

مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث إلى الكشف عن واقع المرونة التنظيمية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، واعتمد البحث على استبانة من إعداد الباحث، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٠٩) من المعلمين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت ككل جاء بمستوى استجابة للتحقق بدرجة منخفضة، وجاء البعد الأول: المرونة الاستراتيجية في الرتبة الأولى ، يليه في الرتبة الثانية البعد الثاني: المرونة التشغيلية، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي، وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحث بضرورة وأهمية تدريب المديرين على ممارسة كافة أبعاد المرونة التنظيمية وخاصة المرونة الاستراتيجية

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية – المرونة الاستراتيجية – المرونة التشغيلية – مرونة الهيكل التنظيمي.

مستخلص البحث باللغة الانجليزية:

The research aimed to reveal the reality of organizational flexibility for middle school principals in the State of Kuwait. To achieve this, the descriptive approach was used, and the research relied on a questionnaire prepared by the researcher, which was applied to a sample of (309) teachers in middle schools in the State of Kuwait. The research reached several results, the most important of which are: The reality of organizational flexibility among middle school principals in the State of Kuwait as a whole came at a low level of response to verification. The first dimension: strategic flexibility came in the first rank, followed in the second rank by the second dimension: operational flexibility, and in the third and final rank was the third dimension: flexibility of the organizational structure. In light of these results, the researcher recommended the necessity and importance of training managers to practice all dimensions of .organizational flexibility, especially strategic flexibility

Keywords: Organizational flexibility– strategic flexibility – operational flexibility – organizational structure flexibility.

مقدمة البحث:

تعد المرونة التنظيمية 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.

المرونة التنظيمية من عوامل القدرة على التفكير الإبداعي؛ إذ إن أغلب الإبداعات الكبرى في العالم كانت نتيجة للمرونة التي تميزت بها عقول مبدعيها، وإضافة إلى ذلك فإن الشخص الذي يتميز بمرونة أكثر من غيره يكون أقدر على التكيف مع الأوضاع المستجدة (سالم عبد الله الفاخري، ٢٠١٨، ٢٣). وتمثل المرونة عند القادة التربويين أهمية خاصة في مجال الإدارة المدرسية، فالمدير التربوي المرن عادة يكون محبوباً بين فريق العمل، ويمتلك القدرة والمهارة على تنفيذ أهداف المؤسسة التربوية من خلال الإمكانيات، والوسائل البسيطة المتاحة، والوصول إلى الحلول المناسبة (باسل محمد الزعائين، ٢٠١٨، ٢٣).

المرونة تعتبر أمراً لا غنى عنه في الوقت الحالي؛ بسبب زيادة التحديات والمخاطر، حيث تعتبر المرونة إحدى الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على التكيف مع تلك التغيرات، كما تتميز المؤسسات التي تدرك قيمة المرونة وتبني خططها وتضع أهدافها على درجة من المرونة، عن المؤسسات التي لا تأخذ في الاعتبار المرونة في بناء خططها ووضع أهدافها (Hilhorst, C. A. R, 2008, 29)، كما تساعد المرونة على تحقيق العديد من النتائج الإيجابية المرتبطة بأداء الموظفين، ويظهر ذلك من خلال القوة التنظيمية، وتحفيز المساهمات الفردية والنمو الشخصي، وتشجيع المواقف التنافسية بين الموظفين (Ledesma, J, 2011, 66).

وقد أكد كل من (رعد مهدي وجميلة عيدان، ٢٠١٦، ٢٦١) إلى أن المرونة يقصد بها القدرة على تحويل طرق التعامل الذهني مع الأمور بحسب طبيعتها، وتحليل صعوباتها إلى عوامل يمكن الإحاطة بها والاستفادة منها في إيجاد الحلول، لذا يرى (عبد السلام شايع، ٢٠١٦، ٧٤) أن المرونة تكون بالأفكار المتنوعة في جوهرها، وألا يتمسك القائد بنوعية واحدة من الحلول، أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، بل يحول مسار تفكيره تبعاً لمتطلبات الموقف، ويغير في استراتيجية العمل الذي يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس الكم.

وبالنظر إلى دور مديري المدارس في نظام التعليم المتوسط بدولة الكويت، وباعتبارهم الفئة المسؤولة عن قيادة هذه المدارس نحو تحقيق أهدافها، والمسؤولين أيضاً عن تحقيق كافة الجوانب الفنية والإدارية بالمدرسة فهم بطبيعة الحال معرضون لمواجهة العديد من الأزمات اليومية، حيث تمثل هذه الأزمات نقطة حاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأساليب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها، وإحداث خلل في بنية المؤسسة.

وهنا يظهر دور وأهمية المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس في مواجهة التحديات والأزمات التي تواجههم، حيث تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة، فهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل البيئة المدرسية.

مشكلة البحث وأسئلته.

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر مجموعة من التحديات: لمواكبة التغيرات على المستوى التربوي والتعليمي، مما يجعل المؤسسة التعليمية وقيادتها تواجه المشكلات التي تؤثر على أدائها وتميزها، ونظراً لكثرة الأعباء الإدارية التي تقع على كاهل مدير المدرسة، كان من الضروري أن يتصف المدير بالمرونة الكافية التي تمكنه من مواجهة تلك التحديات، وذلك بمزيد من المرونة التنظيمية والتكيف مع الظروف الراهنة، مما يساعد على استمرارية العملية التعليمية والتربوية وتحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

وعلى الرغم من أهمية المرونة التنظيمية فقد أكدت دراسة عبد الله العنزي (٢٠١٧) أن مستوى المرونة الادارية لدى مديري المدارس في دولة الكويت بدرجة متوسطة، كما أوصت دراسة ميادة الباسل (٢٠٢١) بضرورة نشر ثقافة المرونة التنظيمية بين العاملين بالمدارس الكويتية من خلال البرامج التدريبية.

ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للمرونة التنظيمية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
- ٢- ما واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
- ٣- ما مقترحات تفعيل المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الراهن إلى اعتبارات نظرية وأخرى تطبيقية تتمثل فيما يلي:

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

- ١- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعه الذي يتناول المرونة التنظيمية وهو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة خصوصاً في المؤسسات التربوية التي تسعى لتبني استراتيجيات مهتمة بالفرد والمؤسسة.
 - ٢- قلة الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية في مجال الادارة المدرسية- في حدود علم الباحث.
 - ٣- يساعد البحث في تكوين إطار مرجعي نظري عن المرونة التنظيمية في المدارس المتوسطة.
- ### الأهمية التطبيقية:

يمكن من خلال نتائج البحث الحالي بناء برامج يستفيد منها قيادات وزارة التربية ومخططي التعليم بدولة الكويت في توجيه جهودهم نحو تطوير كفايات مديري المدارس من خلال تفعيل المرونة التنظيمية.

منهج البحث وأداته:

استخدم المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث، والذي يفيد في رصد واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة، فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً حيث يوضح خصائصها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، مع وضع تصور لحلولها (ذوقان عبيدات وآخرون، ٢٠١٢، ٢١١)، واعتمد البحث على استبانة لتحقيق ذلك.

مجتمع البحث وعينته:

اقتصرت مجتمع البحث على المعلمين بالمدارس المتوسطة بقطاعين تعليميين بدولة الكويت وهما (منطقة الأحمدية التعليمية - منطقة العاصمة التعليمية)، حيث تقدر أعداد مدارس المرحلة المتوسطة العامة بتلك القطاعات التعليمية وفق آخر إحصائيات وزارة التربية الكويتية (٢٠٢٣، ص ١٢) ب (٥٢) مدرسة، ويبلغ إجمالي أعداد المعلمين بتلك المدارس (٩٣٦) معلماً ومعلمة.

