



## درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

أنجلاء محمد حمد العتيبي  
ماجستير إدارة وإشراف تربوي ، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: njlaalnfy972@gmail.com

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة السلوكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باعتباره الأنسب لطبيعة أهدافها. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (240) مديرة، وتم اختيار عينة مكونة من (120) مديرة بطريقة عشوائية، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المعدة لهذا الغرض. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق أبعاد الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس جاءت بوجه عام مرتفعة، حيث جاءت المرونة الهيكلية في المرتبة الأولى، تليها المرونة الاستراتيجية، ثم المرونة السلوكية. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: دعم تمكين المديرات في الجوانب التنظيمية، وتعزيز قدراتهن القيادية في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتواصل المهني المرن.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المرنة، مديرات المدارس، المدارس الثانوية.



## The Degree of Implementation of Flexible Management Dimensions among Principals of Public Secondary Schools in Riyadh

Najla Muhammad Hamad Alotaibi

Master of Educational Administration and Supervision, Arab East College for Graduate Studies, Department Of Educational Administration and Supervision

Email: njlaalnfy972@gmail.com

### ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of implementation of the dimensions of flexible management among principals of public secondary schools in Riyadh. It focused on three main dimensions: structural flexibility, strategic flexibility, and behavioral flexibility. The study employed the descriptive survey method, as it is most suitable for the nature of its objectives. The study population consisted of all principals of public secondary schools in Riyadh, totaling (240) principals. A randomly selected sample of (120) principals was chosen, and data were collected using a questionnaire specifically developed for this purpose. The results revealed that the overall degree of applying flexible management dimensions by school principals was high, with structural flexibility ranking first, followed by strategic flexibility, and finally behavioral flexibility. The study concluded with a set of recommendations, most notably: enhancing the empowerment of principals in organizational aspects, and strengthening their leadership capacities in strategic planning and professional communication.

**Keywords:** Flexible management, school principals, secondary schools.



## مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات التعليمية أساليب إدارية حديثة تتسم بالمرونة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات. وتعد الإدارة المرنة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، والتعامل بفاعلية مع متطلبات البيئة المتغيرة.

وتسعى النظم التعليمية الحديثة إلى تحقيق جودة شاملة في مخرجاتها، الأمر الذي يتطلب تبني أساليب إدارية مرنة وقادرة على التفاعل مع التغيرات المتسارعة في البيئات التربوية. ومع التوسع في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، بات من الضروري التحول من النماذج التقليدية للإدارة إلى أنماط مرنة تتميز بالديناميكية والتجديد في طرق التفكير واتخاذ القرار، ومن هنا برزت أهمية "الإدارة المرنة" كاتجاه إداري معاصر يساهم في تعزيز أداء المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها بكفاءة (خليفة، 2023).

وتشير الإدارة المرنة إلى قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع المتغيرات من خلال تطوير الهيكل التنظيمي، وتحديث الاستراتيجيات، وتبني سلوكيات مرنة على المستوى الإداري والمهني. كما تركز على الاستجابة للمواقف المتعددة بطريقة مرنة تساهم في الحفاظ على الاستقرار المؤسسي مع تحقيق التطوير المطلوب (الربيعاني، 2015).

وتتطلب بيئة التعليم الحديث، خاصة في المرحلة الثانوية، مستوىً عالياً من المرونة التنظيمية نظراً لما تشهده هذه البيئة من تحولات في المناهج، وتنوع في حاجات الطلاب، وضغوط مهنية متزايدة. ويُعد تبني الإدارة المرنة من قبل القيادات المدرسية أحد أهم العوامل المساهمة في تحسين الأداء المدرسي وضمان جودة المخرجات (الخرجي، 2016).

وتؤكد الاتجاهات العالمية والمحلية الحديثة، ومن ضمنها التوجهات التي تتبناها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، على ضرورة تمكين القيادات المدرسية من أدوات وأساليب الإدارة الحديثة التي من شأنها أن تعزز الأداء المؤسسي، وتواكب التطورات في بيئة التعليم (الحريري، 2018).

وتختلف ممارسات مديرات المدارس من مدرسة لأخرى، وذلك حسب عوامل عدة، منها: ما يتعلق بمديرية المدرسة نفسها، وطبيعتها الشخصية، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي، ومنها ما يرتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة، ومنها من ينجح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة، فلا يسير المديرون على نمط واحد في قيادتهم وتسييرهم لشؤون المدرسة، وتعد المرونة الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل جانباً من جوانب البعد الأخلاقي في الإدارة، فهي إحدى مطالب الإدارة الناجحة، كونها في حد ذاتها وسيلة مضادة للروتين والجمود، وتهدف إلى تيسير الأعمال وتسييرها بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها، فهي إبداع إداري في إنجاز العمل دون إسقاط أنظمتها فالمديرة المبدعة في مدرستها هي التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب، والتجديد. (رضوي، 2022).

