



**واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة
أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية
وآليات تطويره**

إعداد

د/ أمل محمد حسن البدوي

أستاذ التخطيط التربوي المساعد كلية التربية- جامعة الملك خالد

أ/ نوف على محمد القحطاني

باحثة ماجستير ومعلمة بإدارة تعليم منطقة عسير

واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية

لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره

أمل محمد حسن البدوي¹، نوف على محمد القحطاني².

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة
العربية السعودية.

²الايمل: noooof-179@hotmail.com

مستخلص البحث:

هدف البحث معرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، وأقتصر البحث على قائدات ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من قادة ومشرفات ومعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وبلغت (375) مفردة، وأسفر البحث عن أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)، جاءت بدرجة "متوسطة"؛ وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) تعزي لمتغيرات الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية، وتوصل البحث إلى وضع عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسات ومنها: عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ووضع المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة (الداخلية أو الخارجية) والتكيف معها؛ وأوصى البحث بتأهيل قائدات المدارس في مجال التفكير الابداعي، وعقد دورات تدريبية للقائدات لتنمية مهاراتهم وقدراتهن في مجال تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية،
والمرونة التكتيكية.



The Status Quo of the Female Public-School Leaders in the Urban City of Abha Practice of the Dimensions of Organizational Flexibility and the Development Mechanisms

.1Amal Mohammad Hassan Al-Badawi, .2Nof Ali Mohammad Al-Qahtani

Educational Planning Department, Faculty of Education, King Khalid University, KSA.

2 Email: nooof-179@hotmail.com

ABSTRACT

The aim of the present research was to identify the degree to which the leaders of public education schools in The Urban City of Abha are practicing the dimensions of organizational flexibility and the development of a number of mechanisms that contribute to their development. The research was delimited to the leaders, supervisors and teachers of public education schools in Abha Urban City for the dimensions of organizational flexibility (strategic flexibility, flexibility of operation. The research made use of the descriptive method, and the sample consisted of leaders, supervisors and teachers in public education schools in the urban city of Abha totaling (375). The results of the research revealed that the practice of female leaders of public education schools in the Urban City of Abha of the dimensions of Organizational flexibility (strategic flexibility, operational flexibility, tactical flexibility) was "medium"; besides the absence of the differences between the responses of the research sample members to the degree to which the female leaders of public education schools in Abha urban city practice the dimensions (strategic flexibility, operational flexibility, tactical flexibility) to enhance the current functionality and educational phase variables. The research has also developed a number of mechanisms that contribute to the development of these practices, including training courses and specialized workshops to identify the organizational flexibility and their different dimensions, and the development of strategic alternatives to the environment (in order to meet the changes in the environment) to meet the needs of the organization. The research recommended qualifying the female school leaders in the field of creative thinking, and developing training courses for female leaders to develop their skills and abilities in applying organizational flexibility and their dimensions at school.

Keywords: Organizational Flexibility, Strategic Flexibility, Operational Flexibility, and Tactical Flexibility.

مقدمة البحث:

يشهد القرن الواحد والعشرين عدداً من التحديات والمتغيرات تمثلت في الثورة المعلوماتية والمعرفية التي فرضت على المؤسسات التعليمية السعي إلى إبراز كيانها وتحقيق جودة جميع العمليات الإدارية بها وقيام القيادة المدرسية بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة في قيادتها والعمل على تحفيز المعلمين وإيجاد نوع من التعامل المرن معهم بما يساهم في تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها.

وتسعى القيادة المدرسية إلى رفع كفاءة أداء المعلمين والطلاب، وتشجيع الممارسات التربوية المتميزة في قطاعات وزارة التعليم على مستوى الميدان بما يحقق التنافس والإبداع لتقديم ما هو أفضل ومتميز في عملهم، فهي أساس أي تطوير وتجديد للتعليم لأنها المسؤولة عن تنفيذ أهدافه لتطوير المجتمع وتنميته وأحد عناصر العملية التعليمية التي تسعى لتحقيق الأهداف التعليمية (السحلي، 2019: 35)؛ حيث تقوم برسم الخطط وتحقيق الأهداف التعليمية وتنظيم العمليات الإدارية بل والاهتمام بكل ما يساهم في تهيئة الظروف والامكانيات المادية والبيئة المناسبة التي تساعد على تحقيق أعلى معايير الانجاز النوعي في مجال العملية التعليمية بكافة عناصرها (اليامي، 2019: 86)؛ حيث تعتبر أهم العناصر في المنظومة التعليمية فهي القدرة على إحداث التغيير في الموقف التعليمي بأكمله، والأكثر حرصاً على النمو المهني للمعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الأكثر أهمية في الميدان التعليمي (Sullivan & Jeffery, 2018, p.24).

كما تعمل القيادة المدرسية على تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للطلاب، ورفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الاطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب، وتهيئة المناخ الملائم لتحقيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة، وتحفيز وتضافر جهود جميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين (لهلوب، 2012: 35) وتعمل على توفير نمط جديد للتعامل بحيث يتكيفون مع البيئة المتغيرة والمخاطر العالية، ويكونون أكثر استعداداً لتحدي الوضع الراهن والبحث المستمر عن طرق مبتكرة لإنجاز العمل بشكل أكثر كفاءة وجودة. (Zenger & Folkman, 2015, 420).

كما تقوم القيادة المدرسية بتطوير جودة أداء كل من له علاقة بالعملية التعليمية وعلى رأسهم المعلم الذي يقوم بالدور الأكبر في وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة في تنشئة جيل متكامل في جميع الجوانب ومهيأ للمستقبل، وتشرف على النشاط المدرسي وتعمل على تحسينه، وتسعى لزيادة النمو المهني لدى المعلمين، وتحقيق فاعلية المؤسسة التعليمية ككل من خلال الأدوار المختلفة التي يمكن للقيادة المدرسية القيام بها لتحسين العمليات التعليمية وتوجيه جهود

العاملين وحل المشكلات التربوية وقيادة التغيير لتعزيز وتحسين نواتج التعلم (شراحيلى، 2020: 45)، وتقوم بتنفيذ الخطط والبرامج الوزارية ومتابعة عمليات التعلم وإحداث التغيير نحو تحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها من خلال بناء وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة واتخاذ القرارات بصورة تشاركية وتحسين أساليب التواصل مع المعلمين وإعادة هيكلة نظم وقواعد العمل بما يتماشى مع الصلاحيات الممنوحة ولا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل التوجيه التربوي وتشخيص جوانب القوة والضعف ومعالجتها في حدود الصلاحيات الممنوحة لها (الهدلول، 2019: 417).

كما تعد القيادة المدرسية الفاعلة جوهر نجاح المجتمعات في مواكبة التغيرات الحادثة، فهي المحور الذي تركز عليه مختلف الأنشطة للمؤسسات في العصر الحالي، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل، والتحولت العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة، والثورة المعلوماتية الذي أصبحت لغته لغة رقمية تكنولوجية (Anyon, 2015, P25)، وتعمل على تحقيق التحفيز الذي يعد من أهم المداخل المهمة للمعلمين للإتيان بسلوكيات إيجابية تحقق أهدافها، ويوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لديهم؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويساعد على تحقيق التفاعل بين المعلمين والمدرسة، ودفعهم إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة، وتنمية الطاقة الإبداعية لديهم بما يضمن ازدهار المدرسة (الجباسي، 2011: 25-26) كما تسهم في زيادة دافعية المعلمين ورفع مستوى أدائهم باعتبارهم وراة الفكر، والإبداع، فأحسن الخطط، والكتب المدرسية، والمناهج لا تحقق أهدافها ما لم يكن هناك معلمين ذات كفاية عالية، فالمعلم الجيد يحاول تحقيق أهداف المدرسة ويمكن أن يعوض أي نقص، أو تقصير في الإمكانيات المادية، والفنية في المدرسة (الحويطي، 2012: 263).

والقيادة المدرسية الناجحة بحاجة إلى مرونة في التعامل وأن تتعامل مع المواقف بطريقة مرنة ومناسبة وأن تمتلك القدرة على إعادة النظر في الأمور والأفكار والقرارات وذلك لاختيار أفضل الحلول والبدائل عند اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف بكل مرونة؛ حيث تعد المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل جانباً من جوانب البعد الأخلاقي للإدارة، فهي العملية التي يظهر فيها الأفراد تكيفاً سلوكياً إيجابياً عندما يواجهون محناً شديدة، أو تهديدات خطيرة، أو مصادر توتر لا يستهان بها، فهي بنية ثنائية الأبعاد لأنها تعني القدرة على مواجهة المحن من جانب والتكيف الإيجابي معها من جانب آخر، ويتجلى التكيف الإيجابي في الكفاءة الاجتماعية، أو النجاح في التعامل مع بعض المهام المعينة في مرحلة حياتية معينة، فهي فرصة متاحة أمام الأفراد لإظهار قدرتهم على تحويل المحن إلى منح يحصلون من خلالها على موارد نفسية واجتماعية وثقافية ومادية لا يمكنهم الحصول عليها دون مرورهم بتلك المحن، وهناك عوامل عدة تعمل على تعديل التأثيرات السلبية

لمواقف الحياة وتحويلها إلى إيجابيات مثل وجود علاقات تقدم الرعاية والحب والثقة والشجاعة، ووجود عوامل مرتبطة بالمرونة مثل القدرة على التخطيط الواقعي، والثقة بالذات، والنظرة الإيجابية للنفس، والتواصل الفعال. (المالكي، 2012: 178)

وهي إحدى متطلبات القيادة الناجحة وتهدف إلى تيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها والقائد المبدع هو الذي يتميز بالقدرة على التكيف والتجديد ويقوم بإعادة النظر في القضايا داخل المدرسة ليتعامل معها بالقانون ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (أبو عيشة، 2017: 96). وتعمل على تعزيز مفهوم التعليم المستمر كأساس للتنمية المهنية للمعلمين، وتسهم في توفير فرص التنمية المهنية لهم دون التأثير بالقيود الزمانية والمكانية والتي تحول دون حصول كثير من منهم على فرص التعلم والتدريب الضرورية للارتقاء بمستويات كفاءتهم وفعاليتهم في العمل. (Parsons, 2016, p. 23)

حيث تعمل المرونة التنظيمية على زيادة قدرة الإدارة على التأثير والسيطرة على المتغيرات الطارئة؛ حيث أن لها أثر كبير على العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها وخاصة المتغيرات المتكررة على المدى القصير والمتعلقة بشكل مباشر بأنشطتها وأعمالها وهدفها وإيجاد الحلول المثالية في ظل إمكانياتها المحدودة، وتطبيق المرونة التنظيمية داخل المدرسة يتطلب قائد ذو خبرة وقدرة عالية ليتمكن من تحليل الموقف والمهمة المطلوبة واتخاذ القرار الصحيح وتنفيذه بأقل وقت وجهد، كما توفر المرونة التنظيمية سلاسة في آلية تنفيذ القوانين والأنظمة دون المساس بجودة الخدمة وذلك من خلال أبعادها المتعددة، فالقائد الناجح عليه أن يمارس المرونة التنظيمية بجميع أبعادها حتى يتمكن من تحقيق أهداف مدرسته (محمود، 2016: 25).

وتتعد أبعاد المرونة التنظيمية ووفقاً لما ذكرته العديد من الدراسات ومنها المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الهيكلية، ومرونة العمليات، ومرونة المخرجات، والمرونة المادية، وكلها تهدف إلى تحسين أداء العاملين ليصب في مصلحة المؤسسة ويتيح لها تحقيق أهدافها (الخشالي، وبدران، 2020) (Lim et al., 2012, P12)، والرشيدي (2019) (العميرين، 2014: 15).

