الإدارة في التواصل مع الهيئات الاستشارية وفي دعم مقترحات الموظفين. ومع ذلك، فإن البند الذي يركز على إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المدرسية يكشف عن مجال للتحسين.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الرابع الذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادات التربوية لبعد الابتكاري في مدارس قطر؟

تم حساب نتائج إجابات العينة على فقرات بعد الابتكار، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (8) يوضح إجابات العينة حول مستوى ممارسة القيادات التربوية لُبعد الابتكار

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
بنود المحور الرابع: الابتكار								
ك	1	1	9	91	195	4.61	0.60	1
%	0.3	0.3	3.0	30.6	65.7			
ك	1	1	9	98	188	4.59	0.60	2
%	0.3	0.3	3.0	33.0	63.3			
ك	1	2	16	94	184	4.54	0.66	3
%	0.3	0.7	5.4	31.6	62.0			
ك	0	4	18	103	172	4.49	0.67	4
%	0	1.3	6.1	34.7	57.9			
ك	1	3	7	110	176	4.54	0.63	3
%	0.3	1.0	2.4	37.0	59.3			
ك	1	2	14	100	180	4.54	0.65	3
%	0.3	0.7	4.7	33.7	60.6			

يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (4.49-4.61) وهي قيم عالية. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة الأولى التي تنص على تحرص إدارة المدرسة على توفير فرص التطوير المهني لمنسوبي المدرسة بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.60). أما الفقرة الرابعة التي تنص على تعزز إدارة المدرسة العلاقة بين منسوبي المدرسة والطلبة للتعرف

على المشكلات التي تواجههم فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.67). وبشكل عام، تظهر النتائج أن القيادات التربوية في المدارس القطرية تولي اهتماماً كبيراً بتطوير منسوبي المدرسة وتشجيعهم على الابتكار والإبداع. فقد أظهرت الدراسة أنهم يُشجعون على طرح الأفكار الإبداعية ووضع الخطط لتحسين الأداء، كما يُقدمون فرص التطوير المهني ويُقيمون تأثيره. كما تعزز العلاقة بين المدرسة والطلاب لفهم تحدياتهم، مما يُسهم في إيجاد بيئة آمنة وصحية للاستمرار في الإبداع والتحصيل العلمي. ورغم أنها قيمة مرتفعة، فإنها تمثل مجال يمكن العمل على مزيد من التطوير فيه، نحو مزيد من الابتكار في المدارس الحكومية القطرية.

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادات التربوية للرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية القطرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، تم إجراء الاختبارات اللازمة وكانت النتائج على النحو الآتي:

فيما يتعلق بمتغير الجنس:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الذكور والإناث حول مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في دولة قطر، تم استخدام اختبار Mann-Whitney U، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9): الفروق بين الجنسين حول أبعاد الرشاقة التنظيمية وكذلك الدرجة الكلية

المحاور	ذكر		أنثى		Mann-Whitney U	Wilcoxon W	مستوى الدلالة
	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب			
المحور الأول: رشاقة الاستشعار	157.02	12247.5	146.14	32005.5	7915.5	32005.5	0.325
المحور الثاني: سرعة الاستجابة	155.71	12145.0	146.61	32108.0	8018.0	32108.0	0.387
المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	166.94	13021.5	142.61	31231.5	7141.5	31231.5	0.025

الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية ... أمل مبارك النعيمي ، أحمد محمد الماوري

0.173	31805.5	7715.5	31805.5	145.23	12447.5	159.58	المحور الرابع: الابتكار
0.307	31976.0	7886.0	31976.0	146.01	12277.0	157.40	الإجمالي

