



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين**

**The Reality of Practicing Organizational Flexibility Among
Principals of Arab Public Secondary Schools in the Northern
Region Within the Green Line from Teachers' Perspectives**

إعداد

أ/ هيثم صلاح حسن قادري

باحث دكتوراة - قسم الإدارة التربوية

الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - فلسطين

تاريخ استلام البحث : ١٠ يناير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٣ يناير ٢٠٢٥ م

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. وقد تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تصميم استبانة مكونة من (١٩) فقرة لتقييم مستوى المرونة التنظيمية. شملت الدراسة عينة مكونة من (٣٨١) معلمًا ومعلمة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني وتحليلها بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الشمال يتمتعون بمستوى مرتفع جدًا من المرونة التنظيمية، مما يعكس قدرتهم على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة في بيئة العمل المدرسي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، مما يشير إلى أن الخبرة قد تؤثر على إدراك مستوى المرونة التنظيمية لدى المديرين. توصي الدراسة بأهمية تعزيز المستوى المرتفع جدًا من المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس من خلال تقديم برامج تدريبية وورشات عمل تركز على تطوير مهارات المرونة التنظيمية بما يساهم في تحقيق استدامة هذا المستوى وتعزيزه. كما تؤكد على ضرورة تضمين مهارات المرونة التنظيمية ضمن معايير تقييم الأداء للمديرين، مع التركيز على تطوير هذه المهارات لدعم قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية بفعالية.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، مديري المدارس العربية الثانوية، الخط الأخضر.

Abstract

The current study aims to explore the level of organizational flexibility among principals of Arab public secondary schools in the Northern Region within the Green Line from the perspectives of teachers. To achieve its objectives, the study adopted a descriptive correlational methodology through the design of a questionnaire comprising 19 items to assess the level of organizational flexibility. The study sample consisted of 381 teachers, and data were collected via an electronic survey and analyzed using the SPSS statistical program. The results revealed that principals of Arab public secondary schools in the Northern Region exhibit a very high level of organizational flexibility, reflecting their ability to adapt to various changes and challenges in the school environment. The findings also indicated no statistically significant differences in teachers' perceptions of organizational flexibility levels based on variables such as gender and academic qualifications. However, statistically significant differences were observed based on the variable of years of experience, favoring teachers with 10 years or more of experience. This suggests that experience may influence teachers' perceptions of the level of organizational flexibility demonstrated by principals. The study recommends the importance of maintaining and further enhancing the very high level of organizational flexibility among school principals through targeted training programs and workshops focused on developing organizational flexibility skills. It also emphasizes the need to incorporate organizational flexibility skills into performance evaluation criteria for principals, with a focus on fostering these skills to better equip them to address challenges and achieve school management objectives effectively.

Keywords: Organizational Flexibility, Arab secondary school principals, Green Line

مقدمة البحث

شهدت المؤسسات التعليمية في العالم العربي تطورات متسارعة تزامنت مع تغيرات بيئية محلية ودولية أثرت بشكل كبير على أداء هذه المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها التربوية. وفي السياق الفلسطيني، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات فريدة تتصل بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما يجعل تبني مفهوم المرونة التنظيمية ضرورة ملحة لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتطويره.

تشير الأدبيات العربية والفلسطينية إلى أنّ المرونة التنظيمية ليست مجرد استجابة للتغيرات الطارئة، بل هي نهج استراتيجي شامل يُسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات والمستجدات. ويُعرّف هذا المفهوم في السياق التربوي بأنه قدرة المؤسسة التعليمية على إعادة تنظيم مواردها وبرامجها وخططها وفقاً لتحولات البيئة المحيطة، مع الحفاظ على جودة الأداء والابتكار في الممارسات التربوية.

في داخل الخط الأخضر، تبرز أهمية المرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية نتيجة للتحديات اليومية التي يفرضها الواقع السياسي والاجتماعي، إذ تُظهر الدراسات المحلية أن المدارس التي تعتمد على مبادئ المرونة التنظيمية تُحقق أداءً أكثر استدامة واستقراراً. وقد أكد العديد من الباحثين الفلسطينيين أنّ المرونة التنظيمية تُمكن المدارس من التعامل مع مشكلات مثل نقص الموارد، وتعليق العملية التعليمية بسبب الظروف الطارئة، وضغوط العمل المتزايدة على المعلمين والإداريين.

غير أنّ المؤسسات التعليمية، ومنها المدارس، تواجه اليوم تحديات متعددة ناتجة عن تغيرات بيئية متسارعة ومعقدة. ولتغلب على هذه التحديات، أصبح من الضروري تبني آليات إدارية مبتكرة، من أبرزها مفهوم المرونة التنظيمية. فالمرونة التنظيمية تعدّ من الاستراتيجيات الفاعلة التي تُمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، والاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر، مما يجعلها مطلباً أساسياً للمنظمات الحديثة.

وتُعد المرونة التنظيمية مصدراً رئيساً لإكساب المنظمة ميزة تنافسية مقارنة بغيرها، كما أنّها تمثل أحد أبرز الخصائص الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي، وقاعدة مركزية لبناء المنظمات العصرية؛ وذلك لمقدرتها على مواجهة الاضطرابات والأحداث غير المتوقعة مقدماً، وتحقيق التوازن داخل المؤسسة، حتى تستطيع الاستمرار في البيئة المضطربة، والحفاظ على استمرارية العلاقات داخل النظام، وهي أيضاً مقياس لمقدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات التي تواجهها (السكارنة، ٢٠٢٠).

تُعرّف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على العودة إلى حالة التوازن بعد الأزمات، مع تعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية. (Yanine et al., 2016) كما تُعرّف بأنها الكفاءة

التنظيمية التي تمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتطوير قدراتها لاستغلال الفرص، وتجنب المخاطر المحتملة. (Acharya, 2019)

وقد عرف السويدي (2018) المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية عبر تطوير استراتيجيات مرنة دون التأثير السلبي على الأداء العام. أما الشريف (2020) ركز على أن المرونة التنظيمية تشمل التوازن بين التكيف مع الظروف الخارجية والحفاظ على الهوية المؤسسية. بينما العواودة والنجار (٢٠٢١) أشاروا إلى أن المرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية تعكس قدرتها على التعامل مع التحديات المرتبطة بالاحتلال والقيود الاقتصادية.

تبرز أهمية المرونة التنظيمية في كونها تحقق الكفاءة المؤسسية بحيث تسهم المرونة في استغلال الموارد المتاحة بفعالية، ومن أهميتها القدرة على الاستجابة السريعة بحيث تمكن المؤسسات من مواجهة التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز الاستقرار من خلال مساعدتها في تقليل تأثير الأزمات والمخاطر على الأداء العام.

كما أن للمرونة التنظيمية أهمية كبرى في دعم الابتكار بحيث انها تتيح للموظفين مساحة لإبداع حلول جديدة أضف إلى ذلك أهميتها في التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تُعزز قدرة المؤسسة على تبني تقنيات جديدة.

