

Organizational Flexibility among Educational Supervisors in Governmental schools in Jenin Governorate from Teachers' Perspectives

المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين

Faisal M. Sabaneh^{1*}

فيصل محمود سباعنه^{1*}

¹ Assistance Professor, College of Artes and Educational Science, Palestinian Technical University, Kaduri, Tulkarm, Palestine.

¹ أستاذ مساعد- كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين

* Corresponding Author: Faisal Sabaneh (Faisal_196744@pass.ps)

التقنية- خضوري، طولكرم- فلسطين.

*الباحث المراسل: فيصل سباعنه (Faisal_196744@pass.ps)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/3/8

Revised

مراجعة البحث

2025/2/16

Received

استلام البحث

2025/1/14

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.10>

Abstract:

Objectives: The study aimed to identify the organizational flexibility of educational supervisors in governmental schools in Jenin Governorate from teachers' perspectives; in addition, to determine the differences in organizational flexibility according to the variables of gender, years of service, academic qualification and educational stage of teachers.

Methods: To achieve this, descriptive -analytic method was used, the study was conducted on a sample of (424) male and female teachers; and the organizational flexibility questionnaire consisting of (30) items was applied to them.

Results: The study concluded that the degree of organizational flexibility among educational supervisors in governmental schools in Jenin Governorate from the teachers' perspectives was high with a relative weight of response (74%), in addition, there are no significant differences in organizational flexibility among educational supervisors in governmental schools in Jenin Governorate from the teachers' perspectives due to the variables of gender, years of service and academic qualification of teachers; and the differences were statistically significant according to the educational stage and in favor of primary school teachers.

Conclusions: The study came up with several recommendations, the most important of which are: working to increase the awareness of educational supervisors in all scientific and literary specializations of the importance of the availability of supervisory organizational creativity and organizational flexibility among new and old educational supervisors, by intensifying training courses and holding workshops by the Ministry of Education in this field (organizational flexibility).

Keywords: Organizational flexibility; Educational Supervisors; Governmental schools Teachers; Jenin; Palestine.

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، إضافة لمعرفة الفروق فيها تبعاً إلى متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية عند المعلمين.

المنهجية: استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (424) معلماً ومعلمة، وطبق عليها استبانة المرونة التنظيمية المكونة من (30) فقرة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن درجة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة (74%)، إضافة إلى أنه لا توجد فروق في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي عند المعلمين، وكانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً للمرحلة الدراسية ولصالح معلمي المرحلة الأساسية.

الخلاصة: أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: العمل على زيادة وعي المشرفين التربويين في كافة التخصصات العلمية والأدبية بأهمية توافر الإبداع التنظيمي والإشرافي والمرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين الجدد والقدامى، من خلال تكثيف الدورات التدريبية وعقد ورش العمل من قبل وزارة التربية والتعليم في هذا المجال (المرونة التنظيمية).

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية؛ المشرفين التربويين؛ المعلمين؛ المدارس الحكومية؛ جنين؛ فلسطين.

الاستشهاد

Citation

سباعنه، فيصل. (2025). المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 14 (3), 515-529.

Sabaneh, F. M. (2025). Organizational Flexibility among Educational Supervisors in Governmental schools in Jenin Governorate from Teachers' Perspectives. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(3), 515-529. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.10>
[In Arabic]

المقدمة:

تشهد الألفية الثالثة تطورات متسارعة في منظومة المعلومات والتقنيات، وألقت بظلالها على العملية التعليمية الأمر الذي يتطلب مواكبة هذه التطورات المتسارعة، ومواجهة تحدياتها من خلال استحداث النظم الحديثة في التعليم، والإدارة، والعمل على الارتقاء بمستوى الأداء للمعلمين والمتعلمين. ويسعى القائمون على العملية التعليمية والتربوية إلى تشجيع الممارسات التربوية والإشرافية المتميزة والتي من شأنها أن تحفز العاملين في قطاع التعليم على تقديم ما هو أفضل، وتحقيق الميزة التنافسية والإبداع (الرشيدي، 2019).

ومن الممارسات التربوية المرتبطة بالمرونة التنظيمية في التعامل مع العاملين، التعامل مع المواقف بطريقة مرنة، وتمتلك القدرات في إعادة النظر في الأمور والأفكار واتخاذ القرار الصائب في معالجة الأمور، وحل المشكلات التي تواجه التعليم، والعمل على تحقيق الأهداف المخطط لها، وتعد المرونة التنظيمية أحد الجوانب الهامة في الإدارة التربوية الحديثة والتي تعكس البعد الأخلاقي للقيادة التربوية، وهي العملية التي يبدي فيها الأفراد تكيّفًا سلوكيًا إيجابيًا عندما يواجهون مشكلات كبيرة، أو تحديات خطيرة، أو أزمات تستدعي القلق والتوتر، فهي تشمل بُعد القدرة وبعد المواجهة والتكيف الإيجابي الذي يعكس الكفاءة الاجتماعية، والنجاح في التعامل مع المواقف، وهي متاحة لكل فرد لديه الاستعداد النفسي في الصمود والقدرة على تحويل المشكلات إلى فرص ومنح يحصلون من خلالها على موارد نفسية واجتماعية ومادية لا يمكن أن يحصلون عليها دون مرورهم بتلك المشكلات (المالكي، 2012).

وتعد المرونة التنظيمية أحد متطلبات القيادة الناجحة، وتهدف إلى السير بالعمل لتحقيق الأهداف المخطط لها، والقائد الناجح هو من ينظر للأمور بحكمة، ويتعامل مع المواقف بمرونة واتزان، وتساعد المرونة التنظيمية التربويين من مديرين ومشرفين في قدرتهم على التأثير والسيطرة على المواقف الطارئة، فالمرونة لها أثر كبير على طبيعة العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، وبين الإداريين العاملين (محمود، 2016). وتؤكد الأبحاث والدراسات على أهمية المرونة التنظيمية داخل أي منظمة، حيث أنها تعكس القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير بيئة المنظمة وأوضاعها، وتعد المرونة من أهم السمات اللازمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي عامل حاسم في تكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات (Ionescu al, 2012).

وتتعدد أبعاد المرونة التنظيمية فمنها المرونة الاستراتيجية، والتشغيلية، والتكتيكية، والهيكلية، ومرونة العمليات، والمخرجات، والمرونة المادية، وجميعها تهدف إلى تحسين أداء المعلمين ليصب في مصلحة المؤسسة، وهذا يتطلب وجود قيادة تربوية تتمثل بمديري المدارس ومشرفي التربية والتعليم للعمل والتعامل مع المعلمين والمواقف التعليمية بمرونة (الرشيدي، 2019).

وتكمن أهمية الإشراف التربوي في التواصل الفعال بين الطالب، والمعلم، والمدير، والمشرف، والطالب هو محور العملية التعليمية، ويمكن للإشراف التربوي أن يسهم في تحسين العملية التعليمية ويعمل على ارتقاء المعلمين من خلال إكسابهم الخبرات، وكذلك يسهم في نمو الطلبة (أبو غريبة، 2009). وتعد العملية الإشرافية التربوية عملية تعاونية تشمل جميع عناصر التعليم، من مشرف تربوي، ومدير مدرسة، ومعلم، وطالب، وولي أمر، هدفها إعداد الطلبة والارتقاء بهم تعليمياً وفكرياً بما يحقق التنمية البشرية لمجتمعنا الفلسطيني، وسعي الوزارة إلى تطوير أداء المعلمين من خلال توظيف المستجدات العلمية في المدارس من أجل النهوض بالعملية التعليمية، وتطوير الأداء الإبداعي للمعلم، والطالب، وتعزيز الاتصال والتواصل بين المشرف التربوي، والمعلم في نوع من العلاقة الإنسانية المبنية على الثقة المتبادلة (وزارة التربية والتعليم، 2013). وتعد القيادة المدرسية الفاعلة التي يعتبر المشرف التربوي جزءاً أساسياً فيها جوهر نجاح المجتمعات في مواكبة التغيرات الحادثة في المحور الذي تركز عليه مختلف الأنشطة للمؤسسات في العصر الحالي وماهو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات جذرية في كافة جوانب الحياة واساليب العمل، والتحولت الجديدة المتمثلة في العولمة، والثورة المعلوماتية الذي أصبحت لغته لغة رقمية تكنولوجي (Anyon, 2015).