وتواجه القيادات المدرسية مستجدات وتحديات كبيرة وحاجات متنوعة في ظل التعقيد الذي طرأ على شكل المؤسسات التعليمية وفرض عليها تغيير سياساتها ونظمها الإدارية وأساليب عملها التنظيمية لكي تتكيف مع تلك التحديات الأمر الذي فرض على القائدات أن يسعوا إلى تطوير أدائهم في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة المعاصرة، ويعد تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة أحد تلك الاتجاهات الحديثة في القيادة (متروك، 2012: 2).

مشكلة البحث:

تسعى القيادة المدرسية إلى جعل المعلمين قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المدرسة، وتدين لها بالانتماء والولاء، وتعمل بكل طاقاتها وإمكاناتها لرفع شأنها، واتباع سياسات وبرامج وإجراءات تنظيمية حديثة؛ وبالرغم من ذلك أشارت العديد من الدراسات إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه قائدات مدارس التعليم العام في ممارسة بعض الاتجاهات الحديثة في قيادة المدارس، ومنها دراسة داود (2018) التي أشارت إلى أن الإجراءات الشكلية والرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات تشكل عائق أمام عملية التقدم والابتكار في القيادة المدرسية وتحد من مواكبة حركة النمو والتطور المستمرة، وأكدت دراسة الشبيتي (2017) على أن قائدات المدارس الثانوية بمحافظه الطائف يواجهون معوقات تحد من التغيير وتمثل في معوقات تنظيمية وجمود الهياكل التنظيمية، واتخاذ القرار، وضعف أنظمة الحوافز، ونقص الموارد البشرية بما يزيد العبء على العاملين، وضعف كفاية ميزانية المدرسة، وقلة المرافق والتجهيزات.

كما أشارت دراسة السليمان والحبيب (1438) إلى أن قائد المدرسة ما زال يعاني من المركزية الإدارية رغم جهود وزارة التعليم في منحه العديد من الصلاحيات، ويفتقر إلى الشعور بالأمان الوظيفي، وتحديد رؤية معلنه واضحة المعالم للمدرسة تترجم إلى خطط تحسين، وأكدت دراسة نتائج دراسة (حوالة، والبكر، 2018)، أن قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يعانون من غلبة النمط المركزي في اتخاذ القرار، ومركزية السلطة لدى الإدارة التعليمية والتي تؤدي إلى ضعف التواصل والثقة بينها وبين منسوبات المدرسة فيما يتعلق بمشكلات وقضايا المدرسة.

وفي السياق ذاته أكدت دراسة القحطاني (2018) إلى أن قائدات المدارس بمنطقة عسير لم يعملوا على استغلال وتوظيف بعض الصلاحيات الممنوحة لهم بطريقة صحيحة مثل اعتماد زيادة اليوم الدراسي لمجموعة من الطلبة وفق وقت زمني محدد، وأشارت دراسة (الطراونة، والنهدي، 2017) إلى أن القيادة المدرسية بمدارس خميس مشيط تواجه معوقات تحد من التمكين الإداري، وقلة وجود تدريب لقائدات المدارس على اتخاذ القرار وتدني مستويات الأداء لديهم، وانخفاض الطموح لدى القائدات، كما أشارت عسيري (2019) إلى وجود عدد من المشاكل التنظيمية التي تؤدي إلى انتشار الفساد الإداري في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، وسوء التنظيم الإداري وكثرة القوانين والأنظمة التي تحكم طبيعة العمل التربوي، ومن خلال ما سبق تتضح مشكلة البحث ويمكن تحديدها كالتالي:

أسئلة البحث:

يمكن صياغة أسئلة البحث في الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم المرونة التنظيمية، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها.
2. ما واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية) تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية)؟
4. ما الآليات التي تسهم في تطوير واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى معرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسة من خلال:

- تعرف مفهوم المرونة التنظيمية، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها.
- تعرف واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية.
- معرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية).
- التوصل الى بعض الآليات التي تسهم في تطوير واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الأهمية النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- القيادة المدرسية لها دور رئيس في تحقيق الأهداف التعليمية والمدرسية وذلك من خلال القيام بعمليات التأثير في العاملين لتنفيذها وإشراكهم في صنع واتخاذ



القرارات وتوفير بيئة مدرسية قائمة على المشاركة والتقدير والتعاون لتطوير المدرسة وتحقيق أهدافها .

- تعد مدارس التعليم العام من المؤسسات التعليمية التي تعمل على إعداد الموارد البشرية ويتطلب قيادتها نوع من المرونة في التعامل مع الجميع لتحقيق أهدافها المنشودة.
- تعد المرونة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة اللازمة لقيادة المدرسة؛ فالبيئة المدرسية تواجه تغييرات كبيرة ومتسارعة يجب على القائد اللحاق بها والتكيف معها ومواجهتها وتسخيرها لتحقيق أهداف المدرسة.

الأهمية التطبيقية:

- يفيد هذا البحث في الوقوف على واقع ممارسة القائدات لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية).
- تسهم نتائج البحث في مساعدة متخذي القرار في إدارة تعليم عسير حول آليات تطوير المرونة التنظيمية.
- يساعد البحث فتح المجال امام الباحثين في تناول جانب من جوانب المرونة التنظيمية وأبعادها ومحاولة عمل دراسة حول أحد عناصر المجال.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، ملائمته لطبيعة البحث؛ وهو أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه بهدف وصف مشكلة البحث من حيث طبيعتها وواقع وجودها، ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم مشكلة البحث، والعمل على حلها بهدف رصد واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية.

حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث الموضوعية على تعرف واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)، وتمثلت الحدود البشرية في قائدات ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وتمثلت الحدود المكانية للبحث

في مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وتمثلت الحدود الزمنية في عام تطبيق
الدراسة الميدانية في عام 1440هـ - 1441هـ.

مصطلحات البحث:

1. المرونة التنظيمية: (Organizational Flexibility)

تعرف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة قائد المدرسة على تنفيذ المهام وتطبيق
الأنظمة داخل إطار المدرسة بقدر كبير من الحرية واللجوء إلى اختيار الحل الأسير
والأسهل والقابل للتغير إلى الأحسن دون التجاوز والتقصير أو إحداث الفوضى وكل
ذلك من أجل تحقيق أهداف المدرسة (محمود، 2016: 25).

وتعرف المرونة التنظيمية بأنها القدرة على الاستجابة للتغيير في المؤسسات مع
مراعاة التقلبات البيئية المحيطة (السلنتي، 2018: 31) وتعرف المرونة التنظيمية
كذلك بأنها القدرة الإيجابية للفرد على التكيف مع جميع ضغوط العمل لإنجاز
الأهداف وترتبط بعوامل ذات صلة بالمرونة التنظيمية كالثقة والتشجيع والدعم
والنظرة الإيجابية (بني يونس، 2016: 35).

2. واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام لأبعاد المرونة التنظيمية:

ويعرف واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام لأبعاد المرونة التنظيمية
إجرائياً في البحث الحالي بأنها القدرة الإيجابية لقائدة المدرسة في تنفيذ المهام
وتطبيق الأنظمة المدرسية والتكيف مع جميع ضغوط العمل والتحرر من الأفكار
النمطية وتوفير القدرة التنظيمية التي تعزز من التجاوب مع المتغيرات المختلفة
والسريعة لإنجاز الأهداف من خلال ممارسة أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة
الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية).

الإطار النظري للبحث:

المرونة التنظيمية:

1. مفهوم المرونة التنظيمية:

تعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية والتحرر من
الأفكار النمطية، وتعديلها، وتصوير إمكانات أخرى بديلة لها، وإنتاج أكبر عدد من
الأفكار المتنوعة، أي أنها القدرة على الانتقال بين الأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة.
(إبراهيم، 2010: 75).

وتعرف كذلك بأنها توفر القدرة على التعافي السريع من تأثير التغيير، وقد
يظهر الأشخاص المرنون ليونة في المواقف، وقدرة على التحمل والتفاؤل مقارنة
بنظرائهم الذين يتصفون بعدم المرونة (الربيعاني، 2015: 35)

وتعرف كذلك بأنها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ، والقدرة على تغيير زاوية التفكير وتشير إلى واقع السهولة التي يغير به الشخص موقفا ما أو وجهة نظر عقلية معينة (علي، 2011: 59)، وتعرف المرونة التنظيمية كذلك بأنها "القدرة التنظيمية التي تعزز من التجاوب مع التغييرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد" (P3, Farnese, 2016) وتعني المرونة التنظيمية بأنها القدرة على القيام بالعمل بشكل مختلف عما كان مخططا في البداية لتحقيق أداء بشكل فاعل في بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية (الزبيدي والخزرجي، 2016: 53)

ويلاحظ أن مفهوم المرونة يتضمن العديد من الأبعاد الأساسية مثل: المزاج، والشخصية، والحل النشط للمشكلة الذي يسمح للأفراد بالمواجهة الفعالة لأحداث الحياة الصادمة، ولا يمكن الحديث عنها بمعزل عن التعرض للضغوط، أو الصدمات، أو التعرض للأحداث المثيرة للتوتر، إذ يتحدد مستوى وجودها لدى الفرد بمدى قدرته على مواجهة تلك الأحداث المقلقة والتغلب عليها، والتأثر بها، والتأثير فيها. (مسلم، 2016: 12)

ولذلك فالمرونة التنظيمية تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على إعطاء الفرصة الكاملة للعاملين في المؤسسات للمشاركة في تيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها، فهي تركز على القدرة على التكيف والتجديد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

2. أهداف المرونة التنظيمية:

تهدف المرونة التنظيمية إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها: (Vermon. 2014) ومحمود (2016)، النوري (2019):

- تسهيل عملية إدارة المهام في المؤسسة وتفعيل مسيرة العمل المتنوع.
- الحد من الانحياز والتعصب وإتاحة المزيد من الاستقلالية للعاملين.
- تقدير مهارات العاملين واحترام قيمهم الخاصة وبذلك تجعلهم يساهمون في إنجاح أداء المؤسسة التي ينتمون إليها.
- تحسين أداء العاملين ليصب في مصلحة المؤسسة ويتيح لها تحقيق أهدافها.
- الحفاظ على فعالية المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع العمل ومواجهة الصعوبات المتوقعة.
- تيسير وتسيير الأعمال بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها.
- التقليل من وقت الإجراءات والمعاملات دون المساس بجودة الخدمة التي يتم تقديمها.
- سرعة اختيار الحلول الميسرة واتخاذ القرار، وتنفيذه بأقل وقت، وجهد.

- جعل المؤسسة قادرة على التكيف للتغيير والاستجابة بسرعة للمتغيرات المفاجئة.
- مساعدة المؤسسة على قيادة وتوظيف كل ما هو جديد لتطويرها والتحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المرنة.
- تطبيق إعادة التغيير وهندسة التغيير في المؤسسة والتي تجعل قيادة المؤسسة قيادة مرنة.

3. أهمية المرونة التنظيمية:

- للمرونة التنظيمية أهمية كبيرة بالمؤسسات التعليمية وتتمثل الأهمية فيما يلي: العميرين (2014)، وداود (2018)، وقضيشة (2019)، أبو عيشة (2017)، ومسلم (2016)، والرشيدي (2019) (Kerr,2018)، وعائض (2019) ودراسة (Spanorriga, 2018):
- تساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
 - تولد الإمكانيات اللازمة لتمكين المؤسسات من البقاء خلال فترة الأزمات.
 - تساعد المؤسسات على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى إيجاد قيمة أكبر، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق مستويات أداء عالية.
 - تعمل على تطوير عدد من الخيارات للمؤسسة قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
 - تساعد المؤسسات على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء.
 - تساعد المؤسسات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات العملاء من خلال عملية التطوير المستمر للخدمات، وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.
 - تسهم في تعزيز مكانة المؤسسات في السوق، وتحسين مستويات الأداء فيها، وتعزيز الابتكار لديها بما يضمن قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المختلفة التي لها تأثير كبير على عناصر كثيرة في المؤسسات وخاصة تلك التي تعمل في بيئات سريعة التغير التكنولوجي مثل العمليات، والتسويق، والموارد البشرية. فالمرونة التنظيمية تشمل كل المؤسسة كنظام أو هيكل، بما فيها من موارد مثل (التكنولوجيا، والعاملين، والموارد المالية)، وعمليات مثل (المهام، والروتين)، ووظائف إدارية مثل (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والتخطيط، والقيادة، والتوجيه).



