

المرونة التنظيمية لمدرء المدارس وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية

م.م. عبداللطيف شريف شهاب

م.م. علي عبدالله محمد

الملخص

الملخص: يهدف البحث إلى التعرف على مستوى المرونة التنظيمية لدى مدرء المدارس وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. استخدم الباحثان منهج البحث الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته مشكلة وأهداف البحث. شمل مجتمع البحث مدرسي التربية الرياضية في المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية صلاح الدين، وكانت عينة البحث (210) مديراً. اعتمدت الحقيبة الإحصائية (SPSS) لمعالجة بيانات البحث إحصائياً. استنتجت الدراسة أن المرونة التنظيمية تمثل عاملاً محورياً في تعزيز فعالية الإدارة المدرسية، كما تسهم في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية في ظل المتغيرات والأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة التنظيمية لدى مدرء المدارس من خلال التدريب على إدارة الأزمات، وتبني الهياكل الإدارية اللامركزية، بما يسهم في تطوير الأداء وتحسين جودة القرارات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية ، مدرء المدارس ، اتخاذ القرارات الإدارية ، التربية الرياضية ، الإدارة المدرسية

Organizational Flexibility of School Principals and Its Relationship with Administrative

Decision-Making from the Perspective of Physical Education Teachers

By

Asst. Lect. Abdul Latif Sharif Shihab

Asst. Lect. Ali Abdullah Mohammed

Abstract

The study aimed to identify the level of organizational flexibility among school principals and its relationship with administrative decision-making from the perspective of physical education teachers in the General Directorate of Education of Salah Al-Din. The researchers employed the descriptive correlational method, as it was appropriate for the nature of the research problem and objectives.

The research population consisted of physical education teachers working in schools affiliated with the General Directorate of Education of Salah Al-Din. The research sample comprised 210 participants. The collected data were statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings indicated that organizational flexibility is a key factor in enhancing the effectiveness of school administration and contributes significantly to improving the speed and accuracy of administrative decision-making, particularly in the face of organizational changes and crises.

The study recommended strengthening organizational flexibility among school principals through training programs focused on crisis management and by adopting decentralized administrative structures, thereby contributing to improved administrative performance and higher-quality decision-making.

Keywords: Organizational Flexibility, School Principals, Administrative Decision-Making, Physical Education, School Administration.

التعريف بالبحث

مقدمة البحث وأهميته :

إن التطور التكنولوجي والعولمة المتزايدة شكل حالة من عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ بأي مجالات حياتنا، وبناءً على هذه التغيرات يجب التأكد من قدرة المؤسسات على التعامل مع هذه المتغيرات حيث تعد نقطة حرجية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعد قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة وسيلة تدفعها إلى تطبيق استراتيجيات الأعمال الحديثة حيث تعد أحد أنواعها المرونة. ويعتبر ريد وبلنسون (1998) (Reed and Blunsdon) أن قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء من أهم صفات المؤسسة المزدهرة والناجحة، لتصبح قادرة على التعامل مع الحالات الطارئة. والتعامل معها بشكل أكثر مرونة من خلال الاعتماد على القدرة الداخلية للمؤسسة للتعامل مع المتغيرات الخارجية.

وأوضح كل من فليبرا (1996) (Volberda) وتوجيا ودي توني (1998) (and De Toni and Tonchia) أن المرونة في المؤسسات تعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للمتغيرات وأوضح جوانسكارن (1999) (Gunasekaran) أن الحل الجديد للبيئة المتغيرة والديناميكية هو المرونة وهي القدرة على البقاء والازدهار في بيئة اقتصادية ذات تغير مستمر وغير متوقع والقدرة على التعامل مع هذه التغيرات و تزويد المستهلكين بالخدمات والسلع المناسبة لهم. وأوضح كيد (Kidd, 1994) إن فائدة تطبيق مفهوم المرونة تكمن بالقدرة على التكيف بطريقة سريعة وفعالة مع المتغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي لا تستطيع المؤسسة التنبؤ بها. وفي دراسة اعدھا معهد إياكوكا، في جامعة ليهاي في الولايات المتحدة الأمريكية (2008) والتي ركزت نتائجها على فوائد تطبيق مفهوم المرونة في المؤسسات والتي تتمثل في قدرة نظام التصنيع المادي وغير مادي على التكيف مع التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، وإدارة التعليم، والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة بشكل متسارع في السوق وهي (السرعة، والمرونة، والزائن، والمنافسين والموردين، والبنية التحتية، والاستجابة للتغير).