ورغم ما تبذله الوزارة من جهود في مجال تأهيل القيادات، إلا أن هناك تفاوتاً في تطبيق الإدارة المرنة من قبل مديرات المدارس، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الكثير من القيادات ما زلن يتبعن أساليب تقليدية في الإدارة، مما يضعف القدرة على مواجهة الأزمات ويحد من المبادرة والابتكار في بيئة العمل حيث وضحت نتائج دراسة البدوي والقحطاني (2021) أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها لأبعاد المرونة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة. وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب الإداري، إلا أن هناك مؤشرات على تفاوت مستوى تطبيقه بين مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، مما قد يؤثر على جودة الأداء المدرسي. كما أن بعض القيادات المدرسية يواجهن صعوبات في تبني ممارسات الإدارة المرنة بسبب عوامل متعددة، منها نقص التدريب والتأهيل المناسب (الحية، 2018).

وتأسيساً على ما سبق، ومن خلال خبرة الباحثة كمديرة مدرسة ثانوية بمدينة الرياض، فقد لاحظت أن هناك تفاوتاً واضحاً بين مديرات المدارس الثانوية في مدى تطبيقهن لأبعاد الإدارة المرنة، الأمر الذي دفعها إلى إجراء هذه الدراسة لاستقصاء واقع تلك الممارسات وبيان مستوى تطبيقها.



## مشكلة الدراسة

باستقراء ما سبق، تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:  
ما درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟  
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لُبُعد المرونة الهيكلية.
- التعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لُبُعد المرونة الاستراتيجية.
- التعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لُبُعد المرونة السلوكية.

## أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية؟
- ما درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الاستراتيجية؟
- ما درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة السلوكية؟

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين نظري وتطبيقي، وفيما يلي بيانها.

## أهمية نظرية (علمية):

- تسهم الدراسة في إثراء الأدب التربوي العربي في موضوع الإدارة المرنة، وهو من الموضوعات الحديثة نسبياً في المجال التربوي، ولا سيما في البيئة المدرسية السعودية.
- تواكب الدراسة التوجهات الحديثة في قيادة المؤسسات التعليمية، التي تركز على المرونة التنظيمية وتمكين القيادة كأدوات لتحسين الأداء وتطوير الممارسات الإدارية.
- تتفق هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة (2030) التي تؤكد على تطوير قدرات القيادات وتمكينها، ورفع كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية من خلال أساليب إدارية مرنة تتصف بالكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات.

## أهمية تطبيقية (عملية):

- قد تُفيد هذه الدراسة صُنَّاع القرار في وزارة التعليم ومكاتب الإشراف التربوي في وضع برامج تدريبية وتطويرية للقيادات المدرسية تركز على مفاهيم الإدارة المرنة.
- تساعد على تحديد جوانب القوة والضعف في ممارسات مديرات المدارس، مما يوفر أساساً لبناء خطط دعم مستهدفة وموجهة.
- تُمكن المهتمين في ميدان الإدارة التربوية من فهم واقع تطبيق الإدارة المرنة في المدارس الثانوية، مما يسهم في تصميم أدوات قياس وتحسين الأداء الإداري مستقبلاً.
- تفتح المجال أمام الباحثين والباحثات لإجراء دراسات مماثلة في بيئات تعليمية أخرى أو على مراحل تعليمية مختلفة.

## مصطلحات الدراسة:

**الإدارة المرنة:** عرفها البدوي والفحطاني (2021، 308) بأنها: " قدرة المدرسة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية بسرعة وفعالية، من خلال تعديل هيكلها التنظيمية، واستراتيجياتها، وسلوكياتها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

**ويقصد بالإدارة المرنة إجرائياً في هذه الدراسة:** الأسلوب الإداري الذي تتبعه مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والذي يمكّنهن من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، عبر تعديل الهياكل التنظيمية، وتطوير الاستراتيجيات، وتبني سلوكيات إدارية مرنة، بهدف تحسين الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية بفعالية.

**المرونة الهيكلية:** عرفها كعكي (2015، 5) بأنها: " قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي وتوزيع المهام والمسؤوليات، بما يسمح بالتكيف مع المتغيرات وتحسين الأداء".



ويقصد بالمرونة الهيكلية إجرائيًا في هذه الدراسة: قدرة مديرة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض على إعادة تنظيم الهيكل الإداري وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين الموظفين، بما يتناسب مع التغيرات والاحتياجات المستجدة في البيئة المدرسية، لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

المرونة الاستراتيجية: عرفها الخشالي ويدران (2020، 52) بأنها: "قدرة الإدارة على تعديل وتطوير استراتيجياتها وخططها بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، لضمان استمرارية تحقيق الأهداف".

ويقصد بالمرونة الاستراتيجية إجرائيًا في هذه الدراسة: قدرة مديرة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض على مراجعة وتحديث الخطط والبرامج التعليمية والتربوية، بما يتوافق مع المستجدات والتحديات، لضمان تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها بفعالية.

المرونة السلوكية: عرفها عبد العال (2019، 15) بأنها: "قدرة القائد الإداري على التكيف في سلوكياته وتعامله مع الموظفين والطلاب، بما يعزز بيئة عمل إيجابية ويحفز على الأداء المتميز".

