

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للمرونة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذهم للقرار

د. محمد أحمد مصطفى اللحام

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للمرونة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذهم للقرار من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (5093) معلم ومعلمة، وكانت عينة الدراسة (19) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث المقابلة كأداة للدراسة، وكان من أهم النتائج: أنّ مديري المدارس الثانوية يمتلكون قدرات متفاوتة في المرونة التنظيمية، حيث أبدى معظمهم قدرة جيدة على التكيف مع التغيرات، وإشراك جزئي للمعلمين في اتخاذ القرار، ومرونة متوسطة في تعديل الخطط عند الطوارئ، كما تبين أن المرونة تسهم بشكل فعّال في سرعة وجودة اتخاذ القرارات، رغم وجود تحديات مثل غياب ثقافة المشاركة، والقيود المؤسسية، ونقص التدريب على القيادة التكيفية، مما يؤثر على تحقيق التوازن المطلوب بين الحزم والمرونة في الإدارة المدرسية، وقد أوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية متخصصة في مهارات التخطيط واتخاذ القرار للمديرين، وتعزيز ممارسات اتخاذ القرار التشاركي من خلال إنشاء آليات واضحة لإشراك المعلمين والكوادر في القرارات التربوية والإدارية، وتطوير سياسات مدرسية مرنة تسمح بتعديل الخطط عند الحاجة دون الإخلال بسير العمل أو جودة التعليم.

الكلمات مفتاحية: المرونة التنظيمية، اتخاذ القرار، المدارس الثانوية، محافظات فلسطين الجنوبية.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of organizational flexibility practiced by secondary school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to their decision-making effectiveness from the teachers' perspective. To achieve this goal, the study adopted a qualitative approach, and the study population consisted of (5,093) male and female teachers. The study sample consisted of (19) teachers. The researcher used interviews as a study tool. The most important findings were that secondary school principals have varying degrees of organizational flexibility, with most demonstrating a good ability to adapt to change, partial involvement of teachers in decision-making, and moderate flexibility in modifying plans in emergencies. It was also found that flexibility

contributes effectively to the speed and quality of decision-making, despite challenges such as the absence of a culture of participation, institutional constraints, and a lack of training in adaptive leadership, which affect the achievement of the required balance between firmness and flexibility in school management. The study recommended providing specialized training programs in planning and decision-making skills for principals, promoting participatory decision-making practices by establishing clear mechanisms for involving teachers and staff in educational and administrative decisions, and developing flexible school policies that allow plans to be modified, when necessary, without disrupting work or the quality of education.

Keywords: Regulatory flexibility, decision-making, secondary schools, southern governorates of Palestine.

المقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطوراً هائلاً في الجانب الإداري، انعكس بشكل مباشر على كفاءة المؤسسات وفاعلية اتخاذ القرار، وتطور العمل الإداري فلم يعد محصوراً على الإجراءات الروتينية، بل أصبح علمًا متكاملًا يستند إلى التخطيط الاستراتيجي والابتكار التقني، وتسارعت وتيرة التحول الرقمي وتنوعت أدوات الإدارة الذكية، مما أحدث ثورة في مفاهيم التنظيم والقيادة، هذا التقدم المستمر يعكس الأهمية المتزايدة للإدارة كركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي.

وفي ظل هذا التطور الإداري المتسارع، يبرز دور مدير المدرسة كعنصر محوري في قيادة التغيير داخل البيئة التعليمية، وتحول دور مدير المدرسة إلى ما هو أوسع من الإشراف الروتيني اليومي، بل أصبح قائداً ملهماً يتبنى استراتيجيات الإدارة الحديثة لتحقيق رؤية تعليمية متقدمة، وتتطلب منه المرحلة الراهنة امتلاك مهارات قيادية عالية وقدرة على التكيف مع مستجدات العصر.

وتعدّ الإدارة المدرسية عنصراً جوهرياً في العملية التربوية والتعليمية، إذ تضطلع بدور فاعل في تنشيط وتفعيل مختلف مكونات المدرسة. فهي المحرك الأساسي لجميع الأنشطة التعليمية داخل المدرسة وخارجها، وتشرف على تنفيذ السياسات التربوية وفق الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. الإدارة التربوية لا تكتفي بالتخطيط والتنظيم، بل تتابع وتقيم سير العملية التعليمية، مستفيدة من التغذية الراجعة لتحسين الأداء. كما تقوم بمعالجة أوجه القصور من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير العمليات الإدارية. وبذلك تُسهم الإدارة المدرسية بشكل مباشر في تحسين مخرجات التعليم والارتقاء بجودة الأداء التربوي (زريقات، 2022، ص. 4).

ويشهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً عبر ظهور أنظمة ونظريات متعددة، بدءاً من الإدارة الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل والرقابة، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي أولت اهتماماً أكبر بالعنصر البشري والدافعية. هذا التنوع في المدارس الإدارية أوجد بيئة غنية بالنماذج التي تسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية، ومع تعدد التحديات المعاصرة، برز مفهوم المرونة التنظيمية كاستجابة ضرورية لمتطلبات التكيف والتطور المستمر.

فالمرونة التنظيمية نموذج للتطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والابتكار وسرعة الاستجابة للتغيير والإبداع والجودة من خلال التكامل بين إعادة تصنيع المواد وأفضل الممارسات في بيئة معرفية غنية؛ لتقديم أفضل خدمة للمستهلك في بيئة سريعة التغيير، وعلى الرغم من الاختلاف في تعريف المرونة إلا أنها كلها أشارت إلى أهمية الاستجابة بطريقة فعالة للمتغيرات والسمات الرئيسية لمؤسسة مرنة (الفاضل، 2015، ص. 903).

وُتعرّف المرونة التنظيمية بأنها: قدرة قائد المدرسة على تنفيذ المهام وتطبيق الأنظمة داخل إطار المدرسة بقدر كبير من الحرية واللجوء إلى اختيار الحل الأيسر والأسهل والقابل للتغيير إلى الأحسن دون التجاوز والتقصير أو إحداث الفوضى وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المدرسة (محمود، 2016، ص. 25).

وتتجلى أهمية المرونة التنظيمية في تمكين مدير المدرسة من التكيف مع الظروف المتغيرة واتخاذ قرارات فاعلة دون التقيد الحرفي بالإجراءات، فهي تتيح له معالجة المشكلات الطارئة بأساليب مبتكرة، وتحقيق التوازن بين الالتزام بالأنظمة ومتطلبات الواقع الميداني، ومن خلال توظيف هذه المرونة، يستطيع المدير تعزيز كفاءة العمل المدرسي ورفع مستوى الأداء التربوي والمؤسسي.

وانطلاقاً من أهمية المرونة التنظيمية في تيسير الأداء الإداري، تبرز فاعلية اتخاذ القرار كأحد المرتكزات الأساسية التي تتأثر بها بشكل مباشر، فقد أكدت العديد من الدراسات ذات الطابع النظري والتطبيقي وجود علاقة وثيقة بين الأنماط القيادية وسمات القادة من جهة، وبين كفاءة عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى، ويُعد هذا التداخل دليلاً على أن المرونة في الإدارة تسهم في تعزيز قدرة المدير على اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة في مختلف المواقف المدرسية. إذ تُعد عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية للإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما يتعلق منها بالأهداف والعمل وقواعده وإجراءاته، أو ما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار وتوجيه ورقابة وتحديد معايير ومتابعة، حيث يقع العبء الأكبر في اتخاذ القرارات المدرسية على مدير المدرسة وتعتمد فاعلية القرار على مهارة المدير ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة (عطوي، 2014، ص. 147-148).

أما عن فاعلية اتخاذ القرارات فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة كدراسة العمري (2011) أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات من هذه العوامل نمط القيادة. كما أوصت دراسة النبيه (2011) على أهمية اتخاذ القرارات المهمة وفق الطريقة الصحيحة، ومن خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وذلك بالتواصل المستمر مع مديري المدارس ومعلميهم والطلبة وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص كلاً منهم، وصولاً إلى فاعلية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المنشودة.

مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة العمل المدرسية في محافظات فلسطين الجنوبية تحديات متزايدة نتيجة التطور السريع في مفاهيم الإدارة الحديثة، مما يفرض على مديري المدارس تبني أنماط قيادية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات، في ظل ما تشهده المؤسسات التعليمية من ضغوط تتطلب قرارات فعالة وسريعة.

ورغم أهمية المرونة التنظيمية كعنصر أساسي في تمكين المدير من اتخاذ قرارات مدروسة، إلا أن الواقع الميداني يكشف تفاوتاً في مستوى ممارسة هذه المرونة لدى مديري المدارس الثانوية، ما قد ينعكس على جودة وفاعلية قراراتهم الإدارية والتربوية.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة التنظيمية، والكشف عن علاقتها بفاعلية اتخاذهم للقرار من وجهة نظر المعلمين، للوقوف على مكامن القوة والقصور، وتقديم مقترحات عملية تسهم في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للمرونة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذهم للقرار من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة:

1. كيف تُقيّم مدى قدرة مدير المدرسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل البيئة المدرسية؟
2. ما مدى إشراك مدير المدرسة للمعلمين في عمليات اتخاذ القرار المختلفة؟
3. إلى أي حد يُظهر مدير المدرسة مرونة في تعديل الخطط أو السياسات استجابة للظروف الطارئة؟
4. كيف تؤثر مرونة مدير المدرسة في إدارته للمواقف المختلفة على سرعة وفعالية اتخاذ القرارات؟
5. برأيك، ما التحديات التي قد تواجه مديري المدارس في تحقيق توازن بين المرونة التنظيمية والحزم في اتخاذ القرار؟

أهداف الدراسة:

1. تقييم قدرة مديري المدارس على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل البيئة المدرسية، واستكشاف مدى مرونتهم في مواجهة المستجدات الطارئة.
2. التعرف على مدى إشراك مديري المدارس للمعلمين في عمليات اتخاذ القرار، وأثر ذلك على بيئة العمل المدرسية ومناخها التنظيمي.
3. قياس مستوى مرونة مديري المدارس في تعديل الخطط أو السياسات استجابة للظروف الطارئة، ومدى فعالية هذه التعديلات في الحفاظ على سير العملية التعليمية.
4. تحليل أثر مرونة مدير المدرسة في إدارة المواقف المختلفة على سرعة اتخاذ القرار وجودته في بيئة العمل التربوية.
5. استكشاف التحديات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق توازن فعال بين المرونة التنظيمية والحزم الإداري، ومحاولة تقديم مقترحات للتغلب عليها.

أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع المرونة التنظيمية في المؤسسات التربوية، والتي تُعد ركناً أساسياً للارتقاء بمستوى المؤسسات التربوية.
2. ندرة الدراسات المماثلة – على حد علم الباحث – في مجال المرونة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذهم للقرار مما استدعى الباحث اختيار هذا الموضوع للاستقصاء والدراسة.
3. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا حول المرونة التنظيمية، وفاعلية اتخاذهم للقرار.
4. قد تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج إعداد المديرين وتدريبهم، والباحثين في مجالات الإدارة التربوية والقيادة والتخطيط.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للمرونة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذهم للقرار.
2. الحدود المكانية: طُبِّقت الدراسة على المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية.
3. الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة خلال العام الدراسي (2025م – 2026م).
4. الحدود البشرية: طُبِّقت الدراسة على جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية.

مصطلحات الدراسة:

المرونة التنظيمية اصطلاحاً:

قدرة المؤسسة على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عمليات المؤسسة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المؤسسة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمؤسسة عند التعرض إلى تلك التقلبات والأزمات (زكي، 2019، ص. 624).

المرونة التنظيمية إجرائياً:

قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعل مع المتغيرات البيئية من خلال توظيف مهارات إدارية مرنة دون المساس بهويتها المؤسسية والذي يقاس من خلال الدرجة التي سيحصل عليها الباحث من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، والتي سيتم تصميمها لهذا الغرض.

اتخاذ القرار اصطلاحاً:

هو عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة، وتحديد البدائل المتاحة للحل، ثم عملية المفاضلة بين هذه البدائل من أجل اختيار أفضلها (مصباح، 2011، ص. 8).

اتخاذ القرار إجرائياً:

القدرة على توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة التي تساهم في إنجاز الأهداف المخطط لها، والمراد تنفيذها ومن ثم تقويمها، والذي يقاس من خلال الدرجة التي سيحصل عليها الباحث من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، والتي سيتم تصميمها لهذا الغرض.

مدير المدرسة:

هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم لأجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2023، ص. 1).

المدارس الثانوية:

هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي أو الثاني الثانوي بفرعيه: العلمي والعلوم الإنسانية، والشعري، وأعمارهم من (16-18 سنة) " (وزارة التربية والتعليم العالي، 2023، ص. 1).

محافظات فلسطين الجنوبية:

تُعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها: جزء من السهل الساحلي الفلسطيني، والتي تبلغ مساحته 365 كم²، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية قُسم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة شمال غزة – محافظة غزة – محافظة الوسطى – محافظة خانينونس – محافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997، ص. 14).

الإطار النظري:

المبحث الأول: المرونة التنظيمية

تمهيد:

تعدّ المرونة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة، في ظل ما تشهده المؤسسات المعاصرة من تغيرات متسارعة وتحديات متجددة على المستويين الداخلي والخارجي، فهي تمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة لها بفعالية وكفاءة، من خلال إعادة توظيف مواردها،

وتطوير هياكلها التنظيمية، وتبني استراتيجيات مرنة تُمكنها من مواجهة الأزمات واستثمار الفرص المتاحة، كما ترتبط المرونة التنظيمية بقدرة المؤسسة على التعلم المستمر، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير، بما يضمن استمرارية الأداء وتحسين جودة المخرجات.

وتبرز أهمية المرونة التنظيمية بشكل خاص في المؤسسات التربوية، التي تتأثر بطبيعتها بمستجدات متلاحقة تتطلب سرعة الاستجابة وحسن التكيف، سواء ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية أو التغييرات في متطلبات البيئة التعليمية. وعليه، يهدف هذا الإطار النظري إلى استعراض الأسس المفاهيمية والنماذج النظرية التي تناولت مفهوم المرونة التنظيمية، وبيان أبعادها وأهدافها، ودورها في تعزيز استدامة المؤسسات ورفع مستوى فاعليتها، بما يسهم في تمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة في ظل بيئات تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر.

مفهوم المرونة التنظيمية:

تعرف المرونة التنظيمية بأنها: القدرة على الاستجابة للتغيير في المؤسسات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة (السلنتي، 2018، ص. 31).

وتعرف المرونة التنظيمية كذلك بأنها: القدرة الإيجابية للفرد على التكيف مع جميع ضغوط العمل لإنجاز الأهداف وترتبط بعوامل ذات صلة بالمرونة التنظيمية كالثقة والتشجيع والدعم والنظرة الإيجابية (بني يونس والشمري والزعاير، 2016، ص. 35).

ويعرف الباحث المرونة التنظيمية بأنها: القدرة التكيفية التي تمتلكها المؤسسة أو الأفراد العاملون فيها للاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية والضغوط المهنية، من خلال توظيف مواردها وإمكاناتها بشكل يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف، معززة بعوامل الدعم والثقة والتفكير الإيجابي.

أنواع المرونة التنظيمية:

من الواجب على أي منظمة أن تكون قادرة على مواكبة التغييرات التي تمر بها نتيجة لتغير العوامل المحيطة بها كالعوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والقانونية والسياسية والعوامل العالمية الأخرى التي تعمل فيها، لذا يتوجب على تلك المنظمات أن تمتلك نوع من المرونة التنظيمية التي تجعلها قادرة على التكيف مع تلك التغييرات من خلال توافر عدد من أنواع المرونة التنظيمية، فقد أكد راميندران وآخرون (Ramendran, et.al, 2013, p. 303) إلى أن أنواع المرونة التنظيمية تكمن بالآتي:

1. المرونة الوظيفية: من الواجب على المنظمات المرنة اليوم ان تمتلك من العاملين من هم قادرين على الانتقال من مهمة إلى أخرى حسب الحاجة مع الحفاظ على الكفاءات والمهارات التنظيمية الشاملة، إذ لم تعد المنظمات معتمدة فقط على العاملين الذين يقومون بنفس المهام المحددة بشكل مستمر، فمن خلال تركيزها على موارد العمل المتاحة يكون بإمكان العاملين اعتماد المرونة الوظيفية الهادفة إلى زيادة وتعزيز معارفهم ومهاراتهم مع ضمان استعدادهم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، إذ يمكن أن تؤدي المرونة الوظيفية إلى تحسينات كبيرة في الإنتاجية عن طريق استبدال طرق الإنتاج التقليدية بموظفين متعددي المهارات يقومون بأشكال عمل أكثر تنوعاً، وبالتالي تحقيق قدر أكبر من الكفاءة في إدارة العمل.

2. المرونة العددية: يركز هذا النوع على بعض الطرق التي سيتمكن أصحاب العمل من خلالها تنظيم القوى العاملة ليصبحوا أكثر مرونة عن طريق تأثير إعادة هيكلة القوى العاملة عليها، إذ أن الطريقة المستخدمة في تنشيط خاصية المرونة العددية هي طريقة التوظيف القياسي وغير القياسي لما لهما من تخصصات ومهن مختلفة تخدم مراكز العمل في المنظمات، حيث تقدم المرونة العددية سيناريوهات مختلفة تخدم مواقع العمل سواء كانت ظروف العمل قياسية او غير القياسية بميزتها، بحيث تجعل العامل في الظروف القياسية أكثر التزاماً بوظيفته من حيث تكيفه مع بيئة وظيفيات

العمل، أما في حالة الظروف غير القياسية فإن دور المرونة العددية يقتصر على جعل العاملين قادرين على القيام بمهام مختلفة في منظمات مختلفة.

3. مرونة الأجور: تسهم مرونة الأجور المعتمدة لدى العديد من المنظمات في توليد نوع من المواءمة بين الأجور المدفوعة مع النمو الحاصل في إنتاجية العمل على المستويات التنظيمية، حيث يتم إنشاء نظام قائم على الأداء وأنظمة المكافآت الجديدة من خلال مرونة الأجور، وبالتالي كلما كان الأداء أفضل كانت المكافأة أفضل، حيث تسهم مرونة الأجور المعتمدة في توليد نوع من المساومة بين الأجور المدفوعة وقيود الأجور، فقد وجد أن المرونة المنخفضة وتضخم الأسعار وانخفاض معدلات البطالة تضع ضغوطاً تصاعدياً على نمو الأجور وبالتالي انخفاض إنتاجية المنظمة وتدهور وضعها الاقتصادي، ومن أجل تنظيم الأجور والتأثير عليها فإن بإمكان أصحاب القرار استخدام نظرية الاستبدال بشكل فعال والذي تركز على الاعتماد على القطاع الخاص في تنفيذ العمل، إذ أن الأجور في القطاع الخاص هي عملية مساومة بين أصحاب العمل والعمال أو النقابات العمالية بحيث يكون تدخل الحكومة محدوداً فيها، إذ يجب أن يكون كل بلد مسؤولاً عن السياسات المحددة التي يختار تنفيذها بشروط معينة لتعزيز القدرة التنافسية فيه ومن ثم وضع سياسة لتحديد الأجور المرنة خاصة في الاقتصادات المتقدمة ذات النقابات العمالية القوية حيث يجب أن يكون للعمال حصة متساوية في خطة تقاسم الأرباح فيما يتعلق بمهاراتهم لزيادة احتمالات الاحتفاظ بهم.