وأوضح يوسف وآخرون (1999) (Yusuf et al.) أن المرونة هو التطبيق الناجح لقواعده المنافسة مثل السرعة والابتكار وسرعة الاستجابة للتغير والإبداع والجودة من خلال التكامل بين إعادة تصنيع المواد وأفضل الممارسات في بيئة معرفية غنية لتقديم أفضل سلعة وخدمة للمستهلك أو للزبون في بيئة سريعة التغير على الرغم من الاختلاف في تعريف المرونة إلا أنها كلها أشارت إلى أهمية الاستجابة بطريقة فعالة للمتغيرات والسمات الرئيسية لمنظمة مرنة (Gunasekaran, 1999; and Sharifi (1999; Yusuf et al., 1999 Zhang). وأوضح كل من زانج وشريفي (1999) (Sharifi and Zhang) إن

أهمية تطبيق المرونة تزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فعالة وكفاءة والاستفادة من مزايا التغيرات حيث تعد من أهم عوامل المرونة. ونظراً لأهمية مفهوم المرونة ينبغي على المنظمات اخذ المفهوم منحنى التطبيق لذا فقد عمدت الباحث الى تطبيق ذلك في المدارس الحكومية . . وتبرز أهمية المرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية نتيجة للتحديات اليومية التي يفرضها الواقع السياسي والاجتماعي، إذ تُظهر الدراسات المحلية أن المدارس التي تعتمد على مبادئ المرونة التنظيمية تُحقق أداءً أكثر استدامة واستقراراً. وقد أكد العديد من الباحثين الفلسطينيين أن المرونة التنظيمية تُمكن المدارس من التعامل مع مشكلات مثل نقص الموارد، وتعليق العملية التعليمية بسبب الظروف الطارئة، وضغوط العمل المتزايدة على المعلمين والإداريين و عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل هي قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها في إدارة المؤسسات، كما و أن فهم السلوك الإداري ألي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام، وهي تعد المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية (أبو قديري، 2003) غير أن المؤسسات التعليمية، ومنها المدارس، تواجه اليوم تحديات متعددة ناتجة عن تغييرات بيئية متسارعة ومعقدة. وللتغلب على هذه التحديات، أصبح من الضروري تبني آليات إدارية مبتكرة أبرزها مفهوم المرونة التنظيمية فالمرونة التنظيمية تعد من الاستراتيجيات الفاعلة التي تُمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، والاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر، مما يجعلها مطلباً أساسياً للمنظمات الحديثة. وقد تفيد نتائج الدراسة في تزويد القيادات التعليمية التعليمية بتقييم دقيق لمستوى المرونة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من خلال المساهمة في تطوير أدوات تقويم أداء المدراء من خلال اختبار الأداة وتجريبها ، قد تسهم في لفت أنظار الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم إلى اعتماد مؤشرات خاصة بالمرونة التنظيمية عند اختيار مديري المدارس، وأخيراً قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى لبحوث تربط المرونة التنظيمية لمديري المدارس بالرضا الوظيفي والروح المعنوية والدافعية للعمل لدى المعلمين

مشكلة البحث:

تشهدت المؤسسات التعليمية في العالم العربي تطورات متسارعة تزامنت متغيرات بيئية محلية ودولية أثرت بشكل كبير على أداء هذه المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها التربوية و تواجه المؤسسات التعليمية تحديات فريدة تتصل بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما يجعل تبني مفهوم المرونة التنظيمية ضرورة ملحة لضمان استمرارية الأداء المؤسسي