- التجديد وتوجه دوما نحو الابتكار والابداع؛ حيث إنها تتخذ من التغيير منهجا لها، مما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته.
- تساعد على مواجهة التغييرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
- تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المؤسسة إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المؤسسة وفقا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- تعمل على الحفاظ على فعالية المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
- التغلب على جمود عملية التخطيط الذي قد يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد أعطالا للمؤسسة.
- مصدرا مهما لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنية) مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية.
- تعزز قابلية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة.
- تعمل على الحفاظ على فاعلية المؤسسة التعليمية والتكيف مع العمل ومراجعة منظمة للأهداف بحيث تعمل على تقييم أدائها بشكل دوري للسعي إلى تحقيق الأهداف بكل مرونة بعيداً عن التطبيق الحرفي للتعليمات للوصول إلى مخرجات إدارية متميزة.
- تزداد أهميتها بازدياد مشاكل التنظيم وتعقدها ويكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد أفرادها وتنوع أنشطتها وتشعب علاقاتها، وتعمل جاهدة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد ووقت وبأقصى كفاية ممكنة وما ينبع عن ذلك من رفاهية اقتصادية واجتماعية.
- تنسق أنشطة الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بفاعلية أكثر ورفع معدلات الميزة التنافسية.
- تعمل على تحفيز العاملين لتحقيق التفوق على أصعدة الكفاءة والتجديد والاستجابة للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم.

- تسهم في توضيح التركيب الداخلي للمؤسسة (الخارطة التنظيمية) لتعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام والمسؤوليات والصلاحيات والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تزود المؤسسة التعليمية بمزايا تمكنها من التحكم بشكل أفضل في كافة العمليات التي تتم بداخل المدرسة.
- تسهم في تحسين العلاقات بين العاملين، وتوزيع المهام وفق المهارات والقدرات الشخصية لكل عامل لذلك من الضروري توفير المرونة في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات.
- تسهم في دعم الحوافز المادية والمعنوية لمن يستحقها فالمرونة تشكل سياسة تربوية يتم انتاجها في المؤسسات وذلك للمحافظة على صمود المدرسة ودعمها في تحقيق أهدافها.
- تحقيق مزيد من الرضا والانتماء للمؤسسة مما يؤدي دوراً كبيراً في بقاء العاملين فيها واستمراريتهم للعمل ويتناسب النظام المرن مع رغبة العاملين في وضوح حقوقهم.
- تعالج المرونة التنظيمية احتمالية ظهور أو وجود المخاطرة وتبعاتها وحجم تأثيرها على أداء المؤسسة الناجم عن تأثير الأحداث من قضايا تشغيلية.
- تقليل حجم الضياع للمورد البشري، فهي توجد علاقات عمل بين العاملين، وتزرع الثقة بينهم وبين قياداتهم الإدارية، حيث يتم استغلال تقبلهم للتغيير بشكل ملائم من خلال التوزيع بعدالة للوظائف، وفق التخصص، والامتياز والاستحقاقات.

4. أبعاد المرونة التنظيمية:

تتعدد أبعاد المرونة التنظيمية والتي تساعد المؤسسات على مواكبة التغيرات البيئية والانسجام معها بالسرعة الممكنة ومنها المرونة الهيكلية وتشير إلى مجموعة تغيرات تظهر عند حصول المؤسسة على مواردها، قد تكون اقتصادية أو تقنية أو متعلقة بالخيار الاستراتيجي، لتجعلها مرنة وبعيدة عن الجمود، والمرونة الاستراتيجية: وتشير إلى قدرة المؤسسة على التنقل بين البدائل الاستراتيجية لكي تتمكن من الرد على التغيرات البيئية، ومرونة العمليات، وتشير إلى واقع مرونة أنشطة المؤسسات وسرعة استجابتها للتحويل السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تدور حولها. (الخشالي، ويدران، 2020: 51)

وهناك من حدد أبعادها في بعد النوعية ويشمل المرونة المادية والتي تشير إلى المقدرة على التعامل مع الاختلافات في المواد المشتراة، ومرونة المخرجات التي تبين

المقدرة على عمل منتجات بنوعيات مختلفة، والمخرج: وتشمل مرونة المنتج الجيد والتي تشير إلى المقدرة على تقديم منتجات جديدة بشكل سريع وبكلفة منخفضة بشكل نسبي، ومرونة التعديل أي المقدرة على تعديل المنتجات الحالية، الخدمة: وتشمل مرونة التسليم التي تشير إلى المقدرة على تغيير محتوى الطلبية أو تاريخ التسليم، ومرونة الحجم أي المقدرة على تغيير كمية الإنتاج الكلي، ومرونة المزيج، والتي تبين المقدرة على تعديل جودة المخرجات في فترة معينة من الوقت مع إضافة تكاليف محدودة، الكلفة: وتشمل مرونة العامل أي المقدرة على تغيير مزيج المواد، والجهد، ورأس المال المستخدم (العميرين، 2014: 34).

كما يوجد أبعاد أخرى للمرونة التنظيمية، وهي: بعد السرعة ويشير إلى المقدرة على الاستجابة السريعة للاحتياجات، وبعد الاتساق ويشير إلى القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح، وبعد البصيرة، ويشير القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، وبعد الخفة ويشير القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة، وبعد الإبداعية ويشير إلى القدرة على وليد أفكار إبداعية جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة (داود، 2018: 71).

ومن أبعادها أيضا التوافق: وهو مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، والتنفيذ: تحقيق أو إجراء عملي لفكرة أو خطة أو نموذج أو سياسة، وترتيب الأولويات: وهي تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها، الأدوار والمسؤوليات: تعتبر الأدوار ومواءمتها من أهم الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الشخص لتحقيق أهدافه التنظيمية، والتفاعل والتأزر: هو عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المؤسسة، والقدرات القيادية: هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة التي يتخذها القائد، وتنطلق من موهبة وخبرة اكتسبها من خلال الممارسة العملية. (زكي، 2019: 13)

ومن أبعاد المرونة التنظيمية التي حددها ليم وآخرون (Lim et al., 2012)، والرشيدي (2019) هي بعد المرونة الاستراتيجية: وتنبع من تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبيا مثل مرونة القدرات التي تمكن الإدارة من تغيير طبيعة الأنشطة وترتبط بأهداف المؤسسة أو البيئة وتتضمن استراتيجيات التغيير والتكتيكات للتكيف مع التغيير السريع بالأسواق، وبعد المرونة التشغيلية ويشير إلى توفر الاستجابة السريعة للتغيرات والهدف منها تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة وتشير إلى الأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبعد المرونة التكتيكية ويشير إلى تدعيم التكيف في

الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة مطورة.

ويمكن تناول الثلاثة الأبعاد الأخيرة بشيء من التفصيل على النحو التالي والذي اعتمدها البحث الحالي في دراسته الميدانية، وذلك لأن الأبعاد الثلاثة تعد من الأبعاد المهمة في تحقيق البحث.

1. بعد المرونة الاستراتيجية.

تهتم المرونة الاستراتيجية بالتخيل والتصور المستقبلي ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري المطلوب في المؤسسة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعية ووفقا للمعايير المتفق عليها، هناك علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق واستدامه الجودة الشاملة في المؤسسة ومشاركة الجميع في المساهمة في تقدمها (جاد الرب، 2016: 81).

وتشمل المرونة الاستراتيجية عدة أشكال، ومنها الساعات المرنة وهو أحد أشكال العمل المرن؛ حيث تتاح الفرص لاختيار وقت لابتداء العمل ووقت لانتهاء العمل للقائم أو المكلف به وفق ظروفه على أن تكون عدد الساعات التي يمارس فيها العمل من الوقت الرسمي لأداء العمل اليومي، ويمكن أن يتغير عدد الساعات ووقت ابتدائها ونهايتها بالاتفاق بين الإدارة ومن سيقوم بأدائه؛ ومرونة في مكان أداء العمل باستخدام تقنية الاتصالات (العمل عن بعد) هذا النوع من العمل يتصف بمرونة مكان أدائه، ويعطى الفرصة للعمل من المنزل أو من أي مكان آخر أو لعدد غير منظم من أيام الأسبوع، والمرونة في مسيرة العمل للفرد تسمح بأخذ إجازات من العمل لأسباب شخصية أو عائلية دون توقيع غرامات أو أضرار تمس بمسيرته في العمل (أحمد، 2018: 302 - 315).

كما تعمل المرونة الاستراتيجية على إشراك كافة العاملين بها في شبكة داخلية تجمع خبراتهم لبحث المشكلات، والعمل على حلها، من خلال أساليب متميزة تقابل بها احتياجات البيئات المتغيرة التي تعمل فيها من خلال العمل كفرق عمل وليس أفراد، توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المؤسسة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد، والتفاعل مع البيئة، ورغبة كل فرد في المشاركة المعرفية مع الآخرين واعتناق فكر المؤسسات، والتعلم الجماعي من خلال الفريق، واتحاد الرؤى، وتفترض تفوق وتميز الأفراد العاملين، فيما يتعلمه الفرد ينعكس على الجماعة ثم على المستوى الكلي للمؤسسة (غنيم، 2012: 397 - 490) وتشكيل بيئات الممارسات

الإشرافية في المدارس؛ ويتم ذلك من خلال التخطيط والإعداد للرفع من مستوى أداء المعلمين، مما يسهم في الزيادة من فاعلية وكفاءة عمليتي التعليم والتعلم؛ وأنه من الضروري أن يتكيف القائد في ممارساته مع التغيرات الاجتماعية والاحتياجات المتنوعة للمدارس؛ وذلك بدوره يتطلب قدرة القائد التربوي على بناء أطر التعاون مع جميع الأطراف ذات الصلة وإيجاد الوقت الكافي له (Devono & Price, 2012, p 4).

وتعني المرونة الاستراتيجية المقدره الاستراتيجية على تعديل أو إعادة هيكلة المؤسسة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها من خلال التعديل والتكيف والمبادرة المستمرة والتمسك بالرؤية الاستراتيجية تسهم في إبقاء المؤسسة في حالة من التنافسية وتعزز عملية التعلم التنظيمي المستمر لم يعد كافيًا أن يتعلم فرد واحد في المؤسسة إذ لم يعد ممكنًا حل المشكلة من القمة وإجبار الجميع على إتباع أوامر القيادة الاستراتيجية العليا، فالمؤسسات التي ستفوق في المستقبل هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستغل التزام عاملها وطاقتها للتعلم على كافة المستويات، واستثمار القدرات والمواهب التنافسية والحفاظ عليها وهي تشير إلى الموارد والإمكانات وكذا المهارات الوظيفية، وتطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ويشمل معارف ومهارات قوة العمل داخل المؤسسة وخارجها. (المواضية، 2016: 17).

2. بعد المرونة التشغيلية.