ويرى عطوي (2008) أن هناك أهدافاً تربوية للإشراف التربوي تتمثل بالاهتمام بالمنهاج التعليمي في جميع المراحل التعليمية من حيث المحتوى، والمضمون، والأسلوب، وهو عملية ترتيب المواقف التعليمية وتنظيمها، يعمل من خلالها المشرف التربوي على تنمية القدرات والكفايات وتدعيمها لدى المعلمين، لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وإنشاء علاقات ودية مع المعلمين، وإحداث تغييرات جوهرية في العملية التعليمية والتعلمية، من تطوير البيئة التعليمية والظروف المحيطة بها وتحسينها. حيث تعمل المرونة التنظيمية على زيادة قدرة الإدارة على التأثير والسيطرة على المتغيرات الطارئة، حيث أن لها أثر كبير على العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها وخاصة المتغيرات المتكررة على المدى القصير والمتعلقة بشكل مباشر بأنشطتها وأعمالها وهدفها إيجاد الحلول المثالية في ظل إمكانياتها المحدودة، وتطبيق المرونة التنظيمية داخل المدرسة أو المؤسسة يتطلب قائد خبرة وقدرة عالية ليتمكن من تحليل الموقف والمهمة المطلوبة من اتخاذ القرار الصحيح وتنفيذه بأقل وقت وجهد (محمود، 2016).

واستناداً إلى ما سبق جاءت الدراسة الحالية بهدف الوقوف على درجة ممارسة مشرفي التربية والتعليم لأبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جنين.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن تطوير العملية التعليمية يتطلب العمل على تطوير الكفايات المهنية للمعلمين، والارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة، وتحقيق أهداف المنظومة التعليمية ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود قيادات تربوية قادرة على تحويل البيئة التعليمية إلى بيئة جاذبة وفاعلة تسير فيها العملية التعليمية نحو التميز والعطاء.

ويؤدي المشرف التربوي دورًا كبيرًا في تنمية قدرات المعلمين، وتطوير المناهج التعليمية، وتميز المدرسة، ورفع مستويات الطلبة، وتبرز أهمية الإشراف التربوي في تقديم الدعم اللازم للمعلمين بهدف تطوير العملية التعليمية والارتقاء بالمعلمين مهنيًا أولاً، والطلبة ثانيًا باعتبارهم محور العملية التعليمية، وبما أنّ الإشراف التربوي لم يعد كالسابق، هدفه التفتيش، والتوجيه، والمراقبة، فقد أصبح للإشراف دوره الفاعل، والمتكامل مع عناصر العملية التعليمية في تطوير العملية التعليمية، التي تشمل، إضافة إلى المشرف التربوي من حيث العناصر، مدير المدرسة، والمعلم، والطالب، وأولياء الأمور، وهذا ما أكدّه (عطوي، 2008).

وكون الباحث قد عمل بحقل الإشراف التربوي لفترة طويلة في السابق والتدريس الجامعي الأكاديمي حتى الآن، وكذلك على اطلاع مباشر على ما تواجهه المدارس من مشكلات، ومنها ما يتعلق بالزيارات الإشرافية للمعلمين، فمن المشرفين من يفتقرون إلى أسلوب التحاور والتعامل مع المعلمين بمرونة مما يخلق نوع من التوتر والقلق لدى المعلمين لعدم تفهم بعض المشرفين لهم، ويتزعجون من زيارتهم الإشرافية، وفي ظل النقص في الدراسات التي عنيت بدراسة المرونة لدى المشرفين التربويين في المدارس الفلسطينية بشكل عام، ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث ويمكن تحديدها في الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

- ما درجة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس عند المعلمين.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة عند المعلمين.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية عند المعلمين.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- التعرف إلى درجة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى الفروق في درجة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الإطار النظري الخاص بها، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة، والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، والتعرف إلى محتوياتها الفكرية، والفلسفية، واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها الكشف عن درجة ممارسة المرونة التنظيمية وأبعادها من قبل مشرفي التربية والتعليم في سبيل تحسين أداء المعلمين، وتطوير العملية التعليمية، وتحسين الممارسات الإشرافية.

الأهمية التطبيقية:

يمكن إيجاز الأهمية التطبيقية فيما يلي:

- تسليط الضوء على الإشراف التربوي باعتباره أحد ركائز العملية التعليمية، والوقوف على ممارسات المشرف التربوي، ومدى توظيفه للمرونة التنظيمية في علاقته مع المعلمين.
- مساعدة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والإدارة العامة للإشراف، والتأهيل التربوي، للتعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مديريات محافظات شمال وجنوب الضفة الغربية، ووضع البرامج العلاجية المهمة في جانب الإشراف التربوي لتحسين ممارسته.
- مساعدة المشرفين التربويين في مديريات محافظات شمال وجنوب الضفة الغربية في تعريفهم بأهمية المرونة التنظيمية، وعلاقتها بتطوير العملية التعليمية التعلمية ونمو المعلم مهنيًا، وتشجيعهم على التفاعل مع المعلم في سبيل التغلب على المعوقات التي تواجههم في عملية التدريس.

- تحديد تأثير متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية عند المعلمين في درجة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين.
- إرشاد ومساعدة الباحثين في إجراء دراسات مشابهة في مجال المرونة التنظيمية في المجال التربوي.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:

- **الإشراف التربوي:** "عملية مخططة، منظمة تهدف إلى مساعدة المعلمين والطلبة على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تقييم الأهداف التعليمية والتربوية" (دياب، 2001: 150).
 - **المشرف التربوي:** "قائد تربوي، يسعى إلى تحسين أداء المعلمين ونموهم المهني، ويتولى تطوير العملية التعليمية، لتحقيق أهدافها بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية" (التميمي، 2005: 14).
 - **المرونة التنظيمية:** "القدرة على الاستجابة للتغيير في المؤسسات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة" (السلطني، 2018: 31).
- وتعرف إجرائيًا: قدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين بمرونة والوقوف على مشكلاتهم والعمل على حلها والتعامل مع ضغوط العمل الإشرافي بإيجابية ويتبين ذلك من خلال استجابات أفراد الدراسة على أداة الاستبانة.

حدود الدراسة:

- التزم الباحث أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:
- الحد البشري: المعلمون، والمعلمات، في المدارس الحكومية في محافظة جنين.
- الحد المكاني: مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جنين.
- الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الدراسي (2023-2024).
- الحد الاجرائي: تتحدد نتائج الدراسة بمدى صلاحية أداة الدراسة المستخدمة، من حيث صدقها، وثباتها، وكذلك طبيعة التحليل الإحصائي المستخدم فيها.
- الحد الموضوعي: درجة ممارسة مشرفي التربية والتعليم لأبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين.
- الحد الإجرائي: تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وموضوعية ودقة استجابة عينة الدراسة على فقرات أدوات القياس، وحسن درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: المرونة التنظيمية

تعد المرونة التنظيمية من أهم الطرق الأساسية التي تسهم في التطور الإداري، ويساعد المؤسسة أو المنظمة على مواجهة التغيير الذي يحدث داخلها ومواجهته والسيطرة عليه.

