

الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح)

مي بنت محمد العيفان	د. أمل بنت راشد الحمدان	د. خولة بنت عبد الله المفيز
إدارة الإشراف التربوي	مشرف عام	قسم الإدارة التربوية
الإدارة العامة للتعليم	بوكالة التخطيط والتطوير	كلية التربية
بمنطقة الرياض	وزارة التعليم	جامعة الملك سعود



الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح)

د. خولة بنت عبد الله المفيز	د. أمل بنت راشد الحمدان	مي بنت محمد العيفان
قسم الإدارة التربوية	مشرف عام	إدارة الإشراف التربوي
كلية التربية	بوكالة التخطيط والتطوير	الإدارة العامة للتعليم
جامعة الملك سعود	وزارة التعليم	بمنطقة الرياض

تاريخ تقديم البحث: ٢٦ / ١ / ١٤٤٢ هـ تاريخ قبول البحث: ٢٦ / ٢ / ١٤٤٢ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة كأداة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (٥٧٩) مشرفة تربوية، واسترجعت عينة مكونة من (٢٣٤) مشرفة في (٩) مكاتب تعليم في مدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة الخمسة (الإنذار، الاستعداد للأزمة، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة) جاء بدرجة (كبيرة). وبالنسبة لمعوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة في مكاتب التعليم في مدينة الرياض فقد أظهرت النتائج أن أبرزها كان قلة المخصصات المالية الكافية لإدارة الأزمة، يليها قصور نظام الحوافز عن دعم المشاركة في احتواء الأزمة، ثم جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة، وقدمت الدراسة تصور مقترح لإدارة الأزمة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، إدارة الأزمة، مكاتب التعليم.

Organizational Agility: An Introduction to Crisis Management in Education Offices in Riyadh City (Proposed Scenario)

Khawla Abdullah Al-Mufeez
Department of Educational
Administration, College of
Education, King Saud
University

Amal Rashed Al-Hamdan
Supervisor at Ministry of
Education

Mai Mohammad Al-Aifan
Educational Supervision
Department, General
Administration of Education,
Ministry of Education

Abstract:

The study aimed at identifying the role of organizational agility in crisis management in education offices in the City of Riyadh. It also attempted determining the obstacles that limit the application of organizational agility from the point of view of female educational supervisors. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used and a questionnaire was developed as a study tool. Afterward, the questionnaire was distributed to study population, which consisted of (579) female educational supervisors. Later, questionnaire copies were retrieved answered by study sample members, which are (234) female educational supervisors in (9) education offices in Riyadh. The study demonstrated that the role of organizational agility in the five stages of crisis management (i.e. warning, preparing for the crisis, containing the damages, restoring activity, learning, and developing) was determined to be at a (large) degree. As for the obstacles facing the process of implementing organizational agility principles in the stages of crisis management in education offices in Riyadh, the results showed that the most prominent of them were: the lack of adequate financial allocations to manage the crisis; followed by, failure of the incentives system to support any participation in containing crisis; then came, the rigidity of the organizational structures; and then, the regulations and systems related to crisis management. The study presented a suggested proposal for managing crisis in light of an approach to organizational agility at education offices in Riyadh.

key words: organizational agility, crisis management, education offices.

المقدمة:

يتسم العصر الحالي بالديناميكية بما يتضمّنه من تغيّرات مُتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، قادتها الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وانعكست هذه التغيّرات على المُنظّمات التعليمية بكافة قطاعاتها، وفرضت عليها ضغوطاً وتحديات وأزمات جعلتها تُظهر تبايناً في استجابتها لها.

ويعيش التعليم في معظم دول العالم أزمات حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها (أبو خليل، 2001)، ومن أعظم الأزمات التي مر بها التعليم جائحة كورونا (كوفيد 19) التي أربكت الدول وتسببت في حالة استنفار علمية، فقد أُقفلت المدارس وأُغلقت أبوابها وأصبحت مواجهة الأزمة ضرورة أمام وزارات التعليم تتطلب استراتيجيات وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع واقع الأزمة للوصول إلى الحلول البديلة التي تضمن سير العملية التعليمية.

إن أزمة كورونا (كوفيد 19) وغيرها من الأزمات تعد منعطفات حرجة يتعرض لها التعليم، تجتمع في كونها مفاجئة، قليلة البيانات، مؤثرة في الكيان الإداري الذي حلت به، فهي حدث مفاجئ يصعب على المنظمة التعامل معه، يتطلب البحث عن وسائل وطرق لإدارته، بشكل يحد من آثاره السلبية (أحمد، 2003). ونجاح المنظمات التعليمية في إدارة الأزمة يتعلق بالقدرة على إدارة التغيير الذي تحدّته، من خلال النظر إليه على أنه فرصة يمكن استثمارها أو تهديد يمكن تجنب آثاره؛ بتحسين مستوى الاستجابة للتغيرات

التي تتضمنها الأزمة، وتتطلب القدرة على إدارة التغيير في المنظمات مدخل إداري يمكنها من التعامل بسرعة ومرونة وتركيز عال مع التغيرات التي تحدثها الأزمات من هذا النوع لتنجح في إدارتها بشكل فعال. وتُعدُّ الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) أحد المداخل الحديثة التي تُسهم في تحسين استجابة المُنظَّمات للتَّغيُّرات، ويُقصد بها قدرة المُنظَّمة على الشعور بالتغيرات المستمرة المحيطة بها وفهمها والتنبؤ بها، والتَّعرُّف إليها، وعدّها فرصة للنمو (Jahangiri & Khalkhali, 2014). لذا فإنه من الجدير بالاهتمام دراسة دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات في المنظمات التعليمية خصوصاً في الوقت الحاضر الذي يتسم بالتغيرات السريعة والمعقدة.

مشكلة الدراسة

تُحدِّث التغيرات المفاجئة المختلفة العديد من الأزمات في العصر الحالي؛ نتيجة التقدم والتطور السريع الذي يشكل عادةً ما يسمى ببيئة الفوكا (VUCA)، وهي بيئة تتصف بأنها بيئة متقلبة Volatility غير مؤكدة Uncertainty معقدة Complexity وغامضة Ambiguity؛ مما جعل الأزمات الحالية قد تكون أكثر حدة وتتطلب تعاملاً خاصاً مناسباً لمثل هذه البيئات. ولكون الرشاقة التنظيمية مدخل إداري يستهدف رفع درجة استشعار التَّغيُّرات، وبناء نظام للمراقبة؛ لرصد المعلومات وتوثيقها؛ من أجل تعزيز المبادرة وسرعة الاستجابة، واتخاذ قرارات مبتكرة وسريعة وفعّالة، فهو الخيار المثالي للتعامل مع الأزمات الحالية التي تتعرض لها المنظمات التعليمية ومنها مكاتب التعليم، 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.

مما يؤكد على ضرورة التوجه نحو ممارسات الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمة، ما اثبتته الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمة من عدم فعالية الممارسات المطبقة لإدارتها والتعامل معها في المنظمات التعليمية، ومنها دراسة القحطاني (2019) التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات قائدات المدارس الثانوية للبنات في مدينة أبها لعمليات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة العيسى والألفي (2019) التي أظهرت أن توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة متوسطة، وأيضاً نتائج دراسة آل شميخ (2009) التي كشفت نتائجها عن قلة الإلمام بالمنهجية العلمية لإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة عسير، وأشارت دراسة أبو العلا (2012) أن درجة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في محافظة الطائف كانت متوسطة، وكشفت نتائج دراسة طيب والمطلق (2014) عدم توفر الكادر المتخصص لإدارة الأزمة.

ومن جهة أخرى كشفت دراسة الحبيب والفايز (2014) عن أهم متطلبات إدارة الأزمات وهي منح مديري المدارس الصلاحيات وإعداد دليل للتعامل مع الأزمات المدرسية ومنح حوافز تشجيعية لمدرء المدارس، وأكدت دراسة الغيث (2011) على أهمية تزويد القائد بالمهارات الفنية والفكرية والإنسانية اللازمة لإدارة الأزمات.

وعند النظر إلى الدراسات التي تناولت ممارسات الرشاقة التنظيمية في التعليم العام، فإنها قليلة جدًا على حد علم الباحثات، ليس منها دراسة في المملكة العربية السعودية، فقد تناولت دراسة جهانجيري وخالخلي (2014)، (Jahangiri & Khalkhali) تحليل الرشاقة التنظيمية في النظام التعليمي الإيراني، وأظهرت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية بالنظام التعليمي الإيراني أدنى من المتوسط في جوانب: السرعة، والاستجابة، والمرونة، والكفاءة، وتحسين الخدمات، وإثراء رضا العملاء. وتناولت دراسة المصري (2016) التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، وتوصلت إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة (78.5%)، وبناءً عليه قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس، وتشير هذه النتائج إلى أن هناك قصور في تبني ممارسات الرشاقة في منظمات التعليم العام. واقتصرَت الدراسات المحلية التي تناولت الرشاقة التنظيمية على أنظمة التعليم العالي في الجامعات والكليات، ومن هنا تظهر الحاجة ملحة لإجراء دراسة حول الرشاقة التنظيمية في التعليم العام تستهدف الكشف عن دورها في تصحيح الانحراف في الممارسات وتهيئة كل الظروف لتحسين إدارة الأزمة. والخروج بتصور مقترح لتطبيقها، وذلك ليستفيد منه القائمون على المنظمات التربوية بشكل عام والقائمون على مكاتب التعليم في مدينة الرياض بشكل خاص.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة (الإنذار، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة) بمكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 2- ما معوقات ممارسة الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 3- ما التصور المقترح لإدارة الأزمة باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة (الإنذار، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة) بمكاتب التعليم في مدينة الرياض
- 2- التعرف على معوقات ممارسة الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض
- 3- تقديم تصور المقترح لإدارة الأزمة باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية للدراسة: تبرز أهمية الدراسة ببحثها لموضوع دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات، في وقت يمر التعليم السعودي فيه بأزمات حقيقية، تتطلب منها تحولاً تنظيمياً يتكيف مع أدواره الجديدة، كما تأتي أيضاً استجابة لتوصيات العديد من المؤتمرات التي عقدت لتباحث خطط إدارة الأزمات في التعليم ومنها المؤتمر الاستثنائي الافتراضي لوزراء التعليم والتربية في الدول الأعضاء بمنظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة "إيسيسكو"؛ الذي عقد بتاريخ 21/9/1441. تحت شعار "المنظومات التربوية في مواجهة الأزمات والكوارث (كوفيد19)". وكذلك الورشة الافتراضية حول الاستجابة للتعليم في الأزمات والأوضاع الطارئة كوفيد 19 التي نفذتها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (إدارة التربية) 21 مايو 2020 وما نتج عنها من توصيات منها تمكين التعليم ليكون مرناً وقادراً على التكيف مع الأزمات والأوضاع الطارئة، تأمين الشروط اللوجستية والتقنية والعلمية والتعليمية للتعليم عن بعد، تعزيز أدوار المعلمين والمؤسسات التعليمية في تأمين التعليم الجيد والمنصف والمستدام للجميع.