أكد جزار (2020) في دراسته التي تناولت أهمية المرونة التنظيمية في تطوير المدارس العربية لمواجهة تحديات التحول الرقمي، وكذلك أبو الرب (٢٠١٨) (فلسطين) ركزت الدراسة على أهمية المرونة في تطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة في المدارس الفلسطينية.

تهدف المرونة التنظيمية إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية المفاجئة، مما يمكنها من التعامل بفعالية مع التحديات غير المتوقعة. كما تسعى إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية في مواجهة الأزمات طويلة الأمد، ما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إلى جانب ذلك، تُعد المرونة التنظيمية عاملاً أساسياً في دعم الابتكار المؤسسي وتطوير الأداء لتحقيق التميز، حيث تسهم في تعزيز قدرات المؤسسة على الابتكار وتقديم حلول جديدة. كما تعمل المرونة التنظيمية على تحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل ظروف غير مستقرة، مما يساعدها على الحفاظ على مسارها الصحيح في بيئات معقدة. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تسهم في خلق بيئة عمل مرنة تدعم الموظفين وتقلل من مقاومة التغيير، مما يعزز من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

وفي هذا السياق، تناولت دراسة الحموري (٢٠١٩) دور المرونة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية العربية، مؤكدة أهميتها في تعزيز فعالية العمل المؤسسي. أما دراسة شوامرة (٢٠٢١) في السياق الفلسطيني، فقد أشارت إلى أن المرونة التنظيمية تساهم في تعزيز فعالية النظام التعليمي الفلسطيني، وتطوير قدرة المدارس على الاستجابة للظروف الطارئة والمتغيرات البيئية الصعبة.

تتمثل خصائص المرونة التنظيمية في الديناميكية، التي تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية. كما تتضمن التوقعية، أي الاستعداد المسبق للتعامل مع التحديات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة. أما التوازن، فيتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق المرونة دون الإضرار بالاستقرار المؤسسي، مما يضمن استمرارية الأداء دون التأثير السلبي على العمليات اليومية. الشمولية هي أيضاً من الخصائص الأساسية، حيث تشمل جميع عناصر المؤسسة من الهيكل الإداري والموارد البشرية والاستراتيجيات المتبعة. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد المرونة التنظيمية على التعاون، وهو العمل الجماعي وبناء شبكات تواصل فعالة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

تشمل خصائص المرونة التنظيمية الديناميكية، التي تتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية، والتوقعية، أي الاستعداد المسبق للتعامل مع التحديات المحتملة التي قد تظهر في بيئة العمل. كما تتمثل في التوازن، وهو تحقيق المرونة دون الإضرار بالاستقرار المؤسسي، مما يضمن استمرارية العمل والكفاءة في الأداء. الشمولية تعتبر من أهم خصائص المرونة، حيث تشمل جميع عناصر المؤسسة من الهيكل الإداري والموارد البشرية والاستراتيجيات المتبعة. وتستند المرونة أيضاً إلى التعاون، الذي يعتمد على العمل الجماعي وبناء شبكات تواصل فعالة بين مختلف مكونات المؤسسة.

وفيما يتعلق بالدراسات ذات الصلة، تناولت دراسة العمراني (٢٠٢٢) في السياق العربي أهمية الشمولية كخاصية أساسية للمرونة التنظيمية. أما دراسة البطة (٢٠١٩) في فلسطين، فقد ركزت على الديناميكية في المدارس الفلسطينية باعتبارها أحد العوامل الأساسية لتحقيق المرونة التنظيمية.

تشمل أبعاد المرونة التنظيمية العديد من الجوانب الأساسية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات. من هذه الأبعاد، نجد المرونة الاستراتيجية التي تمثل قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع الظروف الجديدة والمتغيرات البيئية. كما تتضمن المرونة الهيكلية التي تشير إلى القدرة على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتلبية الاحتياجات المستجدة. بالإضافة إلى ذلك، توجد المرونة التكنولوجية التي تتمثل في تبني تقنيات جديدة بسرعة وكفاءة، مما يساعد المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية. أما المرونة الثقافية فتتمثل في تعزيز قيم التعاون والانفتاح على التغيير داخل المؤسسة، وهو

أمر حيوي لتحقيق بيئة عمل مرنة. وأخيراً، هناك المرونة التشغيلية التي تعني تحسين العمليات اليومية داخل المؤسسة لضمان الاستجابة السريعة والفعالة.

وتُعد المرونة التنظيمية مصدرًا رئيسًا لإكساب المنظمة ميزة تنافسية مقارنة بغيرها، كما أنها تمثل أحد أبرز الخصائص الرئيسة في التخطيط الاستراتيجي، وقاعدة مركزية لبناء المنظمات العصرية؛ وذلك لمقدرتها على مواجهة الاضطرابات والأحداث غير المتوقعة مقدماً، وتحقيق التوازن داخل المؤسسة، حتى تستطيع الاستمرار في البيئة المضطربة، والحفاظة على استمرارية العلاقات داخل النظام، وهي أيضاً مقياس لمقدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات التي تواجهها (السكرانة، ٢٠٢٠).

وتوجد علاقة وثيقة بين المرونة التنظيمية والقيادة؛ حيث إنها تولي القيادة أهمية كبيرة، فأهم ما يتحكم بالمرونة التنظيمية هو وجود الإدارة المرنة، التي تمتلك أفكاراً متنوعة، وتعمل على تصميم برامج تدريبية للعاملين، وإدارة متجددة تبحث عن التغيير من أجل تحقيق أهدافها، وتسهيل أداء العمل داخل المؤسسة، وتطوير أنظمتها بصورة فاعلة، ومواجهة التغيرات في الوقت المناسب، وبأقصى سرعة ممكنة (مرسي وسليم، ٢٠١٧).

مشكلة البحث

المؤسسات التعليمية التعليمية في مختلف دول العالم تواجه مجموعة من التحديات لمواجهة التغيرات على المستوى التربوي والتعليمي، مما يجعل المؤسسة التعليمية وقيادتها تواجه المشكلات التي تؤثر على أدائها وتميزها، ونظراً لكثرة المهام الإدارية على كاهل مدير المدرسة، كان من الضروري أن يتّصف المدير بالمرونة الكافية لمواجهة التحديات، وذلك بمزيد من المرونة التنظيمية والتكيف مع الظروف الراهنة، مما يساعد على استمرارية العملية التربوية وتحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

وعلى الرغم من أهمية المرونة التنظيمية فقد بيّنت دراسات السوالقة (٢٠٢٠)؛ والبدوي والقحطاني (٢٠٢١)؛ والشايح والتويجري (٢٠٢٢) أنّ مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، ومن خلال اطلاع الباحث على الواقع الميداني للمدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، فقد لاحظ تفاوتاً في استخدام مديري المدارس للمرونة التنظيمية في الإدارة، وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة البحث

اقتصرت أسئلة البحث على الآتي:

١. ما مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث

اقتصرت أهداف الدراسة على:

١. التعرف إلى مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف إلى الفروق في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية البحث: للدراسة أهمية نظرية وأهمية عملية كالاتي:

الأهمية النظرية تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، حيث يأمل الباحث أن تفيد الدراسة في زيادة مستوى الوعي بمفهوم المرونة التنظيمية لمديري المدارس، وتنمية مهاراتهم في هذا الاتجاه، بالإضافة إلى إثراء الأدب التربوي على المستوى المحلي والعربي في هذا المجال.

