



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٦) سبتمبر ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

### رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي  
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري  
أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية أ.د بدر محمد ملك أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت	أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي أ.د راشد علي السهل أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة الكويت
أ.د منال محمد خضيري أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر د. أحمد فهيم السحيمي المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت	أ.د أحمد عودة سعود القرارة أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن د. غازي عنيزان الرشيد أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن أ.د محمد إبراهيم طه خليل أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر	أ.د خالد عطية السعودي أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن أ.د صلاح فؤاد مكاوي أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر أ.د عمر محمد الخرابشة أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن
--	--

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر
- د. جمال بليكاوي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد عيود الحراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية- الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مجهزة في بعض قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، وشمعة Shamaa.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)



## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
37-1	مستوى مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. رابعة الفهد؛ أ.د.م. بشاير العيسى.....	1
68-38	دور الكتاب الإلكتروني في تحفيز الطلبة وعوامل إعداد مصادر المعلومات الإلكترونية الفاعلة، أ.د.م. عبد العزيز عبد الله الكندري؛ أ. عبد الرحيم الطاهر؛ أ. داود الجوهري.....	2
113-69	القدرة التنبؤية لعادات العقل بالكفاءة التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع؛ أ. منتهى معذى حسن العوادة.....	3
146-114	المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، أ.د. علي بن صالح الشايع؛ أ. عبد العزيز بن محمد بن حمد التويجري.....	4
197-147	تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، د. بشاير سليمان العطرزي.....	5
221-198	مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....	6
261-222	القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، أ.د. علي صالح الشايع؛ أ. حسين سليمان الجربوع.....	7
291-262	العوامل المؤثرة في استخدام منصة مدرستي عبر شبكة الإنترنت وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لمعلمي المرحلة المتوسطة، أ. فهد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن السعدون.....	8
314-292	ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، أ. ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل.....	9
336-315	معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، أ. شيماء محمد فهيم حلواني.....	10
373-337	القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، أ. سليمان بن عبدالعزيز السعدون؛ أ.د. علي بن صالح الشايع.....	11

407-374	الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، أ.د عادل بن عايد الشمري؛ أ. سلطان بن عبد الله الشمري.....	12
443-408	التدفق النفسي وعلاقته بالاتساق المعرفي لدى طلبة جامعة الطفيلة التقنية، أ. رزان شاهر عبد الوالي السعودي؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	13
475-444	Assessment of Effectiveness of Teaching Translation Course Online during Covid-19 Pandemic, Dr. Nihal Hassan Abdel Aziz.....	14
504-476	The Potential Role of Kuwaiti Academic libraries in Assisting Students' Learning in Higher Public Education Institutions via MOOCs, Dr. Haifa R. Alzuabi, Dr. Jamella H. Alotaibi, Dr. Mohammad Ali Alajami.....	15

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين

### Organizational flexibility of school principals in Buraidah from the point of view of teachers

أ.د علي بن صالح الشايح

أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

أ. عبدالعزیز بن محمد بن حمد التویجری

مشرف تربوي في تعليم القصيم - باحث دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية بجامعة القصيم

Email: samhah33@hotmail.com

**الملخص:** هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة لأبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) على ذلك، وتقديم المقترحات التي تسهم في تطوير ذلك الواقع. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (351) معلماً اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث البالغ (4066) معلماً، واستخدم الباحث مقياس المرونة التنظيمية الذي طوره: García, Morales, Llorens, Montes & Verdu, Jover (2006). ومن أهم النتائج التي توصل لها البحث: أن واقع ممارسة أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة جاء متحققاً بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد كالتالي: المرونة الهيكلية أولاً ثم المرونة التشغيلية ثانياً ثم المرونة الاستراتيجية ثالثاً، كما لا توجد فروق دالة إحصائية حول واقع المرونة التنظيمية ترجع لمتغيرات البحث، وحصلت المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسة مديري المدارس للمرونة التنظيمية على درجة كبيرة من الأهمية وجاء أهمها: تشجيع الأفكار الإبداعية والمبادرات التي يقدمها المعلمون والموظفون، وبناء الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة ومنسوبيها بمختلف مستوياتهم، وتشجيع العمل الجماعي، وتقليل الاعتماد على العمل الفردي.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، مدينة بريدة.

**Abstract:** The research aims to identify the reality of the practice of school principals in Buraydah on the dimensions of organizational flexibility from the teachers' point of view, and the impact of variables (school stage, years of experience, training courses) on that, and to present proposals that contribute to the development of that reality. To achieve the objectives, the descriptive survey method was used, and the sample consisted of (351) teachers selected in a simple random way from the research community of (4066) teachers. The researcher used the organizational resilience scale developed by: García, Morales, Llorens, Montes & Verdu, Jover (2006). Among the most important findings of the research: is that the reality of practicing dimensions of organizational flexibility among school principals in Buraydah was achieved to a medium degree, and the order of dimensions was as follows: structural flexibility first, then operational flexibility second, then strategic flexibility third, and there are no statistically significant differences about the reality of flexibility. The organizational return to the research

variables and the proposals that can contribute to the development of the school principals' practice of organizational flexibility received great importance. Reliance on individual work.

**Keywords:** organizational flexibility, operational flexibility, structural flexibility, strategic flexibility, Buraydah.

#### مقدمة:

تعد الإدارة المدرسية أحد المكونات الرئيسية للإدارة التعليمية، وهي الذراع التنفيذي للتوجهات والأنظمة التعليمية والأنشطة التربوية الصادرة من الإدارات التعليمية العليا، ويقع على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات إدارية متعددة ومختلفة الارتباط الوظيفي والمرجعي.

وأشار عطوي (2012) إلى أن أهداف الإدارة المدرسية قد تغيرت واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد عملية روتينية تسعى لتسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق تعاميم وتعليمات تقتصر على الجانب الإداري، بل أضحت معنية بالنواحي الفنية وشؤون الطلاب والمعلمين، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وغير ذلك. كما يواجه مدير المدرسة العديد من الضغوط والتحديات والمتطلبات المعاصرة التي تستوجب سلوكاً قيادياً حيوياً تتوافر فيه الكفاءة والفاعلية والمرونة التنظيمية.

وتعتبر الإدارة المدرسية عن جميع الجهود الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة وفريقه لإنجاز العمل داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنوطة بها، فإذا كانت الإدارة التعليمية تعمل على تسيير العمل في المستويات العليا للمؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فإن الإدارة المدرسية هي النشاط المنظم داخل المدرسة الذي يسعى لتحقيق الأهداف والخطط المرسومة (آل ناجي، 2016).

وبالنظر إلى المستقبل فإنه يناط بمدير المدرسة مجموعة من الأدوار والمهام التي لا بد منها لمواكبة المستجدات التربوية والاجتماعية، حيث يشير محمود (2010) إلى أن أدوار مدير مدرسة المستقبل تتمثل في: دوره كمنظم للمعلومات المتدفقة للمدرسة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات، ودوره كمستخدم للتطبيقات التكنولوجية في أعمال الإدارة وفي العملية التعليمية، ودوره في التواصل مع المجتمع المحلي، ودوره في التطوير المستمر لمكتبة المدرسة، ودوره في وضع آليات تضمن احترام ذاتية وكرامة الطلاب، ودوره في تنمية القيم الإيجابية لدى الطلاب والعاملين في المدرسة مثل: التعاون والعمل الجماعي والعدالة ونحوها، ودوره في توفير فرص النمو المهني للعاملين بالمدرسة، ودوره في وضع الخطط التربوية والعمل على تنفيذها وتقويمها، ودوره في اتخاذ القرارات المدرسية، ودوره في تطبيق آليات الجودة التربوية داخل المدرسة، ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، ودوره كمقوم للعاملين بالمدرسة.

