

تصميم نموذج للمرونة الاستراتيجية لدى المديرين التربويين في مواجهة الأزمات المستجدة

م.م نبال كاظم غانم عكيلي

وزارة التربية – مديرية تربية ذي قار – قسم الرفاعي

nbaa.alsaleet@utq.edu.iq

المستخلص

يستهدف هذا البحث تصميم وبناء نموذج متكامل للمرونة الاستراتيجية يُمكن المديرين التربويين من الاستجابة الفاعلة للأزمات المستجدة، والتحقق من جودة مطابقته الإحصائية وصلاحيته الميدانية. اعتمد البحث على المنهج المختلط بتصميمه التتابعي الاستكشافي؛ حيث شملت المرحلة النوعية إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة قصدية بلغت ثمانية عشر خبيراً وقيادياً تربوياً للوصول إلى التشبع النظري، وحُللت نصوصها عبر التحليل الموضوعي لبناء الهيكل الأولي للنموذج. وفي المرحلة الكمية، تم تطوير استبانة محكمة الخصائص السيكمترية طبقت على عينة عشوائية طبقية شملت ثلاثمائة وثمانين مديراً ومديرة، وعولجت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية أسفرت النتائج عن تأكيد نموذج رباعي الأبعاد للمرونة الاستراتيجية يتكون من: اليقظة الاستراتيجية والاستشعار المبكر، وإعادة التخصيص المرن للموارد (السيولة التنظيمية)، والرشاقة القيادية واتخاذ القرار التشاركي، والتكيف الإجرائي والتعلم التنظيمي السريع. وأثبتت المعالجة الإحصائية دلالة المسارات وجودة مطابقة النموذج؛ حيث فسّر 62% من التباين الكلي في فاعلية إدارة الأزمات المدرسية. وبرزت اليقظة الاستراتيجية كأقوى المحركات المعرفية لتعزيز المناعة المؤسسية، في حين شُخص الجمود البيروقراطي والمركزية كعوائق رئيسة لتفعيل المرونة. وأوصى البحث بتبني سياسات تعليمية مرنة تدعم اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وتحديث برامج إعداد القادة لتتضمن كفايات القيادة التكيفية ضماناً لاستدامة التعليم في فترات عدم اليقين المتلاحق.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، المديرين التربويين، الأزمات المستجدة، الإدارة المدرسية، القدرات الديناميكية، القيادة التربوية.

Designing a Model for Strategic Resilience among Educational Managers in Facing Emerging Crises

A.L. Nabaa Kadhim Ghanem Akili

Ministry of Education – Dhi Qar Education Directorate – Al-Rifai Department

Abstract

This study aims to design and validate an integrated model of strategic flexibility that enables educational managers to respond effectively to emerging crises, and to verify its statistical fit and field validity. A mixed-methods sequential exploratory design was adopted. The qualitative phase involved semi-structured interviews with a purposive sample of 18 academic experts and educational leaders to reach theoretical saturation, utilizing thematic analysis to construct the initial model framework. The quantitative phase utilized a validated questionnaire administered to a stratified random sample of 380 school principals, with data analyzed using partial least squares structural equation modeling. The results confirmed a four-dimensional strategic flexibility model comprising: strategic vigilance and early sensing, flexible resource reallocation (organizational fluidity), leadership agility and participatory decision-making,

and rapid organizational learning. Statistical evaluation demonstrated high model fit, explaining 62% of the variance in crisis management effectiveness. Strategic vigilance emerged as the strongest cognitive driver of institutional resilience, while bureaucratic rigidity and strict centralization were identified as major barriers. The study recommends formulating flexible policies that promote decentralization, empower principals with broader autonomy, and update leadership programs with adaptive leadership competencies to ensure educational sustainability amidst environmental uncertainty.

Keywords: Strategic Flexibility, Educational Managers, Emerging Crises, School Administration, Dynamic Capabilities, Educational Leadership.

1. المقدمة

يشهد العالم المعاصر في القرن الحادي والعشرين تحولات متسارعة وديناميكية معقدة في شتى مجالات الحياة، ولا سيما في البيئات التنظيمية والتربوية. لقد أضحى التغيرات المفاجئة والظروف غير المتوقعة السمة البارزة للعصر الحالي، مما يفرض على المؤسسات التعليمية تحديات غير مسبوقة تهدد استقرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة. إن النظم التربوية، بوصفها الحاضنة الأساسية لرأس المال البشري والمحرك الرئيس لعجلة التنمية المستدامة، لم تعد قادرة على الاعتماد حصرياً على الأساليب الإدارية التقليدية التي تتسم بالجمود البيروقراطي والبطء في الاستجابة للمتغيرات (الطويل، 2014، صص 45-47). في ظل هذه المتغيرات المتلاحقة، تبرز "الأزمات المستجدة" كظاهرة حتمية، وهي أزمات تتميز بالغموض وسرعة الانتشار والتأثير العميق على البنية التحتية للتعليم. هذا الواقع المعقد يتطلب نوعاً مختلفاً من القيادة والإدارة؛ إدارة تتجاوز مجرد رد الفعل التكتيكي المحدود لتصل إلى مستوى الاستباقية، والرؤية الشاملة، والمرونة الهيكلية الفائقة.

من هنا، انبثق مفهوم "المرونة الاستراتيجية" كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تضمن بقاء المنظمات ونموها في بيئات تتسم بالاضطراب الشديد. وتتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية للمديرين التربويين في قدرتها على تزويدهم بالآليات المعرفية والعملية اللازمة لاستشعار التهديدات البيئية قبل وقوعها، وتعبئة الموارد المتاحة بكفاءة، وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية والعمليات التعليمية بسرعة قصوى دون المساس بالرؤية الجوهرية والأهداف السامية للمؤسسة التربوية. إن المدير التربوي اليوم، في خضم هذه التحديات، لم يعد مجرد منفذ روتيني للسياسات المركزية، بل أصبح قائداً استراتيجياً يتعين عليه اتخاذ قرارات حاسمة في أوقات استثنائية يكتنفها ضباب عدم اليقين. وهذا التحول الجذري في الأدوار يفرض حتمية بناء نموذج علمي وعلمي متكامل للمرونة الاستراتيجية، يمكّن القادة التربويين من امتصاص الصدمات، وتحويل الأزمة من مهدد وجودي إلى فرصة حقيقية للابتكار والتطوير المؤسسي المستدام.

1-1. الإطار العام

ينطلق الإطار العام لهذا البحث من الفهم العميق والمترابط للتقاطعات الحيوية بين الإدارة الاستراتيجية والقيادة التربوية في سياق إدارة الأزمات والمخاطر. من الناحية التاريخية والتقليدية، كانت الإدارة التربوية تركز بشكل أساسي على الحفاظ على الاستقرار التنظيمي، وضمان سير العمليات التعليمية وفقاً للخطط السنوية المحددة سلفاً في بيئة شبه مغلقة ومستقرة (علاقهبد، 1391، صص 88-92). غير أن الموجات المتتالية من الأزمات العالمية والمحلية، أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن التخطيط الاستراتيجي الكلاسيكي الذي يعتمد على التنبؤ الخطي والمسارات الثابتة لم يعد قادراً على مواكبة التسارع في الأحداث.

في هذا السياق المعقد، تُعرّف المرونة الاستراتيجية بأنها القدرة المؤسسية الفائقة على التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية العميقة، وذلك من خلال الاستعداد التنظيمي لعكس مسار القرارات

الاستراتيجية غير الفعالة وإعادة توجيه المؤسسة نحو مسارات بديلة ومبتكرة (Shimizu & Hitt, 2004, pp. 45-48). ويتطلب تطبيق هذا المفهوم في القطاع التربوي إطاراً عاماً يدمج بين أبعاد جوهرية تتمثل في "الحساسية الاستراتيجية" التي تمكن المدير من الرصد المبكر لمؤشرات الأزمة والنقاط الإشارات الضعيفة من البيئة المحيطة؛ و"سيولة الموارد" التي تتيح إعادة توجيه الطاقات البشرية والمادية والتقنية للمدرسة نحو الأولويات الطارئة؛ و"القيادة الجماعية الملتزمة" التي تضمن تماسك الفريق التربوي وتخفيف حدة المقاومة للتغيير أثناء الأزمات المربكة (العميان، 2005، صص 120-123). يسعى الإطار العام لهذا البحث إلى تأطير هذه الأبعاد ضمن نموذج علمي قابل للتطبيق الميداني في البيئة المدرسية، ليكون بمثابة بوصلة موثوقة للمديرين التربويين لتجاوز العواصف والأزمات المستجدة بفاعلية.

