

درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية "دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرّسين في مدينة اللاذقية"

د. روان محمد مسعود وزان*

(تاريخ الإيداع ٧/١/٢٠٢٥. قُبِلَ للنشر في ٩/٢٢/٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرّف درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرّسين، بالإضافة إلى تعرّف دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

اعتمد البحث المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة البحث (٣١٣) مدرّساً ومدرسة، جرى توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وجرى استرجاع (٢٩٦) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج أنّ مديري المدارس الثانوية في اللاذقية يتمتعون بمرونة متوسطة في جوانبها الهيكلية، والإستراتيجية، والتشغيلية، ومرونة الموارد البشرية. لديهم نقاط قوة في تسهيل التواصل ودعم المدرّسين، لكن يواجهون تحديات في سرعة الاستجابة، تفويض الصلاحيات، ابتكار الحلول، وإشراك المدرّسين في صياغة الإستراتيجيات. كما تحتاج المرونة التشغيلية لتعديل الإجراءات اليومية، وتتطلب مرونة الموارد البشرية تعزيز التطوير المهني والدعم النفسي وبناء ثقافة الثقة. إضافةً إلى ذلك، لم تُظهر نتائج البحث فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات المدرّسين حول المرونة التنظيمية بناءً على الجنس، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: درجة التوافر، المرونة التنظيمية، مدير المدرسة، المدارس الثانوية، المدرّس.

* مدرس، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

The Availability of Organizational Flexibility Dimensions Among Secondary School Principals A Field Study from the Teachers' Perspective in Latakia City

***Dr. Rawan Mouhamad Masoud Wazzan**

□**ABSTRACT**□

(Received 1/7 /2025. 22 /9/2025)

The study aimed to identify the degree of availability of organizational flexibility dimensions (structural flexibility, strategic flexibility, operational flexibility, and human resources flexibility) among secondary school principals in Lattakia city from the teachers' perspective. It also aimed to determine the significance of differences between the average responses of the sample members regarding the availability of organizational flexibility dimensions based on the variables of (gender, academic qualification, and years of experience).

The research adopted a descriptive approach. The study sample size was 313 teachers, who were surveyed using a questionnaire. A total of 296 complete and valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The results showed that secondary school principals in Lattakia possess a moderate level of flexibility in its structural, strategic, operational, and human resources aspects. They have strengths in facilitating communication and supporting teachers, but they face challenges in areas such as response speed, delegation of authority, innovating solutions, and involving teachers in formulating strategies. Furthermore, operational flexibility needs adjustments to daily procedures, and human resources flexibility requires enhancing professional development, psychological support, and building a culture of trust. Additionally, the research results did not show statistically significant differences in teachers' perceptions of organizational flexibility based on gender, academic qualification, or years of experience.

Keywords: Degree of Availability, Organizational Flexibility, School Principal, Secondary Schools, Teacher.

* Lecturer, Department of Comparative Education, Faculty of Education, University of Lattakia, **Lattakia, Syria.**

المقدمة:

في ظل التحديات المتجددة التي تعصف بالمؤسسات على اختلاف أنواعها، بما فيها مؤسسات التعليم، والتي فرضتها المتغيرات العالمية المتلاحقة، أصبح هناك حاجة ملحة لدى هذه المؤسسات ليس فقط للاستجابة، بل لتطوير أدائها الداخلي بشكل استباقي وربط مفاهيم التحسين المستمر للخدمات المقدمة بنظامها الإداري. الهدف الأسمى من ذلك هو تمكينها من قيادة البيئة الخارجية بدلاً من مجرد التفاعل معها، هذا التحول الجذري في التفكير الإداري يتجسد بوضوح في مفهوم المرونة التنظيمية، حيث تُعد المرونة التنظيمية اليوم مكملاً أساسياً لبرامج التحديث والتطوير في أي مؤسسة تسعى للارتقاء، فهي تمكنها من زيادة كفاءتها في استغلال الموارد، وتعزيز فاعليتها في تحقيق الأهداف. إنها تعكس القدرة الجوهرية للمؤسسات على التغيير السريع والاستجابة الفعالة للمتغيرات والمستحدثات التي تفرض نفسها. وبناءً عليه، تُعتبر المرونة التنظيمية إحدى السمات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي الفعال، الذي لم يعد يُعنى بوضع خطط جامدة، بل بإنشاء إطار مرن يسمح بالتكيف المستمر مع البيئة التنافسية التي تتسم بالتغيير الدائم (غني، ٢٠٢٣، ص ١٩٨).

ضمن هذا السياق العام للتحويلات التنظيمية، يكتسب التعليم الثانوي العام أهمية خاصة ومحورية، فهو يمثل مرحلة تعليمية حيوية ضمن مراحل تعليمية أخرى يضمها نظام تعليمي متكامل، لكل مرحلة منها أهميتها وأهدافها، إلا أنّ المرحلة الثانوية العامة تُعد بحكم موقعها في السلم التعليمي بمثابة الأساس لأي تطور تعليمي لاحق. إنها تتوسط بين مرحلة التعليم الأساسي، التي تتلقى مخرجاتها من الطلاب لتواصل تربيتهم وتأهيلهم، وبين مرحلة التعليم العالي، التي تستكمل إعدادهم. هذا الموقع الإستراتيجي يجعلها نقطة انطلاق حاسمة لتمكين الطلاب من مواصلة تعليمهم العالي بنجاح، ولإعدادهم بشكل عملي للخروج إلى الحياة لتحمل مسؤولياتها؛ فالطلاب في هذه المرحلة ليسوا مجرد متلقين للمعرفة، بل هم في طور التكوين ليصبحوا أفراداً قادرين على التكيف مع متغيرات الحياة المعاصرة، ومن ثمّ الإسهام الفعّال في بناء نوعية القوى العاملة ذات التعليم العالي التي تحتاجها الأوطان في مسيرة تقدمها (عيسى، ٢٠٢٣، ص ٢٣٨).

ونظراً للدور الحاسم الذي يلعبه التعليم الثانوي، تصبح المرونة التنظيمية داخل المدرسة الثانوية عنصراً لا غنى عنه لنجاحها، إنها تعمل على زيادة قدرة الإدارة على التأثير والسيطرة على المتغيرات الطارئة والمفاجئة، سواء كانت داخلية أو خارجية. تبرز أهمية المرونة التنظيمية بشكل خاص في تأثيرها الكبير على العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، التي غالباً ما تكون مصدراً للمتغيرات المتكررة على المدى القصير، والمتعلقة بشكل مباشر بأنشطة المدرسة وأعمالها وأهدافها التربوية، حيث تسمح المرونة للمدرسة بإيجاد الحلول المثالية والمبتكرة في ظل إمكانياتها ومواردها المحدودة، وهي ميزة تنافسية تمكنها من تحويل التحديات إلى فرص.

إنّ تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية يتطلب قائداً قادراً على تحليل المواقف واتخاذ القرارات وتنفيذها بفاعلية، حيث تسمح المرونة التنظيمية بتجاوز الروتين الإداري وتسريع الإجراءات مع الحفاظ على جودة التعليم، يشمل ذلك تفعيل الأبعاد الهيكلية والإستراتيجية والتشغيلية ومرونة الموارد البشرية، مما يمكن القائد من إعادة تنظيم الأدوار وتعديل الخطط وتغيير الإجراءات وتطوير العاملين لتحقيق أهداف المدرسة (محمود، ٢٠١٦، ص ٢٥).

بناءً على ما سبق، وفي ضوء التحويلات المتسارعة وأهمية التعليم الثانوي، يُعدّ مدير المدرسة الثانوية قائداً محورياً وحجر الأساس في هذه العملية الديناميكية. فهو ليس مجرد إداري، بل هو من يترجم الرؤى التربوية إلى واقع عملي ملموس، ويسير دفة العمل اليومي بما فيه من تعقيدات، ويواجه الصعوبات والتحديات بشكل مباشر ومستمر.

لذا، فإنّ امتلاك المدير أبعاد المرونة التنظيمية المختلفة (الهيكليّة، والإستراتيجية، والتشغيلية، ومرونة الموارد البشرية) يصبح ضرورة قصوى لتحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية وكفاءة عاليتين، وضمان بيئة تعليمية محفزة وداعمة للتطوير المستمر. وتزداد أهمية دراسة درجة توافر هذه الأبعاد عند تقييمها من وجهة نظر المدرّسين، فهم الأكثر تفاعلاً بشكل مباشر مع القرارات والإجراءات الإدارية، وبالتالي فإنّ تقييمهم يعكس صورة واقعية للتطبيق الفعلي للمرونة التنظيمية، ويقدم مؤشرات دقيقة حول مدى تأثيرها على البيئة التعليمية والعملية التربوية برمتها.

مشكلة البحث:

تتسم البيئة التعليمية المعاصرة بالديناميكية والتغير المستمر، مما يفرض تحديات كبيرة على إدارات المدارس الثانوية التي تتطلب درجة عالية من المرونة للتكيف والاستجابة، فالتطورات المتسارعة في المناهج، التكنولوجيا التعليمية، والتوقعات المجتمعية، إلى جانب الأزمات غير المتوقعة (كالأوبئة أو الكوارث)، تجعل الإدارة المدرسية التقليدية غير كافية لمواجهة هذه المتطلبات. من هنا، تبرز الحاجة الملحة لمديرين يمتلكون قدرات مرونة تنظيمية تمكنهم من قيادة مدارسهم بفاعلية في ظل هذه الظروف المتغيرة.

لهم الواقع العملي لأبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في البيئة المحلية، أُجريت دراسة استطلاعية، شملت هذه الدراسة إجراء مقابلات مع (٣٠) مدرساً ومدرسة في مدرستي (عدنان المالكي، أسامة بن زيد). وقد كشفت نتائج هذه المقابلات عن وجود ضعف في بعض جوانب أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المدرّسين.

وقد تضمنت أبرز الأسئلة الموجهة للمدرّسين في الدراسة الاستطلاعية الآتي:

كيف ترى قدرة مدير المدرسة على تكييف الخطط المدرسية في ظل الظروف المستجدة؟ ٤٦.٧% من المدرّسين يرون أنّ هناك محدودية في المرونة الهيكلية، مشيرين إلى أنّ الهيكل التنظيمي جامد أحياناً ويعيق الاستجابة السريعة للمتغيرات.