كما يُؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة للأدب النظري الذي يظهر دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات في منظمات التعليم العام والتي ندرت الدراسات فيها على حد علم الباحثات

الأهمية التطبيقية للدراسة: تبرز أهمية الدراسة في تقديم تصور مقترح لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم، من خلال تصميم آليات لتطبيق ممارسات

الرشاقة التنظيمية المناسبة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، كما تفتح المجال أمام القيادات التربوية للمنظمات التعليمية المختلفة لتطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية للتغلب على الأزمات المقبلة، وقد تلفت نظر المسؤولين في وزارة التعليم إلى جدوى تبني ممارسات الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول دور الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التصرف والممارسة، رشاقة المراقبة والمتابعة، رشاقة التعلم التنظيمي)، وكذلك إدارة الأزمة مراحلها (الإنذار، الاستعداد للأزمة، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة).

- الحدود المكانية: مكاتب التعليم في مدينة الرياض (شمال، البديعة، الحرس، الروابي، الشفاء، النهضة، جنوب، غرب، وسط).

- الحدود الزمانية: العام الدراسي 1441.

- الحدود البشرية: المشرفات التربويات في مكاتب التعليم.

مصطلحات الدراسة

1- الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility): "هي استجابة المنظمة السريعة وبنفعالية عالية المرنة، لوضع حلول منطقية للمصاعب والقضايا التي تواجهها المنظمة مستقبلاً، لغايات التكيف والمواءمة السريعة بكفاءة وإتقان إزاء التغيرات غير المتوقعة وباستمرار (Wendler & Dresden, 2014).

وتُعرفها الدراسة الحالية إجرائيًا بأنها: قدرة مكاتب التعليم على التعامل بسرعة ومرونة وخفة مع التغيرات التي تحدثها الأزمات في جميع مراحلها قبل الأزمة وخلالها والتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث بعد انحسار الأزمة، بهدف تحسين استجابة المكتب لها.

2- إدارة الأزمة (Crisis management): عرفها ريشارد ورونالد (1991) (Richard and Ronald) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة، بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الافراد أو الخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية" (ص13).

وعرفها بيرسون وكليير (Pearson, Clair, 1998) بأنها تعتبر محاولة نظامية من قبل الأفراد في المؤسسة ومن قبل جمهور المستفيدين الخارجيين لتجنب الأزمة أو إدارتها بشكل فعال.

كما عرفها بيويولفا وسدورفا (Bobyleva & Sidorva, 2015) بأنها تصميم وتنفيذ خطوات الإنذار بالأزمات والوقاية من خلال سلسلة من التدابير التصحيحية المرنة القادرة على تحقيق الاستقرار.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها مكاتب التعليم لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة (الإنذار، الاستعداد للأزمة، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة) وذلك للحد من آثارها السلبية والعودة إلى حالة الاستقرار بأقل مستوى من الخسارة.

الإطار النظري:

أولاً: إدارة الأزمة

تعريف الأزمة: تعرّف الأزمة بأنها حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي أو خارجي متوقع أو غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر (اللامي والعيساوي، 2016). وتعد نقطة تحول في حياة المنظمة يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل، وقد تؤدي الى نتائج مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها (Fink، 1986) .

خصائص الأزمة: للأزمة مجموعة من الخصائص يتعين توافرها في الموقف الذي يواجهه الكيان الإداري كونها نقطة تحول جوهرية على درجة عالية من الغموض والمخاطرة، وتتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو لحسمها، وتسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني لوجود عنصر المفاجأة، كما تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة، وتتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل أيضاً، وتتطلب معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة (اليحيوي، 2006).

إدارة الأزمة: لكي تتعامل أي منظمة مع الأزمات بصورة صحيحة، فإن عليها اعتماد منهج علمي وعملي قائم على الرشد والخبرة والمعرفة، يعمل على معالجتها بكفاءة وفعالية، ويحد من تفاقمها وانتشارها وتغلغلها في مرافق المنظمة، ويعدها فرصاً للاستثمار والتعلم (أبو فار، 2020). وقد اهتم علماء الإدارة بوضع الأسس والمبادئ لإدارة الأزمة، وأصبحت فرعاً من فروع الإدارة يحظى بمزيد من العناية. وعليه فإن مفهوم إدارتها تركز حول كيفية

التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات.

وتعرّف إدارة الأزمة بأنها: عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المسببة للأزمة، وتعمل على تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنعها أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، مع دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل (مصطفى، 2005).

مراحل إدارة الأزمة ونماذجها: لتتمكن المنظمات التعليمية من إدارة الأزمة واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل السليم معها، لا بد من معرفة المراحل التي تمر بها وخصائص كل مرحلة وسماتها التي تميزها عن غيرها، وعلى الرغم من تعدد النماذج التي تناولت مراحل إدارة الأزمات إلا أن نموذج بيرسون وميتريف (1993) يعد من أشهر النماذج التي تناولت مراحل إدارة الأزمات ومن أكثرها شيوعاً وقبولاً بين الباحثين في هذا المجال. ويتكون هذا التصور من خمس مراحل وهي:

١. **مرحلة الإنذار:** وفيها يتم اكتشاف إشارة الإنذار المبكر لحدوث أزمة، أو التنبؤ بها وهي الإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث الأزمة (الزبيدي، 2011).

٢. مرحلة الوقاية والاستعداد: وهي مرحلة تكون قبل الأزمة وتتضمن توفر التخطيط، وتوفير تعليمات واضحة عند حدوث الأزمة، وتوفير فريق مدرب للتعامل معها وبرامج تدريبية للحد من آثارها.

٣. مرحلة احتواء الاضرار أو الحد منها: وهي مرحلة تبدأ عند حدوث الأزمة وتمثل بكيفية التعامل مع الأزمة حسب طبيعتها وتداعياتها وسبل تقليص آثارها.

٤. مرحلة استعادة النشاط: وهي مرحلة تأتي بعد الأزمة مباشرة وتشمل جمع معلومات كافية عن الأزمة وتداعياتها وتخفيف اضرارها، وتحديد الاحتياجات اللازمة لإعادة الأمور إلى نصابها.

٥. مرحلة التعلم والاستفادة: وتشمل مرحلة الإثراء والتدريب والتعلم من الأزمة السابقة وتشمل أيضاً الدروس المستفادة من تلك التجربة والتعلم منها (عاشور، ٢٠١١).

ثانياً : الرشاقة التنظيمية:

مفهوم الرشاقة التنظيمية ونشأتها: يرى المصري (2016) أن الرشاقة التنظيمية "سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات، والقدرات، والمُتطلّبات، والأسس، والأبعاد اللازمة؛ لتمكين المُنظّمة التعليمية من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيّرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف مُتغيرة ومفاجئة وغير مُتوقّعة، والتكيّف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن" (ص 269).

بينما عرّف هورني وأوشيه (Horney & O'Shea, 2015) الرشاقة التنظيمية بأنها: "قدرة المُنظمة على تحقيق النجاح والتميز عندما تكون الفرص غير مؤكدة، والتي يصابها الكثير من الغموض، في بيئة أكثر تعقيداً وتقلّباً، وذلك من خلال استشعار العقبات، والاستجابة للفرص المتاحة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين على جميع مستويات المُنظمة".

ويعود الأصل الفلسفي للرشاقة التَّنظيمية إلى نظرية القدرات الديناميكية، التي جاءت بعد نظرية الموارد للمنظمة، حيث كان النظر إلى أن قدرات المنظمات في معارفها ومواردها، فجاءت نظرية القدرات الديناميكية بفكرة أن الموارد والمعارف التي لا يمكن استثمارها بطريقة ديناميكية (سريعة ومحدثة ومتغيرة باستمرار) قد لا تكفي المنظمات لتحقيق النجاح، ومن هنا كان البحث عن اتجاهات إدارية حديثة تطبق هذه الفلسفة.

وفي بداية تسعينيات القرن العشرين، بدأ مفهوم الرِشَاقَة التَّنظيمية يُعرف بين الممارسين والباحثين عبر تطبيقه في إدارة المُنظمات، حيث كانت الحاجة إلى التعامل مع التَّغيُّرات؛ لمواجهة ظروف السوق المتطوِّر والمتغيِّر، والتي تتطلب السرعة والرِشَاقَة (Harraf; Wanasika; Tate & Talbott, 2015). ثم انتقلت الرِشَاقَة التَّنظيمية - شأنها شأن الاتجاهات الإدارية الحديثة الأخرى - من مجال الإدارة العامة إلى إدارة المؤسسات التربوية في بداية القرن الحادي والعشرين.

أهمية الرشاقة التنظيمية: تعد الرشاقة التنظيمية الأسلوب المناسب لزيادة قدرة المُنظمات على مواجهة التحدّيات، إلى جانب تحقيق أعلى مستويات

الأداء (Trinh, Molla & Peszynski,2012). فقد أشارت دراسة هـرّاف وانايسكا وتيت وتالبوت (Harraf; Wanasika; Tate & Talbott,2015) إلى أنّها أصبحت ضرورة لتحسين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيّرات في البيئة الخارجية، وهي بذلك تميّز بين المُنظّمات المميزة والتقليدية. كما تكمن أهميتها من وجهة نظر فارلي (Varley, 2012) في قدرتها على مساعدة المُنظّمات على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتوفير مزيد من الانفتاح مع المجتمع، وتعزيز تبادل المعرفة. ويضيف على ذلك هنية (2016) أنّها تمنح المُنظّمة إطار عمل يمتاز بالمرونة والابتعاد عن المركزية؛ مما يُمكنها من النجاح والتفوّق من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات التي تواجه المُنظّمة بدرجة عالية من الاستقلالية. كما تدعم قدرة المُنظّمة على تعبئة الموارد البشرية، وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة للمُنظّمة؛ وبالتالي تحقيق أعلى درجات التّميز (Bukovec & Markic, 2008).

أبعاد الرشاقة التنظيمية: تناول الرشاقة التنظيمية يستوجب ذكر أبعادها التي تناولها الباحثون من وجهات نظر مختلفة، واقتصر العرض في هذه الدراسة على الأبعاد التالية نظراً لتوافقها مع أهمية وأهداف الدراسة الحالية (المصري، 2016؛ Park,2011؛ Nafi, 2016؛ Horney & Oshea,2015؛ Bunton,2017):

-رشاقة الإدراك والاستشعار: وتعني القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والخطوة الأولى في ذلك هو الفهم الكامل للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره

وأنواعه وخصائصه. وهو عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للتغيرات البيئية وانعكاسها على المنظمة ورشاقة الاستشعار جزء من رشاقة المنظمة.