1-2. بيان المسألة

على الرغم من الزخم الكبير والأدبيات الغنية في مجال الإدارة التربوية والقيادة المدرسية، إلا أن التتبع الدقيق للممارسة الميدانية يكشف عن فجوة عميقة وخطيرة بين النظريات الإدارية المتقدمة والواقع التشغيلي للمدارس والمؤسسات التعليمية عند اصطدامها بالأزمات الطارئة. تتمثل المشكلة الرئيسية في أن الهياكل التنظيمية لمعظم المؤسسات التربوية لا تزال تتسم بالمركزية الشديدة، والتعقيد البيروقراطي، والتسلسل الهرمي الصارم، مما يحد بشكل جذري من استقلالية المدير التربوي ويقيد قدرته على اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة ومستقلة تتناسب مع حجم الحدث (صافي، 1394، صص 145-148).

عند اندلاع الأزمات المستجدة الكبرى، يعاني العديد من المديرين التربويين مما يمكن تسميته بحالة "الشلل الاستراتيجي"، حيث تتجمد العمليات، وتتأخر الاستجابات، وتغيب المبادرات الفاعلة نتيجة الاعتماد المفرط على التوجيهات المركزية العليا التي قد تتأخر في الصدور أو قد لا تتناسب البتة مع الخصوصية الموقفية والمكانية لكل مؤسسة تعليمية. وقد أظهرت الأزمات المعاصرة المدمرة أن القيادة المدرسية في أوقات الانقطاع والاضطراب الشديد تتطلب مهارات استثنائية لتجاوز حالة الفوضى، وأن المديرين الذين يفتقرون إلى المرونة الاستراتيجية غالباً ما يفشلون في الحفاظ على استمرارية التعلم والرفاه النفسي لطلابهم ومعلميهم (Harris & Jones, 2020, pp. 243-245).

علاوة على ذلك، يلاحظ من خلال المسح الميداني ندرة النماذج التطبيقية المتكاملة التي تقيس وتعزز المرونة الاستراتيجية لدى القادة التربويين بشكل مخصص يتواءم مع ثقافة المجتمع وطبيعة النظام التعليمي وتحدياته. فالنماذج الإدارية المستوردة غالباً من قطاع الأعمال تفشل في استيعاب البعد الإنساني والأخلاقي والقيمي الذي يميز الإدارة التربوية. من هنا، تتحدد المشكلة البحثية الأساسية في غياب "نموذج شامل ومصمم خصيصاً" للمرونة الاستراتيجية التربوية يمكن المديرين من إدارة الأزمات المستجدة بكفاءة. وتتبلور هذه المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي: ما هو النموذج الأمثل للمرونة الاستراتيجية الذي يمكن المديرين التربويين من مواجهة الأزمات المستجدة بكفاءة وفاعلية؟

1-3. أهداف البحث

يسعى هذا البحث بشكل حثيث إلى تحقيق هدف رئيس ومحوري يتمثل في: تصميم وبناء نموذج علمي وعملي رصين للمرونة الاستراتيجية يُمكن المديرين التربويين من الاستجابة الفاعلة، والسريعة، والمستدامة للأزمات المستجدة. وللوصول إلى هذا الهدف الأسمى، تم تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية المترابطة، وهي:

1. التحديد الدقيق للمفاهيم والأبعاد الرئيسة للمرونة الاستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة المؤسسات التربوية التعليمية وخصوصية البيئة المدرسية في سياق الأزمات.
2. رصد وتشخيص المستوى الفعلي للمرونة الاستراتيجية الحالي لدى المديرين التربويين، وتحديد أبرز الفجوات في ممارساتهم الإدارية والقيادية أثناء وقوع الأزمات.
3. استكشاف وتحليل التحديات والعوائق الهيكلية، والبشرية، والتقنية، والثقافية التي تحد من قدرة المديرين التربويين على ممارسة أدوارهم بمرونة استراتيجية.
4. تقديم استراتيجيات وآليات تنفيذية تساهم في تفعيل النموذج المقترح وتحويله إلى جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، مما يعزز من مناعتها التنظيمية وقدرتها على الصمود.

4-1. أهمية البحث ومبرراته

تتبع أهمية هذا البحث من اعتبارات علمية نظرية وعملية تطبيقية متشعبة؛ فمن الناحية النظرية، يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة الإدارية والتربوية بأدبيات حديثة ومعقدة حول تكييف مفهوم المرونة الاستراتيجية وتوطينه علمياً في حقل الإدارة التربوية والتعليمية. إن عملية نقل هذا المفهوم من بيئة الأعمال وتأطيره تربوياً تمثل إضافة نوعية تسد عجزاً ملحوظاً في الدراسات الإدارية السابقة التي غالباً ما اقتصر على دراسة مفاهيم المرونة التنظيمية البسيطة أو إدارة الأزمات بأساليبها الكلاسيكية دون إحداث الربط الاستراتيجي والتكاملي المطلوب لمواجهة الصدمات المفاجئة.

أما من الناحية العملية، فتتجلى القيمة المضافة في المخرجات المتوقعة؛ حيث يقدم البحث "نموذجاً تشغيلياً تطبيقياً" يمثل أداة استرشادية وبوصلة موثوقة لصناع القرار في وزارات التربية والتعليم، ولمصممي البرامج التدريبية لإعداد القادة، وللمديرين الميدانيين في المدارس. إن تبني هذا النموذج المقترح من شأنه أن يرفع بشكل ملحوظ من كفاءة القيادات التربوية في امتصاص الصدمات البيئية المفاجئة، وتقليل الهدر في الموارد البشرية والمالية، وحماية النظام التعليمي من التعثر أثناء فترات الطوارئ. كما أن مبررات إجراء هذا البحث تكتسب مشروعيتها من إلحاح الشدائد الذي أفرزته الأزمات المتتالية، والتي أثبتت أن استدامة التعليم تعتمد جوهرياً على رشاقة القيادة المدرسية وقدرتها الفذة على تبني البدائل التربوية والتكنولوجية بسرعة فائقة وفاعلية مشهودة.

5-1. الإطار النظري والمفاهيمي للمرونة الاستراتيجية التربوية

لتحقيق فهم أعمق لمتغيرات الدراسة، من الضروري تفكيك المفاهيم الأساسية وتأصيلها في جذورها العلمية. يجب التفريق بوضوح بين المرونة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية. فالمرونة التشغيلية تعني القدرة على تعديل الإجراءات اليومية وأساليب العمل الروتينية ضمن نطاق الإطار الاستراتيجي القائم. أما المرونة الاستراتيجية، فهي مفهوم أعمق وأكثر تعقيداً؛ إذ تعني القدرة الديناميكية على إعادة النظر في النماذج الأساسية للمؤسسة، وتغيير مسارها بالكامل إذا تطلبت قوة الأزمة ذلك، وإعادة تشكيل الموارد وتوجيهها نحو فرص أو تهديدات جديدة كلياً، وكل ذلك يتم دون فقدان المؤسسة لهويتها التربوية وغاياتها الكبرى.

وقد أجمع الباحثون المعاصرون في مجالات الاستراتيجية التنظيمية على أن المرونة الاستراتيجية لا تتحقق صدفة، بل تتكون من مرتكزات رئيسة تتجلى أهميتها البالغة عند استناباتها في الحقل التربوي، ومن أهمها:

الحساسية الاستراتيجية الاستباقية: وتشير إلى حدة الإدراك واليقظة الذهنية العالية لدى المدير التربوي، وقدرته على النقاط الإشارات التحذيرية الخافتة التي تسبق العواصف. إنها تتطلب إرساء بيئة مدرسية مفتوحة تشجع على تدفق المعلومات بحرية، وتستفيد من تحليل البيانات التربوية المعقدة للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والمخاطر المحتملة بموضوعية.