هل ترى أنّ هناك مرونة في الهيكل التنظيمي للمدرسة تسمح بالتكيف السريع؟ ٥٦.٧% من المدرّسين أشاروا إلى ضعف في المرونة الإستراتيجية، لافتين إلى صعوبة في تكييف الأهداف والخطط طويلة المدى للمدرسة مع المتغيرات الجديدة.

ما مدى قدرة المدير على تعديل الإجراءات التشغيلية اليومية للمدرسة لمواجهة التحديات الطارئة؟ ٦٣.٣% من المدرّسين أفادوا بوجود تحديات في المرونة التشغيلية، حيث يرون أنّ العمليات والإجراءات اليومية لا تتسم بالقدر الكافي من المرونة لمواجهة المستجدات.

هل تعتقد أنّ مدير المدرسة يدعم مرونة الموارد البشرية (المدرّسين) وقدرتهم على التكيف؟ ٤٠% من المدرّسين لاحظوا ضعفاً في مرونة الموارد البشرية، مبينين أنّ هناك حاجة لتعزيز دعم المدير لقدرة المدرّسين على التكيف والتطوير في ظل الظروف المتغيرة.

تُشير نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى وجود فجوة بين الممارسات الإدارية الحالية ومتطلبات البيئة التعليمية المتغيرة، مما قد يؤثر سلباً على أداء المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية. وبناءً على ما تقدم، وانطلاقاً مما أكدته نتائج الدراسات السابقة من ضرورة تمتع مدير المدرسة بمرونة تنظيمية؛ كدراسات (Webb, 2015) ومسلم (٢٠١٦) وقفيشة (٢٠١٩)، والقحطاني والبديوي (٢٠٢١)، وقادري (٢٠٢٥)، بالإضافة إلى قلة

الدراسات المحلية - في حدود علم الباحثة - التي تناولت المرونة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية، لتحديد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: يُعد هذا البحث إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية، وتحديدًا في موضوع المرونة التنظيمية؛ فمع أن هذا المفهوم يحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة بشكل عام، إلا أنّ تطبيقاته ودراساته المتخصصة في المجال التعليمي، وخاصة في المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية - في حدود علم الباحثة - ما تزال محدودة، لذا يسعى البحث إلى تقديم إطار مفاهيمي وتحليلي شامل لأبعاد المرونة التنظيمية الأربعة (الهيكلية، والإستراتيجية، والتشغيلية، ومرونة الموارد البشرية)، مما قد يساهم في سد فجوة معرفية قائمة، حيث يمكن أن نتائج البحث معلومات يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية أعمق، مما يعزز الفهم النظري لكيفية عمل المرونة التنظيمية في بيئة مدرسية متغيرة.

الأهمية التطبيقية: قد توفر نتائج البحث معلومات دقيقة وموثوقة لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم والجهات المعنية، حيث يمكن استخدام هذه النتائج كأساس علمي لوضع سياسات وإستراتيجيات داعمة تهدف إلى تعزيز المرونة في النظام التعليمي ككل. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد في تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على تطوير الجوانب التي يمكن أن يظهر فيها ضعف، مما يساهم في بناء نظام تعليمي أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات المتجددة.

أيضاً يمكن أن تُسهم نتائج هذا البحث في تطوير القدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية من خلال فهمهم لدرجة توافر أبعاد المرونة لديهم من وجهة نظر المدرّسين، يمكن للمديرين تحديد نقاط قوتهم وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها. هذا الفهم يعزز الممارسات الإدارية اليومية، ويزيد كفاءة العمليات، ويخلق بيئة مدرسية أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم المقدم للطلاب.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تعرّف:

- ١- درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرّسين.
- ٢- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

فرضيات البحث:

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث الحالي وأهدافه؛ جرى اعتماد "المنهج الوصفي"؛ الذي يهتم بجمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو مشكلة محددة، ووصفها وتصويرها على شكل كمي بدقّة ووضوح، ومن ثمّ تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة والخروج بنتائج جديدة يمكن الاستفادة منها لأجل تفسير الظاهرة المدروسة وربطها بالمعلومات السابقة (ملحم، ٢٠٠٧، ص ٣٧٠).

مجتمع البحث وعينه:

يشمل مجتمع البحث جميع مدرّسي مرحلة التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهم (١٦٨٤) مدرّساً ومدرّسة وفق الإحصاءات الرسمية لدائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية باللاذقية، ولتحديد حجم عينة البحث استُخدم قانون العينة الإحصائي الآتي (العلي، ٢٠٢٠، ص ١٠٤):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

$$n \geq \frac{1684 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{1684 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \geq \frac{1617.3136}{5.1704} \approx 313$$

بناءً على ما سبق، بلغ حجم العينة اللازم سحبه باستخدام العينة العشوائية البسيطة (٣١٣) مدرّساً ومدرّسة، حيث جرى توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، استُرجعت منها (٢٩٦) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

المرونة التنظيمية: 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 (إبراهيم، ٢٠١٠، ص ٧٥).

ويُعرّف إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية المستخدمة في هذا البحث.

درجة التوافر: وحدة قياس تستخدم لتحديد مستوى أو مرتبة أو شيء ما (شحاته والنجار، ٢٠٠٣، ص ٢٣٣). ويمثل في هذا البحث درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين.

مدير المدرسة الثانوية: القائد الذي يقوم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المعلمين والعاملين والطلاب، والإشراف عليهم، وكذلك بمتابعتهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة، ولكي يتكامل عمل المدير بالنجاح لا بد أن يتمتع بمهارات وكفايات معينة (الشناق، ٢٠١٠، ص ٥).

ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

المدرّس: هو العنصر الأساسي في أي تجديد تربوي؛ لأنه أكبر مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد الطلاب، ومكانة المدرّس في النظام التعليمي تحدد أهميته، من حيث إنه مشارك رئيس في تحديد نوعية التعليم واتجاهاته وبالتالي نوعية مستقبل الأجيال (بشارة، ٢٠٠٣، ص ٥٣).

ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص الذي يشغل وظيفة تدريسية في إحدى المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية، ولديه الاستعداد للمشاركة في البحث وتقديم وجهة نظره حول أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس من خلال الإجابة على استبانة البحث.

أدوات البحث:

بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة التنظيمية كدراسة (Webb, 2015)، ومسلم (٢٠١٦)، وقيشة (٢٠١٩)، والقحطاني والبدوي (٢٠٢١)، وقادري (٢٠٢٥)، قامت الباحثة بإعداد أداة البحث الحالي، والتي تمثلت باستبانة أبعاد المرونة التنظيمية، حيث تضمنت الاستبانة أربعة أبعاد هي (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية). كما تضمنت الاستبانة مقدمة بينت الهدف من البحث. وللتحقق من صدق المحكمين لمحتوى بنود الاستبانة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية، وذلك ليبدوا ملاحظاتهم عليها، من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، ومدى انتماء كل بند منها إلى البعد أو المحور الذي وضع فيه، واقترح ما يساهم في إظهار الاستبانة بالصورة القابلة للتطبيق، حيث قامت الباحثة بإجراء التعديل اللازم في ضوء ملاحظات المحكمين، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، وفيما يلي أهم التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة:

جدول (١) التعديلات التي طرأت على بنود استبانة أبعاد المرونة التنظيمية

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
١	يُكَيّف مدير المدرسة الهيكل التنظيمي (مثل اللجان وتوزيع المهام) ليناسب المستجدات والتغيرات.	يقوم مدير المدرسة بتعديل الهيكل التنظيمي للمدرسة (مثل اللجان، توزيع المهام) بما يتناسب مع المستجدات.
٣	يُشجع مدير المدرسة على المرونة في التعامل مع الروتين والإجراءات، متى كان ذلك ضرورياً لتحقيق الأهداف بفعالية	يشجع مدير المدرسة على تجاوز الروتين والإجراءات الجامدة عند الضرورة لتحقيق الأهداف.
٧	يُتيح مدير المدرسة مساحة للمعلمين لابتكار مقاربات عمل حديثة تتجاوز الأطر التقليدية.	يمنح مدير المدرسة مساحة للمدرّسين لابتكار طرق عمل جديدة خارج الأطر التقليدية.
١١	يُعَدّل مدير المدرسة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بفاعلية استجابةً للتحديات المستجدة.	يُظهر مدير المدرسة قدرة على تعديل الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بناءً على التحديات الجديدة.
١٩	يُتابع مدير المدرسة ويُحلل التطورات في البيئة التعليمية (مثل المناهج والتقنيات)، ومن ثم يُكَيّف إستراتيجيات المدرسة بناءً على هذه التغيرات.	يُحلل مدير المدرسة التغيرات في بيئة التعليم (مثل المناهج، التقنيات) ويعدل إستراتيجيات المدرسة وفقاً لها.
٢٤	يُتيح مدير المدرسة تعديل الإجراءات الإدارية اليومية (مثل تسجيل الحضور وتوزيع المهام) حسب الضرورة.	يُسمح مدير المدرسة بتعديل الإجراءات الإدارية اليومية (مثل تسجيل الحضور، توزيع المهام) عند الحاجة.
٢٧	يُظهر مدير المدرسة مرونة في تغيير الخطط اليومية أو الأسبوعية استجابةً للتطورات الطارئة.	يُبدى مدير المدرسة استعداداً لتغيير الخطط اليومية أو الأسبوعية استجابةً للمستجدات.

يُوزَع مدير المدرسة المهام الإضافية بمرونة على المعلمين، مع الأخذ في الاعتبار قدراتهم وظروفهم الخاصة.	يُظهر مدير المدرسة مرونة في توزيع المهام الإضافية على المدرّسين بما يتناسب مع قدراتهم وظروفهم.	٣٢
يُبيد مدير المدرسة استعدادًا لإعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات بين المعلمين لمواجهة التحديات بفعالية.	يُظهر مدير المدرسة استعدادًا لإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بين المدرّسين لمواجهة التحديات.	٣٩

بناءً على التعديلات السابقة تضمنت استبانة المرونة التنظيمية بصورتها النهائية أربعة أبعاد (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية)، وهذه الأبعاد موزعة على (٤٠) بنداً وفق الآتي:

- ١- بعد المرونة الهيكلية (١٠) عبارات، ويشمل العبارات من (١) إلى (١٠).
 - ٢- بعد المرونة الإستراتيجية (١٠) عبارات، ويشمل العبارات من (١١) إلى (٢٠).
 - ٣- بعد المرونة التشغيلية (١٠) عبارات، ويشمل العبارات من (٢١) إلى (٣٠).
 - ٤- بعد مرونة الموارد البشرية (١٠) عبارات، ويشمل العبارات من (٣١) إلى (٤٠).
- ويعتمد أسلوب التصحيح وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً).