هذه الأدوار تستلزم أن يكون لدى مدير المدرسة سلوكاً تنظيمياً يساعده في القيام بها مجتمعة، وهذا يتطلب كما يؤكد مصطفى (2005) فهم سلوك العاملين والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة فيه. ويتطلب أيضاً

كما يشير الزعبي والعزب (2005) توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم. ويأتي في مقدمة هذه المتغيرات المرونة التنظيمية التي تعطي مدير المدرسة قدرة على التعامل مع المستجدات بما يحقق الأهداف.

والمرونة التنظيمية إحدى متطلبات القيادة الناجحة، وتهدف إلى تيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها، والقائد المبدع هو الذي يتميز بالقدرة على التكيف والتجديد، ويقوم بإعادة النظر في القضايا داخل المدرسة ليتعامل معها بالقانون ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (أبو عيشة، 2017).

### مشكلة البحث:

تهدف الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية العليا وتطبيق السياسات التعليمية التي أقرتها الجهات ذات العلاقة، ويقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية كبيرة في تنفيذ الإجراءات الإدارية وتطوير العمل التربوي وتنمية مهارات المعلمين ومتابعة النمو المعرفي والمهاري والقيمي لدى الطلاب، ومعالجة المشكلات السلوكية والتربوية التي تقع في نطاق مدرسته وبيئتها الداخلية والمحيطية، وهذا الدور المناط بمدير المدرسة يستوجب إعداداً مهنيّاً عالياً ومهارات قيادية متطورة لدى مدير المدرسة من أجل قيادة عمليات التطوير والتغيير نحو الأفضل، إلا أن الواقع الإداري في المدارس كما تشير دراسة القرني (2017) في مدينة الرياض يواجه العديد من الصعوبات التي تعوق عملية التطوير والتغيير، فمديرو المدارس يعانون من ضعف برامج التدريب وتطوير القدرات الإدارية، وبطء الاستجابة لحاجات الإدارة المدرسية الملحة، وضعف الصلاحيات الإدارية الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة للتغلب على كثير من المشكلات الإدارية، وهذا بدوره قد يُضعف ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس.

وتفاوتت درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة التنظيمية، حيث تشير دراسة السنين (2020) في منطقة الأحساء ودراسة قفيشة (2019) في الأردن ودراسة محمود (2016) في الأردن إلى أن استخدام مديري المدارس للمرونة التنظيمية يتم بدرجة عالية، بينما توصلت دراسة البدوي والقحطاني (2021) في مدينة أربيل إلى أن استخدام مديري المدارس للمرونة التنظيمية يتم بدرجة متوسطة.

وللمرونة التنظيمية أهمية كبرى في ممارسات مدير المدرسة، إذ توصلت دراسة المتروك وآخرين (2021) في الكويت إلى أن مديري المدارس يمارسون المرونة التنظيمية لدورها في تحسين أداء المدارس، ونظراً للعلاقة الارتباطية الإيجابية بينها وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين كما في دراسة محمد (2019) في مصر، وبينها وبين درجة التفاؤل الأكاديمي كما في دراسة قفيشة (2019) في الأردن، وبينها وبين القدرات الجوهرية كالعامل الجماعي والكفاءة والقيادة وفق دراسة توجي (2019) في العراق، وبينها وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي كما في دراسة أبو عيشة (2017) في الأردن، وبينها وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كما في دراسة مسلم (2016) في الأردن. كما تشير دراسة زكي (2019) في مصر إلى التأثير الإيجابي لأبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث إن تبني المرونة التنظيمية داخل المنظمة يساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد

الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق الأهداف، ونظراً للأثر الإيجابي للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المعرفي كما في دراسة الأطروش وآخرين (2021) في مصر من خلال تحقيق متطلباتها المتمثلة في ترقية سلوك العاملين ومهاراتهم وتنوع ثقافة العمل المؤسسي وتطوير الهياكل الإدارية ودعم اللامركزية، حيث يقوم التعلم التنظيمي بدور كبير في تعزيز المرونة التنظيمية وفق دراسة عبد النور (2019) في الجزائر. ويأتي هذا البحث للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة بريدة للمرونة التنظيمية وتقديم مقترحات تطويرية لهم في هذا الجانب.

ويسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة لأبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟
- 3- ما مقترحات تطوير واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة لأبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة لأبعاد المرونة التنظيمية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
- تقديم بعض مقترحات تطوير واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة لأبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

#### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الجانبين النظري والتطبيقي، حسب التفصيل التالي:

#### أ- الأهمية النظرية:

- تقديم مقترحات علمية تدعم البحث العلمي المتعلق بالإدارة المدرسية والسلوك التنظيمي المتعلق بمدارس التعليم العام.
- المساهمة في الكشف عن واقع ممارسات مديري المدارس وتعاملهم مع تابعيهم.

## ب- الأهمية التطبيقية:

- من المؤمل أن يستفيد متخذو القرار في إدارات التعليم من نتائج الدراسة في مساعدة مديري المدارس على ممارسة المرونة التنظيمية في مدارسهم من خلال بعض الأنظمة والإجراءات التي تمنحهم هذه الصلاحية.
- تقديم أساليب وممارسات عملية تخاطب المسؤول والمدير وتساهم في توطين المرونة التنظيمية في المدارس.
- المساهمة في تطوير أدوات تقويم أداء مديري المدارس وتجويد عمليات اختيارهم.

## حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة: (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية)، وتم اختيار هذه الأبعاد الثلاثة لكونها الأقرب إلى واقع الإدارة المدرسية من وجهة نظر الباحث وخبرته في الإشراف التربوي.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على معلمي جميع المراحل الدراسية في جميع التخصصات.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدارس التعليم العام الحكومية -بنين- في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: أجري البحث الميداني في الفصل الدراسي الأول من عام 1443هـ.

## مصطلحات البحث:

## • المرونة التنظيمية (organizational flexibility):

تُعرف المرونة التنظيمية أنها: "قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية والتحرر من الأفكار النمطية، وتعديلها، وتصوير إمكانات أخرى بديلة لها، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار المتنوعة" (إبراهيم، 2010، 75). ويعرفها آخرون أنها: "القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث إنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية" (السلنقي وآخرون، 2018، 83).

ويمكن تعريف المرونة التنظيمية إجرائياً أنها: مهارة مدير المدرسة في التعامل مع المتغيرات التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية داخل مدرسته من خلال صناعة الحلول البديلة والقرارات السليمة في الأوقات المناسبة بما يحقق أهداف المدرسة وتطلعات الجهات العليا دون الإخلال بالنظام ولا التمسك بحرفيته.

## الخلفية النظرية للدراسة:

## مفهوم المرونة التنظيمية:

ثمة تعريفات متعددة للمرونة التنظيمية تختلف باختلاف المرجعية العلمية لكاتبها أو اهتماماته وخبراته وتجاربه الشخصية، وباختلاف النظرة للموضوع ومجال تطبيقه، وبالإضافة إلى التعريفات المذكورة في مصطلحات البحث يمكن القول إن المرونة التنظيمية كما يراها زكي (2019، 624) هي: "قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطويع مواردها تجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التقلبات والأزمات"، بينما يؤكد عبد العزيز (2009) أن المرونة التنظيمية مهارة وقدرات رئيسية أهمها القدرة على اختيار الإبداع، وتتطلب الانفتاح الفكري والشفافية نحو المواضيع المطروحة، والأخذ والعطاء أثناء الحوار، وعدم التعصب للفكر الأحادي، والأخذ بعين الاعتبار الرأي الآخر.

وفي المجال التعليمي يعرف محمود (2016، 25) المرونة التنظيمية لدى مدير المدرسة أنها: "قدرة مدير المدرسة على تنفيذ المهام وتطبيق الأنظمة داخل إطار المدرسة بقدر كبير من الحرية واللجوء إلى اختيار الحل الأسير والأسهل والقابل للتغيير إلى الأحسن دون التجاوز والتقصير أو إحداث الفوضى، وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المدرسة".