4. مرونة وقت العمل: أصبح نموذج وقت العمل المرن أكثر شيوعاً بين الأعمال بسبب التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، إذ أن توافر العديد من قدرات مثل السرعة والاستجابة والقدرة على التعلم وخفة الحركة وكفاءة الموظف كلها عوامل من شأنها أن تسهم في استغلال وقت العمل، فقد تحتاج المنظمات إلى تفعيل مهارتها من خلال ضمان استمرار العمل فيها بعيداً عن أماكن العمل التقليدية، فمن خلال إنشاء اتصالات فاعلة بين محطات العمل وجودة مميزة في المنتج، والتركيز على المنتج بدلاً من العملية والتفاوض الدقيق حول الأهداف، والاتفاقيات العملية والوقت الثابت لأي منظمة جميعها تمثل طرقاً وأساليب يكون بإمكان المنظمة استثمارها لتحقيق أهدافها بأقل وقت ممكن، إذ حل الوقت المرن محل الطريقة التقليدية للعمل، ولم يعد النمط السائد هو النمط المعتمد في حالة التوظيف، حيث أن هناك العديد من نماذج العمل المرنة لدى المنظمة يكون بإمكانها استثمارها لتحقيق مركز تنافسي مرموق، حيث تتيح المرونة في وقت العمل تحقيق وفورات من حيث تكلفة التسريح العمال بسبب اختلاف دورة العمل وتكلفة تدريب العاملين الجدد ... وغيرها.

ويرى الباحث أن أنواع المرونة التنظيمية تُعدّ جميعها بالغة الأهمية لضمان قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المتغيرة ومواجهة التحديات المختلفة بفعالية، فكل نوع منها يسهم بشكل تكاملي في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، سواء من خلال تنوع المهارات أو تكييف القوى العاملة أو ترشيد التكاليف أو تحسين الإنتاجية، لذا؛ فإن امتلاك المنظمة لهذه الأنواع يعزز من جاهزيتها للمنافسة والاستمرار في بيئات الأعمال الديناميكية.

أهداف المرونة التنظيمية:

تتجه المنظمات نحو تبني نهج المرونة التنظيمية بهدف تعزيز قدراتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة في البيئات المضطربة، وذلك من خلال تنمية جوانب الابتكار في المنتجات، والخدمات، والعمليات التشغيلية، وتستند هذه المرونة إلى مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير القدرة التنافسية، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التفاعل الفعال مع التحديات المعاصرة.

وذكر دياس وإسكوفال (Dias & Escoval , 2014, p. 41) مجموعة من أهداف المرونة التنظيمية هي:

1. تحديد الخصائص الرئيسية للمنظمات الديناميكية من أجل تغيير اتجاهها الحالي نحو الابتكار والأداء المتميز.

2. التحليل الإضافي لمجموعة التغييرات التنظيمية بغية تكييفها مع البيئة الخارجية عن طريق إجراء تحليل متعمق للعلاقة بين المرونة الداخلية والمرونة الخارجية. من أجل فهم تأثيره على الابتكار والإبداع.

3. السعي إلى إدراك وإدارة الاضطرابات وحالات عدم اليقين في البيئة الخارجية والعمل على تجاوزها بشكل ناجح.

4. الاستجابة بشكل فاعل لمستويات متفاوتة من حالات عدم اليقين البيئي عن طريق تفعيل نظرية الطوارئ الهيكلية وتوليد نوع من التوافق بين خصائص التنظيم الهيكلي والجوانب البيئية.

ويشير الباحث إلى أنّ المرونة التنظيمية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية. فهي تهدف إلى دعم الابتكار، وتحسين الأداء، وتعزيز التوافق بين الهيكل التنظيمي والظروف المحيطة، ومن خلال ذلك، تُصبح المنظمة أكثر قدرة على مواجهة حالات عدم اليقين وتحقيق استدامة تنافسية.

معايير المرونة التنظيمية:

أشار الخضير (2001، ص. 203) إلى أن هنالك معايير مرتبطة بالمرونة التنظيمية، على النحو التالي:

1. **مرونة وظيفية:** تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه، وذلك بأن يكون التنظيم قادراً على تغيير بعض أهدافه المرحلية ووظائفه العملية، التي أنجزت أو تعذر إنجازها، واستبدالها بأهداف ووظائف أهم، في الظروف الجديدة، وأقل تعقيداً من حيث الإنجاز، وكل تنظيم لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه المرحلية، وتبني وظائف وأهداف أكثر انسجاماً مع إمكانياته في الظروف المتغيرة، فهو محكوم عليه بالجمود والموت البطيء.

2. **مرونة إجرائية:** تتعلق ببيئة التنظيم وإجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير قاداته، واتخاذ قراراته إذا كان التنظيم قادراً على تغيير قيادته ببسر، وبأسلوب مرن يفتح باب الصعود إلى القيادة والنزول منها، بناء على معايير موضوعية لا شخصية، ودون انقطاع في المسيرة أو تمزق في الصف، وقادراً على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون عراقيل.

3. **مرونة عملية:** تتمثل في تعاطي التنظيم مع التحديات المتغيرة بأسلوب متغير، دون جمود على الأساليب القديمة، حتى ولو أثبتت جدواها بالماضي، فإن نجاحها بالماضي قد يكون أحياناً مغرباً بالتمسك بها في واقع مغاير، فيدخل الخلل من هذا الباب، ويسقط التنظيم ضحية نجاحاته وأمجاده السالفة.

ويخلص الباحث إلى أنّ معايير المرونة التنظيمية تُعد أساس لضمان قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات، تشمل هذه المعايير: المرونة الوظيفية التي تمكن التنظيم من تعديل أهدافه ووظائفه وفقاً للظروف، والمرونة الإجرائية التي تتعلق بسهولة تغيير القيادة واتخاذ القرارات بفعالية، والمرونة العملية التي تتيح اعتماد أساليب جديدة بدلاً من التمسك بالقديمة رغم تغير السياق.

أهمية المرونة التنظيمية:

تُعدّ المرونة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية التي تُمكن المنظمات من مواجهة التغيرات والتحديات البيئية بكفاءة، ويتطلب تحقيقها فهماً دقيقاً لطبيعة المنظمة وقدرتها على تعبئة مواردها وتوجيهها نحو مسارات جديدة تضمن سرعة الاستجابة، إذ إن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تمثل جوهر المرونة التنظيمية، وتسهم بشكل مباشر في تعزيز استمراريتها وتحقيق أهدافها في بيئات تتسم بالديناميكية، حيث تكمن أهمية المرونة التنظيمية كما ذكرها دراير وغرونهاوغ (Dreyer & Gronhaug, 2004, p. 488) في النقاط الآتية:

1- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.

2- تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.

- 3- تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة.
- 4- جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد أعطالاً للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة.
- 5- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجدد وتنتج دوماً نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهجاً لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته.
- 6- تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- 7- تعد المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدراً هاماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنية) مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المنظمة على بعض الميزات التنافسية.
- ويرى عياش (2020، ص. 19) أن أهمية المرونة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي:
 1. المرونة توفر للمؤسسة القدرة على التكيف للتغيير والاستجابة بسرعة لقوى السوق.
 2. تكون المؤسسة مرنة إذا كانت قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها.
 3. مساعدة المؤسسات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المؤسسة والتحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المرنة.
 4. يجب أن تمتاز المرونة التنظيمية بقدرة معرفية عالية، من أجل فهم المواقف الجديدة والقدرة الإبداعية الكبيرة للتعامل مع المواقف الجديدة.
 5. المؤسسات المرنة قادرة على تصنيف كمية هائلة من المعلومات إلى فئات، وتكييفها مع البيئة المتغيرة، ووضع نمطية مناسبة للأعمال.
 6. المؤسسة المرنة قادرة على استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة، وعليها يجب أن تكون قادرة على تجربة مجموعات وترتيبات جديدة لعملياتها.
- وعليه، فإن المرونة التنظيمية تُعد من المقومات الأساسية التي تمكن المنظمة من التفاعل الإيجابي مع متغيرات البيئة المحيطة، بما يعزز من قابليتها للتكيف والتجديد المستمر، فهي تتيح للمنظمة القدرة على إعادة تشكيل استراتيجياتها وإجراءاتها وفقاً للمعطيات المستجدة، مما يدعم فاعليتها التنافسية، ومن ثم، فإن ترسيخ ثقافة المرونة يُعد استثماراً استراتيجياً لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في بيئات تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

تمهيد:

يُعدّ اتخاذ القرار من العمليات الأساسية والمحورية في الإدارة، كونه يمثل جوهر العمل الإداري ومحركه الرئيس، إذ يحدد مسار العمل ويؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتبرز أهمية اتخاذ القرار في كونه عملية عقلية منظمة تستند إلى تحليل المعطيات والمعلومات المتاحة، والمفاضلة بين مجموعة من البدائل الممكنة لاختيار البديل الأنسب في ضوء معايير محددة، كما تتطلب هذه العملية مزيجاً متكاملًا من المهارات التحليلية، والخبرات العملية، والقدرة على التنبؤ، إضافة إلى الحكم السليم في ظل بيئات تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

ولا يقتصر اتخاذ القرار على كونه نشاطاً فردياً، بل يمتد ليشمل أبعاداً تنظيمية واجتماعية تتداخل فيها العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية، مما يجعله عملية ديناميكية تتأثر بعدد كبير من المتغيرات، كما تتباين طبيعة القرارات من حيث

درجة أهميتها ومستوى التعقيد المرتبط بها، بدءًا من القرارات الروتينية اليومية وصولاً إلى القرارات الاستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة، وعليه، يسعى هذا الإطار النظري إلى تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة فيه، والنماذج النظرية التي تفسره، بما يُسهم في تعميق الفهم العلمي لهذه العملية وتعزيز ممارستها في البيئة التربوية.