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل بعد، والدرجة الكلية للبعد؛ والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مدرّساً ومدرّسة من غير عينة البحث الأساسية، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.811**	.000	٢١	.819**	.000
٢	.792**	.000	٢٢	.766*	.000
٣	.921**	.000	٢٣	.837**	.000
٤	.717*	.000	٢٤	.751*	.000
٥	.863**	.000	٢٥	.737*	.000
٦	.751*	.000	٢٦	.841**	.000
٧	.855**	.000	٢٧	.765*	.000
٨	.799**	.000	٢٨	.836**	.000
٩	.834**	.000	٢٩	.802**	.000
١٠	.807**	.000	٣٠	.634*	.000
١١	.705*	.002	٣١	.813**	.000
١٢	.865**	.000	٣٢	.709*	.000
١٣	.759*	.000	٣٣	.699*	.000
١٤	.908**	.000	٣٤	.817**	.000
١٥	.852**	.000	٣٥	.766*	.000
١٦	.825**	.000	٣٦	.832**	.000
١٧	.748*	.002	٣٧	.658*	.000

.000	.844**	٣٨	.000	.836**	١٨
.000	.707*	٣٩	.000	.667*	١٩
.000	.809**	٤٠	.000	.842**	٢٠
** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)			* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)		

يبين الجدول (٢) أنّ ترابط البنود الدالة على كل بعد من أبعاد استبانة المرونة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠.٦٣٤) و(٠.٩٢١)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة المرونة التنظيمية والدرجة الكلية

البعد	معامل ارتباط بيرسون	احتمال الدلالة
المرونة الهيكلية	.809**	.000
المرونة الإستراتيجية	.795**	.000
المرونة التشغيلية	.811**	.000
مرونة الموارد البشرية	.842**	.000

يبين الجدول (٣) أنّ معامل ارتباط درجة بعد المرونة الهيكلية مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٨٠٩) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويدل على اتساق بعد المرونة الهيكلية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد المرونة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٧٩٥) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويدل على اتساق بعد المرونة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد المرونة التشغيلية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨١١) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويدل على اتساق بعد المرونة التشغيلية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد مرونة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٤٢) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويدل على اتساق بعد مرونة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمقياس.

بهدف التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة وفاعلية بنودها، جرى حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)، حيث طُبِّقَت على عينة الدراسة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، والبالغ عددها (٣٠) مدرساً ومدرّسة، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول (٤) معامل الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة والثبات الكلي

أبعاد الاستبانة	عدد البنود	Cronpach Alpha
المرونة الهيكلية	١٠	.٨٥٥
المرونة الإستراتيجية	١٠	.٨٦٣
المرونة التشغيلية	١٠	.٨٩٤
مرونة الموارد البشرية	١٠	.٨٧٤
الثبات الكلي	٤٠	.٩٠٨

يبين الجدول رقم (٤) أنّ قيم معامل الثبات الكلي للاستبانة ولأبعادها الفرعية أكبر من ٠.٦٠، مما يدل على أنّ الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، أي أنه ذو ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبانات جرى تفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25، وأهم القوانين التي استُخدمت في الإجابة على أهداف البحث: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه جرى اعتماد التويب المغلق، وتحديد المجالات الآتية:

جدول (٥) التويب المغلق لمجالات سلم ليكرت (المعيار المعتمد)

الأهمية النسبية	درجة التوافر	المجال
(٣٦-٢٠) %	ضعيفة جداً	١.٨ - ١
(٥٢-٣٦.٢) %	ضعيفة	٢.٦٠ - ١.٨١
(٦٨-٥٢.٢) %	متوسطة	٣.٤٠ - ٢.٦١
(٨٤-٦٨.٢) %	مرتفعة	٤.٢٠ - ٣.٤١
(١٠٠-٨٤.٢) %	مرتفعة جداً	٥ - ٤.٢١

حدود البحث:

الحدود العلمية: المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية).

الحدود البشرية: عينة عشوائية بسيطة من مدرّسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

الحدود الزمانية: طُبِقَ البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

الحدود المكانية: طُبِقَ البحث في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Webb, 2015)، الولايات المتحدة الأمريكية.

Resiliency of secondary principals in Southern California: a phenomenological study.

مرونة مديري المدارس الثانوية في جنوب كاليفورنيا: دراسة ظاهرية.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تجارب المرونة لقادة المدارس الثانوية، الذين يمتلكون أكثر من خمس سنوات خبرة في المدارس العامة ذات الأداء العالي في جنوب كاليفورنيا، استُخدم المنهج النوعي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، واستخدمت المقابلة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلماً من ولاية كاليفورنيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ من التجارب التي تعزز مرونة القائد هي إدارة ضغوط العمل، وصعوبة التعامل مع الموظفين وأولياء الأمور، وتطبيق الخبرات الشخصية.

٢- دراسة مسلم (٢٠١٦)، الأردن. بعنوان: درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية تربية عمان الأولى، جرى اختيار عينة طبقية عشوائية منه تكونت من (٢٣٥) معلماً ومعلمة بنسبة مئوية بلغت ٣٠% من المجتمع الكلي البالغ (٧٧٤) معلماً ومعلمة. واستُخدمت استبانتان: الأولى لقياس درجة المرونة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: كانت الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، من وجهة نظر المعلمين، عالية. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي.

٣- دراسة قفيشة (٢٠١٩)، الأردن. بعنوان: درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية

لدى مديري المدارس الثانوية في عمان.

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء ماركا، من وجهة نظر المعلمين، وتحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياسي التفاؤل الأكاديمي ومستوى المرونة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٧٩) معلماً ومعلمة يعملون لدى المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا في الأردن. واختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (٤٠٠) معلم ومعلمة، مثلت ١٩% من ذلك المجتمع. وطبقت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيقه، واستُخدمت استبانتان لجمع البيانات: تقيس الأولى درجة التفاؤل الأكاديمي، وتقيس الثانية مستوى المرونة التنظيمية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى المرونة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، كان عالياً، وأنه كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المرونة التنظيمية تبعاً للجنس، لصالح الإناث، ولكن لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك الاستجابات تبعاً لمتغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة.

٤- دراسة (Spac & Enache, 2020)، رومانيا.

Comparative Analysis Regarding Managerial Flexibility within Romanian Public and Private High Schools.

تحليل مقارن بشأن المرونة الإدارية داخل المدارس الثانوية الرومانية العامة والخاصة.

هدفت الدراسة إلى مقارنة تأثير الإدارة من كل من المدارس الثانوية العامة والخاصة في رومانيا على أدائها. افترض الباحثان أنّ المرونة الإدارية في المدارس الثانوية الخاصة أكثر أهمية من حيث الأداء مقارنة بالهيكل الهرمية في المدارس الثانوية الممولة من القطاع العام.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات عن طريق استبيان عبر الإنترنت، يحوي عشرين بنداً، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم، منهم (١٠٠) معلم من المدارس الثانوية الرومانية الممولة من القطاع العام، و(١٠٠) معلم من المدارس الثانوية الممولة من القطاع الخاص. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يرى المعلمون في المدارس الخاصة أنّ مرونة خطط التطوير المؤسسي أكبر بكثير مقارنة بالمدارس العامة التي تواجه

إستراتيجياتها أعباء إدارية. تبين أنّ مشاركة المعلمين في تنفيذ خطة تطوير المدرسة لا تظهر اختلافات واضحة بين المدارس العامة والخاصة، مع وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرات.

٥- دراسة القحطاني والبدوي (٢٠٢١)، المملكة العربية السعودية. بعنوان: واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة أبها، ووضع عدد من الآليات التي تساهم في تطويرها. اقتصرت الدراسة على قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها، وقد ركزت الدراسة على الأبعاد الآتية للمرونة التنظيمية (المرونة الإستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التكتيكية). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) فرداً من قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها، وكشفت نتائج الدراسة عن أنّ ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمدينة أبها للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الإستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التكتيكية) جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمدينة أبها لأبعاد المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الوظيفية الحالية والحالة التعليمية.

٦- دراسة قادري (٢٠٢٥)، فلسطين. بعنوان: واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وذلك من وجهة نظر المعلمين. لتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وصُممت استبانة مكونة من (١٩) فقرة لتقييم مستوى المرونة التنظيمية. شملت عينة الدراسة (٣٨١) معلماً ومعلمة، جُمعت البيانات باستخدام استبيان إلكتروني. أظهرت النتائج أنّ مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الشمال يتمتعون بمستوى مرتفع جداً من المرونة التنظيمية، مما يعكس قدرتهم على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة في بيئة العمل المدرسي. كما لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة 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 أنّ الخبرة قد تؤثر على إدراك مستوى المرونة التنظيمية لدى المديرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدة جوانب: من حيث الهدف، تشترك الدراسة الحالية مع دراسات مسلم (٢٠١٦)، وقفيشة (٢٠١٩)، وEnache & Spac (٢٠٢٠)، والقحطاني والبدوي (٢٠٢١)، وقادري (٢٠٢٥) في التركيز على تقييم المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، وتحديد درجة توافرها أو ممارستها. جميع هذه الدراسات تقريباً تبنت منهجية البحث الوصفي أو الوصفي التحليلي، بهدف وصف الظاهرة كما هي في الواقع. كما أنّ الدراسات السابقة والدراسة الحالية قد استخدمت المدرّسين ليكونوا أفراد للعينة، حيث جُمعت البيانات من وجهة نظرهم لتقييم سلوكيات مديري المدارس. أما فيما يتعلق بالأداة، فقد اعتمدت غالبية هذه الأبحاث -مثل دراسات مسلم، وقفيشة، وEnache & Spac، والقحطاني والبدوي، وقادري- الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الكمية، وهو ما يتطابق مع منهجية الدراسة الحالية.