أما في اللغة الإنجليزية فالمرونة مشتقة من الكلمة اللاتينية (salire) ويقصد بها القفز والصعود، وفي هذا السياق جاءت كلمة (resilire) لتدل على العودة والارتداد، وهي معاني تدل على قدرة الشخص على العودة من الظروف المعاكسة، وبمعنى آخر تشير هذه الكلمة إلى نظام التكيف البشري الذي يؤثر في تصرفات الشخص تجاه التغيرات أو التطورات في حياته، فهي عملية ديناميكية تحدث بسبب التفاعل بين الفرد والحدث أو البيئة المحيطة به. (Caliskan, 2011).

ويفرق Hoffman (2017) بين المرونة والقدرة على التكيف، فالمرونة عنده تعني القدرة على تغيير الأنظمة نتيجة ظروف تتعرض لها المنظمة مما يدفع بالنظام إلى ما وراء حدود اختصاصه، أما القدرة على التكيف فتعني قدرة نظام العمل على تحقيق أهدافه على الرغم من وجود ظروف تدفعه نحو حدود اختصاصه.

ويتضح من خلال التعريفات المذكورة أن المرونة التنظيمية تدور حول قدرة المدير على الانتقال بين الأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة بأي طريقة فاعلة ومشروعة دون التقييد بحرفية النظام، كما تعني المرونة التنظيمية بتبسيط الإجراءات الإدارية والحد من الخطوات التنفيذية المطلوبة للقيام بالعمل بشكل

صحيح مع توافر مهارة إدارية تركز على توليد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على تنفيذ الأعمال بأقل جهد وأقل كلفة وأعلى جودة ممكنة.

### أهمية المرونة التنظيمية:

تساهم المرونة التنظيمية في تحديث المنظمات وتطويرها من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية والتخلص من العمليات الإدارية الزائدة وغير الفاعلة، من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة، وتكمن أهمية المرونة التنظيمية في العناصر الآتية (أبو عيشة، 2017. داود، 2018. قفيشة، 2019):

- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة أنشطتها في ظل هذه الظروف ومحاربة الجمود والخمول.
- تشجيع العاملين على الابتكار والتجديد والإبداع وبث روح المبادرة.
- دعم الثقافة التنظيمية عبر تحديث الإجراءات واللوائح في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومواكبة الخطط الإستراتيجية للبيئة المحيطة.
- تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز الحوافز المادية والمعنوية داخل المنظمة.

### أبعاد المرونة التنظيمية:

هناك العديد من التقسيمات الخاصة بأبعاد المرونة التنظيمية يذكرها المختصون في هذا المجال، منها على سبيل المثال ما يذكره عبد العزيز (2009، 158) من أن أبعاد المرونة التنظيمية هي: التكيف، ويقصد به قدرة المنظمة على التأقلم مع الظروف المتغيرة. والتحرر من الجمود، ويقصد به تحويل خط سير التفكير لدى قيادة المنظمة. وإعادة تفسير المعلومات، ويقصد به القدرة على طرح أفكار بعدة صور أو معان أو أشكال ليسهل فهمها. والتلقائية، ويقصد بها القدرة على العفوية وتغيير الحالة الذهنية بعمل الأشياء بطريقة مختلفة.

بينما يرى الكعبي وكوين (2017، 217) أن أبعاد المرونة التنظيمية أربعة هي: الزمن الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغيرات في البيئة، والنطاق المرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المنظمة للتغيرات، والتوجه المتعلق باختيار الوسيلة الملائمة للاستعانة بها وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني الاستجابة، والتركيز على اختيار مجال التأثير للتكيف في المنظمة.

ويتجه الباحث إلى اختيار ثلاثة أبعاد للمرونة التنظيمية يرى أنها الأقرب إلى واقع الإدارة المدرسية حسب

خبرته في الإشراف التربوي، هي:

1- المرونة التشغيلية.

2- المرونة التكتيكية أو الهيكلية.

3- المرونة الإستراتيجية.

وأشار الرشيدى (2019) إلى أن المرونة الإستراتيجية هي التي تنبع من القدرة على توفير مجموعة متنوعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبياً، مثل: تغيير طبيعة الأنشطة بما يتوافق مع التغيير السريع بالسوق أو الفئة المستهدفة. والمرونة التشغيلية هي التي توفر الاستجابة السريعة في العمليات والإجراءات التنفيذية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر. والمرونة التكتيكية أو الهيكلية هي التي تسهل تكيف الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات مع الظروف المتغيرة.

وللمرونة التنظيمية في المدارس أبعاد أخرى تندرج بشكل أو بآخر تحت أحد هذه الأبعاد الثلاثة سابقة الذكر، فهناك أبعاد (تعليمية) متعلقة بتقديم المحتوى والمنهج للطلاب واستراتيجيات التدريس وبيئة الصف، وأبعاد (إدارية) متعلقة بالتنظيم الداخلي وإدارة الوقت أثناء اليوم الدراسي والتعامل مع الكادر التدريسي والإداري وتطبيق الإجراءات واللوائح والتعاميم والتوجهات المتتالية من الجهات العليا، وأبعاد (تربوية) متعلقة بالإرشاد الطلابي والتعامل مع مشكلات الطلاب التربوية وأوضاعهم الاجتماعية ومستوياتهم التحصيلية والأحداث السلوكية والأنشطة غير الصفية.

#### ممارسات المرونة التنظيمية في الإدارة المدرسية:

أشار الجمري (1436) والعامري (1436) ومسلم (2016) إلى أن مدير المدرسة يمكنه ممارسة أساليب وأبعاد المرونة التنظيمية من خلال الحفاظ على علاقات جيدة مع العاملين معه في المدرسة والاهتمام بالجانب الإنساني لدى الموظفين، والابتعاد عن الصدمات وافتعال الأزمات معهم، والتأقلم مع الظروف والمستجدات التي لا يمكن تغييرها، والاتصاف بالواقعية والموضوعية في التخطيط المدرسي وأثناء توزيع المهام والتكاليف على العاملين، والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في المواقف التي تتطلب ذلك، وكل هذه المتطلبات تستلزم ثقة مدير المدرسة بنفسه واهتمامه بتنمية قدراته ومهاراته الشخصية.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

هدفت دراسة (البدوي والقحطاني، 2021) إلى معرفة واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية، واستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، أما مجتمع الدراسة فهو جميع مديرات ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية وعددهن (16686)، اختير منها عينة

عشوائية بلغ عددها (375) مفردة، وأداة البحث الاستبانة، ومن أهم نتائج الدراسة أن ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة (المتروك وآخرين، 2021) إلى وضع إطار مفاهيمي للمرونة التنظيمية وأهداف جودة الأداء بالمدارس وآليات تفعيل المرونة التنظيمية لتحسين أداء المدارس الثانوية بالكويت، باستخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية لها دور في تحسين الأداء بالمدارس، وأن أبرز آليات تفعيلها: الاستقلال المالي والإداري ونشر ثقافة التغيير وإعادة الهيكلة التنظيمية للمدارس والتخطيط السليم ونشر ثقافة المرونة التنظيمية.

وقام الأطروش (2021) بالكشف عن متطلبات إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في رياض الأطفال في مصر، باستخدام المنهج الوصفي، وأبرز نتائجها: تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي عبر آليات تطبيق المرونة التنظيمية.