يقصد بالمرونة السلوكية إجرائيًا في هذه الدراسة: قدرة مديرة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض على تبني أساليب تواصل وتفاعل متنوعة مع المعلمات والطالبات وأولياء الأمور، بما يساهم في خلق بيئة مدرسية داعمة ومحفزة على التعلم والإبداع.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للتطوير المهني في ضوء معايير التقويم المدرسي.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام 1446 هـ.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

## الإطار النظري:

### أولاً: مفهوم الإدارة المرنة

تعد المرونة من المفاهيم متعددة الاستخدامات التي يتم توظيفها في مجالات متنوعة، منها الاقتصاد، والبيئة، والتنظيم المؤسسي، إلا أن توظيفها في الحقل الإداري يُعد من أكثر السياقات أهمية، حيث يُنظر إليها باعتبارها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والمتغيرات البيئية، من خلال تطوير هياكلها التنظيمية، وتحديث استراتيجياتها، وتبني أنماط سلوكية مرنة تعزز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. (Arnold et al, 2017)

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم الإدارة المرنة منذ الثمانينيات مع تصاعد وتيرة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية التي فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر لضمان بقائها ونموها. وفي السياق التعليمي، يُعد تطبيق الإدارة المرنة أمرًا ضروريًا نظرًا للتغيرات المتسارعة في السياسات التعليمية، والمناهج، واحتياجات المجتمع المدرسي (رضوي، 2022).

وتتمثل الإدارة المرنة في السياق المدرسي في قدرة القيادة التعليمية على توجيه المؤسسة بمرونة، من خلال تعديل الخطط، وإعادة توزيع المهام، وتبني ممارسات تفاعلية، بما يحقق التوازن بين الحفاظ على أهداف المدرسة واستيعاب المستجدات (الربيعاني، 2015).

وتتجلى الإدارة المرنة في ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: (الحية، 2018؛ جودة، 2016)

### المرونة الهيكلية:

وتشير إلى قدرة القيادة المدرسية على إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتلاءم مع التغيرات والظروف الطارئة، من خلال تعديل المهام وتفويض الصلاحيات، وتقليص الإجراءات الروتينية، وتحقيق التكامل بين الأدوار. وتعد المرونة الهيكلية ضرورية لضمان سرعة الاستجابة وتوزيع الأعباء الإدارية بطريقة أكثر فاعلية.

### المرونة الاستراتيجية:

وتُعبر عن قدرة المديرة على إعادة توجيه الخطط والسياسات والإجراءات المدرسية بما يتوافق مع المتغيرات الخارجية والداخلية، مثل: التغيرات في أنظمة الوزارة، أو احتياجات الطالبات، أو متطلبات المجتمع. وتعكس هذه المرونة الرؤية المستقبلية للمديرة، وقدرتها على تعديل المسار نحو تحقيق الأهداف دون الجمود عند خطة واحدة.



**المرونة السلوكية:**

وهي قدرة القيادة المدرسية على التكيف في طريقة تعاملها مع المعلمات، والطالبات، وأولياء الأمور، وبقية أفراد المجتمع المدرسي. وتشمل هذه المرونة تقبل الآراء، والتواصل الفعال، وإدارة الصراعات بطريقة بناءة، وتبني ثقافة التعاون والتحفيز، مما يخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة. وبالتالي، فإن الإدارة المرنة لا تُعد مجرد إجراء تنظيمي، بل تمثل إطاراً إدارياً شاملاً يربط بين الهيكل والاستراتيجية والسلوك القيادي في المؤسسة التربوية، مما يعزز من قدرتها على التكيف والتطور وتحقيق الجودة في الأداء المدرسي.

**ثانياً: أهمية الإدارة المرنة في البيئة التعليمية**

تكتسب الإدارة المرنة أهمية متزايدة في المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل ما يشهده التعليم من تحولات متسارعة على المستويات التقنية والتنظيمية والمعرفية. وتأتي أهمية الإدارة المرنة من كونها أداة فعالة لمواجهة التحديات الطارئة، وتجاوز الأزمات، وتحقيق التوازن بين الأهداف التربوية والتشغيلية للمدرسة. (عبد العال، 2019)

وتُعد المدارس بيئات ديناميكية تتطلب من القيادة المدرسية التفاعل المستمر مع المتغيرات، مثل: تغير السياسات التعليمية، وتنوع احتياجات الطالبات، والتغير في أنماط التعلم، ومشاركة أولياء الأمور، وضغوط العمل. وفي هذا السياق، تتيح الإدارة المرنة لمديرة المدرسة فرصة تعديل خططها، وإعادة هيكلة الأدوار، وتحسين العلاقات داخل المدرسة بما يحقق التكيف والفاعلية في آن واحد. (داود، 2018)

ويتضح مما سبق أن الإدارة المرنة تساهم في خلق بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والابتكار، من خلال تقبل التغيير، وتعزيز المبادرات الفردية والجماعية، وتوفير مساحة للتجريب والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية ورفع مستوى الأداء العام للمدرسة.