يمثل المورد البشري أهم الموارد في المؤسسات المعاصرة، فهو أساس تكوين رأس المال المعرفي الذي يعطي القدرة الحقيقية للأعمال في المنافسة وتحقيق النجاح، ويمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المؤسسات والتي لا تقلد بسهولة من الآخرين، وتتسم بالندرة ويعطي قيمة حقيقية ويستفاد منه ضمن الصيغ التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة، وأن رأس المال المعرفي يتجسد بامتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على المستويات كافة، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن مع مختلف المواقف وأن المؤسسة تمتلك موارد مادية وموارد معرفية وأن هذه الأخيرة ذات أهمية قصوى لكونها تتمثل بثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة، وأن بناء رأس المال المعرفي وتشكيله في المؤسسة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة وتحتاج إلى استثمارات في التدريب والتطوير وعلى فترات زمنية طويلة (الغالبى وادريس: 2009: 303).

والعمل على وضع أولويات واضحة للاستراتيجية، وإيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين، وجعل الاستراتيجية عملية تعلم، والتصرف بشكل حاسم وحازم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين، والتصرف عن طريق أخذ المصالح القصيرة

المدى والبعيدة المدى بعين الاعتبار، والشجاعة والثقة بالقناعات الاستراتيجية (الأكليبي، 2018: 36)، والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، ونماذج وطرائق مبتكرة لإيجاد القيمة والمقدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة وعدم التعرض للمخاطر، ومقدرة القادة الأكاديميين على دعم وقيادة التغيير المفاجئ والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة التعليمية المتغيرة. (الصانع، 2013: 51)

واعتماد سياسات تخطيط التعاقب القيادي التي تضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات البشرية، والقيادات المحتملة لتولي المناصب القيادية، وتزويدها بالخبرات المناسبة لمواجهة التحديات، وتوظيف الفرص الحالية والمستقبلية، وبالتالي ضمان إنجاز عمليات الانتقال دون تأثير على أداء المؤسسة، فالمؤسسات لا تحتاج إلى "بلورة سحرية" لاستشراف المستقبل، إنما تحتاج إلى أن تجلب المستقبل للعاملين، وتهتم بمتطلباتهم وتطلعاتهم، وترعى المتميزين منهم، لتهيئة الصف الثاني، فالقائد ذو النظرة الثاقبة لا يفرح بالجلوس على الكرسي، إنما يفكر وهو على رأس العمل في "الخلف الكفو" الذي سيأتي من بعده.

3. بعد المرونة التكتيكية.

تعتمد كفاءة المؤسسات في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري، ويعتمد نجاحها على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالإنسان هو الركيزة الأساسية التي تبنى عليها كل المؤسسات، وأن العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا يجب النظر إلى راس المال البشري وسبل تنميته وإدارته من منظور استراتيجي، على أنه من أهم العوامل تأثيراً في أداء وتطور الجهاز الإداري للمؤسسة، خاصة في ظل التغير المستمر في نوعية وطبيعة ومستوى المعارف والمهارات المطلوبة القيام بالمهام المستجدة للمسؤولين والعاملين بالمؤسسة (غنيم، 2016: 1 - 8).

ومدى توسع وتنوع القدرات التي تمتلكها موارد المؤسسة، فهي مرونة متأصلة في

الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية للمؤسسة، وتركز على سمات هذه الموارد "وامتلاك المؤسسات للموارد يجعلها أكثر قدرة على المنافسة وعلى تطبيق استراتيجياتها المختلف بنجاح، حيث أن مرونة الموارد تعد مصدراً رئيساً لتحسين الأداء والتميز في بيئات الأعمال المتعددة، ويمكن تعريفها بأنها قدرة المؤسسات على التعامل مع مواردها المادية والبشرية بما يساهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع البيئة المحيطة بها (السبتي، 2017: 78).

والاستمرارية والتغيير من المواضيع المهمة لدراسة طبيعة الأدوار في المؤسسة، وقد تتغير طبيعة تلك الأدوار استجابة لمعطيات متعددة، وتخضع لعامل الزمن، أو عامل التغيير، وإدراك القائد للبيئة الخارجية ولقدرات وحدته وقدرات الوحدات المنافسة، أو تحقيق ميزات تنافس من خلال المرونة الإستراتيجية فهي تعد ضرورة في بيئة العمل المعاصرة، هكذا ينظر إلى الجوانب المرتبطة بالممارسات العلمية وفاعلية الترتيبات على مختلف الأصعدة في المؤسسات، حيث أن الجوانب المرتبطة بالعمليات يفترض أن تعمل على مدار الساعة وبالتالي هناك ضرورة للمرونة الإستراتيجية لتحقيق نجاح دائم ومستمر، حيث أن شدة المنافسة الحالية تتطلب من المؤسسات أن تكون عالية القدرة على المنافسة من خلال ابداع مستمر (الغالبي، 2011: 177- 198) حيث تشير المرونة التكتيكية إلى مجموعة التصرفات المتكاملة والمتناسقة المصممة نحو استغلال جوهر المنافسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والقدرة على التكيف مع البيئة من جانب تعديل مزيج المنتجات، وتقديم منتجات جديدة، والتعديل، وأن المرونة تكون على مستوى الأداء، أو الوظائف أو القوى العاملة (خير، 2013: 445 - 464) من خلال تحديد واقع عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، واستعمال نظام حوافر مبني على فاعلية المشاركة، وواقع عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد واتصال متعدد الاتجاهات، بمشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه (المواضية، 2016: 14).

الدراسات السابقة:

تم استعراض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتحديدًا في المرونة التنظيمية عامة والتعليم العام خاصة، تم ترتيبها زمنياً إلى من الأحدث إلى الأقدم النحو التالي:

هدفت دراسة خليل والشيخ (2019) معرفة دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية في كليات جامعة الموصل، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث وطبقت على عينة بلغت (92) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين عناصر نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل تحسين مستوى المرونة التنظيمية.

هدفت دراسة عائض (2019) قياس أثر المرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في أداء المؤسسات اليمينية بأبعادها (الربحية، والحصة السوقية، والمسئولية المجتمعية، ورضا العملاء، والبحث العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (301) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في المؤسسات اليمينية، وتفاوت مستوى تحقق أبعاد أداء هذه المؤسسات؛ حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية، وأقلها بعد الربحية،

ووجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في أداء المؤسسات، فقد كان أكثرها أثراً بعد المرونة التنافسية، وأقلها أثراً بعد مرونة الموارد، ووجود تقارب في مستوى تحقق أداء المؤسسات بحسب متغير نوع المؤسسة، بينما يوجد تفاوت في مستوى أداء المؤسسات بحسب متغير مسمى المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى زيادة ممارسة المؤسسات اليمينية للمرونة الاستراتيجية؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تحقق أداء تلك المؤسسات.

وهدف دراسة داود (2018) تعرف واقع ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة بلغت (385) معلماً ومعلمة، وأسفرت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة في مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) و(التخصص) في جميع المجالات، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين واقع التفويض الإداري ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء.

وهدف دراسة أبو عيشة (2017) معرفة أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة وطبقت على عينة بلغ عددها (602) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء وأن مستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين جاء بمستوى مرتفع وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مستوى المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وهدف دراسة كوين والكعبي (2017) تعرف الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة بلغت (44) مديراً من الإدارات العليا والوسطى في المصارف الخاصة العراقية، وأظهرت النتائج أنه لا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية إلا من خلال توافر المهارات الإدارية المختلفة ومرونة تنظيمية تواكب المتغيرات البيئية والتكيف معها، وأن امتلاك المؤسسة للمرونة التنظيمية يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير غير مباشرة موجبة وذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية بأبعادها والريادة الاستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية.

وهدفت دراسة الخزرجي (2016) قياس مدى تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (الإجراءات الشكلية والاستبدادية) في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب المكثف، وتحفيز العاملين، ومشاركة العاملين) في مديرية البلديات العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (88) فرداً، وأسفرت النتائج على وجود ارتباط وتأثير للإجراءات الشكلية (الرسمية، والتعقيد، والمركزية) على الأداء العالي.

وهدفت دراسة محمود (2016) معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة بلغت (217) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء جاء بدرجة موافقة كبيرة، وأن استخدام المرونة التنظيمية لها أثر كبير على تحسين أداء المؤسسة، وأجرى لي وزهان ولو (Li.Zhan&Lu, 2016) دراسة بعنوان القيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية وأداء المؤسسات، حيث تكونت عينة الدراسة من (201) مديراً في بكين وشنغهاي وقوانغدونغ وتم استخدام الاستبانة كأداة جمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية لها دور الوساطة بشكل كامل في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسة، وأن المرونة الاستراتيجية والحيوية تؤثر على تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسات.

الدراسة الميدانية للبحث:

1. مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية؛ وقد بلغ مجتمع البحث (16686) كما هو مدون في جدول(1).

جدول (1): إجمالي مجتمع البحث

المنطقة	قائدة	مشرفة	معلم	مجموع
أبها	237	112	5965	6314
خميس مشيط	339	143	7886	8368
أحد رفيدة	99	35	1870	2004
مجموع	675	290	15721	16686

المصدر: (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، 1440- 1441هـ).

يتضح من الجدول (1) أن مجتمع البحث تكون من (16686) عضواً من قادة ومشرفات ومعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية طبقاً لإحصاءات (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، 1440هـ).

2. عينة البحث:

تكونت عينة البحث من قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وتم تحديد أعداد عينة البحث بطريقة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في البحوث التربوية بالدراسات العليا، وتخص نسبة المجتمع، وتتغير بتغير حجم المجتمع لتحديد حجم العينة وتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب ألا تقل عينة البحث عن (375) مفردة، بعد استبعاد الاستبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي.

3. أداة البحث:

هدف البحث في جانبه الميداني تعرف واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية، وتعرف الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والوظيفة الحالية)، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات وتكونت من ثلاثة أبعاد يوضحها جدول (2)

جدول (2): وصف أبعاد وعدد العبارات بكل بعد من أداة البحث

الأبعاد	عدد العبارات	النسبة المئوية
البعد الأول بعد المرونة الاستراتيجية.	16	38.09
البعد الثاني: بعد المرونة التشغيلية	13	30.95
البعد الثالث: بعد المرونة التكتيكية.	13	30.95
المجموع	42	100%

4. صدق أداة البحث:

اعتمد البحث على الصدق الظاهري؛ حيث تم عرض الأداة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة والإشراف التربوي بالجامعات السعودية وذلك لإبداء وجهات نظرهم حول مدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، واقترح عدد من المحكمين إضافة بعض العبارات، ورأى البعض دمج بعض العبارات، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة وتم بناء الاستبانة في صورتها النهائية، كما اعتمد البحث في حساب صدق أداة البحث على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف تعرف مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل بيرسون الداخلي



"Pearson Correlation" بين واقع كل عبارة والواقع الكلية للبعد؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة البحث بمعنى "صدق المضمون"، وكذلك الاتساق بين الواقع الكلية للاستبانة، وواقع كل بعد من أبعاد الاستبانة كما هو موضح في الجداول التالي:

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارة وأبعاد أداة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية

بالواقع الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة
				البعد الاول	
1	0,78	0,01	17	0,78	0,01
2	0,86	0,01	18	0,65	0,01
3	0,89	0,01	19	0,61	0,01
4	0,66	0,01	20	0,74	0,01
5	0,76	0,01	21	0,84	0,01
6	0,89	0,01	22	0,76	0,01
7	0,91	0,01	23	0,71	0,01
8	0,87	0,01	24	0,69	0,01
9	0,88	0,01	25	0,78	0,01
10	0,69	0,01	26	0,88	0,01
11	0,74	0,01	27	0,84	0,01
12	0,76	0,01	28	0,76	0,01
13	0,85	0,01	29	0,81	0,01
14	0,88	0,01	-	-	-
15	0,76	0,01	-	-	-
16	0,91	0,01	-	-	-
				البعد الثالث	
30	0,62	0,01	27	0,89	0,01
31	0,69	0,01	38	0,84	0,01

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة
32	0,71	0,01	39	0,86	0,01
33	0,73	0,01	40	0,78	0,01
34	0,89	0,01	41	0,91	0,01
35	0,90	0,01	42	0,73	0,01
36	0,79	0,01	-	-	-

يتضح من الجدول (3) ارتباط جميع عبارات أداة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية بالواقع الكلية للبعد بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0,01) مما يعني أن جميع عبارات البعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

ويمكن توضيح معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة بالواقع الكلية للاستبانة، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة بالواقع الكلية للاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	البعد الأول	16	0,88	0,01
2.	البعد الثاني	13	0,76	0,01
3.	البعد الثالث	13	0,90	0,01
4.	مجموع عبارات الاستبانة ككل	42	0,89	0,01

ويتضح من الجدول (4) ارتباط أبعاد الاستبانة مع الواقع الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يعني أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع أبعاد الاستبانة.