وهدفت دراسة (السنين، 2020) إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها، والكشف عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة في الاستجابات نحو درجة الممارسة تعزى لمتغيرات القطاع التعليمي والعمل الحالي والخبرة وحجم المدرسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بتعليم الأحساء وعددهم 74 وكلياً و 1903 معلماً، وتكونت العينة من جميع الوكلاء لقلّة عددهم، وعينة عشوائية طبقية من المعلمين عددها 660 معلماً، واستخدم الباحث استبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء جاءت عالية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة في الاستجابات حول درجة الممارسة تعزى لمتغيرات الدراسة ماعدا متغير الخبرة في مجال القيادة والإدارة لصالح "5 سنوات فأقل".

وسعت دراسة (محمد، 2019) إلى التعرف على علاقة المرونة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات في جامعة حلوان، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بكلية التربية الرياضية للبنات بجامعة حلوان وعددهم 117 إدارياً، بينما بلغت العينة 100 إداري، وانقسمت العينة إلى قسمين: عينة البحث الأساسية تم اختيارها عشوائياً وعددهم 80 إدارياً، وأداة البحث هي الاستبانة، وأهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي وجميع محاور المرونة التنظيمية ماعدا إتاحة فرص اكتشاف الذات.

أما دراسة (قفيشة، 2019) فقد هدفت إلى التعرف على درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين، واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا بالأردن

وعدددهم (2079) معلماً ومعلمة، تم اختيار العينة من 400 منهم، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس كان عالياً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة التفاؤل الأكاديمي ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس لصالح الإناث في متغيري التفاؤل الأكاديمي والمرونة التنظيمية.

وهدفت دراسة (توحي، 2019) إلى الكشف عن علاقة أبعاد القدرات الجوهرية بالمرونة التنظيمية في جامعة الموصل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية والعاملين في رئاسة جامعة الموصل وعدددهم (396) فرداً اختير منهم (64) فرداً كعينة عشوائية للبحث، باستخدام الاستبانة كأداة للبحث، وأبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القدرات الجوهرية وأنواع المرونة التنظيمية، ووجود أثر معنوي للقدرات الجوهرية على المرونة التنظيمية.

وهدفت دراسة (زكي، 2019) إلى الكشف عن أثر أبعاد المرونة التنظيمية المختلفة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة المياه في مطروح مصر وعدددهم (2600) موظف، وبلغ عدد أفراد العينة (260) فرداً، وطبق الباحث أداة الاستبانة في بحثه، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث إن تبني المرونة التنظيمية داخل الشركة يساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق أهداف الشركة، كما أن القدرات القيادية للرؤساء وتحقيق التفاعل والتآزر بين العاملين داخل الشركة من العوامل المؤثرة في عملية تحقيق المرونة التنظيمية وفي إمكانية الوصول إليها.

وسعت دراسة (عبد النوري، 2019) إلى معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية، باستخدام المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، وتكون مجتمع البحث من موظفي مؤسسة الاتصالات بولاية أم البواقي بالجزائر وعينة البحث 40 منهم، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز المرونة التنظيمية.

وهدفت دراسة (داود، 2018) إلى معرفة درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء وعدددهم (3202) معلم ومعلمة، اختير منهم عينة مكونة من 385 معلماً ومعلمة، وطبق الباحث استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء متوسطة، ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء متوسطة.

أما دراسة (أبو عيشة، 2017) فقد هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء وعددهم (3202) معلم ومعلمة، واختار عينة بلغ عددها (602) معلم ومعلمة، طبق عليهم الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء مجتمعة جاءت تمثل الدرجة العالية، كما أن مستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية جاء بمستوى مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة ومستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين.

وهدف دراسة (مسلم، 2016) إلى معرفة درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في تربية عمان الأولى وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية تربية عمان الأولى وعددهم 774 معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة منهم تكونت من 235 معلماً ومعلمة، والاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة عالية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين متوسطاً، وهناك علاقة طردية بين درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وهدف دراسة (محمود، 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة الزرقاء وعددهم (490) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عددها (217) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة هو النمط الديمقراطي ثم التسلسلي ثم الترسلي، وأن مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة غير دالة احصائياً بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

— يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي. كما اتفق معها في تناول واقع المرونة التنظيمية في البيئة التعليمية ما عدا دراسة (زكي، 2019) التي درست المرونة التنظيمية في شركة المياه في مطروح مصر، ودراسة (عبدالنوري، 2019) التي طبقت في مؤسسة الاتصالات بولاية أم البواقي بالجزائر.

– يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، مثل: تحديد أبعاد المرونة التنظيمية. وفي الأداة المستخدمة؛ حيث استخدم البحث الحالي مقياس المرونة التنظيمية بينما استخدمت جميع الدراسات السابقة استبانات وليس مقياساً. وفي عينة البحث؛ فقد طبقت دراسة البدوي والقحطاني (2021) على قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية، وطبقت دراسة السنين (2020) على وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بتعليم الأحساء، ودراسة قفيشة (2019) على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا بالأردن، ودراسة محمد (2019) على الإداريين العاملين بكلية التربية الرياضية للبنات بجامعة حلوان بمصر، ودراسة زكي (2019) على العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح بمصر، ودراسة داود (2018) ودراسة أبو عيشة (2017) على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء بالأردن، ودراسة محمود (2016) على معلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة الزرقاء بالأردن، ودراسة مسلم (2016) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية تربية عمان بالأردن.

– استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بعض الجوانب، مثل: تحديد المشكلة، ونوع المنهج البحثي، وتأسيس الإطار النظري، وفي بناء عبارات المقترحات، وفي تفسير ومقارنة النتائج.

#### منهجية البحث وإجراءاته:

**منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج بحثي، وهو من أكثر الأساليب العلمية المستخدمة لوصف الواقع أو الظاهرة المراد دراستها، حيث يرى الباحث مناسبه لهذا البحث؛ فهو يقوم على وصف واقع المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس مدينة بريدة.

**مجتمع البحث:** تمثل المجتمع في البحث في جميع معلمي مدارس التعليم العام بمدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، بجميع تخصصاتهم والبالغ عددهم (4066) معلماً، موزعين على المراحل الثلاث: (1954) في المرحلة الابتدائية، و (1126) في المرحلة المتوسطة، و (986) في المرحلة الثانوية، وفق آخر إحصائية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لعام 1442هـ.

#### عينة البحث:

##### 1- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من 50 معلماً من معلمي مدارس التعليم العام بمدينة بريدة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ.

## 2- عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الأساسية من 351 معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وفقاً لمعادلة روبرت ماسون، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث في ضوء المتغيرات المختلفة:

## جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

المرحلة الدراسية	العدد	النسبة
المرحلة الابتدائية	153	%43.6
المرحلة المتوسطة	100	%28.5
المرحلة الثانوية	98	%27.9
سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 10 سنوات	57	%16.2
من 10 إلى أقل من 20 سنة	148	%42.2
من 20 سنة فأكثر	146	%41.6
الدورات التدريبية	العدد	النسبة
أقل من 10 دورات	94	%26.8
من 10 إلى أقل من 20 دورة	105	%29.9
من 20 دورة فأكثر	152	%43.3

## أداة البحث:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام مقياس المرونة التنظيمية: García-Morales, Llorens-Montes & Verdu-Jover (2006). بعد ترجمته ومواءمته ليتناسب مع مشكلة البحث وموضوعه، وفيما يلي وصف للمقياس المستخدم في البحث وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات. ويتكون المقياس من ثلاثة أبعاد: (الأول: المرونة التشغيلية، الثاني: المرونة الهيكلية "التكتيكية"، الثالث: المرونة الإستراتيجية)، وفي كل بُعد ست عبارات، وأضاف الباحث محوراً خاصاً بالمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس مدينة بريدة استقاه من الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع.

واعتمدت الأداة على المقياس الخماسي لتحديد الاستجابات من أفراد العينة: (منخفضة جداً، منخفضة، متوسط، عالية، عالية جداً)، حيث تمثل استجابة (عالية جداً) الدرجة العليا واستجابة (منخفضة جداً) الدرجة الدنيا عند تطبيق الأساليب الإحصائية.