مفهوم المرونة التنظيمية:

تعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية والتحرر من الأفكار النمطية، وتعديلها، وتصور إمكانات أخرى بديلة لها، وإنتاج عدد كبير من الأفكار المتنوعة، أي أنها القدرة على إيجاد حلول مرنة من خلال القدرة على الانتقال بين الأفكار بسهولة (ابراهيم، 2010). وتعرف كذلك بأنها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار، والقدرة على تغيير زاوية التفكير وتشير إلى واقع السهولة التي يغير بها الشخص موقفًا ما أو وجهة نظر عقلية معينة (علي، 2011)، وتعرف المرونة التنظيمية كذلك بأنها "القدرة التنظيمية التي تعزز من التجاوب مع التغييرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد (Farnese, 2016)، كما يرى (Dunford, et al, 2013) أن المرونة التنظيمية القدرة على التكيف، والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي، وأشار (Madhani, 2013) إلى أن المرونة التنظيمية هي "القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغييرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير".

ويرى الباحث أنه يمكن وضع تعريف للمرونة التنظيمية على أنها: قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات والاضطرابات المفاجئة والقدرة على التعامل معها من أجل البقاء والازدهار.

أبعاد المرونة التنظيمية:

فيما يلي عرض لأبعاد المرونة التنظيمية كما حددها (Lim et al, 2011):

• المرونة الاستراتيجية: strategic flexibility

المرونة الاستراتيجية تنبثق من تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبيًا مثل مرونة القدرات التي تمكن الإدارة من تغيير طبيعة الأنشطة، وترتبط بأهداف المنظمة أو البيئة وتتضمن استراتيجيات التغيير.

• المرونة التشغيلية: Operational flexibility

تساعد المرونة التشغيلية إلى الاستجابة السريعة للتغيرات، وتهدف إلى تحقيق قدر كبير من الكفاءة وتقليل المخاطر في المنظمة، وتساعد المرونة التشغيلية إلى التعرف على الأدوات والأجهزة والمعدات والبرمجيات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات.

• المرونة التكتيكية: Tactical flexibility

تدعم المرونة التكتيكية التكيف مع الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار، والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة.

أهمية المرونة التنظيمية في المؤسسة التعليمية:

ذكر كل من: العميرين (2014)، وداود (2018)، وقيشة (2019)، والرشيدي (2019) أن للمرونة التنظيمية أهمية كبيرة في المؤسسة التعليمية وتكمن فيما يلي:

- تساعد المؤسسات على الاستجابات السريعة للمتغيرات والظروف الطارئة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- تعمل على اكتشاف الإمكانيات التي تساعد المؤسسات على التمكين والثبات خلال فترات الأزمات.
- تساعد المؤسسات على دمج الموارد الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى الحصول على عوائد استثنائية وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- تعمل على إيجاد عدد من الخيارات وتطويرها للمؤسسة قبل الحاجة إليها، وتطوير قاعدة بيانات ومعلومات مهمة لمتابعة البدائل المختلفة.
- تساعد المؤسسات على الانتقال من استراتيجية لأخرى وبأقل التكاليف والجهد والاداء المبذول.
- تساعد المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات التي تطرأ على رغبات وحاجات الأفراد داخل المؤسسة من خلال عملية التطوير المستمر داخل المؤسسات، وذلك يساعد على تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.
- تسهم المرونة التنظيمية في تعزيز مكانة المؤسسات في السوق وبين المجتمع، وتساعد على رفع مستويات الاداء لديها وتعزيز جوانب الابتكار، مما يساعد المؤسسة على مواجهة المتغيرات والظروف البيئية الخارجية المختلفة التي لها تأثير كبير على عناصر مهمة في المؤسسات وخاصة التي تعمل في بيئات سريعة التغير التكنولوجي مثل العمليات، والموارد البشرية، فالمرونة التنظيمية تشمل المؤسسة كنظام كامل أو هيكلي.
- هدف المرونة التنظيمية داخل المؤسسة دائماً هو التجديد وتساعد على الابتكار والإبداع، فالتغير هو منهج المرونة الأساسي مما ينعكس على كفاءة وإنتاجية المؤسسة بشكل إيجابي.
- تساعد على مجابهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفعالية وتساعد المؤسسة على إدارة نشاطاتها في ظل هذه المتغيرات الطارئة.
- تطوير المهارات اللازمة لتنوع طرائق وثقافة العمل في المؤسسة، إذ تساعد على تعديل العمل في المؤسسة بما يتلاءم مع المتغيرات الخارجية والداخلية لبيئتها.
- الحفاظ على فعالية المؤسسة من خلال وضع خطط تتكيف مع التغيرات الطارئة لبيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
- الحفاظ على مرونة التخطيط وتجنب الجمود في خطط المؤسسة الذي قد يسبب تعطيلاً للمؤسسة.
- مصدر أساسي في مواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة في ظل المتغيرات الديناميكية المعاصرة سواء كانت (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية تكنولوجية، تقنية) مما يستدعي أن تكون تلك الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تصل المؤسسة إلى مكانة تنافسية.
- تساعد على الحفاظ على فعالية المؤسسة التعليمية والتكيف مع العمل ومراجعة الأهداف بحيث تعمل على تقييم أدائها بشكل دوري للسعي لتحقيق أهدافها بمرونة بعيداً عن التطبيق الحرفي للتعليمات للوصول إلى مخرجات متميزة إدارياً.
- تزداد أهمية المرونة التنظيمية بازدياد مشاكل التنظيم داخل المؤسسة وتعقدها وبكبر حجمها وضخامة عدد أفرادها وتنوع انشطتها وتشعب علاقتها، وتعمل على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد ووقت مما يؤدي إلى رفاهية اقتصادية واجتماعية.
- تنسق أنشطة الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بفعالية أكثر ورفع معدلات الميزة التنافسية.
- تعمل على تحفيز العاملين لتحقيق التفوق والكفاءة والاستجابة للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم.
- تسهم في توضيح التركيب الداخلي للمؤسسة (الخارطة التنظيمية) لتعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام والمسؤوليات والصلاحيات والأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف.
- تزود المؤسسة التعليمية بمزايا تمكنها من التحكم بشكل أفضل في كافة العمليات التي تتم داخل المدرسة.
- تسهم في تحسين العلاقة بين العاملين، وتساعد في تكليف المهام وفق القدرات والمهارات الشخصية، لذلك من الضروري توظيف المرونة في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

ثانيًا: الإشراف التربوي

تطور الإشراف التربوي تطورًا كبيرًا وواضحًا، وظهر ذلك من خلال البحوث والدراسات التي تناولت جميع جوانبه، ونظرًا لأهمية الإشراف التربوي ودوره الرئيسي في تحسين عملية التعليم والتعلم فقد اختلفت آراء المربين والتربويين في تحديد أهميته بدقة في العملية التربوية، وذلك لاختلاف نظرتهم إليه، مما أدى ذلك إلى وضع العملية الإشرافية في مراجعات وعمليات تقييم مستمرة في ضوء تحديات ومستجدات التطور التربوي والمتغيرات المستمرة والحديثة في المجتمع (جوابرة، 2020).

مفهوم الإشراف التربوي:

عرفت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2016) عملية الإشراف التربوي على أنها: "العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية". وعرفها الشهري (2014) بأنها: "عملية فنية، شورية، قيادية، إنسانية، شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها".

