

# The Degree of Availability of the Elements of An Agile organization In the Schools of Al Sharqiyah South Governorate In the Sultanate of Oman In Light of Some Contemporary Models

Walyad Bin Fayl Bin Rashd Alearimyi

[Alearimyi@yahoo.com](mailto:Alearimyi@yahoo.com)



Issn print: 2710-3005. Issn online: 2706 – 8455, Impact Factor: 1.705, Orcid: 000- 0003-4452-9929, DOI,PP 179-218.

**Abstract:** The present study aimed to identify the degree of availability of the elements of an agile organization in the schools of Al Sharqiyah South Governorate in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models , study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (290) teachers. The results of the study reached that the degree of availability of the elements of an agile organization in the schools of Al Sharqiyah South Governorate in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models was came generally high degree ; They also came high degree in Fields Integration, Team Building, Quality, Change, Marketing and Well-Being; While it was moderate in the dimensions of competency, technology, partnerships and education and training; Results also showed that there were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the study variables which are academic level and years of experience, As for the sex variable, found these differences for the benefit of Females, and in the job title variable, in favor of the job of a teacher.

**Keywords:** Components Of Agile Organization, Schools In South Al Sharqiyah Governorate.

درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء  
بعض النماذج المعاصرة

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس  
محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٩٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة كانت عالية بشكل عام، كما جاءت عالياً في أبعاد: التكامل، وبناء الفريق، والجودة، والتغيير، والتسويق، والرفاهية، بينما جاءت متوسطة في أبعاد: الكفاءة، والتكنولوجيا، والشراكات، والتعليم والتدريب. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث، وفي مُتغير المسمى الوظيفي ولصالح وظيفة معلم.

**الكلمات المفتاحية:** مقومات المنظمة الرشيقة، مدارس محافظة جنوب الشرقية.

## المقدمة

تُعتبر المدرسة من أهم المنظمات الاجتماعية في تربية النشء، حيث تغرس فيهم وتؤصل لديهم القيم الأخلاقية السامية، وتنمي لديهم السلوكيات الإيجابية التي تمكنهم من التعامل البناء في كافة المواقف الحياتية، فضلاً عن تزويدهم بمجموعة متكاملة من المعارف والمهارات الحديثة التي تؤهلهم للاندماج في المجتمع والمشاركة الفعالة في تنميته وتطويره ليتمكن من مواجهة التحديات والتطورات والتغيرات العالمية المتسارعة.

ولا تستطيع المدرسة القيام بهذه المهام والمسؤوليات إلا إذا توافرت فيها مقومات المنظمة الرشيقة بحيث تتسم بالحركة النشطة المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير لدى العاملين بها، والتكيف مع المتغيرات البيئية، والقدرة على الابتكار، والاستفادة من الفرص المتاحة واستثمارها أفضل استثماراً، والاستجابة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة بسرعة وكفاءة. (المصري، ٢٠١٦)

إن المنظمة الرشيقة قادرة على التكيف بسرعة استجابة للتغيرات المعاصرة في البيئة الخارجية (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta & Wensley, 2016, 1544)، كما قادرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية من التغيير المستمر الذي لا يمكن التنبؤ به، وذلك من خلال التفاعل بسرعة وفعالية مع التحولات والتطورات المعاصرة، مدفوعة بخدمات مصممة من قبل المستفيدين. (Hamada , Mustafa & Yozgatb, 2017,408)، وقادرة أيضاً على اكتشاف وتحديد وتقييم الفرص

والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية من أجل دعم المبادرات الجديدة.

(Prats, Siota, Wyman, Gillespie&Singleton, 2018, 7)

وتُعتبر الرشاقة من العناصر الضرورية للمنظمات التي تواجه ظروفًا متغيرة بصورة مستمرة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها وكذلك المستفيدين منها، وهذا يتطلب من هذه المنظمات إدارة معارفها بسرعة استجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية.

وتتسم المنظمة الرشيقة بمجموعة من الخصائص تتمثل في: مرونة الهياكل التنظيمية، وتدريب العاملين، والإبداع والابتكار الذي يؤدي إلى المعارف الجديدة، والاستجابة الفعالة لمتطلبات المستفيدين، والقدرة على التوظيف الأمثل للموارد والإمكانات، والقدرة على معالجة أوجه القصور والمشكلات الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية، والمحافظة على الاستمرارية في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق ميزات تنافسية، مع التمسك بالقيم (أحمد، ٢٠١٦).

كما تهتم المنظمة الرشيقة على المصادر الاستراتيجية التي تعتمد على دمج الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكفاءة العاملين ومهاراتهم في مواجهة تحديات المستقبل من خلال استخدامهم لأساليب جديدة في العمل، ووجود قيادة إدارة فعالة تمتلك رؤية للسيطرة والتكيف مع المتغيرات كما تمتلك قدرات على التأثير والإقناع، ونوعية العمليات التي يتم تنفيذها من حيث كونها مرئية وقابلة للتكرار والقياس والتعديل، وإعادة الهيكلة في الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة، والاستعداد للتغيير والاستجابة لمتطلباته بسهولة وتوظيف الفرص المتاحة لمواجهة مشاكله. (Boudlaie , Golabdoust, & Golabdoust, 2014,101-102)

وتعتمد المنظمة الرشيقة في عملها على مجموعة من المبادئ تتضمن السرعة والمرونة، والاستجابة للتغيير، ومخرجات عالية الجودة، وتوافر البيانات والمعلومات، والاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية، والتعاون الفعال بين العاملين في المنظمة وبين المنظمة وغيرها من المنظمات المجتمعية. (Horney, 2013, 20)

وتدعم المنظمة الرشيقة عددا من القدرات الديناميكية تتمثل في: متابعة ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والاستعداد التام لأي عمليات تغيير وفي أي وقت، وتوجيه الانتباه إلى الأولويات الاستراتيجية، ومواءمة الموارد مع حاجات العمل، والاستثمار الأمثل للموارد الزائدة، والاهتمام بدراسة

الآثار المترتبة على التغيير، وسهولة بناء وتشكيل فرق العمل وإنهاء عملها بعد إنجاز المهام، والاهتمام بالتعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار والمبادرة، والميزة التنافسية للمؤسسة (Kristensen, & Shafiee, 2019, 3).

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على الرشاقة في المنظمة مثل: روح المبادرة من خلال الاعتماد على خرائط الابتكار، والاهتمام بالتجارب والممارسات الموجهة نحو تحقيق الأهداف، ووجود هياكل تنظيمية مرنة تشجع على سهولة وسرعة الحركة واتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، وتشجيع العقلية المستكشفة لرغبات واحتياجات المستفيدين، وتمكين وتشجيع القيادات حتى يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة دون تأخير، وتنمية العقلية الريادية التي تهتم بمشروعات وبرامج ريادة الأعمال. (Prats, Siota, Wyman, Gillespie&Singleton, 2018,15-18)

وبالإضافة إلى سبق توجد عوامل أخرى تتمثل في الشراكات الداخلية والخارجية، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والعلاقات والروابط مع المستفيدين، والثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومهارات إدارة التغيير، والتمكين والتفويض، وإدارة المخاطر، وتقويم الأداء، وبناء وتشكيل فرق العمل، والتحسين والتطوير المستمر. (Yaghoubi,& Dahmardeh, 2010,83-84)

وهناك عوامل أخرى تؤثر سلباً على الرشاقة في المنظمة مثل: كبر حجمها، وقلة التركيز في العمل، والقيام بأعمال وأنشطة لا يحتاجها المستفيدين، وقلة الدعم من السلطات العليا أو المجتمع المحلي، والإدارة التقليدية، وتشكيل فرق العمل من العاملين الجدد، وقلة الصلاحيات والسلطات المتوفرة للقادة والعاملين في أداء الأعمال، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات المعاصرة من مستحدثات ومستجدات. (saeed, abolhasan, Taheri, Mahdi & ali, 2013,330)

وتتمثل أهمية الرشاقة في المنظمة في كونها وسيلة لإدارة التغييرات التنظيمية غير المتوقعة، وإدارة المخاطر، ومواجهة الأزمات الطارئة والمفاجئة، والاهتمام بالتخصصات الدقيقة، وسرعة إنجاز العمل، وتدعيم العلاقات والتواصل الفعال بين العاملين، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة، والاهتمام باتباع أساليب جديدة في العمل، وتحقيق البقاء والاستمرارية والازدهار للمؤسسة، والاستجابة السريعة لحاجات وطلبات المستفيدين، والتحسين والتطوير المستمر للعمليات.