وقد تم الاستجابة على استبانة البحث بشكل سليم ومكتمل من قبل عينة تقدر بـ (٣٠٩) معلما ومعلمة، حيث مثلوا مجتمع البحث الحالي بشكل مناسب، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث وحيث أن حجم مجتمع البحث الحالي يقدر بـ (٩٣٦)، فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع وفقا معادلة ستيفن ثامبسون تقدر بـ (٢٧٣) فأكثر، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم وبنسبة (٣٣ %)، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة البحث من المدراء تبعا لبعض المتغيرات التصنيفية.

جدول (١) عينة الدراسة من المعلمين وتوزيعها تبعا لبعض المتغيرات التصنيفية

م	المتغير	عينة الدراسة	
		العدد	النسبة المئوية
١	النوع	١٩٤	٦٢,٨ %
		١١٥	٣٧,٢ %
٢	المؤهل العلمي	٢٣٨	٧٧ %
		٧١	٢٣ %
٣	سنوات الخبرة	٨٦	٢٧,٨ %
		١٧٥	٥٦,٦ %
		٤٨	١٥,٦ %
		٣٠٩	١٠٠ %
		الإجمالي	

حدود البحث:

تضمن البحث الحالي الحدود التالية:

- ١- الحد الموضوعي: يتحدد الموضوع بدراسة المرونة التنظيمية وتمثلت أبعادها في (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الهيكل التنظيمي)
- ٢- الحد المكاني: اقتصر البحث الحالي على محافظتين (الأحمدي - العاصمة) بدولة الكويت
- ٤- الحد البشري: اقتصر البحث الحالي على عينة عشوائية من المعلمين والاداريين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على مجموعة من المصطلحات أهمها:

- المرونة التنظيمية: Organizational Flexibility

تعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية والتحرر من الأفكار النمطية، وتعديلها، وتصور إمكانات أخرى بديلة لها، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار المتنوعة، أي أنها القدرة على الانتقال بين الأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة (سليمان عبد الواحد، ٢٠١٠، ٧٥).

وعرفها محمد المغربي (٢٠١٨، ١٠٦) بأنها قدرة التنظيم على تعديل هيكله لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل المراد إنجازه، وهي مطلوبة للتوائم مع طبيعة الظروف وفقاً لتخطيط معين. ويقصد بالمرونة التنظيمية إجرائياً: قدرة مدير المدرسة المتوسطة على مواجهة الأزمات ومقابلة التغيرات البيئية من خلال ايجاد حلول مرنة ووفقاً لخطة موضوعة وتقاس من خلال أبعادها المتمثلة في المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الهيكل التنظيمي.

المدرسة المتوسطة: Middle School

تعرف المدارس المتوسطة في الكويت بأنها مؤسسة تعليمية بسيطة بين التعليم الابتدائي والثانوي وهي مرحلة أساسية في كل النظم التعليمية، وهي منشأة تعليمية تستقبل جميع الطلاب الذين أتموا مرحلة التعليم الابتدائي، وتأتي في منتصف المراحل التعليمية في دولة الكويت، وتتكون من أربع سنوات دراسية (عبد الله راشد، ٢٠١٩، ١١٨).

دراسات سابقة:

دراسة عبد الله رفاع العنزي (٢٠١٧) بعنوان: (درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للمرونة الإدارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للمرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين المرونة الإدارية ومستوى الكفاءة الوظيفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٩٨٧) معلماً ومعلمة في محافظة الأحدي بدولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس والجنسية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للمرونة الإدارية ومستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين من وجهة نظرهم.

- دراسة عزت توفيق داود (٢٠١٨) بعنوان: (درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين). هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة التفويض الإداري، وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الزرقاء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٥) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الزرقاء للمرونة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة التفويض الإداري ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء.

- دراسة باسل الزعانين (٢٠١٨) بعنوان: (درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية واستخدم الاستبيان بالإضافة إلى المقابلات كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة دالة إحصائيًا بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية، وبين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى تميز أدائهم.

الجانب النظري للبحث

الأسس النظرية للمرونة التنظيمية.

تساعد المرونة التنظيمية قادة المدارس على الخروج من الأزمات والمواقف الصعبة التي تواجههم في القيادة المدرسية، من خلال الإبداع والابتكار في تغيير الإجراءات أو الأدوار أو المسؤوليات، دون تجاوز الأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التعليم، بهدف استمرارية العمل وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتتميز المرونة التنظيمية في توطيد العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين، وتحفزهم على

إبداء وجهات النظر في القرارات التي تتخذها الإدارة، مما يؤدي إلى زيادة الولاء للمدرسة، وتجويد العمل، وتحسين المناخ المدرسي، وينتج طلابًا مؤهلين أكاديميًا.

كما تعتبر المرونة التنظيمية خطوة استباقية، تعطي قائد المدرسة القدرة على التخطيط المسبق، وتوقع النتائج قبل الوقوع في المشكلة، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة المادية كالمهدر المالي للميزانية التشغيلية للمدرسة، كما تسهم المرونة التنظيمية في تشجيع المنافسة بين العاملين في المدرسة من خلال الأنشطة التعليمية والتفوق العلمي، حيث تتيح لهم التنوع في الأساليب، والطرق التدريسية، وإبراز المهارات المختلفة للمعلم في الأنشطة اللاصفية.

أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية.

سوف يتناول الباحث تعريف المرونة التنظيمية من خلال عرض المفهوم اللغوي والاصطلاحي للمرونة وصولاً لوضع تعريف للمرونة التنظيمية.

المرونة لغة:

جاء في لسان العرب، المرونة: مصدر من مَرَنَ يَمْرُنُ مَرَانَةً وَمُرُونَةً: وَهُوَ لِينٌ فِي صَلَابَةٍ، وَمَرْنَتُهُ أَلَنَتُهُ وَصَلَبَتُهُ، وَمَرَنَ الشَّيْءُ يَمْرُنُ مُرُونًا إِذَا اسْتَمَرَّ، وَهُوَ لِينٌ فِي صَلَابَةٍ، وَمَرْنَتُ يَدٍ فَلَانٍ عَلَى الْعَمَلِ أَيِ صَلُبَتْ وَاسْتَمَرَّتْ (محمد بن منظور، ١٩٩٤، ٤٠٣).

وتأتي كلمة المرونة باللغة الإنجليزية من الكلمة اللاتينية (salire) بمعنى الصعود والقفز و (resilire) بمعنى العودة والارتداد، وهو يشير إلى القدرة على الاستعادة أو العودة من الظروف المعاكسة (Caliskan, 2011, 32)

المرونة التنظيمية إصطلاحاً:

عرف أحمد الشايب وعنان حمور المرونة التنظيمية بأنها "قدرة الموظف على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف" (أحمد الشايب وعنان أبو حمور، ٢٠١١، ٢٠) ..