5. ثبات الأداة:

يقصد به قدرة الأداة على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدامها مرة ثانية، وتم التأكد من ثبات أداة البحث بتطبيقها في شكلها النهائي من خلال استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (كرونباخ)، وتم قياس معامل الثبات لأداة

البحث عن طريق معامل " ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach"، تبعا لأبعاد الاستبانة
كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (5): قيم معامل الثبات لأداة البحث

الأبعاد	عدد العبارات	قيم معامل " ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach
البعد الأول	16	0,91
البعد الثاني	13	0,89
البعد الثالث	13	0,87
الاستبانة ككل	42	0,89

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات ثبات قيم معامل " ألفا كرونباخ
Alpha-Cronbach لكل بعد من أبعاد الاستبانة تراوحت ما بين (0,87 - 0,91)،
وأن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0,89) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع
بدرجة عالية من الثبات.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والتكرارات
والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون (PersonCorrelation
Coefficient) لحساب الصدق الداخلي لأداة البحث، ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha
Coronpach) لقياس ثبات أداة البحث، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way
Analysis لمعرفة مدى وجود فروق من عدمها بين متوسطات درجات أفراد العينة
حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة
التنظيمية وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية، والوظيفة الحالية)، واختبار شيفيه
للمقارنات المتعددة Schaffe Multi Comparison Test بهدف تحديد اتجاه
دلالة الفروق.

وقد تم استخدام الوزن النسبي وفقاً للمقياس ذي الثلاث درجات كما هو
بالجدول التالي:

جدول (6): يوضح مدى وواقع الاستجابة وفقاً للمقياس ذي الثلاث درجات

المدى	واقع الموافقة
1_ 1.66	ضعيفة
1,67 - 2,33	متوسطة
2,34 - 3	كبيرة

- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة على الاستبانة لكل عبارة تحت كل بعد بالإجابة موافق بدرجة (كبيرة، ومتوسطة، ضعيفة) بإعطاء موازين رتب لكل استجابة على النحو التالي: كبيرة (3)، و(2) متوسطة (1) ضعيفة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: الذي نص على "ما واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) للمرونة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) للمرونة التنظيمية، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

البعد الأول: بعد المرونة الاستراتيجية:

جدول (7): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لبعد المرونة الاستراتيجية للمرونة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الانحراف لترتيب	درجة الممارسة
1.	تمكن المعلمات في المدرسة بالمشاركة في التخطيط المدرسي.	2.04	0.65	13 متوسطة
2.	تشارك جميع الإداريات والمعلمات والمستويات الإدارية في تحديد التوجهات المستقبلية للمدرسة	2.01	0.61	14 متوسطة
3.	تشكل فريق عمل يقوم بعملية التخطيط المدرسي.	2.15	1.19	10 متوسطة
4.	تستخدم معايير معتمدة ومحددة لاختيار فريق العمل.	2.09	1.70	11 متوسطة
5.	تستخدم منهج محدد كمعيار لقياس أداء المعلمات.	1.79	0.69	16 متوسطة
6.	تؤكد على مبدأ المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة.	2.06	0.62	12 متوسطة

7.	تبني استراتيجيات تتمحور حول رفع كفاءة وقدرة المعلمات بالمدرسة	2.31	0.60	5	متوسطة
8.	توظيف الإبداع في رسم الخطط المستقبلية للمدرسة.	2.17	0.64	9	متوسطة
9.	ناقش الخطط المستقبلية وتحديد الآثار المترتبة عليها مع المعلمات.	2.00	0.65	15	متوسطة
10.	تختار المعلمات الفاعلات للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	2.41	0.61	1	كبيرة
11.	تجري تحليل مستمر لعناصر القوة في المدرسة لتحقيق التنافسية.	2.22	1.19	7	متوسطة
12.	تجري تقويم دوري مستمر لرؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	2.35	1.70	3	كبيرة
13.	تدعم المعلمات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوفير مقومات نجاحها.	2.34	0.69	4	كبيرة
14.	تكتشف الكفاءات البشرية واستثمارها في ظل بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية.	2.39	0.62	2	كبيرة
15.	تطبق ضوابط لتحقيق إدراك إيجابي لدى المعلمات لأنشطة المدرسة وخدماتها	2.19	0.60	8	متوسطة
16.	تستثمر قدرات المعلمات لتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعارفهم ولتحقيق عائد للمدرسة	2.23	0.64	6	متوسطة
	المجموع	2.32	0.64	-	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات البعد الأول (واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لبعد المرونة الاستراتيجية للمرونة التنظيمية جاءت بدرجة "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32)، وانحراف معياري بلغ (0.64)؛ وجاءت استجابات أفراد عينة البحث حول جميع عبارات (البعد الأول)؛ جاءت على النحو التالي:

- جاءت موافقة أفراد عينة البحث بدرجة "كبيرة" حول العبارات أرقام: العبارة (10) التي نصت على "تختار المعلمات الفاعلات للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.41)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، والعبارة (14) التي نصت على "تكتشف الكفاءات البشرية واستثمارها في ظل بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، والعبارة (13) التي نصت على "تدعم المعلمات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوفير مقومات نجاحها" في

المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34)، وانحراف معياري بلغ (0.69)،
والعبارة (12) التي نصت على " تجري تقويم دوري مستمر لرؤية المدرسة ورسالتها
وأهدافها" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35)، وانحراف معياري
بلغ (1.70).

وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن قائدات مدارس التعليم العام
بمدينة أبها الحضرية يقمن باستقطاب المعلمات الفاعلات للمشاركة في وضع
الخطة الاستراتيجية، ويجرون تقويم دوري مستمر لرؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها،
ويدعمون المعلمات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوفير مقومات نجاحها، ويكتشفون
الكفاءات البشرية ويستثمرونها في ظل بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية،
ويقدرون الجهد المبذول لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها
الحضرية؛ وهذا يعود لإيمان قائدات المدارس بأهمية المعلمين والإداريين في تطوير
العمل بالمدارس وبأهمية مشاركة الجميع في بناء الخطط الاستراتيجية للمدرسة
وتنفيذها بنوع من المرونة في التعامل والذي يسهم في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها؛
وهذا ما أكدت عليه دراسة خليل والشيخ (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة
ارتباط وتأثير معنوية قوية بين عناصر نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل
تحسين مستوى المرونة التنظيمية، ودراسة داود (2018) التي أشارت إلى وجود علاقة
ارتباطية طردية بين واقع التفويض الإداري ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري
المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء.

في حين جاءت موافقة أفراد عينة البحث بدرجة "متوسطة" على العبارات أرقام
(7) التي نصت على " تبني استراتيجيات تتمحور حول رفع كفاءة وقدرة المعلمات
بالمدرسة" في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، وانحراف معياري
بلغ (0.60)، والعبارة (16) التي نصت على " تستثمر قدرات المعلمات لتنمية قدراتهم
وطاقتهم ومعارفهم ولتحقيق عائد للمدرسة" في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط
الحسابي (2.23)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، والعبارة (11) التي نصت على "
تجري تحليل مستمر لعناصر القوة في المدرسة لتحقيق التنافسية" في المرتبة السابعة؛
حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.22)، وانحراف معياري بلغ (1.19)، والعبارة (15)
التي نصت على " تطبق ضوابط لتحقيق إدراك إيجابي لدى المعلمات لأنشطة المدرسة
وخدماتها" في المرتبة الثامنة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.19)، وانحراف معياري
بلغ (0.60)، والعبارة (9) التي نصت على " تناقش الخطط المستقبلية وتحديد الآثار
المرتبة عليها مع المعلمات" في المرتبة الخامسة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي
(2.00)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، والعبارة (5) التي نصت على " تستخدم منهج
محدد كمعيار لقياس أداء المعلمات" في المرتبة السادسة عشر؛ حيث بلغ المتوسط
الحسابي (1.79)، وانحراف معياري بلغ (0.69).

وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية يقمن بتشكيل فريق عمل يقوم بعملية التخطيط، ويستخدمن معايير معتمدة ومحددة لاختيار فريق العمل، ويستخدمن منهج محدد كمعيار لقياس أداء المعلمات، ويؤكدون على مبدأ المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتبني استراتيجيات تتمحور حول رفع كفاءة وقدرة المعلمات بالمدرسة، وتوظيف الإبداع في رسم الخطط المستقبلية للمدرسة، ويناقشون الخطط المستقبلية وتحديد الآثار المترتبة عليها مع المعلمات ولكن بالشكل غير المتوقع من قبل أفراد عينة البحث؛ حيث يحتاجن إلى مزيد من ممارسة قائدات المدارس بشكل أكبر بما يحقق المرونة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية.

البعد الثاني: البعد الثاني: بعد المرونة التشغيلية.

جدول (8): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لبعد المرونة التشغيلية للمرونة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
17.	تستثمر المواهب والمقدرات الجوهرية المتوفرة في المدرسة.	2.35	1.03	4	كبيرة
18.	تنجز أعمال المدرسة بتوقيات زمنية محددة.	2.19	1.01	8	متوسطة
19.	تراعي ظروف المعلمات أثناء تكليفهم بأعمال معينة.	2.38	0.60	3	كبيرة
20.	تولد الثقة بين الأفراد والفرق والوحدات التنظيمية داخل المدرسة.	2.12	0.61	10	متوسطة
21.	تهيئ الظروف المناسبة لتحقيق الفاعلية لدى العاملين بالمدرسة.	2.11	0.62	11	متوسطة
22.	تركز على الأولويات عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2.23	1.07	7	متوسطة
23.	تحقق توازن بين الخطة الاستراتيجية للمدرسة والقدرات والإمكانات.	2.59	0.61	2	كبيرة
24.	تستخدم وسائل الاتصال الرقمية لتوصيل التعاميم لكافة منسوبي المدرسة بسهولة.	2.34	0.63	5	كبيرة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
25.	تحدد مستويات الأداء المطلوب بصورة واضحة.	2.31	0.69	6	متوسطة
26.	تؤكد على الممارسات الأخلاقية لجميع منسوبي في المدرسة.	2.68	0.56	1	كبيرة
27.	تمنح المعلمات المزيد من الصلاحيات لأداء مهامهم بالطرق التي يفضلونها	2.10	0.54	12	متوسطة
28.	توضع آليات المساءلة والرقابة بشكل متوازن متوازنة ومستمرة.	2.06	0.81	13	متوسطة
29.	تزود المعلمات بالمعارف والمهارات والتقنيات اللازمة لإنجاز أعمالهم.	2.13	0.66	9	متوسطة
	المجموع	2.29	0.67	-	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات البعد الثاني (واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لبعد المرونة التشغيلية للمرونة التنظيمية جاءت بدرجة "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، وانحراف معياري بلغ (0.67)؛ وجاءت استجاباتهم حول جميع عبارات (البعد الثاني) على جاءت النحو التالي:

جاءت واقع موافقة أفراد عينة البحث بدرجة "كبيرة" على العبارات أرقام: العبرة (26) التي نصت على "تؤكد على الممارسات الأخلاقية لجميع منسوبي في المدرسة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، وانحراف معياري بلغ (0.56)، والعبرة (23) التي نصت على "تحقق توازن بين الخطة الاستراتيجية للمدرسة والقدرات والإمكانيات" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، والعبرة (19) التي نصت على "تراعي ظروف المعلمات أثناء تكليفهم بأعمال معينة" في المرتبة الثالثة؛ وجاءت الموافقة بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، والعبرة (17) التي نصت على "تستثمر المواهب والمقدرات الجوهرية المتوفرة في المدرسة" في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، والعبرة (24) التي نصت على "تستخدم وسائل الاتصال الرقمية لتوصيل التعاميم لكافة منسوبي المدرسة بسهولة" في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34)، وانحراف معياري بلغ (0.63).

وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية يعملون على الاهتمام بالممارسات الأخلاقية لجميع منسوبي

المدرسة، وتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للمدرسة، ويراعون ظروف المعلمات أثناء تكليفهم بأعمال معينة، ويستثمرون المواهب والمقدرات الجوهرية المتوفرة في المدرسة وذلك من خلال قيامهم بمعرفة ظروف وإمكانات كل معلمة بشكل جيد من خلال قيام القائمة بإيجاد نوع من المرونة في التعامل والقرب من الجميع بشكل يشجعهم على التعامل معها بشكل ديمقراطي وإيجاد نوع من الاحترام بينهم داخل المدرسة؛ وهذا ما أكدت عليه دراسة كوين والكعبي (2017) التي أظهرت أنه لا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية إلا من خلال توافر المهارات الإدارية المختلفة ومرونة تنظيمية تواكب المتغيرات البيئية والتكيف معها، وأن امتلاك المؤسسة للمرونة التنظيمية يجعلها أكثر قدرة على مواجهة البيئة المتغيرة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير غير مباشرة موجبة وذات دلالة احصائية بين المهارات الإدارية بأبعادها وإجمالي الريادة الاستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية.

في حين جاءت واقع موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة على العبارات التالية: العبارة (25) التي نصت على " تحدد مستويات الأداء المطلوب بصورة واضحة" في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، والعبارة (22) التي نصت على " تركز على الأولويات عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية" في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، وانحراف معياري بلغ (1.07)، والعبارة (18) التي نصت على " تنجز أعمال المدرسة بتوقيات زمنية محددة" في المرتبة الثامنة؛ وجاءت الموافقة بدرجة "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.19)، وانحراف معياري بلغ (1.01)، والعبارة (29) التي نصت على " تزود المعلمات بالمعارف والمهارات والتقنيات اللازمة لإنجاز أعمالهم" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.13)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، والعبارة (20) التي نصت على " تولد الثقة بين الأفراد والفرق والوحدات التنظيمية داخل المدرسة" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.12)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، وجاءت العبارة (28) التي نصت على " توضع آليات المساءلة والرقابة بشكل متوازن متوازنة ومستمرة." في المرتبة الأخيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.06)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن قائدات مدارس التعليم العام بمدنية أبها الحضرية يعملن على تحديد مستويات الأداء المطلوبة بكل دقة، ويحاولون إنجاز أعمال المدرسة بتوقيات زمنية محددة، ويقومون بتزويد المعلمات بالمعارف والمهارات، ويولدون الثقة بين الفرق والوحدات التنظيمية داخل المدرسة، ولكن أفراد العينة يحتاجون ممارسات بشكل أكبر وزيادة التعامل مع المعلمات؛ حيث تسهم المرونة بجميع أشكالها في إيجاد مناخ

جيد داخل المدرسة يساهم في تطويرها ويعمل على تشجيع المعلمات لإنجاز العمل في الوقت المحدد.

البعد الثالث: بعد المرونة التكتيكية.

جدول (9): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لبعدها المرونة التكتيكية للمرونة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
30.	تدرب المعلمات على حسن اختيار البدائل والنظم الملائمة لإنجاز العمل.	2.41	0.63	2	كبيرة
31.	تقييم علاقات حسنة داخل المدرسة وخارجها لمواجهة التغيرات الطارئة.	2.13	0.61	12	متوسطة
32.	تعقد دورات تدريبية للمعلمات على ديناميكية العمل للتأقلم مع طبيعة عصر المعرفة والتغيرات العالمية.	2.34	0.65	4	كبيرة
33.	تقدر المعلمات وتحترمهم لضمان الاستفادة منهم عند اللازم.	2.19	0.59	9	متوسطة
34.	تقيم علاقات اجتماعية مع المعلمات داخل المدرسة وخارجها لتحقيق بيئة جاذبة.	2.31	0.54	5	متوسطة
35.	توازن بين تحقيق الأهداف وتحقيق رضا المعلمات بالمدرسة.	2.42	0.64	1	كبيرة
36.	تشرك المعلمات في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	2.36	0.66	3	كبيرة
37.	تقدر جهود المعلمات ومشاركتهن الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم	2.15	0.68	11	متوسطة
38.	تشجع العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.	2.08	0.62	13	متوسطة
39.	تصغي إلى توجيهات وملاحظات المعلمات أثناء تنفيذ العمل.	2.17	0.65	10	متوسطة
40.	تفعل دور الشراكات المجتمعية وربطه بتحقيق الرؤية والأهداف للمدرسة.	2.30	0.64	6	متوسطة
41.	تعالج الصراعات التنظيمية والاستفادة منها في تحقيق تنافس بين المعلمات.	2.23	0.70	8	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
42.	تترك الحرية للمعلمات للابتكار والتجديد سواء في أساليب العمل أو استغلال الموارد المتاحة	2.24	0.70	7	متوسطة
	المجموع	2.31	0.63	-	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات البعد الثالث (واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أ بها الحضرية لبعد المرونة التكتيكية للمرونة التنظيمية جاءت الموافقة بدرجة "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، وانحراف معياري بلغ (0.63)؛ وجاءت استجاباتهم على النحو التالي:

جاءت موافقة أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة حول العبارات التالية: العبارة (35) التي نصت على "توازن بين تحقيق الأهداف وتحقيق رضا المعلمات بالمدرسة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، العبارة (36) التي نصت على "تشرك المعلمات في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، والعبارة (30) التي نصت على "تدرب المعلمات على حسن اختيار البدائل والنظم الملائمة لإنجاز العمل" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.41)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، والعبارة (32) التي نصت على "تعقد دورات تدريبية للمعلمات على ديناميكية العمل للتأقلم مع طبيعة عصر المعرفة والتغيرات العالمية" في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34)، وانحراف معياري بلغ (0.65).

وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أ بها الحضرية يعملن على تحقيق نوع من التوازن بين تحقيق الأهداف وتحقيق رضا المعلمات بالمدرسة، كما أنهن يشركن المعلمات في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، ويعملن على عقد الدورات التدريبية لتدريب المعلمات على حسن اختيار البدائل والنظم الملائمة لإنجاز العمل، ويعود ذلك إلى قناعة قائدات المدارس بأهمية التنمية المهنية للمعلمات من خلال التدريب الجيد لإنجاز المهام وفقا لاحتياجات كل معلمة وفي ضوء ظروفها وذلك بعد معرفة أوضاعهم وقدرات كل معلمة ويتضح ذلك من خلال قيام القائدة بالتواصل مع المعلمات بصفة رسمية وغير رسمية والتعامل معهن بنوع من المرونة والحب والتقدير، وهذا ما أكدت عليه دراسة لي وزهان ولو (Li.Zhan&Lu, 2016) والتي أشارت إلى أن المرونة الاستراتيجية لها دور الوساطة بشكل كامل في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسة، وأن المرونة الاستراتيجية والحيوية تؤثر على القيادة التحويلية وعلى أداء المؤسسات.

في حين جاءت موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة حول العبارات التالية العبارة (34) التي نصت على "تقييم علاقات اجتماعية مع المعلمات داخل المدرسة وخارجها لتحقيق بيئة جاذبة" في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، والعبارة (40) التي نصت على "تفعل دور الشراكات المجتمعية وربطه بتحقيق الرؤية والأهداف للمدرسة" في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.30)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، والعبارة (37) التي نصت على "تقدر جهود المعلمات ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.15)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، والعبارة (31) التي نصت على "تقيم علاقات حسنة داخل المدرسة وخارجها لمواجهة التغيرات الطارئة" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.13)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، والعبارة (38) التي نصت على "تشجع العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها" في المرتبة الثالثة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.08)، وانحراف معياري بلغ (0.62).

وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية يعملون على إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمات داخل المدرسة وخارجها لتحقيق بيئة جاذبة، ويفعلون دور الشراكات المجتمعية وربطها بتحقيق الرؤية والأهداف للمدرسة، كما أنهم يقدرون جهود المعلمات ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، ولكن هذه الممارسات كانت بالشكل غير المرضي لأفراد عينة البحث وأنهم بحاجة إلى مزيد من التعامل المرن وخاصة في مناقشة الموضوعات التي تتعلق بجهود المعلمات ونوعية المشاركات المجتمعية بحيث أن كل هذه الممارسات سوف تزيد من إيجاد نوع من الاحترام وعدم الخوف في التعامل مع القائدات والذي يسهم في تحقيق المرونة التنظيمية بالمدرسة.

الاجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية تعزى لتغيرات (المرحلة التعليمية، والوظيفة الحالية)، وجاءت النتائج بالجدول التالي:

1- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) للمرونة التنظيمية طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (10).



جدول (10):
يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة لبحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) للمرونة التنظيمية طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية.

الأبعاد	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
البعد الأول: المرونة الاستراتيجية	قائدة	65	19.9385	3.12188
	مشرفة	98	18.9375	3.67871
	معلمة	212	19.7897	3.89507
	مجموع	375	19.5973	3.72813
البعد الثاني: المرونة التشغيلية	قائدة	65	24.5692	4.19810
	مشرفة	98	23.6458	3.47011
	معلمة	212	24.5841	4.88746
	مجموع	375	24.3413	4.45486
البعد الثالث: المرونة التكتيكية	قائدة	65	11.9538	1.81513
	مشرفة	98	11.6354	2.01635
	معلمة	212	11.7009	1.99631
	مجموع	375	11.7280	1.96919

جدول (11):

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) للمرونة التنظيمية طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية.

الأبعاد/ الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الأول: المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	58.281	2	27.641	1.35	0.23
	داخل المجموعات	5110.916	372	12.820		
	المجموع	24103.062	374	-		
البعد الثاني: المرونة التشغيلية	بين المجموعات	61.427	2	32.213	1.21	0.11
	داخل المجموعات	7259.883	372	18.785		
	المجموع	7322.309	374	-		
البعد الثالث: المرونة التكتيكية	بين المجموعات	4.295	2	2.148	1.61	0.13
	داخل المجموعات	1345.961	372	3.887		
	المجموع	1350.256	374	-		

♦ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (10) و(11) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية

لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (قائدة، ومشرفة، ومعلمة) وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة داود (2018) التي أسفرت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) و(التخصص) في جميع المجالات وخاصة المجالات الخاصة بالتفويض الإداري ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء.

2- الفروق طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

معرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (12).