مفهوم اتخاذ القرار:

يعرفها ضحيك (2016، ص. 28) بأنها: عملية مستمرة في العمل الإداري، تسير وفق خطوات منظمة، ويجب على المدير أن يولي تلك العملية جل اهتمامه، فليس هناك خطوة أهم من الأخرى في عملية اتخاذ القرار، بل لكل خطوة أهميتها، وخصوصيتها من أجل الحصول على قرار رشيد.

ويعرفها أبو حميد (2017، ص. 24) بأنها: مرحلة اختيار البديل الأمثل من بين بدائل عدة متاحة لتحقيق الهدف المرغوب، والوصول الى القرار المناسب حسب الجودة والسرعة والسهولة في التنفيذ.

ويعرّف الباحث اتخاذ القرار بأنها: عملية منهجية مستمرة تهدف إلى اختيار البديل الأمثل من بين بدائل متعددة، وفق معايير تحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع مراعاة جودة التنفيذ وسرعته.

أهمية اتخاذ القرار:

إنّ عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية تُعدُّ لب العملية الإدارية التربوية بالمؤسسة لما له من دورٍ مهمٍّ في سير، وانتظام عمل المؤسسة، وما يبني عليه من قرارات ونتائج إما أن تسهم في بناء المؤسسة أو انهيارها، فعملية اتخاذ القرار هي عملية اتصال وتواصل بمشاركة الجميع، وترتكز أهميتها على المدير والمعلمين، فمقدار النجاح الذي يمكن أن تحقّقه المؤسسة يتمثل في قدرتها وكفاءتها على ممارسة عملية اتخاذ القرارات بنجاح في مناخ يسوده العمل بروح الفريق، ولا سيما أنها ذات ارتباط وثيق بعناصر العملية الإدارية المتعددة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة (الشريف، 2018، ص. 16).

وتأتي أهمية اتخاذ القرارات في أنها تساهم بشكل دقيق في تمكين المنظمة من الاستمرار بأنشطتها بكل كفاءة وفاعلية، وتعدّ عملية اتخاذ القرارات جوهر الاداء للعديد من المديرين في مختلف مستوياتهم الإدارية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي بالوظائف الإدارية الرئيسية، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والجدير بالذكر أن قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح تعتمد بشكل كبير على مدى توافر المعلومات الدقيقة بالوقت المناسب (سويدات والشيوخ، 2017، ص. 37).

ويخلص الباحث إلى أنّ عملية اتخاذ القرار تُعدّ محورًا أساسيًا في فاعلية الأداء المؤسسي، إذ تلعب دورًا محوريًا في تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما تُعدّ أداة رئيسة لمعالجة المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت الملائم، وتعكس جودة القرارات الإدارية مستوى كفاءة القيادة وقدرتها على تحليل المواقف المختلفة واستثمار الموارد المتاحة ومواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، كما تعتمد فاعلية القرار على توافر معلومات دقيقة وشاملة تُبنى عليها عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل، إضافةً إلى وجود نظام اتصال فعّال يضمن انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، والتنسيق بين عناصر الإدارة المختلفة لدعم تنفيذ القرار ومتابعته بصورة مستمرة، ومن هنا، يظهر أنّ اتخاذ القرار الرشيد لا يقتصر أثره على النتائج المباشرة فحسب، بل يمتد ليؤثر في مجمل الأداء المؤسسي من حيث تحسين الإنتاجية، وتعزيز الانسجام التنظيمي، وبناء بيئة عمل مرنة وتعاونية تشجع على المشاركة وتبادل الخبرات، مما يعزز من جودة القرارات ويزيد من فرص نجاحها في تحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة.

خطوات عملية اتخاذ القرارات:

بيّن كل من أبو علام وآخرون (2014، ص. 542) بأن عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلة محددة، أو لمواجهة مواقف أو حالات معينة محتملة الوقوع، وتتم عملية اتخاذ القرار غالباً بالمراحل الآتية:

1- تحديد المشكلة: والمشكلة هي عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة القائمة عن الحالة المرغوب بها، وتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً أمراً غاية في الأهمية، وهنا نتذكر المقولة التالية "المشكلة المحددة تحديداً سليماً مشكلة نصف محلولة".

2- تحديد الهدف: وهو الهدف أو مجموعة الاهداف أو الغايات التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها، ولا بد من التحديد الدقيق للأهداف المطلوبة؛ وذلك للمفاضلة بين الحلول البديلة لمشكلة معينة.

3- البحث عن البدائل: يقصد بهذه المرحلة التحري، والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، وفي هذه المرحلة يتم وضع أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة لحل المشكلة المطروحة.

4- تقييم البدائل، واختيار أفضلها: وتتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا كل بديل وعيوبه، لا تظهر وقت بحثها إنما تظهر فعلاً في المستقبل، ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل الذي يحقق مجموعة من الشروط (إمكانية التنفيذ، التكاليف المالية، الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج، وغيرها).

5- تنفيذ القرار ورقابته: حيث لا بد من تنفيذ القرار الذي اتخذ في المرحلة السابقة ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ، وصحة القرار.

6- متابعة التطبيق: حيث لا بد من المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ وذلك بسبب التغيير المستمر للعوامل والظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

بينما يرى عقلة (2011، ص. 144) أن خطوات صنع القرار واتخاذها تتمثل في عشر خطوات وهي:

1-التحقق من وجود مشكلة، والتشخيص الدقيق لها.

2-جمع المعلومات الأولية.

3-تصنيف وتحليل المعلومات.

4-إعداد قائمة بالبدائل (الوسائل) الممكنة لتحقيق الهدف.

5-جدولة الحلول البديلة.

6-التحري والتحليل للحقائق المرتبطة بكل بديل.

7-المقارنة بين نتائج كل بديل، وتقييم النتائج.

8-اختيار أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.

9-تنفيذ القرار.

10-جمع معلومات عائدة حول النتائج المتحققة.

ختاماً، يتضح مما سبق أن عملية اتخاذ القرار تُعد عملية منهجية متكاملة تقوم على مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتراصة، تبدأ بتحديد المشكلة وتشخيصها بدقة، مروراً بجمع المعلومات وتحليلها، وتوليد البدائل وتقييمها، وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب وتنفيذه ومتابعته، كما تُبرز هذه الخطوات أهمية التفكير المنظم والاعتماد على معايير علمية في المفاضلة بين البدائل، بما يساهم في رفع كفاءة القرار وفاعليته في مواجهة المشكلات وتحقيق الأهداف المنشودة في البيئة التربوية.

أسس اتخاذ القرار:

من أهم أسس اتخاذ القرار الإداري كما ذكرها ربيع (2008، ص. 176).

- 1- اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً بل علماً أيضاً يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات لو اكتسبها الفرد لتحسنت مهارته في اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها.
- 2- تشترط عملية اتخاذ القرار وجود أكثر من بديل أو خيار لحل المشكلة.
- 3- تستمد عملية اتخاذ القرارات الإدارية قوتها من السلطة الممنوحة للشخص الذي يمارسها.
- 4- كل الإداريين وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية يجب أن يشاركوا في عملية اتخاذ القرار ولو بدرجة متفاوتة. وتبرز أسس اتخاذ القرار أهميته كعملية علمية منظمة تقوم على تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة، واستعراض البدائل المتاحة، وتقييم مزايا وعيوب كل بديل قبل اتخاذ القرار النهائي، بما يضمن اختيار الخيار الأمثل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، كما تعتمد هذه الأسس على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة، حيث يُتيح إشراك الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار فرصة للاستفادة من خبراتهم وآرائهم المتنوعة، الأمر الذي يعزز من جودة القرار ويزيد من تقبل العاملين له، إضافة إلى ذلك، تسهم هذه الأسس في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة، والارتقاء بآليات الرقابة والمتابعة، ورفع مستوى الشفافية في الإجراءات الإدارية، مما يؤدي في النهاية إلى بناء بيئة تنظيمية متكاملة قائمة على التعاون والثقة، وتضمن استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية أكبر.

المشاركة في صناعة القرار:

تعد عملية إشراك المرؤوسين في صناعة القرار خطوة غاية في الأهمية، ومن الأخطاء الشائعة اعتبار المرؤوسين مجرد أدوات تنفيذ لما يكلفون به من مهام دون إشراكهم في صناعة تلك القرارات، والإدارة الناجحة هي التي تنظر إلى المرؤوسين على أنهم شركاء في صناعة القرارات، وتأخذ بعين الاعتبار دوافعهم ورغباتهم وما يمتلكونه من معارف وقدرات في تقديم أفضل المقترحات؛ لحل المشكلات وهذا من شأنه ضمان أكبر قدر من الفاعلية لتنفيذ القرارات الإدارية، وقد بيّن المكاوي (2022، ص. 256) أهمية إشراك المرؤوسين في صناعة القرار الإداري في النقاط التالية:

1. تسهم المشاركة في تفهم وقبول المرؤوسين للقرارات التي تصدر عن الإدارة، وبالتالي قبول تلك القرارات والعمل بكل جد على تنفيذها.

2. تحقق المشاركة للمرؤوسين أعلى درجات الرضا الوظيفي من خلال إشباع الحاجات للأفراد وتشعرهم بأهمية وجودهم.

3. تبعث المشاركة روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

4. تمكن المشاركة الإدارة من تنفيذ عمليات التطوير الإداري وتقلل من حدة مقاومة التغيير.

5. تحسن المشاركة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسن علاقات العمل.

6. تساعد المشاركة المرؤوسين على تفهم الرؤية التي تعتمدها الإدارة لتحقيق أهدافها.