ويرى عبد السلام القحطاني (٢٠١٦، ٧٤٩) أن المرونة تكون بالأفكار المتنوعة في جوهرها، وألا يتمسك القائد المدرسي بنوعية واحدة من الحلول، أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، بل يحول مسار تفكيره تبعاً لمتطلبات الموقف، ويغير في استراتيجية العمل الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

وعرفها محمد المغربي (٢٠١٨، ٢٦١) بأنها قدرة التنظيم على تعديل هيكله لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل المراد إنجازه، وهي مطلوبة للتواءم مع طبيعة الظروف وفقاً لتخطيط معين. وقد ذهب رعد رزوقي وجميلة سهيل (٢٠١٦) إلى أن المقصود بالمرونة هي القدرة على تحويل طرق التعامل الذهني مع الأمور بحسب طبيعتها، بتحليل صعوباتها إلى عوامل يمكن الإحاطة بها والاستفادة منها في إيجاد الحلول، دون الركون لأي من الضغوط التي قد ترافق المشكلة. وفي ضوء ما سبق من تعريفات يتضح أن المرونة التنظيمية تتسم بما يلي:

- البعد عن النمطية.
 - الاعتماد على أفكار متعددة وتوليد أفكار مبتكرة.
 - القدرة على مواكبة التغيرات.
- وفي ضوء ذلك يعرف الباحث المرونة التنظيمية إجرائياً بأنها " قدرة مدير المدرسة المتوسطة على مواجهة الأزمات ومقابلة التغيرات البيئية من خلال ايجاد حلول مرنة ووفقاً لخطة موضوعة.

ثانياً: أهمية المرونة التنظيمية

برزت أهمية المرونة التنظيمية في البيئات التعليمية نتيجة الإصلاحات العديدة في النظم التعليمية من أجل تحديد مشاكل التعليم، من خلال توفير المرونة التنظيمية للمساعدة في قياس النجاح المدرسي وتكمن أهمية المرونة التنظيمية فيما يلي:

- تحرر قادة المدارس أنفسهم من أنماط التفكير التقليدية، والبحث عن طرق جديدة في أداء عملهم داخل المدارس
- تسهيل عمل القيادات التربوية والإجراءات وتنفيذ القرارات بمجهود وتكلفة اقل وأقصر وقت متاح(نبيل سعد، ٢٠١٤، ٢٨٨).
- قدرة القائد التربوي المرن على قبول الآراء والانتقادات الموجهة إليه من قبل المعلمين والإداريين والطلاب، مما يجعله ذو قدرة أكبر على تصحيح القرارات، والتنبؤ بوجود خلل في القرار المتخذ، أو عدم الجدوى. من هذا القرار، أو صعوبة تنفيذه على أرض الواقع.
- توطيد العلاقات الإنسانية بين المدير التربوي ومروؤسي المؤسسة التعليمية، مما يتيح لموظفي المؤسسة التعليمية الفرصة للتعبير عن آرائهم حول مختلف القضايا التي تهم المؤسسة التعليمية أو

العملية التعليمية أو القضايا الخاصة، مما يعمل على تحسين العمل المدرسي في ظل وجود بيئة مدرسية ومناخ مريح (باسل الزعانيين، ٢٠١٨، ٣٣).

- تساهم في دعم الحوافز المادية والمعنوية لمن يستحقها. تشكل المرونة سياسة تربوية يتم إنتاجها في المؤسسات من أجل الحفاظ على صمود المدرسة ودعمها في تحقيق أهدافها.
- التقليل من هدر الموارد البشرية، حيث يخلق علاقات عمل بين العاملين، وتزرع الثقة بينهم وبين قياداتهم الإدارية، حيث يتم استغلال قبولهم للتغيير بشكل مناسب من خلال التوزيع العادل للوظائف، حسب التخصص والامتنياز، والاستحقاقات
- تزويد المؤسسة التعليمية بالمزايا التي تمكنها من التحكم بشكل أفضل في جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة.

- توليد القدرات اللازمة لتمكين المؤسسات من البقاء خلال فترة الأزمة.
 - يساعد المؤسسات على توحيد وتكامل الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعال، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر والحصول على جداول استثنائية وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- ويتضح مما سبق أهمية المرونة التنظيمية في الإدارة المدرسية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها التغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تشهدها الساحة التعليمية الآن وما تواجهه من تحديات ، وعليه تعتبر المرونة التنظيمية أحد الحلول الاستراتيجية التي يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات التعليمية على التأقلم والتكيف مع المتغيرات، ومواجهة كل التهديدات التي تواجهها.

ثالثاً: أبعاد المرونة التنظيمية.

وتتمثل أبعاد المرونة التنظيمية فيما يأتي:

- أ- **المرونة الإستراتيجية:** تمثل في قدرة المنظمة في تحديد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، فهي تتطلب استدامة الحيلة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للتنفيذ في وقت قياسي (عصام رفعت وأيمن حسن، ٢٠٢١، ١١٨) من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير باستثمار الفرص البيئية في مجال أعمالها إمكانية التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة منها لتحقيق التميز على المنافسين، حيث يعكس مفهوم المرونة من المنظور الاستراتيجي قدرة المنظمات على إعادة توزيع وتنظيم مواردها وعملياتها وأنشطتها، بما يضمن لها النجاح والتميز (سامح خاطر، ٢٠٢٠، ١٣٥) ، فهي ضرورية للمنظمات كونها تظهر القابليات الديناميكية التي تمكنها من إنجاز ميزة تنافسية وزيادة

قدرتها على التصدي للتهديدات واغتنام الفرص، كما تتضمن المرونة الإستراتيجية كلا من المرونة الإنتاجية، التسويقية، الهيكلية الموارد البشرية ومرونة المعلومات، وهي كالاتي:

- **المرونة الإنتاجية:** قدرة المنظمة على تطويع وتوظيف قدراتها وسعتها الإنتاجية في تقديم تشكيلة مختلفة ومتنوعة من المنتجات وكذا تقليل الوقت اللازم لتطوير وطرح منتجات جديدة كتجاوب سريع التغيرات البيئية الحالية أو المتوقعة.

- **المرونة التسويقية:** تتمثل في قدرة المنظمة على إعادة تشكيل الجهود التسويقية في فترة قصيرة استجابة للسياق البيئي المتغير بما يمكنها من بيع منتجاتها وتلبية احتياجات العملاء من خلال العروض المتعلقة بالمنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

- **المرونة الهيكلية:** سهولة تغيير الهيكل وعملية اتخاذ القرار (عبد الكاظم كوين وحמיד الكعبي، ٢٠١٧، ٢١٥).

- **مرونة الموارد البشرية:** تعبر على مدى امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المؤسسة بخيارات لتطبيق الإستراتيجيات البديلة، حيث تستطيع المؤسسات امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات، كما تعبر عن قدرة إدارة الموارد البشرية على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب لمتغيرات الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية (آسية بن أحمد، ٢٠١٧، ٦٩) .

- **مرونة المعلومات:** يقصد بها قدرة المؤسسة على القيام بأعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن، وذلك باستخدام الاتصال والتبادل والمشاركة في البيانات داخل المؤسسة والقدرة على مواءمة أساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجات المؤسسة المختلفة (المرجع السابق، ٧٢).

ب- **المرونة الإدارية:** يقصد بها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل تقنياتها وعمليات صنع القرار في الوقت المناسب وبحكمة من أجل دمج التغيرات في البيئة في إطار رؤية استراتيجية موجهة نحو الموارد، وتعتمد هذه القدرة على إدارة مجموعات من المهارات الفردية والجماعية مما يولد المرونة التشغيلية والاستراتيجية، كما تشمل مرونة القرارات المتعلقة بتطور الممارسات التعاقدية والرواتب ومرونة التخصص

حيث يتوافق مع نظام الاستهلاك والإنتاج (Dahouu Hacini, K., & Hacini, I, 2013,82)

ج- **المرونة التشغيلية:** ترتبط المرونة على المستوى التشغيلي بنطاق الخدمات وبنطاق التغير التكنولوجي، وتعكس القدرة على تغيير حجم ومزيج أنشطة أعمال المنظمة (عبد الكاظم كوين وحמיד

الكعبي، ٢٠١٧، ٢١٥)، كما يعكس هذا المفهوم قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية من حيث التكلفة للتقلبات في الطلب.