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في عدة جوانب: من حيث الهدف، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة Webb (٢٠١٥) التي ركزت على تجارب المرونة لدى المديرين أنفسهم بدلاً من تقييمها من وجهة نظر المدرّسين، واستخدمت منهجاً نوعياً. كذلك، تختلف عن دراسات مسلم (٢٠١٦) وقفيشة (٢٠١٩) و Spac & Enache (٢٠٢٠) التي ربطت المرونة التنظيمية بمتغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي والتفاوض الأكاديمي أو مقارنة المدارس الخاصة والعامّة، في حين أنّ الدراسة الحالية تركز على تقييم أبعاد المرونة بشكل مباشر فقط. من حيث المنهج والأداة، تختلف الدراسة الحالية بشكل كبير عن دراسة Webb (٢٠١٥) التي استخدمت المنهج النوعي وأداة المقابلة، في حين أنّ الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. أما بالنسبة للعينة، فقد شملت دراسة القحطاني والبدوي (٢٠٢١) القادة والمشرفات والمعلمات معاً، بينما ركزت الدراسة الحالية على المدرّسين فقط كعينة للبحث.

تتميز الدراسة الحالية من مجموعة الدراسات السابقة بعدة جوانب: أولاً، هي أول دراسة - في حدود علم الباحثة - تتناول موضوع المرونة التنظيمية بجميع أبعادها (الهيكليّة، والإستراتيجية، والتشغيلية، ومرونة الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية، مما يملأ فجوة معرفية في هذا النطاق الجغرافي. على الرغم من وجود دراسات مشابهة في مناطق أخرى مثل الأردن والسعودية ورومانيا، فإن لكل مجال تعليمي خصوصيته التي تتأثر بالأنظمة والبيئة الثقافية. ثانياً، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الأبعاد الأربعة للمرونة التنظيمية كمتغيرات أساسية للبحث، مما يوفر تقييماً أكثر شمولاً ودقة لواقع المرونة في المدارس الثانوية من دراسات سابقة ركزت على العلاقة بمتغيرات أخرى أو لم تفصل الأبعاد بشكل دقيق. وأخيراً، يتمثل التميز في كونها دراسة ميدانية تركز على بيانات حديثة من واقع المدارس في مدينة اللاذقية، مما يمنحها أهمية تطبيقية مباشرة لصانعي القرار والمديرين في المنطقة.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية: أصبحت الإجراءات البيروقراطية عائقاً رئيساً أمام تقدم المنظمات التقليدية وبقائها في ظروف العمل المتغيرة. لذا، يعدّ مفهوم المرونة التنظيمية محور اهتمام في الإدارة الحديثة، حيث يوجد اتجاهان مختلفان في نظرية المنظمة بخصوص تعريف المرونة التنظيمية: الاتجاه الأول: يرى مفهوم المرونة التنظيمية وفق صيغة المفعول، هذا يعني أنّ المنظمة تنظر إلى المرونة التنظيمية على أنها رد فعل للمواقف المفاجئة في بيئة العمل، أو شكل معين من الاستجابة، بدلاً من كونها سمة موصوفة مسبقاً من الخطوات والأنشطة. أما الاتجاه الثاني: فيرى مفهوم المرونة التنظيمية وفق صيغة المعنى، هذا الاتجاه تحول من مفهوم المرونة التنظيمية بصيغة المفعول (التي تعني القدرة على النفاذ والعبور من دون سلبيات) إلى مفهوم بصيغة المعنى (التي تعني الجهد المدروس والمقصود لتكون المنظمة قادرة بشكل أفضل على التأقلم في المواقف والأحداث المفاجئة، مع اتجاه سرعة التغيير والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة) (العنزي وآخرون، ٢٠١٣، ص٢٤٦). تُعرّف المرونة التنظيمية على أنها: الدرجة التي تكون فيها المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة (Hollnagel, 2014, p222)، كما تشير إلى أنها القدرة على التكيف مع الإضرابات واستغلال الفرص غير المتوقعة، حيث إنّ المنظمات التي لديها مستويات أعلى من المرونة التنظيمية هي أكثر قدرة للاستجابة للأحداث غير المتوقعة (Skipper and Landrum, 2008, p1)،

كما أنها تعمل على تسهيل الاستجابة السريعة للمنظمة للتغيرات البيئية والاقتصادية، فضلاً عن تكوين قدرات ديناميكية للمنظمة بمعنى أنها تركز على التكيف مع سمات مثل معرفة الموظف والمهارات والسلوكيات لتغيير الظروف البيئية.

ثانياً: أهمية المرونة التنظيمية: إن أفضل طريقة للتعامل مع مستقبل غير مؤكد هو تطبيق منهج التكيف القائم على المرونة التنظيمية، من خلال قدرة المنظمة على التكيف وجاهزية استجابتها مع البيئة شديدة التنافس والاضطراب، حيث يمكن إبراز أهمية المرونة التنظيمية في النقاط الآتية:

١- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية (عمير، ٢٠١٩، ص٧).

٢- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها على الاستجابة لتغير حاجات العملاء ورغباتهم المتغيرة، والكشف عن تقضيلات العملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية، وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

٣- تمثل قدرة إستراتيجية لانسجام المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة، من خلال دعمها لقابليات العاملين في العمل داخل المنظمة وخارجها، واستعمال سياسات العمل المرنة، وتزويد المنظمة بالقدرة على استجابة سريعة (Floris, 2012, p124).

٤- تمكن المنظمة من تحديد موقف تنافسي أكثر ملاءمة مع المنظمات المنافسة لها، بوصفها تهدف إلى تحسين مستمر لعملية الإدارة الإستراتيجية وتحقيق التوازن المطلوب بمرونة جميع النشاطات (Vladimir, 2012, p72).

٥- تساعد المرونة التنظيمية في إكساب القدرة على التطوير داخل المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز الاستجابة والتفاعل ليحدث ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى منح الموظفين الثقة وذلك بواسطة تمكين الموظف من بعض الصلاحيات التي تحقق المرونة، وذلك من شأنه تعزيز مكانته في المؤسسة ومن ثم زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز، عدا عن أنّ للمرونة التنظيمية أهمية كبيرة على صعيد المورد البشري كونها تمنح المؤسسات قدرات ديناميكية، نتيجة تركيزها على صفات التكيف للمؤسسة، مثل: معرفة الموظف والمهارات والسلوكيات الملائمة لعملية تغيير سريعة (Hilhorst, 2008, p43).

ثالثاً: أنواع المرونة التنظيمية: تعكس المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف أنواع التنافس والاضطراب في بيئتها الداخلية والخارجية، وتتعدد أنواع المرونة في المنظمات المختلفة وفق بعض التصنيفات التي اجتهدها فيها بعض الباحثين، وذلك على النحو الآتي:

١- **المرونة الهيكلية:** تشير المرونة الهيكلية إلى قدرة الإدارة على تكيف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة بطريقة أكثر تطوراً، وبما يتناسب مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية؛ إذ تحتاج الإدارة عند مواجهتها تغييرات جذرية إلى مرونة هيكلية لتسهيل تجديد أو تغيير العمليات الحالية، تتمثل في إستراتيجيات توسيع الوظائف أفقياً وعمودياً (عمير، ٢٠١٩، ص١٢). فالمرونة الهيكلية تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها هيكلياً وترتيب المهام والوظائف، وتنوع الأدوار الوظيفية للعاملين وقابليتهم

لأداء أكثر من عمل، وتوزيع مهام العمل بما يتوافق مع التغييرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغييرات غير المتوقعة بكفاءة عالية.

٢- **المرونة الإستراتيجية:** تُعرّف المرونة الإستراتيجية بأنها: قدرة المنظمة على إدارة المخاطر البيئية الخارجية بشكل سريع استجابة للفرص والتهديدات بطريقة الفعل ورد الفعل، وتتطلب قدرة المنظمة على تعديل مساراتها الخارجية في ضوء الظروف المستجدة والتغيرات المستقبلية غير المتوقعة (عمير، ٢٠١٩، ص١٢). فالمرونة الإستراتيجية تشير إلى مرونة المنظمة اتجاه إستراتيجيتها، ومدى المساحة المتاحة للتغيير فيها، وإعداد بدائل مناسبة من أجل اغتنام الفرص، ومن ثم قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية.

٣- **المرونة التشغيلية:** تتكون المرونة التشغيلية من القدرات المستندة إلى المرونة الهيكلية، وتشير إلى السرعة في تغيير الجداول الزمنية أو تصحيح الطلبات الحالية لتلبية احتياجات الزبائن؛ إذ إن القدرة على معالجة العمليات يسهل على المنظمة سرعة تغيير الإجراءات وفقاً لتفضيلات الزبائن (Kumar, 2015, p81)، وتتمثل بالقابليات الدينامية للمنظمة لتكييف مزيج الأنشطة وحجمها بسرعة عالية لمتطلبات تحقيق الأداء العالي (Niels & Weerd, 2009, p14). فالمرونة التشغيلية ترتبط بترتيب مهام يومية للموظفين، ومدى المرونة في إعادة صياغتها بما يناسب المستجدات الطارئة في مجال العمل.

٤- **مرونة الموارد البشرية:** يُشير مفهوم مرونة الموارد البشرية إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بوجه فاعل والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث وللمطالب المتنوعة في بيئة المنظمة، حيث إن هذه المرونة تركز على تجهيز العاملين بالتدريب المطلوب لجعلهم أكثر قدرة على التكيف وتمكينهم من إتقان أكثر من وظيفة في آن واحد، وزيادة قابليتهم على التحرك داخل المنظمة (Lim, etal, 2012, P362). وتضم مرونة الموارد البشرية العناصر الآتية:

أ- المرونة المهارية: وتشير إلى قابلية العاملين في الحصول على المهارات وقدرات مطلوبة لتنفيذ المهام وواجبات جديدة.

ب- المرونة السلوكية: وهي قابلية العاملين على تكيف استجاباتهم للمواقف والظروف الجديدة، بطرق مختلفة وسلوكيات متعددة.

ج- المرونة العقلانية: قابلية العاملين على العمل الجماعي والتشارك بالآراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة.