صدق وثبات الأداة:

1- صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة الحالية تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) *Face Validity* حيث تم عرضها على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية وطلب منهم دراستها وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبُعد أو المحور الذي تنتهي إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عبارات الأداة باتفاق غالبية المحكمين (أكثر من 80 %) مع بعض الملاحظات التي تم مراعاتها في النسخة النهائية منها. وكذلك تم التحقق من صدقها عن طريق الاتساق الداخلي *Internal Consistency* وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation Coefficient* في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البُعد أو المحور الذي تنتهي إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بُعد أو محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

#### جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات المقياس والدرجة الكلية للبُعد أو المحور الذي تنتهي إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
المحور الأول: المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدارس مدينة بريدة					
المرونة التشغيلية		المرونة الهيكلية		المرونة الإستراتيجية	
1	**0.697	7	**0.699	13	**0.784
2	**0.775	8	**0.778	14	**0.756
3	**0.754	9	**0.720	15	**0.888
4	**0.717	10	**0.760	16	**0.836
5	**0.824	11	**0.738	17	**0.912
6	**0.765	12	**0.858	18	**0.859
المحور الثاني: المقترحات المناسبة لتحسين المرونة التنظيمية					
1	**0.828	7	**0.882	13	**0.888
2	**0.842	8	**0.846	14	**0.893

الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
**0.842	15	**0.876	9	**0.838	3
**0.762	16	**0.822	10	**0.886	4
**0.822	17	**0.809	11	**0.871	5
		**0.790	12	**0.839	6

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات المقياس والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بُعد أو محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. وكذلك تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد محور المرونة التنظيمية فيما بينها بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد من الأبعاد والدرجة الكلية للمرونة التنظيمية، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

### جدول (3)

معاملات الارتباط بين درجات أبعاد محور المرونة التنظيمية والدرجة الكلية للمرونة التنظيمية

المرونة الإستراتيجية	المرونة الهيكلية	المرونة التشغيلية	البعد
**0.916	**0.959	**0.894	معامل الارتباط

\*\* دالة عند مستوى ثقة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية للمرونة التنظيمية جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد المرونة التنظيمية فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

### 2- ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الأداة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ  $Alpha$

$Cronbach$  فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (4)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور المقياس وأبعادها الفرعية

المحور أو البعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: المرونة التنظيمية لدى المرونة التشغيلية	0.849
مديري المدارس بمدينة بريدة	0.853

0.917	المرونة الإستراتيجية
0.946	ثبات المحور الأول ككل
0.974	المحور الثاني: المقترحات المناسبة لتحسين المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة

يتضح من الجدول السابق أن لدرجات محاور المقياس وأبعاده الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للمقياس مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي في الكشف عن واقع المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة والمقترحات المناسبة لتحسين المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات المقياس المستخدمة في البحث الحالي بأن يتم الاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن درجة التحقق بالنسبة لواقع المرونة التنظيمية وتعبر عن درجة الأهمية في حالة مقترحات التحسين والاختيارات هي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بُعد أو محور في المقياس تعبر عن درجة عالية من التحقق، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على واقع المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة والمقترحات المناسبة لتحسين المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للمحاور أو الأبعاد كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (5)

محكات الحكم على واقع المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة والمقترحات المناسبة لتحسين المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبُعد أو للمحور				
أقل من 1.8	من 1.8 لأقل من 2.6	من 2.6 لأقل من 3.4	من 3.4 لأقل من 4.2	من 4.2 فأكثر
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات المقياس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام:

1- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور وأبعاد الاستبانة.

- 2- معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* في التأكد من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية. ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام:
- 1- التكرارات *Frequencies* والنسب المئوية *Percent* والمتوسطات *Mean* والانحرافات المعيارية *Std. Deviation* في الكشف عن واقع المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة والمقترحات المناسبة لتحسين المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول واقع المرونة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين والتي ترجع لاختلاف (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

### نتائج البحث ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وتم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج ومناقشتها:

### النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول للبحث على "ما واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟".

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة والمتعلقة بواقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة تحقق كل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

### البعد الأول: المرونة التشغيلية:

#### جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التشغيلية فيما يتعلق بالمرونة التشغيلية

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط المعيارى	التحقق درجة	الترتيب						
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً									
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة								
1	يمكن لمدير المدرسة تغيير وتحسين الإجراءات الإدارية بتكاليف	14	4.0	30	8.5	107	30.5	109	31.1	91	25.9	3.664	1.075	كبيرة	1

														منخفضة (مثال: تعديل الجدول الدراسي، تنفيذ الأنشطة الطلابية).
2	كبيرة	1.182	3.587	27.4	96	27.6	97	27.9	98	10.5	37	6.6	23	يوظف مدير المدرسة الكفاءات من المعلمين في أنشطة وأعمال متنوعة.
5	متوسطة	1.232	3.091	16.5	58	18.8	66	34.2	120	18.2	64	12.3	43	يستعين مدير المدرسة بمصادر خارجية لأداء بعض الأنشطة التربوية المختارة (مثل التدريب أو إلقاء المحاضرات أو تنفيذ بعض الأعمال أو الصيانة).
6	ضعيفة	1.331	2.162	8.3	29	9.7	34	19.1	67	16.0	56	47.0	165	يستقطب مدير المدرسة موظفين مؤقتين من أجل تطوير العمل ومواكبة المستجدات.
4	متوسطة	1.343	3.179	23.1	81	17.1	60	28.8	101	16.8	59	14.2	50	يوفر مدير المدرسة الأدوات والوسائل التعليمية للمعلمين لاستخدامها عند الحاجة.
3	كبيرة	1.248	3.450	27.1	95	20.8	73	30.5	107	13.4	47	8.3	29	يوفر مدير المدرسة الاحتياجات الأساسية والمساعدة للطاقم التعليمي والإداري.
	متوسطة	1.235	3.189											المستوى العام لواقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية فيما يتعلق بالمرونة التشغيلية ككل/البعد ككل

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية فيما يتعلق بالمرونة التشغيلية من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام في هذا البُعد 3.189 بانحراف معياري 1.235، وقد يعزى ذلك إلى مهارة مديري المدارس في تفسير الصلاحيات واللوائح لهم من قبل وزارة التعليم والتي تمنحهم مرونة في بعض المجالات التشغيلية ولكنها ليست بالدرجة الكافية لتحقيق مرونة تشغيلية عالية نظراً لارتباط معظم الصلاحيات والأعمال التشغيلية بموافقة أقسام إدارة التعليم مما يقلل من مستوى المرونة التشغيلية إلى درجة متوسطة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة البدوي والقحطاني (2021) ودراسة داود (2018) حيث توصلتا إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة التشغيلية متوسطة، بينما يخالف ذلك ما توصلت إليه دراسة السنين (2020) ودراسة قفيشة (2019) ودراسة مسلم (2016) ودراسة محمود (2016) التي توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة التشغيلية عالية.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يمكن لمدير المدرسة تغيير وتحسين الإجراءات الإدارية بتكاليف منخفضة (مثال: تعديل الجدول الدراسي، تنفيذ الأنشطة الطلابية)" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.664 بانحراف معياري قدره 1.075. ويرجع ذلك إلى أن هذه الإجراءات هي صميم العمل اليومي لمدير المدرسة وتتطلب منه التعليمات والتعاميم اليومية إجراء العديد من التغييرات في الأعمال اليومية.
- جاءت العبارة "يوظف مدير المدرسة الكفاءات من المعلمين في أنشطة وأعمال متنوعة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.587 بانحراف معياري قدره 1.182. وقد يشير ذلك إلى أن مديري المدارس يقدرون أصحاب الخبرات التربوية والمؤهلات العلمية ويستثمرونهم في أنشطة المدرسة لأن ذلك سيسهم في تحقيق أهداف المدرسة ونجاح العمل الإداري فيها.
- جاءت العبارة "يستعين مدير المدرسة بمصادر خارجية لأداء بعض الأنشطة التربوية المختارة (مثل التدريب أو إلقاء المحاضرات أو تنفيذ بعض الأعمال أو الصيانة)" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.091 بانحراف معياري قدره 0.1232. ويرجع ذلك إلى وجود أنظمة وتعاميم تحد من الاستفادة من الجهات الخارجية في مثل هذه الأنشطة، بالإضافة إلى مركزية أنظمة الصيانة والتشغيل التي تتولى إدارة التعليم مسؤوليتها.
- جاءت العبارة "يستقطب مدير المدرسة موظفين مؤقتين من أجل تطوير العمل ومواكبة المستجدات" في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.162 بانحراف معياري قدره 1.331. ويعزى ذلك إلى معرفة المعلمين بمركزية التوظيف وحصره لدى الجهات العليا وعدم وجود صلاحية تمنح مديري المدارس أحقية التوظيف أو الاستعانة بموظفين مؤقتين.