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

إن المتتبع لحال الهياكل التنظيمية في المدارس الثانوية يلاحظ مدى ما أصابها من تزلزل سواء في الهياكل نفسها أو القوى البشرية العاملة فيها ويعود ذلك إلى تعرض إدارة المدارس لسلسلة من التغيرات والتطورات العنيفة في البيئة التعليمية ، وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع ، كما وأن طبيعة الأعمال في الوقت الحاضر يواجه سلسلة من التغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، لذا فقد أدركت إدارات المدارس حاجتها إلى نظرة استراتيجية تستلزم التوقف عند تلك الهياكل ومحاولة ترشيدها وتطويرها لتناسب الأدوار الجديدة وللحصول على إدارات رشيدة قادرة على الحركة والأداء المتميز والاستجابة السريعة لمتطلبات العصر والتكامل مع المؤسسات التعليمية ، في تقديم هذه الخدمات، من هنا فقد تم تطوير مفهوم المرونة كاستراتيجية وتنافسية تساعد على الأعمال الإدارية وارتفاع مستوى أداء المنظمة بشكل عام حيث أصبح من الصعب جدا القيام بذلك مع هذه التغيرات المادية والإنسانية . وبناء على ذلك قرر علماء الإدارة والاقتصاد من كل أنحاء العالم على دمج الاستدامة والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة والثقافة الجديدة والقدرة على إعادة تصميم جديد لمواكبة التكيف مع المتغيرات المطلوبة حيث تعد من أهم وسائل النجاح في المؤسسات العامة والخاصة بغض النظر عن أهدافها ونوع نشاطها والذي يزيد من حاجتها إلى إعادة تشكيل نفسها أو عمل إعادة هندستها من أجل مواكبة نموذج التنظيم على أساس القدرة على مواجهة التغيرات والصراعات. وأن أسباب المشكلات التي تؤثر في المؤسسات تكمن في الحجم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة في عصرنا الحالي والذي أوجد تداخلات كبيرة تكمن في عدم معرفة كيفية توظيف تلك المعلومات والمعرفة، لذلك ظهر مصطلح المرونة لمساعدة المؤسسات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المؤسسة لذلك كان هناك حاجة ملحة لتطبيق ما يسمى بالمرونة والتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المرنة .

أهداف البحث:

معرفة مدى تطبيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة -التدريسية.

والتعرف على اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .من خلال المقياس معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.

فروض البحث :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية لدى مدراء المدارس واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

توجد علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين مستوى المرونة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مدراء المدارس.

يتمتع مدراء المدارس بمستوى مقبول من المرونة التنظيمية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

يتمتع مدراء المدارس بمستوى جيد في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

تسهم أبعاد المرونة التنظيمية (التخطيط المسبق، القيادة التشاركية، التواصل الفعال، التمكين) في التنبؤ بمستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى مدراء المدارس.

مجالات البحث

المجال البشري : مدراء المدارس في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

المجال المكاني : مدارس الثانوية في صلاح الدين المركز

المجال الزمني : للفترة من 3 / 2 / 2026م لغاية 7 / 3 / 2026.

تحديد المصطلحات :

المرونة التنظيمية : عرفها السويدي (2018) المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية عبر

تطوير استراتيجيات مرنة دون التأثير السلبي على الأداء العام

اما الشريف (2020) ركز على أن المرونة التنظيمية تشمل التوازن بين التكيف مع الظروف الخارجية والحفاظ على الهوية المؤسساتية . بينما العواودة والنجار (2021) أشاروا إلى أن المرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية تعكس قدرتها على التعامل مع التحديات المرتبطة بالاحتلال والقيود الاقتصادية

اتخاذ القرارات : هي "عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هنالك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها وتوجد معلومات حول الهدف أو المشكلة ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل" (النوشان، 2003 .) وعرفها (الفضل، 2004) بأنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

منهج البحث :

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، لملاءمته طبيعة مشكلة البحث التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين المرونة التنظيمية لدى مدراء المدارس واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات التربوية التي تسعى إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها، وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيراتها دون تدخل الباحث في تغييرها. كما يتيح هذا المنهج جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ومدى قوتها واتجاهها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم تفسير الظاهرة محل الدراسة.

مجتمع البحث وعينته :

تمثل مجتمع البحث بجميع مدراء المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، والبالغ عددهم (210) مديراً. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة البحث كونه يعكس الفئة المستهدفة المرتبطة بمتغيري الدراسة (المرونة التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية)

أما عينة البحث فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية، حيث شملت (100) مديراً من مدراء المدارس الثانوية، أي ما نسبته (47.61%) من مجتمع البحث، وذلك لضمان تمثيل مناسب للمجتمع الأصلي وتحقيق قدر من الموضوعية في النتائج. كما

تم إجراء تجربة استطلاعية على عينة مكونة من (10) مدرء من خارج العينة الأساسية، بهدف التأكد من وضوح فقرات أدوات البحث وصلاحياتها للتطبيق.