(Hamada , Mustafa & Yozgatb, 2017,408)

ونظراً لأهمية الرشاقة في المنظمة قام كثير من الباحثين بوضع نماذج متعددة ومتنوعة لها، وذلك مثل نموذج جولد مان وآخرين Goldman et al. في عام ١٩٩٩، وتضمن أربعة أبعاد هي: إثراء المستفيد، والتعاون لتعزيز القدرة التنافسية، والتنظيم لإحداث التغييرات بإتقان، والاستفادة من تأثير الأفراد والمعلومات. (Prakash, & Attri, 2017, 17)

وفي عام ١٩٩٩م قدم شارب وآخرين Sharp et al. نموذجاً تضمن سبعة أبعاد هي: الريادة، والنماذج السريعة، والهندسة المتزامنة، والعاملين أصحاب المهارات المتعددة والمرونة، والعمل الفريقي، وإدارة المخاطر، والتحسين والتطوير المستمر، والتمكين وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(Babaei, Ramezani & Khanuki, 2013, 751)

وفي عام ١٩٩٩م أيضاً قدم يوسف وآخرين Yusuf et al. نموذجاً اشتمل على عشرة أبعاد هي: التكامل، والكفاءة، وبناء الفريق، والتكنولوجيا، والجودة، والتغيير، والشراكات، والتسويق، والتعليم، والتدريب، والرفاه. (Boudlaie, Golabdoust & Golabdoust, 2014, 103)

أما نموذج شريفي وتشانغ Sharifi & Zhang الذي قدمه عام ١٩٩٩م فتضمن أربعة أبعاد، الأول الاستجابة وتشير إلى القدرة على التعرف على التغييرات، والتفكير السريع، والثاني الكفاءة وتشير إلى قدرة تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها، والثالث المرونة وتشير إلى القدرة على التوافق وتحريك العمليات المختلفة، والرابع السرعة وتشير إلى وتشير إلى القدرة على أداء المهام في أقرب وقت ممكن.

(Wendler, 2013, 1178; Chamanifard, Nikpour, Chamanifard & Nobarieidishe, 2015, 2000)

ووضع تسورفيلوديس وفالافانيس Tsourveloudis & Valavanis عام ٢٠٠٢م نموذجاً اشتمل على أربعة أبعاد هي: البنية الأساسية للإنتاج، البنية الأساسية للتسويق، والبنية الأساسية للأفراد، والبنية الأساسية للمعلومات. (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007, 450)

وتناول نموذج بارك Park عام ٢٠١١م ثلاثة أبعاد، الأول الإحساس بالرشاقة وتتضمن القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة ومتابعة الأحداث والتغييرات في البيئة المحيطة في الوقت المناسب مثل تغييرات تفضيلات المستخدمين، وحركات المنافسين الجدد، والتكنولوجيا الجديدة، والثاني الرشاقة في صنع واتخاذ القرارات وتتضمن القدرة على جمع وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات من مصادر

متعددة ومتنوعة، وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على التفسير من الأحداث، والثالث ممارسة الرقابة ويتضمن مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات الإدارية من أجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة. (Nafei, 2016,299)

وتضمن نموذج ويندler Wendle عام ٢٠١٤م ثلاثة أبعاد، الأول رقابة المتطلبات واشتمل على قيم الرقابة مثل روح المبادرة وسرعة الاستجابة، والثقة، ودعم العاملين المقترحات والقرارات، والتعامل مع التغيير كفرصة بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا في كافة العمليات التنظيمية، والثاني رقابة الأفراد من حيث مهاراتهم وقدراتهم على إحداث التغيير وترجمة القيم إلى أفعال وممارسات في بيئة العمل، والثالث رقابة الهياكل التنظيمية من حيث مرونتها وتعاون العاملين فيها وبناء وتشكيل فرق العمل. (Wendler & Dresden, 2014,1199-1200)

وفي سلطنة عمان قامت وزارة التربية والتعليم بجهود كبيرة للغاية في دعم العملية التعليمية بالمدارس، وتوفير لها كافة المتطلبات المادية والبشرية والتي تمكنها من تحقيق الرقابة التنظيمية، حيث اهتمت الوزارة بدعم الإدارة الالكترونية في جميع المدارس العُمانية وذلك من خلال مشروع البوابة التعليمية الالكترونية بداية من عام ٢٠٠٦م، وهي سيلة للاتصال بين قواعد بيانات وزارة التربية والتعليم وبين جمهور الوزارة الذي ينتمي إليه، سواء أكانوا من الهيئة الإدارية أم التدريسية أم الطلبة أم أولياء الأمور أم المجتمع المحلي، وذلك بهدف تقديم خدمات الكترونية سواء كانت إدارية أو تعليمية، حيث يتمكن الجميع من الدخول على هذه البوابة عن طريق واجهتين الأولى المُتصفح وهو موقع الوزارة الالكتروني على صفحة الانترنت، والثانية الواجهة الصوتية والمتمثلة في خطوط الهاتف. (العبري، ٢٠٠٦؛ المعاينة والقنبية، ٢٠١٧)

وقامت الوزارة في عام ٢٠٠٦م أيضاً بتبني مشروع الإدارة المدرسية الذاتية وفقاً ويهدف هذا المشروع إلى تطبيق اللامركزية التي تتيح للمدرسة ممارسة بعض الصلاحيات والمسئوليات الإدارية والفنية، كوحدة تدير نفسها ذاتياً، في حدود السياسة التعليمية العامة للوزارة والقواعد المُنظمة للعمل، وذلك لتعزيز دور المدرسة والعاملين بها والمُستفيدين منها للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المقترحة لتطوير الأداء المدرسي وتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي، فضلاً عن تخفيف الأعباء عن المديرية والإدارات بالمناطق التعليمية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٠٦)

كما قامت الوزارة بوضع معايير لجودة الأداء المدرسي في نظام تطوير الأداء المدرسي في ثلاث مجالات رئيسية هي: التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٠٩)، كما طبقت وزارة التربية والتعليم مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني يرتكز على مجموعة من المبادئ تتمثل في الاعتماد على مدخل الكفايات، ومراعاة الاحتياجات المهنية للمُعلمين، والاهتمام بالجوانب النظرية والعملية معاً، والتأكيد على مفهوم التنمية المهنية المُستدامة؛ كما يهدف المشروع إلى الارتقاء بأداء المُعلمين في المجالات المعرفية والمهارية والقيمية، وترسيخ مبادئ الإشراف الذاتي والتعلم الذاتي والتقويم الذاتي، وتجديد المعلومات ومواكبة التطورات والتقنيات الحديثة لدى المُعلمين، وتشجيع المُبادرات الشخصية في مجال البحوث والدراسات. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١١)

وفي عام ٢٠١٥م أصدرت الوزارة دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها والذي تضمن مجموعة من الواجبات الوظيفية المحددة والدقيقة لكافة العاملين في المدارس، ومنهم كثير من الوظائف المستحدثة مثل: أخصائي نفسي، وأخصائي توجيه مهني، وأخصائي مصادر تعلم، وأخصائي أنشطة مدرسية، وأخصائي قواعد بيانات، وأخصائي شؤون إدارية ومالية، وأخصائي نطق وتخطيب. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٥)

كما قامت وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠) بإعادة تنظيم وهيكل العمل الجماعي في المدارس عام من خلال إصدار دليل المجالس واللجان المدرسية في سلطنة عمان، حيث حصر اللجان المدرسية في تسعة لجان هي: اللجنة المدرسية لجائزة السلطان قابوس للتنمية المُستدامة، ولجنة الشؤون الإدارية والمالية، ولجنة شؤون الطلاب، ولجنة الأمن والسلامة والصحة المدرسية، ولجنة إدارة الامتحانات، ولجنة مركز مصادر التعلم، ولجنة الأنشطة المدرسية، واللجنة التنفيذية لمتابعة الأدوار والمسؤوليات في تطبيق أحكام الإطار العام لتشغيل المدارس، بالإضافة إلى إجراء تحديث وتطوير في التشكيل والوظائف لمجالس إدارات المدارس، ومجالس أولياء أمور الطلبة، وفريق التطوير والتحسين المدرسي، فضلاً عن استحداث مجالس إدارات الوحدة الكشفية والإرشادية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٢٠)

### الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

### أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة دماج (٢٠١٩) إلى وجود جوانب قصور في الرشاقة الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية تتضمن ضعف جودة إدارة المدارس، وضعف الكفاءة التعليمية، وضعف التجديد في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وضعف الاستجابة لحاجات المستجيبين، وضعف التنافسية بين المدارس، وضعف الاهتمام بالوقت في تقديم الخدمات، والمركزية في اتخاذ القرارات، والجمود ومقاومة التغيير، والبيروقراطية وهيمنة الإدارة التقليدية، وضعف تأهيل الكوادر البشرية، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وقلة الموارد المالية .