البُعد الثاني: المرونة الهيكلية:

#### جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول واقع ممارسة

مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية فيما يتعلق بالمرونة الهيكلية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارات	م					
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً							
				تكرار نسبة	تكرار نسبة	تكرار نسبة	تكرار نسبة	تكرار نسبة							
7	يقوم مدير المدرسة بتوزيع المهام على المعلمين	20	5.7	43	12.3	92	26.2	105	29.9	91	25.9	3.581	1.163	كبيرة	1



بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.368 بانحراف معياري قدره 1.131. ويشير ذلك إلى أن مديري المدارس يقومون بتفويض الأعمال مع مستوى متوسط من الرقابة على الأداء.

- جاءت العبارة "يتيح مدير المدرسة تناوب أعمال ووظائف المعلمين والموظفين من أجل زيادة خبراتهم وتوسيع تجاربهم" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.023 بانحراف معياري قدره 0.1240. ويعود ذلك إلى حرص مديري المدارس على الاستقرار واستمرارية العمل اليومي؛ حيث إن التناوب في الأعمال قد يسبب خللاً فيها.
- جاءت العبارة "يقوم مدير المدرسة بعقد شراكات مجتمعية فعلية تخدم المدرسة ومنسوبها" في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.932 بانحراف معياري قدره 1.274. ويرجع ذلك إلى محدودية الأنظمة واللوائح التي تنظم جانب الشراكات المجتمعية.

#### البُعد الثالث: المرونة الإستراتيجية:

#### جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية فيما يتعلق بالمرونة الإستراتيجية

م	العبارات	الاستجابة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التحقق	الترتيب	
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	تكرار نسبة									
13	يقوم مدير المدرسة بتغيير الخطط المستقبلية بسهولة عند وجود تغييرات داخلية أو خارجية تؤثر عليها.	20	5.7	64	18.2	123	35.0	76	21.7	68	19.4	3.308	1.145	متوسطة 2		
14	يسمح مدير المدرسة بإجراء تغييرات في التجهيزات والأنشطة التربوية والتعليمية حسب الظروف.	20	5.7	45	12.8	129	36.8	95	27.1	62	17.7	3.382	1.091	متوسطة 1		
15	يجري مدير المدرسة حملات تثقيفية وتربوية لأولياء الأمور والمجتمع المحيط	51	14.5	75	21.4	113	32.2	61	17.4	51	14.5	2.960	1.246	متوسطة 5		
16	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تنفيذ برامج وأنشطة بسهولة وسرعة وبأقل تكاليف ممكنة (ينفذها المدير بنفسه أو يكلف بها غيره).	31	8.8	71	20.2	113	32.2	80	22.8	56	16.0	3.168	1.182	متوسطة 4		
17	يطبق مدير المدرسة أساليب إدارية جاذبة للطلاب وأولياء الأمور والمعلمين (خلق بيئة مدرسية جاذبة).	39	11.1	59	16.8	99	28.2	82	23.4	72	20.5	3.254	1.268	متوسطة 3		
18	يقدم مدير المدرسة عدداً من البرامج التربوية	53	15.1	79	22.5	110	31.3	60	17.1	49	14.0	2.923	1.248	متوسطة 6		

الجديدة (غير المكررة) في كل فصل دراسي.

المستوى العام لواقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية فيما يتعلق بالمرونة الإستراتيجية ككل/ البعد  
ككل  
متوسطة 1.197 3.166

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية فيما يتعلق بالمرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام في هذا البعد 3.166 بانحراف معياري 1.197، وقد يعزى ذلك إلى غياب جانب التخطيط الإتراتيبي لدى مديري المدارس حيث يلاحظ الباحث من خلال عمله في الإشراف التربوي أن خطط المدارس الموجودة في الواقع المدرسي هي خطط تشغيلية روتينية ليس فيها جانب إستراتيجي أو برامج على المستوى البعيد. ويتفق ذلك مع دراسة البدوي والقحطاني (2021) التي أجريت في أهما.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يسمح مدير المدرسة بإجراء تغييرات في التجهيزات والأنشطة التربوية والتعليمية حسب الظروف" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.382 بانحراف معياري قدره 1.091. ويعزى ذلك إلى ارتباط هذه الأنشطة والتجهيزات بتنظيمات مركزية تتيح لمدير المدرسة حيناً بسيطاً من المرونة في تنفيذها.
- جاءت العبارة "يقوم مدير المدرسة بتغيير الخطط المستقبلية بسهولة عند وجود تغييرات داخلية أو خارجية تؤثر عليها" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.308 بانحراف معياري قدره 1.145. ويرجع ذلك إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس واعتماد الخطط التشغيلية اليومية.
- جاءت العبارة "يجري مدير المدرسة حملات تثقيفية وتربوية لأولياء الأمور والمجتمع المحيط" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.960 بانحراف معياري قدره 01.246. وذلك بسبب انهماك مديري المدارس بالروتين اليومي وتزاحم الأعمال الإدارية التي تستهلك غالبية أوقات الدوام مما يُشغل مديري المدارس عن تنفيذ حملات تثقيفية للمجتمع المحيط بالمدرسة.
- جاءت العبارة "يقدم مدير المدرسة عدداً من البرامج التربوية الجديدة (غير المكررة) في كل فصل دراسي" في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.923 بانحراف معياري قدره 1.248. وقد يرجع ذلك إلى قلة المختصين المفرغين للأنشطة واعتماد المدارس على قائمة الأنشطة المركزية التي ترسلها إدارة النشاط بالإدارة.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للبحث الحالي والمتعلق بواقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

#### جدول (9)

واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

المرحلة التنظيمية	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
المرونة التشغيلية	3.189	1.235	متوسطة	2
المرونة الهيكلية	3.247	1.205	متوسطة	1
المرونة الإستراتيجية	3.166	1.197	متوسطة	3
المرونة التنظيمية ككل	3.201	1.212	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين جاء متحققاً بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.201 وانحراف معياري 1.212، وقد يعزى ذلك إلى ارتباط أعمال وصلاحيات مدير المدرسة بموافقات جهات الاختصاص في إدارة التعليم. وجاءت الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بُعد المرونة الهيكلية بمتوسط حسابي 3.247 وانحراف معياري 1.205، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد المرونة التشغيلية بمتوسط حسابي 3.189 وانحراف معياري 1.235، وفي الترتيب الثالث والأخير جاء بُعد المرونة الإستراتيجية بمتوسط حسابي 3.166 وانحراف معياري 1.197، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة البدوي والقحطاني (2021) في مدينة أمها ودراسة داود (2018) في الأردن.

#### النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للبحث على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة تعزى لاختلاف (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟"

#### 1- بالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف المرحلة الدراسية (المرحلة الابتدائية، المرحلة المتوسطة، المرحلة الثانوية) فكانت النتائج كما هي موضحة في:

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة وفقاً للمرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية						المرونة التنظيمية
الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	متوسط حسابي انحراف معياري			
5.037	19.163	5.741	18.870	5.841	19.288	المرونة التشغيلية
5.838	19.357	5.947	18.940	6.028	19.922	المرونة الهيكلية
6.283	19.061	5.489	18.370	6.459	19.359	المرونة الإستراتيجية
16.274	57.582	16.027	56.180	17.308	58.569	المرونة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية.

## جدول (11)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

المرونة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المرونة التشغيلية	بين المجموعات	10.662	2	5.331	0.170	0.844
	داخل المجموعات	10910.04	348	31.351		
	الكلية	10920.71	350			
المرونة الهيكلية	بين المجموعات	60.465	2	30.232	0.853	0.427
	داخل المجموعات	12331.2	348	35.434		
	الكلية	12391.66	350			
المرونة الإستراتيجية	بين المجموعات	59.817	2	29.909	0.791	0.454
	داخل المجموعات	13154.17	348	37.799		
	الكلية	13213.99	350			
المرونة التنظيمية ككل	بين المجموعات	345.168	2	172.584	0.621	0.538
	داخل المجموعات	96656.14	348	277.748		
	الكلية	97001.31	350			

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وقد يعزى ذلك إلى وحدة الأنظمة واللوائح التنفيذية والإجرائية ومركزيتها لجميع مراحل التعليم العام، ويتفق ذلك مع دراسة البدوي والقحطاني (2021).

## 2- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة		أقل من 10 سنوات		أقل من 10 سنوات		المرونة التنظيمية
من 20 سنة فأكثر	متوسط حسابي	من 10 إلى أقل من 20 سنة	متوسط حسابي	من 10 إلى أقل من 20 سنة	متوسط حسابي	
5.267	19.301	6.017	19.372	5.176	18.088	المرونة التشغيلية
5.704	19.589	6.246	19.784	5.766	18.439	المرونة الهيكلية
5.967	19.212	6.469	19.182	5.708	17.947	المرونة الإستراتيجية
15.713	58.103	17.798	58.338	15.789	54.474	المرونة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

### جدول (13)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المرونة التنظيمية
0.302	1.201	37.422	2	74.845	بين المجموعات	المرونة التشغيلية
غير دالة		31.166	348	10845.862	داخل المجموعات	
0.337	1.091	38.603	2	77.205	بين المجموعات	المرونة

غير دالة		35.386	348	12314.459	داخل المجموعات	الهيكلية
			350	12391.664	الكلية	
0.373		37.327	2	74.654	بين المجموعات	المرونة
غير دالة	0.989	37.757	348	13139.334	داخل المجموعات	الإستراتيجية
			350	13213.989	الكلية	
0.297		337.264	2	674.527	بين المجموعات	المرونة
غير دالة	1.218	276.801	348	96326.778	داخل المجموعات	التنظيمية
			350	97001.305	الكلية	ككل

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك لتقارب سنوات الخدمة بين أفراد العينة نظراً لظروف النقل الخارجي التي تؤخر دخول شاغلي الوظائف التعليمية إلى بريدة لمدة تصل في الغالب إلى عشر سنوات، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو عيشة (2017).

### 3- بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف الدورات التدريبية (أقل من 10 دورات، من 10 إلى أقل من 20 دورة، من 20 دورة فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة وفقاً للدورات التدريبية

الدورات التدريبية		أقل من 10 دورات		من 10 إلى أقل من 20 دورة		من 20 دورة فأكثر	
المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
18.202	5.847	19.343	5.580	19.566	5.392	18.202	5.847
18.809	6.191	19.819	6.148	19.671	5.659	18.809	6.191
18.234	6.411	18.724	6.207	19.651	5.900	18.234	6.411
55.245	17.536	57.886	16.881	58.888	15.860	55.245	17.536

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

#### جدول (15)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة

بريدة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المرونة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المرونة التشغيلية	بين المجموعات	114.548	2	57.274	1.844	0.160
	داخل المجموعات	10806.159	348	31.052		
	الكلية	10920.707	350			
المرونة الهيكلية	بين المجموعات	59.996	2	29.998	0.847	0.430
	داخل المجموعات	12331.668	348	35.436		
	الكلية	12391.664	350			
المرونة الإستراتيجية	بين المجموعات	127.627	2	63.814	1.697	0.185
	داخل المجموعات	13086.361	348	37.604		
	الكلية	13213.989	350			
المرونة التنظيمية ككل	بين المجموعات	782.205	2	391.103	1.415	0.244
	داخل المجموعات	96219.100	348	276.492		
	الكلية	97001.305	350			

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وقد يرجع ذلك إلى عمومية الدورات التدريبية وندرة الدورات التدريبية المهمة بالمرونة التنظيمية ومجالات السلوك التنظيمي والقيادة المدرسية مما يقلل أثرها.

#### النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للبحث على "ما مقترحات تطوير واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة والمتعلقة بالمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة

التنظيمية، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة الأهمية لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

## جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية

م	العبارة	الاستجابة													
		منخفضة جداً					منخفضة								
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
1	تدريب مديري المدارس على ممارسات المرونة التنظيمية.	20	5.7	39	11.1	94	26.8	100	28.5	98	27.9	3.618	1.167	كبيرة	11
2	إشراك المعلمين والموظفين في صناعة القرارات داخل المدرسة.	23	6.6	39	11.1	67	19.1	100	28.5	122	34.8	3.738	1.228	كبيرة	6
3	بناء الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة ومنسوبيها بمختلف مستوياتهم.	12	3.4	28	8.0	70	19.9	113	32.2	128	35.6	3.903	1.089	كبيرة	2
4	تشجيع الأفكار الإبداعية والمبادرات التي يقدمها المعلمون والموظفون.	11	3.1	29	8.3	71	20.2	110	31.3	130	37.0	3.909	1.086	كبيرة	1
5	إتاحة الفرصة للعاملين لتنفيذ أفكارهم ومبادراتهم وتقديم تغذية راجعة لهم.	13	3.7	28	8.0	79	22.5	112	31.9	119	33.9	3.843	1.093	كبيرة	5
6	توفير بيئة مناسبة للتفكير الإبداعي داخل المدرسة	18	5.1	39	11.1	79	22.5	102	29.1	113	32.2	3.721	1.174	كبيرة	7
7	تشجيع العمل الجماعي، وتقليل الاعتماد على العمل الفردي.	16	4.6	30	8.5	65	18.5	110	31.3	130	37.0	3.877	1.139	كبيرة	3
8	تدوير المهام والأعمال بين منسوبي المدرسة بشكل دوري.	21	6.0	44	12.5	92	26.2	101	28.8	93	26.5	3.573	1.178	كبيرة	15
9	ممارسة التفويض الإداري مع تطبيق آليات المساءلة والمحاسبة.	14	4.0	39	11.1	89	25.4	111	31.6	98	27.9	3.684	1.113	كبيرة	9
10	تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بجميع العاملين وتوضيحها ونشرها أمام الجميع.	12	3.4	27	7.7	82	23.4	111	31.6	119	33.9	3.849	1.081	كبيرة	4
11	مشاركة جميع منسوبي المدرسة -بما فيهم طلابها- في رسم خطط المدرسة وتصميم برامجها.	41	11.7	57	16.2	90	25.6	84	23.9	79	22.5	3.293	1.299	متوسطة	17
12	تكثيف عمليات المراقبة داخل المدرسة المتبوعة بتغذية راجعة سريعة للأعمال.	22	6.3	44	12.5	89	25.4	105	29.9	91	25.9	3.567	1.181	كبيرة	16
13	وضع البدائل والخيارات المتنوعة أثناء التخطيط للمدرسة لسهولة التنقل بينها حسب الظروف المحيطة.	16	4.6	49	14.0	88	25.1	102	29.1	96	27.4	3.607	1.159	كبيرة	14