الإشراف التربوي هو عملية فنية قيادية، إنسانية، ومنظمة، وأن المشرف هو قائد تربوي هدفه الأساسي تطوير وتحسين العملية التعليمية، ورفع كفايات المعلمين والمديرين، فالمشرف التربوي يجب أن يدرك تمامًا الأهداف التي تسعى عملية الإشراف التربوي لتحقيقها، والتي تساعد على فهم عمله ومهمته وعلى القيام بها على أفضل وجه (جوابرة، 2020).

المشرف التربوي:

فيما يتعلق بالمشرف التربوي فقد عرفت وزارة التربية والتعليم العالي فلسطين (2016) المشرف التربوي بأنه: "خبير تربوي مختص بأحد المباحث الأكاديمية، يعمل على رفع كفايات المعلمين ومديري المدارس الأكاديمية، والمهنية، والتربوية، لتحسين العملية التعليمية التعلمية". وعرفه حمدان (2005) بأنه: "هو من تم تعيينه بموجب أسس محددة لمزاولة العملية الإشرافية في المدارس بهدف توجيه وإرشاد العاملين وتنميتهم ومتابعتهم في المجالين الأكاديمي والتربوي"، كما وعرفه دويد (2003) بأنه: "معلم متميز في أدائه، يكلف بالعمل في الإشراف التربوي بعد تأهيله مسبقًا، ويمكن أن يشرف على جميع المدارس الأهلية والحكومية والخيرية بالإضافة إلى المهام المكتبية الطارئة، وكذلك اللجان التربوية والإدارية التي يتم تكليفه بها".

المشرف التربوي هو خبير تربوي مختص في مبحث معين، يمتلك كفايات مهنية وشخصية عالية تساعد على القيام بمهامه التربوية والتي يكون هدفها الارتقاء بأداء المعلمين وتطوير العملية التربوية بكافة جوانبها.

الدراسات السابقة:

- تعد المرونة التنظيمية من المواضيع الإدارية الحديثة، والتي درست في المجال الإداري بشكل عام، وتكاد تكون الدراسات في المجال الإداري التربوي محدودة، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة تبعًا لتسلسلها الزمني.
- حيث قام رجال، وآخرون (2021) بدراسة هدفت إلى قياس الدور المعدل للثقة التنظيمية في اثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتمثلت العينة من مدراء الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية وعددهم (270) مديرًا بأسلوب المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارة، المرونة الوظيفية) في النجاح المنظمي للجامعات الخاصة الأردنية، ووجود دور ذو دلالة إحصائية للمتغير المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة التنظيمية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسية، الانجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية.
 - وقام حنتوش (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على القيادة المرنة ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي بين القادة التربويين في وزارة التعليم العالي في العراق، واختيرت عينة عشوائية طبقية مقدارها (150) شخص، ولجمع البيانات استخدمت (استبانة للقيادة المرنة والنجاح التنظيمي)، وبعد ذلك التحقق من الخصائص السيكومترية المناسبة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك مستوى عالٍ من المرونة في القيادة بين القادة التربويين، كذلك مستوى عالٍ من النجاح التنظيمي بين القادة التربويين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرنة والنجاح التنظيمي بين القادة التربويين.
 - وقام (Onyokoko & Onuoha 2021) بهدف إلى تقييم الآثار المترتبة على المرونة التنظيمية على مرونة شركات التصنيع المختارة. استخدمت الدراسة عينة من 217 موظفًا إداريًا في شركات التصنيع المسجلة في بورت هاركورت بولاية ريفرز في نيجيريا. تم استخدام المسح المقطعي باستخدام تقنية تقدير المربعات الصغرى الجزئي. الأبعاد المستخدمة لالتقاط المرونة التنظيمية، المرونة الهيكلية، ومرونة الموارد البشرية، في حين كانت القدرة على التكيف وخفة الحركة هي التدابير المستخدمة للاختبار. لاحظت الدراسة أن هناك ارتباط مهم وإيجابي بين المرونة الهيكلية والقدرة على التكيف وبين مرونة الموارد البشرية وامكانية التكيف. في نموذج الرشاقة، تظهر النتائج علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية وخفة الحركة بينما تظهر مرونة الموارد البشرية إيجابية ضعيفة وعلاقة كبيرة بخفة الحركة.
 - وأجرى (Atiku & Ganiyu , 2021) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات الموظفين تجاه العمل المرن في أوقات الأزمات في مؤسسات التعليم العالي العاملة في ناميبييا. على الرغم من الدراسات واسعة النطاق التي فحصت المواقف نحو خيارات عمل مرنة في العديد من المنظمات إلا أن لا يُعرف الكثير عن المواقف تجاهها في خيارات عمل مرنة في مؤسسات التعليم العالي في أوقات الأزمات. اعتمدت هذه الدراسة مسح مقطعي تالي نهج كمي،

باستخدام استبيان منظم لجمع المعلومات من المشاركين. تألف المجتمع المستهدف لهذه الدراسة (956) من الأكاديميين والإداريين الموظفين العاملين في المؤسسات المشاركة. تم تحليل البيانات من عينة من 465. وأظهرت النتائج أن موقف أعضاء هيئة التدريس يرتبط بشكل إيجابي في المواقف تجاه خيارات عمل مرنة محددة في أوقات الأزمات. تشير النتائج كذلك إلى ارتباط كبير بين الجنس والمواقف المرنة في العمل في الأزمات. الآثار العملية/الإدارية: يمكن استخدام الرؤى من نتائج البحث في تحسين تنفيذ خيارات العمل المرنة في فترة ما بعد الجائحة.

- وقامت عبد الحميد واخرون (2021) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر المرونة في جدول العمل على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتطبيق على شركات توزيع الأدوية، واقتصر مجتمع الدراسة على أكبر ستة شركات لديها أعلى قيمة سوقية بجمهورية مصر العربية وذلك طبقاً للتقارير الرسمية الواردة من مركز التخطيط والدراسات الدوائية بوزارة الصحة المصرية يتمثل مجتمع البحث في (302) مفردة، ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة فرض رئيس يتفرع منه خمسة فروض فرعية، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين المرونة في جدول العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.
- وقامت الجنازرة (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبيانين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (362) من المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وعدم وجود فروق لدرجة استجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، وسنوات الخدمة، لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة استجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، وسنوات الخدمة.
- وقام زكريا (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى بيان اثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوافق أو المحاذاة- ترتيب الأولويات- الادوار والمسؤوليات- التفاعل والتأزر- القدرات القيادية)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على اداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية، واعتمد الباحث أسلوب العينة لجميع العاملين بالشركة محل الدراسة وبلغ عددها (260)، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوث في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- وقام (Al Rashidi, 2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على المرونة التنظيمية وأبعادها بشكل أساسي (تمارين القوة الاستراتيجية والمرونة العملية والمرونة الهيكلية). علاوة على ذلك، فإنه يتحقق من تأثيرها على جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت. من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج "التحليل الوصفي" بإجراء دراسة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات بدولة الكويت. ونتائج الدراسة الحالية. وجدت أثراً إيجابياً كبيراً للمرونة التنظيمية على جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت.
- وقامت السلنتي، وآخرون (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على مستشفيات دمياط، حيث اقتصر مجتمع الدراسة على الأطباء البشريين، والصيادلة، والإداريين بالمستشفيات الحكومية والخاصة ويتمثل مجتمع البحث في (1999) مفردة، وقام الباحث بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة قوامها (304) مفردة، ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة ثلاثة فروض رئيسية. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، النوع، والحالة الاجتماعية)، بينما توجد فروق معنوية فيما يتعلق بعدد الولاء الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة، بينما توجد فروق معنوية بين جميع الأبعاد وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة، وتوصلت النتائج إلى وجود اختلافات معنوية حول بعدي المرونة الاستراتيجية والمرونة التشغيلية وفقاً لنوع الوظيفة، وتوصلت النتائج أن القطاع الحكومي أكثر اختلافاً من القطاع الخاص، وأيضاً وجود اختلافات معنوية فيما يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي الآتية (انجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، التعامل مع الزملاء، خدمة الجمهور).
- وقام (Mohammadi & Other, 2014) بدراسة هدفت إلى تقييم العلاقة بين المرونة التنظيمية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظف في جامعة شيراز. جميع العاملين بجامعة شيراز في 2013-2014. من خلال أخذ العينات العشوائية البسيطة، تم اختيار 181 موظفاً من مختلف الكليات. كانت أدوات هذه الدراسة عبارة عن استبيانين متضمنين العدالة التنظيمية و "المرونة التنظيمية"، وكانت موثوقية كل من مقياس المرونة التنظيمية ومقياس العدالة التنظيمية 94/0. تم تحليل البيانات عن طريق مصفوفات الارتباط واختبارات مانوفا. وأوضحت النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وبعد العدالة التنظيمية. ولا توجد علاقة تفاعلية بين الجنس وتصورات الموظفين للمرونة التنظيمية مع تصورهم للعدالة التنظيمية، ولا توجد علاقة تفاعلية بين سجل التوظيف وتصورات الموظفين للمرونة التنظيمية مع تصورهم للعدالة التنظيمية، ولا توجد علاقة تفاعلية بين درجة الكلية وتصورات الموظفين للمرونة التنظيمية مع تصورهم للعدالة التنظيمية.
- وقام (Bula & Ziebecki, 2011) بدراسة هدفت إلى تحديد محددات المرونة الإدارية المعاصرة وطرقها. ومحددات المرونة التنظيمية المتعلقة بالمفاهيم والتحديات المعاصرة في مجال الإدارة. تتضمن المناقشة نوعين من قياس المرونة التنظيمية على أساس الاختبارات التصريحية والمعايير الكمية. الأساليب الموصوفة تخضع للتقييم. واعتمدت منهجية الدراسة على المرونة التنظيمية التي أجراها قسم الدراسات التجارية بجامعة البورج (الدنمارك)