وتوصلت نتائج دراسة عقيلات (٢٠١٩) إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بدرجة عالية بشكل عام، وجاءت عالية في الممارسات الخاصة بتجويد الخدمات، والاهتمام برغبات وحاجات المستفيدين، وتحليل البيئة الخارجية، وتوظيف التقنيات الحديثة، والاستجابة الفورية لمتغيرات البيئة، وعقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين قدراتهم، وتعزيز المهارات الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية.

وكشفت نتائج دراسة عبد العال (٢٠١٩) توافر جوانب الرشاقة الاستراتيجية في جامعة سوهاج المصرية بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في جميع الأبعاد وهي: رشاقة الاستشعار مثل: سرعة كشف التغيرات ، ورشاقة اتخاذ القرار مثل: اكتشاف الفرص والتهديدات من التغيرات ، ورشاقة تطبيق العمل مثل إعادة هيكلة العمل، وبناء شراكات استراتيجية خارجية ، كما توصلت النتائج إلى أن تكنولوجيا المعلومات لها دور كبير في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية كم حيث تحسين القدرة التنافسية، وتحقيق معايير الجودة، وسرعة الإنجاز، وحسن تنظيم العمل، والتقليل من الأخطاء، وتحقيق رغبات ومتطلبات المستفيدين.

وأظهرت نتائج دراسة الضمور (٢٠١٧) أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في جميع الأبعاد وهي: وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية، والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية، واتخاذ الإجراءات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي، كما توصلت النتائج إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث

وأبرزت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٦) أن درجة توافر أبعاد المنظمة الرشيقة بكليات جامعة جازان في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومرتفعة في بعد التنظيم، ومتوسطة في الرقابة، ومنخفضة في بعدي التخطيط اتخاذ القرارات، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من مُديري المدارس تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.

وبينت نتائج دراسة المصري (٢٠١٦) أن مستوى الرشاقة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في فلسطين جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في جميع الأبعاد وهي: رشاقة الاستشعار والإدراك، ورشاقة الاستجابة والمعاملة، والاستباقية والتوافقية، والكفاءة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، وسرعة الأداء والتعلم التنظيمي، والمشاركة والتركيز على رضا المستفيد، والابتكار والتمكين، ورشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الاستراتيجية، والرشاقة التكنولوجية ورشاقة إدارة التغيير.

وأسفرت نتائج دراسة مغاوري (٢٠١٦) عن وجود بعض المشكلات تواجه الرشاقة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري مثل: المركزية البالغة في حوكمة التعليم، وصعوبة إخضاع القيادات الجامعية للمساءلة، كما بأنهم لا يتمتعون بالسلطات الكافية لاتخاذ القرارات، وضعف مستوى الجودة في بعض الكليات، وقصور وضعف في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وضعف تنمية الموارد الذاتية، وقلة وجود معايير واضحة لاختيار القيادات .

وخلصت نتائج دراسة المواضية (٢٠١٦) إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى المبحوثين في الجامعات الخاصة الأردنية جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد القدرات الأساسية والأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة، بينما جاءت متوسطة في بعدي وضوح الرؤية الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة .

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أشارت نتائج دراسة اتشان وراجندران (Chan & Rajendran,2019) إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الماليزية جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد التكنولوجيا، وقدرات وكفاءات العاملين، والتوجه الاستراتيجي، والأسبقية والمبادرة.

وتوصلت نتائج دراسة جونكالفيس وبنك وألنج (Goncalves, Bergquist, Bunk & Alänge, 2019) إلى أن مستوى الرشاقة في بعض المنظمات السويدية كانت بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد إدارة التغيير، والتطوير والتحسين، والابتكار، والتنافسية، وريادة الأعمال، والتوجه الاستراتيجي .

وكشفت نتائج كوسوما ولال ، وريختر (Kusuma, Lal, Bunk & Richter, 2019) أن مستوى الرشاقة في بعض المنظمات النيوزيلندية كانت بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد إدارة المعرفة ، والثقافة التنظيمية ، والتعلم التنظيمي ، والكفاءات ، والاستجابة ، والسرعة ، وعمل الفريق .

وأظهرت نتائج دراسة بلوكس وكانترودز وشنايدر (Pulakos, Kantrowitz & Schneider, 2019) أن مستوى الرشاقة في بعض المنظمات الأمريكية جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد بناء الفريق وإدارة التغيير ومراقبة الأداء، والجودة، والتنافسية، والمرونة .

وأبرزت نتائج دراسة كون وريو وبارك (Kwon , Ryu & Park, 2018) أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في بعض المنظمات بكوريا الجنوبية جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد التسويق، والتكنولوجيا ، وصنع القرارات، والتوجه الاستراتيجي، والريادة الاستراتيجية.

وبينت نتائج دراسة الحديد (Alhadid, 2016) أن مستوى الرشاقة في بعض المنظمات التكنولوجية في الأردنية جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد رشاقة الموارد البشرية، ورشاقة تكنولوجيا المعلومات ورشاقة الأداء، بينما جاءت متوسطة في بعد رشاقة الإبداع.

وخلصت نتائج دراسة نافع (Nafei, 2016) إلى أن مستوى الرشاقة في جامعة المنوفية في مصر جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في بعدي رشاقة الإحساس ورشاقة المعاملة، بينما جاءت متوسطة في بعدي صنع القرارات والنجاح التنظيمي.

وأوضحت نتائج دراسة ميرازي (Mirzaei, 2016) أن مستوى الرشاقة في جامعة شهيد جمران بالأحواز في إيران من وجهة نظر مديري الكليات كانت بدرجة قليلة بشكل عام، وقليلة في أبعاد توظيف التكنولوجيا وإدارة التغيير ، والتمكين الإداري، والهياكل التنظيمية، والاتصالات، والموارد البشرية.

وأُسفرت نتائج دراسة سيادات ويوسيفي (Siyadat, Yusefi,2016) عن أن مستوى الرشاقة في قسم التربية بأصفهان في إيران من وجهة نظر الهيئة الإدارية كانت بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد المساءلة والكفاءة والمرونة والسرعة.

وأكدت نتائج دراسة فيليب ورولدان وليل رودريغوز (Felipe, Roldán& Leal-Rodríguez, 2016), أن مستوى الرشاقة في بعض المنظمات الإسبانية كانت بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في أبعاد المساءلة والكفاءة والمرونة والسرعة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اهتمام بمقومات المنظمة الرشيقة في المنظمات التعليمية المعاصرة ، كما يتضح توافر مقوماتها بين العالية والمتوسطة والمنخفضة، كما حددت تلك الدراسات مقومات المنظمة الرشيقة مثل: الكفاءة التعليمية، والتغيير الفعال، والتنمية المهنية المستمرة للعاملين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل الجماعي التعاوني بروح الفريق الواحد، وتكامل العمليات والخدمات، والشراكات البناءة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والتسويق للإنجازات، وتحقيق رفاهية العاملين بها.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى افتقار المدارس بسلطنة عُمان إلى بعض مقومات المنظمة الرشيقة، ففي بعد الشراكات توصلت نتائج دراسات السعدي (٢٠١٣) ، والمعولي (٢٠١٤) ، والشحية (٢٠١٤) إلى وجود مُشكلات تتعلق بمجالس أولياء أمور الطلبة تتمثل في قلة وضوح أدوار تلك المجالس وأهدافها في العملية التربوية لدى أعضائها، وقلة وعيهم بالعملية التعليمية بالمدارس وبمهامهم فيها عامة وفي هذه المجالس خاصة، وتدني المستوى التعليمي والثقافي لغالبية الأعضاء من أولياء الأمور والمجتمع، وعزوف أولياء الأمور والمجتمع عن حضور اجتماعاتها، فضلاً عن تكرار الموضوعات المطروحة في هذه الاجتماعات وقلة التدريب والتأهيل لأعضائها ، وضعف تواصلها مع مؤسسات المجتمع المحلي.