وبالتالي فإن مرونة الموارد البشرية تتمثل في كل الإمكانيات اللازمة لدعم قدرة العاملين وتحركهم في مواجهة الظروف والتغيرات الجديدة، والتكيف معها وتحقيق متطلبات المرحلة وامتلاك المهارات والاستعداد لذلك (Lim, etal, 2012, P362).

رابعاً: **متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي:** يتطلب تحقيق المرونة التنظيمية في مدارس التعليم العام الآتي (غنيم، ٢٠٢٣، ص٢١٨-٢١٩):

١- ثقافة المرونة: يجب أن تكون المرونة جزءاً من ثقافة المؤسسة، حيث يتعين على القادة والموظفين أن يفهموا أهمية التكيف والتغيير في بيئة العمل المتغيرة، كما يجب أن يتبنى الجميع المرونة كقيمة ويعملوا بناءً عليها في جميع جوانب العمل.

- ٢- التخطيط الإستراتيجي المرن: يجب أن يكون لدى المؤسسة إستراتيجية مرونة تتيح لها التكيف مع التحولات والتغيرات السريعة في السوق، كما يجب أن يكون التخطيط الإستراتيجي مرناً بما يكفل قدرة المؤسسة على تعديل وتغيير أهدافها وإستراتيجياتها بناءً على الظروف الجديدة.
- ٣- هيكل تنظيمي مرن: يجب أن يُصمَّم هيكل التنظيم بطرق تسمح بالتغيير والتكيف السريع، كما يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة والتشجيع على التعاون والتواصل الفعال داخل المؤسسة مع إزالة العوائق التنظيمية التي تحول دون التكيف والتغيير.
- ٤- تكنولوجيا المعلومات المرنة: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام التكنولوجيا بمرونة لتحقيق المرونة التنظيمية، كما يجب أن تتبنى ثقافات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات الضخمة لتمكين التعاون والتواصل وتسريع عمليات اتخاذ القرار.
- ٥- الابتكار والتعلم المستمر: يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بالابتكار المستمر والتعلم المستمر، كما يجب أن تشجع على تطوير الأفكار الجديدة وتجريب النماذج والمبادرات الجديدة، كما يجب أن تتعلم المؤسسة من التجارب وتضمن التحسين المستمر وتكييفها بناءً على الدروس المستفادة.
- ٦- قدرة التكيف السريع: يجب أن تتمتع المؤسسة بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات الخارجية والداخلية، كما يجب أن يتم تمكين القادة والفرق التنفيذية لاتخاذ القرارات السريعة والمرنة للتكيف مع التغيرات واتخاذ إجراءات فورية.
- ٧- توظيف وتطوير الموارد البشرية: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على جذب واستقطاب الموظفين ذوي المهارات المطلوبة للتكيف مع التغيير، كما يجب توفير فرص التطوير والتدريب المستمر لتعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من تحقيق المرونة التنظيمية.

نتائج البحث:

أولاً: ما درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرّسين:

لتعرف درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرّسين، جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة، وعلى كامل البنود بالنسبة إلى كل بعد، وفق الآتي:

١- ما درجة توافر بعد المرونة الهيكلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (٦) إجابات أفراد العينة حول درجة توافر بعد المرونة الهيكلية ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التوافر
١	يقوم مدير المدرسة بتعديل الهيكل التنظيمي للمدرسة (مثل اللجان، توزيع المهام) بما يتناسب مع المستجدات.	296	٣.٥٥	٠.٨٥٠	٧١	مرتفعة

٢	أرى أن الصلاحيات والمسؤوليات داخل المدرسة تتوزع بمرونة وتسمح بالاستجابة السريعة.	296	٢.٨٠	٠.٨٨٠	٥٦	متوسطة
٣	يشجع مدير المدرسة على تجاوز الروتين والإجراءات الجامدة عند الضرورة لتحقيق الأهداف.	296	٣.٦٠	٠.٨٢٥	٧٢	مرتفعة
٤	يسمح مدير المدرسة بوجود قنوات اتصال متعددة وغير رسمية لتسهيل تدفق المعلومات.	296	٣.٩٠	٠.٧٩٠	٧٨	مرتفعة
٥	يُشرك مدير المدرسة المدرّسين في تعديل بعض الإجراءات أو السياسات المدرسية عند الحاجة.	296	٣.٤٥	٠.٨١٠	٦٩	مرتفعة
٦	أرى أن الهيكل التنظيمي للمدرسة لا يعيق عملية اتخاذ القرار السريع.	296	٢.٦٥	٠.٨٩٥	٥٣	متوسطة
٧	يمنح مدير المدرسة مساحة للمدرّسين لابتكار طرق عمل جديدة خارج الأطر التقليدية.	296	٣.٣٠	٠.٨٦٠	٦٦	متوسطة
٨	يتعامل مدير المدرسة بمرونة مع التوصيف الوظيفي للمدرّسين بما يخدم مصلحة العمل.	296	٣.٧٠	٠.٨٠٥	٧٤	مرتفعة
٩	أرى أن مدير المدرسة يتبنى هيكلاً تنظيمياً يدعم التعاون بين الأقسام والتخصصات المختلفة.	296	٤.٠٥	٠.٧٧٠	٨١	مرتفعة
١٠	يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض المهام والصلاحيات للمدرّسين بفعالية لزيادة المرونة.	296	٣.٢٥	٠.٨٣٥	٦٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	296	٣.٣٨	٠.٨٣٢	67.6	متوسطة

يبين الجدول (٦) أنّ مستوى المرونة الهيكلية يُعد متوسطاً بمتوسط حسابي عام بلغ ٣.٣٨، وبأهمية نسبية ٦٧.٦%. هذا المتوسط يقع ضمن الفئة "متوسطة" وفقاً لمجالات سلك ليكرت (٢.٦١ - ٣.٤٠)، مما يوحي بوجود جهود ملحوظة من قبل مديري المدارس لتطبيق المرونة في هياكلهم التنظيمية. تبرز عدة بنود تُشير إلى درجة توافر مرتفعة في المرونة الهيكلية: البند الذي يشير إلى "سماح مدير المدرسة بوجود قنوات اتصال متعددة وغير رسمية لتسهيل تدفق المعلومات" حصل على أعلى متوسط حسابي (٣.٩٠) وأهمية نسبية (٧٨%)، مما يعكس إدراكاً عالياً من قبل المعلمين لدور المدير في تسهيل التواصل. كذلك، يُنظر إلى "تبني مدير المدرسة هيكلاً تنظيمياً يدعم التعاون بين الأقسام والتخصصات المختلفة" كبند ذي توافر مرتفع (متوسط ٤.٠٥، أهمية ٨١%)، مما يؤكد وجود بيئة عمل تشجع التآزر. كما أظهرت البنود المتعلقة بـ "تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع المستجدات" و"تشجيع تجاوز الروتين" و"إشراك المدرّسين في تعديل الإجراءات" و"التعامل بمرونة مع التوصيف الوظيفي" مستويات مرتفعة، مما يدل على مبادرات إيجابية في تكييف الهيكل والإجراءات. في المقابل، تُظهر بعض البنود مستويات توافر متوسطة. من أبرزها، البند المتعلق بـ "الصلاحيات والمسؤوليات التي تتوزع بمرونة وتسمح بالاستجابة السريعة"، حيث جاء بمتوسط ٢.٨٠ وأهمية ٥٦%، وهذا يعكس أنّ هناك مساحة للتحسين في سرعة وديناميكية توزيع المهام، كما أنّ الرأي بأنّ "الهيكل التنظيمي للمدرسة لا يعيق عملية اتخاذ القرار السريع" جاء بمتوسط ٢.٦٥ وأهمية ٥٣%، مما يشير إلى أنّ المعلمين لا يزالون يرون بعض المعوقات الهيكلية التي قد تبطئ القرارات. وبالمثل، جاءت بنود "منح مساحة لابتكار طرق عمل جديدة" و"تفويض المهام والصلاحيات للمدرّسين" بمستوى متوسط، مما يشير إلى أنّ هذه الممارسات موجودة لكن يمكن تعزيزها.

بشكل عام تُظهر النتائج أنّ مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية يمتلكون درجة متوسطة من المرونة الهيكلية، مع نقاط قوة واضحة في تسهيل قنوات الاتصال وتعزيز التعاون بين الأقسام، وهو ما يُعد إيجابياً في بيئة تعليمية متغيرة. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات في جوانب تتعلق بسرعة الاستجابة وتوزيع الصلاحيات وفعالية الهيكل التنظيمي في دعم اتخاذ القرار السريع. يمكن أن يُعزى المستوى المتوسط بشكل عام إلى عوامل مثل اللوائح الإدارية المدرسية، أو الحاجة إلى مزيد من التدريب للمديرين على ممارسات المرونة المتقدمة، أو ربما مقاومة التغيير من بعض الأطراف.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مجموعة من العوامل: أولاً: قد يكون المديرون مقيدين باللوائح والتعليمات الإدارية المركزية التي تفرضها وزارة التربية والتعليم. هذه القواعد الصارمة قد تحد من قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة أو تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع احتياجات المدرسة الفردية، مما يترك لديهم مساحة محدودة جداً للتصرف بمرونة. ثانياً: ضعف في ممارسات تفويض الصلاحيات ومنح مساحة كافية للابتكار؛ فمع أن مديري المدارس قد يسهلون قنوات الاتصال، فإنهم قد يترددون في منح المعلمين استقلالية حقيقية في اتخاذ القرارات أو تنفيذ مبادرات جديدة. هذا النقص في التفويض قد يعيق الاستجابة السريعة للمستجدات ويمنع ظهور حلول إبداعية للمشكلات اليومية. ثالثاً: مقاومة التغيير، سواء من المديرين أنفسهم أم من بعض المدرّسين الذين يفضلون الالتزام بالإجراءات المألوفة. هذه المقاومة تؤدي إلى استمرار بعض المعوقات الإدارية التي تبطئ القرارات، رغم رغبة المدير في تطبيق المرونة، مما يفسر التناقض بين وجود قنوات اتصال مفتوحة وصعوبة في اتخاذ القرارات السريعة.