وجامعة فروتسواف للاقتصاد (بولندا). وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية تشكل أحد التحديات الرئيسية للإدارة المعاصرة. على الرغم من العديد من المنشورات والمشاريع البحثية ذات الصلة، إلا أن العديد من القضايا لا تزال بحاجة إلى حل. واحد منهم هو قياس المرونة التنظيمية. في المقام الأول، يحتاج إلى وصف محددات المرونة ذات الصلة بمنظمة معينة. لا توجد طرق موضوعية تسمح بوصف مجموعة المحددات لأنها تعتمد على الميزات الخاصة للمؤسسة والأهداف المحددة بشكل فردي. بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن تلك العوامل قابلة للتغيير، بما يتماشى مع تطور النظرية والمفاهيم الإدارية. يتطلب قياس المرونة تطبيقاً متزامناً لطرق مختلفة لتحليل العوامل واستطلاع آراء أصحاب المصلحة. ومن خلال عرض الدراسات السابقة في مجال المرونة الإدارية تبين وجود نقص بالدراسات التي تناولته في مجال الإشراف التربوي، وكانت غالبية الدراسات في مختلف المجالات الإدارية، وهذا بدوره يؤكد على أهمية إجراء الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، المعلمات، في المدارس الحكومية في محافظة جنين البالغ عددهم (5904) معلماً ومعلمة وذلك وفق سجلات التربية والتعليم للعام المدرسي 2023-2024م، حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية-عشوائية مؤلفة من (450) معلماً ومعلمة، وتمثل ما نسبته (8%) تقريباً من مجتمع الدراسة، استرجع منها (436)، واستبعد (12)، وتم إجراء التحليل الإحصائي إلى الاستبانة التي استكملت شروط الاستجابة والبالغ عددها (424) استبانة، وجدول (1) يبين وصف عينة الدراسة حسب المستقلة.

جدول(1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (ن=424)

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	124	29.2
	أنثى	300	70.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	68	16.0
	من 5-10 سنوات	52	12.3
	أكثر من 10 سنوات	304	71.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	372	87.7
	ماجستير فأعلى	52	12.3
المرحلة	أساسي	208	49.1
	ثانوي	216	50.9

أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع مثل دراسات كل من: دراسة رجال ورندة ومصالح (2021)، ودراسة عبد الحميد (202)، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (38) فقرة، وفي صورتها النهائية بعد التحكيم أصبحت (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

- مجال المرونة في التقويم (6) فقرات.
- مجال القيادة الإشرافية (6) فقرات.
- مجال اتخاذ القرار (6) فقرات.
- مجال الإبداع الإشرافي (7) فقرات.
- مجال الاتصال والتواصل (5) فقرات.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على (10) من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التربوية في جامعات النجاح الوطنية، والعربية الأمريكية، وفلسطين التقنية-خضوري، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة، وتم اعتماد الفقرات التي أجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين، حيث كان عدد الفقرات قبل التحكيم (38) فقرة، وبعد التحكيم والتأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت (30) لفقرة.

ثبات الأداة:

من أجل استخراج معامل الثبات للأداة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة فبلغت (0.94) وتشير هذه القيمة أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

أجريت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- تطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد مجتمع وعينة الدراسة.
- توزيع الاستبانات على عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- التوصل إلى النتائج وتفسيرها والتوصيات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة على ما يلي:

المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)

- الجنس: وله فئتان هما: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- المرحلة الدراسية: ولها مستويان هما: (أساسي، ثانوي).

المتغيرات التابعة: (Dependent Variables)

تمثلت بدرجة استجابة عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداة قياس المرونة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات، وترميزها، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وذلك باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA ومعادلة كرونباخ ألفا.

ولتفسير نتائج التساؤل الأول، تم استخراج المدى بين أعلى استجابة وأقل استجابة على الفقرات (5-1=4)، ومن ثم تقسيم المدى على عدد المستويات لتحديد طول الفئة (0.80 = 5/4) ويضاف إليها (1) كأقل استجابة، فيصبح توزيع الدرجات كالآتي: (أبو كرش، 2023)، (صفر وأغا، 2019).

- (1.80) فأقل ويقابله الوزن النسبي (36%) فأقل درجة قليلة جداً.
- (أكبر من 1.80-2.60) ويقابله الوزن النسبي (أكبر من 36%-52%) درجة قليلة.
- (أكبر من 2.60-3.40) ويقابله الوزن النسبي (أكبر من 52%-68%) درجة متوسطة.
- (أكبر من 3.40-4.20) ويقابله الوزن النسبي (أكبر من 68%-84%) درجة كبيرة.
- أكبر من (4.20) وبوزن نسبي أكبر من (84%) درجة كبيرة جداً.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه: درجة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟

ومن أجل الإجابة عن التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الأداة وللدرجة الكلية كما في جدول (2).