جدول رقم (1) يوضح مجتمع وعينة البحث

المتغيرات	مجتمع البحث	عينة البحث	التجربة الاستطلاعية	النسبة المئوية
مدرء مدارس الثانوية	210	100	10	%47.61

وسائل جمع المعلومات والأجهزة والأدوات المستخدمة

اعتمد الباحثان على مجموعة من الوسائل والأدوات العلمية المنهجية التي تتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه، وذلك لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة، وتمثلت بما يأتي:

المصادر والمراجع والمراجع العلمية: تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع المرونة التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية، وذلك لبناء الإطار النظري وتعزيز الأساس العلمي للبحث المقابلة: استخدمت كأداة مساندة للحصول على بيانات نوعية تعزز تفسير النتائج، من خلال التواصل المباشر مع بعض أفراد العينة.

مقياس الإدارة الذاتية للمدرء: اعتمد الباحثان على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ).

شبكة المعلومات، الانترنت: تم توظيفها للوصول إلى 6. المصادر والمراجع الحديثة، وقواعد البيانات العلمية، والدوريات المحكمة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

مقياس التمييز الإداري: تم اعتماد مقياس جاهز بعد تكييفه ليتلاءم مع البيئة العراقية، ويتكون من (26) فقرة موزعة على مجالات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، تنفيذ القرار وتقويمه)، وبمقياس (ليكرت) الخماسي، مع التحقق من خصائصه السيكومترية من حيث الصدق والثبات.

الملاحظة: استُخدمت لمتابعة بعض الجوانب السلوكية والإدارية المرتبطة بمتغيرات البحث داخل البيئة المدرسية.

أدوات البحث:

استبانة المرونة التنظيمية :

اعد الباحث استبانة خاصة بالمرونة التنظيمية لمدراء المدارس ، وتشمل مجالات الاستبانة (التخطيط المسبق القيادة التشاركية : التواصل الفعال : التمكين وتطوير المهارات:) وكانت عدد فقراتها مكونة من (19) فقرة وببدائل اجابة ثلاثي ، حيث كانت اعلى درجة (57) واقل درجة (19) .

تصحيح الاستبانة :

تتكون الاستبانة من ثلاث بدائل اجابة وتقاس بمقياس ليكرت حيث يكون من (1-3) الفقرات الايجابية والعكس سلبية ، حيث بلغت اعلى قيمة لها (57) وادنى قيمة هي (19).

تجانس مجموعتي البحث:

حرص الباحثان على التحقق من تجانس عينة البحث لضمان دقة النتائج وعدم تأثرها بمتغيرات خارجية، حيث تم فحص تجانس أفراد العينة في بعض المتغيرات ذات العلاقة بطبيعة الدراسة، مثل (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل الاختلاف كانت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على تجانس أفراد عينة البحث، وعدم وجود فروق جوهرية بينهم في هذه المتغيرات. ويُعد هذا التجانس مؤشراً إيجابياً يعزز من صدق النتائج المستخلصة، ويؤكد أن الفروق في متغيرات البحث (المرونة التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية) تعود إلى طبيعة المتغيرات المدروسة، وليس إلى عوامل فردية أو ديموغرافية أخرى.

الاسس العلمية للاستبانة :

صدق وثبات الاستبان

من اجل التحقق من صدق الاستبانة قامت الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال علم النفس التربوي والقياس والتقويم بهدف تحكيم الاستبانة وفي ضوء النتائج تمت الموافقة عليها في صورتها النهائية والمكون من (19) فقرة وتمت الموافقة على استخدامها ، وايضا تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل من مجالات الاستبانة حيث بلغت (0.80) وهي داله احصائيا، ومعامل الثبات بلغ (0.88) ، ومعامل كرو نباخ الفا بلغ (0.89) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لثبات المقياس .

الاسس العلمية للاستبانة

المتغيرات	الصدق	الثبات
استبانة المرونة التنظيمية	0.77	0.87

مقياس اتخاذ القرارات:

من خلال اطلاع الباحثان على الاطر النظرية والادبيات والمواضيع التي تخص مقياس اتخاذ القرارات الادارية استخدم الباحث مقياس اتخاذ القرارات الادارية للباحث (حنين محمود منجد حسن بعنوان دراستها فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين) قسم الإدارة والمناهج التربوية كلية العلوم الشرق الأوسط جامعة ال كانون ثاني، (2020) وكانت فقرات المقياس مكونة من (26) فقرة ، وببدائل اجابة خماسي ، كانت اعلى درجة للمقياس (130) واقل درجة هي (26) حيث تم تكييف المقياس على البيئة العراقية و عرض المقياس على الخبراء ذو الخبرة والاختصاص من اساتذة طرائق التدريس وعلم النفس الرياضي والاختبار والقياس ، وتمت الموافقة عليه بشكل كلي .