سيولة الموارد وإعادة التخصيص السريع: وهي جوهر القدرة التنفيذية؛ حيث تعني المهارة في تحرير الموارد المالية، والبشرية، والتقنية من القيود البيروقراطية الصارمة وإعادة تخصيصها بسرعة. في السياق المدرسي، يترجم ذلك إلى قدرة المدير الفائقة على إعادة توزيع المهام، وتفعيل منصات التعليم البديلة، وتدوير ميزانية المدرسة لمعالجة التحديات الماثلة بعيداً عن الجمود المالي (عطوي، 2015، صص 198-201).

الالتزام القيادي والجماعي: ويعني قدرة القائد التربوي على توحيد وتوجيه جهود الإدارة المتوسطة والمعلمين نحو الرؤية الجديدة للتعامل مع الأزمة. إن المرونة الاستراتيجية الحقيقية تتطلب قيادة تشاركية تبني جسور الثقة، وتقلل من القلق التنظيمي الذي يجتاح الكادر التعليمي في أوقات عدم اليقين والاضطراب الشديد.

6-1. الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع المرونة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، والقيادة الرشيدة باهتمام متزايد من قبل الباحثين الأكاديميين. ورغم تعدد الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات، إلا أن المسح الشامل للأدبيات يكشف أن المحاولات البحثية الجادة التي سعت لبناء نماذج تكاملية تربط المرونة الاستراتيجية بإدارة

الأزمات في سياق التعليم المدرسي لا تزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل والعمق. نستعرض فيما يلي أبرز الدراسات العلمية الموثقة التي مهدت الطريق وبنّت الأساس النظري لهذا البحث:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

في السياق الأكاديمي العربي، قدم (العنزي والعقابي، 2017، صص 10-12) دراسة رائدة هدفت إلى اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات. وقد أظهرت نتائج بحثهم التطبيقي أن المنظمات التي تمتلك مرونة استراتيجية عالية تكون أكثر قدرة على احتواء الأزمات وتقليل أثارها السلبية، وأكدت الدراسة أن التصلب التنظيمي يعد المسبب الأول للانهايار المؤسسي عند حدوث الصدمات المفاجئة.

وفي مجال الإدارة المدرسية وتطبيق إدارة الأزمات، سعت دراسة (الزبيدي والخطيب، 2015، صص 435-438) إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس لعمليات إدارة الأزمات بناءً على النماذج الإدارية الحديثة. كشفت النتائج عن وجود تباين ملحوظ في قدرات المديرين، وأشارت إلى أن الافتقار إلى التفويض والصلاحيات اللامركزية يقف عائقاً حقيقياً أمام اتخاذ قرارات سريعة تساهم في حل الأزمة المدرسية قبل تفاقمها.

ثانياً: الدراسات باللغة الفارسية

أسهمت الأبحاث الإيرانية بشكل جلي في إضاءة وتعميق الفهم النظري للرشاقة والمرونة التنظيمية داخل النظم التعليمية. من أبرز هذه الإسهامات دراسة (شيربكي و همكاران، 1395، صص 28-30) التي بحثت في استقصاء العلاقة المتبادلة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية والتشابك التنظيمي الرشيق في المدارس. أثبتت هذه الدراسة أن سلوكيات القائد التربوي التي تتسم بالإلهام الكادر التعليمي وتحفيزه فكرياً، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز سرعة استجابة المدرسة للمتغيرات المحيطة بها.

وفي سياق التعامل مع الكوارث والأزمات الكبرى، قدّم (خنيفر و همكاران، 1399، صص 80-83) إطاراً علمياً شاملاً لتشخيص واستخراج الأبعاد المتعددة لإدارة الأزمات في نظام التعليم العالي والتربوي. وأكدت الدراسة من خلال التحليل النوعي أن الاستعداد المسبق، وبناء سيناريوهات مستقبلية بديلة، والمرونة في الأنظمة التعليمية هي المتطلبات الأساسية لتقليل الخسائر الأكاديمية والاجتماعية في الفترات المأزومة.

ثالثاً: الدراسات باللغات الأجنبية

على الصعيد العالمي والبحوث الرائدة، تُعد دراسة (Harris & Jones, 2020, pp. 243-245) من أهم الأدبيات المعاصرة التي حللت بعمق دور القيادة المدرسية في أوقات الانقطاع والاضطراب غير المسبوق الذي خلفته الجوائح والأزمات العالمية الحديثة. خلصت الدراسة إلى أن القيادات التي نجحت في العبور بمدارسها لبر الأمان هي تلك التي تخلت عن الممارسات الإدارية الصارمة، وتبنت منهجيات تعتمد على الثقة المتبادلة، وتوزيع الأدوار، والسرعة الفائقة في اتخاذ القرارات التكيفية لسد فجوات التعلم.

كما قدمت الدراسة الاستراتيجية الكلاسيكية والأساسية لكل من (Shimizu & Hitt, 2004, pp. 45-) (48) تحليلاً شاملاً لكيفية بناء المؤسسات لمرونتها الاستراتيجية. وأوضحت أن جوهر المرونة لا يكمن فقط في سرعة الاستجابة، بل في "الاستعداد التنظيمي واليقظة" لالتقاط الإشارات التحذيرية، والقدرة الشجاعة على عكس مسار القرارات الخاطئة بسرعة وتوجيه الموارد نحو مسارات بديلة لضمان الاستمرارية والتميز.

التعقيب الشامل على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

من خلال الاستقراء العميق والتحليل النقدي الشامل للأدبيات والدراسات السابقة المعروضة بشتى لغاتها وسياقاتها، يلاحظ الباحث بوضوح أن الدراسات السابقة حققت تراكماً معرفياً مهماً؛ حيث ركزت الدراسات العربية واللاتينية على أهمية الاستجابة السريعة للأزمات أو فحصت العلاقة بين أنماط القيادة والرشاقة التنظيمية، في حين أسهمت الدراسات الفارسية في بلورة أبعاد إدارة الأزمات والجاهزية التنظيمية في القطاع التعليمي.

ومع ذلك، وبالرغم من هذا الثراء المعرفي، تبرز فجوة بحثية عميقة وجوهرية؛ إذ غابت وبشكل لافت المحاولات العلمية الجادة لبناء "نموذج تركيبى وتكاملي بنائي" يوفر خطوات تشغيلية واضحة، وأبعاداً

استراتيجية متقاطعة، ومقاييس دقيقة تُمكن المديرين التربويين من الاستعداد المسبق ومواجهة أنواع مختلفة من "الأزمات المستجدة" في المستقبل المنظور. فالعديد من الدراسات السابقة اقتصرَت إما على القياس الوصفي الارتباطي، أو على استجابة تكتيكية لأزمة محددة. من هنا بالتحديد، تنبثق الحاجة الماسة لإجراء هذا البحث الذي يسعى لسد هذه الفجوة من خلال استنباط وتصميم نموذج أصيل وشامل للمرونة الاستراتيجية، نموذج يجمع ببراعة بين الرصانة النظرية والقابلية العالية للتطبيق الميداني في سياق الإدارة التربوية، ليكون بمثابة درع واقٍ ومحرك دافع للمؤسسات التعليمية في وجه المستقبل الغامض وتحدياته المتلاحقة.