الأهمية العملية: قد تفيد نتائج الدراسة في تزويد القيادات التعليمية التعليمية بتقييم دقيق لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من خلال المساهمة في تطوير أدوات تقويم أداء المدراء من خلال اختبار الأداة وتجريبها، قد تسهم في لفت أنظار الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم إلى اعتماد مؤشرات خاصة بالمرونة التنظيمية عند اختيار مديري المدارس، وأخيراً قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى لبحوث تربط المرونة التنظيمية لمديري المدارس بالرضا الوظيفي والروح المعنوية والدافعية للعمل لدى المعلمين.

حدود البحث: اقتصرت حدود الدراسة على:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- الحد المكاني: المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وتشمل مدارس حيفا والناصرة والجليل ومرج بني عامر.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤.

أداة البحث: اطلع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة كدراسات قفيشة (٢٠١٩)؛ والسوالقة (٢٠٢٠)؛ والشابع والتويجري (٢٠٢٢)، تم تطوير الاستبانة للتعرف إلى مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، حيث تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (١٩) فقرة.

مصطلحات البحث: فيما يلي التعريفات الاصطلاحية للمفاهيم الواردة في البحث:

المرونة التنظيمية: مقدرة المنظمة على الاستجابة للمواقف الجديدة وغير المتوقعة والطارئة و المستحدثة والتكيف معها بصورة تدريجية تتلاءم مع متطلبات العمل (عبوي، ٢٠١٨).

إجرائياً: أسلوب قيادي يتمثل في مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر على وضع أو تعديل العمليات الادارية والهيكلي التنظيمي بما يتلاءم مع قدرات ومهارات المعلمين والإداريين في المدرسة. وتُقاس بالاستجابة على أداة الدراسة من قبل العينة.

مدراء المدارس العربية الثانوية: كل من يشغل منصب مدير مدرسة ثانوية عربية.

الخط الأخضر: الخط الفاصل بين الأراضي المحتلة عام ١٩٤٨ والأراضي المحتلة عام ١٩٦٧.

الطريقة والإجراءات: المنهج: المنهج الوصفي الارتباطي.

الدراسات السابقة

تناولت دراسة العجمي (٢٠٢٠) الأبعاد الثقافية والتكنولوجية للمرونة التنظيمية في المؤسسات التربوية، حيث أكدت على دور هذه الأبعاد في تحسين أداء المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتكنولوجية. أما دراسة الشعبي وآخرون (٢٠٢١) في فلسطين، فقد ركزت على أهمية البعد التشغيلي للمرونة التنظيمية، وأكدت على أن تحسين العمليات التشغيلية يعد أمراً أساسياً لاستمرار المدارس الفلسطينية في ظل الأزمات، مشيرة إلى ضرورة التحسين المستمر للعمليات اليومية لمواكبة التحديات.

تلعب القيادة المدرسية دوراً أساسياً في تحقيق المرونة التنظيمية، إذ أنها تعتمد على مديريين يمتلكون رؤية استراتيجية ومرونة فكرية تمكنهم من تصميم برامج تدريبية ملائمة، وتحديث الأنظمة الإدارية، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات التعليمية. وقد أظهرت الدراسات السابقة أنّ المرونة التنظيمية ترتبط بشكل وثيق بتحقيق التميز الإداري، وزيادة الروح المعنوية للعاملين، وتحسين مستوى الأداء التعليمي. وعليه، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية، وتقديم نموذج يعزز هذا المفهوم استناداً إلى الفلسفة التربوية للتقييم الأصيل.

تشير الأدبيات العربية والفلسطينية إلى أنّ المرونة التنظيمية ليست مجرد مفهوم إداري، بل هي نهج شامل يدعم الاستدامة والابتكار المؤسسي. في السياق الفلسطيني، تبرز أهمية المرونة بشكل خاص بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تتطلب استجابات مبتكرة وسريعة من المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة، دراسة الشعبي (٢٠٢١) تناولت أثر المرونة التنظيمية في استمرارية عمل المدارس الفلسطينية في ظل الأزمات، وركزت على أهمية البعد التشغيلي للمرونة التنظيمية. الهدف من الدراسة كان استكشاف كيفية تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على قدرة المدارس الفلسطينية على الاستجابة السريعة للأزمات مثل الإغلاقات المفاجئة أو التحديات السياسية.

تمت الدراسة على عينة من ٥٠ مدرسة حكومية تم اختيارها عشوائياً من مختلف المناطق الفلسطينية، وضمت العينة معلمين ومديرين من هذه المدارس. استخدم الباحثون استبانة لقياس أبعاد المرونة التنظيمية، بالإضافة إلى مقابلات مع مديري المدارس لفهم كيفية تأثير المرونة التشغيلية على استمرارية العمل في المدارس خلال الأزمات.

أظهرت النتائج أنّ البعد التشغيلي للمرونة التنظيمية كان له دور أساسي في تمكين المدارس من التكيف مع الأزمات وضمان استمرارية التعليم. المدارس التي امتلكت استراتيجيات مرنة في عملياتها اليومية كانت أكثر قدرة على التكيف مع الظروف الطارئة مثل جائحة كورونا، ما سمح لها بالاستمرار في تقديم التعليم رغم الصعوبات. كما أشارت الدراسة إلى أنّ التحسينات المستمرة في العمليات اليومية وإيجاد حلول سريعة للمشاكل اليومية كانت من العوامل المهمة في الحفاظ على استقرار النظام التعليمي.