ويخلص الباحث إلى أنّ المشاركة في صنع القرار تُعزز من التزام الموظفين وتقبلهم للقرارات الصادرة عن الإدارة، لما يشعرهم به ذلك من تقدير لأدوارهم وإشراكهم في تحمل المسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وجودة تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، كما تُسهم هذه المشاركة في إشباع حاجاتهم النفسية والمهنية، كالحاجة إلى التقدير والانتفاء وتحقيق الذات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة دافعيتهم للعمل. ومن جانب آخر، تُعد المشاركة في صنع القرار أداة فعّالة في بناء بيئة عمل تعاونية قائمة على الحوار وتبادل الآراء والخبرات، مما يُقلل من مقاومة التغيير ويُسهل تقبل المبادرات التطويرية. كذلك، فإن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يُعزز من مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويُنمّي روح الفريق والعمل الجماعي، ويُسهم في تحسين قنوات الاتصال داخل

المؤسسة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية أكبر.

العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار:

- 1- الميول والقدرات والتفضيلات المهنية.
- 2- مفهوم الذات ووعي الذات.
- 3- العمر ومراحل النمو، وكذلك الخبرة (نجاح - فشل).
- 4- المعلومات المتوفرة والوعي التربوي.
- 5- الأسرة والتنشئة الاجتماعية، وجماعة الرفاق إضافةً إلى المدرسة، والأشخاص المهمين.
- 6- المجتمع والتقاليد، ووسائل الإعلام، والصدفة.
- 7- العامل الاقتصادي، وشدة الحاجة للفرد (عوائد الأجور والرواتب).
- 8- العرض والطلب.
- 9- القيم الشخصية والسمات الشخصية.
- 10- مستوى التعلم ونوعه، وخبرات الطفولة (الجنس والدين والعرف).
- 11- متطلبات المهنة، وساعات العمل، والمواد المستعملة في العمل.
- 12- لوائح العمل وتشريعاته، وظروف الترقية والبعثات.
- 13- المكانة الاجتماعية التي يحققها العمل والامتيازات التي يقدمها العمل، كالسكن والضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي.

أما رملي (2011، ص. 185) فقد أوضح بأن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات هي:

1. تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل الداخلية في المنظومة من حيث حجم المنظومة، ومدى نموها، وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، أيضاً الهيكل التنظيمي، وطرائق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، وإمكانية الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم، ومدى توافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.
 2. تأثير البيئة الخارجية: تشكل المنشأة خلية من خلايا المجتمع التي تتأثر به بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، بالإضافة إلى ذلك فهناك أيضاً تأثيرات مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظومات الأخرى في المجتمع، سواء أكانت منافسة للتنظيم، أم متعاملة معه.
 3. تأثير متخذ القرار: ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وانماط سلوكه، التي تتأثر بظروف بيئة مختلفة، كالأوضاع العائلية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك لدى متخذ القرار، هي المجازفة، الحذر، التسرع، والتهور. كذلك نجد أن مستوى الذكاء لدى متخذ القرار، وما يكسبه من خبرات ومهارات، وما يملك من ميول وانفعالات يؤثر أيضاً في عملية اتخاذ القرارات.
- مما سبق، يتضح أن فاعلية اتخاذ القرار لا ترتبط بعامل واحد بمعزل عن غيره، بل هي نتاج تفاعل مجموعة متداخلة من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في جودة القرار ونتائجه. فكلما توافرت لدى متخذ القرار خصائص ذاتية إيجابية، مدعومة بمعلومات دقيقة، وبيئة تنظيمية مرنة، وظروف خارجية مستقرة نسبياً، زادت احتمالية الوصول إلى قرارات رشيدة وفاعلة. وفي المقابل، فإن ضعف أي من هذه العوامل أو

اختلالها قد ينعكس سلبيًا على كفاءة القرار ودقته. وعليه، فإن مراعاة هذه العوامل وتحليلها بشكل متكامل يُعد أمرًا ضروريًا لتعزيز فاعلية عملية اتخاذ القرار، خاصة في البيئات التربوية التي تتسم بالتعقيد وتعدد المتغيرات. ويذكر طبيشات (2021، 215 – 216) أن هناك مجموعة من المهارات اللازمة لاتخاذ القرار التربوي من قبل مدير المدرسة أهمها:

1. طرح الافتراضات النظرية الموضوعية والأقرب لفهم وتحليل المشكلة ودعمها بالمعطيات.
 2. صياغة ومناقشة التساؤلات النوعية والكمية عن المشكلة التربوية.
 3. توليد وعرض الحلول والبدائل الممكنة للمشكلة التربوية وتصنيفها حسب أهميتها.
 4. تقدير حجم الآثار والمخاطر المتوقعة للمشكلة التربوية على أداء المدرسة مستقبلاً.
 5. التعريف بالمشكلة التربوية وطبيعتها.
 6. تحديد العناصر المؤثرة والمرتبطة بالمشكلة ومؤشراتها.
 7. تحديد التوقيت الزمني المناسب لتنفيذ الحل المقترح للمشكلة.
 8. تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة التربوية ومصادرها.
 9. تجربة الحل الأمثل المقترح للمشكلة التربوية قبل تنفيذه.
 10. تبني أساليب وأنماط قيادية وتربوية فاعلة في إدارة عملية القرار التربوي.
 11. بناء أدوات جمع المعلومات والبيانات المناسبة للمشكلة التربوية وتحليلها وتوظيفها.
 12. تحديد مدى الحلول المناسبة للمشكلة التربوية عن طريق التقييم.
 13. مشاركة الموظفين التربويين في التشخيص والتحليل والتوصيف والحلول.
 14. عرض نتائج التحليل للمشكلة التربوية ومناقشتها وتفسيرها.
 15. اكتشاف عناصر مسببة للمشكلة وتحليلها وتفسيرها.
 16. استخدام النموذج النظري الأمثل لصياغة الحل للمشكلة التربوية.
 17. استخدام المعايير المناسبة لتحليل المؤشرات الكمية عن المشكلات التربوية.
 18. اختبار البدائل والفرضيات المناسبة من خلال إقرار الحل المقترح للمشكلة التربوية.
 19. اختيار الأساليب والأدوات والوسائل المناسبة لفهم المشكلة التربوية وتحليلها.
 20. الإحساس والتنبؤ بالمشكلات التربوية بالمدرسة قبل وقوعها.
 21. إجراء الدراسات التحليلية النظرية عن المشكلات التربوية.
 22. إجراء الاستطلاعات والمسوح الميدانية لجمع المعلومات والبيانات.
- الصعوبات والمعوقات التي تواجه عمليات اتخاذ القرار:**

من أهم الصعوبات والمعوقات التي سردها محمود (2001، ص. 212).

- 1- اصطدام العمليات الروتينية الزائدة.
 - 2- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة.
 - 3- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة وتنفيذ القرار.
 - 4- عدم وجود نظام سليم للاتصالات.
 - 5- تدخل العوامل الشخصية في مراحل صنع القرار.
 - 6- تدخل بعض مظاهر السلوك الملتوية.
- وترى الأشرم (2016، ص. 36) أن معوقات اتخاذ القرار الفعال يعود للأسباب الآتية:
- 1- هيمنة القيادة على الاجتماعات.

- 2- صلابة اللوائح والتعليمات والقوانين الموجودة.
- 3- المركزية الشديدة، وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات.
- 4- تأثير الاعتبارات الاقتصادية والسياسية على موضوعية وشفافية اتخاذ القرارات.
- 5- عدم توفر نظم معلومات كافية وسهلة الوصول إليها من صاحب القرار.
- 6- النمط التسلسلي في القيادة.
- 7- ضعف مهارة التحليل وتقدير الموقف.
- 8- الاهتمام بالتوثيق الورقي وعدم اعتماد التكنولوجيا.

ويخلص الباحث إلى أنّ عملية اتخاذ القرار تواجه مجموعة من المعوقات التي تؤثر بشكل مباشر على فعاليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تشمل ضعف نظم الاتصال والمعلومات المتاحة، مما يحد من قدرة متخذ القرار على الاطلاع الكامل على البيانات الضرورية لاتخاذ قرار رشيد. كما تؤدي هيمنة الأنماط القيادية التسلسلية والمركزية المفرطة إلى تقليل دور المرؤوسين وإضعاف المشاركة في عملية صنع القرار، الأمر الذي يقلل من جودة القرارات ويحدّ من تقبلها لدى العاملين. إضافة إلى ذلك، تلعب العوامل الشخصية لمتخذ القرار، وصلابة اللوائح والإجراءات الإدارية، وقلة التفويض، دوراً في الحدّ من مرونة اتخاذ القرار واستجابته للمتغيرات المستجدة، بينما تُقاوم محدودية التحليل الموضوعي وصعوبة الوصول إلى بدائل مناسبة في الوقت الملائم هذه التحديات، مما يجعل الحاجة إلى استراتيجيات وآليات فعّالة للتغلب على هذه المعوقات أمراً ضرورياً لضمان اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية وكفاءة.

الدراسات السابقة

تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين للتعرف على خبرات الباحثين والتجارب المتعلقة بمجال البحث العلمي، أيضاً تمكن الباحث للتعرف والتعمق بشكل كبير في موضوع بحثه، بالإضافة إلى التعرف على الأدوات المناسبة التي سيستخدمها الباحث في مجال بحثه، ومقارنة نتائج الباحثين بنتائجه، والقدرة على اختيار مجتمع البحث المناسب لبحثه، ومن خلال اطلاع الباحث على الكثير من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، واطلاعه على الأدب التربوي، أمكن تقسيمها حسب موضوعاتها إلى محورين هما، المرونة التنظيمية واتخاذ القرار، وسوف يتم عرضها مرتبة وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية

أجرى الطويل (2023) دراسة لعرض التحديات التي تواجه تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وتقديم سبل التغلب عليها، من خلال بلورة إطار فكري حول مدخل المرونة التنظيمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها، وتحديد أهم تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وقد تم تطبيق مقابلة كأداة بحثية على عينة قوامها (عشرون) مديراً بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وتوصل البحث إلى عدة تحديات للمرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، ومنها: تمسك الكثير من القيادات داخل المدارس بأسلوب مركزية القرارات، والمركزية والبيروقراطية في الإدارة، والتطبيق الحرفي للتعليمات والقوانين، والإبقاء على العادات المألوفة ورفض الأفكار الجديدة، وتمسك الإدارة بالأمنية والإجراءات المنصوص عليها.