- **رشاقة اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، 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.

- **رشاقة التصرف والممارسة:** يقصد برشاقة الممارسة العمل على مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناجمة عن مهمة صنع القرار من أجل مواجهة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة.

- **رشاقة المراقبة والمتابعة:** تحديد وجمع وتنظيم وتوثيق المعلومات ذات الصلة بطرق تسهل التعرف على الأنماط والاتجاهات في الأداء الرئيسي أو المؤشرات الاستراتيجية.

- **رشاقة التعلم التنظيمي / الاستفادة / اغتنام الفرص:** هي القدرة على البناء على الخبرات وإعادة تطبيق المعرفة لمواجهة التحديات المستقبلية.

علاقة الرشاقة التنظيمية بإدارة الأزمة:

بسبب التطورات المتسارعة والمعقدة التي تواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها، فإن الرشاقة التنظيمية تعد من الحلول الأكثر ملاءمة للتعامل مع أزماتها باختلاف مستوياتها وأسبابها سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية،

وتزداد الحاجة حين تفرز الأزمات ظروفًا مُتغيِّرة لا يمكن التنبؤ بها (Shiri, 2014).

معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

كما هو الحال عند تطبيق أي مدخل إداري جديد، قد تواجه المُنظَّمات عددًا من المَعوِّقات والتحدِّيات في تطبيق الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة كشفت عنها العديد من الدراسات والتي من أهمها (Park, 2011؛ Young, 2013؛ Mukerjee, 2014؛ Kotter, 2012):

- المركزية والأنظمة البيروقراطية مما يحول دون سهولة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما يُسهم جمود اللوائح والأنظمة بالمُنظَّمات في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة؛ مما يُقلِّل مرونتها في الاستجابة للتغير.
- التَّكْيُف الثقافي ومقاومة التغير سواء من العاملين أو من بعض القيادات، حيث تتطلب ففكرة التَّحْوُل إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل، والاعتماد على تقنيات مخصَّصة.

- صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين وإعادة الهندسة؛ لتحقيق مستوى قوي من الكفاءة، يمكن على أساسه تأسيس القدرة الرشيقة. إضافة إلى أن تحسين العمليات لزيادة الكفاءة؛ يتطلَّب تكاليف عالية تعتمد على نضج المُنظَّمة في مستوى الكفاءة، والمرونة، والرِّشَاقَة. كما أن القدرة على اتخاذ إجراءات استباقية فعَّالة في الوقت المناسب، يصطدم مع البيئة المعقَّدة سريعة التَّغيُّر، فتتوجَّه المُنظَّمة في عملياتها للتفاعل مع التَّغيُّرات المعقَّدة، بدلاً من معالجتها واستثمارها كفرص تحقِّق لها التَّميِّز.

- **تأثر الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل** فالهيكل التنظيمي التقليدية الهرمية من المعوّقات الأساسية لتطبيق الرّشاقة التّنظيمية؛ حيث تُركّز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلّب الرّشاقة التّنظيمية هياكل تنظيمية شبكية، تمكّن المنظّمات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحوّلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرّشاقة، وتوفير الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت إدارة الأزمة:

دراسة القحطاني (2019) بعنوان "ممارسات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في مدينة أبها"، وهدفت إلى تعرف درجة ممارسات القائدات لعمليات إدارة الأزمات من حيث التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات، وطبقت المنهج الوصفي وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (٢٦٣) معلمة من معلمات المدارس الثانوية في أبها، ونتج عنها أن ممارسات قائدات المدارس الثانوية للبنات في مدينة أبها لعمليات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة العيسى والألفي (2019) بعنوان "متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة"، وهدفت إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات بمدارس محافظة القنفذة، وطبقت المنهج الوصفي بصورته المسحية،

وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (٣٦٤) من معلمي مدارس محافظة القنفذة، في العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، وأظهرت نتائجها أن توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة آل شميخ (2009) بعنوان "واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة عسير للكفايات الإدارية للأزمة"، وهدفت إلى التعرف على درجة قدرة ممارسة مديري/مديرات مدارس التعليم العام الثانوي لكفايات إدارة الأزمات، وطبقت المنهج الوصفي التحليلي وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (٧٢) مديراً و(٦٧) مديرة من مدارس التعليم الثانوي الحكومي في منطقة عسير، وكشفت نتائجها عن قلة الإلمام بالمنهجية العلمية لإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة عسير.

دراسة أبو العلا (2012) بعنوان " واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في الطائف من وجهة نظر المشرفات"، وهدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في الطائف، وطبقت المنهج الوصفي المسحي، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٥٠) مشرفة من المشرفات التربويات في محافظة الطائف، وأشارت نتائجها إلى أن درجة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في محافظة الطائف كانت متوسطة.

دراسة طيب والمطلق (2014) بعنوان " واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسية"، وهدفت إلى التعرف على واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسية، وطبقت المنهج الوصفي المسحي وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، على عينة بلغت (٧٣) من مديرة ووكيلة مدرسة، وكشفت نتائجها عن وجود قصور في جاهزية المدارس من ناحية جاهزية المباني وعدم توفر الكادر المتخصص لإدارة الأزمة.

دراسة الحبيب والفايز (2014) بعنوان " إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض"، وهدفت إلى التعرف على واقع ومتطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض وطبقت المنهج الوصفي، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، على عينة بلغت (١٤٨) من مديري المدارس بمدينة الرياض، وكشفت نتائجها عن أهم متطلبات إدارة الأزمات وهي منح مديري المدارس الصلاحيات وإعداد دليل للتعامل مع الأزمات المدرسية ومنح حوافز تشجيعية لمدرء المدارس.

دراسة الغيث (2011) بعنوان " المهارات القيادية اللازمة للمديرات لإدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمنطقة الرياض"، وهدفت إلى التعرف على المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لإدارة الأزمة المدرسية، والتعرف على أنواع الأزمات المدرسية وإدارتها في التعليم الثانوي للبنات بالرياض، وطبقت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة

وتمثلت عينة الدراسة في مديرات وإداريات ومشرفات إداريات بالتعليم الثانوي بمنطقة الرياض، وكشفت أهم النتائج أن المهارات الفكرية لإدارة الأزمات المدرسية هي التخطيط للعمل، وتوجيه وترتيب الأولويات، السرعة في اتخاذ القرار المناسب والاستعداد لتقبل التغيير، وأهم المهارات الفنية هي وجود نماذج يسهل تطبيقها، وقدرة المديرية على أداء عملها والإلمام بجوانبه الفنية، وأهم المهارات الإنسانية خلق جو انفعال سليم، الجدية في العطاء، والبعد عن استخدام السلطة.

دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية:

دراسة جهانجيري وخالحالي (2014، Jahangiri & Khalkhali) بعنوان "تحليل الرشاقة التَّنْظِيمِيَّة في نظام التعليم الإيراني"، وهدفت إلى تحليل الرشاقة التنظيمية في النظام التعليمي الإيراني، وطبقت المنهج المسحي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة على عينة بلغت (٥٠٠) خبير، اختير منهم (١٢٠) خبيراً عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة. وأظهرت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية بالنظام التعليمي الإيراني أدنى من المتوسط في جوانب: السرعة، والاستجابة، والمرونة، والكفاءة، وتحسين الخدمات، وإثراء رضا العملاء.

دراسة المصري (2016) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة

وتكونت العينة من (٩٨) مديرا ومديرة. وتوصلت إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة (78.5%)، وبناءً عليه قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في تلك المدارس، وتشير هذه النتائج إلى أن هناك قصور في تبني ممارسات الرشاقة في منظمات التعليم العام.

دراسة أحمد (٢٠١٦)، بعنوان "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التَّنْظِيمِيَّة"، وهدفت لبناء تصور مُقْتَرَحٍ لتحسين الأداء الإداري لممارسات (التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرارات) بكليات جامعة جازان، في ضوء مدخل الرشاقة التَّنْظِيمِيَّة، وطبقت المنهج الوصفي، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (٢٤٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بسبع كليات من جامعة جازان. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرشاقة التَّنْظِيمِيَّة ببعديها: التوقيت والكلفة بكليات جامعة جازان متوسطة؛ حيث كان كل من درجتي رشاقة التخطيط ورشاقة اتخاذ القرار منخفضة، بينما كانت درجة رشاقة المتابعة متوسطة، ودرجة رشاقة التنظيم مرتفعة.

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، الوكلاء، رؤساء الأقسام)، وطبقت المنهج

الوصفي، وأُستخدِمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، على عينة بلغت (٧٢) عضو من أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة. وجاءت نتائج الدراسة دالة على تقييم متوسط لأداء عميد الجامعة ووكلاءه في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

دراسة العنزي (2020) بعنوان " مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية " وهدفت للكشف عن العلاقة بين مستوى الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية للجامعة، وطبقت المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة، على عينة بلغت (405) من أعضاء هيئة التدريس وتوصلت إلى أن مستوى الرشاقة لدى القيادات جاء مرتفعاً. ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والقدرة التنافسية لها.

دراسة الحمدان (٢٠١٩) بعنوان الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية (نموذج مقترح)، وهدفت إلى التَّعَرُّف على مستوى تطبيق مُحَرِّكات الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، والتَّعَرُّف على مستوى إسهامها في تحقيق التَّمَيُّز التَّنْظِيمِيّ، وطبقت المنهج الوصفي وأُستخدِمت الاستبانة أداة للدراسة على عينة بلغت (٤٥٠) قائداً أكاديمياً، في كل من: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل. كما أُستخدِمت أداة المقابلة على (١٣) خبيراً وخيرة من القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الثلاث وفي وزارة التعليم.

وأكدت نتائجها أن مستوى تطبيق مُحَرِّكات الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية؛ جاء بدرجة موافقة ضعيفة، وأن مستوى إسهام مُحَرِّكات الرشاقة التنظيمية في تحقيق التَّمَيِّز التَّنْظِيمِيَّ بالجامعات السعودية؛ جاء بدرجة موافقة كبيرة جداً، وتوصلت الدراسة لبناء نموذج مُقْتَرَح للرشاقة التنظيمية الداعمة لتحقيق التَّمَيِّز التَّنْظِيمِيَّ في الجامعات السعودية.