**ثالثاً: أهداف الإدارة المرنة**

تهدف الإدارة المرنة في السياق المدرسي إلى إحداث نقلة نوعية في طريقة إدارة المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية، من أبرزها: (خليل وآخرون، 2019)

- تحقيق التكيف المؤسسي مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بما يضمن استمرار المدرسة في أداء مهامها بكفاءة في ظل الأزمات أو التحولات.
- تعزيز الكفاءة التنظيمية عبر مراجعة الهياكل الإدارية وتبسيط الإجراءات، وتوزيع المهام بما يخدم مرونة الأداء وتوازن الأعباء الوظيفية.
- تحفيز العاملين والمعلمات من خلال خلق بيئة مرنة تقوم على التقدير، والمشاركة، وتفويض الصلاحيات، مما يعزز الرضا المهني والانتماء الوظيفي.
- دعم الابتكار والتجديد التربوي عن طريق توفير بيئة تعليمية تسمح بتجريب أساليب جديدة في التدريس والإدارة، وتشجيع المبادرة والإبداع.
- رفع جودة المخرجات التعليمية من خلال قيادة قادرة على توجيه الطاقات البشرية والمادية بطريقة مرنة تحقق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة.

**الدراسات السابقة:**

تُعد الدراسات السابقة أساساً لبناء الدراسات الحديثة وانطلاقة لدراسات جديدة. في هذا الجزء، تم عرض الدراسات المتعلقة بالإدارة المرنة في المؤسسات التعليمية، مرتبةً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، مع تعقيب الباحثة في النهاية لتوضيح مدى استفادتها منها وبيان ما يميز دراستها الحالية عنها.

هدفت دراسة (الربيعاني، 2015) إلى التعرف على درجة تطبيق المرونة الإدارية لدى مكاتب التربية والتعليم لدى مدينة مكة المكرمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات ومديرات مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (218) مشرفة ومديرة من مكتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها: أن درجة المرونة الإدارية لدى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية.

كما سعت دراسة بيب (Pepe, 2016) إلى استكشاف السمات الشخصية والإدارية المرتبطة بالمرونة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا، حيث تناط بالمدير مسؤوليات كبيرة ومسائلة ومهام كبيرة وغيرها من الضغوطات التي يقابلها في إدارة المدرسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا البالغ عددهم (2800) مديراً، وأبرز النتائج التي توصل



لها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمرونة لدى المديرين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي في العمل والمرونة لدى المديرين. وهدفت دراسة داود (2018). إلى التعرف على واقع ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة التفويض الإداري وبين مستوى المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من (360) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وتم استخدام استبانة، وكانت أبرز النتائج: أن مستوى ممارسة التفويض الإداري كان متوسطاً، كما أن مستوى المرونة التنظيمية لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة كذلك. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة التفويض الإداري ومستوى المرونة التنظيمية.

### التعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة خلال هذا المحور (8) دراسات خلال الفترة الزمنية من (2018-2022)، وتم مراعاة أن تكون ذات علاقة مباشرة بمتغير التطوير المهني لمديرات المدارس، وقد كانت هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

استعرضت الباحثة خلال هذا المحور (5) دراسات خلال الفترة الزمنية من (2015-2022)، وتم مراعاة أن تكون ذات علاقة مباشرة بمتغير الإدارة المرنة في البيئة المدرسية، وقد كانت هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أهداف الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في هدف رئيس، وهو التعرف على درجة تطبيق أو ممارسة الإدارة المرنة لدى المديرين، مثل دراسة (الربيعاني، 2015) ودراسة (داود، 2018) ودراسة بيب (2016). (Pepe, 2016) كما اتفقت من حيث الاهتمام بكشف العلاقة بين الإدارة المرنة وبعض المتغيرات التنظيمية كما في دراسة داود (2018).

منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، وهو ما استخدمته دراسات (الربيعاني، 2015؛ داود، 2018؛ Pepe, 2016).

مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة الذي تمثل في مديري المدارس..

أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط مهمة، هي:
- مشكلة الدراسة: حيث تم بلورة مفهوم أعمق عن مشكلة الدراسة الحالية، واستفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الإدارة المرنة بما يتوافق مع البيئة المدرسية، وطبيعة مهام عمل مديرات المدارس.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد وتطوير الإطار النظري لهذه الدراسة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- أنها تناولت موضوع الإدارة المرنة من منظور شامل يجمع بين أبعادها الثلاثة: الهيكلية، والاستراتيجية، والسلوكية، وهو ما لم تطرحه الدراسات السابقة بهذا التصنيف الواضح.
- أنها ركزت على مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على مكاتب التعليم أو التعليم العالي.
- أنها سعت إلى تحليل درجة التطبيق الواقعي للإدارة المرنة من خلال أداة ميدانية حديثة مستمدة من الأدبيات العلمية، بما يتيح الخروج بتوصيات عملية قابلة للتنفيذ.



## منهجية البحث وإجراءاته:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لأنه أنسب المناهج المقترحة لهذه الدراسة حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً (عبيدات وعبدالحق وعدس، 2014).

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (240) مديرة، وقد قامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية لجميع مفردات مجتمع الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (120)، وفيما يلي خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمغبراتهم الشخصية والوظيفية.

- المؤهل العلمي:

## جدول رقم (1-3)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 69.2   | 83      | بكالوريوس     |
| 22.5   | 27      | ماجستير       |
| 8.3    | 10      | دكتوراه       |
| %100   | 120     | المجموع       |

يتضح من الجدول السابق أن (83) من أفراد الدراسة، ويمثلن ما نسبته (69.2%)، يحملن مؤهل البكالوريوس، وهن الفئة الأكبر. في حين أن (10) من أفراد الدراسة، ويمثلن ما نسبته (8.3%)، يحملن مؤهل الدكتوراه، وهن الفئة الأقل في العينة.

- عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري:

## جدول رقم (2-3)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري

| النسبة | التكرار | عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 9.2    | 11      | أقل من 5 سنوات                    |
| 30.0   | 36      | من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات    |
| 19.2   | 23      | من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة     |
| 41.6   | 50      | من 15 سنة فأكثر                   |
| %100   | 120     | المجموع                           |

يتضح من الجدول السابق أن (50) من أفراد الدراسة، ويمثلن ما نسبته (41.6%)، من ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر، وهن الفئة الأكبر. في حين أن (11) من أفراد الدراسة، ويمثلن ما نسبته (9.2%)، لديهن خبرة أقل من 5 سنوات، وهن الفئة الأقل في العينة.

- الدورات التدريبية في مجال التطوير المهني:

## جدول رقم (3-3)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال التطوير المهني

| النسبة | التكرار | الدورات التدريبية في مجال التطوير المهني |
|--------|---------|------------------------------------------|
| 4.2    | 5       | أقل من 5 دورات تدريبية                   |
| 10.8   | 13      | من 5 إلى 10 دورات                        |
| 16.7   | 20      | من 10 الي أقل من 15 دورة تدريبية         |
| 68.3   | 82      | من 15 دورة تدريبية فأكثر                 |
| %100   | 120     | المجموع                                  |





يتضح من الجدول السابق أن (82) من أفراد الدراسة، ويمثلن ما نسبته (68.3%)، قد حصلن على 15 دورة تدريبية فأكثر، وهن الفئة الأكبر. في حين أن (5) مديرات فقط، ويمثلن ما نسبته (4.2%)، حصلن على أقل من 5 دورات تدريبية، وهن الفئة الأقل في العينة.

**أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من إطار نظري واستبانات ومقابلات، وبعد توجيهات وتعديلات سعادة المشرف تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة كما يتضح في الملحق رقم (1). وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وعند صياغة عبارات الاستبانة تم مراعاة الآتي:

وضوح العبارة وانتمائها للمحور.

ألا تحتل العبارة أكثر من فكرة أو معنى.

الابتعاد عن الكلمات التي تحتل أكثر من معنى.

وضوح ألفاظ العبارات وابتعادها عن الغموض.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال الإداري، الدورات التدريبية في مجال التطوير المهني.

**الجزء الثاني:** يتكون من (30) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** (درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية): ويشتمل على (10) عبارات.

**المحور الثاني:** (درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الاستراتيجية): ويشتمل على (10) عبارات.

**المحور الثالث:** (درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة السلوكية): ويشتمل على (10) عبارات. وصيغت العبارات وفقاً لمقياس ثلاثي على النحو التالي: (عالية/ متوسطة/ منخفضة).

**صدق الأداة:** قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

**أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة من الجامعات السعودية، وبلغ عددهم (10) محكمين، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري، حيث طلب منهم إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس موضوع الدراسة، ومدى وضوح صياغة العبارات، واستناداً إلى ملاحظاتهم وتوجيهاتهم قامت الباحثة بإجراء مجموعة من التعديلات حتى أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي لبنود مقاييس الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما يوضحه الجداول التالية:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الفرعية للاستبانة، وجاءت معاملات الارتباط على النحو التالي:

#### جدول رقم (3-4)

معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية الاستبانة

| م                                                                                                       | الفقرة                                                                  | معامل الارتباط | معامل الارتباط بالاستبانة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|
| <b>المحور الأول: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية.</b> |                                                                         |                |                           |
| 1                                                                                                       | تتوفر آلية واضحة لتفويض المهام بين العاملين في المدرسة.                 | **0.851        | **0.757                   |
| 2                                                                                                       | تراجع المديرية الهيكل التنظيمي للمدرسة بشكل دوري لمواءمته مع المستجدات. | **0.835        | **0.748                   |



## مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences  
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (121) June 2025