وفي بعد بناء الفريق كشفت نتائج دراسة الغاوية (٢٠١٦) عن وجود مشكلات تتعلق باللجان المدرسية تتمثل في : ضعف تشكيلها بسبب المجاملة والمحسوبية في اختيار أعضائها، وضعف دعم السلطات العليا لاحتياجاتها المادية، ومحدودية الصلاحيات المعطاة لها، وقلة الوثوق بالآراء والحلول التي تقدمها، وضعف المتابعة لأعمالها من قبل المختصين ، وقلة وجود الوقت الكافي لعقد

اجتماعات دورية لكل لجنة ، ولا تمتلك القدرات الكافية في الإدارة المالية؛ وقلة إمام الأعضاء بالأنظمة والسياسات المتبعة في المدرسة، وسلبية أعضائها نتيجة لعدم شعورهم بالمسئولية الشخصية، ومعاونة المعلمين المنتسبين إليها من كثرة الأعباء والأعمال التي تطلبها بكافة أنواعها، وقلة الدورات التدريبية التي تقدم لأعضائها، والبطء الشديد في أعمالها نظرا لكثرة المناقشات والمداولات بين الأعضاء.

وفي بعد التكنولوجيا بينت نتائج دراسة المعمري والمنصوري(٢٠١٣) قصور في توافر الكفايات الأساسية لتشغيل الحاسوب لدى المعلمين، وقصور في توافر الكفايات الأساسية في استخدام مصادر شبكة الإنترنت. وأظهرت نتائج دراسة الزجدالية (٢٠١٤) قصور في توظيف معلمات التربية الإسلامية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وأشارت نتائج دراسة الغنبوصي والهاجري(٢٠١٦) إلى وجود صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة متوسطة في جميع المحاور وهي: دعم الإدارة العليا، والنظم والتشريعات، والموارد المادية، والموارد البشرية، والثقافة الرقمية. وأسفرت نتائج دراسة الصوافي والفهدي والحارثية (٢٠١٤) عن أن درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة في جميع المحاور وهي: التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقويم. وأكدت نتائج دراسة الشكيلية (٢٠١٣) أن واقع استخدام المستحدثات التكنولوجية في عملية الاتصال بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة في محور العلاقات الإنسانية.

وفي بعد التعليم والتدريب أشارت نتائج دراسة صلاح الدين والمسكرية (٢٠١٧) أن برامج الإنماء المهني للمعلمين بسلطنة عمان تواجهها بعض المشكلات تتضمن قلة وقت المعلمين للمشاركة في برامج الإنماء المهني، وقلة توفر المستلزمات والمُتطلبات اللازمة لعملية التدريب داخل المدرسة مثل القاعات المناسبة والمُجهزة بالتقنيات والوسائل الحديثة، وأن محتوى برامج الإنماء المهني لا يُلبى احتياجات المعلمين، وقلة الإقبال من قبل المعلمين، كما أن المدارس لا تجد المُدرِّبين المُتميزين الذين يقدمون البرامج النوعية المُتخصصة. وأكدت نتائج دراسة الطوانسي وآخرين (٢٠١٢) قلة توافر بعض معايير جودة برامج التدريب أثناء الخدمة لدى معلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان تتمثل في أنها لم تُشبع الاحتياجات المهنية الحقيقية للمُعلمين، ولم تُعالج المُشكلات التي تواجههم في المدارس، كما

أنها تركز على الجوانب النظرية دون الجوانب العملية التطبيقية، وعدم كفاءة بعض المُدرِّبين في توصيل المعرفة، كما أن خطط البرامج تفتقر إلى الترابط والتكامل فيما بينها.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

١. ما درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة بمدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي ؟

**أهداف الدراسة :**

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة بمدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

٢. استكشاف فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

**أهمية الدراسة :**

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد جميع العاملين في المدارس في التعرف على مقومات المنظمة الرشيقة التي ينبغي أن تتوافر في مدارسهم، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المدارس.

**حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت على أبعاد المنظمة الرشيقة وهي: (التكامل - الكفاءة- بناء الفريق-

التكنولوجيا- الجودة- التغيير- الشراكات- التسويق- التعليم والتدريب- الرفاهية)

٢. الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين والمعلمات.

٣. الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.

٤. الحدود الزمنية: حيث أُجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

## مصطلحات الدراسة:

١- المقومات: تعرف المقومات بأنها مجموعة العناصر والمبادئ والأسس والقواعد والإجراءات والعمليات والأنشطة التي ينبغي أن تتوفر بالمدارس لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. (لطي،، ٢٠١٨، ٢٩٤)

٢- المنظمة الرشيقة : هي المنظمة التي تتسم بمجموعة متكاملة من السمات والخصائص مثل : التكامل، والكفاءة، وبناء الفريق، والتكنولوجيا، والجودة، والتغيير، والشراكات، والتسويق، والتعليم والتدريب، والرفاهية، والتي تمكنها من تحقيق التميز في الأداء. (Boudlaie, Golabdoust & Golabdoust, 2014,103)

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

**منهج الدراسة:** اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها. (جابر وكاظم، ٢٠١١، ٦٤-٦٥).

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان للعام الدراسي (2020/2019) والبالغ عددهم (4845) معلماً ومعلمة حسب الإحصائيات الرسمية لوزارة التربية والتعليم.

**عينة الدراسة:** تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (300) معلم ومعلمة، وتم التطبيق عليهم إلكترونياً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (290) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي ، ونسبتها (5,9%) من مجتمع الدراسة ، وجدول (1) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

### جدول (1)

#### عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكور	85	29,3%	290
	اناث	205	70,7%	
المؤهل	بكالوريوس	283	97,6%	290
	ماجستير فأعلى	7	2,4%	
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	69	23,8%	290

	76,2%	221	عشر سنوات فأكثر	
	87,9%	255	معلم	المسمى الوظيفي
	12,1%	35	معلم أول	

أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، وبعض نماذج المنظمة الرشيقة مثل: يوسف وآخرين (Yusuf et al.) ، وجولد مان وآخرين (Goldman et al.) ، وشارب وآخرين (Sharp et al.) ، وويندler Wendler، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من عشرة أبعاد و(30) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من عشرة أبعاد و(30) فقرة ، وجدول (2) يوضح الأبعاد العشرة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

### جدول (2)

#### توزيع أبعاد الدراسة و فقرات كل منها و النسب المئوية للفقرات

م	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	التكامل	3	10%
2	الكفاءة	3	10%
3	بناء الفريق	3	10%
4	التكنولوجيا	3	10%
5	الجودة	3	10%
6	التغيير	3	10%
7	الشراكات	3	10%
8	التسويق	3	10%
9	التعليم والتدريب	3	10%
10	الرفاهية	3	10%
	المجموع	30	100%

صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (6) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى ، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانة المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد

إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، والتي انحصرت في إعادة الصياغة في بعض الفقرات.

**ثبات أداة للدراسة:** قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (٣٠) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ونتائج جدول (3) توضح ذلك.

### جدول (3)

#### معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
التكامل	3	0,62
الكفاءة	3	0,70
بناء الفريق	3	0,76
التكنولوجيا	3	0,70
الجودة	3	0,80
التغيير	3	0,78
الشراكات	3	0,73
التسويق	3	0,76
التعليم والتدريب	3	0,84
الرفاهية	3	0,83
المجموع الكلي	30	0,95

يتضح من جدول (3) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (0,95)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة على الأتي:

- الجنس وله مستويان هما : ( ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة ولها مستويان هما: (أقل من عشر سنوات ، عشر سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي وله مستويان هما : ( معلم، معلم أول )

## المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

## نتائج الدراسة:

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ولكن يمكن تطويره إلى ثلاثي ، وتم حساب المدى (2=1-3) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.، والجدول (4) يوضح ذلك.