دراسة المعاينة وأبو حسين (2019) بعنوان "أثر الرشاقة التنظيمية على إدارة الازمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، والتي تهدف إلى قياس أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (القدرة على استغلال الفرص، المرونة، السرعة، التكيف مع البيئة) على إدارة الازمات بأبعادها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وطبقت المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (٢٧٢) من المدراء ونوابهم، في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وكشفت الدراسة عن وجود أثر للرشاقة التنظيمية بأبعادها (القدرة على استغلال الفرص، المرونة، السرعة، التكيف مع البيئة) مجتمعة على إدارة الازمات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال النظر في الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية يظهر جلياً عدم وجود أي دراسة ربطت بين الرشاقة التنظيمية وبين إدارة الأزمة عدا دراسة المعاينة وأبو حسين (2019) والتي كانت في قطاع تكنولوجيا

المعلومات في الأردن، بينما تناولت بقية الدراسات الرشاقة التنظيمية مع أبعاد أخرى كالتنافسية وتطوير الأداء.

وحيث أن مكاتب التعليم من المنظمات التعليمية التي تعمل كجهة تنفيذية في وزارة التعليم، تساعد الإدارة التعليمية بالمنطقة على تنفيذ خططها، وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس، وتهتم بتطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فعالية الأداء التربوي والتعليمي، وتقوم بالأعمال التنظيمية (التخطيط)، والأعمال الإشرافية (المتابعة) في الميدان التربوي (آل أدريس، المقرن، 2019) فإنها تواجه الكثير من الأزمات التي تنشأ من طبيعة العمل فيها ومن تشعب المهام وارتباطها بفئات مختلفة من المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والمشرفين وقيادات التعليم، والتي تتطلب ضرورة التعامل معها بمنهجية ديناميكية سريعة توفرها الرشاقة التنظيمية، وهذا ما اهتمت به الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وذلك للملائمة هذا المنهج للإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم تحديد ممارسات الرشاقة التنظيمية المناسبة تحت كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة وذلك لتقييم دورها في إدارة الأزمة من وجهة نظرهم وتفسير ذلك ومناقشته، وكذلك تحديد المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات في مكاتب التعليم في مدينة الرياض والبالغ عددهنّ (579) مشرفة وتم الحصول عليها من إحصائية إدارة التخطيط والتطوير التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بتاريخ 2020/2/24.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (234) مشرفة تربوية وذلك وفقاً لجدول كريس ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد العينات.

أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إعداد الاستبانة من خلال الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة (دراسات في الرشاقة التنظيمية، ودراسات في إدارة الأزمة) وتم اختيار ممارسات الرشاقة التي تتناسب مع كل مرحلة من مراحل الأزمة والتأكد من وضوحها وسهولة قراءتها وارتباطها بالأزمة، وبذلك انسجمت الممارسات الرشيقة مع مراحل إدارة الأزمة، وتضمنت أداة الدراسة العبارات التي تقيس درجة موافقة المشرفات التربويات على دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة، وبلغت (30) عبارة موزعة على مراحل إدارة الأزمة (الإنذار، الاستعداد، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة)، وكذلك (15) عبارة لمعوقات ممارسة الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة في مكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

إجراءات توزيع أداة الدراسة:

تم إرسال الاستبانة إلى مديرات مكاتب التعليم المحددة للحصول على موافقتهم ومساعدتهم في نشر الاستبانة للمشرفات التربويات في المكتب، وقد قامت الباحثات بمتابعة الاستجابات، والتواصل الشخصي مع المشرفات التربويات للتأكيد على استجابتهن، وقد طُلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة أمام أحد البدائل التالية (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا) لدرجة الموافقة على دور ممارسات الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمة، والبدائل التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لمعوقات تطبيق الرقابة التنظيمية وذلك تحسبًا لرغبة المستجيبات تهيئ موافقتهم على معوق تطبيق الرقابة التنظيمية، وتم حساب طول الفئة لتصنيف الإجابات إلى مستويات متساوية المدى باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (5-1)$$

$$\div 5 = 0,8$$

ويوضح الجدول رقم (1) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي ومدى

المتوسطات الحسابية التالية لكل بديل على النحو التالي:

جدول رقم (1): تصنيف درجة الموافقة على فقرات أبعاد الاستبانة

الرقم	درجة الموافقة على دور الرشاقة في إدارة الأزمة	الموافقة على معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمة	المتوسط الحسابي
1	منخفضة جدا	موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1,80
2	منخفضة	موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
3	متوسطة	محايد	من 2,60 إلى أقل من 3,40
4	كبيرة	غير موافق	من 3,40 إلى أقل من 4,20
5	كبيرة جدا	غير موافق بشد	من 4,20 إلى 5,00

صدق أداة الدراسة

أولاً / صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على (6) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وذلك للاسترشاد بأرائهم، كما تم عرضها على عينة استطلاعية من المشرفات التربويات بلغت 20 مشرفة وتم الأخذ بأرائهن والتعديل وفقها.

ثانياً/ الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ووجدت الباحثات أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0,01)؛ مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. كما يوضح ذلك جدول رقم (2).

جدول رقم (2) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط						م
المحور الثاني	المحور الأول					
	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
0.670**	0.902**	0.948**	0.863**	0.894**	0.857**	1
0.691**	0.921**	0.927**	0.901**	0.917**	0.900**	2
0.796**	0.937**	0.942**	0.880**	0.916**	0.889**	3
0.811**	0.938**	0.944**	0.914**	0.902**	0.915**	4
0.829**	0.985**	0.917**	0.904**	0.900**	0.906**	5
0.733**	0.886**	0.893**	0.892**	0.900**	0.907**	6
0.702**			0.882**	0.819**		7
0.826**						8
0.738**						9
0.655**						10
0.808**						11
0.787**						12
0.759**						13
0.746**						14
0.822**						15

(**) دالة عند 0,01

ثبات أدوات الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، كما يوضحها جدول رقم (3).

الجدول رقم (3) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.950	دور الرشاقة التنظيمية في مرحلة الإنذار لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم
0.957	دور الرشاقة التنظيمية في مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم
0.956	دور الرشاقة التنظيمية في مرحلة احتواء الأضرار لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم
0.968	دور الرشاقة التنظيمية في مرحلة استعادة النشاط لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم
0.965	دور الرشاقة التنظيمية في مرحلة التعلّم والاستفادة لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم
0.988	دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة (الإنذار - الاستعداد - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم والاستفادة) في مكاتب التعليم
0.948	معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم
0.939	كامل الاستبانة

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.939)؛ مما يدلّ على تمتع الأداة بثباتٍ عالٍ إحصائياً يمكن الوثوق به في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة (الإنذار، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة) في مكاتب التعليم في مدينة الرياض؟

للتعرف على دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة في مكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

– البعد الأول: دور الرقابة التنظيمية في مرحلة الإنذار لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم

جدول رقم (4) درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية في مرحلة الإنذار لإدارة الأزمات

في مكاتب التعليم

م	العبارة	درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية					المتوسط	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
2	تبني رؤية واضحة تسهم في التعامل مع الأزمة. السريع مع الأزمة.	ك	57	102	58	13	4	كبيرة	0.918	1
		%	24.4	43.6	24.8	5.6	1.7			
1	تبني ثقافة تنظيمية داعمة لمواجهة الأزمات.	ك	53	96	72	10	3	كبيرة	0.884	2
		%	22.6	41	30.8	4.3	1.3			
3	تشكيل فريق متخصص لاستشعار الأزمات الداخلية والخارجية.	ك	51	86	65	27	5	كبيرة	1.01	3
		%	21.8	36.8	27.8	11.5	2.1			
4	تحديد الاحتمالات والخيارات	ك	41	98	67	23	5	كبيرة	0.955	4
		%	17.5	41.9	28.6	9.8	2.1			

للأزمات المتوقعة.										
5	0.977	كبيرة	3.50	6	25	86	78	39	ك	وضع آليات استشعار توفر تدفق المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرار.
				2.6	10.7	36.8	33.3	16.7	%	
6	1.006	كبيرة	3.45	9	28	79	84	34	ك	تحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة لاستشعار الأزمات.
				3.8	12	33.8	35.9	14.5	%	
		كبيرة	المتوسط الحسابي العام = 3.64 ، الانحراف المعياري العام = 0.859							

يوضح الجدول رقم (4) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة إجمالاً على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة في مرحلة الإنذار في مكاتب التعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,64). ويفسر ذلك بإدراك المشرفات التربويات لأهمية وجود استشعار مبكر واستعداد وإجراءات وعمليات مسبقة للتنبؤ بالأزمات، وذلك لمساعدة إدارة المكتب على التعامل مع الأزمة بسرعة ومرونة، وقد اتضح ذلك لمن خلال أزمة كورونا.

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (4) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (2) وهي "تبني رؤية واضحة تسهم في التعامل السريع مع إدارة الأزمة" حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3,83) وقد تعزى هذه النتيجة إلى حاجة مكاتب التعليم إلى وضوح الرؤية قبل اتخاذ أي إجراء للتعامل مع الأزمة كونهم في المستوى التنفيذي الذي يرتبط بتوجيهات من القيادة العليا المشرفة على مكاتب التعليم فيما يتعلق بحدوث الأزمات. وأن الرؤية المشتركة الواضحة بين المستويات الإدارية تسهل على مكاتب التعليم التعامل السريع مع الأزمة وتحديد توجهها لمعالجتها، وتتفق مع نتائج دراسة (عبدالعال، 2009)، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي الذي تشكل الرؤية أول عناصره وخطواته.

كما كانت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة أيضاً على العبارة رقم (6) وهي " تحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة لاستشعار الأزمات " حيث جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,45)؛ ويمكن تفسير حصول العبارة على الترتيب الأخير بأن ثقافة بناء المؤشرات والوعي بأهميتها لدى مشرفات المكاتب متفاوتة، كما قد يعزى ذلك إلى أن المشرفات يدركون مدى صعوبة تحقيق هذه الممارسة في الوضع الطبيعي، فضلاً عن تحقيقها في الأزمات، وبالتالي تقل ثقتهم في دور هذه الممارسة في إدارة الأزمة.