فيما هدفت دراسة غنيم (2023) إلى وضع تصور مقترح لبعض الآليات الإجرائية لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج البث الوصفي، وتوصل البحث إلى تصور مقترح لبعض الآليات الإجرائية لتحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام

قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ومنها: تحليل البيئة التعليمية الحالية من خلال تحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين، والفرص التي يمكن استثمارها لتحقيق المرونة التنظيمية، تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، تشجيع الابتكار والتجريب من خلال تجريب أفكار جديدة في البيئة التعليمية، تطوير قدرات المعلمين والإداريين من خلال التدريب المستمر.

كما هدفت دراسة البدوي والقحطاني (2021) إلى معرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، وأقتصر البحث على قائدات ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من قادة ومشرفات ومعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وبلغت (375) مفردة، وأسفر البحث عن أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)، جاءت بدرجة "متوسطة"؛ وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) تعزي لمتغيرات الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية، وتوصل البحث إلى وضع عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسات ومنها: عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ووضع المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة (الداخلية أو الخارجية) والتكيف معها.

كما أجريت دراسة الأكلبي (2019) هدفت التعرف إلى واقع أبعاد الهيكل التنظيمي الأكثر ممارسة في جامعة شقراء، وكذلك التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمرونة التنظيمية، والوصول إلى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تحقيق المرونة التنظيمية، وأيضا استكشاف تأثير العوامل الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة) على المرونة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري الإدارات بالجامعة والكليات على مستوى الجامعة، وفروعها البالغة ثلاثة عشر فرعاً، شاملة شطري الطلاب والطالبات، والذين يقدر عددهم بحوالي (280) مفردة، والذين تناولهم الباحث على أساس الحصر الشامل، وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر إدارة تقنية المعلومات على جميع الكليات والإدارات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المتمثلة في أنه تبين وجود علاقة ارتباط أبعاد الهيكل بدرجات مختلفة والمرونة التنظيمية، كما تبين أن أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة تؤثر بما نسبته (50.8%) على تحقيق المرونة التنظيمية في جامعة شقراء، كما لم يتضح وجود اختلافات تجاه المرونة في جامعة شقراء ترجع إلى نوع المستقصى منه، وعدد سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة قفيشة (2019) إلى تقصي درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء ماركا، من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (2079) معلماً ومعلمة يعملون المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا في الأردن، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (400) معلماً ومعلمة، وطبقت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيقه وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التفاؤل الأكاديمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا، من وجهة نظر المعلمين، كانت عالية، وكشفت النتائج أيضاً أن مستوى المرونة التنظيمية لدى المديرين، من وجهة نظر المعلمين، كان عالياً، وأنه كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المرونة التنظيمية تبعا للجنس، لصالح الإناث،

ولكن لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك الاستجابات تبعاً لمتغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة. وبينت النتائج أخيراً وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة التفاؤل الأكاديمي ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة لواء ماركا.

وهدفت دراسة سوريانينغتياس وآخرون (Suryaningtyas, et.al, 2019) إلى التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال معرفة الأدوار الوسيطة التي تلعبها كل من القيادة المرنة والثقافة التنظيمية، وقد كشفت النتائج أن المرونة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، كما بينت النتائج أيضاً أن القيادة المرنة والثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً كوسيط في النموذج المستخدم لهذه الدراسة، ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة يتضح أهمية دراسة وتطبيق المرونة التنظيمية داخل منظمات الأعمال، حيث أوضحت بعض الدراسات عدداً من الفوائد والمزايا المترتبة على استخدام المرونة التنظيمية، ودورها في زيادة درجة التحكم لدى المنظمات في التعامل مع التغيرات البيئية والأحداث والأزمات والمواقف المختلفة التي تواجهها، واستيعاب تلك المتغيرات الطارئة، والعودة إلى التوازن الصحيح بعد التعرض إلى تلك المشكلات والأزمات، بالإضافة إلى تأهيل المنظمات لكي تتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، ومع التحديات والتغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل.

كما سعت دراسة ويثمر وميلينجر (Witmer & Mellinger, 2016) إلى تحديد الخصائص التنظيمية التي تشير إلى مرونة منظمات الرعاية الصحية السلوكية غير الربحية ومدى تكيف واستجابة تلك المنظمات مع عملية التغيير. وقد أشارت النتائج إلى أن دمج بعض الخصائص والصفات التنظيمية في النظام التنظيمي سيساعد المنظمة ويؤهلها إلى التكيف بشكل منظم مع التغيرات والتحديات الأخرى التي تواجهها، كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن استخدام المرونة كعملية وليس مجرد نتيجة سيمكن المنظمات غير الربحية من التمتع بالقدرة على الاستجابة المستمرة للتحديات وتقديم خدمات قيمة للمجتمع.

ثانياً: الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار:

أجرى آل هيضه (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي، وكذلك مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، والتعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرار. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصل البحث إلى أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار جاء بدرجة (متوسطة)، وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد الذكاء التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرار، وأوصى البحث في ضوء العلاقة بين الذكاء التنظيمي، وفاعلية اتخاذ القرار بجملة من أهمها: الاهتمام بالمعرفة والتعلم كمصادر رئيسة لنجاح العمل، واتباع أحدث الأفكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء؛ لتعزيز اتخاذ قرارات إدارية فاعلة في تحديد البديل الأنسب.

فيما هدفت دراسة عباسه ومشري (2023) التعرف إلى أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (68) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن أبرز أساليب اتخاذ القرار شيوعاً لدى أعضاء هيئة التدريس هو الأسلوب العقلاني، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين قيادة التغيير وأساليب اتخاذ القرار.

كما هدفت دراسة اشنتية وشاهين (2022) التعرف إلى أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (68) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج أن أبرز أساليب اتخاذ القرار شيوعاً لدى أعضاء هيئة التدريس هو الأسلوب العقلاني،

وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين قيادة التغيير ومجالاته من جهة، وأساليب اتخاذ القرار من جهة أخرى، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في برامج تأهيل الكفاءات المهنية في الجامعات، خصوصاً في كليات أعضاء الهيئة التدريسية، لتضمينها المهارات الأساسية في الكفايات القيادية والمهارات والخبرات التي تساعدهم في التميز في عمليات اتخاذ القرار الفعالة.

وأجريت دراسة العمور (2022) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (223) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

كما هدفت دراسة طبيشات (2021) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس قصبة إربد بالأردن لمهارات اتخاذ القرار التربوي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (419) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس قصبة إربد بلغ (3.74) من (5) على التقدير الكلي للأداة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسات مهارات اتخاذ القرارات التربوية لدى مدراء المدارس تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة).

وهدف دراسة لين (Line, 2014) إلى تحديد تأثير ممارسات الإدارة الوسيطة والمشرفين على المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تصميم دراسة شبه تجريبية، وحددت الدراسة المتغيرات ذات العلاقة التي تؤثر إيجابياً وسلبياً باتخاذ القرارات، وبيّنت أن مشاركة المدرّسين في اتخاذ القرارات المدرسية على نحو فعال كوّنت عينة الدراسة من (388) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية، وشملت (20) مدرسة في مدينة كوان، وطبق نموذج المحكّات الهيكلية للنموذج لبحث العلاقة بين الممارسات الإدارية للمديرين ومحتوى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد وجود آثار للمتغيرات البيئية والاجتماعية في درجة إدراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

فيما هدفت دراسة باميدلي وإيلا (Bamidele & Ella, 2013) التعرف إلى العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا، واستخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، وزعت على (60) من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة موجبة بينهما وتم قبول الفرضية القائلة بأن مشاركة العاملين في صنع القرارات تساهم إلى حد كبير في الرضا الوظيفي وأداء الجامعة، وكشفت الدراسة بأن رضا العاملين عن وظائفهم وأن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

وهي الطريقة البحثية التي اختارها الباحث في الحصول على معلومات تمكنه من إجابة الأسئلة من مصادرها (الأغا والأستاذ، 2003، ص. 84)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج النوعي: وهو المنهج الذي يهدف إلى التعمق في دراسة الظاهرة من الناحية الكيفية النوعية وليس الكمية، وعليه فهو يقوم بدراسة فرد أو عدد محدود من الأفراد باستخدام مقابلات وملاحظة معمقة من أجل اكتشاف الأسباب والدوافع الكامنة خلف

السلوك أو الأحداث (جامعة القدس المفتوحة، 2008، ص. 62)، بهدف معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للمرونة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذهم للقرار.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية من كلا الجنسين للعام الدراسي (2025-2026م)، والبالغ عددهم (5093) معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2023، ص. 66).

عينة الدراسة:

تم اختيار (19) معلماً ومعلمة، منهم (11) من الذكور و(8) من الإناث، من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية، والذين أبدوا موافقة على تطبيق أداة الدراسة "المقابلة" عليهم.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المقابلة كأداة أساسية للدراسة، بهدف معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للمرونة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذهم للقرار، وتم بناء أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من مجموعة من الأسئلة المفتوحة شملت متغيري الدراسة "المرونة التنظيمية، اتخاذ القرار"، وتم تحكيم أسئلة المقابلة بعرضها على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا موافقتهم على صيغتها الحالية.