تصحيح المقياس:

يتكون المقياس من بدائل الاجابة من خمسة بدائل حيث تكون البدائل ايجابية من (1-5) والعكس تكون البدائل سلبية حيث تبلغ اعلى قيمة للمقياس (130) واقل قيمة هي (26).

صدق و ثبات المقياس:

من اجل التحقق من صدق الاختبار قامه الباحثان بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال علم النفس التربوي والقياس والتقويم بهدف تحكيم المقياس وفي ضوء النتائج والمقياس في صورته النهائية على (42) فقرة ، وايضا تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل من مجالات المقياس لمقياس حيث بلغت (0.77) وهي داله احصائيا، ومعامل الثبات بلغ (0.87) ، ومعامل كرو نباخ الفا بلغ (0.74) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لثبات المقياس.

التجربة الاستطلاعية للمقياس والاستبانة.

اجرت الباحث تجربة استطلاعية على عينة والبالغ عددها (10) مدرء من خارج عينة البحث والتي تكونت من مدرسي التربية الرياضية لمدارس بعقوبة المركز لتربية دىالى ليوم الاحد الموافق 2026/2/15 ، وكان الغرض من هذه التجربة ما يأتي :

التأكد من مدى وضوح التعليمات وفقرات المقياس والاستبانة .

التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق بغية تلافيها عند تطبيق المقياس والاستبانة بصيغته النهائية.

التعرف على الوقت اللازم للتطبيق والإجابة عن فقرات المقياس والاستبانة.

التجربة الرئيسية :-

تم تطبيق المقياس والاستبانة على عينة البحث على مدرء المدارس الثانوية بعقوبة المركز التابعة للمديرية العامة لتربية دىالى ، وتم توزيع المقياس والاستبانة على مدرسي التربية الرياضية والبالغ عددهم (100) مدرسا وذاك بتاريخ 2026/2/25 ، وتم الاجابة عليها من قبلهم ومن ثم تفريغ البيانات ومعالجتها احصائيا .

الوسائل الاحصائية :

(الوسيط ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط لبيرسون ، معامل الفا كرونباخ ، مربع كاي) .

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

لتحقيق هدف البحث لمعرفة العلاقة الارتباطية بين استبانة المرونة التنظيمية و مقياس اتخاذ القرارات لمدرء المدارس .

جدول (2) يبين علاقة استبانة المرونة التنظيمية بنتائج مقياس اتخاذ القرار

استبانة المرونة التنظيمية					المتغيرات
العدد	معامل الارتباط ر	درجة Sig	المعنوية	اتجاه العلاقة	
100	0.832	0.000	معنوي	دالة بالاتجاه الطردية	مقياس اتخاذ القرار

معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$

تبين من نتائج الجدول (2) ان قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين نتائج استبانة التقنيات الرقمية ونتائج مقياس جودة التدريس بلغت (0.832) عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت Sig(0.000) وهي اصغر من (0.05) مما يدل معنوية العلاقة بين نتائج المتغيرات بالاتجاه الطردية أي ان هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث تعد المرونة التنظيمية عاملاً حاسماً لنجاح مديري المدارس في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، حيث تمكنهم من التكيف مع المتغيرات، إدارة الأزمات، وتقليل البيروقراطية. ترتبط المرونة بزيادة القدرة على اتخاذ قرارات تشاركية ومستدامة، مما يحسن الأداء العام ويدعم الابتكار في البيئة التعليمية ، من خلال سرعة الاستجابة والتعامل مع الأزمات :تمكن المرونة الإدارة المدرسية من مواجهة الأزمات (مثل المشكلات الأمنية أو الطقس) بفعالية عبر اتخاذ قرارات استباقية. وتعزيز الإدارة الذاتية :تساعد المرونة المدراء في اتخاذ قرارات مستقلة (لامركزية) تتناسب ظروف مدرستهم دون التقيد الصارم بالمركزية الإدارية. وايضا القرارات التشاركية حيث ترتبط المرونة بتبني نهج تشاركي يشمل المعلمين والمجتمع المحلي، مما يرفع من جودة القرارات. والتغلب على المعوقات :المرونة التنظيمية العالية تساعد المديرين على التكيف مع نقص الموارد والمقاومة الداخلية للتغيير. وعامل الخبرة :تشير الدراسات إلى أن المديرين ذوي الخبرة لديهم إدراك أعلى للمرونة، مما ينعكس على قراراتهم . وايضا أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل جوهري في تعزيز كفاءة الإدارة المدرسية أثناء الأزمات، من خلال توفير بيئة إدارية قادرة على التكيف السريع، إعادة توزيع الموارد، وضع خطط بديلة، والتقييم المستمر للأحداث. وقد اتفق جميع المشاركين على أن المرونة لا تعني العشوائية، بل التخطيط المدروس، التدريب المسبق، وسرعة اتخاذ القرار بناءً على البيانات المتاحة.