– البعد الثاني: دور الرشاقة التنظيمية في مرحلة الاستعداد لإدارة

الأزمة في مكاتب التعليم

جدول رقم (5) درجة الموافقة على دور الرشاقة التنظيمية في مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم

م	العبارة	درجة الموافقة على دور الرشاقة التنظيمية					الترتيب	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
7	تحديد قنوات اتصال متعددة مع المستفيدين وأصحاب العلاقة.	ك	70	101	52	4	7	0.927	كبيرة	3.95
		%	29.9	43.2	22.2	1.7	3			
5	وضع خطة تشغيلية مبنية على سرعة الاستجابة لإدارة الأزمة.	ك	61	89	66	13	5	0.960	كبيرة	3.80
		%	26.1	38	28.2	5.6	2.1			
6	وضع آليات لعمل الإدارات والوحدات بشكل مشترك ومكثف لاحتواء الأضرار.	ك	54	94	68	13	5	0.940	كبيرة	3.76
		%	23.1	40.2	29.1	5.6	2.1			
3	تحديد الأهداف بدقة عند مواجهة الأزمة	ك	52	106	52	18	6	0.966	كبيرة	3.76
		%	22.2	45.3	22.2	7.7	2.6			
1	الكشف عن الفرص والتحديات في آثار الأزمة على	ك	40	109	67	12	6	0.899	كبيرة	3.70
		%	17.1	46.6	28.6	5.1	2.6			

م	العبارة	درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية					المتوسط	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
	المستفيدين في الوقت المناسب.									
2	تحديد توقعات المستفيدين وأصحاب العلاقة لنتائج إدارة الأزمة.	ك	33	102	71	20	8	كبيرة	0.952	6
	%	14.1	43.6	30.3	8.5	3.4				
4	بناء مؤشرات لقياس النتائج المتوقعة لإدارة الأزمة.	ك	37	99	67	20	11	كبيرة	1.01	7
	%	15.8	42.3	28.6	8.5	4.7				
		المتوسط الحسابي العام = 3,73، الانحراف المعياري العام = 0,848					كبيرة			

يوضح الجدول رقم (5) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة إجمالاً على دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمة في مرحلة الاستعداد في مكاتب التعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,73)، ويفسر ذلك بأن المشرفات التربويات شعرن بأهمية التخطيط للأزمات وما يصحبه من ممارسات رشيقة كبناء المؤشرات لقياس النتائج، والكشف عن الفرص والتهديدات لأثار الأزمة على المستفيدين وتحديد توقعاتهم يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل

منظم وفعال، لا سيما وأن المكتب يواجه أزمة حقيقية جعلتهن يتفاعلن مع دور الرشاقة في إدارة الأزمة.

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (5) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (7) وهي " تحديد قنوات اتصال متعددة مع المستفيدين وأصحاب العلاقة" حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، ويعود سبب هذه النتيجة إلى أن المشرفات يرون أن وجود قنوات تواصل بشكل عام لإرسال التوجيهات والتعليمات بات حتمياً، مثل نظام تواصل وقنوات التواصل الأخرى بين المكتب والمدارس، وبين المكتب والمشرفات، كما يرون جدوى ما يصلهم من ملاحظات وتعليقات وشكاوى عبر نظام تواصل في الإصلاح والتحسين مما يجعل الدور أكثر أهمية في الأزمات.

كما كانت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة أيضاً على العبارة رقم (4) وهي " بناء مؤشرات لقياس النتائج المتوقعة لإدارة الأزمة". حيث جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,56)؛ وقد تفسر هذه النتيجة بأن الرشاقة المعتمدة على تحديد مؤشرات لقياس توقعات المستفيدين تسهم بشكل كبير في إدارة الأزمة. إلا أن صعوبة بناء المؤشرات لقياس هذه النتائج وحدثة مفهوم قياس الأداء بالنسبة لمكاتب التعليم، قد أثر على استجابات أفراد العينة فجاءت أدنى عبارة في هذا البعد. ويؤكد على ذلك حصول ممارسة "تحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة لاستشعار الأزمات" في

مرحلة الإنذار على الترتيب الأخير على الرغم من الموافقة على دورها الكبير في إدارة الأزمة.

البعد الثالث: دور الرقابة التنظيمية في مرحلة احتواء الأضرار لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم

جدول (6) درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية في مرحلة احتواء الأضرار لإدارة

الأزمة في مكاتب التعليم

م	العبارة	درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية					التبويب	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
1	إعادة توزيع المسؤوليات بسرعة لمعالجة فرص نجاح إدارة الأزمة.	ك	68	97	56	10	3	0.902	كبيرة	3.92
		%	29.1	41.5	23.9	4.3	1.3			
6	اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات عن أضرار الأزمة.	ك	58	105	53	15	3	0.910	كبيرة	3.85
		%	24.8	44.9	22.6	6.4	1.3			
7	ممارسات قيادية فعالة مع العاملين لتعزيز الثقة والشفافية خلال الأزمة.	ك	61	68	54	14	7	0.985	كبيرة	3.82
		%	26.1	41.9	23.1	6	3			
4	التشاور مع جميع الأطراف المشتركة في الأزمة لاتخاذ القرارات	ك	66	76	67	17	8	1.05	كبيرة	3.74
		%	28.2	32.5	28.6	7.3	3.4			

م	العبارة	درجة الموافقة على دور الرشاقة التنظيمية					التوسط	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
	المناسبة									
2	منح الصلاحيات للعاملين في المستويات التنفيذية لاتخاذ القرارات الابتكارية للتعامل مع الأزمة	ك	50	88	63	24	9	كبيرة	1.05	5
		%	21.4	37.6	26.9	10.3	3.8			
5	الاهتمام بحدود أفعال المستفيدين والتكيف مع التغيير في توقعاتهم.	ك	45	83	76	25	5	كبيرة	0.986	6
		%	19.2	35.5	32.5	10.7	2.1			
3	إعادة تخصيص الموارد بسهولة كلما اقتضت الظروف ذلك.	ك	37	90	75	26	6	كبيرة	0.972	7
		%	15.8	38.5	32.1	11.1	2.6			
		التوسط الحسابي العام = 3,72، الانحراف المعياري العام = 0,873					كبيرة			

يوضح الجدول رقم (6) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة إجمالاً على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة في مرحلة احتواء الأضرار في مكاتب التعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام (3,72)، وقد يعزى ذلك إلى أن الممارسات الرشيقة التي تضمنتها مرحلة احتواء الأضرار، هي ممارسات ضرورية للتعامل مع الأزمات التي يتعرض لها المكتب، فعملهم المتكرر تحت ضغوط المهام الهامة والعاجلة أسهم بشكل كبير في وعيهم بأهمية السرعة والمرونة في توزيع المسؤوليات، والوضوح والشفافية في كل مراحل الأزمة، وإتاحة الفرصة لسماع المقترحات والحلول المبتكرة، والمرونة في إدارة الموارد المالية والبشرية.

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (6) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (1) وهي "إعادة توزيع المسؤوليات بسرعة لمعالجة فرص نجاح إدارة الأزمة" حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المشرفات لأهمية التعاون في التعامل مع الأزمة من خلال الفرق واللجان المشكلة، ويؤكد ذلك تعدد تكوين اللجان في مكاتب التعليم وتعدد عضوية المشرفة الواحدة في أكثر من لجنة، كما أن طبيعة عمل المشرفات تستلزم تنفيذ كل ما يوكل إليهن من مهام كما ورد في الدليل التنظيمي للإشراف. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعاينة (2019) والتي جاء فيها أن تقييم أثر الممارسة "تقوم الشركة بتوزيع المسؤوليات على الأفراد للتعامل مع الأزمة" كممارسة من ممارسات الرشاقة بدرجة متوسطة.

كما كانت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة أيضاً على العبارة رقم (3) وهي "إعادة تخصيص الموارد بسهولة كلما اقتضت الظروف ذلك" حيث جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) ويمكن تفسير ذلك بوعي المشرفات بالمرونة المتاحة في توزيع الموارد البشرية في احتواء الأزمات، مقابل مرونة أقل في توزيع الموارد المادية بسبب محدودية الصلاحيات.

البعد الرابع: دور الرقابة التنظيمية في مرحلة استعادة النشاط لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم

جدول (7) درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية في مرحلة استعادة النشاط
لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم

الترتيب	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المؤشر	درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية					العبارة	م	
				ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
1	0.875	كبيرة	3.88	2	16	45	116	55	ك	رصد ومراقبة الآثار المترتبة على الأزمة.	1
				0.9	6.8	19.2	49.6	23.5	%		
2	0.908	كبيرة	3.82	1	20	55	102	56	ك	تخفيف آثار الأزمة على الخدمات المقدمة للمستفيدين من طلاب وأولياء أمور	6
				0.4	8.5	23.5	43.6	23.9	%		
3	0.952	كبيرة	3.79	2	22	56	95	59	ك	وضع إجراءات محددة لضمان استعادة النشاط بعد الأزمة.	4
				0.9	9.4	23.9	40.6	25.2	%		
4	0.983	كبيرة	3.78	4	24	47	102	57	ك	تحديد نقاط تحسين الأداء بعد الأزمة.	3
				1.7	10.3	20.1	43.6	24.4	%		
5	0.970	كبيرة	3.76	5	18	59	96	56	ك	تحليل الأداء وفق مؤشرات قياس نتائج الأزمة في التوقيت المناسب.	2
				2.1	7.7	25.2	41	23.9	%		
6	0.948	كبيرة	3.67	3	25	63	98	45	ك	تحسين قدرات الرقابة التنظيمية (الموارد البشرية -العمليات - التكنولوجيا) المتأثرة بالأزمة.	5
				1.3	10.7	26.9	41.9	19.2	%		
			كبيرة	المتوسط الحسابي العام = 3,78، الانحراف المعياري العام = 0,872							

يوضح الجدول رقم (7) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة إجمالاً على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة في مرحلة استعادة النشاط في مكاتب التعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,78)، و يمكن تفسير ذلك بأن المشرفات التربويات يقع على عاتقهن الكثير من المسؤولية للمساهمة في عودة العمل في المكتب والمدارس إلى حالة التوازن بعد الأزمات أو بعد القرارات التي تتطلب سرعة التنفيذ لما يرد فيها، لذلك كانت استجابتهن تجاه دور ممارسات هذا المحور في التعامل مع الأزمات كبيرة؛ لما فيها من رشاقة تنظيمية يتطلبها العمل في المكتب.

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (7) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (1) وهي عبارة "رصد ومراقبة الآثار المترتبة على الأزمة" حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,88)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود وعي لدى المشرفات بأهمية التوثيق وأن ثقافته موجودة وممارسته مطبقة في مكاتب التعليم، حيث يطلب رفع تقارير بشكل مستمر لجميع العمليات والنشاطات في مكتب التعليم وخاصة عند إدارة الأزمات.

كما كانت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة أيضاً على العبارة رقم (5) وهي "تحسين قدرات الرشاقة التنظيمية (الموارد البشرية -العمليات - التكنولوجيا) المتأثرة بالأزمة" حيث جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,67) وقد يعزى حصولها على المرتبة الأخيرة بأن جل

اهتمام وتركيز المكاتب يصرف في التخطيط والتنفيذ للمهام والأنشطة، بينما يصرف اهتمام أقل على عمليات التحسين سواء لقدرات الرقابة التنظيمية أو غيرها، لذا فإدراكهن لدور هذه القدرات في تحقيق الرقابة التنظيمية التي تسهم في استعادة النشاط بعد الأزمة لا يبدو واضحاً، أو أنهم يرون أن عمليات تحسين التكنولوجيا والموارد البشرية والعمليات الرئيسية هي خارج صلاحياتهم.