### جدول (4)

#### الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من 1 إلى أقل من 1,66
متوسطة	من 1,66 إلى أقل من 2,33
عالية	من 2,33 إلى 3

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه : ما درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة ؟  
بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأبعاد الثلاثة للدراسة ، و جدول (5) أدناه يوضح ذلك.

## جدول (5)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	التكامل	2.43	0.45	عالية
2	9	الكفاءة	2.24	0.52	متوسطة
3	4	بناء الفريق	2.42	0.54	عالية
4	8	التكنولوجيا	2.25	0.56	متوسطة
5	1	الجودة	2.47	0.50	عالية
6	2	التغيير	2.46	0.55	عالية
7	7	الشراكات	2.26	0.54	متوسطة
8	6	التسويق	2.35	0.53	عالية
9	10	التعليم والتدريب	2.23	0.62	متوسطة
10	5	الرفاهية	2.39	0.59	عالية
		المجموع الكلي	2.34	0.42	عالية

يتضح من جدول (5) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيدة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة جاءت عالية بشكل عام ، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (2.34) ، والانحرافات المعيارية (0.42)، كما تراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2. 47- 2.23) ، والانحراف المعياري بين (0.43 - 0.39) أي بين الدرجة العالية والمتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى بعد الجودة بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري قدره (0.50)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التغيير بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري قدره (0.55)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التكامل بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري قدره (0.45)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد بناء الفريق بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.42) وانحراف معياري قدره (0.54)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد الرفاهية بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.39) وانحراف معياري قدره (0.59)، وجاء في المرتبة السادسة بعد التسويق بدرجة عالية أيضاً ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري قدره (0.53) ، أما بعد الشراكات فجاء في المرتبة السابعة بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري قدره (0.54)، وجاء في المرتبة الثامنة بعد التكنولوجيا بدرجة متوسطة ،

وبمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري قدره (0.56)، وفي المرتبة التاسعة جاء بعد الكفاءة بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري قدره (0.52)، وجاء في المرتبة العاشرة بعد التعليم والتدريب بدرجة متوسطة أيضاً ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.23) وانحراف معياري قدره (0.62).

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل بُعد على حده وذلك كما يأتي:  
**البُعد الأول: التكامل:** ويوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق والرتبة لفقرات هذا البُعد.

### جدول (6)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التكامل

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تعتمد المدرسة على التنفيذ المتزامن للأنشطة دون تأخير لبعضها.	2.34	0.56	عالية
2	2	يتم الجمع بين تخصصات مختلفة في أداء أعمال أو أنشطة مدرسية مشتركة.	2.39	0.62	عالية
3	1	يوجد سهولة في تداول المعلومات بين العاملين بالمدرسة.	2.56	0.61	عالية
		المجموع الكلي	2.42	0.45	عالية

يتضح من جدول (6) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بعد التكامل جاءت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42)، والانحراف المعياري (0.45)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34-2.56) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.56-0.62)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " يوجد سهولة في تداول المعلومات بين العاملين بالمدرسة." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري قدره (0.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " تعتمد المدرسة على التنفيذ المتزامن للأنشطة دون تأخير لبعضها." بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري قدره (0.56).

البُعد الثاني: الكفاءة: ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

### جدول (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الكفاءة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م
عالية	0.62	2.43	يملك العاملون بالمدرسة قدرة على التغلب على المشكلات بكفاءة وفعالية	1	1
متوسطة	0.69	2.00	يُتاح للعاملين بالمدرسة فرص المغامرة والمجازفة المحسوبة في أداء عملهم	3	2
متوسطة	0.67	2.27	يملك العاملون بالمدرسة قدرة على مواجهة المخاطر والأزمات الطارئة	2	3
متوسطة	0.52	2.24	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (7) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بعد الكفاءة جاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.24)، والانحراف المعياري (0.52)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.00-2.43) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.62-0.69)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " يملك العاملون بالمدرسة قدرة على التغلب على المشكلات بكفاءة وفعالية." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري قدره (0.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " يُتاح للعاملين بالمدرسة فرص المغامرة والمجازفة المحسوبة في أداء عملهم." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.00) وانحراف معياري قدره (0.69).

البُعد الثالث: بناء الفريق: ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

## جدول (8)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد بناء الفريق

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م
عالية	0.63	2.57	تعتمد المدرسة على العمل الجماعي المتمثل في (المجالس واللجان والفرق).	1	1
عالية	0.67	2.40	يشارك أولياء الأمور والمجتمع في عضوية المجالس واللجان وفرق العمل المدرسية.	2	2
متوسطة	0.67	2.29	يشارك العاملون بفعالية في صناعة القرارات المدرسية.	3	3
عالية	0.54	2.42	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (8) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بعد بناء الفريق جاءت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42)، والانحراف المعياري (0.54)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.29-2.57) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.63 -0.67)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تعتمد المدرسة على العمل الجماعي المتمثل في (المجالس واللجان والفرق)." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري قدره (0.63)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " يشارك العاملون بفعالية في صناعة القرارات المدرسية." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.29) وانحراف معياري قدره (0.67).

**البُعد الرابع: التكنولوجيا:** ويوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

## جدول (9)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التكنولوجيا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م
عالية	0.63	2.40	يوظف المعلمون بفعالية التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم.	1	1
متوسطة	0.75	2.11	توجد شبكة تواصل إلكترونية بين جميع المشاركين في العملية التعليمية.	3	2
متوسطة	0.73	2.27	يعتمد العاملون في المدرسة على البوابة التعليمية في	2	3

			أداء واجباتهم الوظيفية.		
متوسطة	0.56	2.26	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (9) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بعد التكنولوجيا جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26)، والانحراف المعياري (0.56)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.11-2.40) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.63-0.75)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " يوظف المعلمون بفعالية التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري قدره (0.63)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " توجد شبكة تواصل الكترونية بين جميع المشاركين في العملية التعليمية." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.11) وانحراف معياري قدره (0.75).

**البُعد الخامس: الجودة:** ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

### جدول (10)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الجودة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يحرص العاملون بالمدرسة على أداء عملهم بتميز من حيث السرعة والدقة.	2.53	0.63	عالية
2	1	تحقق ممارسات العاملين أثر ملموس وواضح في تحقيق أهداف المدرسة.	2.56	0.67	عالية
3	3	يملك العاملون رؤية استراتيجية لمستقبل المدرسة.	2.34	0.67	عالية
المجموع الكلي			2.47	0.54	عالية

يتضح من جدول (10) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بعد الجودة جاءت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47)، والانحراف المعياري (0.54)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34-2.56) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.63-0.67)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تحقق ممارسات العاملين أثر ملموس

وواضح في تحقيق أهداف المدرسة. " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري قدره (0.67)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " يمتلك العاملون رؤية استراتيجية لمستقبل المدرسة. " بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري قدره (0.67).  
**البُعد السادس: التغيير:** ويوضح جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

### جدول (11)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التغيير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م
عالية	0.65	2.38	تنتشر ثقافة التغيير بين العاملين في المدرسة لتحسين وتطوير الأداء.	1	1
متوسطة	0.70	2.24	يتقبل العاملون في المدرسة بسعة صدر القيام بواجبات وظيفية جديدة.	3	2
عالية	0.64	2.34	يهتم العاملون في المدرسة بالإبداع والابتكار في كافة جوانب العملية التعليمية.	2	3
متوسطة	0.55	2.31	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (11) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بعد التغيير جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، والانحراف المعياري (0.55)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.24-2.38)، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.64 - 0.70)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تنتشر ثقافة التغيير بين العاملين في المدرسة لتحسين وتطوير الأداء. " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.38) وانحراف معياري قدره (0.65)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " يتقبل العاملون في المدرسة بسعة صدر القيام بواجبات وظيفية جديدة. " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري قدره (0.70).