رابعاً: طرق تحسين المرونة التنظيمية.

تتمثل العوامل التي تعمل على تحسين المرونة في المؤسسات التعليمية على مسؤولية إدارة المدرسة من خلال خلق الفرص المناسبة لتشكيل مجتمعات التعلم التي تعتمد على توظيف نظم التفكير في إدارتها للمؤسسة من خلال إشراك جميع الأفراد في التفكير في موضوع معين أو مشكلة، وهذا يتطلب إبلاغ الأفراد بجميع العوامل المتعلقة بالمشكلة، وأن يعمل جميع المعلمين والإداريين والمتعلمين على البحث عن حلول أكثر شمولاً للمشكلات التي يواجهونها، وأن تكون هذه الحلول واقعية ومرنة، وخلق بيئة عمل متناغمة تؤهلهم لتحسين أدائهم، وتتميز هذه البيئة بالانفتاح والاحترام والتعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة.

ولعل كل هذه النقاط، إذا ما طبقت في المؤسسات التعليمية، ستوفر نمطاً جديداً في تحسين مرونة هذه المؤسسات بمستوى يرتقي إلى التميز في العمل الإداري في أحسن الأحوال (باسل الزعاني، ٢٠١٧، ٢٦).

وحدد كل من حنان البديري وحنان عبد الستار (٢٠٢٢، ١٨٢) عوامل تحسين مستوى المرونة التنظيمية داخل المنظمة وذلك كما يلي:

١ - **ثقافة التعلم التنظيمي:** بالنظر المستندة إلى الموارد فإن الثقافة التنظيمية تعتبر مورد نادر ولا يمكن تقليده وغير قابل للبيع ويكون طويل الأجل، وتؤثر ثقافة التعلم التنظيمي على الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة مما يساهم في تشكيل مرونتها.

٢ - **الهيكل التنظيمي:** يعبر الهيكل التنظيمي عن خطوط السلطة والاتصال التي تجعل عملية اتخاذ القرار وإجراءات الاتصال في المنظمة عملية سهلة جداً، وعندما تكون هذه الخطوط والإجراءات واضحة وذات طابع رسمي؛ سيؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى المرونة التنظيمية، ولكن حين تمنح الصلاحيات وتزداد الخصائص اللامركزية، سيقود ذلك إلى زيادة مستوى المرونة التنظيمية.

٣ - **سلوك ومهارة العاملين:** أحد أهم المكونات الأساسية التي تزيد من قابلية المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها هي مهارة وسلوك العاملين، إذ تعد المهارات والسلوك من بين الموارد النادرة والقيمة التي يمكن للمنظمات أن تستثمرها، فعندما تمتلك المنظمة من العاملين الذين يتصف سلوكهم ومهاراتهم بالتنوع وتعدد القدرات فإن ذلك سيعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

٤- القدرات التكنولوجية: تمثل القدرات التكنولوجية الجهود الفكرية والتقنية التي تعمل على تحويل المعرفة والموارد والعمليات إلى خدمات و السلع نهائية، وتساهم هذه القدرات في سهولة تدفق المعلومات والاتصالات داخل المنظمة وبين المنظمات مع بعضها، مما يحسن من قدرتها الاستجابة للتغيرات والظروف غير المتوقعة.

٥- التدريب والتطوير تعمل برامج التطوير والتدريب المتخصصة على زيادة قدرة العاملين على ممارسة السلوكيات المتعددة والمهارات المتنوعة، وهذا ينعكس بالمحصلة في مستوى المرونة التنظيمية للمنظمة.

إجراءات البحث الميدانية ونتائجه

(١) أهداف الجانب الميداني للبحث:

- الكشف عن واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

(٢) تصميم أداة البحث وإعدادها:

لتحقيق أهداف البحث قد تم إعداد استبانة واقع المرونة التنظيمية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وتضمنت (٢٦) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: المرونة الاستراتيجية، ويتكون من (١٠) عبارات.

البعد الثاني: المرونة التشغيلية، ويتكون من (١٠) عبارات.

البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي، ويتكون من (٦) عبارات.

وأمام كل عبارة مستويات الاستجابة لها وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي لدرجة التحقق (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة) يختار أفراد العينة من معلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت إحداها كل حسب وجهة نظره.

وقد تم إعداد هذه الاستبانة على النحو التالي:

- تم صياغة محاورها وأبعادها وعباراتها بصورة أولية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الراهنة.
- وبالعرض على هيئة الاشراف للوقوف على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- ثم التجهيز للتحكيم بالعرض على مجموعة من المحكمين لتحديد ملاحظاتهم وتعديلاتهم على عباراتها، وتعديل وإضافة وحذف ما يلزم، وطلب من سيادتهم التكرم بالاطلاع على العبارات وإبداء الرأي في الآتي:

أ- الصياغة اللغوية والعلمية لتلك العبارات.

ب- التعديل بالإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة لأية عبارة منها.

ج- مراعاة ارتباط العبارة بالبعد التابعة له.

د- وضوح تعليمات الاستبانة ومطالبها.

ولصياغة عبارات الاستبانة تم العناية بمجموعة من الإرشادات وهي: أن تكون العبارة واضحة ومفهومة، تجنب العبارات المزدوجة، أن تكون في مستوى المستجيبين، أن تكون متعلقة بالموضوع وهامة للمستجيب، العبارات معبرة كل منها على فكرة واحدة وتنتمي إلى محور معين، مع عدم استخدام العبارات المفضلة أو غير المفضلة لدى جميع المستجيبين، والعبارات التي تعبر عن حقائق ثابتة أو تتصف بالغموض، وصيغت العبارات في صورة جمل بسيطة ليست مركبة.

- وبناءً على ما أوصى به السادة المحكمون قام الباحث بحذف وتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات كلياً وجزئياً، ومراجعة كافة عبارات الاستبانة بشكل جيد ودقيق.

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة:

يسعي هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه والمحور، ودرجة ارتباط كل بعد مع باقي الأبعاد وبين المحور ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وتوضح النتائج في الجداول التالية مصنفة في ضوء محاور الاستبانة

جدول (٢) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات الاستبانة: واقع المرونة التنظيمية لدى مديري

المدارس المتوسطة بدولة الكويت

العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
البعد الأول المرونة الاستراتيجية:								
١	**٠,٨٣	**٠,٧٥	٢	**٠,٥٩	**٠,٧٧	٣	**٠,٧٩	**٠,٧٣
٤	*٠,٧٨	**٠,٨١	٥	**٠,٧٣	**٠,٧٩	٦	**٠,٨٢	**٠,٥٨
٧	**٠,٨٠	**٠,٧٢	٨	**٠,٦٩	**٠,٨٠	٩	*٠,٤٥	**٠,٨١
١٠	**٠,٨٥	**٠,٦٨						
البعد الثاني المرونة التشغيلية:								
١	**٠,٧٤	**٠,٨٧	٢	**٠,٧٤	**٠,٨١	٣	**٠,٧١	**٠,٨٦
٤	**٠,٧٢	**٠,٦٠	٥	**٠,٧١	**٠,٧٧	٦	**٠,٦٦	**٠,٧٩
٧	**٠,٦٤	**٠,٨١	٨	**٠,٧٦	**٠,٥٢	٩	**٠,٦٤	**٠,٧٤
١٠	**٠,٧٣	**٠,٧٠						
البعد الثالث مرونة الهيكل التنظيمي:								
١	**٠,٧٢	**٠,٧٨	٢	**٠,٥٨	**٠,٧٠	٣	**٠,٧٣	**٠,٨٠
٤	**٠,٨٠	**٠,٦٨	٥	**٠,٧٤	**٠,٨١	٦	**٠,٧٩	**٠,٧١

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات الاستبانة: واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من البعد والمحور ككل.