– البعد الخامس: دور الرقابة التنظيمية في مرحلة التعلم والاستفادة

لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم

جدول (8) درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية في مرحلة التعلم والاستفادة لإدارة

الأزمة في مكاتب التعليم

م	العبارة	درجة الموافقة على دور الرقابة التنظيمية					المتوسط	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	التفسير
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
1	تقييم مستمر لفعالية الخطط الإدارية المتبعة في التعامل مع الأزمة.	62	94	59	13	6	3.82	كبيرة	0.971	1
		26.5	40.2	25.2	5.6	2.6				
5	إدارة المعرفة المستفادة من إدارة الأزمة.	58	86	66	18	6	3.73	كبيرة	1.001	2
		24.8	36.8	28.2	7.7	2.6				
4	الاستفادة من مقترحات المستفيدين وأصحاب العلاقة أثناء وبعد الأزمة.	59	86	59	25	5	3.72	كبيرة	1.02	3
		25.2	36.8	25.2	10.7	2.1				
3	تعزيز ثقافة التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرص تعلم	62	82	58	27	5	3.72	كبيرة	1.04	4
		26.5	35	24.8	11.5	2.1				
6	تدريب العاملين لمواجهة	55	81	75	16	7	3.68	كبيرة	1.002	5

م	العبارة	درجة الموافقة على دور الرشاقة التنظيمية					المتوسط الحسابي العام = 3,70، الانحراف المعياري العام = 0,944
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
	التغيرات التي أحدثتها الأزمة.	23.5	34.6	32.1	6.8	3	%
2	إجراء حوارات مفتوحة مع جميع المستفيدين حول الدروس المستفادة من الأزمة	51	67	79	27	10	ك
		21.8	28.6	33.8	11.5	4.3	%
	المتوسط الحسابي العام = 3,70، الانحراف المعياري العام = 0,944	كبيرة					

يوضح الجدول رقم (8) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة إجمالاً على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة في مرحلة التعلم والاستفادة في مكاتب التعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,70)، وقد يعزى ذلك إلى قناعة المشرفات بدور المكتب في استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات ونشرها والتعلم منها لضمان عدم تكرارها في المستقبل، وإدراكهن بأن هذه الممارسات الرشيقة ضرورية لضمان ذلك، جعل موافقتهن كبيرة على دورها في إدارة الأزمة.

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (8) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (1) وهي عبارة "التقييم المستمر لفعالية الخطط الإدارية المتبعة في التعامل مع الأزمة"، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,82)، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفات في المكاتب

يدركن أهمية متابعة وتقييم الخطط الإشرافية، وأثر ذلك على تجويد العمل، ويتأكد ذلك عند التعامل مع الأزمة.

كما كانت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة أيضاً على العبارة رقم (2) وهي "إجراء حوارات مفتوحة مع جميع المستفيدين حول الدروس المستفادة من الأزمة" حيث جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,52)، وقد يفسر ذلك بأن مشرفات مكاتب التعليم يدركن أهمية التواصل مع المستفيدين للحصول على التغذية الراجعة للأداء وذلك باستخدام طرق تواصل متعددة، إلا أن لديهن قناعة بصعوبة التواصل المفتوح مع جميع فئات المستفيدين وذلك لكونها فئات مختلفة وبالتالي فهي متفاوتة في إمكانية إبداء الرأي وخاصة في ظل ضعف تفعيل مجالس أولياء الأمور والطلاب والمعلمين فيما يتعلق بعمل مكاتب التعليم.

السؤال الثاني: ما معوقات ممارسة الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة في مكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

للتعرّف على معوقات ممارسة الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة في مكاتب التعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (9) درجة الموافقة على معوقات ممارسة الرقابة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمات في مكاتب التعليم

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
10	قلة المخصصات المالية الكافية لإدارة الأزمة.	ك	71	92	44	24	3	موافق	1.002	1
		%	30.3	39.3	18.8	10.3	1.3			
12	قصور نظام الحوافز عن دعم المشاركة في احتواء الأزمة.	ك	30.3	33.3	21.8	12	2.6	موافق	1.08	2
		%	20.1	40.6	22.2	16.2	0.9			
1	جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة.	ك	44	104	52	28	6	موافق	1	3
		%	18.8	44.4	22.2	12	2.6			
6	ضعف الصلاحيات لعقد شراكات مجتمعية تدعم إدارة الأزمة.	ك	48	91	62	29	4	موافق	0.997	4
		%	20.5	38.9	26.5	12.4	1.7			
2	ضعف البنية التقنية التي تدعم عمليات إدارة الأزمة.	ك	47	95	52	38	2	موافق	1.007	5
		%	20.1	40.6	22.2	16.2	0.9			
3	الافتقار إلى قواعد معلومات	ك	22.2	35	20.1	20.5	2.1	موافق	1.11	6
		%	20.5	38.9	26.5	12.4	1.7			

م	العبارة	درجة الموافقة					الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
	دقيقة خلال مراحل إدارة الأزمة.						
5	ضعف إشراك المستفيدين في اتخاذ القرار خلال إدارة الأزمة.	ك	57	41	75	4	7
		%	24.4	32.1	24.4	1.7	
11	ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لمواجهة الأزمات.	ك	46	94	38	49	8
		%	19.7	40.2	16.2	20.9	
4	الافتقار إلى مؤشرات واضحة لإدارة الأزمة.	ك	47	83	46	54	9
		%	20.1	35.5	19.7	23.1	
13	ضعف دعم الأفكار الابتكارية لإدارة الأزمة.	ك	43	78	54	54	10
		%	18.4	33.3	23.1	23.1	
15	ضعف عمليات التقييم والتغذية الراجعة خلال الأزمة وبعدها.	ك	45	74	42	66	11
		%	19.2	31.6	17.9	28.2	
8	ضعف الانفتاح والشفافية في	ك	35	84	41	68	12
		%	30.3	33.3	21.8	12	

م	العبارة	درجة الموافقة					التزيب	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
	تدفق المعلومات خلال الأزمة.									
7	مقاومة التغيير للإجراءات الجديدة خلال الأزمة وبعدها.	ك	36	73	60	57	8	3.30	محايد	1.10
		%	15.4	31.2	25.6	24.4	3.4			
9	قصور مهارات العاملين عن الاستجابة الرشيقة لمستجدات الأزمة.	ك	23	85	52	62	12	3.19	محايد	1.09
		%	9.8	36.3	22.2	26.5	5.1			
14	ضعف قنوات الاتصال مع المستفيدين وأصحاب العلاقة.	ك	31	65	42	81	15	3.06	محايد	1.18
		%	13.2	27.8	17.9	34.6	6.4			
المتوسط الحسابي العام = 3,48، الانحراف المعياري العام = 0,829										
موافق										

توضح نتائج الجدول رقم (9) موافقة المشرفات التربويات في مكاتب التعليم على معوقات ممارسة مكاتب التعليم للرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة، بمتوسط حسابي عام بلغ (3,48). ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك المشرفات التربويات أن ممارسات الرشاقة التنظيمية تتطلب الجهد والتدريب وربما متطلبات مالية وحوافز معنوية لتطبيقها، كونها تعتمد على السرعة

والمرونة في وقت تتسم به الأزمات بالتعقيد والمفاجأة، وكذلك في ظل الأنظمة التعليمية التي تميل إلى المركزية.

ويتضح أيضًا من نتائج الجدول رقم (9) أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10) حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " قلة المخصصات المالية الكافية لإدارة الأزمة" بمتوسط حسابي (3,87) أي أن أفراد العينة موافقون على أن المخصصات المالية غير كافية لإدارة الأزمة ويعود ذلك لمحدودية الميزانية التي تصرف لمكاتب التعليم، وتقييد صلاحيات الصرف وفق بنود محددة، الأمر الذي يشكل عائقًا كبيرًا أمام مكاتب التعليم عند إدارتها للأزمات.

بينما جاءت العبارة رقم (12) وهي "قصور نظام الحوافز عن دعم المشاركة في احتواء الأزمة" في المرتبة الثانية في المعوقات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,76) أي أن أفراد العينة موافقون على أن نظام الحوافز قاصر عن دعم المشاركين في احتواء الأزمة، ويعود ذلك إلى أن صرف الحوافز المادية والتحفيز عن طريق منح الإجازات والأيام المرنة ليست من صلاحيات مديرات المكاتب، مما يشكل عائقًا في تشجيعهم على المشاركة بفعالية في احتواء الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحبيب والفايز (2014) في أن من متطلبات إدارة الأزمات منح حوافز تشجيعية من إدارة التعليم لأفضل مدير في إدارة الأزمات المدرسية.

وجاءت العبارة رقم (1) "جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,65) أي أن

أفراد العينة موافقين على أن الهياكل التنظيمية الجامدة والمركزية عائق عن إدارة الأزمة بفعالية، وكون مكاتب التعليم جهة تنفيذية تستلم التوجيهات من الجهات العليا هو عائق لها عن إدارة الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه بارك في الإطار النظري (Park,2011) من أن من عوائق الرشاقة التنظيمية تطبيق المركزية والأنظمة البيروقراطية. ويؤكد عليه ما ذكره (Kotter,2012) من أن الهياكل التَّنْظِيمِيَّة التقلّدية الهرمية تعدّ من المُعَوِّقات الأساسية لتطبيق الرِّشَاقَة التَّنْظِيمِيَّة؛ حيث تُركِّز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلّب الرشاقة التنظيمية هياكل تنظيمية شبكية، تمكّن المُنْتَظَمَات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحوّلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرِّشَاقَة، وتوفّر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية.

وجاءت العبارة رقم (14) " ضعف قنوات الاتصال مع المستفيدين وأصحاب العلاقة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) أي بدرجة موافقة "محايد"، ويفسر ذلك بانقسام أفراد العينة وعدم تأكدهم حول اعتبار ضعف قنوات الاتصال مع المستفيدين وأصحاب العلاقة معوق لممارسة الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

السؤال الثالث: ما التصور المقترح لإدارة الأزمات في ضوء مدخل

الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا لسؤال تم وضع تصور لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية وذلك بالاستفادة من نتائج الدراسة

والإطار النظري وخبرة الباحثات في مجال الرشاقة التنظيمية، وخبرتهن في طبيعة العمل في مكاتب التعليم وتمت مراجعة وتحليل ممارسات الرشاقة وأبعادها وربطها بمراحل إدارة الأزمات للتأكد من مدى فعاليتها في إدارة الأزمات، وقد تم عرض النموذج على ثلاثة من الخبراء في الإدارة التربوية لتحكيمه والاستفادة من مرئياتهم وملاحظاتهم للتعديل، والتي بناء عليها تم التفصيل في الإجراءات لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة. ويعرض هذا الجزء المبررات الأساسية للتصور المقترح وأهدافه، وآليات تطبيقه وعوامل نجاحه.