**البُعد السابع: الشراكات:** ويوضح جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

## جدول (12)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الشراكات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م
متوسطة	0.70	2.12	يوجد للمدرسة شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي.	2	1
عالية	0.58	2.62	تدعم المدرسة علاقاتها بأولياء الأمور.	1	2
متوسطة	0.72	2.02	تنظم المدرسة زيارات لتبادل الخبرات مع المدارس المجاورة.	3	3
متوسطة	0.54	2.25	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (12) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيدة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بُعد الشراكات جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25)، والانحراف المعياري (0.54)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.02-2.62)، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.58 - 0.72)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تدعم المدرسة علاقاتها بأولياء الأمور." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري قدره (0.58)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " تنظم المدرسة زيارات لتبادل الخبرات مع المدارس المجاورة." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.02) وانحراف معياري قدره (0.72).

**البُعد الثامن: التسويق:** ويوضح جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

## جدول (13)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التسويق

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م
متوسطة	0.64	2.22	يقوم العاملون في المدرسة بأنشطة جديدة استجابة للتغيرات المعاصرة.	3	1
عالية	0.62	2.45	يحرص العاملون في المدرسة على رضا المستفيدين بصورة مستمرة.	1	2
عالية	0.65	2.39	تهتم المدرسة بتسويق أنشطتها لدى السلطات العليا	2	3

			وأولياء الأمور والمجتمع.		
عالية	0.53	2.42	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (13) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بُعد التسويق جاءت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42)، والانحراف المعياري (0.53)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.22-2.45) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.62-0.65)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " يحرص العاملون في المدرسة على رضا المستفيدين بصورة مستمرة." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري قدره (0.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " يقوم العاملون في المدرسة بأنشطة جديدة استجابة للتغيرات المعاصرة." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري قدره (0.64).

**البُعد التاسع: التعليم والتدريب:** ويوضح جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

#### جدول (14)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التعليم والتدريب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م
متوسطة	0.71	2.33	تعقد المدرسة برامج تنمية مهنية بصورة مستمرة وفق احتياجات العاملين بها.	1	1
متوسطة	0.75	2.13	تستعين المدرسة في برامجها التدريبية بكفاءات وخبرات خارجية .	3	2
متوسطة	0.69	2.22	تهتم المدرسة ببناء مجتمعات التعلم المهنية .	2	3
متوسطة	0.62	2.23	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (14) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بعد التعليم والتدريب جاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، والانحراف المعياري (0.62)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد حصلت جميعها على درجة متوسطة ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.13-2.33) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.69-0.75)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تعقد المدرسة برامج تنمية مهنية

بصورة مستمرة وفق احتياجات العاملين بها." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري قدره (0.71)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " تستعين المدرسة في برامجها التدريبية بكفاءات وخبرات خارجية." بدرجة متوسطة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري قدره (0.75).

**البُعد العاشر: الرفاهية:** ويوضح جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

### جدول (15)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الرفاهية

م	الرتبة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3	متوسطة	2.29	0.69
2	1	عالية	2.54	0.63
3	2	عالية	2.34	0.73
			2.39	0.54

يتضح من جدول (15) أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في بُعد الرفاهية جاءت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، والانحراف المعياري (0.54)، وبالنسبة لفقرات هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.29-2.54) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.63-0.73)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " لدى العاملين في المدرسة ولاءً وانتماءً لها." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري قدره (0.63)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على " لدى العاملين في المدرسة رضا وظيفي عن مهنتهم." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.29) وانحراف معياري قدره (0.69).

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي ؟

وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

## أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (16).

### جدول (16)

نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	ذكر		انثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
التكامل	0.50	2.25	0.40	2.50	-3.93	0.00	دالة
الكفاءة	0.54	2.10	0.50	2.29	-2.92	0.04	دالة
بناء الفريق	0.58	2.19	0.50	2.52	-4.74	0.00	دالة
التكنولوجيا	0.57	2.19	0.55	2.29	-1.47	0.14	غير دالة
الجودة	0.58	2.24	0.42	2.57	-4.79	0.00	دالة
التغيير	0.58	2.12	0.51	2.40	-3.99	0.00	دالة
الشراكات	0.53	2.00	0.51	2.35	-5.23	0.00	دالة
التسويق	0.53	2.18	0.50	2.42	-3.76	0.00	دالة
التعليم والتدريب	0.64	2.00	0.60	2.33	-4.06	0.00	دالة
الرفاهية	0.65	2.15	0.54	2.49	-4.25	0.00	دالة
المجموع الكلي	0.47	2.14	0.39	2.42	-4.70	0.00	دالة

يتضح من جدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر مقومات المنظمة الرشيقية في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع أبعاد الدراسة ولصالح الإناث ما عدا بعد التكنولوجيا حيث لم تظهر هذه الفروق به ، وهذا يعني وجود تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين.

### ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (17).

## جدول (17)

نتائج اختبارت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	بكالوريوس		ماجستير فأعلى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التكامل	2.43	0.45	2.52	0.42	-0.56	0.58	غير دالة
الكفاءة	2.24	0.51	1.95	0.82	1.45	0.14	غير دالة
بناء الفريق	2.43	0.53	2.10	0.85	1.03	0.34	غير دالة
التكنولوجيا	2.26	0.56	2.24	0.71	0.12	0.90	غير دالة
الجودة	2.48	0.49	2.19	0.90	0.86	0.42	غير دالة
التغيير	2.32	0.54	2.14	0.92	0.51	0.62	غير دالة
الشركات	2.26	0.54	2.09	0.53	0.79	0.43	غير دالة
التسويق	2.36	0.52	2.24	0.88	0.35	0.73	غير دالة
التعليم والتدريب	2.24	0.62	2.05	0.73	0.80	0.43	غير دالة
الرفاهية	2.40	0.58	2.19	0.88	0.60	0.57	غير دالة
المجموع الكلي	2.34	0.42	2.17	0.73	0.61	0.56	غير دالة

يتضح من جدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في جميع الأبعاد تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

### ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبارت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (18).

## جدول (18)

نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	أقل من عشر سنوات		عشر سنوات فأكثر		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائياً
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
التكامل	0.49	2.40	0.44	2.44	0.44	2.44	0.44	2.44	-	0.61	غير دالة
الكفاءة	0.55	2.28	0.51	2.22	0.51	2.22	0.51	2.22	0.81	0.42	غير دالة
بناء الفريق	0.59	2.38	0.52	2.44	0.52	2.44	0.52	2.44	-	0.43	غير دالة
التكنولوجيا	0.55	2.32	0.56	2.25	0.56	2.25	0.56	2.25	0.94	0.35	غير دالة
الجودة	0.55	2.50	0.48	2.47	0.48	2.47	0.48	2.47	0.32	0.75	غير دالة
التغيير	0.59	2.39	0.53	2.29	0.53	2.29	0.53	2.29	1028	0.20	غير دالة
الشراكات	0.54	2.22	0.54	2.27	0.54	2.27	0.54	2.27	-	0.54	غير دالة
التسويق	0.59	2.40	0.51	2.34	0.51	2.34	0.51	2.34	0.80	0.42	غير دالة
التعليم والتدريب	0.67	2.23	0.61	2.23	0.61	2.23	0.61	2.23	-	0.98	غير دالة
الرفاهية	0.62	2.38	0.58	2.39	0.58	2.39	0.58	2.39	0.11	0.91	غير دالة
المجموع الكلي	0.47	2.35	0.42	2.33	0.42	2.33	0.42	2.33	0.28	0.77	غير دالة

يتضح من جدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

#### رابعاً: متغير المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (19).

#### جدول (19)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى

#### الوظيفي

الأبعاد	معلم		معلم أول		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التكامل	2.44	0.45	2.34	0.44	1.21	0.22	غير دالة
الكفاءة	2.26	0.52	2.07	0.49	2.05	0.04	دالة
بناء الفريق	2.42	0.54	2.44	0.53	- 0.19	0.85	غير دالة
التكنولوجيا	2.28	0.56	2.15	0.56	1.25	0.21	غير دالة
الجودة	2.50	0.49	2.32	0.51	1.93	0.06	غير دالة
التغيير	2.35	0.55	2.06	0.51	3.02	0.03	دالة
الشراكات	2.26	0.55	2.20	0.51	0.64	0.52	غير دالة
التسويق	2.36	0.53	2.28	0.52	0.92	0.35	غير دالة
التعليم والتدريب	2.24	0.63	2.17	0.59	0.62	0.53	غير دالة
الرفاهية	2.40	0.59	2.28	0.63	1.20	0.32	غير دالة
المجموع الكلي	2.35	0.43	2.23	0.343	1.56	0.19	غير دالة

يتضح من جدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) ولصالح وظيفة معلم ما عدا بعدي الكفاءة والتغيير فلم تظهر هذه الفروق، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد نوع من التأثير للمسمى الوظيفي في استجاباتهم.

## مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل جاءت عالية. وقد يعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة التي قامت وتقوم بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والمتمثلة في الإدارة الالكترونية من خلال البوابة التعليمية الالكترونية والتي أتاحت سهولة وسرعة تبادل المعلومات بين كافة المشاركين في العملية التعليمية، كما أصدرت الوزارة دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عام ٢٠١٥ م ، والذي حدد الواجبات الوظيفية لكافة الوظائف المدرسية بدقة ووضوح، واهتمت الوزارة أيضاً بالعمل الجماعي حيث أصدرت دليل المجالس واللجان المدرسية، والذي أعاد تنظيم كافة أشكال العمل الجماعي في المدارس، بالإضافة إلى اعتماد الوزارة على الخطط الاستراتيجية في عملها وحث إدارات المدارس على بناء خطط استراتيجية لمدارسهم، كما أنشأت الوزارة عام ٢٠١٤م المعهد التخصصي للمعلمين والذي يتولى برامج التنمية المهنية والترقيات لإدارات المدارس والمعلمين والمشرفين لرفع كفاءتهم وقدراتهم ومهاراتهم المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عقيلات (٢٠١٩)، وعبد العال (٢٠١٩)، والمصري (٢٠١٦)، والمواضية (٢٠١٦)، واتشان وراجندران (Chan & Rajendran,2019) ، وكوسوما ولال ، وريختر (Kusuma, Lal, Bunk & Richter,2019) ، وبلوكس وكانترودز وشنايدر (Pulakos, Kantrowitz & Schneider ,2019) ، وكون وريو وبارك (Kwon , Ryu & Park,2018) ، والحديد (Alhadid,2016) ، ونافع (Nafei,2016) ، وفيليب ورولدان وليل رودريجوز (Felipe, Roldán & Leal-Rodríguez ,2016) ، وسيادات ويوسيفي (Siyadat, Yusefi,2016) ، والتي توصلت إلى توافر مقومات المنظمة الرشيقة بدرجة عالية .

بينما تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسي كل من الضمور (٢٠١٧)، وأحمد (٢٠١٦)، والتي بينت نتائجها توافر مقومات المنظمة الرشيقة بدرجة متوسطة. كما تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسات كل من دماج (٢٠١٩) ، ومغاوري (٢٠١٦) ، وميرازي (Mirzaei,2016)، والتي كشفت نتائجها توافر مقومات المنظمة الرشيقة بدرجة منخفضة.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

وتم مناقشة وتفسير كل مُتغير على حده كما يأتي:

**أولاً: متغير الجنس:** أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة تبعا لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع أبعاد الدراسة ولصالح الإناث ما عدا بعد التكنولوجيا حيث لم تظهر هذه الفروق به. وقد يُعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر مرونة في العمل من الذكور، كما أنهن أكثر رغبة ودافعية في إثبات وجودهن وتحقيق الجودة والتميز في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضمور (٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد (٢٠١٦) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

**ثانياً: متغير المؤهل العلمي:** كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في جميع الأبعاد تبعا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى). وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مُستمرة تُراعي احتياجاتهم المهنية المُتنوعة، ويعملون في مناخ تنظيمي مُتقارب، ويلتزمون بقواعد وإجراءات مهنية توجهها فلسفة وسياسات تعليمية واحدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضمور (٢٠١٧) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

**ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:** توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر مقومات المنظمة

الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في جميع الأبعاد تبعا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر). وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المعلمين على تنوع خبراتهم لديهم ثقافة تنظيمية مُتشابهة، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ج الضمور (٢٠١٧) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ( بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

رابعاً: مُتغير المسمى الوظيفي: أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر مقومات المنظمة الرشيقة في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة في جميع الأبعاد تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) ما عدا بعدي الكفاءة والتغيير لصالح وظيفة معلم. وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين أكثر حرصاً على إبراز جهودهم وتحقيق الجودة والتميز في العمل لرغبتهم الشديدة إلى الترقيات للمناصب الأعلى.

#### توصيات الدراسة:

#### في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- منح السلطات التعليمية مديري المدارس مزيد من السلطات والصلاحيات ليتمكنوا من سرعة اتخاذ القرارات والقيام بعمليات التحسين والتطوير والتغيير بكفاءة وفعالية.
- اتباع مديري المدارس الأساليب الديمقراطية التشاركية في إدارة مدارسهم، وإتاحة الفرص المتنوعة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات، وفي المغامرة والمجازفة المحسوبة ومواجهة المخاطر والأزمات الطارئة في أداء عملهم من خلال عمليات التفويض والتمكين.
- تشجيع مديري المدارس العاملين على الإبداع والابتكار في العمل حتى يقوموا بأنشطة وأساليب جديدة في العمل استجابة للتغيرات والتحول والتطورات العالمية المعاصرة.
- قيام إدارات المدارس بالاعتماد كلياً على الإدارة الالكترونية بمدارسهم مسيرة للاتجاهات المعاصرة محلياً وعالمياً، وتوظيف الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي في دعم العملية التعليمية بين كافة المشاركين بها.

- تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين بالمدارس من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة على مستوى الوزارة والمديريات والمدارس حتى يتقبلوا القيام بواجبات وظيفية جديدة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.
- قيام المسؤولين عن مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني بتحديد الاحتياجات المهنية للعاملين بالمدارس بدقة ووضوح وبناء مجتمعات تعلم مهنية في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي.
- قيام المسؤولين عن مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني باستقدام كفاءات تدريجية من المؤسسات التعليمية والتدريبية الموجودة في المجتمع المحلي مثل: الجامعات والكليات والمعاهد ومراكز التدريب للمشاركة في برامج التنمية المهنية المدرسية.
- زيادة اهتمام إدارات المدارس بعقد شراكات مجتمعية مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال تفعيل أدوار مجالس أولياء أمور الطلبة ولائحة تواصل، وجعل أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي يشاركون في عضوية اللجان والمجالس والفرق والجماعات المدرسية.
- اهتمام السلطات التعليمية بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمدارس من خلال تخصيص مكافآت مالية للمُبدعين والمُبتكرين منهم، وعرض إنجازاتهم في معارض وملتقيات سنوية، وتشجيعهم على البحث العلمي والمشاركة بأبحاث وأوراق عمل أو الحضور في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والعالمية، وإرسالهم في بعثات وزيارات للنظم التعليمية العالمية للاطلاع على أحدث ما توصلت إليه في مجال التعليم والتعلم ونقل الخبرات المتميزة منها، وتوفير المنح الدراسية لاستكمال دراساتهم العليا في الماجستير والدكتوراه سواء في داخل السلطنة أو خارجها.

## References

### First: Arabic References:

1. Ahmed, Kamal Abdel Wahab. (2016). Improving administrative performance in the colleges of Jazan University in light of the organizational agility approach, Journal of

Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration - Egypt, 3 (8), 15-116.

2. Jaber, Jaber Abdel Hamid; Kazem, Ahmed Khairy. (2011). Research Methods in Education and Psychology, Kuwait: Dar Al-Zahraa.

3. Damaj, Amira Amin Muhammad (2019). The role of strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen. Al-Qalam Magazine, Al-Qalam University for Humanities and Applied Sciences - Yemen, (12), 341-369.

4. Al-Zadjaliyya, Maimuna bint Darwish. (2014). The extent to which Islamic education teachers in the second cycle of basic education employ information technology applications in teaching Islamic education in the Sultanate of Oman, International Specialized Educational Journal - Jordan, 3 (8), 62-74.

5. Al-Saadi, Khaled Muhammad Ahmed (2013). Developing the performance of parents' councils in schools in the North Batinah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of the experiences of some countries, unpublished master's thesis, College of Science and Arts, University of Nizwa - Sultanate of Oman.