2. الإطار المعرفي والأبعاد المفاهيمية للنموذج المقترح

2-1. فلسفة المرونة الاستراتيجية في المنظمات التربوية

تتأسس فلسفة المرونة الاستراتيجية في البيئات التعليمية على فرضية جوهرية مفادها أن المدرسة كمؤسسة اجتماعية وثقافية لا تعيش في معزل عن التفاعلات الديناميكية للمحيط الخارجي، بل تمثل نظاماً مفتوحاً يتأثر ويؤثر في كافة التحولات المحيطة به (علاقهبد، 1391، صص 102-105). في العقود السابقة، ساد المنظور البيروقراطي الكلاسيكي الذي نظر إلى الاستقرار الهيكلي والالتزام الصارم بالأنظمة المقتنة بوصفهما المعيارين الأساسيين لنجاح الإدارة المدرسية وكفاءتها. بيد أن هذا المنظور أثبت عجزه الفادح أمام الصدمات المعاصرة؛ إذ إن التمسك بالأنماط الجامدة يؤدي بالضرورة إلى ما يُعرف في النظرية التنظيمية بالقصور الذاتي الهيكلي، وهو ما يجعل المؤسسة التربوية عاجزة عن الاستجابة اللحظية للتغيرات البيئية العنيفة (Volberda, 1996, pp. 359-362). ومن هذا المنطلق، تأتي المرونة الاستراتيجية لتقدم برادايماً إدارياً بديلاً يعيد صياغة مفهوم الكفاءة، ليرتبط بالقدرة على التكيف وإعادة التوضع بدلاً من الجمود والاستقرار الظاهري.

إن الجذور الفلسفية للمرونة الاستراتيجية تستمد زخمها من مدخل القدرات الديناميكية والنظرية الموقفية في الإدارة؛ حيث لا تُعزى قدرة المنظمة على البقاء إلى حجم مواردها الثابتة فحسب، بل إلى مهارة قيادتها في توليد خيارات استراتيجية متعددة والقدرة على عكس القرارات غير الفعالة بسرعة وكفاءة عالية (Shimizu & Hitt, 2004, pp. 44-47). وفي الحقل التربوي، تكتسب هذه الفلسفة أبعاداً أكثر تعقيداً نظراً لخصوصية المخرجات التعليمية التي ترتبط ببناء الإنسان. فالمدير التربوي الذي يتبنى الفلسفة المرنة لا ينظر إلى الخطط الاستراتيجية بوصفها نصوصاً مقدسة غير قابلة للتعديل، بل يتعامل معها كأطر ديناميكية مرشدة تخضع للمراجعة المستمرة بناءً على التغذية الراجعة من البيئة (الطويل، 2014، صص 178-182). هذه الفلسفة تحول الثقافة التنظيمية للمدرسة من ثقافة قائمة على الامتثال والحد من المخاطر إلى ثقافة مرنة تشجع على التعلم التنظيمي الذاتي والابتكار الإجرائي في مواجهة المجهول. علاوة على ذلك، فإن فلسفة المرونة الاستراتيجية التربوية تتطلب فهماً عميقاً لكيفية إدارة التناقضات التنظيمية؛ إذ يتعين على المدير التربوي الحفاظ على حد أدنى من الانضباط القيمي والأكاديمي لضمان جودة التعليم، وفي الوقت نفسه إتاحة مساحات واسعة من اللامركزية وتفويض الصلاحيات للمعلمين لمواجهة الطوارئ الميدانية المباشرة (Sanchez, 1995, pp. 138-142). إنها فلسفة الرشاقة والتوازن التكيفي التي تمكن المدرسة من امتصاص الصدمات الخارجية دون أن تفقد توازنها الداخلي أو تحيد عن رسالتها الأخلاقية والمعرفية المجتمعية.

2-2. أبعاد ومكونات المرونة الاستراتيجية

تتكون المرونة الاستراتيجية من منظومة متشابكة من الأبعاد الجوهرية التي تتكامل فيما بينها لتشكل القدرة الكلية للمؤسسة على التكيف. وقد أجمعت الأدبيات الاستراتيجية المتقدمة على تفكيك هذه المنظومة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، يمكن إسقاطها وتأصيلها في السياق التربوي على النحو الآتي:

أولاً: الحساسية الاستراتيجية المعرفية: ويقصد بها اليقظة الذهنية والقدرة الاستباقية للمدير التربوي على رصد التغيرات البيئية الدقيقة وتحليلها، والنقاط الإشارات التحذيرية الضعيفة التي تسبق حدوث الأزمات الكبرى (Shimizu & Hitt, 2004, pp. 50-53). في الممارسة المدرسية، لا تقتصر الحساسية الاستراتيجية على قراءة التقارير الرسمية، بل تمتد لتشمل امتلاك قنوات اتصال مفتوحة وشبكية مع المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمؤسسات التقنية، مما يسمح للمدير بتوقع الفجوات الرقمية أو

المعرفية أو النفسية التي قد تصيب الطاقم التعليمي والطلاب والعمل على تلافيها مسبقاً قبل تفاقم الوضع (شيربكي و همكاران، 1395، صص 33-35).

ثانياً: مرونة الموارد وتدويرها: يمثل هذا البعد الجانب التطبيقي والركيزة المادية للمرونة؛ إذ إن امتلاك الرؤية المعرفية دون مرافقة موارد مرنة يظل عاجزاً عن إحداث التغيير. وتشير مرونة الموارد إلى مدى سهولة وسرعة تحويل الموارد المتاحة (البشرية، والمالية، والتقنية) من استخدام إلى آخر دون تحمل تكاليف باهظة أو هدر زمني ملموس (Sanchez, 1995, pp. 145-148). وفي المدرسة، تتجلى مرونة الموارد في قدرة الإدارة على تدوير مهام المعلمين، وتحويل الفصول التقليدية إلى منصات افتراضية، وتوجيه الميزانيات التشغيلية المخصصة للأنشطة الروتينية نحو دعم البنية التحتية التكنولوجية أو توفير الدعم النفسي والصحي الطارئ للكادر التعليمي والطلابي في أوقات الأزمات المستجدة (عطوي، 2015، صص 212-215).

ثالثاً: مرونة التنسيق والقدرة الإجرائية: لا يقتصر الأمر على توفر الموارد المرنة، بل يمتد إلى كيفية دمج هذه الموارد وإعادة توليفها وتطبيقها عبر هياكل تنظيمية رشيقة. وتعني مرونة التنسيق قدرة المدير على إعادة هندسة العمليات الإدارية والتعليمية، وتبني أساليب عمل غير تقليدية تتجاوز الحواجز البيروقراطية الصارمة (Volberda, 1996, pp. 365-368). ويشمل ذلك تفعيل القيادة التشاركية، وتشكيل فرق العمل المؤقتة ذات الصلاحيات الواسعة، وتبني نظم تقييم بديلة ومرونة تتواءم مع متطلبات الموقف الراهن، مما يساهم في تسريع وتيرة اتخاذ القرارات وحوكمتها في زمن الأزمة (العنزي والعقابي، 2017، صص 15-17).

2-3. طبيعة الأزمات المستجدة في البيئة التعليمية

تختلف الأزمات المستجدة في العصر الحالي عن الأزمات التقليدية الروتينية التي ألفت الإدارات التربوية التعامل معها وفق خطط الطوارئ الكلاسيكية (مثل الحرائق المحدودة، أو انقطاع المياه، أو غياب بعض الكوادر). إن الأزمات المستجدة تنسم بكونها أزمات عابرة للحدود، غير خطية، وتتميز بالتعقيد الشديد وسرعة الانتشار العالية، فضلاً عن توليدها لظواهر طارئة لا يمكن التنبؤ بها بدقة عبر أدوات التخطيط التقليدية (Harris & Jones, 2020, pp. 244-246). هذه الأزمات تضع النظم التعليمية برمتها أمام تحديات وجودية تتطلب إعادة نظر جذرية في طرائق تقديم المعرفة وإدارة الحشود المدرسية.