وفيما يتعلق بالتوصيات، شدّدت الدراسة على ضرورة تدريب العاملين في المدارس على تطوير مهارات إدارة الأزمات، وتحسين القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة في مواجهة الظروف الطارئة، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين المدارس والجهات المعنية لتطوير استراتيجيات مرنة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

وكذلك دراسة "البطة" (٢٠١٩) التي ركزت على أهمية الديناميكية في المدارس الفلسطينية كعامل أساسي لتحقيق المرونة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القدرة على التكيف السريع مع التغيرات على فاعلية المدارس في مواجهة التحديات. تمحورت الدراسة حول تحليل الأبعاد المختلفة للمرونة التنظيمية في المدارس وكيفية تأثير هذه الأبعاد على أداء المدارس، خاصة في فترات الأزمات التي تواجهها المنطقة.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٠ مدرسة حكومية في مناطق مختلفة من الضفة الغربية وقطاع غزة، وشملت العينة معلمين ومديرين. استخدمت الباحثة استبانة تم تصميمها لتقييم الديناميكية التنظيمية، بالإضافة إلى مقابلات مع عدد من مديري المدارس لفهم كيفية تطبيق مفاهيم المرونة داخل المدارس وكيفية التعامل مع التغيرات المفاجئة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الديناميكية التنظيمية كانت من العوامل الرئيسية التي ساهمت في تعزيز قدرة المدارس على التكيف مع الأزمات. المدارس التي كانت تتمتع بمرونة في اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة كانت أكثر قدرة على ضمان استمرارية التعليم. كما أظهرت الدراسة أن التفاعل السريع بين الإدارة والمعلمين والطلاب كان له تأثير إيجابي على تعزيز قدرة المدرسة على تجاوز الصعوبات.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم المرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية من خلال توفير بيئة تعليمية مرنة وتدريب المعلمين والإداريين على مهارات التكيف السريع مع التغيرات. كما أكدت الدراسة على ضرورة إنشاء شبكة دعم قوية بين المدارس والسلطات التعليمية لمساعدة المدارس على التعامل مع التحديات والظروف المتغيرة.

اما الطباع (٢٠٢٠) تناولت دراسة دور المرونة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير المرونة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات التعليمية في الضفة الغربية وقطاع غزة، مع التركيز على كيفية استجابة المدارس الفلسطينية للأزمات، مثل الأزمات السياسية أو الاقتصادية.

تمت الدراسة على عينة مكونة من ١٠٠ معلم ومدير من ٥٠ مدرسة حكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة. استخدم الباحث استبانة لتقييم مستوى المرونة التنظيمية في المدارس ودورها في تحسين الأداء الإداري والتعليم داخل المدارس. كما تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتوفير رؤية شاملة عن السياسات المعتمدة في مواجهة الأزمات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية وبين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين، حيث كانت المدارس التي تتبع سياسات مرنة في التعامل مع الأزمات أكثر قدرة على الحفاظ على استقرار العملية التعليمية، وتحقيق نتائج إيجابية على صعيد تحصيل الطلاب وجودة التعليم.

كما أظهرت الدراسة أن المرونة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين قدرة المدارس على التكيف مع التغيرات الطارئة، مثل إدخال أساليب التعليم عن بعد في فترات الإغلاق أو تكييف الجدول الزمني وفقاً للظروف الأمنية المتقلبة.

وفي النهاية، أوصى الباحث بضرورة تبني استراتيجيات مرنة داخل المؤسسات التعليمية الفلسطينية، تشمل توفير التدريب المستمر للمعلمين على كيفية التعامل مع الأزمات، وتوفير الدعم الفني والتقني لضمان استمرارية التعليم في جميع الظروف.

اما شوامرة (2021) فقد ركزت الدراسة على دور المرونة التنظيمية في تعزيز فعالية النظام التعليمي الفلسطيني واستجابة المدارس للظروف الطارئة، مع التركيز على المدارس الحكومية في منطقة الخليل. هدفت إلى تحليل مدى تأثير المرونة التنظيمية في تطوير الأداء المؤسسي للمدارس خلال الأزمات، مثل الأزمات السياسية والإغلاق المفاجئ للمدارس.

استخدم الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا واعتمد على استبانة موجهة لعينة مكونة من ١٢٠ مشاركًا، من بينهم معلمون ومديرو مدارس وإداريون في منطقة الخليل. كما شملت الدراسة مقابلات مع مجموعة مختارة من مديري المدارس الذين واجهوا تحديات مباشرة خلال الأزمات.

أظهرت النتائج أنّ المدارس التي تعتمد على المرونة التنظيمية، من خلال تعديل استراتيجياتها بسرعة وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والموظفين، كانت قادرة على مواجهة الأزمات بشكل أكثر كفاءة. تبني تقنيات التعليم عن بعد، على سبيل المثال، كان إحدى الآليات المرنة التي ساعدت المدارس في الحفاظ على استمرارية العملية التعليمية.

كما أوضحت الدراسة أهمية البعد الثقافي في تعزيز المرونة، حيث أظهرت المدارس التي تتمتع بثقافة مؤسسية داعمة ومبنية على التعاون والانفتاح قدرة أكبر على التعامل مع الظروف المتغيرة.

أوصت الدراسة بضرورة تدريب الإداريين والمعلمين على تبني ممارسات مرنة، مثل إعادة هيكلة الجداول الدراسية واستخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة، لتعزيز استدامة النظام التعليمي الفلسطيني في مواجهة الأزمات.

ودراسة عودة (2020) التي بحثت في دور المرونة التنظيمية في تعزيز كفاءة الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية. هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية، مثل التوقعية، والتعاون، والتوازن، في تحسين جودة الإدارة المدرسية، ورفع مستوى الأداء التعليمي في تلك المدارس.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على ٢٠٠ مشارك من مديري المدارس والمعلمين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الفئات المختلفة. واستخدمت الدراسة استبياناً تضمن ٤٠ سؤالاً موزعة على محاور مختلفة تتعلق بالمرونة التنظيمية وأبعادها.

أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية كانت عاملاً محورياً في تحقيق التكيف مع التغيرات التي فرضتها جائحة كورونا، خاصة في ما يتعلق بالتعليم عن بُعد وإعادة هيكلة الأنشطة المدرسية. كما أوضحت النتائج أنّ المدارس التي تتبنى ثقافة مؤسسية تدعم التعاون بين الإداريين والمعلمين تتميز بقدرة أكبر على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتخطيط المسبق داخل المدارس الحكومية، إلى جانب تطوير سياسات تضمن استدامة العمليات التعليمية، خاصة في ظل الظروف الطارئة. كما دعت إلى توفير دعم حكومي أكبر للمؤسسات التعليمية لزيادة قدرتها على التكيف مع الأزمات المفاجئة.

فرضيات الدراسة: اقتصر فرضيات الدراسة على الآتي:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وكان عددهم (٦٢٦٧) معلمًا ومعلمة، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤)، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

وقام الباحث بأخذ عينة عشوائية بلغت (٣٨١) معلمًا ومعلمة، وذلك بالاعتماد على دراسة (مشعل، ٢٠١٨) التي درست حجم العينة الأمثل، حيث تم اعتماد حد الإشباع بحسب كل من مقاييس: كرجيسي ومورجان، و هيربرت أركن، وريتشارد جيجر، وروبرت ماسون، وستيفن تاميسون، إنَّ حجم الإشباع لمجتمع مكون من ٥٠٠٠ وحتى ٧٥٠٠ مفردة هو (٣٨١) وقد تمَّ اعتماد هذا الرقم بعد حذف الاجابات الزائدة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	146	38.3%
	أنثى	235	61.7%
المجموع		381	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	126	33%
	دراسات عليا	255	67%
المجموع		381	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	107	28.1%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	121	31.8%
	10 سنوات فأكثر	153	40.1%
المجموع		381	100%

صدق الاستبانة: عرضت الاستبانة بصورتها الأولية التي تكونت من (٢٣) فقرة على (١٤) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية، وقد بين المحكمون عددًا من الملاحظات تم الأخذ بها، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (١٩) فقرة.