مبررات التصور المقترح:

تظهر حاجة مكاتب التعليم لهذا التصور في ظل توجهات وزارة التعليم المنطلقة من تحقيقها لرؤية المملكة 2030 التي تقود جميع المستويات الإدارية لتقليل الهدر في الموارد والوقت وسرعة إنجاز الأعمال، وإدارة المخاطر التي تعد الأزمات أحد مصادرها ومسبباتها. وقد أظهرت جائحة كورونا (كوفيد19) التي أحدثت تغيير لخطط التعليم في المدارس في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، نتج عنها ضرورة تطوير الإدارات التعليمية لمنهجيتها في التعامل مع الأزمات، وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات في مكاتب التعليم كمنهجية ديناميكية سريعة تتوافق مع طبيعة العمل في مكاتب التعليم التي ترتبط بفئات مختلفة من المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والمشرفين وقيادات التعليم، ويختلف تأثر كل من هذه الأطراف بالأزمات.

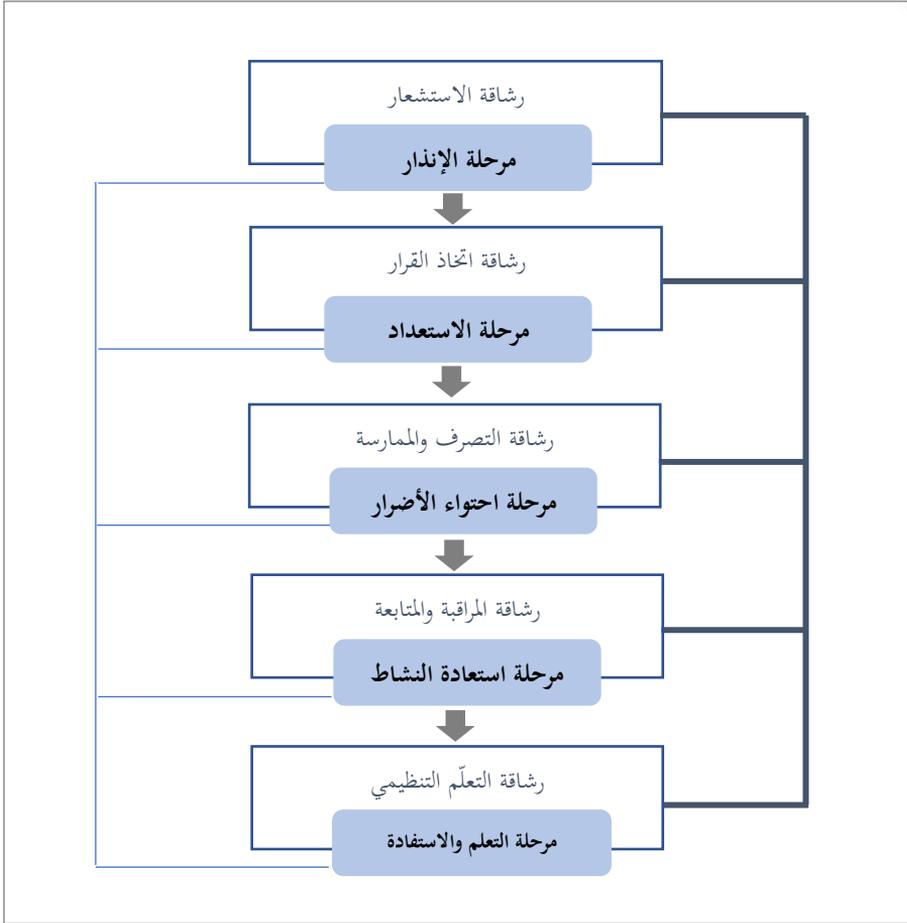
أولاً: أهداف التصور المقترح:

- تقديم آليات ترفع مستوى توقع مكاتب التعليم للأزمات في خططها التشغيلية.
- بناء خطة تأهيلية لتطوير مهارات المشرفات في مكاتب التعليم للتعامل مع الأزمات برشاقة عالية.
- وضع منهجية رشيقة لتقليل الآثار السلبية للأزمات للتعامل معها بسرعة ومرونة.

ثانياً: آليات تطبيق التصور المقترح:

تعتمد فكرة التصور على وضع آليات لتطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية المناسبة لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الحالية، وينطلق تصميم التصور من نظريات إدارة الأزمة ونماذجها - من جهة - التي ركزت بشكل عام على تقسيم إدارة الأزمة إلى مراحل وتحديداً تم تبني نموذج بيرسون وميتريف (1993) للمراحل الخمس لإدارة الأزمة، ووفقاً لأبعاد الرشاقة التنظيمية - من جهة أخرى - (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التصرف والممارسة، رشاقة المراقبة والمتابعة، رشاقة التعلم التنظيمي) التي تتسق مع ما تتطلبه مراحل إدارة الأزمة السابقة، وتتضمن كل مرحلة عدداً من الخطوات تم تنظيمها وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة حول دور ممارسات الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة، وفيما يلي مراحل تطبيق التصور:

التصور المقترح لإدارة الأزمة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية



المرحلة الأولى: رشاقة الاستشعار في مرحلة الإنذار بحدوث الأزمة
تتطلب هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمة تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية المتعلقة باستشعار التغيرات وتوقعها قبل حدوث الأزمة.

هدف المرحلة: تهيئة مكتب التعليم لتحري حدوث الأزمة أيا كان مصدرها. وتتكون من ثلاث خطوات.

آليات التطبيق:

١. تبني المكتب رؤية تسهم في التعامل السريع مع الأزمات، تتفق مع التوجُّه الاستراتيجي لوزارة التعليم.

يساعد تبني الرؤية على تجاوز المكتب بطريقة فعّالة ورشيقة مع الأزمات، وتُعدّ الرؤية المحددة الواضحة عاملاً مهمّاً في نجاح إدارة الأزمة في مكتب التعليم، حيث يوفّر وضوحها السرعة اللازمة لتجنب التهديدات واستثمار الفرص المرتبطة بالأزمة حال حدوثها، كما تزوّد القيادات ومنسوبي المكتب بهدف شامل يسعون لتحقيقه معاً خلال الأزمة، وتُشير إلى أهمية التخطيط المبني على أسس من توقع التغيير.

٢. نشر ثقافة تنظيمية راسخة لدى المكتب تتقبّل التغيير وتفهمه، وتدرك أبعاده وتوجّهاته.

يتم في هذه الخطوة تطوير قدرات القادة للتعامل مع التغييرات الطارئة بشكل مناسب وسريع، حيث يتعيّن عليهم إطلاع جميع أفراد المكتب على تلك التغيّرات، وتشجيعهم على تقبّلها، والتعامل معها بمرونة؛ حيث أن مجرد وجود الرؤية لا يكفي لنجاح إدارة الأزمة في مرحلة الإنذار، فهذه المرحلة الحساسة من إدارة الأزمة تحتاج إلى معرفة وفهم وإيمان مشترك بأهمية الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة.

٣. تكوين فريق رشيق يمتلك مهارات فعّالة في جسّ النبض والاستشعار.

تتسم مرحلة الإنذار بوجود سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة، وفي حال لم يكن المكتب مهتمًا لهذه الإشارات فمن المتوقع حدوث الأزمة وتفاقمها لذا فمن الضروري تشكيل فريق متخصص يستخدم كافة القنوات والتقنيات والمعلومات المتاحة، وقادر على تحديد الاختيارات والاحتمالات للأزمات المتوقعة سواء الداخلية أو الخارجية، ووضع مؤشرات ومقاييس دقيقة لاستشعارها، ولديه الإمكانيات والصلاحيات لتلبية المُتطلَّبات الضرورية التي توفر تدفق المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات المُتغيِّرة والطارئة والسريعة.

المرحلة الثانية: رشاقة اتخاذ القرار في مرحلة الاستعداد لحدوث الأزمة.

تتطلب هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمة تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية المتعلقة باتخاذ القرارات استعداداً لحدوث الأزمة.

هدف المرحلة: وضع مكتب التعليم على أهبة الاستعداد لحدوث الأزمة

من خلال قرارات رشيقة فعالة، مبنية على ما تم رصده واستشعاره في المرحلة السابقة. وتتكون من ثلاث خطوات.

آليات التطبيق:

١. تحديد ورسم الأهداف بدقة للتغلب على الأزمة.
يستلزم تحقيق الأهداف بناء خطة تشغيلية تمكن المكتب من الاستجابة السريعة للتعامل مع التغييرات المتوقعة والطارئة بسبب الأزمة في البيئة الداخلية أو الخارجية وتساعده في العودة للوضع الطبيعي بعد انتهاءها.
٢. تحديد مؤشرات أداء لقياس الأهداف ونتائجها المتوقعة لإدارة الأزمة.

إن تحديد المؤشرات يسهم في التركيز على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وكفي تتحقق مستهدفات المؤشرات على المكتب أن يضع آليات لعمل الإدارات والوحدات بشكل مشترك ومكثف بحيث تكون جاهزة لاحتواء الأضرار.

٣. تحديد قنوات اتصال متعددة مع المستفيدين وأصحاب العلاقة من أولياء أمور ومعلمين وقادة مدارس وطلاب.

تسهم قنوات الاتصال في معرفة ردود أفعال المستفيدين واستقبال آراءهم ومقترحاتهم، وتحديد توقعاتهم لنتائج إدارة الأزمة، ويتم من خلالها الكشف عن الفرص والتهديدات في آثار الأزمة لهم في الوقت المناسب مما يسهم في الحد من الشائعات والحيلولة دون ظهور أية تعقيدات إضافية للأزمة.

المرحلة الثالثة: رشاقة الممارسة (التنفيذ) لاحتواء أضرار الأزمة.

يتم في هذه المرحلة تنفيذ القرارات التي سبق اتخاذها في المرحلة السابقة. **هدف المرحلة:** التعامل مع الموارد والمسؤوليات لصالح احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة استناداً على توقعات المستفيدين وردود أفعالهم.

آليات التطبيق:

١. تعزيز الثقة والشفافية مع منسوبي المكتب والمستفيدين خلال الأزمة. ويتم ذلك من خلال التشاور مع جميع الأطراف المشتركة في الأزمة لاتخاذ القرارات المناسبة، والعمل على مواجهة التحديّيات بفعالية.
٢. إعادة توزيع الموارد والمسؤوليات بين العاملين بسهولة لمعالجة الأزمة وزيادة فرص نجاح إدارتها.

ويؤدي ذلك إلى أن يفهم ويؤمن كل من يشارك منهم بدوره ومساهمته في إدارة المخاطر، وتنظيم الذات؛ مما يحقق الاستجابة السريعة والصحيحة لتقليل المخاطر على المستفيدين وعلى رأسهم الطلاب وذلك في الوقت المناسب.

٣. منح الصلاحيات للمنسوبين في المكتب لاتخاذ القرارات الابتكارية للتعامل مع الأزمة.