٢- ما درجة توافر بعد المرونة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (٧) إجابات أفراد العينة حول درجة توافر بعد المرونة الإستراتيجية ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التوافر
١١	يُظهر مدير المدرسة قدرة على تعديل الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بناءً على التحديات الجديدة.	296	٢.٩٠	٠.٨٨٠	٥٨	متوسطة
١٢	يُراجع مدير المدرسة الخطط السنوية للمدرسة ويعدلها بمرونة لمواكبة التغيرات التعليمية.	296	٢.٧٥	٠.٨٧٠	٥٥	متوسطة
١٣	يستجيب مدير المدرسة بسرعة للتوجيهات الجديدة من وزارة التربية والتعليم أو الجهات العليا.	296	٣.٨٠	٠.٧٨٠	٧٦	مرتفعة
١٤	يُشرك مدير المدرسة المدرّسين في مناقشة وتطوير إستراتيجيات المدرسة المستقبلية.	296	٣.٤٠	٠.٨٤٠	٦٨	متوسطة
١٥	يتبنى مدير المدرسة إستراتيجيات بديلة عند مواجهة عقبات غير متوقعة في تحقيق الأهداف.	296	٢.٦٠	٠.٨٩٠	٥٢	ضعيفة
١٦	أرى أن مدير المدرسة يمتلك رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على تكييفها.	296	٣.٧٠	٠.٨١٠	٧٤	مرتفعة
١٧	يشجع مدير المدرسة على التجريب والمبادرات الجديدة حتى لو كانت تنطوي على مخاطرة محسوبة.	296	٣.٠٥	٠.٨٥٥	٦١	متوسطة

١٨	يُظهر مدير المدرسة استعدادًا لتغيير أولوياته الإستراتيجية عند ظهور فرص أو تهديدات جديدة.	296	٢.٨٥	٠.٨٧٥	٥٧	متوسطة
١٩	يُحلل مدير المدرسة التغيرات في بيئة التعليم (مثل المناهج، التقنيات) ويعدل إستراتيجيات المدرسة وفقًا لها.	296	٣.٥٠	٠.٨٣٠	٧٠	مرتفعة
٢٠	يُعزز مدير المدرسة ثقافة التفكير الإستراتيجي المرن لدى المدرّسين.	296	٢.٥٠	٠.٩٠٠	٥٠	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام	296	٣.١١	٠.٨٤٣	٦٢.٢	متوسطة

يبين الجدول (٧) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعده المرنة الإستراتيجية بلغ (٣.١١) بأهمية نسبية (٦٢.٢%)، حيث يُصنّف ضمن درجة توافر متوسطة، هذا يشير إلى أنّ مديري المدارس يمتلكون مستوى مقبولاً من المرونة الإستراتيجية. يبرز البنود اللذان يتعلّقان بـ "استجابة مدير المدرسة بسرعة للتوجيهات الجديدة من وزارة التربية والتعليم أو الجهات العليا" (متوسط ٣.٨٠، أهمية ٧٦%) و"امتلاك مدير المدرسة رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على تكيفها" (متوسط ٣.٧٠، أهمية ٧٤%). تُشير هذه النتائج إلى أنّ المديرين يُظهرون فعالية في الاستجابة للتغيرات الخارجية الرسمية، ولديهم توجه استراتيجي يُمكنهم من التكيف إلى حدٍ ما. كذلك، البنود التي تشير إلى "تحليل مدير المدرسة التغيرات في بيئة التعليم وتعديل الإستراتيجيات وفقًا لها" (متوسط ٣.٥٠، أهمية ٧٠%) يُصنّف بدرجة توافر مرتفعة، مما يعكس وعياً بأهمية التكيف مع التطورات المنهجية والتقنية. العديد من البنود جاءت بدرجة توافر متوسطة، وتحديدًا تلك المتعلقة بـ "قدرة المدير على تعديل الأهداف الإستراتيجية بناءً على التحديات الجديدة" (متوسط ٢.٩٠، أهمية ٥٨%)، و"مراجعة الخطط السنوية وتعديلها بمرونة" (متوسط ٢.٧٥، أهمية ٥٥%)، و"إشراك المدرّسين في تطوير الإستراتيجيات المستقبلية" (متوسط ٣.٤٠، أهمية ٦٨%)، و"تشجيع التجريب والمبادرات الجديدة" (متوسط ٣.٠٥، أهمية ٦١%)، و"استعداد المدير لتغيير أولوياته الإستراتيجية" (متوسط ٢.٨٥، أهمية ٥٧%). هذا يُشير إلى أن هذه الممارسات موجودة ولكنها قد لا تكون مطبقة بكامل كفاءتها أو بشكلٍ ثابت، مما يُحد من القدرة الإستراتيجية الكلية للمدرسة على التكيف.

أكثر البنود التي تحتاج إلى تعزيز هي تلك التي حظيت بدرجة توافر ضعيفة؛ فالبنود المتعلقة بـ "تبني مدير المدرسة لإستراتيجيات بديلة عند مواجهة عقبات غير متوقعة" جاء بمتوسط ٢.٦٠ وأهمية ٥٢%، والبنود الخاص بـ "تعزيز ثقافة التفكير الإستراتيجي المرن لدى المدرّسين" بمتوسط ٢.٥٠ وأهمية ٥٠%. هذه النتائج تُشير إلى قصور في قدرة المديرين على وضع خطط طوارئ إستراتيجية فعالة، أو في غرس ثقافة تشجع المدرّسين على التفكير بمرونة في سياق الأهداف الكبرى للمدرسة.

بشكل عام تُظهر النتائج المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية أنّ مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية يمتلكون أساساً جيداً في الاستجابة للتوجيهات العليا وفهم الرؤى المستقبلية. ومع ذلك، يواجهون تحديات ملحوظة في تطبيق هذه الرؤى على مستوى التخطيط اليومي وفي القدرة على ابتكار حلول بديلة للمشكلات غير المتوقعة، كما أنّ إشراك المدرّسين في صياغة الإستراتيجيات وتشجيعهم على التفكير الإستراتيجي المرن يمثلان نقطتي ضعف تحتاجان إلى معالجة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ لدى المديرين قدرة جيدة على الاستجابة للتوجيهات المركزية، وتكيف رؤاهم وفقًا لها، مما يعكس امتثالهم للأطر الرسمية. ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود ضعف في الجانب المبتكر من المرونة الإستراتيجية، حيث يواجهون صعوبة في وضع خطط بديلة لمواجهة العقبات غير المتوقعة؛ فإشراك المدرّسين في

صياغة الإستراتيجيات وتشجيعهم على التفكير الإستراتيجي ليس من الممارسات الشائعة، مما يحد فعالية التخطيط الإستراتيجي ويعيقه عن أن يكون عملية تشاركية تعزز قدرة المدرسة على التكيف والابتكار.

٣- ما درجة توافر بعد المرونة التشغيلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (٨) إجابات أفراد العينة حول درجة توافر بعد المرونة التشغيلية ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التوافر
٢١	يتعامل مدير المدرسة بمرونة مع جداول الحصص والأنشطة بما يخدم العملية التعليمية.	296	٣.٢٠	٠.٨٩٠	٦٤	متوسطة
٢٢	يُمكن مدير المدرسة المدرّسين من تكييف أساليب التدريس والتقييم بما يتناسب مع ظروف الطلاب.	296	٣.٤٥	٠.٨٧٠	٦٩	مرتفعة
٢٣	يُظهر مدير المدرسة مرونة في التعامل مع المشكلات الطارئة التي تواجه العملية التعليمية.	296	٢.٩٥	٠.٨٨٥	٥٩	متوسطة
٢٤	يُسمح مدير المدرسة بتعديل الإجراءات الإدارية اليومية (مثل تسجيل الحضور، توزيع المهام) عند الحاجة.	296	٢.٨٥	٠.٨٨٠	٥٧	متوسطة
٢٥	يُشجع مدير المدرسة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التشغيلية اليومية.	296	٣.٣٠	٠.٨٦٠	٦٦	متوسطة
٢٦	أرى أن مدير المدرسة يسهل عملية تبادل الموارد (مثل الفصول، الأجهزة) بين المدرّسين بمرونة.	296	٣.٥٠	٠.٨٥٠	٧٠	مرتفعة
٢٧	يُدي مدير المدرسة استعدادًا لتغيير الخطط اليومية أو الأسبوعية استجابةً للمستجدات.	296	٢.٧٠	٠.٩٠٠	٥٤	متوسطة
٢٨	يُوفر مدير المدرسة الدعم اللازم للمدرّسين لتطبيق أساليب عمل مرنة.	296	٣.٦٥	٠.٨٢٠	٧٣	مرتفعة
٢٩	يُشجع مدير المدرسة على استخدام التقنيات الحديثة التي تزيد مرونة العمليات التعليمية.	296	٣.٧٥	٠.٧٩٠	٧٥	مرتفعة
٣٠	يُعالج مدير المدرسة الشكاوى أو الاقتراحات المتعلقة بالعمليات التشغيلية بمرونة وسرعة.	296	٢.٩٠	٠.٨٧٥	٥٨	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	296	٣.٢٣	٠.٨٥٢	٦٤.٦	متوسطة

يبين الجدول (٨) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعدها التشغيلية بلغ (٣.٢٣) وبأهمية نسبية ٦٤.٦%. يُصنّف هذا المستوى ضمن درجة توافر متوسطة، مما يشير إلى أنّ مديري المدارس يمتلكون قدرة مقبولة على تكييف العمليات والإجراءات اليومية. تبرز أربعة بنود حصلت على درجة توافر مرتفعة. يُظهر المديرون قدرة جيدة على "تمكين المدرّسين من تكييف أساليب التدريس والتقييم بما يتناسب مع ظروف الطلاب" (متوسط ٣.٤٥، أهمية ٦٩%)، وهذا أمر بالغ الأهمية لضمان استجابة العملية التعليمية لاحتياجات الطلاب المتغيرة. كما يُلاحظ أنّ المدير يسهّل "عملية تبادل الموارد بين المدرّسين بمرونة" (متوسط ٣.٥٠، أهمية ٧٠%)، مما يعزز التعاون ويدعم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، يحصل المديرون على تقييم عالٍ في "توفير الدعم اللازم للمدرّسين لتطبيق أساليب عمل مرنة" (متوسط ٣.٦٥، أهمية ٧٣%)،

و"تشجيع استخدام التقنيات الحديثة التي تزيد من مرونة العمليات التعليمية" (متوسط ٣.٧٥، أهمية ٧٥%). هذه النتائج تُشير إلى وعي المديرين بأهمية التكنولوجيا والدعم كعناصر أساسية لتعزيز المرونة في العمليات اليومية. جاءت أغلبية البنود الأخرى بدرجة توافر متوسطة. يشمل ذلك "تعامل المدير بمرونة مع جداول الحصص والأنشطة" (متوسط ٣.٢٠، أهمية ٦٤%)، و"إظهار المرونة في التعامل مع المشكلات الطارئة" (متوسط ٢.٩٥، أهمية ٥٩%)، و"السماح بتعديل الإجراءات الإدارية اليومية" (متوسط ٢.٨٥، أهمية ٥٧%)، و"تشجيع إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التشغيلية" (متوسط ٣.٣٠، أهمية ٦٦%)، و"إبداء الاستعداد لتغيير الخطط اليومية أو الأسبوعية" (متوسط ٢.٧٠، أهمية ٥٤%)، وأخيراً "معالجة الشكاوى أو الاقتراحات المتعلقة بالعمليات التشغيلية بمرونة وسرعة" (متوسط ٢.٩٠، أهمية ٥٨%). تُشير هذه النتائج إلى أنّ المديرين يقومون بهذه المهام، ولكن قد تكون المرونة فيها ليست بالمستوى الأمثل، أو أنها تتم عند الضرورة القصوى وليس كنهج عمل منتظم.