صدق المجموعات الطرفية (T-TEST): طبقت أداة الدراسة إلكترونيًا على عينة عشوائية "هذه العينة استطلاعية وهي فقط من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة" بلغت (٥٠). وتعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين الفئات المتطرفة (عليا_ دنيا)، حيث تم المقارنة بين متوسطات أعلى (١٠) درجة (الفئة العليا) مع أدنى (١٠) درجة (الفئة الدنيا) وحساب النتائج.

جدول رقم (٢)

يبين الصدق التمييزي بين المتوسطات والانحرافات المعيارية، وقيمة "T"

الدرجات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
أعلى ٢٠٪	١٠	٤,٥٨	٠,٥٩٨	٥,٩٤٣	٠,٠٠٠	دال
أدنى ٢٠٪	١٠	٣,١٢	٠,٨٢٣			

يتضح من الجدول السابق أن أداة الدراسة صادقة، ولبنودها المقدرة التمييزية بين الأشخاص الذين حصلوا على درجات عليا، وأولئك الذين حصلوا على درجات دنيا.

ثبات الاستبانة: حسبت معاملات الثبات للاستبانة، من خلال طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث طبقت مرتين على عينة استطلاعية عددها (٢٥) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وبفاصل زمني قدره خمسة عشر يومًا بين التطبيق الأول والثاني. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠,٨٥).

تصحيح أداة الدراسة: استخدم مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي، على النحو الآتي: مرتفع جدًا (٥) درجات، ومرتفع (٤) درجات، ومتوسط (٣) درجات، ومنتدٍ درجتان، ومنتدٍ جدًا درجة واحدة، ومعيار الحكم على الدرجة جاء على النحو الآتي: (١ - ١,٨٠) مستوى منتدٍ جدًا، و(١,٨١ - ٢,٦٠) مستوى منتدٍ، و(٢,٦١ - ٣,٤٠) مستوى متوسط، و(٣,٤١ - ٤,٢٠) مستوى مرتفع، و(٤,٢١ - ٥,٠٠) مستوى مرتفع جدًا.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

ثانياً: المتغير التابع: فعالية المرونة التنظيمية.

إجراءات الدراسة: تم توزيع أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، حيث جرى توزيع رابط لأداة الدراسة إلكترونياً من خلال جوجل درايف على مجتمع الدراسة، وحصل الباحث على (٣٩٦) استجابة على أداة الدراسة، تم سحب ١٥ استجابة بشكل عشوائي.

المعالجة الإحصائية: م استخدام ما يأتي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t -test، واختبار LSD للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة ومناقشتها.

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، ومناقشة هذه النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: "ما مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المعايير	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
١	٧	يوفر اتصالات إدارية بالمدرسة سهلة ومرنة .	٤ , ٨٤	0.67	مرتفع جداً
٢	٥	يحث المعلمين على تطوير وتجديد أساليبهم أثناء العمل.	4.41	٠ , ٧١	مرتفع جداً
٣	١٠	يعتمد على قاعدة بيانات واضحة يستخدمها من أجل التقويم وحل المشكلات.	4.36	٠ , ٦٤٠	مرتفع جداً
٤	٨	يراعي إمكانيات وموارد المدرسة عند صياغة الاهداف.	4.32	٠.68٠	مرتفع جداً
٥	١	يحرص على مواكبة التطورات المستجدات في بيئة العمل.	٤ , ٣٠	٠ , ٦٦٠	مرتفع جداً
٦	٦	يسعى إلى تحقيق متطلبات البيئة المدرسية عند صياغة أهداف المدرسة.	4.29	٠ , ٧٨٠	مرتفع جداً
٧	٤	يتأكد من صياغته لرؤية المدرسة بعبارة واضحة ومفهومة.	4.26	٠ , ٧٦	مرتفع جداً
٨	٣	يعكس الرؤية والقيم في ممارسته اليومية.	4.23	0.76	مرتفع جداً
٨	١٤	يوفر المناخ الذي يسمح من خلاله للمعلمين باستخدام الخبرة والتجريب بالعمل.	4.23	٠.71٠	مرتفع جداً
١٠	١٣	يحرص على تطوير أنظمة وسياسات المدرسة بصفة دورية.	٠.4.2	٠.63٠	مرتفع جداً
١١	١٢	يحفز المعلمين ويعمل معهم من أجل تكوين مناخ إيجابي.	4.18	٠ , ٦٥٠	مرتفع
١٢	١٨	يعمل على التنوع في أساليبه الإدارية.	4.17	٠ , ٧٢٠	مرتفع
١٣	١٥	يحرص على تهيئة المعلمين لمواجهة المتغيرات المختلفة في بيئة العمل.	4.17	٠ , ٨٠٤	مرتفع
١٤	١٧	يصيغ أهداف للمدرسة قابلة للتغيير حسب المتغيرات المحيطة.	4.16	٠ , ٧٠٩	مرتفع
١٥	١١	يعمل ضمن المجتمع المدرسي من أجل ترجمة الرؤية إلى أهداف.	4.15	٠ , ٦٠٩	مرتفع
١٦	١٦	يهدف إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.	4.14	٠ , ٧٠٧	مرتفع
١٧	٢	يسعى إلى مراجعة وتطوير أهداف المدرسة بصورة دورية.	4.08	0.705	مرتفع
١٧	١٩	يحرص على تكوين ثقافة قائمة على الانفتاح على البيئة المحيطة.	٤ , ٠٨	0.78٠	مرتفع
١٩	٩	يؤمن بضرورة تطبيق المعارف الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة.	3.98	0.74	مرتفع
		الأداة ككل	4.22	0.707	مرتفع جداً

*** الدرجة العظمى من (٥)**

يظهر الجدول (٣) أن الفقرة (٧) والتي نصت على "يوفر اتصالات إدارية بالمدرسة سهلة ومرنة" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٨) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبمستوى مرتفع جداً، وجاءت الفقرة (٥) والتي نصت على "يحث المعلمين على تطوير وتجديد أساليبهم أثناء العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٧١) وبمستوى مرتفع جداً، بينما احتلت الفقرة (٩) والتي نصت على "يؤمن بضرورة تطبيق المعارف الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٧٤) وبمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات المجال ككل (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٠٧)، وبمستوى مرتفع جداً، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ومن أجل قياس هذا السؤال تم وضع الفرضية التالية:

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتفرض عنها ثلاث فرضيات.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة في حالة (الجنس، المؤهل العلمي) واختبار ANOVA في حالة سنوات الخبرة ثم اختبار LSD لمعرفة اتجاهات الفروق:

متغير الجنس:

تم اختبار وتحليل السؤال من خلال اختبار الفرضية الصفريّة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغير الجنس.