جدول (٣) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين محاور الاستبانة: واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت

البعد الأول: المرونة الاستراتيجية	البعد الثاني	البعد الثالث	الاستبانة ككل
**٠,٥٣٨	**٠,٤٨٩	**٠,٧٧٢	
**٠,٧١٩	--	**٠,٨١٦	
**٠,٦٤١	--	--	

** دال عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من نتائج الجداول السابقة أن أبعاد الاستبانة: واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي بينها وبين بعضها البعض وبين المحور ككل مما يعزز نتائج صدق المحكمين.

ثانياً ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية من خلال معامل سبيرمان-براون، لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور وبعد من أبعادها على حدة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٤) معاملات ثبات استبانة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
		معامل ألفا	التجزئة النصفية
البعد الأول: المرونة الاستراتيجية	١٠	٠,٧٦٤	٠,٧٤٥
البعد الثاني: المرونة التشغيلية	١٠	٠,٧١٦	٠,٨٢٣
البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي	٦	٠,٨٨٩	٠,٧٢٧
الاستبانة ككل	٢٦	٠,٧٩٠	٠,٧٢٨

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن معاملات ثبات استبانة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت ككل ولكل محور وبعد من أبعادها في مستويات ثبات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة البحث الأساسية.

(٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة بالبحث الحالي:

تم الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v22 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الإحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى اختبار صحة فروض البحث والاجابة عن تساؤلاته، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الإحصائية هي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والأوزان النسبية لعبارات الاستبانة على حدة وكل بعد من أبعادها، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة وبعد على حدة.

٢. معامل (كا^٢) لتحديد الدلالة الاحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الثلاثة لمستويات التحقق (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة)، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.

٣. حساب معاملات الارتباط (كمعامل ارتباط سبيرمان)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والأبعاد التابعة لها، وبين أبعاد الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

٤. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية من خلال معامل سبيرمان-براون للثبات وذلك لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللإستبانة ككل.

نتائج البحث الميدانية وتفسيرها

- الاحصاءات الوصفية المجمعة لاستبانة واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت:

توضح نتائج الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة التحقق (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة)، وقيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، وذلك لكل بعد من أبعاد المحور وله ككل.

جدول (٥) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمعة لإستبانة: واقع المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت

الأبعاد	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		الترتيب	الرتبة	النسبة المئوية	الترتيب
	ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
البعد الأول: المرونة الاستراتيجية	١٠٧٤	٣٤,٨	٤٥٧	١٤,٨	١٥٥٩	٥٠,٤	١,٨٤	١,٠٠	٥٩٢,٣	٠,٠١
البعد الثاني: المرونة التشغيلية	٨٢١	٢٦,٦	٣٥٤	١١,٤	١٩١٥	٦٢,٠	١,٦٥	١,٠٤	١٢٤٦	٠,٠١
البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي	٣٧٠	٢٠,٠	٦١	٣,٣	١٤٢٣	٧٦,٧	١,٤٣	٠,٩٢	١٦٥٠	٠,٠١
الاستبانة ككل	٢٢٦٥	٢٨,٢	٨٧٢	١٠,٩	٩٧٩٤	١٢١,٩	١,٦٤	١,١٣	٢٠١٧	٠,٠١

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٦,٢١.

ويتضح من الجدول السابق حصول استبانة: واقع المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت ككل على متوسط حسابي "١,٦٤"، وذلك يمثل مستوى استجابة للتحقق بدرجة منخفضة، وجاء البعد الأول: المرونة الاستراتيجية في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي "١,٨٤"، يليه في الرتبة

الثانية البعد الثاني: المرونة التشغيلية بواقع متوسط حسابي "١,٦٥"، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي بواقع متوسط حسابي "١,٤٣".

ومن ثم فقد جاء البعد الأول: المرونة الاستراتيجية في الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك لأهمية امتلاك مديري المدارس لمهارات وقدرات تنفيذ هذه المرونة الاستراتيجية، والتي ترتبط بتحديد التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة التعليمية الداخلية والخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري وخاصة خلال الأزمات وتفاقم العقبات والمشكلات، وبالتالي فهي تتطلب استدامة الحيلة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للعمل المؤسسي الاستراتيجي، والاستعداد الدائم للمستقبل وتجهيز متطلبات التطوير والتحديث بشكل مستمر عبر فترات زمنية بعيدة المدى.

وجاء في الرتبة الأخيرة البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي من حيث درجة التحقق فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والتي تتطلب سرعة تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وقت الحاجة، واستحداث فرق عمل جديدة للمشاركة في التطوير المستمر للمؤسسة التعليمية ولمواجهة الأزمات والمشكلات التي تعيق عملها في الحاضر والمستقبل على حد سواء، مع أهمية إجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية من مثل إضافة أو حذف أو تعديل مسؤوليات ومهام وحدات وتشكيلات ولجان جديدة.

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكل أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للمحور الثاني ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق " بدرجة منخفضة"، أي أن واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المعلمين بتلك المدارس في مستوياته المنخفضة.

(١) البعد الأول المرونة الاستراتيجية:

يتكون هذا البعد من (١٠) عبارات، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، كما يلي:

جدول (٦) المعاملات الإحصائية للبعد الأول المرونة الاستراتيجية

م	العبارات	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	٢١	الدلالة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
١	يغير مدير المدرسة الاستراتيجيات وفقاً للتغيرات البيئية الخارجية	٧٥	٢٤,٣	٢٦	٨,٤	٢٠,٨	٦٧,٣	١,٥٧	٠,٧٦	٩	منخفضة	١٧٢,٢	٠,٠١
٢	يضع مدير المدرسة خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات	٨٨	٢٨,٥	١٣	٤,٢	٢٠,٨	٦٧,٣	١,٦١	٠,٨٠	٧	منخفضة	١٨٧,٩	٠,٠١
٣	يستثمر المدير الفرص المتاحة لحل الأزمات التي تواجه المدرسة	١٧٦	٥٧,٠	٦٢	٢٠,٠	٧١	٢٣,٠	٢,٣٤	٠,٥٣	٢	كبيرة	٧٨,٠	٠,٠١
٤	يحدد المدير الموارد المتاحة لمواجهة الأزمات المدرسية	١٣٥	٤٣,٧	٦٨	٢٢,٠	١٠,٦	٣٤,٣	٢,٠٩	٠,٢٨	٤	متوسطة	٢١,٩	٠,٠١
٥	يوفر فرص التغذية العكسية المستمرة للتأكد من تحقيق الهدف	٩١	٢٩,٤	٣٨	١٢,٣	١٨٠	٥٨,٣	١,٧١	٠,٩٠	٥	متوسطة	١٠٠,٠	٠,٠١
٦	يخطط برامج مرنة تسمح باستيعاب التغيرات الحادثة في بيئة المدرسة	٣٥	١١,٣	٨	٢,٦	٢٦٦	٨٦,١	١,٢٥	٠,٤٤	١٠	منخفضة	٣٩٠,٥	٠,٠١
٧	يوجه المدير العاملين عن كيفية المواءمة مع المستجدات بسهولة وسرعة	١٨٦	٦٠,٢	٧٨	٢٥,٢	٤٥	١٤,٦	٢,٤٦	٠,٦٥	١	كبيرة	١٠٥,٦	٠,٠١
٨	يمتلك المدير القدرة على التأقلم مع التعليمات الجديدة	٦٨	٢٢,٠	٤٤	١٤,٢	١٩٧	٦٣,٨	١,٥٨	٠,٧٧	٨	منخفضة	١٣١,٥	٠,٠١
٩	يطور المدير التعليمات حسب مصلحة المدرسة	٨٢	٢٦,٥	٤٦	١٤,٩	١٨١	٥٨,٦	١,٦٨	٠,٨٧	٦	متوسطة	٩٤,٩	٠,٠١
١٠	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات مختلفة لحل الأزمة	١٣٨	٤٤,٧	٧٤	٢٣,٩	٩٧	٣١,٤	٢,١٣	٠,٣٢	٣	متوسطة	٢٠,٤	٠,٠١
	للبعد الأول المرونة الاستراتيجية ككل	١٠٧٤	٣٤,٨	٤٥٧	١٤,٨	١٥٥٩	٥٠,٤	١,٨٤	١,٠٠	--	متوسطة	٥٩٢,٣	٠,٠١