الاستنتاجات :

أن المرونة التنظيمية تُعد ركيزة أساسية في تعزيز قدرة المدارس على التعامل مع الأزمات المختلفة بكفاءة ومرونة.

وجود توجه إداري مرن يسهم في تمكين المدرسة من تجاوز آثار الأزمات بسرعة وبأقل ضرر ممكن.

أن المدارس التي تعتمد أساليب مرنة في الإدارة تميل إلى تطوير خطط مسبقة قابلة للتعديل حسب تطور الموقف، الأمر الذي يقلل من عنصر المفاجأة ويُسهم في اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث الأزمات.

القدرة على ترتيب الأولويات وإعادة توزيع المهام بطريقة تضمن استمرارية العمل حتى في ظل ظروف استثنائية. كما بدا واضحاً أن التفكير في السيناريوهات المحتملة وتحديد البدائل يعدّ جزءاً لا يتجزأ من الإدارة المرنة، التي تتعامل مع الأزمة باعتبارها احتمالاً وارداً وليس حدثاً مفاجئاً بالكامل.

لهم القدرة على القيادة على التغيير الذهني، والتحرر من الأنماط التقليدية.

القدرة على توليد حلول بديلة، مما يعزز الاستجابة السريعة للمتغيرات وتحقيق استدامة العملية التعليمية.

امكانية المدراء من مواجهة الأزمات، كالأوبئة أو الطوارئ، من خلال خطط استباقية وتوزيع المهام بمرونة.

التوصيات :

توفير تدريب مكثف للمديرين على مهارات المرونة التنظيمية.

تضمين مهارات المرونة في معايير تقييم أداء القيادات المدرسية.

تحديث خطط الطوارئ لتعزيز القدرة على التعامل مع المتغيرات

ضرورة توفير برامج تدريبية وتأهيلية متخصصة لمديري المدارس في مجال المرونة لتزويدهم بالمهارات اللازمة للقيادة الناجحة.

تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية مرنة تسمح للمدارس بالتكيف مع التغيرات وذلك من خلال تفويض السلطة وتعزيز الابتكار والإبداع.

المصادر

- الاشهب، نوال(2015): اتخاذ القرارات الادارية أنواعها ومراحلها، عمان: دار امجد للتوزيع.

- الأعرجي، عاصم والشريدة، هيام (2003): العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ص 12-39.
- جرار، م. (2020). أهمية المرونة التنظيمية في تطوير المدارس العربية لمواجهة تحديات التحول الرقمي.
- الجهني، عبد الله (2010): أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز.
- حسبو، أحمد (1992). أصول الإدارة العامة القاهرة: مطابع الطوبجي التجارية.
- حسين، سالم عبد العظيم (2005): ديناميات وأخلاقيات صنع القرارات، القاهرة: دار النهضة العربية.
- الحموري، ع. (2019). دور المرونة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية العربية: تعزيز فعالية العمل المؤسسي.
- ذوقان عبيدات (آخرون): البحث العلمي مفهومه-أدواته-أساليبه، عمان، شركة المطابع النموذجية، 1982، ص221.
- السنين، بندر بن إبراهيم بن حمد بن أحمد (2020). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- السوالقة، رغدة (2020): درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- السويدي، أ. (2018). المرونة التنظيمية: مفهومها وأهميتها في المؤسسات الحديثة.
- الشايع، علي والتويجري، عبدالعزيز. (2022). المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 113-114.
- الشريف، م. (2020). المرونة التنظيمية: التوازن بين التكيف مع الظروف الخارجية والحفاظ على الهوية المؤسسية.
- الشعبي، ع.، وآخرون. (2021). أهمية البعد التشغيلي للمرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية: تحسين العمليات التشغيلية لمواجهة الأزمات.
- شوامرة، س. (2021). المرونة التنظيمية في السياق الفلسطيني: تأثيرها على فعالية النظام التعليمي وقدرة المدارس على الاستجابة للظروف الطارئة.