جدول (٤): يبين نتائج إجابات عينة الدراسة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية استناداً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	146	4.21	٤.3٠	0.821	0.367٠	غير دال
أنثى	235	4.23	٢.3٠			

يُظهر الجدول (٤) أن قيمة T المحسوبة هي ٠,٨٢١، منخفضة، ومستوى الدلالة المرتبط بهذه القيمة (٠,٣٦٧) أكبر بكثير من المستوى المعتاد للكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية (عادة ٠,٠٥)، ما يدل على قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العرب من وجهة نظر المعلمين والمعلمين من حيث متغير الجنس.

متغير المؤهل العلمي:

ولاختبار ذلك تم صياغة الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٥): يبين نتائج إجابات عينة الدراسة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية استناداً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
بكالوريوس	126	4.20	0.31	1.187	0.276٠	غير دال
دراسات عليا	255	4.23	0.36			

كلا المجموعتين (حملة البكالوريوس والدراسات العليا) حققت متوسطات عالية للمرونة التنظيمية (أكثر من ٤,٠)، مما يشير إلى مستوى عام مرتفع لإدراك المرونة التنظيمية.

القيمة المحسوبة لـ T (١,١٨٧) أقل من القيمة الحرجة لـ T عند مستوى دلالة ٠,٠٥، مما يعني أن الفرق بين متوسطي المجموعتين ليس دالاً إحصائياً. وبالتالي، لا يوجد دليل كافٍ لرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فرق في مستوى المرونة التنظيمية بين المديرين الحاصلين على البكالوريوس والدراسات العليا.

متغير سنوات الخبرة

ولاختبار النتائج المتعلقة بالسؤال تم صياغة الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (٦): يبين نتائج إجابات عينة الدراسة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية استناداً لمتغير سنوات الخبرة

التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	٠,٣٤٢	٠,٤٣٧			
داخل المجموعات	١٢١,٢٦٦	٠,٥٥٩	٠,٣٠٦	٠,٠١	دال
المجموعات	١٢١,٦٠٨				

جدول رقم (٧)

يبين نتائج اختبار (LSD) استناداً لمتغير سنوات الخبرة

السنة (I)	السنة (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة	القرار
أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	-٠,٠٢*	٠,٠٥	دال
	١٠ سنوات فأكثر	-0.13*	٠,٠٤	دال
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٠,٠٢	٠,٠٥	دال
	١٠ سنوات فأكثر	-٠,١١*	٠,٠٠٦	دال
١٠ سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات	٠,١٣*	٠,٠٤	دال
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٠,١١*	٠,٠٠٦	دال

من الجدول (٦) نجد أن هناك تباين بين المجموعات يشير إلى مدى اختلاف متوسطات المرونة بين المجموعات الثلاث (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة.

يوضح الجدول (٧) أنّ المعلمين والمعلمين الذين لديهم ١٠ سنوات خبرة فأكثر يمتلكون مستوى مرونة تنظيمية أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بنظرائهم الذين لديهم أقل من ٥ سنوات وحتى أولئك الذين

لديهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. كما أن هناك فرقاً ذو دلالة إحصائية بين المجموعتين الأخيرتين، ولكن ليس بنفس القوة التي لوحظت عند مقارنتهما بالمجموعة الأولى.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

النتيجة تشير إلى أنّ مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر مرتفع جداً، تعكس كفاءة المديرين في تبني ممارسات إدارية مرنة تساهم في تعزيز بيئة العمل المدرسية وتحقيق التكيف مع المتغيرات المحيطة. ويبرز ذلك من خلال تصدر الفقرة المتعلقة بتوفير اتصالات إدارية سهلة ومرنة المرتبة الأولى، ممّا يشير إلى أهمية التواصل الفعال كعامل أساسي في تعزيز المرونة التنظيمية وتقليل البيروقراطية، بما يتيح استجابة أسرع للتحديات المختلفة. كما أنّ تشجيع المديرين للمعلمين على تطوير وتجديد أساليب عملهم يعكس التزامهم بدعم الابتكار وخلق بيئة تعليمية ديناميكية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

توظيف قاعدة بيانات واضحة لحل المشكلات والتقييم يظهر أيضاً أنّ القرارات التي يتخذها المديرون تعتمد على أسس علمية ومنهجية، مما يعزز الكفاءة والقدرة على مواجهة الأزمات. إضافة إلى ذلك، فإن مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة عند صياغة الأهداف يدل على وعي المديرين بأهمية التخطيط الواقعي الذي يقلل من التحديات الناجمة عن ضغوط الأزمات. المستوى العام المرتفع للمرونة التنظيمية يعكس وجود ثقافة عمل جماعي وتوجه نحو الابتكار والتحسين المستمر، مدفوعاً بخبرة المديرين ودعمهم لتنمية قدراتهم القيادية والإدارية.

هذه النتيجة تعزى إلى البيئة المعقدة التي يعمل فيها المديرون داخل الخط الأخضر، والتي تفرض عليهم تبني استراتيجيات مرنة تتيح التكيف مع التغيرات السريعة. كما أنّ الدعم المؤسسي والتوجه نحو تحديث الأنظمة والسياسات يعزز هذه الممارسات، ممّا يؤكد أهمية تعزيز القيادة المرنة والتدريب المستمر للمديرين لزيادة كفاءتهم في مواجهة التحديات وتحقيق استدامة الأداء التعليمي.

تُعزى هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى أنّ مستوى المرونة التنظيمية الذي يتمتع به مديرو المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر يعكس تأثيراً إيجابياً ومباشراً على

البيئة التعليمية. التقديرات المرتفعة التي منحها المعلمون للفقرة المتعلقة بتوفير اتصالات إدارية سهلة ومرنة توحي بأن المديرين يساهمون في تقليل الحواجز البيروقراطية، مما يسهل عملية التواصل ويعزز الشفافية في التعاملات اليومية. هذا النوع من التواصل يجعل المعلمين يشعرون بمزيد من الدعم والتمكين، مما يرفع من دافعيتهم للعمل ويساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية.

بالإضافة إلى ذلك، تعبير المعلمين عن تقديرهم لتحفيز المديرين لهم على تطوير وتجديد أساليبهم يعكس إدراكهم للدور القيادي الفعال الذي يلعبه المديرون في تعزيز الابتكار وتشجيع الإبداع داخل البيئة التعليمية. كما أنّ الاهتمام باستخدام قاعدة بيانات واضحة في التقييم وحل المشكلات يظهر للمعلمين حرص المديرين على اتخاذ قرارات مدروسة وعقلانية تستند إلى أدلة، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم وفعالية العمل المؤسسي.

رؤية المعلمين المرتفعة للمرونة التنظيمية، بما فيها مراعاة الإمكانيات والموارد عند صياغة الأهداف، تدل على شعورهم بأن المديرين يمتلكون فهماً عميقاً للواقع التعليمي، ويمارسون أدوارهم بواقعية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة. من الواضح أنّ المعلمين ينظرون إلى هذه المرونة على أنها عامل أساسي في تهيئة بيئة مدرسية قادرة على التكيف مع المتغيرات وضمان استمرارية العمل بكفاءة.