يظهر الجدول تحليلاً مقارناً بين الذكور والإناث عبر المحاور الأربعة والنتيجة الإجمالية، باستخدام متوسط الرتب ومجموع الرتب كمقاييس رئيسية، مكمل بـ Mann-Whitney U و Wilcoxon W، وقيم مستوى الأهمية. في المحور الأول، "رشاقة الاستشعار"، حصل الذكور على متوسط رتبة 157.02 ومجموع رتب 12247.5، بينما بلغ متوسط رتب الإناث أقل قليلاً 146.14 بمجموع رتب 32005.5؛ مستوى دلالة 0.325، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وبالمثل، بالنسبة لـ "سرعة الاستجابة"، المحور الثاني، حيث بلغ متوسط الذكور 155.71 والإناث 146.61، ومستوى دلالة يبلغ 0.387، مما يكشف عن عدم وجود اختلاف كبير على أساس الجنس. وبالنظر إلى "المشاركة في اتخاذ القرار" المحور الثالث، ورغم وجود اختلاف ملحوظ في متوسط الرتب (الذكور 166.94 والإناث 142.61)، إلا أن مستوى الدلالة 0.025 يشير إلى وجود فرق هامشي غير دال إحصائياً. ويتبع "الابتكار" المحور الرابع هذا النمط حيث حصل الذكور على متوسط رتب 159.58 مقارنة بالإناث 145.23، بمستوى دلالة 0.173. وأخيراً، على مستوى الدرجات الإجمالية عبر جميع الأبعاد يتضح عدم وجود فوارق كبيرة بين الجنسين بمستوى دلالة 0.307. في ضوء ما سبق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الذكور والإناث حول مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها الأربعة لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية القطرية. وتشير هذه النتيجة إلى أن التصورات كانت متسقة بشكل ملحوظ بين الجنسين.

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تصورات أفراد العينة تجاه أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية، تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis H، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (10): الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور والدرجة الإجمالية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	Kruskal-Wallis H	درجات الحرية	مستوى الدلالة
---------------------------	-----------	---------	---------	------------------	--------------	---------------

الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية ... أمل مبارك النعيمي ، أحمد محمد الماوري

0.315	2	2.309	196.90	158.51	146.68	المحور الأول: رشاقة الاستشعار
0.228	2	2.957	205.10	156.12	146.87	المحور الثاني: سرعة الاستجابة
0.169	2	3.551	213.90	155.54	146.78	المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات
0.544	2	1.216	184.80	153.82	147.60	المحور الرابع: الابتكار
0.300	2	2.411	200.40	157.62	146.74	الإجمالي

يظهر الجدول أعلاه، أن قيمة Kruskal-Wallis H لتصورات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) تراوحت بين (1.216 إلى 3.551) عبر الأبعاد الأربعة للرشاقة التنظيمية، وبمستويات دلالة تتراوح من (0.169 إلى 0.544)، وهي غير دالة احصائياً، مما يشير إلى أن هناك توافق كبير في تصورات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها الأربعة بغض النظر عن المؤهل العلمي. وفي ضوء ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تصورات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها الأربعة لدى القيادات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة.

فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، معلم) حول أبعاد الرشاقة التنظيمية بمتغيراتها الأربعة، تم استخدام اختبار Mann-Whitney U، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (11) الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي في مدارس قطر

Wilcoxon W	Mann-Whitney U	مدير/ة مدرسة		معلم/ة		المعاور والدرجة الاجمالية
		مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	
39898.0	3583.0	4355.0	155.54	39898.0	148.32	المحور الأول: رشاقة الاستشعار
39432.5	3117.5	4820.5	172.16	39432.5	146.59	المحور الثاني: سرعة الاستجابة

الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية ... أمل مبارك النعيمي ، أحمد محمد الماوري

39559.5	3244.5	4693.5	167.63	39559.5	147.06	المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات
39144.5	2829.5	5108.5	182.45	39144.5	145.52	المحور الرابع: الابتكار
39817.5	3502.5	4435.5	158.41	39817.5	148.02	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول، فيما يتعلق ببعد "رشاقة الاستشعار"، حصل المعلمون على متوسط رتبة 148.32 مرتبطة بمجموعة كبيرة من الرتب، وهو أقل قليلاً من رتبة مديري المدارس عند 155.54، بمستوى دلالة 0.664، مما يؤكد عدم وجود دلالة إحصائية. وفيما يتعلق ببعد "سرعة الاستجابة" تظهر فجوة بسيطة في متوسط الرتب (المعلمون عند 146.59 مقابل مديري المدارس عند 172.16) بمستوى دلالة 0.106، وهي غير دالة إحصائية. أما بعد "المشاركة في صنع القرار" فقد بلغ متوسط الرتب (المعلمون عند 147.06، ومديرو المدارس عند 167.63) ومستوى دلالة قدره 0.207. يوفر بعد "الابتكار" نقطة محورية مثيرة للاهتمام، حيث أنه على الرغم من الفجوة الأكبر في متوسط الرتب (المعلمون عند 145.52، ومديرو المدارس عند 182.45)، بمستوى دلالة 0.020؛ ومع ذلك، ضمن السياق الأوسع لهذه الدراسة، لا يعتبر هذا الاختلاف ذا دلالة إحصائية. وتغرز النتائج التراكمية، الممثلة في الدرجات الإجمالية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين ومديري المدارس، مدعومة بمستوى دلالة قدره 0.536. وبناء على ذلك يمكن القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المدرء والمعلمين حول أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية القطرية.