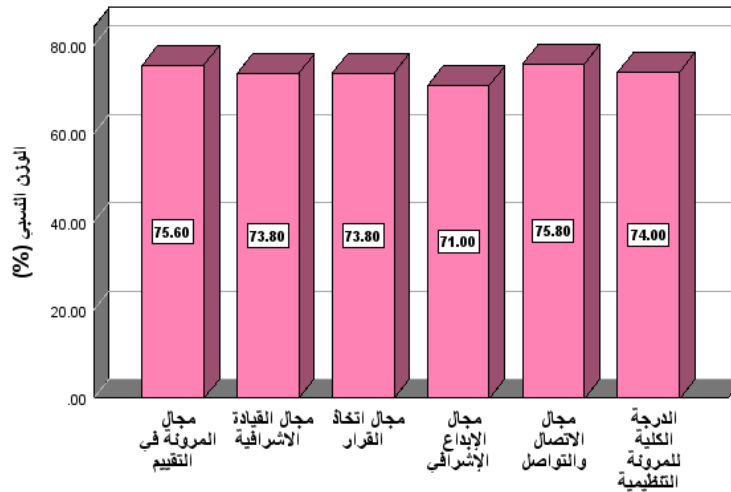
جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للدرجة والمجالات لدرجة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في

محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين (ن=424)

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
1	2	المرونة في التقويم	3.78	0.55	75.6	كبيرة
2	3	القيادة الإشرافية	3.69	0.60	73.8	كبيرة
3	3	اتخاذ القرار	3.69	0.67	73.8	كبيرة
4	4	الإبداع الإشرافي	3.55	0.64	71.0	كبيرة
5	1	الاتصال والتواصل	3.79	0.62	75.8	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.70	0.56	74.0	كبيرة

يتضح جدول (2) إن درجة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين كانت على جميع المجالات والدرجة الكلية كبيرة. وتراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (71%) إلى (75.8%) وكان أعلى مجال الاتصال والتواصل بوزن نسبي (75.8%)،

وأقل مجال كان الإبداع الإشرافي بوزن نسبي (71%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (74%). وتظهر هذه النتيجة في الشكل البياني (1).



الشكل (1): الأوزان النسبية للمجالات وللدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين

ومن خلال عرض نتائج جدول (3)، والشكل (1) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى الدور الذي تتولاه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تدريب وتأهيل المشرفين التربويين بصورة مستمرة تعمل على رفع قدراتهم وكفاياتهم، وممارستهم الإشرافية بما يتلاءم مع متطلبات الحالة التعليمية الحديثة وتطورها، وبشكل يتلاءم مع خصائص المعلمين المختلفة، وأيضاً مرور الحالة التعليمية بأزمات بعد جائحة كورونا أدى إلى اتباع المشرفين التربويين لأبعاد المرونة التنظيمية في ممارستهم الإشرافية لذلك جاءت مجالات الاتصال والتواصل الجيد والمرونة في التقييم، واتخاذ القرار في المراتب الأولى، وجاء مجال الإبداع الإشرافي في المرتبة الأخيرة نظراً لقلة الخبرة في هذا المجال والحاجة إلى التعمق في ممارسات هذا المجال لدى المشرفين، وأيضاً العديد من المشرفين لا يمتلكون هذه الأساليب الإشرافية الإبداعية تمكنهم من ممارستها بشكل فاعل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حنتوش (2021)، ودراسة عبد الله عتيقة (2021) التي أظهرت وجود مستوى عالٍ من المرونة في القيادة بين القادة التربويين، ومع نتيجة (Atiku&Ganiyu, 2021) التي أظهرت أن موقف أعضاء هيئة التدريس يرتبط بشكل إيجابي في المواقف تجاه خيارات عمل مرنة محددة. ومع نتيجة دراسة زكريا، حمدي محمد (2019) التي أظهرت أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتختلف مع نتيجة دراسة الجنازرة (2020) التي كشفت عن أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة. وبالنسبة لفقرات أداة الدراسة، فقد جاءت نتائجها كما في جدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات المرونة التنظيمية لدى

المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين				
رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
مجال المرونة في التقييم				
1.	تلك المشرف التربوي المرونة الكافية للانتقال من أسلوب تقييم لتقييم آخر يرى بأنه أكثر فائدة	3.70	0.70	74.0
2.	يطلع المشرف التربوي المعلمين على المعايير التي يتبعها في تقييم الأداء	3.79	0.82	75.8
3.	يتمتع المشرف التربوي بشخصية هادنة في المناقشة أثناء عملية التقييم	4.04	0.80	80.8
4.	يحرص المشرف التربوي على مشاركة المدير في عملية التقييم	3.69	0.81	73.8
5.	يتمكن المشرف التربوي من معرفة أوجه القصور في عمله فيما يتعلق بالأداء والتقييم	3.53	0.71	70.6
6.	يقدم المشرف التربوي للمعلمين أفكار جديدة لتطوير الأداء بتلقائية وبسر.	3.93	0.81	78.6
مجال القيادة الإشرافية				
7.	يضع المشرف التربوي رؤية ملهمة للمعلمين ويقنعهم بها	3.51	0.79	70.2
8.	يراعي المشرف التربوي الشفافية في المعايير الإشرافية للمعلمين	3.67	0.84	73.4
9.	يضع المشرف التربوي أمام المعلمين بدائل لحل الإشكاليات المتعلقة بطرائق التدريس	3.59	0.59	71.8
10.	حفز المشرف التربوي المعلمين على تنمية مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم.	3.96	0.70	79.2
11.	يوظف المشرف التربوي استراتيجية الباب المفتوح في تعزيز التواصل مع المعلمين	3.75	0.79	75.0

12.	يراعي المشرف التربوي العدل في تقييم المعلمين السنوي	3.63	0.92	72.6	كبيرة
مجال اتخاذ القرار					
13.	يشرك المشرف التربوي المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية	3.65	0.85	73.0	كبيرة
14.	تنصف توجهات المشرف التربوي بالمرونة وقابلية التطبيق	3.73	0.80	74.6	كبيرة
15.	يستفيد المشرف التربوي من خبرات المعلمين وتميزهم في صناعة القرار	3.73	0.80	74.6	كبيرة
16.	يحرص المشرف التربوي على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار يتعلق بمشكلات المعلمين المهنية	3.49	0.86	69.8	متوسطة
17.	يملك المشرف التربوي شجاعة كافية لمواجهة مدير المدرسة المجحف لأداء المعلم المتميز	3.94	0.89	78.8	كبيرة
18.	حرص المشرف التربوي على التوصل إلى بدائل مبدعة لحل المشكلات التي تواجه معلميه.	3.63	0.78	72.6	كبيرة
الإبداع الإشرافي					
19.	يقدم المشرف التربوي أدوات إشرافية متنوعة في تقييم أداء المعلمين كالأيام التعليمية، واللقاءات التربوية، والبحث العلمي	3.56	0.81	71.2	كبيرة
20.	يستخدم المشرف التربوي أساليب متنوعة في تقييم المعلمين.	3.54	0.85	70.8	كبيرة
21.	يحفز المشرف التربوي المعلمين على المشاركة في المبادرات التعليمية	3.68	0.78	73.6	كبيرة
22.	يقدم المشرف التربوي نموذج إشرافي متميز مما يمكن المعلمين على تطوير أنفسهم.	3.62	0.79	72.4	كبيرة
23.	يقدم المشرف التربوي حلولاً إبداعية لجوانب القصور في التعليم لدى المعلم	3.50	0.74	70.0	كبيرة
24.	يوظف المشرف التربوي أنماط الإشراف التربوي الحديث الداعم والتطويري	3.64	0.78	72.8	كبيرة
25.	يستثمر المشرف التربوي شبكة الانترنت في ممارسة الإشراف الإلكتروني.	3.31	0.96	66.2	متوسطة
الاتصال والتواصل					
26.	يحرص المشرف التربوي على الاتصال والتواصل مع المعلمين	3.73	0.91	74.6	كبيرة
27.	يمارس المشرف التربوي نمط الإشراف الحوارية مع المعلمين	3.78	0.71	75.6	كبيرة
28.	يحرص المشرف التربوي على الزيارات الإشرافية الداعمة للمعلمين الجدد	4.13	0.69	82.6	كبيرة جداً
29.	يطلع المشرف التربوي على احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها بالتعاون مع مدير المدرسة	3.62	0.76	72.4	كبيرة
30.	يبدى المشرف التربوي اهتماماً واضحاً بإنجازات المعلمين ويتواصل مع المسؤولين لتعميم إنجازاتهم.	3.71	0.84	74.2	كبيرة
الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية					
		3.70	0.56	74.0	كبيرة