يسهم منح الصلاحيات في رفع القدرة على اتخاذ القرارات المركزة والسريعة المبنية على المعلومات عن أضرار الأزمة.

المرحلة الرابعة: رشاقة المراقبة والمتابعة لاستعادة النشاط بعد الأزمة.
يتم في هذه المرحلة مراقبة ومتابعة ما تم تنفيذه من قرارات في مرحلة احتواء أضرار الأزمة.

هدف المرحلة: التأكد من تعافي قدرات الرشاقة التنظيمية الديناميكية للمكتب من موارد بشرية وتكنولوجيا وعمليات.

آليات التطبيق:

١. رصد ومراقبة الآثار المترتبة على الأزمة.
يقوم فريق إدارة الأزمة في مكتب التعليم برصد ما لحق بقدرات الرشاقة التنظيمية في المكتب من تأثيرات وتحليل النتائج بهدف تحسينها ومعالجتها، وكذلك الآثار المتعلقة بالمستفيدين من طلبة وأولياء أمور.
٢. تحليل أداء المكتب خلال الأزمة وفق مؤشرات قياس نتائج الأزمة في التوقيت المناسب.

وذلك من أجل تخفيف آثار الأزمة على الخدمات المقدمة للمستفيدين من طلاب وأولياء أمور.

٣. تحديد نقاط تحسين الأداء.

يتم في هذه الخطوة وضع إجراءات محددة تضمن استعادة النشاط وتحسين قدرات الرشاقة التنظيمية (الموارد البشرية - العمليات - التكنولوجيا) المتأثرة بالأزمة.

المرحلة الخامسة: رشاقة التعلّم التنظيمي للتعلم والاستفادة من الأزمة.

يتم في هذه المرحلة التأمل في النتائج المتحصل عليها في المرحلة السابقة. **هدف المرحلة:** تكوين المعرفة والمهارة حول إدارة الأزمات في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية وممارستها، بهدف تعزيز الخبرة للتعامل مع الأزمات واستدامة الرشاقة في السلوك التنظيمي لمكتب التعليم.

آليات التطبيق:

١. تقييم مستمر لفعالية الخطط الإدارية المتبّعة في التعامل مع الأزمة. تعتمد هذه الخطوة على استخدام نماذج مناسبة لقياس الأداء، والعمل على تعزيز ثقافة التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرص تعلّم، وذلك من أجل تطوير أداء المكتب في الأزمات القادمة.

٢. إجراء حوارات مفتوحة مع جميع المستفيدين حول الدروس المستفادة من الأزمة.

حتى يضمن المكتب الاستفادة المثلى من التجربة التي مر بها لا بد من إدارة المعرفة المستخلصة منها وذلك باستخدام قنوات وأساليب متنوعة، للاستفادة من مقترحات المستفيدين وأصحاب العلاقة أثناء وبعد الأزمة، والتي قد تكون على قدر كبير من الإبداع كونها ناتجة عن تعلّم أنماط سلوكية جديدة خلال التعامل مع الأزمة.

٣. تأهيل وتدريب فريق العمل للتعامل مع التغييرات التي أحدثتها الأزمة بكفاءة وفعالية.

حيث أن أي أزمة تمر على المكتب تترك خلفها تغييرات دائمة تتطلب استجابة منسوبي المكتب لها، لذا لا بد من التركيز على تدوير المعرفة وتحويلها إلى مهارات مكتسبة يتم تفعيلها في مواقف مشابهة.

ويراعي التصور المقترح التركيز على التغذية الراجعة من كل مرحلة والاستفادة من مخرجاتها كمدخلات للمرحلة التي تليها، بما يشكل حلقة من التعلّم تضمن استمرارية الرشاقة التنظيمية واستدامتها وتحويل ممارساتها إلى ثقافة تنظيمية تدار بها الأزمات في جميع مراحلها.

خامسًا: مقترحات التصور المقترح للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم للتعامل مع الأزمات:

- تكوين فريق معني باستشعار إشارات الأزمات وتصنيفها، وتحديد مصادرها، ومراقبة تأثيرها.
- توفير أنظمة تقنية متطورة، تُسهّم في رصد مؤشرات الأزمات ومراقبتها.

- تأهيل الكفاءات من منسوبي المكتب على عمليات: الاستشعار، والرصد، والمراقبة لمؤشرات الأزمات.
- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لمواجهة الأزمات وإشراك المستفيدين في اتخاذ القرار خلال إدارة الأزمة
- تدريب فريق إدارة الأزمة على تطوير المؤشرات والمقاييس لتقويم الأداء خلال إدارة الأزمة.
- عقد ورش عمل؛ لمناقشة الأدلة التنظيمية والإجرائية، والتأكد من الصلاحيات الممنوحة لإدارة ومنسوبي المكتب خلال الأزمات، ودورها في تسريع اتخاذ القرار.
- تدريب منسوبي المكتب على تكوين فرق رشيقة تحقق الانسجام والترابط فيما بينها وذلك لتكون على قدر عالٍ من الجاهزية للتعامل مع الأزمات.
- وضع نظام عملي لإعادة تدفُّق الموارد المادية والبشرية كلما اقتضت الحاجة، مع حوكمة ومراقبة دقيقة لإجراءات النظام.
- إنشاء نظام للحوافز مبني على المشاركة والمسؤولية.
- تعزيز قنوات التواصل بين المكتب، وبين العاملين والمستفيدين، وبين القيادات وأصحاب العلاقة، من خلال أنظمة تقنية متطورة، وذلك بتفعيل دور العلاقات العامة في هذا المجال والاستفادة من تجارب القطاعات الأخرى.

- إنشاء قاعدة بيانات؛ لرصد توقّعات المستفيدين وأصحاب العلاقة خلال الأزمات وتحديثها باستمرار.
- بناء أدوات قياس حديثة؛ لتقويم نتائج أداء المكتب لمواجهة الأزمات بشكل مستمر.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة؛ تم التوصل إلى عدد من التوصيات على النحو التالي:

- تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم.
- تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة والصلاحيات بما يقلل البيروقراطية ويعزز استقلالية المكاتب لممارسة السرعة والمرونة في اتخاذ القرار لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم
- تشجيع ودعم الشراكة المجتمعية بين مكاتب التعليم ومؤسسات المجتمع لتقديم الدعم المالي والمادي والخدمي اللازم لإدارة الأزمات.

* * *

المراجع العربية:

- آل إدريس، حميد ؛ المقرن، فهد. (2109). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التعليم بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء المهام الموكلة إليهم. *مجلة العلوم التربوية* ع 14.
- آل شميخ، سعيد معيض عبد الله (2009). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي بمنطقة عسير للكفايات الإدارية لإدارة الأزمة. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 1 (141)، 101-160.
- أبو العلا، ليلى (2012). واقع إدارة الازمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية*، 28(3)، 241-279.
- أبو خليل، محمد (2001)، موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، *مستقبل التربية العربية* 7 (21)، 259-318.
- ابو فار، يوسف. (٢٠٢٠). *ادارة الازمات في المنظمات العامة والخاصة*. عمان: دار اليازوري.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2002)، *إدارة الازمات التعليمية: الأسباب والعلاج*، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: دار الفكر.
- أحمد، كمال عبد الوهاب (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 3(8)، 15-116.
- الحبيب، عبد الرحمن، والفايز، فايز (2014). إدارة الازمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، *مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية*، ع 161، ج 1، 540-581.
- الحمدان، أمل بنت راشد (2019). *الرَشَاقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ لتحقيق التَّمَيِّزِ التَّنْظِيمِيِّ فِي الجامعات السعودية: نموذج مُقْتَرَح، رسالة دكتوراه غير منشورة*، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الزبيدي، نصير مطر. (2011). إدارة الولايات المتحدة للامتيازات الدولية. عمان: دار الجنان.

طيب، عزيزة، والمطلق، نهاء (2014). واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الامتيازات المدرسية، 15(3)، 391-415.

العابدي، علي رزاق جواد. (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين-دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. العراق. 9 (24). 147-174.

عاشور، محمد (2011). درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الامتيازات. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 3(1)، 121-165.

العنزي، سعيد. (2020). مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

العيسى، عبدالله، والألفي، اشرف (2019). متطلبات إدارة الامتيازات في مدارس محافظة القنفذة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط- كلية التربية، 35(8)، 442-480.

الغيث، العنود (2011). المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الامتيازات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمنطقة الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة، 4(9)، 19-124.

القحطاني، سارة (2019). ممارسات إدارة الامتيازات لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، مج20، 165-185.

اللامي، غسان قاسم داود والعيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. (2016). إدارة الامتيازات: الأسس والتطبيقات، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

المصري، مروان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، 40(2)، 257 - 341.

مصطفى، هويدا (1997)، إعلام الأزمات، القاهرة: دار النديم للصحافة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

مصطفى، يوسف (2005)، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر.

المعاينة، سلام، وأبو حسين، الحارث (2019). أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

منار منصور. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية ، 21(٤)، ١ - ٤٥.

هنية، محمد أنور رشدي (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

اليحيوي، صبرية (2006)، إدارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، 19(1)، 247-380.

المراجع الأجنبية:

- Bobyleva, A., & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalization in Higher Education: Management of Higher Education and Research*, 3 (1), pp. 23-35.
- Bukovec, B., & Markic, M. (2008). The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations. *International journal of business and system research*, 2 (4), 431- 446.
- Bunton, T. E. (2017). *Agility Within Higher Education IT Organizations: a Loosely Coupled Systems Perspective* (Published Ph.D dissertation), Philosophy in Communication. University of Wisconsin-Milwaukee.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, N.Y: American Management Association.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Horney, N., & O'shea, T. (2015). *Focused, Fast & Flexible: Creating Agility Advantage in a VUCA World*. United States of America: Indie books international.
- Jahangiri, F., & Khalkhali, A. (2014). Analysis of organizational agility in education system of Iran, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), 869-873
- Mukerjee, S. (2014). *Organizational Agility in Universities: Tensions and Challenges*. In T. Fitzgerald (Ed.), *Advancing Knowledge in Higher Education: Universities in Turbulent Times* (pp. 15-25).
- Nafi, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5). 296-309
- Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-6202-5.ch002.

- Kotter, J. (2012). How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges-and still make their numbers. *Harvard business review*, 90(11), 43-58.
- Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. (Ph.D. Dissertation), University of Southern California
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, ٢٥(1), 59-77.
- Richard, G. and J. Ronald (1991). *Emergency Planning for Maximum Protection*. New York: Butterworth - Heinemann, P13.
- 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
- 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
- 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.
- Young, A. G. (2013). *Identifying The Impact of Leadership Practices On Organizational Agility* (Published Master Theses), Graziadio School of Business and Management, Pepperdine University.

Wendler, R. & Dresden, T.(2014, September). Development of the organizational agility maturity model. *In 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* .1197-1206. IEEE.

* * *