6. Al-Shehiya, Naima Ahmed. (2014). Requirements for activating the role of parents' councils to develop school administrative performance in schools (5-12) in the Sultanate of Oman, unpublished master's thesis, College of Education at Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

7. Saladin, Nisreen Saleh Muhammad; Al Maskariya, Tahani bint Hamoud bin Jaber (2017). Developing professional development programs for teachers in the Sultanate of Oman in light of the requirements of sustainable development, Journal of Education for Educational, Psychological and Social Research, Faculty of Education, Al-Azhar University - Egypt, 1 (174), 558 - 634.

8. Al-Sawafi, Muhammad bin Saeed; Al-Fahdi, Rashid bin Sulaiman; Al-Harithiya, Aisha bint Salem (2014). The degree of employing electronic management in some administrative processes in basic education schools in the Sultanate of Oman, International Specialized Educational Journal - Jordan, 3(7), 100-113.

9. Atrophy, Moatasem Muhammad Mubarak (2017). Strategic agility among academic leaders and its relationship to organizational excellence in Jordanian universities from the point of view of their faculty members, unpublished master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University - Hashemite Kingdom of Jordan.
10. Al-Tawansi, Mervat Muhammad Ahmed; Bayoumi, Najwa Suleiman; Salem, Mervat Muhammad (2012). Evaluation of in-service training programs in light of quality standards for physical education teachers in the Sultanate of Oman, Thirteenth International Scientific Conference, Physical Education and Sports - Challenges of the Third Millennium - Egypt, 403-437.
11. Abdel-Aal, Antar Muhammad Ahmed (2019). Information technology requirements to achieve strategic agility in Egyptian universities: Sohag University as a model. Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University - Egypt, (59), 256-316.
12. Al-Abri, Salem bin Sultan (2006). The educational portal and the great cognitive transformation, Education Mission - Sultanate of Oman, (13), 40-44.
13. Aqeelat, Hind Nasser Ahmed (2019). The impact of strategic agility on university reputation in private Jordanian universities. Journal of the Faculty of Education, Assiut University - Egypt, 35(9), 642-667.
14. Al-Ghawiya, Somaya Saeed Hammoud Ali. (2016). The degree to which school committees exercise their functional tasks and duties in basic education schools in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman from the point of view of school principals and their assistants, unpublished master's thesis, College of Science and Arts, University of Nizwa - Sultanate of Oman.
15. Al-Ghanbousi, Salem bin Saleem; Al-Hajri, Salem Saad (2016). Difficulties in implementing electronic management in the schools of the Ministry of Education in both the Sultanate of Oman and the State of Kuwait, Studies, Educational Sciences, Jordan, 43 (2), 535-550.
16. Lotfi, Hanaa Muhammad Jalal Jamal al-Din. (2018). Components of effective school administration in public schools in Afif Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia from the

point of view of principals and ways to activate them, *Journal of Educational and Psychological Studies*, Faculty of Education at Zagazig University - Egypt, (101), 287-348.

17. Al-Masry, Marwan Walid Suleiman (2016). A proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools in Gaza governorates, *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, Ain Shams University - Egypt, 40 (20), 257-341.

18. Al-Maaytah, Abdul Aziz Atallah; Al-Qutabiyya, Maryam bint Saeed bin Ali. (2017). Obstacles to the application of electronic administration in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman: The electronic educational portal as a model from the point of view of employees of the General Directorate of Information Technology, *Journal of Educational Sciences*, Prince Sattam bin Abdulaziz University - Kingdom of Saudi Arabia, 2 (2), 123-152.

19. Al-Maamari, Saif bin Nasser; Al-Masrouri, Fahd (2013). The degree of availability of information and communication technology competencies among social studies teachers in post-basic education in some Omani governorates, *International Journal of Educational Research - United Arab Emirates University*, (43), 60-92.

20. Al-Maawali, Abdullah bin Salem bin Ali. (2014). The extent to which school councils exercise their roles and functional tasks in post-basic education schools in Al Batinah South Governorate, unpublished master's thesis, College of Science and Arts, University of Nizwa - Sultanate of Oman.

21. Maghawry, Hala Amin (2016). Organizational agility is an approach to improving institutional capacity in Egyptian university education. *Journal of Educational Administration*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration - Egypt, 30 (10), 133-174.

22. Al-Mawadiya, Youssef Atiwi Marzuk (2016). The role of strategic learning in achieving strategic agility in Jordanian private universities: a field study, unpublished master's thesis, Deanship of Graduate Studies, Mu'tah University - Hashemite Kingdom of Jordan.

23. Ministry of Education of the Sultanate of Oman (2006). Ministerial Resolution No. (2) of 2006 regarding the school self-management system, Muscat.

## **Second: Foreign References:**

28. Alhadid, A. Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance, *International Review of Management and Business Research*, 5 (1), 273-278.
29. Babaei, H.; Ramezani, A.; Khanuki, A. A. (2013). Developing a model for agility of business organizations based on supply chain processes: A case study of automobile industry in Iran, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 750-759.
30. Boudlaie, H.; Golabdoust, A.; Golabdoust, T. (2014). An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences, *International Business and Management*, 9(2), 100-109.
31. Cegarra-Navarro, J.G; Soto-Acosta, P.; Wensley, S. (2016). Knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility, *Journal of Business Research*, (69), 1544–1549.
32. Chamanifard, R.; Nikpour, A.; Chamanifard, S.; Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 199–207.
33. Chan, J. I. L.; Muthuveloo, R.. (2019) Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia, *Studies in Higher Education Journal*, (Dec), 1-14.
34. Felipe, C. M.; Roldán, J.L.; Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility, *Sustainability Journal*,(9), 1-23.
35. Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R., Alänge, S. (2019). The Influence of Cultural Values on Organizational Agility, *Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems*, Cancún, Mexico, August 15- 17, 1-10.
36. Hamada, Z. M.M.; Yozgatb, . (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking, *Management Science Letters Journal*, (7), 407–422.

37. Horney, N. (2013). *Agility Research: History and Summary*, New York: strategic agility institute.
38. Kristensen, S.S.; Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility, Paper presented at 11th Conference of Symposium on Competence-Based Strategic Management, 26 – 27/09, Stuttgart: Germany.
39. Kusuma,K. ; Lal, R. ; Richter, Sh. (2019). Agility practices for software development: an investigation of agile organization concepts, Australasian Conference on Information Systems, Western Australia, 9-11 December, 456-466.
40. Kwon, S.J.; Ryu, D.; Park, E. (2018). The Influence of Entrepreneurs' Strategic Agility and Dynamic Capability on the Opportunity Pursuit Process of New Ventures: Evidence from South Korea, *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17.
41. Mirzaei, M. (2016). A study of organizational agility at Shahid Chamran University in Ahwaz from the perspective of faculty directors, *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 1257-1264.
42. Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success, *International Journal of Business and Management*, 11 (5), 296-309.
43. Nafei, W., A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success, *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296–309.
44. Prakash, J.; Attri, R.(2017).Analysis of Various Models of Organizational Agility, *International Review of Business and Finance Journal*,9(1), 15-19.
45. Prats, J.; Siota, J.; Wyman,O.; Gillespie,D. ; Singleton, N. (2018). Organizational Agility: Why Large Corporations of Ten Struggle to Adopt the Inventions Created by Their Innovation Units and How to Improve Success Rates, in *A Rapidly Changing Environment*, Pamplona, Spain: Oliver Wyman and IESE.
46. Pulakos, E.D.; Kantrowitz, T., ; Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320.

47. Saeed, A.; abolhasan, F.; Taheri, F.; Mahdi, M.; Ali, N. (2013). Designing and Explanation of an Organizational Agility Model, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 328-332.
48. Sherehiy, B. ; Karwowski, W. ; Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, (37), 445–460.
49. Siyadat, S.A.; Yusefi, F. (2016). Investigating the Relationship between the Organizational Agility and the Components of Resistive Economy in Isfahan's Department of Education, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 279-287.
50. Wendler, R.; Dresden, T. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model, *Annals of Computer Science and Information Systems Journal*, (2), 1197–1206.
51. Wendler, R. (2013). The Structure of Agility from Different Perspectives, Paper presented at the Conference of Computer Science and Information Systems, September 8–11, 2013. Kraków, Poland, 1165–1172.