وفي هذا الصدد، يشير الباحثون إلى أن البيئة التربوية المعاصرة باتت مهددة بنوعين رئيسيين من الأزمات المستجدة: الأزمات الناجمة عن التحولات التكنولوجية المتسارعة وما يصاحبها من اضطراب في نماذج التعليم التقليدية؛ والأزمات البيئية أو الصحية أو الاقتصادية العامة التي تفرض قيوداً مادية على حركة الأفراد والوصول المباشر إلى المنشآت التعليمية (خنيفر و همكاران، 1399، صص 85-88). إن السمة البارزة لهذه الأزمات هي إحداثها لـ "الانقطاع المعرفي والتنظيمي المفاجئ"، حيث يجد المدير التربوي نفسه مجبراً على إدارة مؤسسته في بيئة ينعهد فيها اليقين وتلاشى فيها القواعد التشغيلية المعتادة. عند حدوث هذه الأزمات المستجدة، تفشل الإدارات المدرسية التي تعتمد على المركزية المفرطة في احتواء الموقف؛ إذ إن انتظار التعليمات الفوقية في بيئة سريعة التغير يؤدي إلى اتساع الفجوة التعليمية وتفاقم الأضرار النفسية والأكاديمية لدى الطلبة (الزبيدي والخطيب، 2015، صص 438-441). ومن ثم، فإن طبيعة هذه الأزمات تفرض فرضاً تبني مدخل المرونة الاستراتيجية كآلية دفاعية وهجومية في آن واحد؛ دفاعية لامتصاص الصدمة وحماية المكتسبات، وهجومية لاستثمار الأزمة في تسريع وتيرة التحول الرقمي والابتكار الإداري والتربوي داخل المؤسسة المدرسية.

2-4. مرتكزات بناء النموذج المقترح للمرونة الاستراتيجية

إن تصميم نموذج متكامل للمرونة الاستراتيجية لدى المديرين التربويين يتطلب صياغة إطار بنائي يربط بين المدخلات السلوكية والهيكلية للمؤسسة، وبين المخرجات التكيفية المطلوبة لمواجهة الأزمات المستجدة. يتأسس هذا النموذج المقترح على ثلاثة مرتكزات محورية تساهم في تحويل مفهوم المرونة من بعده النظري المجرد إلى ممارسات تشغيلية مقاسة داخل الإدارة المدرسية:

المرتكز الأول: البنية الهيكلية الرشيقة اللامركزية: لا يمكن للمرونة الاستراتيجية أن تنمو في ظل هياكل تنظيمية رأسية متصلبة. لذا، يركز النموذج على ضرورة تحول المدرسة نحو "الهيكل الشبكي

المفوض"؛ حيث يتم تقليص المستويات الإدارية الفاصلة بين المدير والمعلمين، ويُمنح رؤساء الأقسام والمجالس المدرسية صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات الميدانية العاجلة (صافي، 1394، صص 190-194). هذا المرتكز الهيكلي يضمن تدفق المعلومات الهابطة والصاعدة والأفقية بسلاسة فائقة، مما يرفع من سرعة استجابة المؤسسة وينأى بها عن تداعيات الروتين القاتل في أوقات الأزمات المباشرة (Volberda, 1996, pp. 370-373).

المرتكز الثاني: الرأسمال البشري التكيفي والممكن: يمثل المعلمون والإداريون القوة الضاربة لأي خطة استراتيجية مرنة. يركز النموذج في هذا الجانب على بناء كفايات المعلمين الاستباقية، ليس فقط في الجوانب الأكاديمية والتقنية، بل في امتلاكهم للرشاقة النفسية والقدرة على إدارة الذات وتوجيه التعلم الذاتي في ظروف الطوارئ (Netolicky, 2020, pp. 392-394). إن تمكين الطاقم التربوي وبناء قدراته التكيفية يقلل بشكل ملحوظ من قلق عدم اليقين، ويحول المعلمين من متلقين سلبيين للاستراتيجيات الدفاعية إلى صانعي بدائل تربوية ومبتكري حلول ميدانية للمشاكل الطارئة (شيربكي و همكاران، 1395، صص 38-41).

المرتكز الثالث: التقييم التكيفي والتحسين المستمر السريع: يركز النموذج المقترح على ضرورة وجود نظام تقييم مرن وديناميكي يعمل بالتوازي مع العمليات التشغيلية للأزمة. إن أنظمة القياس التقليدية التي تعتمد على مؤشرات الأداء السنوية الثابتة لا تصلح لإدارة المواقف المتغيرة. يتعين على النموذج دمج آليات الرصد اللحظي والتغذية الراجعة قصيرة الدورة، مما يمكن المدير التربوي من تعديل المسارات التنفيذية وتصحيح الأخطاء اللحظية بناءً على المعطيات الواقعية الميدانية المتغيرة بحرية ومرونة بالغة (Grewal & Tansuhaj, 2001, pp. 70-74).

تأسيساً على هذه المرتكزات الثلاثة المترابطة، يتبلور النموذج المقترح كبنية ديناميكية متكاملة الأركان، تعمل فيها الحساسية الاستراتيجية كمحرك معرفي، وسيولة الموارد كدافع مادي، ومرونة التنسيق كآلية تنفيذية. هذا الترابط العضوي يضمن للمدير التربوي الانتقال الآمن بالمؤسسة التعليمية من مربع الاستجابة الانفعالية القاصرة إلى مربع القيادة الاستباقية الرشيدة، قوامها الصمود الأكاديمي، والمناعة التنظيمية المستدامة، والقدرة الفذة على تطويع الأزمات وصياغة المستقبل التعليمي الواعد.

3. منهجية البحث وإجراءاته العلمية

3-1. التصميم المنهجي للبحث

نظراً للطبيعة المعقدة والمتعددة الأبعاد لموضوع "المرونة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات المستجدة"، ولغرض بناء نموذج متكامل يجمع بين الرصانة النظرية والقابلية للتطبيق الميداني، اعتمد هذا البحث على "المنهج المختلط" بتصميمه التتابعي الاستكشافي. يبرر الباحثون استخدام هذا المنهج في الدراسات الإدارية والتربوية الحديثة بأنه يوفر فهماً أعمق للظواهر المعقدة مقارنة بالاعتماد على المنهج الكمي أو النوعي بشكل منفرد؛ حيث تبدأ الدراسة باستكشاف المتغيرات غير المعروفة نوعياً، ثم تنتقل إلى تعميم النتائج واختبارها كمياً (Creswell & Plano Clark, 2018, pp. 65-68).

بناءً على ذلك، تم تنفيذ البحث على مرحلتين متتاليتين ومتراپتتين:

المرحلة الأولى (النوعية): استهدفت استكشاف وتحديد الأبعاد والمكونات الدقيقة للمرونة الاستراتيجية لدى المديرين التربويين في سياق الأزمات المستجدة، وذلك من خلال أدبيات البحث والمقابلات المتعمقة لبناء الهيكل الأولي للنموذج.

المرحلة الثانية (الكمية): خُصصت لاختبار النموذج المقترح، والتحقق من صدق بنائه الإحصائي، وقياس مدى تطابق البيانات الميدانية المجمعة من عينة واسعة من المديرين التربويين مع الهيكل النظري للنموذج باستخدام أساليب النمذجة البنائية المتقدمة.

3-2. مجتمع وعينة البحث

انطلاقاً من طبيعة التصميم التتابعي الاستكشافي، تم تحديد مجتمع وعينة البحث بأسلوبين مختلفين يتناسبان مع أهداف كل مرحلة:

أولاً: عينة المرحلة النوعية (لبناء النموذج)

تألف مجتمع هذه المرحلة من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في الإدارة التربوية والقيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى المديرين التربويين ذوي الخبرة الطويلة الذين سبق لهم إدارة المدارس بنجاح خلال أزمنة حقيقية. ولضمان جودة البيانات، تم استخدام "العينة القصدية" لاختيار المشاركين بناءً على معايير صارمة تتعلق بالخبرة العملية والتأهيل الأكاديمي. وقد استمر الباحث في إجراء المقابلات حتى وصل إلى ما يُعرف بـ "التشبع النظري"، وهو النقطة التي تبدأ فيها المعلومات والمفاهيم المستخلصة بالتكرار ولا تظهر فيها أية أبعاد أو مقولات جديدة تفيد النموذج (دلاور، 1399، صص 145-148). وقد تحقق هذا التشبع بعد إجراء مقابلات مع ثمانية عشر خبيراً وقيادياً تربوياً.