الخاتمة:

سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية للرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية بدولة قطر، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي. وقد أظهرت الدراسة أن القادة التربويين في مدارس قطر يمارسون الرشاقة التنظيمية بمستوى عالٍ. كما أظهرت أيضاً أنهم يمارسون أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في رشاقة الاستشعار، ورشاقة الاستجابة، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الابتكار بدرجة عالية وإن كانت متفاوتة، حيث بينت النتائج ترجيح كفة بُعد رشاقة الابتكار، كما

جاء بُعد سرعة الاستجابة في المرتبة الثانية، واحتل بُعد المشاركة في صنع القرار المرتبة الثالثة، وجاء بعد رشاقة الاستشعار في المرتبة الرابعة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العينة حول مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي للعينة.

ورغم التقدم في الأبعاد يمكن ملاحظة إمكانية إجراء مزيد من التطوير والتحسين في مجالات "اللتبؤ بالمشكلات قبل حدوثها" في رشاقة الاستشعار، وإجراء مزيد من التحسين لبند "تنفذ إدارة المدرسة البديل الأفضل والأسرع لحل المشكلات" في رشاقة الاستجابة، كما أن البند الذي يركز على "إشراك أعضاء هيئة التدريس" في رشاقة اتخاذ القرارات المدرسية يكشف عن مجال للتحسين، إضافة إلى أن بند "تعزز إدارة المدرسة العلاقة بين منسوبي المدرسة والطلبة للتعرف على المشكلات التي تواجههم" في رشاقة الابتكار، جاء في المرتبة الأخيرة لذا يمكن العمل على مزيد من التطوير فيه، نحو مزيد من الابتكار في المدارس الحكومية القطرية. كما تبين ارتفاع معدل الدوران الوظيفي وعزوف الكوادر القطرية عن سلك التعليم، وهو ما يتطلب إيجاد معالجات موضوعية من قبل القيادات التربوية، ووزارة التربية والتعليم في قطر.

وفي ضوء نتائج الدراسة، من المهم العمل على الاستمرار في توفير أجواء بيئة داخلية وثقافة مؤسسية تعليمية معززة للابتكار وزيادة المعرفة، ومشجعة على المشاركة في المدارس؛ تطويع العمليات والأدوات والقوانين بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المدرسي من كوادر تعليمية وطلبة وأولياء أمور، وإجراء مزيد من التطوير والتحسين لللتبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، لتعزيز قدرة القيادات التربوية على رشاقة الاستشعار والاستعداد للتعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل؛ تشجيع الكوادر التعليمية على استثمار أوقاتهم في تطوير مهاراتهم وتحسين عوائد مخرجاتهم، وإضافة قيمة للخدمة التي يقدمونها للطلبة، بدلاً من إشغالهم في عمليات التوثيق التفصيلي للعمليات والإجراءات وجمع الأدلة، مما يسهم في تنفيذ إدارة المدرسة البديل الأفضل والأسرع لحل المشكلات؛ تمكين الكوادر التعليمية وترسيخ روح المبادرة لديهم، وحثهم على الإتيان بجديد، وتشجيعهم المبادأة لتجوير إبداعاتهم من خلال انخراطهم في صنع القرارات المدرسية. رفع القيمة المضافة في عوائد المخرجات التعليمية، من خلال تعزيز إدارة المدرسة العلاقة بين منسوبي المدرسة والطلبة للتعرف على المشكلات التي تواجههم، والاهتمام بهم بشكل أكبر، وتقديم أفضل الخدمات التعليمية والترفيهية والاجتماعية والنفسية لهم.

6. قائمة المراجع:

- Abdel Aal, . S. M. (2023). The Degree of Practicing Organizational Agility at Al Al-Bayt University from Its Faculty Members' Perspective. *Manar Alsharq Journal for Education and Instructional Technology*, 2(3), 54-38. <https://doi.org/10.56961/mejeit.v2i3.486>
- Abd Latif, S., & Ahmad, M., A., Sh. (2020). Learning Agility Among Educational Leaders: A VUCA-Ready Leadership Competency. *Journal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1). 105- 116. https://www.researchgate.net/publication/354432053_LEARNING_AGILITY_AMONG_EDUCATIONAL_LEADERS_A_VUCA-READY_LEADERSHIP_COMPETENCY
- Abu Al-Wafa, Gamal, Shaalan, Abdel Hamid, and Daraj, Lamia. (2019). Strategic Agility of Educational Institutions: An Analytical Study. *Journal of Educational Knowledge*, 7 (14), 142-161. https://jeed.journals.ekb.eg/article_291204.html
- Abu Hatab, Aida. (2021). The Impact of E-Management Practice on Organizational Agility in Secondary Schools in the Southern Governorates of Palestine. *Journal of Education and Innovation Research*, 1(2), 114-148. <https://drasah.com/Description.aspx?id=5997>
- Abu Hilal, Ramzi. (2021). The Impact of Organizational Agility on Institutional Performance in Palestinian Visual Media Institutions - Southern Governorates, Al-Aqsa University. *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 4 (7). https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ar&user=B51gGZ0AAAAJ&citation_for_view=B51gGZ0AAAAJ:u5HHmVD_uO8C
- Ahmed, Kamal (2016). Improving administrative performance in the faculties of Jazan University in light of the organizational agility approach. *Journal of Educational Administration - Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration*, 3 (8), 15, 116. <https://search.mandumah.com/Record/784499>
- Ahmad, J., Adnan, A. A., Congge, U., & Yusuf, M. (2020). Leadership Agility for Pandemic COVID-19: Study of The Principal's Role in Implementing" Teach from Home" Policy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 13210-13217. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/issue/view/274>
- Ahmad, J., Kasman, N., Hamid, H., & Erfina, E. (2021). Risk Information Management and Social Media Platforms: A Strategic Agility of Local Governments to Prevent the COVID-19 Pandemic. *Webology*, 18(2). <https://www.webology.org/data-cms/articles/20211223050619pmWEB18340.pdf>
- Ahmada, J., Hamidb, H., Kasman, N., & Hanafid, M. (2020). Strategic Agility and Millennials Generation: An Education Policy Formulation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13 (7), 1082-1098. <https://www.ijicc.net/index.php/volume-13-2020/191-vol-13-iss-7>
- Al-Aswad, Fayez, and Al-Hamas, Roaa. (2021). The level of agile leadership among secondary school principals in the Gaza Strip governorates from the

- teachers' point of view. *Arab Journal of Education*, 40 (1), 277-300. <https://search.mandumah.com/Record/1244849>
- Al-Ansari, Kholoud bint Ahmed. (2021). The Degree of Academic Leadership Practice in Saudi Universities for Organizational Agility. *Journal of the Iraqi University*, 3 (51), 501-516. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1371149>
- Al-Abadi, Ali Razzaq. (2012). Organizational Agility: A Strategic Approach to the Process of Enhancing Employees' Job Engagement: An Experimental Study of a Sample of Industrial Sector Companies in the Ministry of Industry and Minerals. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9 (24), 147-174. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-371681>
- Al-Ajmi, Munira. (2021). The degree of practicing strategic agility among school principals and its relationship to organizational excellence from the perspective of public education teachers in the State of Kuwait. *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, Vol. 45, No. 3, 58-15. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=317134>
- Al-Barbari, Muhammad. (2022). Creative leadership as an approach to achieving organizational agility in three-year industrial secondary schools in Sharkia Governorate: A field study. *Educational Journal*, 2 (94), 927-830. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_213023.html
- Al-Dhabyani, Khaled. (2020) Lean Management: The Modern Methodology for Leading Organizations in the Future, Part Two, Dar Al-Hadara for Publishing and Distribution, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al Dhaheri, Saeed, and Abu Basta, Fawaz. (2015). Institutional Agility between Governance and Flexibility; A Presentation. <https://www.slideshare.net/ddsaheed/organizational-agility-between-lean-and-governance>
- Al-Hamdan, Amal. (2020). Organizational Agility in Higher Education Institutions; Saudi Universities as a Model, Al-Rashd Library, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Otaibi, Sarah. (2022). The role of organizational agility in improving the quality of work life in government hospitals: A field study on the administrative staff at the Children's Hospital in Taif Governorate. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6 (11), 49-27. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/5060>
- Al-Masry, Marwan. (2016). A proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools in the Gaza Strip governorates, *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, 40(2), 257-341. <https://search.mandumah.com/Record/778523>
- Al-Masry, Marwan. (2019). The role of practicing transactional leadership among secondary school principals in the Gaza Strip governorates and its relationship to their level of organizational excellence. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 16 (1), 65-82. <https://search.mandumah.com/Record/1059866>