جدول (12):

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

الأبعاد	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
البعد الأول: المرونة الاستراتيجية	ثانوي	99	19.4653	3.74584
	متوسط	111	19.3426	3.26454
	ابتدائي	165	19.8434	3.99691
	مجموع	375	19.5973	3.72813
البعد الثاني: المرونة التشغيلية	ثانوي	99	24.1980	4.62173
	متوسط	111	24.2037	5.64653
	ابتدائي	165	24.5181	3.36240
	مجموع	375	24.3413	4.45486
البعد الثالث: المرونة التكتيكية	ثانوي	99	11.9208	1.95286
	متوسط	111	11.5093	1.89192
	ابتدائي	165	11.7530	2.02540
	مجموع	375	11.7280	1.96919



جدول (13):

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع

ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية،

ويعد المرونة التشغيلية، ويعد المرونة التكتيكية) طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الأول: المرونة لاستراتيجية	بين المجموعات	18.817	2	9.408		
	داخل المجموعات	5179.380	372	13.923	1,132	0.601
	المجموع	5198.197	374			
لبعد الثاني: المرونة التشغيلية	بين المجموعات	9.305	2	4.653		
	داخل المجموعات	7413.004	372	19.927	0,45	0.891
	المجموع	7422.309	374			
لبعد الثالث: المرونة التكتيكية	بين المجموعات	9.025	2	4.513		
	داخل المجموعات	1441.231	372	3.874	1.321	0.541
	المجموع	1450.256	374			

❖ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية، وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث حول جميع أبعاد أداة البحث، ويرون أنه يجب بذل كثير من الجهد من جميع القيادات المدرسية نحو تطوير المرونة التنظيمية من خلال تهيئة البيئة المدرسية المناسبة لتحقيق التميز وذلك من خلال عقد دورات تدريبية حول المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة.
- إجابة السؤال الرابع والذي نص على " ما الآليات التي تسهم في تطوير واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية؟

تم الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث عن طريق الاستفادة من الإطار النظري للبحث ونتائج الدراسة الميدانية والاستفادة من الدراسات السابقة في هذا المجال على النحو التالي:

1. الآليات اللازمة لتطوير ممارسات قادة مدارس التعليم العام لبعدها المرونة الاستراتيجية، ومنها:

- مشاركة جميع منسوبي المدرسة في تحديد الهدف من عملية المرونة الاستراتيجية.
- عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالمرونة الاستراتيجية.
- تدريب قائدات المدارس على ممارسة المرونة الاستراتيجية
- مشاركة جميع المعلمات في المدرسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بالمرونة التنظيمية.
- إظهار التقدير برأي المعلمات والاستفادة من خبراتهن وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة اهتمامهن بقضايا المدرسة، وبناء الثقة والعلاقات الودية بينهم.
- توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات في تبني المشاريع الإبداعية للمعلمات، وإتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المدرسي للتعبير عن أفكارهم الإبداعية.
- إتاحة الفرصة للمعلمات لتنفيذ الآراء والمقترحات مع التوجيه والإرشاد والمرونة في عمل التغييرات.
- تشجيع جميع المعلمات بالمدرسة على التفكير الحر، وصقل مهارتهم والإفادة من خبرتهم الذاتية والتعامل مع الآراء على قدم المساواة.
- توزيع الأعمال على مجموعات ويكون مبدأها العمل بروح الفريق الواحد والثقة في قدرات الآخرين والإيجابية نحوهم والتعاون معهم.

2. الآليات اللازمة لتطوير ممارسات قادة مدارس التعليم العام لبعدها المرونة التشغيلية، ومنها:

- تشكيل فرق التنفيذ وفرق العمل الفرعية المسئولة عن تنفيذ العمل، مع مراعاة المعايير المهنية في اختيار الأعضاء لبناء الخطة التشغيلية للمدرسة.
- تحديد المهام والمسئوليات لجميع الفرق المشاركة في وضع الخطة التشغيلية للمدرسة؛ حيث يتم التحديد الدقيق لاختصاصات ومهام فريق العمل المركزي.
- تحديد مهام واختصاصات فرق العمل الفرعية وفريق المتابعة والتقييم حتى لا تتداخل التخصصات.

- عقد شراكة حقيقية بين قيادة المدرسة ومنسوبيها وجميع الأطراف المعنية وكذلك الجهات المستفيدة لصياغة رؤية ورسالة المدرسة.
- مشاركة قائدات المدارس للمعلمات في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.
- تفعيل قنوات التواصل بين الإدارة العليا وكافة الأطراف المعنية بالمدرسة وخارجها لمناقشة الخطة التشغيلية للمدرسة.
- تعيين فرق المتابعة لأداء العمل داخل المدرسة للحصول على تغذية راجعة.
- تحديد الجداول الزمنية، حيث تضع المدرسة الجداول الزمنية والموازنات المالية اللازمة لتحقيق كل مكون من مكونات الخطة التشغيلية للمدرسة.
- توفير شبكة اتصال فعالة بين كافة المستويات وفي جميع الاتجاهات.
- تقييم الأداء السنوي للمعلمات من قبل القائدة بموضوعية وشفافية مع تقديم تغذية راجعة.
- التشجيع والتحفيز من خلال المكافآت المادية والمعنوية لزيادة كفاءة منسوبي المدرسة.
- 3. الآليات اللازمة لتطوير ممارسات قادة مدارس التعليم العام لبعدها المرونة التكنولوجية، ومنها:
 - مراقبة تطبيق الخطة التشغيلية للمدرسة فيما يتعلق بالأهداف قصيرة المدى ومتوسطة المدى.
 - إعداد الخطط والبرامج والمشروعات بمدارس التعليم العام.
 - وضع المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة (الداخلية أو الخارجية) والتكيف معها.
 - وضع نظام رسمي لمتابعة التقدم في تحقيق أهداف الخطة التشغيلية للمدرسة.
 - فتح قنوات التواصل بين فريق الخطة التشغيلية للمدرسة وكافة الأطراف المعنية للحصول على تغذية راجعة فيما يتعلق بدرجة التقدم في تحقيق الأهداف ووضع آليات واضحة لإعداد تقارير المتابعة الدورية لتنفيذ الخطط المعتمدة والتي تتسم بالمصداقية والمهنية.
 - تطبيق نظام واضح ومعلن للمساءلة كي يتحمل كل فرد مسؤوليته أثناء تحقيق الأهداف.
 - عقد دورات تدريبية مستمرة ومتطورة للتشجيع على النمو المهني والثقافي والاجتماعي.

- معالجة جوانب الضعف أثناء العمل بطرق متنوعة ووضع معايير للعمليات الإشرافية وعمليات التعليم والتعلم.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها في التعليم أثناء تطبيق الخطة التشغيلية للمدرسة.
- التفاعل والتكامل والمرونة بين العمليات الأساسية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمدرسة.

توصيات البحث:

- في ضوء نتائج البحث الميدانية والإطار النظري؛ تم التوصل إلى التوصيات التالية:
- مشاركة القائدة للمعلمات في صنع قرارات العمل المدرسي بشكل دوري وخاصة في وضع الخطط لأداء العمل بالمدرسة.
 - عمل استطلاع آراء للمعلمات قبل وضع خطط العمل بالمدرسة.
 - تقييم الأداء السنوي للمعلمات من قبل القائدة بموضوعية وشفافية مع تقديم تغذية راجعة.
 - إعداد دورات تدريبية في مجال التفكير الابداعي لتأهيل قائدات المدارس في مفاهيم المرونة التنظيمية.
 - تفويض بعض الصلاحيات لتشجيع المعلمات على تحمل المسؤولية وحسن تقدير الأمور.
 - عقد دورات تدريبية للقائدات لتنمية مهارتهن وقدراتهن في مجال تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها بالمدرسة.

خامساً: البحوث المقترحة:

يقترح إجراء الدراسات التالية:

- متطلبات تطبيق المرونة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- دور المرونة التنظيمية في تحقيق الاثراء الوظيفي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة مقارنة حول تطبيق ابعاد المرونة التنظيمية في المدارس الأهلية والحكومية في المملكة العربية السعودية.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، سليمان عبد الواحد يوسف (2010). *المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية*. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو عيشة، هبة خالد عبد الرازق (2017). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين، رسالة ماجستير*. الأردن: المؤسسة الهاشمية.
- أحمد، دنيا طارق (2018). *اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق الواقع الممتازة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد* (115) 41 - 302.
- الأكلبي، عايض شافي (2018). *دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق في جامعة شقراء وكلياتها*. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 19.
- بدران، شبل (2015). *قيادة عملية التعليم والتعلم*. مجلة التربية المعاصرة. رابطة التربية الحديثة، 32 (101).
- بعلوشة، محمد رفيق (2017). *واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه، رسالة ماجستير*. غزة. المؤسسة الإسلامية، كلية التربية.
- بني يونس، محمد محمود (2016). *المرونة العقلية والاجتماعية وعلاقتها بالتقبل البيئشخصي لدى طلاب جامعة تبوك. دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 1 (21).
- جاد الرب، سيد (2016). *التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي*. دار الفجر، القاهرة.
- الجساسي، عبد الله (2011). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة*. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دولة سلطنة عمان.

- الحويطي، عواد (2012). تقييم أداء المعلمين في مدارس مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر طلابهم وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر 1(151)، 257- 297.
- الخرجي، قصي اسماعيل مدب (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94).
- الخشالي، شاكر جارالله؛ وبدران، أروى موسى (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المؤسسة الأردنية.
- خليل، محمد عبد الرازق؛ محمد، حمو؛ والشيخ، زيد فوزي أيوب (2019). دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل، تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- خير، محمد؛ سليم، أبو زيد (2013). دراسة تأثير إستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرة المستندة إلى المورد والنظرية الموقفية (دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9، 3، 445 - 464.
- داود، عزت توفيق (2018). واقع ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، الأردن، المؤسسة الهاشمية.
- الربيعاني، مها عباس (2015). واقع ممارسة المرونة الإدارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
- الرشدي، هدى سعد (2019). المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- زكي، محمد حمدي (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.



- زنبيل، عبد الحميد الطاهر (2016). أثر العولمة على إدارة الأفراد في منظمات الأعمال الحديثة. *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، 7، 8 - 29.
- السبتي، جريبي (2017). *سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي. رسالة دكتوراه. جامعة باجي مختار، الجزائر.*
- السلنتي، لمياء السعيد (2018). *أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، رسالة ماجستير. مصر، جامعة قناة السويس.*
- شراحيلى، جابر بن عبدالله حسن (2020). *دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب.*
- الطراونة، إخلص ابراهيم؛ والنهدى، سميرة محمد مبارك (2017). *التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 3، (1).
- عائض، عبد اللطيف مصلح محمد (2019). *المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية*، 25، 2، 111 - 136.
- عبد العزيز، سعيد (2009). *تعليم التفكير ومهاراته تدريبات وتطبيقات عملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.*
- علام، اعتماد محمد (2016). *ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين: التحولات والتحديات. جامعة القاهرة. المجلة العربية لعلم الاجتماع* (17).
- علي، لطيف محمد عبد الله (2011). *التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.*
- العميريين، طارق محمد (2014). *مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير. الأردن، جامعة مؤتة.*
- الغالبى، طاهر محسن (2009). *ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل للنشر.*
- الغالبى، طاهر محسن منصور (2011). *دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع التنظيم* *مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد* 4 (7)، 177 - 198.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود (2012). المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة. *مستقبل التربية العربية*، 19، 81، 397 - 490.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود (2016). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، *والثقافة والتنمية*، 16 (100)، 1 - 8.

القحطاني، نوف سعد فرج (2018). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، جامعة عين شمس، *مجلة البحث العلمي في التربية*. 13 (19).

قفيشة، رندة سليم (2019). واقع التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، *رسالة ماجستير*. الأردن، المؤسسة الهاشمية بالزرقاء.

الكعبي، حميد سالم؛ وكوين، عبد الكاظم محسن (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، بغداد (40).

اليامي، نورة (2019). دور القيادة المدرسية في تطوير التعليم وفق رؤية 2030 بمدارس البنات بجدة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات* (9).

لهلوب، ناريمان (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. دار المنهل.

المالكي، حنان عبد الرحيم (2012). فاعلية برنامج إرشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية لزيادة المرونة لدى طالبات جامعة أم القرى. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 31.

محمود، إيمان إياد غالب (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء. *رسالة ماجستير*. المؤسسة الهاشمية بالزرقاء.