العدد (121) يونيو 2025



|                                                                                                              |                                                                       |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| 3                                                                                                            | توزيع المديرية الصلاحيات الإدارية بطريقة مرنة تضمن سرعة اتخاذ القرار. | **0.801 | **0.811 |
| 4                                                                                                            | تستخدم المديرية عدة قنوات اتصال داخلية لضمان سهولة التواصل الإداري.   | **0.758 | **0.782 |
| 5                                                                                                            | تعديل المديرية الإجراءات الإدارية بحسب مقتضيات العمل دون تعقيد.       | **0.712 | **0.821 |
| 6                                                                                                            | تُمنح المديريةعاملات فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرار الإداري.          | **0.738 | **0.830 |
| 7                                                                                                            | تعتمد المديرية فرق عمل متعددة المهام لتسيير شؤون المدرسة.             | **0.620 | **0.736 |
| 8                                                                                                            | تُحدث المديرية اللجان المدرسية وتنظم بما يخدم أهداف العمل المدرسي.    | **0.766 | **0.852 |
| 9                                                                                                            | تتكيف خطط العمل المدرسي مع التغييرات المفاجئة بمرونة.                 | **0.788 | **0.844 |
| 10                                                                                                           | تتكامل وحدات العمل داخل المدرسة بطريقة مرنة وفعالة.                   | **0.733 | **0.825 |
| <b>المحور الثاني: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الاستراتيجية.</b> |                                                                       |         |         |
| 1                                                                                                            | تُراجع الخطة الاستراتيجية للمدرسة بمرونة لتواكب التطورات الحديثة.     | **0.798 | **0.836 |
| 2                                                                                                            | تُعدل الأهداف المرحلية للمدرسة بناءً على تقييم الأداء.                | **0.726 | **0.779 |
| 3                                                                                                            | يُعاد تشكيل فرق العمل لتتوافق مع المستجدات في بيئة التعليم.           | **0.882 | **0.913 |
| 4                                                                                                            | تُخصص الموارد المدرسية وفق أولويات مرنة تتغير حسب الحاجة.             | **0.858 | **0.910 |
| 5                                                                                                            | تعتمد المديرية على خطط بديلة لمواجهة الأزمات.                         | **0.877 | **0.909 |
| 6                                                                                                            | تتسم السياسات المدرسية بالمرونة في التكيف مع متطلبات الوزارة.         | **0.832 | **0.888 |
| 7                                                                                                            | توجه المدرسة أنشطتها لدعم التوجهات الوطنية مثل رؤية 2030.             | **0.811 | **0.871 |
| 8                                                                                                            | تُراجع خطط التطوير المهني لتتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة.             | **0.894 | **0.924 |
| 9                                                                                                            | تُبنى القرارات الاستراتيجية بناءً على تحليلات مرنة للواقع.            | **0.871 | **0.919 |
| 10                                                                                                           | تُخصص المهام الإدارية بناءً على استثمار نقاط القوة لدى الفريق.        | **0.853 | **0.902 |
| <b>المحور الثالث: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة السلوكية.</b>     |                                                                       |         |         |
| 1                                                                                                            | تتعامل المديرية مع المواقف المفاجئة بهدوء واتزان.                     | **0.885 | **0.931 |
| 2                                                                                                            | تُعدل أساليب التواصل مع المعلمات بحسب ظروف كل موقف.                   | **0.882 | **0.932 |
| 3                                                                                                            | تتعامل المديرية مع اختلاف الشخصيات داخل المدرسة بمرونة.               | **0.926 | **0.942 |
| 4                                                                                                            | تتيح المديرية حرية التعبير عن الرأي ضمن بيئة آمنة.                    | **0.881 | **0.929 |
| 5                                                                                                            | تُظهر المديرية انفتاحاً لتقبل النقد البناء من فريق العمل.             | **0.891 | **0.936 |
| 6                                                                                                            | تتسم علاقات المديرية بالعاملات بالمرونة والتقدير المتبادل.            | **0.886 | **0.938 |
| 7                                                                                                            | تُظهر المديرية استعداداً لتغيير خطط العمل اليومية عند الحاجة.         | **0.921 | **0.949 |
| 8                                                                                                            | تتعامل المديرية مع المشكلات بطريقة مرنة تضمن الحد من التوتر.          | **0.909 | **0.946 |
| 9                                                                                                            | تستجيب المديرية لتحديات العمل بشكل يتسم بالواقعية والمرونة.           | **0.895 | **0.917 |
| 10                                                                                                           | تتيح المديرية فرصاً لتعديل أساليب العمل بناءً على التغذية الراجعة.    | **0.906 | **0.943 |

\*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبعضها دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة لفقرات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.



## جدول رقم (3-5) معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لها

| م | المحور                                                                                                | معامل الارتباط بالاستبانة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1 | المحور الأول: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية).     | 0.854**                   |
| 2 | المحور الثاني: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الاستراتيجية. | 0.853**                   |
| 3 | المحور الثالث: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة السلوكية.     | 0.831**                   |

\*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ ، وهو ما يوضح أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

## ثبات الاستبانة:

للتحقق من الثبات لمفردات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (3-6) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

| م | محاور الدراسة                                                                                         | عدد البنود | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------|
| 1 | المحور الأول: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية).     | 10         | 0.959                     |
| 2 | المحور الثاني: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الاستراتيجية. | 10         | 0.919                     |
| 3 | المحور الثالث: درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة السلوكية.     | 10         | 0.932                     |
| 4 | معامل الثبات الكلي                                                                                    | 30         | 0.985                     |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.919 إلى 0.959)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.985)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني.

**إعداد تعليمات الاستبانة:** ارتأت الباحثة عند وضع تعليمات الاستبانة أن تكون واضحة ومفهومة، والتأكيد على قراءة التعليمات بعناية، والإجابة بهدف، وعدم ترك أي فقرة، مع ذكر البيانات المطلوبة، فضلاً عن توضيح طريقة الإجابة عن فقرات الاستبانة إلكترونياً بوضع (√) تحت البديل، الذي يراه أفراد العينة مناسب لهم.

## تصحيح الاستبانة:

تتضمن الاستبانة بصورتها النهائية لأبعاد الإدارة المرنة (30) فقرة، وقد وضع أمام كل فقرة من البدائل (عالية، متوسطة، منخفضة) وأعطيت الدرجات (3، 2، 1) على التوالي.