ثانياً: عينة المرحلة الكمية (لاختبار النموذج)

تكوّن مجتمع هذه المرحلة من جميع المديرين التربويين ومديري المدارس في المنطقة الجغرافية المستهدفة بالدراسة. ولضمان تمثيل كافة شرائح المجتمع التربوي، اعتمد الباحث على أسلوب "العينة العشوائية الطبقية"، حيث تم تقسيم المجتمع بناءً على متغيرات ديموغرافية وتنظيمية (مثل المرحلة الدراسية، والجنس، والخبرة الإدارية). واستناداً إلى الجداول الإحصائية المعتمدة لتحديد حجم العينات في البحوث الوصفية، تم توزيع الاستبانات على عينة مكونة من ثلاثمائة وثمانين مديراً ومديرة (العساف، 2012، صص 210-215). وقد روعي في هذا العدد أن يكون كافياً لإجراء التحليلات الإحصائية المعقدة كتحليل المسار ونمذجة المعادلات البنائية التي تتطلب أحجام عينات كبيرة لضمان استقرار النتائج.

3-3. أدوات جمع البيانات

لتوفير بيانات شاملة وموثوقة تغطي الجانبين الاستكشافي والاختباري للنموذج، صمم الباحث أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

الأداة الأولى: بروتوكول المقابلات شبه المنظمة (للمرحلة النوعية)

تم إعداد دليل مقابلة مرّن يتضمن أسئلة مفتوحة النهاية تهدف إلى استدراج آراء الخبراء حول مفهوم المرونة الاستراتيجية، وأبرز التحديات التي تفرضها الأزمات المستجدة، والآليات الإدارية اللازمة للتكيف معها. وقد سمحت طبيعة المقابلات شبه المنظمة للباحث بتوجيه النقاش نحو أهداف الدراسة مع إعطاء المبحوثين حرية التعبير واستنباط مفاهيم جديدة لم تكن ملحوظة في الأدبيات السابقة. وتم تسجيل المقابلات وتفرّغها نصياً تمهيداً لتحليلها (Braun & Clarke, 2006, pp. 82-85).

الأداة الثانية: الاستبانة الإلكترونية المغلقة (للمرحلة الكمية)

بناءً على المخرجات النوعية وتحليل محتوى المقابلات، تم تطوير استبانة كمية محكمة تتألف من محورين رئيسيين: الأول يتضمن البيانات الديموغرافية للمستجيبين، والثاني يتضمن فقرات تقيس أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً للنموذج المقترح. صُممت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، حيث تم تحويل المفاهيم المجردة التي برزت في المرحلة النوعية إلى عبارات سلوكية وإجرائية قابلة للقياس الكمي المباشر. وقد خضعت الاستبانة لعملية تنقيح لغوي وعلمي دقيق لضمان وضوح العبارات وتجنب أي غموض قد يؤثر على استجابات المديرين (Sekaran & Bougie, 2016, pp. 220-225).

3-4. صدق وثبات أدوات البحث

يعد التحقق من الخصائص السيكمترية لأدوات البحث شرطاً أساسياً لتعميم النتائج. لذا، تم تطبيق إجراءات صارمة لضمان الصدق والثبات في كلتا المرحلتين:

في المرحلة النوعية، تم التأكد من "الموثوقية والمصدقية" من خلال عرض الاستنتاجات الأولية على بعض الخبراء المشاركين في المقابلات لمراجعتها وتأكيد تطابقها مع ما قصده، وهو إجراء يُعرف بالتأكد من صحة الأعضاء. كما تم الاعتماد على التثليث في جمع البيانات عبر مقارنة نتائج المقابلات بالأدبيات النظرية المتاحة (Creswell & Plano Clark, 2018, pp. 110-113).

أما في المرحلة الكمية، فقد تحقق الباحث من "الصدق الظاهري وصدق المحتوى" للاستبانة من خلال عرضها بصورتها الأولية على لجنة مكونة من عشرة محكمين من أساتذة الإدارة التربوية والقياس

والتقويم، وتم تعديل بعض الفقرات استجابة لملاحظاتهم. وللتحقق من "الصدق البنائي"، تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لحساب تشبعات الفقرات على أبعادها، وتأكد الباحث من أن جميع قيم التشبعات كانت أعلى من الحد المقبول إحصائياً. وفيما يخص "الثبات"، تم حساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، بالإضافة إلى حساب "الثبات المركب" الذي يعد مقياساً أكثر دقة في نماذج المعادلات البنائية. وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم الثبات تجاوزت الحد الأدنى المطلوب، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاستقرار والثبات الإحصائي (Hair et al., 2021, pp. 115-118).

3-5. أساليب التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات

لمعالجة البيانات الضخمة والمعقدة، استخدم الباحث حزمة متكاملة من البرمجيات والأساليب التحليلية: في الجانب النوعي، استخدم "التحليل الموضوعي" لتحليل النصوص المفرغة من المقابلات. وتضمنت هذه العملية ثلاث خطوات منهجية: الترميز المفتوح لتفكيك النصوص إلى مفاهيم أساسية، ثم الترميز المحوري لتجميع المفاهيم المتشابهة في فئات فرعية، وأخيراً الترميز الانتقائي لدمج الفئات الفرعية في محاور استراتيجية كبرى تمثل أبعاد النموذج النهائي (Strauss & Corbin, 1998, pp. 101-105). وفي الجانب الكمي، تم الاعتماد على برامج التحليل الإحصائي المتقدمة. استخدمت الإحصاءات الوصفية (كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة. ولغرض اختبار جودة النموذج المقترح والتحقق من العلاقات الهيكلية بين المتغيرات، لجأ الباحث إلى أسلوب "نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية". وقد تم اختيار هذا الأسلوب تحديداً لمرونته الفائقة في التعامل مع النماذج المعقدة التي تحتوي على متغيرات كامنة متعددة، ولقدرته العالية على التنبؤ وبناء النظريات وتأكيد النماذج المستكشفة حديثاً، وهو ما يتوافق تماماً مع الغرض الرئيس لهذا البحث (Hair et al., 2022, pp. 120-125).

4. نتائج المرحلة الكمية، المناقشة الفلسفية، والخاتمة التنفيذية

4-1. نتائج المرحلة الكمية واختبار جودة مطابقة النموذج إحصائياً

بعد استخراج البنية المفاهيمية والنظرية لنموذج المرونة الاستراتيجية للمديرين التربويين عبر الاستقراء النوعي المعمق، انتقل البحث في خطواته المنهجية التالية إلى فضاء التحليل الكمي؛ وذلك بغرض اختبار الصدق البنائي للنموذج المقترح والتحقق من مدى جودة مطابقته ودلالة مساراته الافتراضية في الواقع الميداني. وتمت معالجة البيانات المجمعة من عينة الدراسة البالغة ثلاثمائة وثمانين مديراً ومديرة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية عبر طريقة المربعات الصغرى الجزئية، لما يتسم به هذا الأسلوب الإحصائي المتقدم من قدرة فائقة على التعامل مع النماذج المركبة والمتغيرات الكامنة متعددة الأبعاد والمسارات التفاعلية. وشملت إجراءات التحليل الإحصائي مرحلتين متتاليتين: تقييم نموذج القياس الخارجي أولاً، يليه تقييم النموذج الهيكلي الداخلي لاختبار الفرضيات.

الف. تقييم نموذج القياس الخارجي (الصدق والثبات)

تطلبت عملية التحقق من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة فحص مؤشرات الصدق التقاربي والاتساق الداخلي والصدق التمايزي لفقرات الاستبانة الموزعة على الأبعاد الأربعة للنموذج. وقد أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي أن معاملات تشبع الفقرات على متغيراتها الكامنة تراوحت بين ثمانية وستين من مئة وواحد وتسعين من مئة، وهي قيم تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول إحصائياً في البحوث التربوية والإدارية البالغ خمسين من مئة، مما يشير إلى قوة الارتباط بين المؤشرات الإجرائية والأبعاد النظرية المستهدفة. وفيما يخص مؤشرات الاتساق الداخلي والموثوقية، أسفرت الاختبارات عن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح بين واحد وثمانين من مئة وتسعة وثمانين من مئة، في حين جاءت قيم الثبات المركب ممتازة ومتجاوزة حاجز خمسة وثمانين من مئة لكافة الأبعاد، مما يعكس استقراراً إحصائياً فائقاً لأداة القياس وعدم تأثرها بالأخطاء العشوائية (Sekaran & Bougie, 2016, pp. 289-290).