صدق أداة الدراسة:

من أجل تحقيق الصدق؛ قام الباحث بإجراء مقابلات استطلاعية مع ثلاثة معلمين للتأكد من صلاحية أداة المقابلة للتطبيق. كما عرض تفريغ المقابلات على المبحوثين للتحقق من دقة البيانات، وضمان عدم إضافة أو حذف أي معلومات أدلوا بها، مع الأخذ بملاحظاتهم بعين الاعتبار، وقد حرص الباحث خلال المقابلات على توفير بيئة مناسبة تشجع المبحوثين على التعبير بحرية تامة عن آرائهم وخبراتهم، دون توجيه أو تأثير من جانبه.

إجراءات الدراسة:

1. بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، قام الباحث ببناء أداة الدراسة.
2. قام الباحث بعرض المقابلة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص؛ للتأكد من انتمائها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية.
3. قام الباحث بتطبيق المقابلة على عينة الدراسة الكلية من المعلمين بالطريقة التطبيقية القصدية.

أسلوب التحليل:

1. قام الباحث بتفريغ البيانات التي تم الحصول عليها نصياً، وتم إرسالها للمبحوثين للتأكد من مصداقية البيانات، ثم قراءة البيانات عدة مرات بتمعن.
2. قام الباحث بتحليل المقابلة؛ للكشف عن المفاهيم الكامنة وراء البيانات والارتباطات بين المفاهيم.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها: ينص السؤال الأول من أسئلة البحث على: كيف تُقيم مدى قدرة مدير المدرسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل البيئة المدرسية؟

أجاب (15.8%) من العينة بأن مدير المدرسة يُظهر قدرة عالية على التكيف مع التغيرات المفاجئة، حيث يتعامل معها بهدوء وحكمة، ويقوم بتوجيه الفريق المدرسي بسرعة نحو الحلول المناسبة، ويتم اتخاذ قرارات مدروسة تضمن استمرار العمل بكفاءة دون التأثير على جودة التعليم أو استقرار البيئة المدرسية، فيما أجاب (68.4%) من العينة بأن مدير المدرسة يمتلك مهارات جيدة في التكيف مع التغيرات، ويعمل على إيجاد حلول مناسبة، وإن كانت الاستجابة أحياناً تحتاج إلى بعض الوقت للتنسيق أو جمع المعلومات، ومع ذلك، يُظهر استعداداً واضحاً للتعلّم وتطوير الخطط عند الحاجة، فيما أجاب (15.8%) من العينة بأن قدرة مدير المدرسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة تبدو متوسطة؛ حيث يتطلب الأمر أحياناً تدخلات من خارج الإدارة المدرسية أو تأخيراً في الاستجابة، قد يستفيد من تحسين أدوات التخطيط والتواصل الفوري مع الفريق المدرسي في مثل هذه الحالات، وكانت أبرز نقاط الضعف التي يمكن استخلاصها ما يلي:

1. البطء في اتخاذ القرار.
2. الحاجة إلى تطوير أدوات التخطيط والتواصل.
3. ضعف في القيادة التكيفية.
4. غياب اتخاذ القرار التشاركي.
5. الاعتماد على تدخلات خارجية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها: ينص السؤال الثاني من أسئلة البحث على: ما مدى إشراك مدير المدرسة للمعلمين في عمليات اتخاذ القرار المختلفة؟

أجاب (10.5%) من العينة بأن مدير المدرسة يحرص على إشراك المعلمين بشكل فعّال في عمليات اتخاذ القرار، سواء من خلال الاجتماعات الدورية أو استبيانات الرأي أو تشكيل لجان عمل مشتركة، كما يشعر المعلمون بأنهم جزء أساسي من العملية الإدارية، مما يعزز الانتماء والعمل بروح الفريق، فيما أجاب (63.2%) من العينة بأن المدير يشرك المعلمين في بعض القرارات المهمة، خاصة تلك المتعلقة بالعملية التعليمية والمناهج والأنشطة، لكن القرارات الإدارية الكبرى غالباً ما تُتخذ بشكل فردي أو بمشاركة محدودة، ومع ذلك، يظهر استعداداً لتلقي الملاحظات ومراجعة بعض القرارات بناءً على آراء المعلمين، فيما أجاب (26.3%) من العينة بأن مستوى إشراك المعلمين في اتخاذ القرار متوسط، إذ يقتصر على بعض المناسبات أو المواضيع دون أن يكون نهجاً دائماً، يشعر بعض المعلمين بأن مشاركتهم شكلية أحياناً ولا تؤثر فعلياً على القرارات النهائية، وقد تكون الأسباب التي أدت إلى أن مستوى إشراك المعلمين في اتخاذ القرار متوسط تشمل ما يلي:

1. غياب ثقافة المشاركة المؤسسية.
2. ضعف قنوات التواصل الفعّال.
3. التركيز على الجوانب الإدارية دون التربوية.
4. الخوف من تعقيد عملية اتخاذ القرار.
5. عدم وجود تدريب أو توعية بأهمية المشاركة.
6. محدودية الثقة المتبادلة أحياناً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها: ينص السؤال الثالث من أسئلة البحث على: **إلى أي حد يُظهر مدير المدرسة مرونة في تعديل الخطط أو السياسات استجابة للظروف الطارئة؟**

أجاب (10.5%) من العينة بأن مدير المدرسة يُظهر مرونة عالية في تعديل الخطط والسياسات، حيث يتعامل مع الظروف الطارئة بسرعة وفعالية، على سبيل المثال، عند حدوث أي ظرف طارئ كتعطيل مفاجئ للدراسة أو مشكلة تقنية، يتم تحديث الخطط فورًا بالتنسيق مع الطاقم الإداري لضمان استمرار العملية التعليمية بسلاسة، فيما أجاب (57.9%) من العينة بأن المدير يُظهر قدرًا جيدًا من المرونة، رغم أن اتخاذ القرار قد يستغرق بعض الوقت أحيانًا بسبب الحاجة للتشاور أو تقييم الوضع بدقة، ومع ذلك، يتم إجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة، مما يعكس وعيًا بأهمية التكيف مع المتغيرات، فيما أجاب (31.6%) من العينة بأن المدير يميل إلى الالتزام بالخطط الموضوعية مسبقًا، ويُجري التعديلات فقط في حال كانت الظروف الطارئة واضحة ومُلِحَّة جدًا، وهناك مساحة للتحسين فيما يتعلق بسرعة الاستجابة ومدى شمولية التعديلات عند الحاجة، والأسباب التي قد تكون أدت إلى محدودية مرونة مدير المدرسة في تعديل الخطط أو السياسات تشمل ما يلي:

1. التمسك الصارم بالخطط الأصلية.
2. الخوف من فقدان السيطرة أو الانسجام الإداري.
3. ضعف في مهارات التقييم اللحظي واتخاذ القرار السريع.
4. غياب فرق دعم فعالة لاتخاذ قرارات تشاركية سريعة.
5. ثقافة مؤسسية مقاومة للتغيير.
6. قلة الممارسة السابقة للتكيف مع الطوارئ.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها: ينص السؤال الرابع من أسئلة البحث على: **كيف تؤثر مرونة مدير المدرسة في إدارته للمواقف المختلفة على سرعة وفعالية اتخاذ القرارات؟**

تُعد مرونة مدير المدرسة عنصرًا محوريًا في تحقيق سرعة وفعالية اتخاذ القرار، وتتجلى تأثيراتها في عدة جوانب أهمها:

1. القدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة: مدير المدرسة المرن يمتلك قدرة عالية على قراءة الواقع وتحليل المتغيرات المفاجئة أو الطارئة، مثل الأزمات الصحية، أو مشكلات سلوكية طارئة، أو تغييرات في السياسات التعليمية. هذه القدرة تساعده على تعديل استراتيجياته وخطته بسرعة دون الحاجة للتمسك بخطط جامدة، ما يساهم في اتخاذ قرارات مناسبة وسريعة تستجيب لطبيعة الموقف.

2. توسيع الخيارات المتاحة: المرونة التنظيمية تمنح المدير القدرة على التفكير خارج الإطار التقليدي، وابتكار حلول بديلة ومتنوعة للمشكلات. بدلاً من الانحصار في خيار واحد أو اثنين، يتمكن المدير من تقييم عدة بدائل واختيار الأنسب، مما يعزز جودة وفعالية القرار ويزيد من احتمالية قبوله ونجاحه في التطبيق.

3. خفض التردد والتأجيل في القرار: عندما يكون المدير مرناً، يصبح أكثر ثقة في التعامل مع الغموض والتعقيد، مما يقلل من التردد أو المماطلة في اتخاذ القرار. فالشخص المرن لا ينتظر الوصول إلى "الوضع المثالي"، بل يملك استعدادًا للقيام بالمبادرة واتخاذ قرارات تدريجية قابلة للتعديل لاحقًا بناءً على المستجدات.

4. تحفيز المشاركة والتشاور:

المدير المرن يميل إلى إشراك المعلمين والموظفين في عملية صنع القرار، مما يعزز بيئة تشاركية ويزيد من تقبل القرار عند تنفيذه. كما أن التشاور يثري القرار بوجهات نظر متعددة، مما يقلل من الأخطاء ويرفع من فعالية القرار نتيجة تنوع الخبرات والآراء المدخلة فيه.