**أساليب المعالجة الإحصائية:** استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.



- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
- حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

## نتائج البحث ومناقشتها:

## أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

## إجابة السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية؟

للتعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية، استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample t-test)، وذلك بهدف مقارنة المتوسط الحسابي لدرجات العينة مع المتوسط الفرضي المتوقع وفق مقياس الدراسة (وهو 20 درجة، يمثل الدرجة المتوسطة لكل مديرة على مقياس ثلاثي في 10 عبارات)، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

## جدول رقم (1-4)

## نتائج اختبار (T) لمحور درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية المحسوبة | مستوى الدلالة (p-value) | الفرق دال إحصائياً؟ |
|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| 100.30          | 12.06             | 20             | 72.95                   | 0.00000                 | نعم                 |

تشير نتائج الجدول إلى أن: المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة في محور "المرونة الهيكلية" بلغ (100.30)، وهو أعلى بكثير من المتوسط الفرضي (20). حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (72.95)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة (p-value) كان أقل من (0.00001)، وهو ما يدل على وجود فرق دال إحصائياً.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الربيعاني (2015)، التي بينت ارتفاع مستوى تطبيق المرونة الإدارية في مكاتب التعليم، كما تتسق مع ما ذكرته دراسة داود (2018) حول العلاقة الإيجابية بين التفويض والمرونة التنظيمية.

وتوضح النتائج أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يطبقن أبعاد المرونة الهيكلية بدرجة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يعكس وجود مرونة في النظم الإدارية داخل المدارس، مثل سهولة تفويض المهام، وتعدد قنوات الاتصال، والانفتاح على التعديل في الهياكل والإجراءات.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس وعي مديرات المدارس بأهمية تكيف الهيكل التنظيمي مع متغيرات البيئة التعليمية، والقدرة على إعادة توزيع المهام داخل المدرسة بما يساهم في تحسين فاعلية الأداء وتطوير بيئة العمل.

## إجابة السؤال الثاني: ما درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الاستراتيجية؟

للتعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الاستراتيجية، استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample t-test)، بهدف مقارنة المتوسط الحسابي الفعلي للعينة مع المتوسط الفرضي المتوقع (20 درجة). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:



## جدول (2-4)

نتائج اختبار (T) لمحوّر درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الاستراتيجية

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية المحسوبة | مستوى الدلالة (p-value) | الفرق دال إحصائيًا؟ |
|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| 85.63           | 11.14             | 20             | 64.54                   | 0.00000                 | نعم                 |

تشير نتائج الجدول إلى أن: المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة في محور "المرونة الاستراتيجية" بلغ (85.63)، وهو أعلى بشكل كبير من المتوسط الفرضي (20) كما أن القيمة التائية المحسوبة (64.54) تفوق القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ومستوى الدلالة أقل من 0.00001، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا بين المتوسطين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بيب (Pepe, 2016) التي ربطت بين السمات الشخصية الإدارية والمرونة، وبيّنت أهمية توظيف أساليب الإدارة المرنة في السياقات التربوية لمواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية. وتوضح النتائج أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يطبقن أبعاد المرونة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة ودالة إحصائية، مما يدل على وعي إداري متقدم في مواجهة التحديات والمستجدات، واتخاذ قرارات مرنة تدعم استمرارية العمل وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس قدرة مديرات المدارس على التكيف مع المتغيرات الخارجية، وتخطيط برامج المدرسة بطريقة مرنة تتماشى مع مستجدات التعليم، والتوجهات الوزارية، وكذلك المبادرات الوطنية مثل رؤية المملكة 2030.

إجابة السؤال الثالث: ما درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة السلوكية؟

للتعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة السلوكية، استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample t-test)، وذلك لمقارنة المتوسط الحسابي الفعلي للعينة مع المتوسط الفرضي المتوقع (20 درجة). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

## جدول (2-4)

نتائج اختبار (T) لمحوّر درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة السلوكية

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية المحسوبة | مستوى الدلالة (p-value) | الفرق دال إحصائيًا؟ |
|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| 71.40           |                   | 20             | 38.75                   | 0.00000                 | نعم                 |

تشير نتائج الجدول إلى أن: المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة في محور "المرونة السلوكية" بلغ (71.40)، وهو أعلى بكثير من المتوسط الفرضي (20)؛ حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (38.75)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث كان مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.00001.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة داود (2018) حول العلاقة بين التفويض والمرونة، والتي ترتبط بالسلوك الإداري المباشر، كما تؤكد نتائج دراسة (Pepe, 2016) أن المرونة ترتبط بخصائص شخصية ومهارات إدارية تعزز جودة الأداء المهني.

وتُظهر النتائج أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يطبقن أبعاد المرونة السلوكية بدرجة مرتفعة ودالة إحصائية، مما يشير إلى مرونة في التعامل الإنساني والإداري، والتكيف السريع مع المواقف المختلفة، والقدرة على تعديل أساليب التواصل والقيادة وفق احتياجات المواقف التعليمية والموظفين.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس مستوى عالٍ من النضج القيادي والقدرة على التكيف السلوكي لدى مديرات المدارس، بما يساهم في خفض التوتر داخل البيئة المدرسية، وتعزيز العلاقات المهنية، وتحقيق الانسجام بين مختلف الأطراف في المدرسة.