علاوة على ذلك، تم حساب متوسط التباين المستخلص لكل متغير كامن للتأكد من الصدق التقاربي، وجاءت جميع القيم أعلى من خمسين من مئة، وهو ما يثبت علمياً أن الأبعاد المكونة للنموذج تمتلك قدرة

تفسيرية عالية لفقراتها وتستوعب الجزء الأكبر من التباين في البيانات. ولتأكيد الصدق التمايزي وضمان عدم تداخل الأبعاد المفاهيمية فيما بينها، تم تطبيق معيار فورنل لاركر الإحصائي الصارم، حيث تبين من خلال فحص مصفوفة الارتباطات أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل بعد كان أكبر بكثير من قيم الارتباطات البينية مع الأبعاد الأخرى في النموذج، مما يبرهن بشكل قاطع على الاستقلالية التامة لكل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية المستكشفة ونقاء بنائها الإحصائي (Hair et al., 2022, pp. 111-116).

ب. تقييم النموذج الهيكلي واختبار المسارات والفرضيات

بمجرد التأكد من كفاءة ونقاء نموذج القياس، انتقل البحث إلى المرحلة المحورية المتمثلة في تقييم النموذج الهيكلي الداخلي وحساب معاملات المسار وقيم الدلالة الإحصائية لاختبار الفرضيات السلوكية والتنظيمية. أظهرت مخرجات تحليل المسار أن بعد "اليقظة الاستراتيجية والاستشعار المبكر" يحتل المرتبة الأولى ويمتلك الأثر الأكبر والأعلى دلالة في بناء المرونة الاستراتيجية الكلية للمديرين التربويين في أوقات الأزمات؛ حيث بلغت قيمة معامل المسار الخاص به أربعة واربعين من مئة عند مستوى دلالة إحصائية عالية جداً. وجاء في المرتبة الثانية بعد "إعادة التخصيص المرن للموارد والسيولة التنظيمية" بمعامل مسار بلغ ثمانية وثلاثين من مئة، تلاه في المرتبة الثالثة بعد "الرشاقة القيادية واتخاذ القرار التشاركي" بمعامل مسار قدره واحد وثلاثين من مئة، وهي جميعها قيم دالة إحصائياً وتؤكد الأثر المباشر والموجب لهذه المتغيرات المستقلة.

كما كشف النموذج الهيكلي الشامل عن دور محوري وجوهري للبعد الرابع المتمثل في "التكيف الإجرائي والتعلم التنظيمي السريع"؛ حيث تبين أنه يعمل كمُغيّر وسيط ومخرج ديناميكي يسهم في تفعيل الأبعاد الأخرى وتوجيهها نحو الممارسة الميدانية. وأظهرت مؤشرات جودة المطابقة الإحصائية أن النموذج الهيكلي المقترح بأبعاده الأربعة المتفاعلة يمتلك قدرة تنبؤية وتفسيرية عالية جداً؛ إذ نجح في تفسير ما نسبته اثنان وستون من مئة من التباين الكلي في فاعلية إدارة الأزمات والمناعة التنظيمية للمدارس والمؤسسات التربوية التعليمية إبان الطوارئ والاضطرابات غير المتوقعة (Hair et al., 2022, pp. 190-195). هذه النتائج الرقمية الرصينة تقدم دليلاً ميدانياً لا يقبل الشك على صلاحية الهيكل البنائي للنموذج المقترح وقابليته العالية للتعميم والاعتماد كأداة حوكمة تشغيلية للقادة التربويين.

2-4. مناقشة النتائج وتفسيرها النظري والميداني المعمق

تكتسب النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث أهمية بالغة في حقل الإدارة التربوية المعاصرة بالنظر إلى قدرتها على تقديم تفسير تركيبى شامل لكيفية صمود المؤسسات التعليمية في وجه التغيرات العنيفة والمباغتة. إن النتيجة المحورية الأولى التي أثبتت الأثر الحاسم لليقظة الاستراتيجية والاستشعار المبكر تعيد توجيه الأنظار نحو الجانب الإدراكي والمعرفي للقيادة المدرسية؛ فالمرونة الاستراتيجية الحقيقية لا تولد صدفة لحظة وقوع الصدمة، بل تبدأ كقدرة ذهنية استباقية تمكن المدير التربوي من قراءة البيئة الخارجية، والتقاط الإشارات التحذيرية الخافتة للتغيرات الصحية أو التقنية أو اللوجستية، وتحليلها بعمق لتوقع مسارات الأزمة قبل استفحالها (Shimizu & Hitt, 2004, pp. 45-48). وتتطابق هذه النتيجة الميدانية تماماً مع ما ذهب إليه الفكر الإداري الحديث وبحوث المرونة التنظيمية، مثل دراسة (العنزي والعقابي، 2017، صص 12-15)، التي شددت على أن امتلاك القائد لليقظة الاستراتيجية يمنح المنظمة ميزة زمنية فائقة لابتكار خيارات بديلة والتحول نحو مسارات آمنة قبل أن تفرض الأزمة شروطها القاسية على أرض الواقع وتؤدي إلى انهيار المنظومة الإدارية التقليدية.

وفيما يخص النتيجة الحيوية الثانية المتعلقة بأهمية السيولة التنظيمية وإعادة التخصيص المرن للموارد، فإنها تلمس العصب المادي والتشغيلي للمدارس في فترات الانقطاع والاضطراب. إن الرؤية المعرفية واليقظة الذهنية لدى المدير التربوي تظل عاجزة ومحبوسة في إطارها النظري إن لم تكن مدعومة بهياكل مالية وبشرية وتقنية مرنة وقابلة للتحويل الفوري والتدوير السريع بعيداً عن الجمود المالي والصلاحيات المركزية الصارمة (Sanchez, 1995, pp. 138-142). هذه النتيجة تفسر ميدانياً التباين الكبير في أداء المؤسسات التعليمية إبان الأزمات المستجدة؛ حيث أثبتت الأبحاث التطبيقية الرائدة، كدراسة (Harris & Jones, 2020, pp. 243-247)، أن القيادات المدرسية التي امتلكت الشجاعة والصلاحيات لإعادة توزيع

أنصبة المعلمين، وتدوير المهام الوظيفية بناءً على الكفاءة الرقمية الطارئة، وتحويل الميزانيات التشغيلية لدعم البنية التحتية الافتراضية، كانت الأسرع في امتصاص الصدمات وحماية المكتسبات الأكاديمية لطلابها مقارنة بالمدارس التي تمسكت باللوائح الجامدة والبيروقراطية المركزية القاتلة، وهو ما يدعم أيضاً الطروحات المحلية التي قدمها ناصر شيربكي وزملاؤه (1395) في تحليلهم للرشاقة المدرسية. أما النتيجة الثالثة التي سلطت الضوء على الرشاقة القيادية واتخاذ القرار التشاركي، فإنها تقدم برادايماً نقدياً عميقاً يسهم في تفكيك أنماط القيادة الهرمية الفردية التي سادت العقود الماضية في الحقل التربوي. أثبت البحث أن بيانات عدم اليقين المعقدة المصاحبة للأزمات المستجدة تتجاوز بعنف قدرات الفرد الواحد مهما بلغت كفاءته الإدارية، وأن البديل الاستراتيجي الحتمي هو تبني نمط القيادة الموزعة والتشاركية وتفعيل مجالس الأزمات المدرسية الشاملة (Netolicky, 2020, pp. 392-394). إن تفويض الصلاحيات الفورية لفرق العمل الميدانية لا يسهم فقط في تسريع وتيرة اتخاذ القرارات وحل المشكلات اللحظية التي يعجز التوجيه المركزي عن استيعاب خصوصيتها المكانية -وهي الفجوة الحادة التي حذرت منها دراسة (الزبيدي والخطيب، 2015، صص 438-441)- بل يعمل كأداة دعم نفسي واجتماعي جوهرية. فالقيادة التشاركية الرشيدة القائمة على التعاطف والشفافية تقلل من معدلات الذعر التنظيمي والقلق الوظيفي الذي يجتاح المعلمين والطلاب في الفترات العصيبة، وتحول المناخ المدرسي من حالة الدفاع السلبي والانفعال إلى حالة من الأمان النفسي المحفز للتعلم المؤسسي، وبذلك تتحول الأزمة المستجدة، عبر آلية التكيف الإجرائي السريع، من مهدد وجودي للعملية التعليمية إلى حاضنة ومسرّع لابتكار حلول تربوية وتكنولوجية بديلة تنسم بالاستدامة والمرونة المستقبلية العالية (Grewal & Tansuhaj, 2001, pp. 72-75؛ خنيفر و همكاران، 1399، صص 90-93).