بالمجمل، وجهة نظر المعلمين الإيجابية تُظهر تقديرهم للدور القيادي الذي يمارسه المديرون، حيث يعكس مستوى المرونة التنظيمية الذي أظهره توازناً بين توجيه العمل المدرسي والاستجابة الفعالة لمتطلبات المعلمين وظروف البيئة التعليمية المتغيرة.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات قفيشة (٢٠١٩)؛ والحميسي (٢٠٢١)؛ وخلف (٢٠٢٣)؛ ودراسة السنين (٢٠٢٠) التي أظهرت أنّ مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة. واختلفت مع نتائج دراسات السوالقة (٢٠٢٠)؛ والبدوي والقحطاني (٢٠٢١)؛ والشايح والتويجري (٢٠٢٢) التي أظهرت أنّ مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة والذي يمكن أن يكون سببه قلة الدورات التدريبية وورش العمل التي تجعل من المديرين مرنين تنظيمياً، ويعزو الباحث السبب في اختلاف في النتيجة كون الدراسات حصلت في أماكن مختلفة وثقافات مختلفة وكذلك البعد الجغرافي عن المدن المركزية يؤدي إلى عدم اتباع المدير الدورات التدريبية الحديثة التي تتلاءم مع متطلبات العصر، كذلك قد يكون السبب عدم دراية المعلم الكافية بالمرونة التنظيمية وأبعادها. **مناقشة السؤال الثاني:**

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني تشير إلى أنّ مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، كما هو مُدرك من قِبل المعلمين والمعلمات، لا يتأثر بمتغيري الجنس أو المؤهل العلمي، ولكنه يتأثر بشكل واضح بمتغير سنوات الخبرة.

بالنسبة لمتغير الجنس، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بتقديراتهم للمرونة التنظيمية، حيث كانت قيم T ومستويات الدلالة المرتبطة بها أكبر من القيمة الحرجة (٥,٠٥). هذا يشير إلى أن المعلمين والمعلمات يتفقون عمومًا على مستوى المرونة التنظيمية بغض النظر عن جنسهم، وهو ما يمكن تفسيره بوجود ممارسات إدارية متوازنة لا تنحاز إلى نوع معين في تعاملها مع الكادر التعليمي.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أظهرت النتائج أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على درجة البكالوريوس والدراسات العليا. كلا الفئتين اعتبرت مستوى المرونة التنظيمية مرتفعًا بشكل عام، وهو ما قد يُعزى إلى تمتع المديرين بمجموعة من المهارات الإدارية الواضحة التي تضمن الاتساق في الأداء بغض النظر عن مستوى التأهيل الأكاديمي.

على الجانب الآخر، أظهرت النتائج أنّ سنوات الخبرة تلعب دورًا مؤثرًا في تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى المرونة التنظيمية، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بناءً على سنوات الخبرة. بشكل عام، أظهر المعلمون ذوو الخبرة التي تبلغ ١٠ سنوات فأكثر إدراكًا أعلى للمرونة التنظيمية مقارنة بمن لديهم أقل من ٥ سنوات خبرة أو من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. يمكن تفسير هذا الاختلاف بأن أصحاب الخبرة الطويلة قد طوروا فهمًا أعمق للممارسات الإدارية ويقدمون بشكل أكبر الجوانب المرتبطة بالمرونة التنظيمية. كما أن خبراتهم الممتدة تجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع أساليب القيادة المختلفة للمديرين، مما يعزز رؤيتهم الإيجابية للمرونة التنظيمية.

بالتالي، فإنّ النتائج تدعم الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة، بينما تُظهر ثباتًا نسبيًا في استجابات العينة عند تحليلها بناءً على متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

بيّنت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لاختلاف متغير الجنس.

وقد يُعزى ذلك إلى أن مظاهر المرونة التنظيمية تعتبر سلوكيات ملاحظة من خلال الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، كما أنها شعور وإحساس داخلي لممارسات إيجابية أو سلبية لمظاهر المرونة التنظيمية من قبل مديري المدارس، وحيث أنه سلوك فيمكن ملاحظته من قبل المعلمين وبغض النظر عن جنسهم سواء الذكور أم الإناث، وهذا يشير إلى تقارب واتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بين الجنسين.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسي الحميسي (٢٠٢١)، والشايح والتويجري (٢٠٢٢)، حيث أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة قفيشة (٢٠١٩)، حيث أظهرت هذه الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث. واختلفت مع نتائج دراسة السوالقة (٢٠٢٠)، حيث أظهرت هذه الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

ويمكن عزو ذلك إلى أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يستطيعون أن يُظهروا صورة واقعية لمستوى ممارسة مديريهم للمرونة التنظيمية، وذلك لأن هذه الممارسات واضحة للجميع، الأمر الذي جعل استجاباتهم متقاربة.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسي قفيشة (٢٠١٩)، والشايح والتويجري (٢٠٢٢)، حيث أظهرت هاتان الدراستان عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحميسي (٢٠٢١)، حيث أظهرت هذه الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس.

ويمكن عزو ذلك إلى أن الخبرة المكتسبة من سنوات الخدمة لها أثر قوي في تقدير مستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، فكلما زاد عدد سنوات الخدمة للمعلمين أصبحوا أكثر مقدرة على تقدير ممارسات المرونة التنظيمية لمديري المدارس. كما أن ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) أكثر مقدرة على الحكم على ممارسات المدير وأكثر اطلاعاً على هذه الممارسات بحكم مدة خدمتهم الطويلة مقارنة بزملائهم ولذلك كانت تقديراتهم أكثر من زملائهم ذوي الخبرة الأقل والذين لا يمتلكون الخبرة الكافية بالأنظمة والمعايير والمقدرة على الحكم على ممارسات مديري المدارس، وهذا يتفق مع دراسة الشين (٢٠٢٠) والتي أظهرت فروقات ذات دلالة إحصائية في مجال "القيادة والإدارة" من أبعاد المرونة التنظيمية كانت لصالح "٥ سنوات فأقل".

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الخميس (٢٠٢١)، حيث أظهرت هذه الدراسة وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر). واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات قفيشة (٢٠١٩)، السوالقة (٢٠٢٠)، والشايح والتويجري (٢٠٢٢)، حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

توصي الدراسة الحالية بما يأتي.