12	كبيرة	1.220	3.618	28.5	100	31.1	109	21.9	77	10.8	38	7.7	27	نشر ثقافة التغيير وممارسات المرونة التنظيمية داخل المدارس من خلال الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات.
10	كبيرة	1.192	3.635	29.1	102	28.8	101	25.8	90	9.7	34	6.8	24	إدراج ممارسات المرونة التنظيمية في تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة.
13	كبيرة	1.266	3.615	31.6	111	26.2	92	22.8	80	10.8	38	8.5	30	تضمين مقاييس الإبداع والمرونة في عمليات اختيار مديري المدارس
8	كبيرة	1.286	3.692	36.8	129	22.8	80	21.4	75	11.1	39	8.0	28	تطوير الأنظمة واللوائح بشكل يساعد مدير المدرسة على ممارسة المرونة التنظيمية.
	كبيرة	1.174	3.691											الدرجة الكلية لأهمية المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق أن المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة للمرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت على درجة كبيرة من الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام في هذا المحور 3.691 بانحراف معياري 1.174، ويعزى ذلك إلى رغبة أفراد عينة البحث في تحقيق مستوى أعلى من المرونة التنظيمية في مدارسهم من أجل تحقيق أهدافهم التربوية وتعزيز انتمائهم إلى مدارسهم، فالمرونة تساعد المعلمين على بذل المزيد من العمل وتقديم المزيد من المبادرات.

أما بشأن العبارات الفرعية فجاءت مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات الحسابية تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على تجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "تشجيع الأفكار الإبداعية والمبادرات التي يقدمها المعلمون والموظفون" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.909 بانحراف معياري قدره 1.086. ويشير ذلك إلى رغبة المعلمين في تقدير إبداعاتهم ومبادراتهم التي تستوجب قدرًا من المرونة في توظيفها واستثمارها داخل المدرسة.
- جاءت العبارة "بناء الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة ومنسوبيها بمختلف مستوياتهم" في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.903 بانحراف معياري قدره 1.089. ويرجع ذلك إلى أن وجود الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة ومنسوبيها يتيح فرصاً أكبر ويزرع أرضاً خصبة للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس.
- جاءت العبارة "تشجيع العمل الجماعي، وتقليل الاعتماد على العمل الفردي" في الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.877 بانحراف معياري قدره

1.139. ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يرون في العمل الجماعي عاملاً مساعداً على المرونة التنظيمية داخل مدارسهم حيث يسهل ذلك تبادل الأدوار فيما بينهم وتناوبهم في أداء الأعمال.

- جاءت العبارة "تدوير المهام والأعمال بين منسوبي المدرسة بشكل دوري" في الترتيب الخامس عشر من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.573 بانحراف معياري قدره 1.178. وهذا يشير إلى رغبة المعلمين في ممارسة أعمال أخرى وتبادل الأدوار مع زملائهم منسوبي المدرسة.

- جاءت العبارة "تكثيف عمليات المراقبة داخل المدرسة المتبوعة بتغذية راجعة سريعة للأعمال" في الترتيب السادس عشر من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.567 بانحراف معياري قدره 1.181. وهذا يؤكد استعداد منسوبي المدرسة للدور الرقابي المنوط بمدير المدرسة بشرط وجود تغذية راجعة يستفيدون منها في تقويم أعمالهم.

- جاءت العبارة "مشاركة جميع منسوبي المدرسة -بما فهم طلابها- في رسم خطط المدرسة وتصميم برامجها" في الترتيب السابع عشر من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.293 بانحراف معياري قدره 1.299. ويرجع ذلك إلى ضعف ثقافة التخطيط المدرسي خصوصاً التخطيط الإستراتيجي، واعتماد غالبية مديري المدارس على الخطط التشغيلية الجاهزة والمنتشرة في المجتمع التربوي.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تشجيع الأفكار الإبداعية والمبادرات التي يقدمها المعلمون والموظفون في المدارس.
- بناء الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة ومنسوبيها بمختلف مستوياتهم.
- تشجيع العمل الجماعي، وتقليل الاعتماد على العمل الفردي في المدارس.
- إجراء دراسة حول المرونة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

### قائمة المراجع:

إبراهيم، سليمان عبد الواحد يوسف. (2010). المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية. القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

- أبو عيشة، هبة خالد عبد الرزاق. (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الأطروش، هناء عبد الغني. الباسل، ميادة محمد. رضوان، وائل و فبيق. (2021). إدارة المرونة التنظيمية مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، (78)، 1-35.
- آل ناجي، محمد عبد الله. (2017). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. أمها، رقد للاستشارات الإدارية والتربوية، ط7.
- البدوي، أمل محمد. القحطاني، نوف علي. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية بجامعة الأزهر. (189)، 300-349.
- توحي، حلافاز داغر. (2019). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، 25(111)، 222-240.
- الجمري، منصور. (1436). المؤسسة المرنة. صحيفة الوسط البحرينية، استرجعت بتاريخ 1443/3/22 هـ من: <http://www.alwasatnews.com/news/1035883.html>
- الحارثي، إبراهيم أحمد. (1999). تعليم التفكير. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- داود، عزت توفيق. (2018). درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الزعيبي، خالد يوسف، والعزب، حسين محمد. (2005)، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، 13(2)، 65-111.
- زكي، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة -دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (4)، 609-660.
- الزهراني، مستورة عبد الله. (2017). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، (16)، 289-398.

- السلنتي، لمياء السعيد، ودكروري، منى إبراهيم، ومحمد، سلوى محمد. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (3)، 9-112.
- السنين، بندر إبراهيم. (2020). *درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، الأحساء.
- العامري، محمد علي. (1436). القيادة التربوية للمدرسة وبناء الرؤية. *مهارات النجاح*، استرجعت بتاريخ 1443/4/13 هـ من: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1698&SecID=34>
- عبد العزيز، سعيد. (2009). *تعليم التفكير ومهاراته*. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2.
- عبد النوري، فتيحة. (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. رسالة ماجستير من جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي في الجزائر.
- عطوي، جودت عزت. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط8.
- القرني، أحمد مرعي. (2017). *مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض*. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، (6)، 33-365.
- قفيشة، رندة سليم. (2019). *درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- كريسويل جون. (2019). *تصميم البحوث الكمية النوعية المنهجية*. ترجمة: أ.د. عبد المحسن عايض القحطاني. الكويت، دار المسيلة للنشر والتوزيع، ط2.
- الكعبي، حميد سالم، وكوين، عبد الكاظم محسن. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، (40)، 12-234.
- المتروك، عبد الله محمد. (2021). *المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت*. مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، (78)، 1-23.
- محمد، سارة إسماعيل. (2019). *المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان*. *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، (48)، 295-342.

محمود، إيمان إباد. (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

محمود، محمد جابر. (2010). رؤية تربوية لبعض أدوار مدير مدرسة المستقبل، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، (2)26، 152-108.

مسلم، عزيزة علي محمود. (2016). درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل. (دون ناشر) القاهرة. مطاوع، إبراهيم عصمت، وحسن، أمينة أحمد. (1984). الأصول الإدارية للتربية. دار المعارف، ط2، القاهرة. وزارة التعليم السعودية. (2021). بيانات التعليم العام لعام 1442هـ. البيانات المفتوحة. مسترجع بتاريخ 28، نوفمبر، 2021، من: <https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/schools-data-1442-h>.

Caliskan, O. (2011). Investigation of the relationship between teacher's *readiness* for organizational change and resilience. Master Thesis, Middle East Technical University, Ankara.

Hoffman, R. (2017, June). Measuring Resilience. *Institute for Human and Machine Cognition*, 59(4), 564-581.