يتضح من جدول (4) إن درجة فقرات المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين كانت ما بين المتوسطة والكبيرة. فقد تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (66.2%) إلى (82.6%) وهما الفقرتان (يستثمر المشرف التربوي شبكة الانترنت في ممارسة الإشراف الإلكتروني) من مجال (الإبداع الإشرافي)، و(يحرص المشرف التربوي على الزيارات الإشرافية الداعمة للمعلمين الجدد) من مجال (الاتصال والتواصل).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي أصبح أمام تحدٍ جديد في ظل إدارة الأزمات بسبب جائحة كورونا وما خلفته من آثار سلبية على التعليم، فكان لابد للمشرف التربوي من اللجوء إلى تطوير ممارساته الإشرافية وزيادة توجهه نحو الاستثمار الإلكتروني والتعلم عن بعد، نظراً لجائحة كورونا التي حجبت التعلم الوجيه لفترة وكان لابد من اللجوء إلى المتابعة الإشرافية الإلكترونية، واعتماد المشرف التربوي في الأصل على مهارة الاتصال والتواصل بكافة أشكاله للتأثير في ممارسات المعلمين التعليمية وتطويرها، وهذا من منطلق أن هناك مداخل متنوعة لتطوير التعليم بشكل عام وتحسين نوعيته، وخاصة في ظروف الأزمات التي تمر بها العملية التعليمية، ومدى الاحتفاظ والاستمرار بتحقيق معايير الجودة الشاملة فيما يتعلق بالتعليم المدرسي رغم أي ظرف، وتحسين استخدام أبعاد المرونة التنظيمية هي إحدى هذه المداخل الهامة لذلك.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه: هل توجد فروق في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA، وذلك بتحليل فرضيات الدراسة وفقاً للتساؤل كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس عند المعلمين.

من أجل فحص صحة الفرضية الأولى، تم استخدام واختبار (ت) للعينات المستقلة، ونتائج جدول (5) تبين ذلك.

جدول (5): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الكلية للمرونة التنظيمية المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين حسب متغير الجنس عند المعلمين

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
ذكر	124	3.67	.690	-0.386	0.700
أنثى	300	3.71	.490		

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$).

يتضح من جدول (5) أنه لا توجد فروق في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس عند المعلمين، ولذلك نقبل الفرضية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يستخدمون أبعاد المرونة التنظيمية بكافة أشكالها لكلا الجنسين بنفس درجة الممارسات الإشرافية ويتعاملون مع الحالة التعليمية كمنظومة متكاملة دون التفرقة فيها بين الذكور والإناث لأنها تعمل على تحقيق هدف واحد لكلا الجنسين وهو الارتقاء بمستوى المعلمين وكفاياتهم المهنية، وأيضاً يعزى ذلك إلى أن الأفراد في المؤسسة التعليمية يعيشون الظروف ذاتها ويتلقون التدريب ذاته ولديهم نظام الحوافز والدورات التدريبية ذاتها لذلك فمتغير الجنس ليس من المتغيرات المؤثرة في إحداث اختلافات في استجابات أفراد العينة سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً، وبذلك فإن ممارسة أبعاد المرونة التنظيمية من قبل المشرفين التربويين تعكس صورة واضحة لكلا الجنسين فكلاهما جاءت استجابتهما متقاربة، وهذا يشير إلى أن القوانين والأنظمة الإدارية المرتبطة بالمرونة التنظيمية والمعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للإشراف التربوي تعتمد وتطبق على جميع العاملين في هذا المجال دون التفرقة بين الذكور والإناث.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجنازرة (2020) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة استجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة السلنتي، السعيد، وآخرون (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق معنوية بين تعزى لمتغير الجنس. ومع نتيجة دراسة (Mohammadi & etal, 2014) التي أظهرت عدم وجود علاقة تفاعلية بين الجنس وتصورات الموظفين للمرونة التنظيمية مع تصورهم للعدالة التنظيمية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (Atiku & Ganiyu, 2021) التي أظهرت ارتباط كبير بين الجنس والمواقف المرنة في العمل في الأزمات.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين.

من أجل فحص صحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA و جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بينما تبين نتائج جدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	68	3.72	.510
من 5-10 سنوات	52	3.56	.650
أكثر من 10 سنوات	304	3.72	.550
الكل	424	3.70	.560

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الدرجة للمرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.124	2	.5620	1.792	0.16
داخل المجموعات	132.046	421	0.314		
المجموع	133.170	423			

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$).

يتضح من جدول (7) أنه لا توجد فروق في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند المعلمين، ولذلك نقبل الفرضية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة يتقبلون ممارسات المشرف التربوي لأبعاد المرونة التنظيمية لديهم لأنها لا تشكل عباً عليهم بل على العكس توفر لهم الحرية والسهولة في العمل، وبالمقابل المعلمون الجدد وذو الخبرة القليلة لديهم شغف واستعداد لتقبل لأي ممارسات تساعد على التطور المهني في العمل، لذلك هذا المتغير لم يحدث فرقاً في استجابات أفراد العينة، كما أن المعلمون القدامى والذين لديهم خبرات عالية في المرونة التنظيمية يعملون جنباً إلى جنب مع المشرف التربوي لتقديم الخبرات للمعلمين الجدد في هذا المجال، وذلك ضمن لجان مختلفة مثل لجان المباحث والدورات التدريبية للمعلمين الجدد، وهذا ما يدفع المعلمين الجدد إلى الاجتهاد ويرتبط ذلك بإثارة الدافعية لديهم من قبل الإشراف التربوي، وهذا ما يحدث مع المعلمين الجدد من أجل إحداث إنجاز وتميز لديهم بين زملائهم المعلمين الجدد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجنازرة (2020) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة استجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلتي، السعيد، وآخرون (2018) التي أظهرت وجود فروق معنوية بين تعزى لمتغير الخبرة.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.

من أجل فحص صحة الفرضية الثالثة، تم استخدام واختبار (ت) للعينات المستقلة، ونتائج جدول (8) تبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل

العلمي عند المعلمين					
المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
بكالوريوس	372	3.71	.540	0.97	0.38
ماجستير فأعلى	52	3.64	.660		

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (8) أنه لا توجد فروق في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند المعلمين، ولذلك نقبل الفرضية. ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن حملة الشهادات العلمية من المعلمين على اختلافها لديهم الاهتمام نفسه كجزء من عملية سعيهم نحو التطوير المهني في وظائفهم ومؤسساتهم التعليمية، وبالتالي فإن المؤهل العلمي لم يحدث فرقاً في استجابات أفراد العينة. كما أن الغالبية العظمى من المؤهلات العلمية للمعلمين والعلامات من درجة البكالوريوس فما فوق وجميعهم يسعى للحصول على الدراسات العليا من ماجستير ودكتوراه من أجل تحسين وضعهم الأكاديمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجنازرة (2020) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة استجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية عند المعلمين.

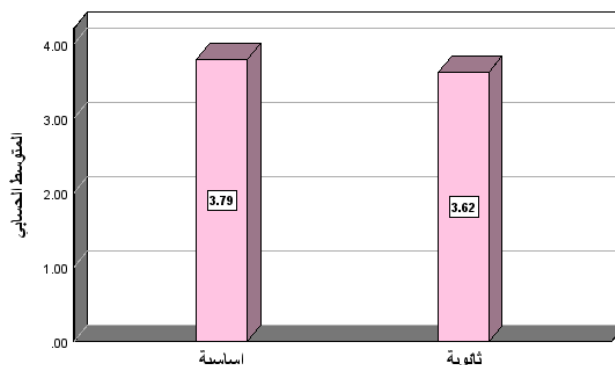
من أجل فحص صحة الفرضية الرابعة، تم استخدام واختبار (ت) للعينات المستقلة، ونتائج جدول (9) تبين ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المرحلة

التعليمية عند المعلمين					
المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
أساسي	208	3.79	.540	3.17	*0.001
ثانوي	216	3.62	.560		

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (9) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية عند المعلمين ولصالح المرحلة الأساسية، ولذلك ترفض الفرضية وتوجد فروق بين المرحلتين الأساسية والثانوية ولصالح المرحلة الأساسية، وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني (2).