مسلم، عزيزة علي محمود (2016). واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. *رسالة ماجستير*. الأردن، المؤسسة الهاشمية بالزرقاء.

مصلح، إيمان (2011). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول. *رسالة ماجستير منشورة*، جامعة الأقصى، غزة.

المواضية، يوسف عطوي (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

النوري، فتيحة (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي اتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الهدلول، علياء عبد الكريم (2019). دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب.

عسيري، قمر مقرح محمد (2019). الأسباب التنظيمية لاستغلال المناصب الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية وآليات علاجها. مجلة مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية.

حوالة، سهير محمد؛ والبكر، لمياء ناصر (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 1(1).

السليمان، زيد ناصر محمد؛ والحبيب، عبد الرحمن محمد (1438 هـ). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية: إدارة التعليم العام.

المتروك، نوف عبد العزيز (2012). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الابداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة للغة الانجليزية:

Ibrahim, S. A. Y. (2010). *Life skills are an imperative in the information age*. Itrac for printing, publishing and distribution.

Abu Aisha, H. K. A. (2017). *Methods of organizational conflict management for secondary school principals in Zarqa Governorate and its Relation to the Level of Organizational Flexibility of Teachers*. Master Thesis. Jordan, The Hashemite Institution.

- Ahmed, D. T. (2018). Adopting continuous improvement to raise the performance of higher management in Iraqi hotels: An analytical study of the opinions of a sample of excellent reality hotel managers, *Journal of Management and Economics. Al-Mustansiriya University - College of Administration and Economics* 41(115). 302-315.
- Al-Aklabi, A. S. (2018). The role of strategic leadership in supporting institutional performance: A scientific study in practice at Shaqra University and its faculties. *Journal of the Faculty of Economics and Political Science, Cairo University*, 19.
- Badran, S. (2015). Leading the teaching and learning process. The Journal of Contemporary Education. *Modern Education Association*, 32.(101)
- Balousha, M. R. (2017). *The status-quo of administrative practices for UNRWA schools principals in Gaza governorates in the light of change management and ways to improve it, a Master's thesis. Gaza.* The Islamic Foundation, College of Education.
- Bani, Y. M. M. (2016). Mental and social flexibility and its relationship to interpersonal acceptance of Tabuk University students. *Humanities and Social Sciences Studies*. 1.(21)
- Gad Al-Rab, S. (2016). *Strategic planning is an approach to achieving competitive excellence.* Dar Al-Fajr.
- Al-Jasassi, A. (2011). *The effect of material and moral incentives in improving the performance of workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, an unpublished master's thesis.* The British Arab Academy for Higher Education, Sultanate of Oman.
- Al-Huwaiti, A. (2012). Evaluating teachers 'performance in Tabuk schools in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of their students and its relationship to some variables. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*1(151), 257-297.
- Al-Khazraji, Q. I. M. (2016). The role of organizational resilience and Its implications in responding to achieving high performance requirements: Field Research in the Municipal Sector. Faculty of Administration and Economics, University of Baghdad. *Journal of Economic and Management Sciences*, 22.(94)
- Al-Khashali, S. J.; & Badran, A. M. (2020). The impact of organizational resilience in enhancing entrepreneurial orientation: A Field Study on Jordanian Information Technology Companies. *The Jordanian Journal of Business Administration.* Jordan, the Jordanian Foundation.



- Khalil, M. A.; & Muhammad, H.; & Sheikh, Z. F. A. (2019). The role of electronic management elements in enhancing organizational resilience: An exploratory study of a sample of Faculties at the University of Mosul, Tikrit, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*.
- Khair, M.; S., A. (2013). Study the impact of manufacturing strategy on corporate performance according to resource-based view and situational theory (Analytical Study, *The Jordanian Journal of Business Administration*), 9, 3, 445-464.
- Dawood, I. T. (2018). *The status-quo of practicing administrative delegation and its relationship to the level of organizational flexibility of secondary school principals in Zarqa Governorate from the teachers' point of view*, Master Thesis. Jordan, The Hashemite Institution.
- Al-Rabiani, M. A. (2015). *The reality of practicing administrative flexibility among the directors of education offices in Makkah Al-Mukarramah from the point of view of the principals and supervisors*. Master Thesis, Kingdom of Saudi Arabia, Umm Al-Qura University.
- Al-Rashidi, H. S. (2019). *Organizational flexibility and its impact on the level of service quality in the Public Authority for Communications and Information Technology in the State of Kuwait*, Master Thesis, Jordan, Al-Bayt University, College of Economics and Administrative Sciences.
- Zaki, M. H. (2019). Organizational flexibility and its role in achieving the strategic objectives of the institution: A field study on the Holding Company for Drinking Water and Wastewater in Matrouh Governorate, *The Scientific Journal of Economics and Trade*, Ain Shams University, Faculty of Commerce.
- Zanbil, A. A. (2016). The impact of globalization on people management in modern business organizations. *The Wisdom Journal for Philosophical Studies*, 7, 8-29.
- Sabbati, G. (2017). *Human resource flexibility policies in the organization and their impact on organizational performance*. Ph.D. Baji Mokhtar University, Algeria.
- Al-Selanti, L. A. (2018). *The impact of organizational flexibility on job performance: An applied study on employees in Damietta Hospitals*, Master Thesis. Egypt, Suez Canal University.
- Shrahili, J. A. H. (2020). *The role of school leadership in improving learning outcomes according to the perceptions of school leaders and supervisors*. Arab Studies in Education and Psychology. Arab Educators Association.

- Tarawneh, E. I.; & Al-Nahdi, S. M. M. (2017). Administrative empowerment and the level of application of administrative skills to Saudi women: School principals in the Khamis Mushayt region. *Al-Hussein Bin Talal University Research Journal*, 3.(1)
- Ayed, A. M. M. (2019). Strategic flexibility and its impact on the performance of Yemeni universities. *Journal of Social Studies*, 25, 2, 111-136.
- Abdulaziz, S. (2009). *Teaching thinking skills, exercises and practical applications*. House of Culture for Publishing and Distribution.
- Allam, E. M. (2016). Flexible work culture in the twenty-first century: Transformations and challenges. Cairo University. *Arab Journal of Sociology* (17).
- Ali, Latif, M. A. (2011). *Creative thinking of managers and its relationship to solving administrative problems*. Al-Yazuri Scientific House for publishing and distribution.
- Al-Amiriyin, T. M. (2014). *The availability of organizational flexibility and its impact on organizational performance: A field study in mobile phone companies operating in the Hashemite Kingdom of Jordan*. Master's Thesis. Jordan, University of Mu'tah.
- Al-Ghalibi, T. M. (2009). *Management and strategy of medium and small business organizations*. Wael Publishing House.
- Al-Ghalibi, T. M. M. (2011). The role of knowledge generation in enhancing creativity, organization, *Journal of Administrative Studies*, University of Basra, College of Business and Economics, 4(7), 177-198.
- Ghoneim, S. A. A. M. (2012). The national center for educational research and development as a learning organization. *The Future of Arab Education*, 19, 81, 397-490.
- Ghoneim, S. A. A. M. (2016). Planning for succession of leadership in governmental agencies, *culture and development*, 16(100), 1-8.
- Al-Qahtani, N. S. F. (2018). The role of school leadership in the professional development of administrative science teachers in public schools in Riyadh. Ain Shams University, *Journal of Scientific Research in Education*, 13(19).
- Qafisheh, R. S. (2019). *The status-quo of academic optimism and its relation to the level of organizational flexibility of secondary school principals in amman*, MA thesis. Jordan, the Hashemite Institution in Zarqa.



-
- Al Kaabi, H. S.; & Queen, A. M. (2017). The interactive role of management skills in enhancing strategic leadership through organizational flexibility. *Journal of Accounting and Financial Studies, Baghdad* (40).
- Al-Yami, N. (2019). The role of school leadership in developing education in accordance with Vision 2030 in Jeddah girls' schools. *The Comprehensive Multidisciplinary Online Journal*(9).
- Lahlope, N. (2012). *Modern educational leadership skills*. Dar Al-Manhal.
- Al-Maliki, H. A. (2012). The effectiveness of a group counseling program based on psychological resilience strategies to increase resilience among female students at Umm Al-Qura University. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 31.
- Mahmoud, I. I. G. (2016). *The relationship between leadership styles and the level of organizational flexibility of private secondary school principals in Zarqa Governorate, Master Thesis*. The Hashemite Corporation in Zarqa.
- Muslim, A. A. M. (2016). *The status-quo of organizational flexibility of private secondary school principals in Amman and its relationship to the level of organizational commitment of teachers. Master Thesis*. Jordan, the Hashemite Institution in Zarqa.
- Mosleh, I. (2011). *Developing criteria for selecting educational supervisors in light of the experiences of some countries. Published Master Thesis*, Al-Aqsa University, Gaza.
- Al-Mawadiah, Y. A. (2016). *The role of strategic learning in achieving strategic agility in Jordanian universities, Master Thesis*, College of Business, Mutah University, Jordan.
- Al-Nouri, F. (2019). *The impact of organizational learning in enhancing organizational resilience: A Case Study of Two Mobile Communication Institutions (Mobilis and Najma) at Umm Al-Bouaghi Agency. Master Thesis*, Algeria, Al-Arabi Ben Mhidi University, Faculty of Economic Sciences, Business Sciences and Management Sciences.
- Al-Hathloul, A. A. (2019). *The role of school leadership in improving social relations within the school*. Arab Studies in Education and Psychology, Association of Arab Educators.
- Asiri, K. M. M (2019). Organizational reasons for the exploitation of administrative positions in secondary schools in the Asir educational region and the mechanisms for their treatment. *Masalak Journal for Legal, Linguistic and Humanistic Studies*.

-
- Hawala, Suheir Muhammad; Al-Bakr, Lamia Nasir (2018). The reality of organizational silence among secondary school leaders in Riyadh. *Journal of Educational Sciences*, 1 (1).
- Al-Sulaiman, Z. N. M.; & Al-Habeeb, A. M. (1438 A.H.). *Requirements for developing school leadership performance in light of the school leadership quality standards of the Education Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia*. Kingdom of Saudi Arabia: General Education Department.
- Al-Matrouk, N. A. (2012). *Improving the performance of primary school principals in Riyadh in light of the fundamentals of administrative creativity, an unpublished master's thesis*. Faculty of Social Sciences, Imam Mohammad bin Saud Islamic University, Riyadh.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- Anyon, Y., Kennedy, H., Durbahn, R., & Jenson, J. M. (2018). Youth-Led Participatory Action Research: Promoting Youth Voice and Adult Support in Afterschool Programs. *Afterschool Matters*, 27, 10-18.
- Devono, F., & Price, T. (2012, July). How Principals and Teachers Perceived Their Superintendents' Leadership in Developing and Supporting Effective Learning Environments as Measured by the Superintendent Efficacy Questionnaire. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 29, No. 4).
- Farnese, M. L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?. *Journal of Management & Organization*, 22(03), 404-419.
- Kerr, H. (2017). Organizational resilience: Harnessing experience, embracing opportunity (Whitepaper). *United Kingdom: BSI*. Retrieved, 16, 2017.
- Li, W., Zhan, J., & Liu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Global Business Insights*, 1(2), 73-84.
- Parsons, G. Dennis. (2016). The Impact of the Office of Superintendent of Schools on the Personal Lives of Superintendents. Graduate program in educational research, calgary, alberta.
- Spanorriga, C., Tsiotakis, P., & Jimoviannis, A. (2018, June). Mentoring and novice teachers' professional development: Program design and critical success factors. In *EdMedia+ Innovate Learning* (pp. 1315-1324). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).



-
- Vernon, G.. & Brewster, C. (2013). Structural spoilers or structural supports? Unions and the strategic integration of HR functions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1113-1129.
- Zenger, J.. & Folkman, J. (2015). What younger managers should know about how they are perceived. *Harvard Business Review*.