* قيم كا ٢١ الجدولية عند درجات حرية ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٦,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٨٤ " وذلك يمثل مستوى استجابة لتحقيق " بدرجة متوسطة " .

ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات من (١ ، ٢ ، ٦ ، ٨) على مستوى استجابة للتحقق " بدرجة منخفضة "، بينما حصلت العبارات (٤ ، ٥ ، ٩ ، ١٠) على مستوى استجابة للتحقق " بدرجة متوسطة "، وحصلت العبارتين (٣ ، ٧) على مستوى استجابة للتحقق " بدرجة كبيرة".

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٧) والتي تنص على " يوجه المدير العاملين عن كيفية المواءمة مع المستجدات بسهولة وسرعة." بواقع متوسط حسابي " ٢,٤٦ " وانحراف معياري قليل "٠,٦٥"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يستثمر المدير الفرص المتاحة لحل الأزمات التي تواجه المدرسة." بواقع متوسط حسابي " ٢,٣٤ " وانحراف معياري "٠,٥٣"، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٦) والتي تنص على " يخطط برامج مرنة تسمح باستيعاب التغيرات الحادثة في بيئة المدرسة." بواقع متوسط حسابي " ١,٢٥ " وانحراف معياري "٠,٤٤".

ويتضح مما سبق حصول عبارة " يوجه المدير العاملين عن كيفية المواءمة مع المستجدات بسهولة وسرعة " على الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق في بعد المرونة الاستراتيجية من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها، حيث ينبغي أن يوفر مديري المدارس كافة المعلومات المتوفرة لديهم حول المستجدات الإدارية بالمدرسة وخاصة ما يمكن أن تتسبب في حدوث أزمات بالأعمال الإدارية أو التعليمية بها.

كما جاءت عبارة " يخطط برامج مرنة تسمح باستيعاب التغيرات الحادثة في بيئة المدرسة " في الرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق في بعد المرونة الاستراتيجية من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها، حيث يتطلب ذلك تدريب المديرين على التخطيط لإدارة المؤسسة التعليمية خلال وجود تغيرات طارئة في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق " بدرجة متوسطة "، أي أن واقع تحقق البعد الأول المرونة الاستراتيجية من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها (عينة البحث الحالية) في مستوياته المتوسطة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من البحث الحالي مع ما جاء بإطاره النظري، والذي أشار إلى ضعف قدرات مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت على ممارسة المهارات المرتبطة ببعد المرونة الاستراتيجية من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها، حيث ترتبط هذه المهارات بتعزيز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين في إدارة الأزمات، وتوزيع مهام العمل حسب المهارات والقدرات الشخصية لكل موظف، وكذلك القدرة على إدارة الوقت بشكل استراتيجي ومنظم، وأظهرت نتائج البحث الميدانية أيضا انخفاض مهارات مديري المدارس المتوسطة في إعداد خطة استراتيجية متكاملة لمواجهة الأزمات بالمدرسة، والقدرة على استثمار الفرص المتاحة لحل الأزمات التي تواجه المدرسة، وتحديد الموارد المتاحة لمواجهة الأزمات المدرسية، وتوفير فرص جيدة لتقديم التغذية العكسية المستمرة للتأكد من تحقيق الأهداف بالمدرسة، وتخطيط برامج مرنة تسمح باستيعاب التغيرات الحادثة في بيئة المدرسة وخاصة وقت وقوع الأزمات والمشكلات، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة يوسف خالد السهو (٢٠١٩) ودراسة ميادة الباسل وأخرون (٢٠٢١) والتي أشارت إلى أهمية تنمية المرونة التنظيمية واعتبارها مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.

(٢) البعد الثاني: المرونة التشغيلية:

يتكون هذا البعد من (١٠) عبارات، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، كما يلي:

جدول (٧) المعاملات الإحصائية للبعد الثاني: المرونة التشغيلية

م	العبارات	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		البيان	البيان	الدلالة الكيفية	ن	البيان
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%					
١	يحاول المدير جمع أكبر قدر من المعلومات حول الأزمة التي تواجهها المدرسة	١٦٣	٥٢,٨	٤٧	١٥,٢	٩٩	٣٢,٠	٠,٤٠	٢	متوسطة	٦٥,٦	٠,٠١
٢	يستطيع المدير ابتكار أفكار جديدة لإدارة الأزمات المدرسية	٢١	٦,٨	٧	٢,٣	٢٨١	٩٠,٩	٠,٣٥	١٠	منخفضة	٤٦٢,٤	٠,٠١
٣	يعمل المدير على إعادة توزيع الأعمال والموارد بما يضمن تخطي الأزمة	٧٨	٢٥,٢	٤٢	١٣,٦	١٨٩	٦١,٢	٠,٨٣	٤	منخفضة	١١٤,٠	٠,٠١
٤	يقوم مدير المدرسة بتجديد مساره وتوجيه مساره	٣٧	١٢,٠	٢٨	٩,٠	٢٤٤	٧٩,٠	٠,٥٢	٩	منخفضة	٢٨٩,٩	٠,٠١

م	العبارات	درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة منخفضة		الترتيب	الدرجة الكلية	ن	الدالة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
	العمل أثناء إدارة الأزمات										
٥	يوفر المدير المناخ المناسب للعاملين لإدارة الأزمات	١٨٦	٦٠,٢	٨٣	٢٦,٩	٤٠	١٢,٩	١	كبيرة	١٠٩,٣	٠,٠١
٦	يوزع المدير المهام الإدارية على فريق إدارة الأزمات كل حسب تخصصه	١١٦	٣٧,٥	٥٧	١٨,٤	١٣٦	٤٤,١	٣	متوسطة	٣٢,٨	٠,٠١
٧	يسعى المدير إلى أحداث قاعدة معرفية يستطيع خلالها المراجعة والتقييم وحل المشكلات	٦٤	٢٠,٧	٢٥	٨,١	٢٢٠	٧١,٢	٦	منخفضة	٢٠٦,٧	٠,٠١
٨	يساند المدير المبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات المستمرة	٤١	١٣,٣	٢٢	٧,١	٢٤٦	٧٩,٦	٨	منخفضة	٢٩٩,٦	٠,٠١
٩	يحرص المدير على استخدام التكنولوجيا في مواجهة الأزمات	٤٧	١٥,٢	١٢	٣,٩	٢٥٠	٨٠,٩	٧	منخفضة	٣٢٠,٦	٠,٠١
١٠	يحرص المدير على مواكبة التطورات ومتابعة المستجدات في بيئة العمل	٦٨	٢٢,٠	٣١	١٠,٠	٢١٠	٦٨,٠	٥	منخفضة	١٧٣,٤	٠,٠١
	للبعد الثاني: المرونة التشغيلية ككل	٨٢١	٢٦,٦	٣٥٤	١١,٤	١٩١٥	٦٢,٠	---	منخفضة	١٢٤٦	٠,٠١

* قيم كا٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٦,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارة هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٦٥ " وذلك يمثل مستوى استجابة لتحقق " بدرجة منخفضة ".

(ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات من (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) على مستوى استجابة لتحقق " بدرجة منخفضة "، بينما حصلت العبارات (١ ، ٦) على مستوى استجابة لتحقق " بدرجة متوسطة "، وحصلت العبارة رقم (٥) على مستوى استجابة لتحقق " بدرجة كبيرة ".

(ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارة البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يوفر المدير المناخ المناسب للعاملين لإدارة الأزمات. " بواقع متوسط

حسابي " ٢,٤٧ " وانحراف معياري قليل "١,٦٦"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (١) والتي تنص على " يحاول المدير جمع أكبر قدر من المعلومات حول الأزمة التي تواجهها المدرسة. " بواقع متوسط حسابي " ٢,٢١ " وانحراف معياري "٠,٤٠"، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يستطيع المدير ابتكار أفكار جديدة لإدارة الأزمات المدرسية. " بواقع متوسط حسابي " ١,١٦ " وانحراف معياري "٠,٣٥".

ويتضح مما سبق حصول عبارة " يوفر المدير المناخ المناسب للعاملين لإدارة الأزمة. " على الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق في بعد المرونة التشغيلية من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها، وذلك يعكس أهمية تنمية قدرات ومهارات مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت على توفير مناخ إداري وتنظيمي مناسب لكافة العاملين خلال الأزمات والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية.

كما جاءت عبارة " يستطيع المدير ابتكار أفكار جديدة لإدارة الأزمات المدرسية " في الرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق في بعد المرونة التشغيلية من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها، ويرتبط ذلك بضرورة تقديم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة في إدارة الأزمات المدرسية لمديري المدارس، مما يساعدهم على طرح أفكار خارج الصندوق لمواجهة الأزمات والمشكلات المدرسية الطارئة.

(د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الثاني ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق " بدرجة منخفضة "، أي أن واقع تحقق البعد الثاني المرونة التشغيلية من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها (عينة البحث الحالية) في مستوياته المنخفضة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من البحث الحالي مع ما جاء بإطاره النظري، والذي أشار إلى ضعف قدرات مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت على ممارسة المهارات المرتبطة ببعد المرونة التشغيلية من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها ، حيث ترتبط هذه المرونة على المستوى التشغيلي بنطاق الخدمات التي تقدمها الإدارة المدرسية وبنطاق

التغير الإداري والتكنولوجي الذي يرتبط بنشاط الهيكل الإداري للمدرسة، وتعكس المرونة التشغيلية قدرة إدارة المدرسة على تغيير حجم ومزيج أنشطة أعمال المدرسة، ويتضح من النتائج السابقة ضعف قدرة إدارة المؤسسة التعليمية على الاستجابة بسرعة وفعالية من حيث التشغيل والتنفيد والتكلفة للتقلبات العمل الإداري بالمدرسة، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة آلاء عبد العزيز العارضة (٢٠١٨) ، ودراسة كل من شاكر الخشالي وأروى بدران (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أهمية توفير متطلبات المرونة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.

(٣) البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي:

يتكون هذا البعد من (٦) عبارات، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، كما يلي:

جدول (٨) المعاملات الإحصائية للبعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي

م	العبارات	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		الترتيب	الدلالة الكيفية	ن	النتيجة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
١	يعد مدير المدرسة توزيع المهام على فريق إدارة الأزمة	٣٦	١١,٧	١١	٣,٥	٢٦٢	٨٤,٨	٦	منخفضة	٣٧١,٢	٠,٠١
٢	يطوع المدير الأنظمة لتلائم العاملين في المدرسة	٥٧	١٨,٥	٥	١,٦	٢٤٧	٧٩,٩	٤	منخفضة	٣١٥,١	٠,٠١
٣	يستثمر مدير المدرسة الأنظمة للتعافي من الأزمات	٥٢	١٦,٨	٩	٢,٩	٢٤٨	٨٠,٣	٥	منخفضة	٣١٥,٢	٠,٠١
٤	يتميز الهيكل التنظيمي بالمدرسة بسهولة التواصل بين أعضائه	٧٢	٢٣,٣	١٣	٤,٢	٢٢٤	٧٢,٥	٢	منخفضة	٢٣٠,١	٠,٠١
٥	يعمل المدير على إعادة توزيع المهام على العاملين بالمدرسة	٩٥	٣٠,٧	١٦	٥,٢	١٩٨	٦٤,١	١	متوسطة	١٦١,٧	٠,٠١
٦	يمكن للمدير إدخال تغييرات على الهيكل التنظيمي بالمدرسة	٥٨	١٨,٨	٧	٢,٢	٢٤٤	٧٩,٠	٣	منخفضة	٣٠٢,٢	٠,٠١
	للبعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي ككل	٣٧٠	٢٠,٠	٦١	٣,٣	١٤٢٣	٧٦,٧	--	منخفضة	١٦٥٠	٠,٠١

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٦,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٤٣ " وذلك يمثل مستوى استجابة للتحقق " بدرجة متوسطة ".

ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارتين (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦) على مستوى استجابة للتحقق " بدرجة منخفضة "، بينما حصلت العبارات (٥) على مستوى استجابة للتحقق " بدرجة متوسطة "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة للتحقق " بدرجة كبيرة ".

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يعمل المدير على إعادة توزيع المهام على العاملين بالمدرسة. " بواقع متوسط حسابي " ١,٦٧ " وانحراف معياري قليل " ٠,٨٦ "، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يتميز الهيكل التنظيمي بالمدرسة بسهولة التواصل بين أعضاءه. " بواقع متوسط حسابي " ١,٥١ " وانحراف معياري " ٠,٧٠ "، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) والتي تنص على " يعيد مدير المدرسة توزيع المهام على فريق إدارة الأزمة. " بواقع متوسط حسابي " ١,٢٧ " وانحراف معياري " ٠,٤٦ ".

ويتضح مما سبق حصول عبارة " يعمل المدير على إعادة توزيع المهام على العاملين بالمدرسة " على الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق في بعد مرونة الهيكل التنظيمي من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها، وذلك لحرية مدير المدرسة في تعديل أماكن توزيع الفريق الإداري له داخل مؤسسته التعليمية، وذلك ما يكفله له اللوائح الإدارية المعتمدة والمعلنة من قبل وزارة التربية بالكويت.

كما جاءت عبارة " يعيد مدير المدرسة توزيع المهام على فريق إدارة الأزمة " في الرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق في بعد مرونة الهيكل التنظيمي من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها، وذلك يعكس صعوبة توزيع المهام داخل فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة التعليمية حيث ندرة الكفاءات المدربة داخل الفريق المشكل لإدارة الأزمة بالمدرسة.