الشكل (2): المتوسط الحسابي للمرونة التنظيمية حسب متغير المرحلة التعليمية

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات ممن يدرسون في المرحلة الأساسية يكون تعيينهم حديث مقارنة بالمرحلة الثانوية، وبالتالي يكون لديهم حداثة وثقافة في المعلومات المتعلقة بالمرونة التنظيمية بدرجة أفضل، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السلتي، السعيد، وآخرون (2018) التي أظهرت وجود فروق معنوية بين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، بينما اختلفت مع نتائج دراسة البدوي، والقحطاني، (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة أبها لأبعاد المرونة التنظيمية طبقاً لمتغير المرحلة العلمية.

التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها تم التوصية بما يلي:
- العمل على زيادة وعي المشرفين التربويين في كافة التخصصات العلمية والأدبية بأهمية توافر الإبداع التنظيمي والإشرافي والمرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين الجدد والقدامى، من خلال تكتيف الدورات التدريبية وعقد ورش العمل من قبل وزارة التربية والتعليم في هذا المجال (المرونة التنظيمية).
- ضرورة تطبيق وتوظيف التكنولوجيا الرقمية ونظم المعلومات الإدارية الحديثة في إظهار أعمال المعلمين ومشاريعهم الإبداعية من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن افكارهم الإبداعية في هذا المجال.
- العمل على إتاحة المجال للمعلمين للمشاركة في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمرونة التنظيمية من خلال تحديد المشاكل والبدايل المرتبطة في هذا المجال.
- نشر وتنمية الوعي لدى المشرفين والعاملين في المؤسسة التربوية بأهمية ممارسة المرونة التنظيمية من خلال تكتيف البرامج التدريبية داخل وزارة التربية والتعليم لتدعيم المرونة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.
- بناء وتطوير ممارسات إشرافية جديدة وفق الظروف والمتغيرات والأزمات التي تمر بها الحالة التعليمية من قبل الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم، حيث تعتبر المرونة التنظيمية من أهم هذه الممارسات التي يجب أن تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة في ظل جائحة كورونا والتغيرات البيئية والأقليمية الجديدة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة المرتبطة ببعض نقاط الضعف في درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في فلسطين في إجراء دراسات جديدة في هذا المجال على عينات أخرى ومجتمعات جديدة مرتبطة بالتعليم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، سليمان، عبد الواحد يوسف. (2010). *المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية*. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو غربية، إيمان. (2009). *الإشراف التربوي، مفاهيم، واقع، آفاق*. (ط1)، دار الفكر.
- التميمي، ميسون. (2005). *تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين*. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية، جامعة عين شمس مع كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين.
- الجنازرة، اسماء علي محمود. (2021). *البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة والتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- جوابرة، ليلي حسن. (2020). *الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحولية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حمدان، سناء. (2005). *دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين التربويين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حنتوش، عبدالله عتيقة (2021). *القيادة المرنة ودورها في إنجاز النجاح التنظيمي بين القيادات التربوية*. مجلة بالارش (Palarch's Journal) علم الآثار المصرية / علم المصريات 18 (1)، 1567-214x. ISSN.
- 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، المؤسسة الهاشمية)، الزرقاء، الاردن.
- دويد احمد. (2003). *الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، السعودية.
- دياب، سهيل رزق. (2001). *أهمية أدوات مشرف التربية العملية ومدى ممارسته لهذه الأدوات*. مجلة البحوث والدراسات التربوية بيرسا، العدد(6)، ص: 143-180، دار المقداد للطباعة، غزة، فلسطين.
- رحال، رندة مصلىح، الكساسبة، محمد ماضي عثمان. (2021). *أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية*. مجلة رماح للبحوث والدراسات (58)، 240-209.

- الرشدي، هدى. (2019). *المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- السلنتي، لمياء السعيد، محمد، سلوى محمد حسين، الدكوري، منى حسين. (2018). *اثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط*. *المجلة العلمية للدراسات البيئية*، 9(3)، 80-112.
- الشهري خالد. (2014). *تجديد الإشراف التربوي*. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- عبد الحميد، شيما احمد حسن، حمودة، منى احمد محمد، عطية، طاهر مرسى. (2021). "تأثير المرونة في جدول العمل على سلوك المواطنة التنظيمية — دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية* (4) 191-218.
- عطوي، جودت عزت. (2008). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العميرين، طارق محمد. (2014). *مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الاردن، جامعة مؤتة.
- قفيشة، رندة سليم. (2019). *واقع التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، المؤسسة الهاشمية بالزرقاء.
- المالكي، حنان. (2012). *فاعلية برنامج إرشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية لزيادة المرونة لدى طالبات جامعة أم القرى*. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- محمود، إيمان. (2016). *العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء*. المؤسسة الهاشمية بالزرقاء.
- وزارة التربية والتعليم العالي دولة فلسطين. (2016). *دليل الإشراف التربوي*. الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.
- وزارة التربية والتعليم. (2013). *الإشراف التربوي في فلسطين*. الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al Rashidi, H. S., & AL Sarayreh, A. A. (2019). Organizational flexibility and its impact on the service quality: A Survey study on communication and information technology regulatory authority in Kuwait. *International Journal of Human Resource Studies*. 9 (3), 116-134. [CrossRef]
- Anyon, Y., Kennedv, H., Durbahn, R., & Jenson, J. M. (2018). Youth-Led participatory action research: Promoting youth voice and adult support in afterschool programs. *Afterschool Matters*, 27, 10-18.
- Atiku, O. S & Ganiyu, O. I. (2021). Flexible work options in higher educational institutions in times of crisis. *SA Journal of Human Resource Management*. Pp (1-10). [CrossRef]
- Bula, P., & Ziębicki, B. (2011). Organizational Flexibility as a challenge of contemporary management département and method of measurement. *Acta Commercii*. Pp (171-180). [CrossRef]
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., & Beaumont, S. (2013). "Flexibility" as the rationale for organizational change: a discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (I), 83-79. [CrossRef]
- Farnese, M.L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibly: complementary routes to innovation? *Journal of management & Organization*, 22 (03), 044-419. [CrossRef]
- Lim, B., Ling F., Ibbs, C., ASCE, M., Raphael, B., & Ofori, G. (2012). Mathematical models for predicting organizational flexibility of construction firms in Singapore. *Journal Of Construction Engineering and Management*, PP.361-375. [CrossRef]
- Lonescu, V., Comescu, V., & Druica, E. (2012). Flexible Organization. *Global. Business and management research: an international journal*, 4(3,4), 277-285.
- Madhani, P. (2013). Organizational flexibility: Real option approach. *CMS Journal of Indian management*, pp. 43-54.
- Mohammadi, M., Salimi, Gh., Sotoodefar, S., & Savab, L. (2014). An empirical study of the relationship between organizational flexibility and justice in academic contexts: A case study in Shiraz University. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. Pp (55-80).
- Onyokoko, I. & Onuoha, C. (2021). Organizational Flexibility and corporate resilience of firms in south Nigeria. *Research Journal of Management Practice*, 1, (6), 11-32.