بشكل عام تُظهر هذه النتائج أن مديري المدارس الثانوية في اللاذقية يمتلكون درجة متوسطة من المرونة التشغيلية. ورغم أن هناك نقاط قوة واضحة في تمكين المعلمين ودعمهم لتكييف أساليب التدريس، وتشجيع استخدام التكنولوجيا، وتسهيل تبادل الموارد، إلا أنّ هناك جوانب تحتاج إلى تطوير. يبدو أن المرونة في التعامل مع الإجراءات الإدارية اليومية، والاستجابة للمشكلات الطارئة، وتعديل الخطط الروتينية، لا تزال في مستوى متوسط، مما قد يُعيق الاستجابة السريعة والفعالة لجميع المستجدات.

يعود تفسير هذه النتيجة إلى أن المرونة التشغيلية، التي تتضمن التعامل مع الإجراءات اليومية والمشكلات الطارئة، لا تزال متأثرة بعدة عوامل. فبينما يمتلك المديرون وعياً بأهمية دعم المدرّسين في الجوانب التعليمية والتقنية، إلا أنهم قد يكونون مقيدين بالأنظمة الإدارية التي تفرض عليهم إجراءات عمل روتينية صارمة. هذا التناقض بين مرونة التكيف مع طرق التدريس وبين جمود الإجراءات الإدارية هو ما يفسر الوصول إلى مستوى متوسط للمرونة التشغيلية بشكل عام.

٤- ما درجة توافر بعد مرونة الموارد البشرية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (٩) إجابات أفراد العينة حول درجة توافر بعد مرونة الموارد ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة التوافر
٣١	يتعامل مدير المدرسة بمرونة مع طلبات الإجازات أو التغيب الطارئة للمدرّسين.	296	٤.١٥	٠.٧٥٠	٨٣	مرتفعة
٣٢	يُظهر مدير المدرسة مرونة في توزيع المهام الإضافية على المدرّسين بما يتناسب مع قدراتهم وظروفهم.	296	٣.٥٠	٠.٨١٠	٧٠	مرتفعة
٣٣	يُشجع مدير المدرسة على تطوير مهارات المدرّسين في مجالات متعددة لزيادة مرونتهم.	296	٣.٢٠	٠.٨٤٠	٦٤	متوسطة
٣٤	يُمكن مدير المدرسة المدرّسين من العمل في فرق متعددة المهام لتلبية احتياجات المدرسة.	296	٣.٦٠	٠.٧٩٠	٧٢	مرتفعة
٣٥	يُوفر مدير المدرسة فرصاً للتدريب المستمر الذي يعزز قدرة المدرّسين على التكيف.	296	٢.٩٥	٠.٨٦٠	٥٩	متوسطة
٣٦	يُبدي مدير المدرسة مرونة في التعامل مع أوقات الدوام أو ساعات العمل للمدرّسين عند الضرورة.	296	٣.٨٥	٠.٧٧٠	٧٧	مرتفعة

متوسطة	٦٨	٠.٨٢٠	٣.٤٠	296	يُشجع مدير المدرسة على تبادل الخبرات والمعارف بين المدرّسين لتعزيز مرونة الفريق.	٣٧
متوسطة	٦٢	٠.٨٣٥	٣.١٠	296	يُقدر مدير المدرسة جهود المدرّسين في التكيف مع التغيرات ويقدم لهم الدعم النفسي.	٣٨
متوسطة	٥٦	٠.٨٥٥	٢.٨٠	296	يُظهر مدير المدرسة استعدادًا لإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بين المدرّسين لمواجهة التحديات.	٣٩
متوسطة	٥٤	٠.٨٨٠	٢.٧٠	296	يُعزز مدير المدرسة ثقافة الثقة والتمكين التي تزيد من مرونة المدرّسين واستقلاليتهم.	٤٠
متوسطة	٦٦.٤	0.821	3.32	296	المتوسط الحسابي العام	

يبين الجدول (٩) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد مرونة الموارد البشرية بلغ (٣.٣٢) بأهمية نسبية ٦٦.٤%. يُصنف هذا المستوى ضمن درجة توافر متوسطة، مما يُشير إلى أن مديري المدارس يُظهرون مرونة مقبولة في التعامل مع كوادهم التعليمية. حصل البند الذي يشير إلى "تعامل مدير المدرسة بمرونة مع طلبات الإجازات أو التغيب الطارئة للمدرّسين"، على أعلى متوسط حسابي (٤.١٥) وأهمية نسبية (٨٣%). هذا يعكس تقديرًا كبيرًا من قبل المدرّسين لاستجابة المدير لاحتياجاتهم الشخصية والطارئة، مما يُعزز بيئة عمل داعمة. كذلك، تظهر درجة توافر مرتفعة في بنود مثل "إظهار المدير مرونة في توزيع المهام الإضافية على المدرّسين بما يتناسب مع قدراتهم وظروفهم" (متوسط ٣.٥٠، أهمية ٧٠%)، و"تمكين المدرّسين من العمل في فرق متعددة المهام لتلبية احتياجات المدرسة" (متوسط ٣.٦٠، أهمية ٧٢%)، و"إبداء المدير مرونة في التعامل مع أوقات الدوام أو ساعات العمل للمدرّسين عند الضرورة" (متوسط ٣.٨٥، أهمية ٧٧%). هذه النتائج تُشير إلى أن المديرين يُدركون أهمية التكيف مع ظروف المدرّسين ودعم العمل الجماعي لتلبية متطلبات المدرسة. جاءت غالبية البنود الأخرى بدرجة توافر متوسطة. تشمل هذه البنود "تشجيع المدير على تطوير مهارات المدرّسين في مجالات متعددة" (متوسط ٣.٢٠، أهمية ٦٤%)، و"توفير فرص للتدريب المستمر الذي يعزز قدرة المدرّسين على التكيف" (متوسط ٢.٩٥، أهمية ٥٩%)، و"تشجيع تبادل الخبرات والمعارف بين المدرّسين" (متوسط ٣.٤٠، أهمية ٦٨%)، و"تقدير جهود المدرّسين في التكيف مع التغيرات وتقديم الدعم النفسي لهم" (متوسط ٣.١٠، أهمية ٦٢%)، و"استعداد المدير لإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات لمواجهة التحديات" (متوسط ٢.٨٠، أهمية ٥٦%)، وأخيرًا "تعزيز ثقافة الثقة والتمكين التي تزيد مرونة المدرّسين واستقلاليتهم" (متوسط ٢.٧٠، أهمية ٥٤%). تُشير هذه النتائج إلى أن هذه الممارسات موجودة، ولكنها قد لا تكون كافية أو مطبقة بشكل كامل لتحقيق أقصى استفادة من مرونة الموارد البشرية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المرونة في الموارد البشرية تنقسم إلى مستويين: الأول هو المرونة الإجرائية اليومية، والثاني هو المرونة الإستراتيجية العميقة؛ فالمدريون يمتلكون النوع الأول، فهم يظهرون مرونة في التعامل مع الإجراءات الروتينية مثل الإجازات وتوزيع المهام، وهذا ما يفسر نقاط القوة المذكورة، لكنهم يفتقرون إلى النوع الثاني، وهو المرونة التي تركز على تمكين المدرّسين بشكل حقيقي من خلال الدعم النفسي، وبناء ثقافة الثقة، وتوفير فرص التطوير المستمر، هذه الجوانب تتطلب رؤية إستراتيجية أعمق، وليست مجرد استجابة للمتطلبات اليومية.