- الطباع، أ . (2020). دور المرونة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية الفلسطينية: استجابة
 - العجمي، أ . (2020). الأبعاد الثقافية والتكنولوجية للمرونة التنظيمية في المؤسسات التربوية: تعزيز التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا لتحسين الأداء .
 - العواودة، أ.، والنجار، م . (2021). المرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية: تحديات الاحتلال والقيود الاقتصادية.
 - قفيشة، رندة. (2019) : درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
 - المدارس للأزمات السياسية والاقتصادية.
 - مروان عبد المجيد (2001): ،الموسوعة العلمية لكرة الطائرة، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص247.
- . 39

استبانة المرونة التنظيمية لمدرء المدارس

ت	الفقرة	نعم	لا	نوعا ما
1	يوفر اتصالات إدارية بالمدرسة سهلة ومرنة.			
2	يحث المعلمين على تطوير وتجديد أساليبهم أثناء العمل.			
3	يعتمد على قاعدة بيانات واضحة يستخدمها من أجل التقويم وحل المشكلات.			
4	يراعي إمكانيات وموارد المدرسة عند صياغة الاهداف			
5	يحرص على مواكبة التطورات المستجدات في بيئة العمل.			
6	يسعى إلى تحقيق متطلبات البيئة المدرسية عند صياغة أهداف المدرسة.			
7	يتأكد من صياغة لرؤية المدرسة بعبارات واضحة ومفهومة.			
8	يعكس الرؤية والقيم في ممارسة اليومية.			
9	يوفر المناخ الذي يسمح من خلال هـ للمعلمين باستخدام الخبرة والتجريب بالعمل.			
10	يحرص على تطوير أنظمة وسياسات المدرسة بصفة دورية			
11	يحفز المعلمين ويعمل معهم من أجل تكوين مناخ إيجابي.			
12	يعمل على التنوع في أساليبه الإدارية.			
13	يحرص على تهيئة المعلمين لمواجهة المتغيرات المختلفة في بيئة العمل.			
14	يصيغ أهداف للمدرسة قابلة للتغير حسب المتغيرات المحيطة.			
15	يعمل ضمن المجتمع المدرسي من أجل ترجمة الرؤية إلى أهداف			
16	يهدف إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.			
17	يسعى إلى مراجعة وتطوير أهداف المدرسة بصورة دورية.			
18	يحرص على تكوين ثقافة قائمة على الانفتاح على البيئة المحيطة			
19	يؤمن بضرورة تطبيق المعارف الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة.			

مقياس اتخاذ القرارات

ت	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المجال الأول: تحديد المشكلة						
1	يوضح مدير المدرسة أسباب المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية					
2	يفسر أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية بعبارات واضحة ودقيقة					
3	يستعين بنظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة.					
4	يتواصل مع الاطراف المعنية بالمسكلة لتحديد أبعادها.					
5	يجمع المعلومات المتعلقة بالمسكلة بشكل كمي ونوعي.					
6	يحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.					
المجال الثاني: وضع البدائل (الحلول)						
1	يشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.					
2	يشرك لأطراف أصحاب المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.					
3	يوفر كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها.					
4	يتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.					
5	يناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة					
المجال الثالث : تقييم البدائل واختيار أفضلها						
1	يقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها.					
2	يتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.					
3	يختار البديل (الحل) المناسب لضمان جودة سير العمل وفق للخطة					

الموضوعة					
4	يختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة				
5	يختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.				
6	يختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل لفترة زمنية معقولة.				
7	يوافق بين البديل المتخذ لحل المشكلة مع الصلاحيات المخولة لها				
المجال الرابع : الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه					
1	يصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة.				
2	يهيئ الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره				
3	يضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذه وفقاً للأولويات				
4	يحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار .				
5	يعلم رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار بمسؤولياته وأدواره للتنفيذ بها.				
6	يتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ.				
7	يقيم باستمرار قدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفق للمعايير				
8	يعدل القرار او يبحث عن اخر اذا لم يجد في حل المشكلة ومنع تكرارها				