- Al-Mofeez, Khawla, Al-Hamdan, Amal, and Al-Aifan, Mai. (2021). Organizational Agility as an Introduction to Crisis Management in Education Offices in Riyadh City: A Proposed Concept. *Journal of Educational Sciences*, Vol. 3, No. 26, 330-263. <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/1567>
- Al-Mahasneh, Lamis. (2017). "The Mediating Role of Organizational Acuity in the Relationship between Dynamic Capabilities and Organizational Agility." Unpublished Master's Thesis, Middle East University.
- Al-Sumaih, Mona. (2022). A proposed vision to improve organizational agility among female department heads at King Saud University from the perspective of faculty members. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 5(2), 343-390. http://search.shamaa.org/PDF/Articles/FC/ERIjres/IjresVol5No2Y2022/ijres_2022-v5-n2_343-390.pdf
- Al-Tuwaijri, Fatima, Al-Bakr, Lamia, Abu Thnain, Ahoud, and Al-Asimi, Warda. (2022). A proposed vision to improve organizational agility among female secondary school leaders in Riyadh. *Saudi Journal of Educational Sciences*, 8, 60-39. <https://search.mandumah.com/Record/1323727>
- Al-Zayla'i, Abbas. (2023). Organizational Agility and Its Importance in Preparing the Organization's Technical Strategy. www.mozn.ws
- Awais, B. E., Alamer, Y. A., & Bader, E. M. (2023). The organizational agility in private universities in Jordan's, as perceived by faculty members. *RES Militaris*, 13(1), 3280-3297. <https://resmilitaris.net/index.php/resmilitaris/article/view/2341>
- Barakat, N. (2021). The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being: the mediation role of work-life balance. (Doctoral dissertation, Université Rennes 1). <https://theses.hal.science/tel-04001997v1/document>
- Baydar, F. (2023). The Effect of School Principals' Agile Leadership Behaviors on Entrepreneurial Teacher Behaviors through Innovative Organizations. *The Universal Academic Research Journal*, 5(3), 168-181. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tuara/issue/79067/1324118>
- Buffone, P. (2021). Agility: An essential element of leadership for an evolving educational landscape. *Facets*, 6(1), 1610-1620. <https://www.facetsjournal.com/doi/10.1139/facets-2021-0085>
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2023). Cultivating strategic agility—An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 1-17. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joe.22241>
- Cochrane, L., & Al-Hababi, R. (2023). Sustainable Qatar: Social, Political and Environmental Perspectives. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-7398-7>
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game.

Dasha, Abdullah, and Dasha, Alia. (2023). "The Role of Organizational Agility in Improving the Quality of Educational Service: A Study of a Sample of Professors at Tebessa University." Unpublished Master's Thesis, University of Martyr Sheikh Al-Arabi Al-Tebesi - Tebessa. Algeria. <http://dspace.univ-tebessa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/9643>

Fernandes, V., Wong, W., & Noonan, M. (2023). Developing adaptability and agility in leadership amidst the COVID-19 crisis: experiences of early-career school principals. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 483-506.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-02-2022-0076/full/html>

GÜL, F. Ö., & Çetin, M. (2022). Development of Organizational Agility Scale in Higher Education: A Validity and Reliability Study. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(3), 384-396. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2949185>

Gürsev, S. (2023). Learning Organization and Innovation Coaching Model Organizational Agility Approach: A Case Study. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (51), 125-134.

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejosat/issue/79796/1249396>

Hamad, Z., & Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2017.5.001>

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.

<https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9160>

Holsapple, C. W., & Li, X. (2008). Understanding Organizational agility: a work-design Perspective. Kentucky Univ Lexington School of Management.

<https://apps.dtic.mil/sti/citations/tr/ADA486893>

Horney, N., & O'shea, T. (2015). Focused, Fast & Flexible: Creating Agility Advantage in a VUCA World. United States of America: Indie books international. How Qatar's education sector is equipping students for the future. Retrieved on 1/15/2024 Retrieved from.

<https://thepeninsulaqatar.com/article/28/12/2022/focus-on-quality-education-in-ministries-2023-30-plan>

Haniya, Muhammad. (2016) "The Extent of Practicing Strategic Agility and Its Relationship to Excellence in Institutional Performance in the Food Industries Sector in the Gaza Strip", Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza.

Jawdat, Abdullah, and Al-Suwaidan, Tariq. (2022) Agile and Lean Management Conference. Gulf Creativity Academy.