- تعزيز ممارسات المرونة التنظيمية: تشجيع الممارسات الفعالة التي ساهمت في تحقيق مستوى مرتفع جداً من المرونة التنظيمية، مثل: توفير اتصالات إدارية سهلة ومرنة. دعم الابتكار من خلال تحفيز المعلمين على تطوير وتجديد أساليب العمل. اعتماد قاعدة بيانات واضحة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات. توسيع استخدام التكنولوجيا لتحسين مرونة الاتصال الإداري وزيادة الكفاءة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.
- استهداف المعلمين ذوي الخبرة القليلة: تنفيذ برامج توجيه وتدريب للمعلمين ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات لتوضيح دور المرونة التنظيمية في تحسين بيئة العمل المدرسية. إشراك المعلمين ذوي الخبرة الطويلة في عمليات التوجيه المهني للمعلمين الجدد لتعزيز فهمهم لممارسات القيادة المرنة.
- تعزيز القيادة الإدارية المرنة: تشجيع المديرين على مراجعة أهداف المدارس وتطويرها بانتظام، مع مراعاة المتغيرات البيئية والإمكانيات المتاحة، تعزيز تطبيق المديرين لاستراتيجيات التكيف مع المتغيرات السريعة من خلال تمكينهم من أدوات تخطيط أكثر مرونة، تنظيم ورش عمل تشاركية بين المديرين والمعلمين لتعزيز التعاون وتحقيق التكامل في صياغة الأهداف وتطوير استراتيجيات العمل.
- تشجيع البحث العلمي: إجراء المزيد من الدراسات حول المرونة التنظيمية في سياقات تعليمية مختلفة، مثل: المدارس في المدن المركزية والريفية. مقارنة بين المدارس الثانوية الحكومية والخاصة. دراسة تأثير متغيرات أخرى، مثل: نوع المدرسة (مختلطة أو غير مختلطة)، وحجم المدرسة، ومدى تأثير السياسات التعليمية المحلية على المرونة التنظيمية.
- تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي: تبني سياسات تشجع المديرين والمعلمين على تنفيذ تجارب جديدة وأخذ المبادرات لتحسين الأداء المدرسي، تقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين والمعلمين الذين يساهمون في تعزيز الابتكار وتحقيق مرونة تنظيمية.

- دعم سياسات التطوير المهني: ضمان توفر فرص التطوير المهني المستمر للمديرين والمعلمين لتحسين مهاراتهم القيادية والإدارية. تشجيع تبادل الخبرات بين المديرين من خلال اللقاءات الدورية والملتقيات المهنية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البدوي، أمل والقحطاني، نوف. (٢٠٢١). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ١٨٩ (٣)، ٢٩٩ - ٣٤٩.
- خلف، محمد. (٢٠٢٣). المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة بغداد. مجلة الدراسات المستدامة، ٥، ١٦٣٩ - ١٦٦٦.
- أبو الرب، م. (2018). أهمية المرونة في تطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة في المدارس الفلسطينية. الخميسي، حليلة. (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتمكين المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عُمان.
- السكرانة، بلال. (٢٠٢٠). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة.
- السنين، بندر بن إبراهيم بن أحمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيله، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- السوالقة، رغدة. (٢٠٢٠). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الحموري، ع. (2019). دور المرونة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية العربية: تعزيز فعالية العمل المؤسسي.
- العجمي، أ. (2020). الأبعاد الثقافية والتكنولوجية للمرونة التنظيمية في المؤسسات التربوية: تعزيز التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا لتحسين الأداء.
- الشايح، علي والتوجيهي، عبدالعزيز. (٢٠٢٢). المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٢(٦)، ١١٤ - ١٤٦.
- جرار، م. (2020). أهمية المرونة التنظيمية في تطوير المدارس العربية لمواجهة تحديات التحول الرقمي.

- قفيشة، رندة. (٢٠١٩). درجة التفاوض الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- مرسي، نبيل وسليم، أحمد. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية. المكتب الجامعة الحديث.
- الشعبي، ع.، وآخرون. (2021). أهمية البعد التشغيلي للمرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية: تحسين العمليات التشغيلية لمواجهة الأزمات.
- الطباع، أ. (2020). دور المرونة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية الفلسطينية: استجابة المدارس للأزمات السياسية والاقتصادية.
- السويدي، أ. (2018). المرونة التنظيمية: مفهومها وأهميتها في المؤسسات الحديثة.
- الشريف، م. (2020). المرونة التنظيمية: التوازن بين التكيف مع الظروف الخارجية والحفاظ على الهوية المؤسسية.
- شوامرة، س. (2021). المرونة التنظيمية في السياق الفلسطيني: تأثيرها على فعالية النظام التعليمي وقدرة المدارس على الاستجابة للظروف الطارئة.
- العواودة، أ.، والنجار، م. (2021). المرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية: تحديات الاحتلال والقيود الاقتصادية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Acharya, S. (2019). Beyond Learning Outcomes: Impact of Organizational Flexibility on Strategic Performance Measures of Commercial E-Learning Providers. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 31-41.
- Albadwi, A. & AlQahtani, N. (2021). 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(in Arabic). *Education Journal*, 198(3), 299 – 349.
- Alkhumisi, H. (2021). The Degree of Availability of the Dimensions of Organizational Flexibility among the Principals of Basic Education Schools and its Relation to the Level of Teachers' Empowerment. Unpublished Master's Thesis(in Arabic), University of Nizwa, Nizwa, Sultanate of Oman.
- AlSakarna, B. (2020). Organizational and Administrative Development(in Arabic). Dar Al-Masirah.
- Al-Shaya, A. & AlTuwajiri, A. (2022). Organizational Flexibility of School Principals in Buraidah from the Point of View of Teachers(in Arabic). *Journal of Educational Studies and Research*, 2(6), 114-146.

- AlSuwalqa, R. (2020). The Practicing Degree of Organizational Resilience by Private Secondary Schools' Principals in Amman the Capital and its Relationship with Teachers' Morale(in Arabic). Unpublished master's thesis, Arab Open University, Amman, Jordan.
- Khalaf, M. (2023). Organizational Flexibility and its Relationship to Administrative Renewal among Private Secondary School Principals from the Point of View of Faculty Members in Baghdad Governorate(in Arabic). Journal of Sustainable Studies, 5, 1639 – 1666.
- Mashal, Ahmed Abdel Latif. (2018). An Analytical Study to Calculate the Optimal Sample Size in Field Research(in Arabic), Egyptian Journal of Agricultural Economics, Volume 28, Issue 2.
- Morsi, N. & Salim, A. (2017). Strategic Management(in Arabic). Modern University Office.
- Phillips, F., Chang, J., & Su, Y. (2019). When do efficiency and flexibility determine a firm's performance? A simulation study. Journal of Innovation & Knowledge, 4(2), 88–96.
- Qafisha, R. (2019). The Degree of Secondary Schools Principals Academic Optimism and its Relation to their Level of Organizational Resilience in Amman. Unpublished master's thesis, Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Al-Sinin, Bandar bin Ibrahim bin Ahmed. (2020). The degree of practicing organizational flexibility among secondary school leaders in Al-Ahsa Governorate and the requirements for its activation(in Arabic), King Faisal University, Saudi Arabia.
- Yanine, F., Valenzuela, L., Tapia, J. & Cea, J. (2016). Rethinking enterprise flexibility: a new approach based on management control theory. Journal of Enterprise Information Management, 29(6), 860-886.