**ملخص النتائج:**

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أولاً: أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد المرونة الهيكلية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (100.30)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (20)، مما يشير إلى وجود تنظيم إداري مرن يتيح إعادة توزيع المهام، وتبني هياكل إدارية غير جامدة، تدعم العمل الجماعي وتحقيق أهداف المدرسة.
- ثانياً: أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية كانت أيضاً مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (85.63)، مما يعكس قدرة المديرات على التخطيط طويل المدى، واستيعاب المتغيرات الخارجية، والتعامل بكفاءة مع المستجدات التربوية، بما يضمن استمرارية المدرسة في أداء مهامها بكفاءة.
- ثالثاً: أن درجة تطبيق أبعاد المرونة السلوكية جاءت بدرجة مرتفعة كذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي (71.40)، مما يدل على مرونة المديرات في التعامل مع المواقف المختلفة داخل المدرسة، وقدرتهن على التكيف السريع، وبناء علاقات إنسانية ومهنية قائمة على الاحترام والدافعية.
- رابعاً: أظهرت النتائج أن جميع محاور الدراسة الثلاثة (الهيكلية – الاستراتيجية – السلوكية) جاءت بدرجة مرتفعة، إلا أن أعلى محور تم تطبيقه هو "المرونة الهيكلية"، يليه "المرونة الاستراتيجية"، وأخيراً "المرونة السلوكية"، وهو ما يعكس اهتمام مديرات المدارس بتنظيم العمل الإداري بشكل مرن بالدرجة الأولى، مع سعيهن لتطوير أساليب القيادة والتواصل تدريجياً.

**توصيات ومقترحات البحث:**

- بناءً على نتائج الدراسة الحالية تم توصية واقتراح الآتي:
- تعزيز المرونة الهيكلية في المدارس الثانوية من خلال تمكين مديرات المدارس من إعادة توزيع الصلاحيات والمهام داخل المدرسة، وتقديم الدعم المؤسسي الذي يتيح لهن إعادة هيكلة العمل الإداري بما يتماشى مع احتياجات الميدان التربوي.
- دعم بناء القدرات الاستراتيجية للمديرات عبر توفير برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف، مما يمكنهن من التفاعل بمرونة مع المتغيرات التعليمية ويعزز من فاعلية اتخاذ القرار في ضوء معطيات البيئة المدرسية.
- تنمية مهارات المرونة السلوكية لدى مديرات المدارس الثانوية من خلال برامج إرشادية وتدريبية تهتم بتطوير مهارات الاتصال والتعامل الإنساني والقيادة التكيفية، بما يساهم في تحسين مناخ العمل داخل المدرسة وتعزيز الروح الإيجابية بين منسوباتها.
- توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للمديرات من قبل إدارات التعليم، مع توفير بيئة داعمة تتيح لهن ممارسة أدوارهن الإدارية بمرونة أكبر، واتخاذ قرارات تواكب احتياجات المدرسة وتراعي الفروق الفردية بين المعلمات والطالبات.
- تضمين مفاهيم الإدارة المرنة في برامج إعداد القادة التربويين بكليات التربية ومعاهد التدريب التربوي، لتعزيز وعي القيادات المستقبلية بأهمية التكيف والابتكار في العمل الإداري.
- إجراء مزيد من الدراسات الميدانية حول واقع ممارسة الإدارة المرنة في مراحل تعليمية أخرى (الابتدائية والمتوسطة)، أو لدى فئات وظيفية مختلفة مثل وكلاء المدارس أو المشرفين التربويين.
- اقتراح بناء نموذج وطني للإدارة المرنة في التعليم العام يستند إلى أبعاد مرجعية واضحة (هيكلية – استراتيجية – سلوكية)، مع وضع مؤشرات لقياسها وتطويرها بشكل دوري.



## المراجع

1. البدوي، أمل محمد؛ والقحطاني، نوف علي. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية جامعة الأزهر، 3(189)، 300-349.
2. جودة، جيهان. (2016). إبداعات المعلم العربي: مفاهيم وتدريبات. (ط3)، عمان: دار الفكر.
3. الحريري، رافده. (2018). مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر.
4. الحية، يوسف علي. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة المرنة وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. الخشالي، شاكر جار الله؛ وبدران، أروى موسى. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(1)، 93-124.
6. خليف، رفعة عبد. (2023). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 3(124)، 938-966.
7. الخزرجي، قصي اسماعيل مدب. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 22-50.
8. خليل، محمد عبد الرازق؛ محمد، حمو؛ والشيخ، زيد فوزي أيوب. (2019). دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل، تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
9. داود، عزت توفيق. (2018). واقع ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير]، الأردن، المؤسسة الهاشمية.
10. الربيعاني، مها عباس. (2015). درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة أم القرى.
11. رضوي، سعد نعيم. (2022). درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط. مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، ع(83)، 117-130.
12. عبد العال، محمد حمدي زكي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع(4)، 609-660.
13. كعكي، سليمان. (2015). الإدارة التربوية في عصر العولمة. عمان: دار البصيرة للنشر.
14. Pepe, M. (2016). Personality and administrative traits associated with flexibility among high school principals in Florida. Journal of Educational Leadership, 12(3), 45-61.
15. Arnold, V., Benford, T., & Sutton, S. G. (2017). Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management: The Enabling Role Of It Integration