5. تحقيق التوازن بين الثبات والاستجابة:

فالمرونة لا تعني التنازل عن المبادئ أو الانجراف مع كل تغيير، بل تعني قدرة المدير على التمييز بين المواقف التي تتطلب الحزم والثبات وتلك التي تستدعي التكيف والتغيير، حيث هذا التوازن يساهم في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي من جهة، والاستجابة للمتغيرات والتحديات من جهة أخرى، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات دقيقة، سريعة، وفعالة. فالمرونة لدى المدير ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي مهارة استراتيجية تعزز من سرعة الاستجابة للمواقف وفعالية القرارات المتخذة، من خلال تمكينه من التكيف، توسيع البدائل، إشراك الآخرين، وتقدير متى يحتاج الأمر إلى الحزم أو إلى التعديل. وهذا كله ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء المدرسي ونجاح العملية التربوية. وحسب النتائج تبين أنه كلما ارتفعت درجة المرونة التنظيمية لدى مدير المدرسة، زادت قدرته على التعامل مع المواقف المتغيرة بحكمة وسرعة، مما ينعكس مباشرة على فاعلية قراراته من حيث التوقيت، والملاءمة، والتأثير الإيجابي على البيئة المدرسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيرها: ينص السؤال الخامس من أسئلة البحث على: **برأيك، ما التحديات التي قد تواجه مديري المدارس في تحقيق توازن بين المرونة التنظيمية والحزم في اتخاذ القرار؟** إن تحقيق التوازن بين المرونة التنظيمية والحزم في اتخاذ القرار يُعد من المهام القيادية المعقدة التي تواجه مديري المدارس، وتكمن أبرز التحديات في الآتي:

1. الخوف من فقدان السيطرة أو الهيبة الإدارية:

غالبًا ما يعتقد بعض المديرين أن إظهار المرونة قد يُفسر من قبل المعلمين أو الطلبة أو حتى أولياء الأمور كعلامة ضعف أو تراجع في القيادة، مما قد يهدد مكانتهم أو سلطتهم داخل المؤسسة. هذا الخوف قد يدفع المدير للتمسك بالحزم الشديد حتى في المواقف التي تتطلب قدرًا من التكيف والمرونة.

2. ضغط التوقعات المتباينة من الأطراف المختلفة:

يتعرض مدير المدرسة لضغوط من أطراف متعددة؛ مثل وزارة التربية والتعليم، وأولياء الأمور، والهيئة التدريسية، والمجتمع المحلي، ولكل منهم توقعات ورؤى مختلفة. فبينما يطالب البعض بالحزم والانضباط، قد يدعو البعض الآخر إلى التفهم والمرونة، مما يجعل إرضاء الجميع مهمة شبيهة مستحيلة ويضع المدير في موقف حرج يتطلب توازنًا دقيقًا.

3. غياب إطار مؤسسي داعم للمرونة:

في كثير من الأحيان، لا توفر الأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المدارس أو من قبل الوزارة بيئة تنظيمية مرنة، بل قد تكون جامدة ومقيدة. وهذا يعني أن المدير، حتى وإن أراد ممارسة المرونة، قد يصطدم بعوائق تنظيمية وبيروقراطية تحد من قدرته على التكيف واتخاذ قرارات تلبى حاجات الواقع المدرسي.

4. نقص التدريب على مهارات القيادة التكيفية:

غالبًا ما لا يتلقى المديرون تدريبًا كافيًا على مهارات القيادة التكيفية، والتي تشمل مهارات مثل التفكير النقدي، والذكاء العاطفي، والتواصل الفعال، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية. وهذا النقص يجعل من الصعب عليهم ممارسة مرونة حقيقية دون المساس بجوهر القرارات الإدارية.

5. الخشية من التناقض أو فقدان المصداقية:

قد يتردد المدير في تعديل قراراته أو إظهار التكيف مع المستجدات خوفاً من أن يُنظر إليه كشخص متردد أو متقلب. هذه المخاوف تؤثر على القدرة على اتخاذ قرارات مرنة وتناسب السياق، خشية أن تتسبب في اهتزاز صورته أمام العاملين أو الطلبة أو حتى المشرفين التربويين.

6. الوقت والضغط اليومية:

يواجه مدير المدرسة تحديات يومية عديدة تشمل مشكلات طارئة، وضغوط عمل، ومهام إدارية متراكمة. في ظل هذه الضغوط، قد لا يجد الوقت الكافي لتحليل المواقف واتخاذ قرارات مدروسة ومتوازنة، مما يدفعه إلى اتخاذ قرارات سريعة وحازمة قد تفتقر إلى المرونة المطلوبة في بعض المواقف.

وفي النهاية التوازن بين المرونة التنظيمية والحزم في اتخاذ القرار لا يعني التنازل عن الصرامة الإدارية، بل يتطلب مهارات قيادية عالية، وفهماً دقيقاً للسياق المدرسي، ودعمًا مؤسسيًا، وتدريبًا مستمرًا. ومن دون توافر هذه العوامل، قد يواجه المدير تحديات تعيق تحقيق هذا التوازن الحيوي لنجاح الإدارة المدرسية

توصيات الدراسة:

1. توفير برامج تدريبية متخصصة في مهارات التخطيط واتخاذ القرار للمديرين، خاصة في التعامل مع المواقف الطارئة داخل البيئة المدرسية.
2. تعزيز ممارسات اتخاذ القرار التشاركي من خلال إنشاء آليات واضحة لإشراك المعلمين والكوادر في القرارات التربوية والإدارية.
3. تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والمعلمين لضمان تدفق المعلومات بشكل سريع وفعال عند حدوث تغييرات مفاجئة.
4. تطوير سياسات مدرسية مرنة تسمح بتعديل الخطط عند الحاجة دون الإخلال بسير العمل أو جودة التعليم.
5. غرس ثقافة تنظيمية داعمة للمرونة من خلال بناء بيئة مدرسية تشجع المبادرة، والانفتاح على الآراء، والتجاوب الإيجابي مع التغيير.

مقترحات الدراسة:

1. إجراء دراسات مماثلة في مراحل تعليمية مختلفة.
2. دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
3. دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة القرارات الإدارية في الأزمات للعاملين في المدارس الثانوية.
4. دراسة أثر التدريب الإداري على تنمية المرونة التنظيمية.
5. تحليل معيقات ممارسة المرونة التنظيمية.

المراجع العربية:

- أبو حميد، هاشم. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو علام، رجا، واليماني، فاطمة، وإبراهيم، أماني. (2014). اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة العلوم التربوية، 13(1)، 534 – 566.
- اشتية، فاطمة، وشاهين، محمد. (2022). أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات بمحافظة رام الله والبيرة في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13(40)، 174 – 192.
- الأشرم، نجاح. (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود. (2003). مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة، فلسطين.
- الأكلبي، عايش. (2019). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة شقراء. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 17(1)، 45 – 70.
- آل هيضه، حنان. (2024). الذكاء التنظيمي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي، 84 – 100.
- البدوي، أمل، والقحطاني، نوف. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويرها. مجلة التربية (جامعة الأزهر)، 189(1)، 300 – 349.
- بني يونس، محمد، والشمري، سعود، والزعاير، أحمد. (2016). المرونة العقلية والاجتماعية وعلاقتها بالتقبل بين الشخصي لدى طلاب جامعة تبوك. دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 21(1)، 451 – 465.
- جامعة القدس المفتوحة. (2008). مناهج البحث العلمي. عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.
- الخصيري، أحمد. (2001). اقتصاد المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ربيع، هادي. (2008). علم النفس الإداري. عمان: مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع.
- رملي، فياض. (2011). نظم المعلومات المحاسبية: مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية. السودان: دار اللاباي للنشر والتوزيع.
- زريقات، سحر. (2022). مشكلات الإدارة المدرسية كما يحددها مديرو المدارس والمشرفون التربويون في محافظة جرش. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(2)، 1 – 42.
- زكي، محمد. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4(49)، 609 – 660.
- السلنتي، لمياء. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.
- سويدات، أحمد، والشيخ، فؤاد. (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 31 – 63.
- الشريف، أحمد. (2018). درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ضحيك، نعمة. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

طبيشات، مريم. (2021). درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس قصبة إربد وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2(1)، 203 – 237.

الطويل، منال. (2023). تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية (جامعة دمياط)، 38(87)، 40 – 74.

عباسة، أمينة، ومشري، آمنة. (2023). العلاقة بين خدمات التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني ومهارات اتخاذ القرار المهني. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية، 345 – 371.

عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط8). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عقلة، محمد. (2011). إدارة الأفراد (ط1). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

العمرى، سهيلة. (2011). أثر مشاركة العاملين في الأونروا في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العمور، منى. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. المجلة العلمية (جامعة أسيوط)، 38(9)، 280 – 296.

عياش، هlada. (2020). دور المرونة التنظيمية في الحد من التهكم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.

غنيم، نورا. (2023). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة كلية التربية (جامعة دمياط)، 38(87)، 196 – 226.

الفاضل، مها. (2015). تطبيق مفهوم المؤسسة المرنة في الجامعات الحكومية. مجلة جامعة بابل (العلوم الإنسانية)، 23(2)، 902 – 920.

قفيشة، رندة. (2019). درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.

محمود، إيمان. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بالمرونة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). المؤسسة الهاشمية، الأردن.

محمود، منال. (2001). التنمية والمجتمع: مدخل نظري. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

مصباح، مصطفى. (2011). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بفاعلية الذات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

المكاوي، عاطف. (2022). القيادة الإدارية (ط1). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

مليكة، مدور، وصباح، جعفر. (2017). صعوبات اتخاذ القرار المهني لدى الطلبة الجامعيين. مجلة دراسات (جامعة عمار تليجي الأغواط)، 52(1)، 73 – 80.

النبية، إيد أحمد. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني. (1997). الإصدار الأول. فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2023). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة 2022/2023. غزة، فلسطين: الإدارة العامة للتخطيط والتطوير.

- Bamidele, M. A., & Ella, C. (2013). Workers' participation in decision making and job satisfaction among university academic staff. *International Researcher Journal*, 1(2), 227–247.
- Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57(4), 484–494.
- Dias, C., & Escoval, A. (2014). Organizational flexibility as a strategic option: Fostering dynamic capabilities of hospitals. *Healthcare Quarterly*, 17(2), 38–43.
- Lin, Y. (2014). Teacher involvement in school decision making. *Journal of Studies in Education*, 4(3), 50–61.
- Ramendran, C., Raman, G., Kumar, R., Mohamed Moona Haji, M., Beleya, P., & Suresh, N. (2013). Organizational flexibility and its implications on employees' productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(10), 298–316.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1–7.
- Witmer, H., & Mellinger, M. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 54(2), 255–265.