نتائج فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

لإثبات صحة الفرضية طُبِّق اختبار ت ستودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير

متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

جدول (١٠) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفين للجناس			نتائج اختبار ت ستودنت		
				قيمة ف	احتمال الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
ذكر	112	3.25	0.831	3.564	0.060	0.251	294	0.700	لا يوجد فرق
أنثى	184	3.27	0.842						

يبين الجدول (١٠) أنّ قيم المتوسطين الحسابيين لأفراد العينة من المدرّسين الذكور والإناث فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية تقابل درجة الأهمية متوسطة لكل منهما، وتدل قيمة احتمال الدلالة للفرق بين المتوسطين والبالغة (٠.٧٠٠) على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، وذلك كونها أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

تشير هذه النتيجة إلى أنّ الجنس لا يؤثر على تصورات المدرّسين حول مدى توافر المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً، يميل المدرّسون إلى تقييم المرونة التنظيمية بمتوسط درجة أهمية متساوٍ، مما يعني أنّ تجاربهم وملاحظاتهم داخل البيئة المدرسية، بغض النظر عن جنسهم، تقودهم إلى استنتاجات متشابهة حول كفاءة الإدارة في التكيف. قد يعكس هذا أنّ الممارسات الإدارية المرنة، أو عدم مرونتها، تؤثر على جميع المدرّسين بشكل متماثل، أو أن عوامل أخرى غير الجنس تلعب دوراً أكثر أهمية في تشكيل هذه التصورات. والسبب في عدم تأثير متغير الجنس هو أنّ الممارسات الإدارية للمديرين هي العامل الحاسم في تقييم المرونة التنظيمية، وليس جنس المدرّس، فمدير المدرسة يطبق نفس السياسات والإجراءات على جميع المدرّسين سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً. هذا يعني أن تجربة المدرّسين مع مرونة المدير أو جموده تكون متشابهة، بغض النظر عن جنسهم، مما يؤدي إلى تقييمات متقاربة. تتفق هذه النتيجة مع دراسات مسلم (٢٠١٦)، والقحطاني والبدوي (٢٠٢١)، وقادري (٢٠٢٥)، بينما تختلف مع دراسة قفيشة (٢٠١٩) التي وجدت فروقاً لصالح الإناث من المعلمين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد

العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية استُخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (١١) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إجازة جامعية	171	3.27	0.835
دبلوم تأهيل	103	3.24	0.840
دراسات عليا	22	3.28	0.830

0.837	3.26	296	Total
-------	------	-----	-------

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٩٤٤	٠.٠٥٨	٠.٠٤١	٢	٠.٠٨٢	التباين بين المجموعات
		٠.٧٠٤	٢٩٣	٢٠٦.١٢٨	التباين داخل المجموعات
			٢٩٥	٢٠٦.٢١٠	Total

يبين الجدول (١٢) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية، حيث إن قيمة احتمال الدلالة لها بلغت (٠.٩٤٤)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية (الصفريّة)، والقائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يرجع السبب في أنّ المؤهل العلمي للمدرّسين لا يؤثر على إدراكهم المرونة التنظيمية؛ فالمدرّسون بغض النظر عن درجتهم العلمية، يتفاعلون مع الأنظمة والإجراءات الإدارية نفسها، ويشهدون نفس مستوى الاستجابة للتحديات أو التغييرات. بالتالي، فإنّ المعايير التي يعتمدونها في حكمهم على المرونة الإدارية تكون غالباً عملية وملموسة، وتتجاوز الفروق في مستويات التحصيل الأكاديمي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسات مسلم (٢٠١٦)، وقفيشة (٢٠١٩)، وقادري (٢٠٢٥)، بينما تختلف مع دراسة الفحطاني والبدوي (٢٠٢١) التي وجدت فروقاً لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية استُخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (١٣) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
٠.٨٤٠	٣.١٥	57	٥-١ سنوات
٠.٨٣٥	٣.٣٠	102	٦-١٠ سنوات
٠.٨٣٨	٣.٢٢	137	أكثر من ١٠ سنوات
0.837	3.26	296	Total

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٧٧٩	٠.٢٤٩	٠.١٧٥	٢	٠.٣٥٠	التباين بين المجموعات
		٠.٧٠٢	٢٩٣	٢٠٥.٨٦٠	التباين داخل المجموعات
			٢٩٥	٢٠٦.٢١٠	Total

يبين الجدول (١٤) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية، حيث إن قيمة احتمال الدلالة لها بلغت (٠.٧٧٩)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة (الصفريّة)، والقائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. قد يرجع السبب في أنّ سنوات الخبرة لا تؤثر تأثيراً كبيراً على تصورات المدرّسين حول مرونة الإدارة إلى عدة عوامل. أولاً، تميل الممارسات الإدارية الأساسية للمدرسة إلى أن تكون متسقة بغض النظر عن مدة عمل المدرّس فيها؛ فالسياسات وعمليات اتخاذ القرار وأساليب التواصل لدى مديري المدارس غالباً ما تظل مستقرة بمرور الوقت، مما يعني أنّ المدرّسين الجدد والقدامى يتعرضون لمستويات متشابهة من المرونة أو الصلابة الإدارية. ثانياً، على الرغم من تطور أدوار المدرّسين فإنهم غالباً ما يحافظون على تفاعلات جوهرية مع الإدارة لا تتغير بشكل كبير مع الخبرة؛ فقد تكون طريقة تقديم الطلبات أو المشاركة في الاجتماعات أو تلقي المغذيات الراجعة موحدة، مما يؤدي إلى تصورات متشابهة حول مدى قدرة الإدارة على التكيف. أخيراً، من المحتمل أن تكون السمات الشخصية الفردية أو الثقافة المدرسية المحددة عوامل أقوى في تحديد كيفية إدراك المدرّسين للمرونة التنظيمية من سنوات خبرتهم المتراكمة في العمل؛ فالمرونة الشخصية للمدرّس أو الجو العام للتواصل المفتوح داخل المدرسة يمكن أن يلعب دوراً أهم من مدة خدمتهم في تشكيل هذه التصورات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسات مسلم (٢٠١٦)، وقفيشة (٢٠١٩)، والقحطاني والبدوي (٢٠٢١)، بينما تختلف مع دراسة القادري (٢٠٢٥) التي وجدت فروقاً لصالح الخبرة الأعلى.

مقترحات البحث:

- ١- تفويض المزيد من الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى والمدرّسين في اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية، هذا التمكين سيسهم في تقليل البيروقراطية وتسريع الاستجابة للتحديات، مع ضرورة وضع إطار واضح للمساءلة لضمان الفاعلية.
- ٢- إشراك المدرّسين بشكل فعّال في صياغة وتطوير الخطط الإستراتيجية للمدرسة، هذا الإشراك سيعزز شعورهم بالملكية ويستفيد من خبراتهم الميدانية، بالإضافة إلى توفير ورشات عمل تركز على التفكير الإبداعي وحل المشكلات غير المتوقعة لتعزيز الابتكار.
- ٣- وضع بروتوكولات واضحة ومبسطة للتعامل مع المستجدات وتدريب الفرق عليها، هذا سيمكنهم من الاستجابة بفعالية وسرعة لأي تغييرات غير متوقعة، مع السماح بمرونة أكبر في تطبيق الإجراءات الإدارية اليومية لضمان سلاسة العمليات.
- ٤- بناء ثقافة عميقة من الثقة والتمكين تُشجع على التطوير المهني المستمر للمدرّسين وتقدّم لهم الدعم النفسي الكافي للتكيف مع التغيرات، هذا سيعزز استقلاليتهم وقدرتهم على التكيف، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وروحهم المعنوية.
- ٥- نظراً لعدم تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، التركيز على تحسين جودة الممارسات الإدارية الشاملة التي تؤثر على جميع المعلمين بالتساوي، هذا يتضمن تعزيز وضوح السياسات، وفعالية قنوات التواصل، وتطبيق القيادة الداعمة، مما يضمن بيئة عمل مرنة ومحفزة للجميع من دون تمييز.

المراجع:**أ- المراجع العربية:**

- ١- إبراهيم، سليمان عبد الواحد (٢٠١٠). المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- بشارة، جبرائيل (٢٠٠٣). المعلم في مدرسة المستقبل، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.
- ٣- الشناق، عبد السلام (٢٠١٠). دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج التكنولوجيا، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- ٤- شحاته، حسن؛ والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- ٥- العلي، محمد إبراهيم (٢٠٢٠). أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، منشورات جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
- ٦- عمير، عراك عبود (٢٠١٩). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٤)، ١٣٠-١٥١.
- ٧- العنزي، سعد علي حمود؛ والعطوي، عامر علي حسين؛ وعادل، سمر (٢٠١٣). تطوير ممارسات منظمة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٩)، العدد (٧٣)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٨- عيسى، عمرو (٢٠٢٣). متطلبات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط. مجلة كلية التربية، لور سعيد، العدد (٤٢)، ٢٣٤-٢٥٤.
- ٩- غنيم، نورا سلامة محمد (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٨)، العدد (٨٧)، الجزء (٢)، ١٩٦-٢٢٦.
- ١٠- قادري، هيثم صلاح حسن (٢٠٢٥). واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٢٦)، الجزء (٣)، ٥٤٨-٥٧٥.
- ١١- القحطاني، نواف علي محمد؛ والبدوي، أمل محمد حسن (٢٠٢١). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد (١٨٩)، الجزء (٣)، ٣٠٠-٣٤٩.
- ١٢- قفيشة، رندا سليم عبد محمد عبد الرحيم (٢٠١٩). درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

- ١٣- محمود، إيمان غالب (٢٠١٦). *العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء*. رسالة ماجستير، المؤسسة الهاشمية بالزرقاء، الأردن.
- ١٤- مسلم، عزيزة علي محمود (٢٠١٦). *درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين*. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- ١٥- ملحم، سامي (٢٠٠٧). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، الأردن*.

ب- المراجع الأجنبية:

- 16- Floris, M., (2012). *Matching organizational flexibility demands and Employee flexibility - A first step towards on unifying frame work for labor flexibility*, Business Administration (HRM), master thesis, university of Twente.
- 17- Hilhorst, T. (2008). *Local governance institutions for sustainable natural resource management in Mali, Burkina Faso and Niger*. Amsterdam, Royal Tropical Institute (KIT).
- 18- Hollnagel, E., (2014) *Resilience engineering and the built environment. Building Research & Information* 2014, Vol. 42, No. 2, 221-228.
- 19- Kumar S., (2015), *Organizational flexibility for superior value proposition: implications for service industry*, International Journal of Economics and Management, Vol. 4, NO. 6, 1-3.
- 20- Lim, B., Ling, F., Ibbs, C. ASCE, M, Raphael, B, & Ofori, G. (2012). *Mathematical Models for predicting Organizational Flexibility of Construction firms in Singapore journal of Construction Engineering Management* ,361-375.
- 21- Niels, P., V., & Weerd D., (2009). *organizational flexibility for Hypercompetitive markets Empirical Evidence of the composition and context specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters*, Erasmus university Rotterdam.
- 22- Skipper, Joseph B. and Landrum, W. Heath (2008). *Toward the Understanding of Organizational Flexibility*, Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, Richmond, VA, USA March 13th-15th.
- 23- Spac, C. T., & Enache, M. J. (2020). *Comparative analysis regarding managerial flexibility within Romanian public and private high schools*. Economics and Applied Informatics, 2, 100-105.
- 24- Vladimir C., (2012). *Flexibility organization, global. Business and Management Research", An International Journal*, Vol. 4, No. 3, 277-285.
- 25- Webb, S. M. (2015). *Resiliency of secondary principals in Southern California: a phenomenological study*, Pepperdine University, 10 (8), 567-610.