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الثالث ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة للتحقق " بدرجة منخفضة "، أي أن واقع تحقق البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي

من أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بها (عينة البحث الحالية) في مستوياته المنخفضة جدا.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من البحث الحالي مع ما جاء بإطاره النظري، والذي أشار إلى ضعف قدرات مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت على ممارسة المهارات المرتبطة ببعد مرونة الهيكل التنظيمي من أبعاد المرونة التنظيمية، حيث يتطلب تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت مخاطبة المنطقة التعليمية المركزية ثم موافقة وزارة التربية الكويتية، ومن ثم فهناك العديد من الصعوبات التي تواجه مديري المدارس بدولة الكويت لتعديل الهيكل التنظيمي لمدارسهم بما يشكل فكر بيروقراطي قديم وروتيني، وأظهرت نتائج البحث الميدانية أيضا انخفاض مهارات مديري المدارس المتوسطة في تطويع الأنظمة لتلائم مع رغبات كافة العاملين في المدرسة، وكيفية التواصل بين أعضائه لتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة، والقدرة على إعادة توزيع المهام على العاملين بالمدرسة بما يرتبط باهتماماتهم واستعداداتهم، وإمكان ادخال تغييرات على الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع المستجدات الإدارية المطلوبة والواقع الراهن للمشكلات والأزمات بالمدرسة، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة محمد حمدي زكي (٢٠١٩) ودراسة كل من عصام رفعت جرجون وأيمن حسن الديراوي (٢٠٢١) والتي أوضحت أهمية تنمية أبعاد المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ودورها في تحقيق الإبداع الإداري خلال أداء القيادات المدرسية لأدوارهم ومسؤولياتهم.

مقترحات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة:

نظراً لأهمية المرونة التنظيمية لمديري المدارس، وبعد التعرف على واقعها بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، فيما يلي يقوم الباحث بتقديم بعض المقترحات لتحقيق المرونة التنظيمية:

- تشكيل لجنة فنية عليا بالمنطقة التعليمية لتحديد المتطلبات الأساسية للتطبيق الجيد لأبعاد المرونة التنظيمية على أرض الواقع الإداري والتنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- عقد ورش عمل ولقاءات توعوية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية مع حضور ومشاركة فعالة من القيادات المدرسية لها، لشرح وتوضيح فنيات المرونة التنظيمية وكيفية توفيرها في الأعمال الإدارية بالمؤسسة، ومهارات التشغيل المطلوبة والاشتراطات المستقبلية لتبادل القرارات والتقارير بالمؤسسة من خلالها.

- منح قدر من المرونة والحرية لتمكين المديرين بالمدارس المتوسطة في إنجاز مهامهم الإدارية والوظيفية بطريقة متميزة وفق مرونة تنظيمية فعالة، ومبتكرة وتتفق مع المعايير والغايات المنشودة لإنجاح عمل المؤسسة التعليمية.
- تكوين فرق عمل لتدريب كافة العاملين بالمؤسسة على تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية بشكل تعاوني جماعي، بدلا من العمل الفردي والاعتماد فقط على بعض الكفاءات، وتشجيع المشاركة من قبل القيادات المدرسية لفرق العمل وتدعيم المبادرات المتميزة لديهم.

المراجع:

- ١- أحمد محمد الشايب وعنان محمد أبو حمور (٢٠١١): مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٢- آسية بن أحمد (٢٠١٧): أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، رسالة دكتوراة، جامعة الجليلي اليابس، الجزائر.
- ٣- آلاء عبد العزيز العارضة (٢٠١٨): المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- ٤- باسل محمد جمعة الزعانين (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥- حنان البدري وحنان عبد الستار (٢٠٢٢): القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، ج (١٠٠)، جامعة سوهاج - كلية التربية، ص ١٣٥ - ٢٢٨.
- ٦- نوقان عبيدات وآخرون (٢٠١٢): البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، ط ٦، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- رعد مهدي رزوقي وجميله عيدان سهيل (٢٠١٦): التفكير وأنماطه ٢، دار الكتب العلمية، بيروت.
- ٨- سالم عبد الله سعيد الفاخري (٢٠١٨): سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

- ٩- سامح أحمد خاطر (٢٠٢٠): أثر أبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة، *مجلة التجارة والتمويل*، مج (٤٠)، ع (٣)، ص ص ١٢٨ - ١٧٢.
- ١٠- سليمان عبد الواحد إبراهيم (٢٠١٠): *المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية*، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١١- شاكرك جابر الله الخشالي وأروى موسى بدران (٢٠٢٠): أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، المؤسسة الأردنية، ص ص ٩٣ - ١٢٤.
- ١٢- عبد السلام شايح القحطاني (٢٠١٦): *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري*، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.
- ١٣- عبد الكاظم محسن كوين، حميد سالم الكعبي (٢٠١٧): الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا و الوسطى في المصارف العراقية الخاصة بغداد، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، مج (١٢)، ع (٤٠)، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ص ص ٢٠٨ - ٢٣٤.
- ١٤- عبد الله راشد العجمي (٢٠١٩): الإطار الفكري والنظري للمدارس المتوسطة في الكويت، *مجلة الثقافة والتنمية*، س (٢٠)، ع (١٤٢)، ص ص ١١٥ - ١٦٤.
- ١٥- عبد الله رفاع العنزي (٢٠١٧): درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للمرونة الإدارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين، *رسالة ماجستير*، جامعة آل البيت، المفرق.
- ١٦- عزت توفيق داود (٢٠١٨): درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، *رسالة ماجستير*، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- ١٧- عصام رفعت جرجون وأيمن حسن الديراوي (٢٠٢١): دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مج (٤٩)، ع (٤)، ص ص ١٠٦ - ١٣٦.
- ١٨- محمد الفاتح المغربي (٢٠١٨): *السلوك التنظيمي*، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.

- ١٩- محمد بن مكرم ابن منظور (١٩٩٤): **لسان العرب**، الجزء الثالث عشر، ط ٣، دار صادر، بيروت.
- ٢٠- محمد حمدي زكي (٢٠١٩): المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة**، مج (٤٩)، ع (٤)، ص ص ٦٠٩ - ٦٦٠.
- ٢١- ميادة الباسل وآخرون (٢٠٢١): المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، **مجلة كلية التربية**، ع (٧٨)، جامعة دمياط، ص ص ١ - ٢٣.
- ٢٢- نبيل سعد خليل (٢٠١٤): **إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة**، دار الفجر، القاهرة.
- ٢٣- وزارة التربية (٢٠٢٣). احصاءات مدارس التعليم العام، اصدارات حول المناطق التعليمية، دولة الكويت
- ٢٤- يوسف خالد السهو (٢٠١٩) : مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- 25-Hilhorst, C. A. R (2008): Reacting to Risks with Real Options: Vauation of Managerial Flexibility in projects. **A Doctoral Dissertation**, University of Tilburg, Tilburg.
- 26-Ledesma, J. (2011): Narratives of Longevity from the perspective of seventh-day Adventist School Administrator in north America: amultiple case study. **A Doctoral Dissertation**, Andrews University- Michigan.
- 27-Dahua Hacini, K., & Hacini, I. (2013): La flexibility de enterprise. **revue d'economie et de management**. Université Aboubaker Belkaid de Telemen, Vol. (12), N. (01), 79-88.
- 28-Caliskan,O.(2011): Investigation of the relationship between teachers readiness for organization change and resilience. **Master Thesis**, Middle East Technical University, Ankara.