<https://egulfinnovation.com/course.php?id=155>

Jawdat, Abdullah. (2024) Strategic Management and Institutional Development Conference. Strategic Management and Transformation of Agile Organizations, First Day of the Conference 2/16/2024. Casablanca, Morocco, Gulf Creativity Academy. <https://egulfinnovation.com/course.php?id=274&language=a>

- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating*, 5(2), 139-149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- Khavari, S. A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016). Assessing the level organizational universities agility; case study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 112-117. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/9185>
- Kovynyov, I., Buerck, A., & Mikut, R. (2021). Design of transformation initiatives implementing organizational agility: an empirical study. *SN Business & Economics*, 1(6), 1-79. <https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-021-00073-6>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Mohammed, Adnan, and Sultan, Hikmat. (2023). The Role of Entrepreneurial Design in Achieving Strategic Sovereignty: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in a Number of Private Educational Institutions in Duhok Governorate. *Academic Journal of Nawroz University*, 12(3), 401-386. https://www.researchgate.net/publication/373251806_dwr_altsmym_alryady_fy_th_qyq_alsyadt_alastratyjyt_drast_asttlayt_lara_ynt_mn_alqvadat_aladaryt_fy_dd_mn_almwssat_altylmyt_alkhast_fy_mhafzt_dhwk
- Mohammed, Kamal. (2016). Improving administrative performance in the colleges of Jazan University in light of the organizational agility approach. *Journal of Educational Administration*, Vol. 3, No. 8, 15-116. <https://search.mandumah.com/Record/784499>
- Maghawry, Hala. (2016). Organizational Agility: An Introduction to Improving Institutional Capacity in Egyptian University Education. *Journal of Educational Administration*, 10(10), 133-174. https://emj.journals.ekb.eg/article_92595.html
- Ministry of Education and Higher Education, Annual Education Statistics, Qatar, 2023. https://www.edu.gov.qa/ar/SiteAssets/Lists/MOEDData/AllItems/ASE%202021-2022_WEB_21-10-2023.pdf
- Ministry of Education and Higher Education, General Framework for the Educational Curriculum of the State of Qatar, 2016
- Ministry of Education and Higher Education, First National Education Strategy 2011-2016. Qatar.
- Ministry of Education and Higher Education, Second National Strategy 2018-2022. Qatar.
- National Planning Council, Qatar Vision 2030.
- Omar, Duaa. (2020). Improving organizational agility practices in faculties of South Valley University. *Journal of Educational Sciences*, 3 (1), 87-40. https://mseg.journals.ekb.eg/article_127411.html

- Özgenel, M., Yazıcı, S., & Asmaz, A. (2022). The mediator role of organizational justice in the relationship between school principals' agile leadership characteristics and teachers' job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.895540>
- Petermann, M. K., & Zacher, H. (2022). Workforce Agility: Development and validation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology*, 13, 908. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.841862/full>
- Roy, W. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry: insights from an empirical investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39(21), 439 – 482. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03921>
- Shiri, A. (2014) A study on Relationship Between Conflict Management Styles and Organizational Agility: A Case Study of Ilam State University, *Management Science Letters*, 4, 87-94. https://www.growingscience.com/msl/Vol4/msl_2013_366.pdf
- Shaheen, Samar. (2022). The role of organizational agility as an intervening variable in the relationship between transformational leadership and change management: A field study on pharmaceutical companies in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, 52 (3), 314-281. https://jsec.journals.ekb.eg/article_260520.html
- Teece, D. Pisano, G & Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management Journal*, 18 (7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Trinh, T., Molla, A., & Peszynski, C. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A review of Literature and Conceptual Framework. *the Communications of the Association for Information Systems*, 31 (8), 167-193. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03108>
- Varley, C. (2012) “International Workshop” Strategic agility for Strong Societies and Economies” Summary and issues for further debate, 10 November, OECD Conference Centre, Paris, 1-28.
- Vaszkun, B., & Sziráki, É. (2023). Unlocking the key dimensions of organizational agility: A systematic literature review on leadership, structural and cultural antecedents. *Society and Economy*, 45(4), 393-410. <https://doi.org/10.1556/204.2023.00023>
- Wijayanti, L. M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sijabat, R. (2021). Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4(3), 649-661. <https://doi.org/10.30605/jsgp.4.3.2021.1487>
- Yıldız, K., & Özgenel, M. (2022). Examining the agile leadership characteristics of school principals according to teacher perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(2), 308-296.

<https://hdl.handle.net/20.500.12436/4405>

Young, A. G. (2013). Identifying the impact of leadership practices on organizational agility (Doctoral dissertation, Pepperdine University).

<https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1385&context=etd>