3-4. الاستنتاجات العلمية والآليات التنفيذية المقترحة

الف. الاستنتاجات العامة للدراسة

بناءً على التكامل المعرفي والمنهجي الذي حققته مجريات هذا البحث في مراحلها المتعددة، تبلورت لدى الباحث مجموعة من الاستنتاجات العلمية والتطبيقية الكبرى:

غدت المرونة الاستراتيجية في المنظمات التربوية المعاصرة بمثابة الركيزة الجوهرية والدرع الواقي لضمان استمرارية رسالة التعليم وحماية الرأسمال البشري؛ إذ إن الأساليب الإدارية الكلاسيكية القائمة على التنبؤ الخطي والامتثال للخطط الثابتة لم تعد صالحة للتعامل مع تحديات عصر عدم اليقين والأزمات العابرة للحدود.

يتحقق البناء الهيكلي والتشغيلي الأمثل للمرونة الاستراتيجية لدى القادة التربويين من خلال منظومة رباعية الأبعاد تفاعلية وديناميكية (اليقظة المعرفية، السيولة المادية للموارد، الرشاقة القيادية التشاركية، والتكيف الإجرائي السريع)؛ وحيث يعمل كل بعد كمحرك ومكمل للأبعاد الأخرى، ولا يمكن اختزال المرونة في رد الفعل اللحظي المعزول.

يمثل التصلب الهيكلي والتعقيد البيروقراطي والمركزية الإدارية الصارمة في النظم التعليمية العوائق العميقة والأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى إصابة الإدارات المدرسية بحالة "الشلل الاستراتيجي" وتأخر الاستجابات التكيفية، مما يتسبب في اتساع الفجوات التعليمية وتفاقم الأضرار النفسية والأكاديمية للمجتمع المدرسي أثناء الطوارئ.

إن نجاح واستدامة النماذج التكيفية المبتكرة في المدارس يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة القائد التربوي على بناء ثقافة تنظيمية منفتحة تركز على الثقة المتبادلة والتمكين والتعلم المؤسسي المستمر، مما يحول المدرسة من منشأة تشغيلية روتينية إلى منظمة ذكية متعلمة قادرة على تطويع الأزمات وصناعة الفرص المعرفية والتنظيمية من رحم التحديات.

ب. التوصيات والمقترحات التشغيلية

تأسيساً على مخرجات الدراسة التحليلية ومناقشتها النظرية والميدانية، يتقدم الباحث بحزمة متكاملة من التوصيات والآليات الإجرائية القابلة للتطبيق على مستويات متعددة في المنظومة التعليمية:

أولاً: على مستوى السياسات والأنظمة المركزية (وزارات التربية والتعليم):

1. حتمية صياغة أطر تشريعية وقانونية جديدة تسمح بالتحول نحو "اللامركزية الموقفية المقننة"؛ بحيث يُمنح المديرون التربويون وقادة المدارس صلاحيات استثنائية واسعة ومستقلة لإعادة تخصيص وتوزيع الموارد البشرية والمالية والتقنية وتعديل المناهج الدراسية ونظم التقييم فوراً عند اندلاع الأزمات المستجدة، دون انتظار موافقات التسلسل الهرمي التقليدي.

2. إعادة هندسة البنى التنظيمية للمدارس والمؤسسات التربوية لتتحول من الهياكل الرأسية المتصلبة إلى نماذج شبكية أفقية رشيقة، تتسم بمرونة الحركة وتدفق المعلومات، وتشجع على تشكيل فرق العمل العابرة للتخصصات وتفعيل مجالس الطوارئ المدرسية المشتركة وحوكمتها بأساليب حديثة.

ثانياً: على مستوى برامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية:

1. تحديث خطط ومناهج إعداد القادة التربويين في كليات التربية والمعاهد الوطنية للتدريب الإداري؛ وذلك من خلال إدراج مساقات وحقائب تدريبية متطورة تركز بشكل مكثف على كفايات "المرونة الاستراتيجية"، القدرات الديناميكية، القيادة التكيفية، وإدارة السيناريوهات المستقبلية، والاعتماد على المحاكاة الافتراضية لتدريب المديرين على التقاط الإشارات البيئية الضعيفة وتحليل المخاطر المعقدة.

2. اعتماد معايير الرقابة القيادية، والذكاء الوجداني، وقدرات إدارة الأزمات الإنسانية والتنظيمية كركائز أساسية وشروط حاسمة في عمليات تقييم واختيار وتعيين المديرين التربويين في المنشآت التعليمية.

ثالثاً: على مستوى الممارسة الميدانية داخل البيئة المدرسية:

1. ترسيخ البنية التحتية التكنولوجية وتطوير مستودعات بيانات رقمية وأنظمة معلومات مدرسية ذكية ومرونة، تسهم في تفعيل بعد "اليقظة الاستراتيجية" للمدير، وتوفير له تدفقاً لحظياً للمعلومات يسهل عملية الرصد البيئي الاستباقي وتوقع الفجوات المعرفية واللوجستية قبل تفاقم الأزمة.

2. تأسيس آليات رصينة للتعلم التنظيمي السريع عبر توثيق الدروس المستفادة والخبرات الميدانية المكتسبة عقب كل أزمة تمر بها المدرسة، وبناء قاعدة معرفية مشتركة تسهم في نقل وتعميم الممارسات الناجحة بين المدارس، وتدعم بناء مناعة تنظيمية تراكمية مستدامة للنظام التعليمي ككل.

رابعاً: الآفاق البحثية المستقبلية المقترحة:

1. إجراء دراسات تتبعية كمية ونوعية لتقييم كفاءة وأثر تطبيق النموذج الرباعي المقترح للمرونة الاستراتيجية في بيئات تعليمية متنوعة (التعليم الحكومي مقابل التعليم الخاص، والمراحل الدراسية المختلفة) لرصد الفروق الموقفية والمكانية بدقة.

2. إجراء بحوث علمية تبحث في علاقة المسارات التأثيرية بين المرونة الاستراتيجية التربوية ومتغيرات الرقابة النفسية للكادر التعليمي والرفاه الأكاديمي والوجداني للطلاب في ظل الأزمات الممتدة والاضطرابات التكنولوجية الحديثة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية والفارسية

- الزبيدي، عبد القادر، والخطيب، أحمد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة إربد. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 11
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2014). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم التعليمية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،
- العساف، صالح بن حمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء للنشر،
- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،
- العنزي، سعد علي، والعقابي، حيدر. (2017). المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد)، 23(98)

خنيفر، حسين، و همكاران. (1399). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت بحران در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 12(3) دلاور، علی. (1399). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: انتشارات رشد، شیربگی، ناصر، و همکاران. (1395). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی در مدارس. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، 7(1). صافی، احمد. (1394). سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش. تهران: نشر ارسباران. عطوی، جودت عزت. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. علاقه‌بند، علی. (1391). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.

ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية

12. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
13. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications, pp. 65-113.
14. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
15. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications, pp. 111-116, 190-195.
16. Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247.
17. Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(4), 391-395.
18. Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 138-142.
19. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons, pp. 289-290.
20. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 45-48.
21. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, pp. 101-105.
22. Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.